



Wagen Sie den Sprung an die Spitze

Tech-Strategien für mehr Innovation
und Wachstum

Die COVID-19-Pandemie hat offenbart, wie unverzichtbar Technologien für den geschäftlichen Erfolg geworden sind.

Viele Unternehmen haben ihre Technologieinvestitionen deutlich erhöht und so die größte Disruption ihrer Geschichte überstanden. Einige wenige jedoch gingen anders vor. Sie setzten auf eine besonders offensive Tech-Strategie und verdichteten damit ihre digitale Transformation auf einen extrem kurzen Zeitraum.

Diese Unternehmen haben die Krise nicht nur überlebt. Sie sind regelrecht daran gewachsen.

Inhalt

4 Executive Summary

5 An vorderster Stelle

- 6 Wie die Pandemie die digitale Transformation verdichtet
- 8 Technologieführerschaft in der Post-COVID-19-Ära
- 9 Überleben oder wachsen?
- 10 Vorreiter schaffen Mehrwert für alle Beteiligten
- 11 Höhere Leistung, mehr Erfolg: Technologien skalieren
- 12 Vorreiter setzen auf Erlebnisse

13 Das Drehbuch umschreiben Vorhang auf für die Leapfrogger

- 15 Was Leapfrogger auszeichnet
- 16 IT-Investitionen auf den Kopf gestellt – während der Pandemie
- 18 Leapfrogger gehen voll auf Innovation

19 Das IT-Fundament neu aufstellen

- 20 Technologien entkoppeln und die Fähigkeitslücke schließen
- 21 Banco Santander: Eine zukunftsorientierte IT aufsetzen

22 Die Denkweise ändern

- 23 Innovation bei Carrefour: Die Zweiten werden die Ersten sein

24 Den Handlungsspielraum erhöhen

- 25 Wert umfassender definieren
- 26 Deutsche Telekom: Zugang zu Technologien ausweiten
- 27 Vodafone: Wertschöpfung für diverse Stakeholder

28 Schritte an die Spitze

- 30 Vorreiter und Leapfrogger zeigen, warum mutige, breit angelegte Tech-Strategien erfolgsentscheidend sind
- 31 Tech-Strategien für mehr Innovation und Wachstum

- 32 Über die Autoren
- 34 Zur Forschungsmethodik
- 36 Demografische Übersicht
- 37 Dank
- 37 Quellen

Executive Summary

Zuletzt hatten wir 2019 die Technologiestrategien von Unternehmen und deren Einfluss auf die Geschäftsleistung untersucht. Die Erkenntnis damals: Vorreiter investieren in die neuesten Technologien und treiben Innovationen voran. Dabei erzielen sie ein **doppelt so hohes Umsatzwachstum wie Nachzügler**.

Eine Stärke der Vorreiter war, neue Technologien schnell unternehmensweit ausrollen zu können. Innovationen konnten sie so deutlich besser in konkreten Nutzen überführen als ihre Wettbewerber.

Wir wollten wissen, ob die Pandemie daran etwas geändert hat. Also haben wir Anfang 2021 eine zweite Studie durchgeführt – mit folgenden Ergebnissen:

Technologie-Vorreiter (die oberen 10 %) konnten ihre Spitzenposition noch weiter ausbauen. In den vergangenen drei Jahren haben sie ihre **Umsätze im Schnitt fünfmal schneller gesteigert** als die Nachzügler (die unteren 25 % der Untersuchten).

Unter den verbleibenden 65 % der Unternehmen gibt es eine weitere Gruppe, die frühere Erfolgshindernisse überspringen konnte. Diese „**Leapfrogger**“ **wachsen viermal schneller als die Nachzügler**.

18 % der Befragten gehören zu den Leapfroggern. Zwei Eigenschaften zeichnen sie aus: Zum einen verfügen sie über eine besonders zukunftsorientierte IT, wodurch sie agil vorgehen und gut skalieren können. Zum anderen haben sie ihr IT-Budget stark umverteilt – vom reinen Betrieb hin zu innovationsgetriebenen Maßnahmen. Dazu gehören beschleunigte Softwareentwicklungszyklen, Änderungen an den Geschäftsprozessen und der Aufbau neuer Kompetenzen.

Wie auch die Vorreiter setzen Leapfrogger drei strategische Schwerpunkte, die entscheidend sind für ihren Erfolg:

Sie **stellen ihr IT-Fundament neu auf**, indem sie in die Cloud wechseln und darin Innovationen vorantreiben.

Sie **denken um** und entwickeln dafür eine auf Innovationen ausgerichtete Strategie. Dazu setzen sie ihre Schwerpunkte neu, ändern ihre Einstellung und passen sich je nach Bedarf an. Geschwindigkeit ist dafür häufig wichtiger als Perfektion. Zudem arbeiten sie mit Partnerunternehmen aus ihrem Ökosystem und mit Start-ups zusammen, um neue IT-Systeme zu implementieren.

Sie **vergrößern ihren Handlungsspielraum**, indem sie Technologie funktionsübergreifend zugänglich machen. Die Qualifizierung von Mitarbeitenden, deren Wohlbefinden und Nachhaltigkeit werden zu neuen Fokusthemen.

Dieser Bericht untersucht diese drei Eigenschaften und wie sie zusammenhängen. Die Erkenntnisse helfen Unternehmen dabei, ihre Tech-Strategien anzupassen und damit die eigene digitale Transformation zu beschleunigen, ihre Innovationslücke zu verkleinern und ihr Umsatzwachstum anzutreiben.



An vorderster Stelle

Wie die Pandemie die digitale Transformation verdichtet

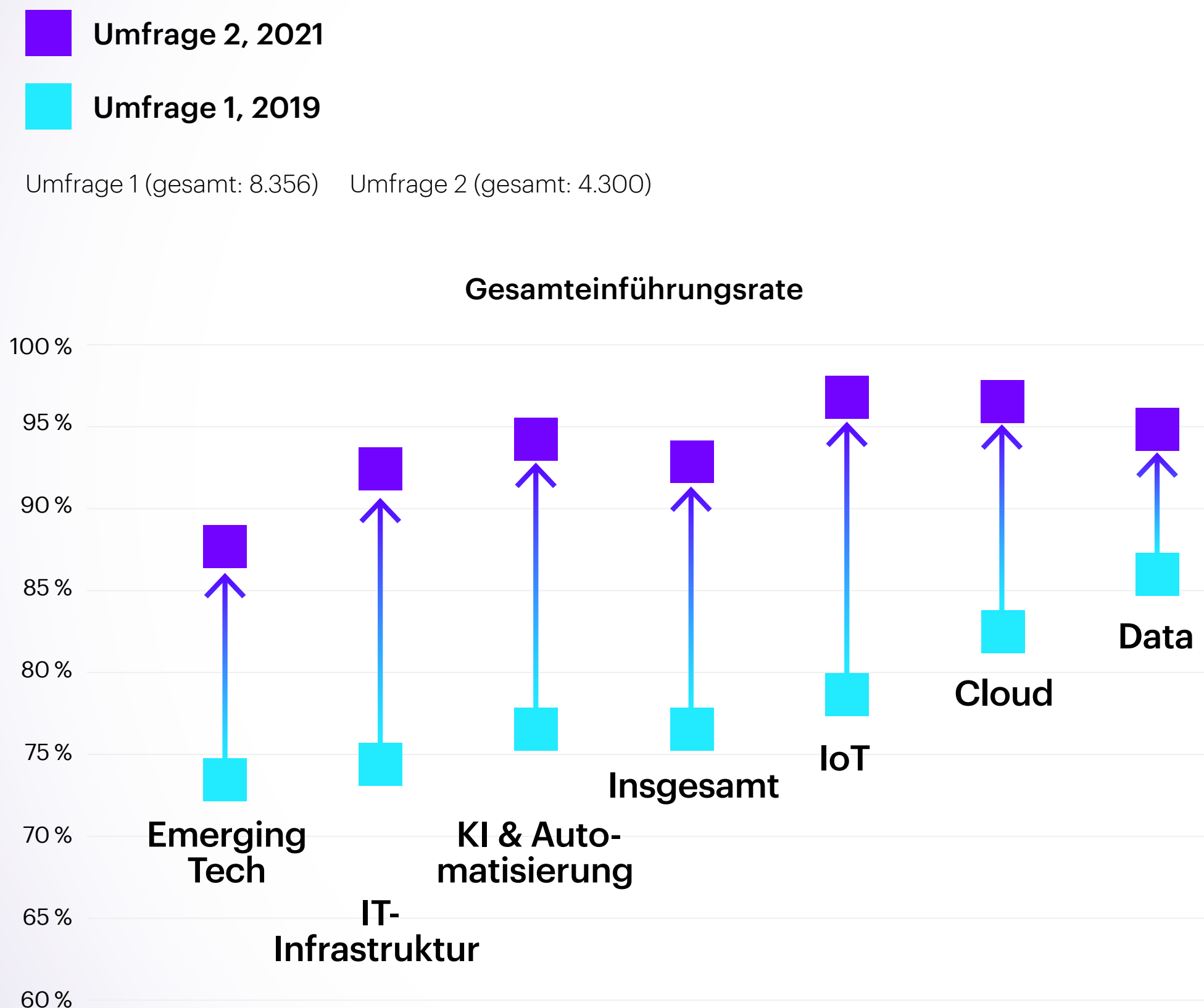
Um die momentane Situation zu verstehen, hilft ein Blick in unsere Studie aus dem Jahr 2019. Damals hatten wir 8.300 Entscheidungsträger weltweit befragt und ermittelt, wie Unternehmen in Enterprise-IT-Systeme investieren und welchen Wert sie daraus generieren.¹

10% der untersuchten Unternehmen gehören hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit ihrer IT zu den Vorreitern. Gemessen wird dabei, in welchem Maße das Unternehmen neue Technologien eingeführt hat, wie breit diese ausgerollt sind und wie fortschrittlich der organisatorische und kulturelle Rahmen für technologiegetriebene Innovation bereits ist. Die Analyse der Finanzkennzahlen ergab: **Die Vorreiter (die oberen 10 %) wuchsen doppelt so schnell wie Nachzügler (die unteren 25 %).**

Seit dieser Studie ist einiges passiert. Die Pandemie hat die Transformation stark verkürzt, regelrecht verdichtet. Die Einführung neuer Technologien hat sich erheblich beschleunigt – allerdings nicht in jedem Bereich gleich stark (siehe Abbildung 1). Der mit den Technologien erzielte Mehrwert ist ebenfalls ungleich verteilt. Unsere neuesten Untersuchungen zeigen: Trotz der angespannten Situation haben **Vorreiter ihren Vorsprung über Nachzügler noch ausgebaut. Sie wachsen nun fünfmal schneller.** COVID-19 hat die Lücke zwischen Vorreitern und Nachzüglern also vergrößert.

Abbildung 1

Die COVID-19-Pandemie hat die Technologieeinführung beschleunigt



Quelle: Accenture Research

Emerging Tech: Blockchain, Extended Reality, Open Source, 3D-Druck, Robotics

IT-Infrastruktur: DevSecOps, Serverless Computing, Cloud-native Anwendungen, Container, Docker und Kubernetes, Micro-service-Architekturen, Distributed Logs-/Event-Hubs, Eventgetriebene Architekturen, FaaS

KI & Automatisierung: Deep Learning, Machine Learning

IoT: Internet of Things, Edge/Fog Computing

Cloud: SaaS, IaaS, Hybrid Cloud

Data: Data Lakes/Repository, Streaming/Echtzeit-Daten, Big Data Analytics

COVID-19 hat die Lücke zwischen Vorreitern
und Nachzüglern noch vergrößert.

Vorreiter wachsen nun fünfmal schneller.

Technologieführerschaft in der Post-COVID-19-Ära

Vorreiter führen neue Technologien im Schnitt früher ein und reinvestieren häufiger. Zudem treffen sie in Bezug auf ihre Tech-Investitionen die besseren Entscheidungen.

Unsere letzte Studie hatte es schon gezeigt: Unternehmen werden zu Vorreitern, indem sie die starren Grenzen zwischen Systemen auflösen (boundaryless), diese anpassungsfähig (adaptable) gestalten und mit überaus menschlichen Eigenschaften (radically human) versehen. So lässt sich Innovation wiederholt skalieren und die Organisation wird agil.¹ Die Vorreiter investieren einen größeren Anteil ihres Budgets in Innovation als der Rest des Wettbewerbs. Außerdem konzentrieren sie sich nicht allein auf die Einführung neuer Technologien, sondern behalten auch die entscheidenden nächsten Schritte ihrer Strategie im Blick. Dazu gehört es, die Technologien unternehmensweit zu skalieren, die erforderliche Kultur und neue Kompetenzen in der Belegschaft aufzubauen.

Im Zuge der Pandemie haben Vorreiter ihre Tech-Investitionen weiter erhöht. Zu Beginn der Krise konzentrierten sie sich vor allem auf Schlüsseltechnologien wie Cloud und Künstliche Intelligenz (KI). Als weitere Option: Dies half ihnen nicht nur, die negativen Auswirkungen schnell zu absorbieren, sondern sich auch wieder auf Wachstum zu konzentrieren. Unsere weltweite Befragung von 4.300 Entscheidern aus dem Jahr 2021 zeigt: Unternehmen haben ihre Transformation verkürzt, indem sie in nie da gewesem Maße in diese digitalen Technologien investierten. So konnten sie auf die neuen operativen Herausforderungen und auf schnelle Änderungen der Kundenbedarfe reagieren.

Mehr als 50% der Vorreiter haben ihre Investitionen in Kern- und neue Technologien erhöht

72%

der Vorreiter investierten mehr in Cloud-Security.

68%

der Vorreiter investierten mehr in Hybrid Cloud.

70%

der Vorreiter investierten mehr in IoT-Technologien.

59%

der Vorreiter investierten mehr in KI und Machine Learning.

60%

der Vorreiter investierten mehr in Robotic Process Automation (RPA).

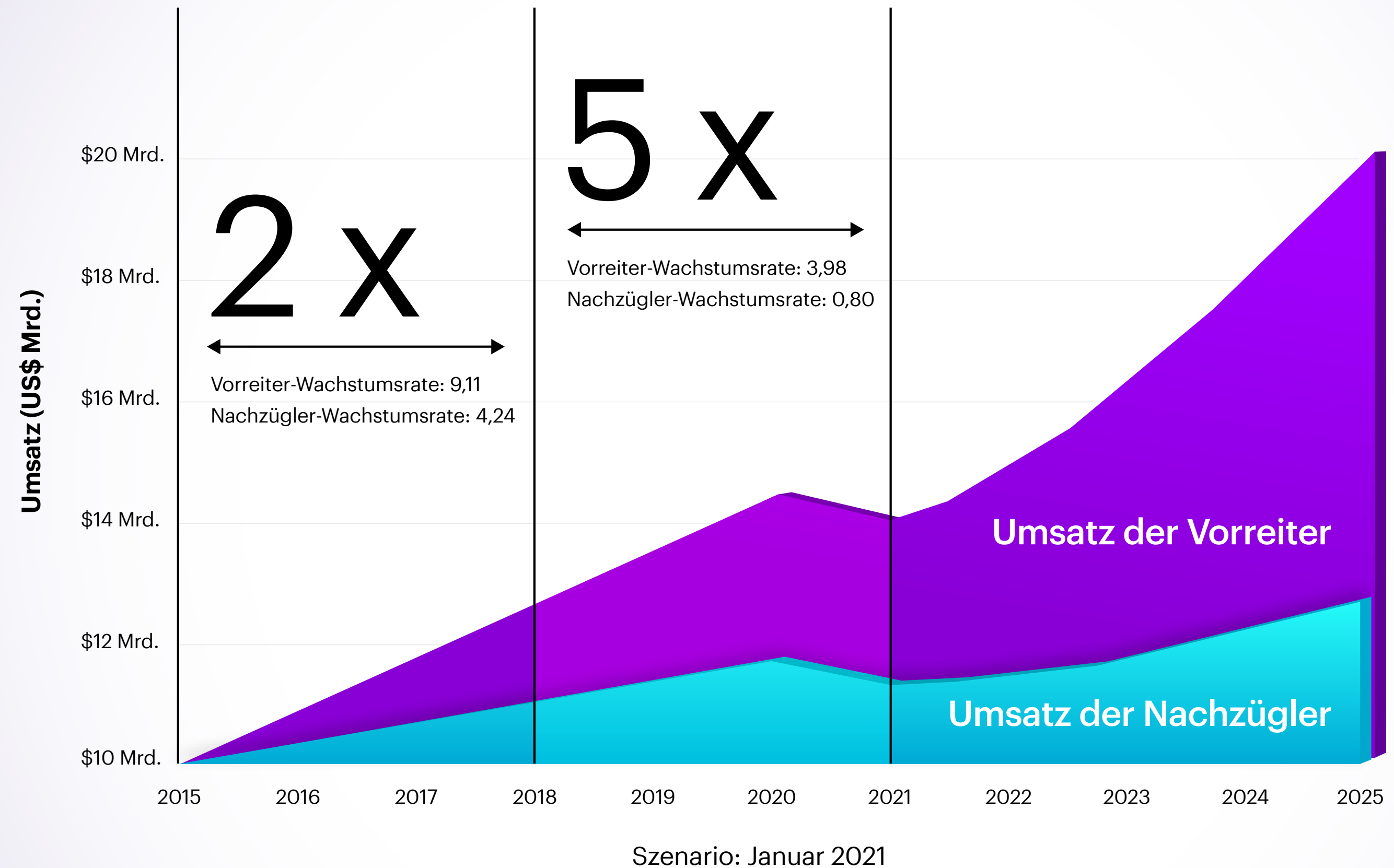
Überleben oder wachsen?

Viele der Nachzügler investierten als Reaktion auf die Pandemie erstmals in neuere Technologien – schlicht, um betriebsfähig zu bleiben. Der COO einer Großbank drückt es so aus: „Während COVID-19 investieren wir unser IT-Budget darin, die Bank am Laufen zu halten – nicht darin, sie zu verändern. Unsere ersten Migrationen in die Cloud zielten darauf ab, weiterarbeiten zu können.“ Nachzügler liegen damit hinter dem Hauptfeld zurück und brauchen länger, um wieder zu ihren früheren Wachstumsraten zurückzukommen.

Zur Beweisführung verwendeten wir dasselbe Modell, das wir schon 2019 genutzt hatten, um den Fortschritt von Vorreitern und Nachzüglern zu vergleichen. Beide werden durch Beispielunternehmen mit einem Umsatz von 10 Milliarden US-Dollar im Jahr 2015 repräsentiert. Es zeigt sich: Über die vergangenen drei Jahre hinweg sind Vorreiter durchschnittlich fünfmal schneller gewachsen als Nachzügler. Sie gehen außerdem davon aus, ihre vorpandemischen Umsatzwerte früher zu erreichen. Sie dürften den Nachzüglern damit nach Ende der Pandemie davoneilen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2

Vorreiter haben ihren Vorsprung beim Umsatzwachstum weiter ausgebaut



Im Zuge der Pandemie brach der Umsatz bei den Vorreitern durchschnittlich um 55% ein, bei den Nachzüglern um 80%. Das Modell basiert auf einem Vorreiter- und einem anderen Unternehmen mit einem Umsatz von jeweils 10 Milliarden US-Dollar zum Ende des Jahres 2014 und mit den in der Studie ermittelten durchschnittlichen Umsatzwachstumsraten beider Gruppen. Die realisierten Werte basieren auf den neuesten Antworten der Umfragen von 2019 und 2021. Die Prognosen basieren auf der Einschätzung der befragten Entscheidungsträger, wann ihr Unternehmen wieder das Umsatzwachstum aus der Zeit vor der Pandemie erreichen wird. Dabei wurde die Wachstumsrate über den Fünfjahreszeitraum von 2015 bis 2019 herangezogen. Es wird von einem linearen Anstieg des Umsatzwachstums während der Erholungsphase ausgegangen.

Vorreiter schaffen Mehrwert für alle Beteiligten

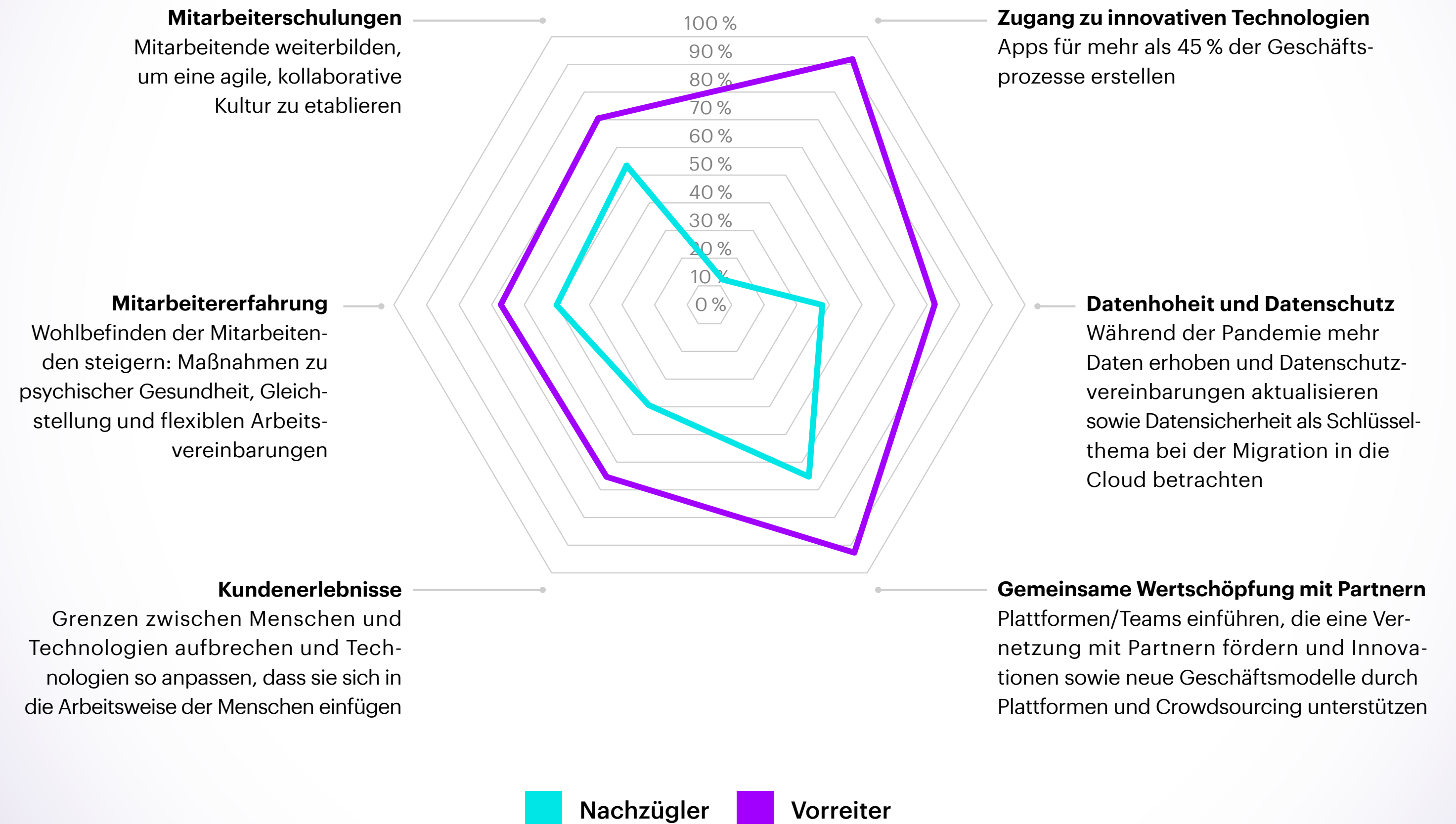
Auch bei einem weiteren Aspekt setzen sich Vorreiter vom Rest des Feldes ab: Sie schaffen neuen Wert für alle Stakeholder. Dafür statten sie ihre Mitarbeitenden mit neuen Kompetenzen aus und fördern deren Wohlbefinden. Sie sorgen dafür, dass die Daten ihrer Kund:innen geschützt bleiben und diese die Kontrolle über ihre Daten behalten. Sie arbeiten mit Partnern in ihrem Ökosystem zusammen, beteiligen Mitarbeitende im gesamten Unternehmen an Innovationen und entwerfen Technologien, die auf den Menschen ausgerichtet ist (siehe Abbildung 3).

Beispielsweise haben 70% der Vorreiter während der Pandemie erhebliche Summen in Schulungen investiert, um eine agile Organisation zu schaffen, in der Kollaboration gelebt wird. Bei den Nachzügler haben das nur 52% getan.

Abbildung 3

Vorreiter richten ihre Wertschöpfung auf breiterer Basis aus

Anteil der Unternehmen, die bestimmte Ziele erreichen und Maßnahmen durchführen



Stichprobe: Vorreiter: n = 430,
Nachzügler = 1.075

Quelle: Accenture Research

Höhere Leistung, mehr Erfolg: Technologien skalieren

Einige führende Unternehmen konzentrieren sich auf innovative Ergebnisse, die über die klassischen wirtschaftlichen Maßstäbe hinausgehen.

Ein Beispiel dafür ist **Jio**, eine Tochter des indischen Mischkonzerns Reliance Industries. Das Telekommunikationsunternehmen hat sich in weniger als fünf Jahren zu einem Technologieführer entwickelt – indem es vornehmlich in strategische Anlagen wie Mobilfunkmasten, Glasfasernetze und Cloud-Rechenzentren investiert hat.

Wegen dieser Investitionen ist Jio heute in der Position, die digitale Transformation der gesamten indischen Wirtschaft zu beschleunigen.² Im Rahmen einer auf zehn Jahre angelegten strategischen Partnerschaft mit Microsoft arbeitet Jio an der raschen Einführung von Data Analytics, KI, Edge Computing und anderen neuen Technologien in kleinen und mittleren Unternehmen im ganzen Land. Auch während der Pandemie erging es Jio gut. Noch in diesem Jahr will das Unternehmen neue 5G-Services auf den Markt bringen.



Vorreiter setzen auf Erlebnisse

Vorreiter achten beim Umgang mit Mitarbeitenden und Kund:innen darauf, hervorragende Erlebnisse so effektiv wie möglich zu gestalten. In fast allen Branchen mussten Unternehmen im Zuge der Pandemie ihr Geschäft in den virtuellen Raum verlagern. Vorreiter nutzen diese Gelegenheit, um neue, bedeutsame Erlebnisse aufzubauen.

Finanzdienstleister haben ihre Bemühungen im Umfeld von Mobile Banking verstärkt, damit Kund:innen etwa Rechnungen direkt per Smartphone bezahlen oder Überweisungen einfacher tätigen konnten.

Die US-Bank **Chase** beispielsweise setzte dazu voll auf Kommunikation. Über Instagram kommunizierte die Bank über das Smartphone direkt mit ihren Kund:innen und leitete sie von dort in den jeweiligen App Store, um die Verbreitung der eigenen App anzutreiben.³

Automobilhersteller begannen damit, ihre Fahrzeuge online zu vertreiben, um die Ausbreitung des Virus durch persönlichen Kontakt zu reduzieren. **Geely** ging besonders weit: Das Unternehmen lieferte den Schlüssel zum neuen Auto per Drohne aus – der gesamte Kaufprozess lief kontaktlos.⁴ Klassische Einzelhändler

wie **Home Depot** stellten schnell auf die Abholung bestellter Waren in der Filiale um. Es entstand eine Mischform aus altbekannter Ladenatmosphäre und digitalem Shopping – nahtlos und sicher für Kund:innen. Elektronikhändler wie **Best Buy** bauten ihre Geschäfte gar in komplette Fulfillment-Center für den Onlinekauf um.⁵ Möglich war all das, weil diese Unternehmen technologisch bereits führend waren.

Insgesamt sind die Vorreiter stärker als die Nachzügler darauf bedacht, dass die Interaktion zwischen Mensch und Software so natürlich wie möglich abläuft (66% im Vergleich zu 48%). Auch in anderer Hinsicht setzen Vorreiter in puncto Mitarbeitererfahrung auf Innovation. Beispielsweise unterstützen 65% der Vorreiter ihre Mitarbeitenden durch flexible Arbeitsmodelle. Bei den Nachzüglern tun das nur 43%.

66% vs. 48%

Vorreiter sind stärker als Nachzügler darauf bedacht, dass die Interaktion zwischen Mensch und Software so natürlich wie möglich abläuft

Das wachstumsstarke Designsoftware-Unternehmen **Autodesk** entwickelte auf Basis von Data Analytics und KI ein „Intranet im Netflix-Stil“. Das Portal gibt allen Mitarbeitenden personalisierte Empfehlungen für Schulungen und Tools an die Hand. Autodesk selbst liefert es wichtige Einblicke, wie intensiv die Belegschaft die diversen Apps des Unternehmens nutzt. Manager können so die bestehenden Tools und Prozesse effektiver optimieren.⁶



Das Drehbuch umschreiben

Vorhang auf für die Leapfrogger

Die aktuelle Situation legt die Schlussfolgerung nahe, dass bald nur noch Vorreiter erfolgreich sein werden. Getreu dem Motto: „Dem Sieger gehört alles“. Nur die führenden Unternehmen wären dann in der Lage, ihr Geschäft weiterhin zu optimieren. Doch die Realität sieht anders aus, wie unsere Studie zeigt.

Es sind nämlich nicht nur die Vorreiter, die trotz der pandemiebedingten Turbulenzen deutliche Fortschritte gemacht haben. Tatsächlich gibt es noch eine weitere bedeutende Gruppe (18 % der befragten Unternehmen), die ebenfalls die Krise als Chance genutzt haben. Sie wachsen viermal so schnell wie die Nachzügler zwischen 2018 und 2020 – und weisen damit jenen den Weg, die ihre Transformation jetzt beschleunigen müssen.

Wir nennen diese Unternehmen Leapfrogger. Sie verfügen über Eigenschaften, an denen sich andere Unternehmen orientieren können.

Was Leapfrogger auszeichnet

Sie kombinieren zwei Faktoren:

Leapfrogger verfügen über die nötige zukunftsorientierte IT

Sie haben fortschrittliche und aufstrebende neue Technologien eingeführt und sie unternehmensweit skaliert. Zugleich kümmerten sie sich um organisatorische Veränderungen, die erforderlich sind, um diese Investitionen voll auszuschöpfen. Das Resultat: Ihre IT macht sie strategisch agil und ermöglicht es ihnen, zu skalieren.

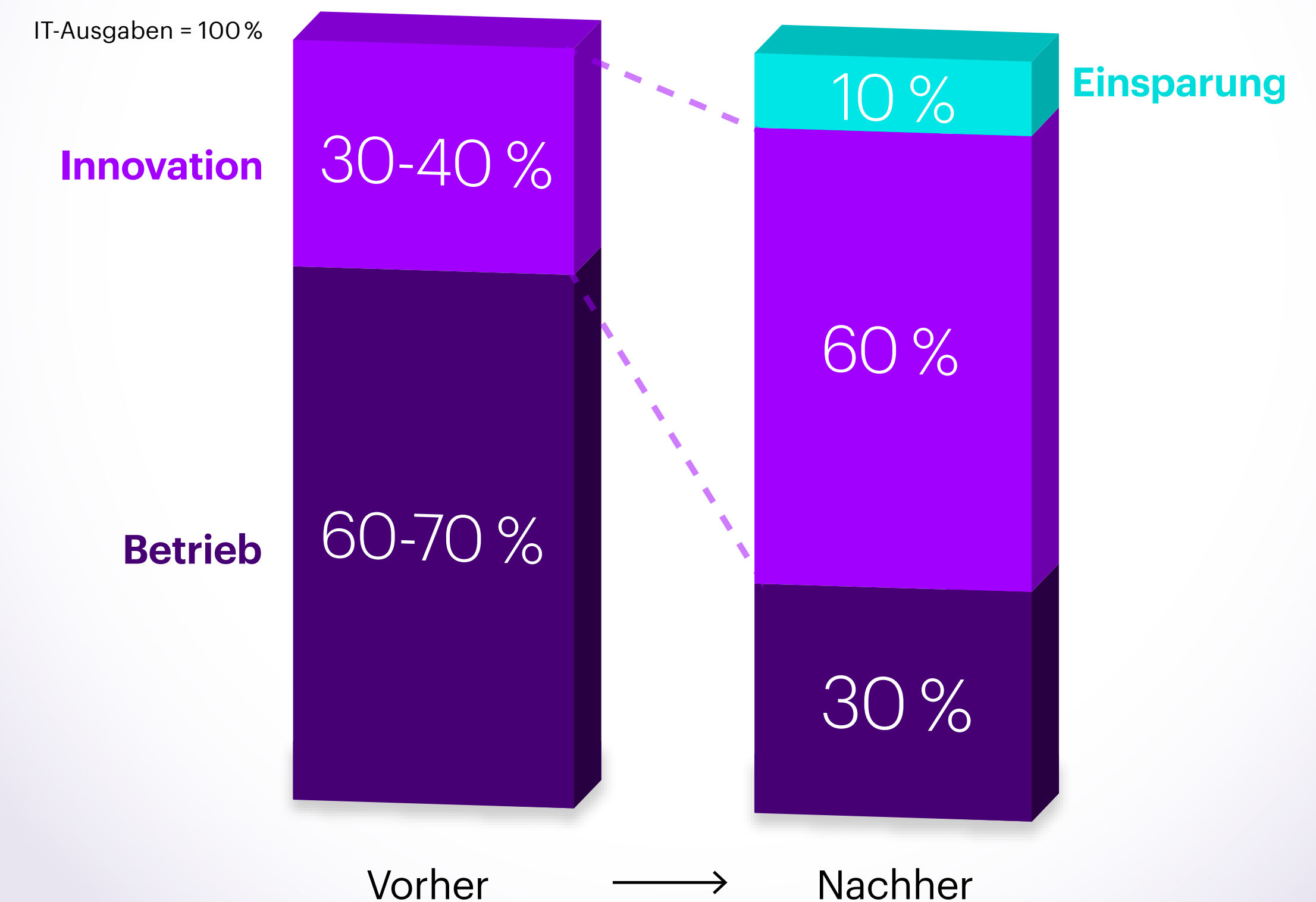
Leapfrogger haben ihr IT-Budget umverteilt – zugunsten von Innovation

Unsere Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen weltweit zeigt: Die meisten IT-Budgets werden im Verhältnis 70 zu 30 geteilt. 70% investieren die Unternehmen in Betrieb und Wartung, 30% fließen in Innovation und Ermessensausgaben (siehe Abbildung 4). Mit der Migration in die Cloud kehrt sich dieses Verhältnis nahezu um. Durch einen geringeren Betriebsaufwand wird Kapital frei, das in Innovationsmaßnahmen investiert werden kann – beispielsweise für die Automatisierung von Softwareentwicklungszyklen und die Einführung neuer Rollout-Methoden. Das IT-Budget steigt nicht. Wartung und Betrieb entfallen durch die Cloud auch nicht komplett, werden aber kosteneffizienter. Accenture Research untersucht die Verteilung von IT-Budgets bereits seit 2017 und fasst sie in einer Kennzahl zusammen: der „Umverteilungsgröße“ (Flip Size). Wie zu erwarten, haben Vorreiter den „Flip“ bereits besonders früh vollzogen und damit vom Effizienzgewinn durch Automatisierung profitiert. Jetzt ziehen die Leapfrogger nach.

Abbildung 4

Der Flip: IT-Budgets auf Innovation ausrichten

Anteil der IT-Ausgaben für Betrieb und Wartung im Vergleich zu Innovations- und Ermessensausgaben



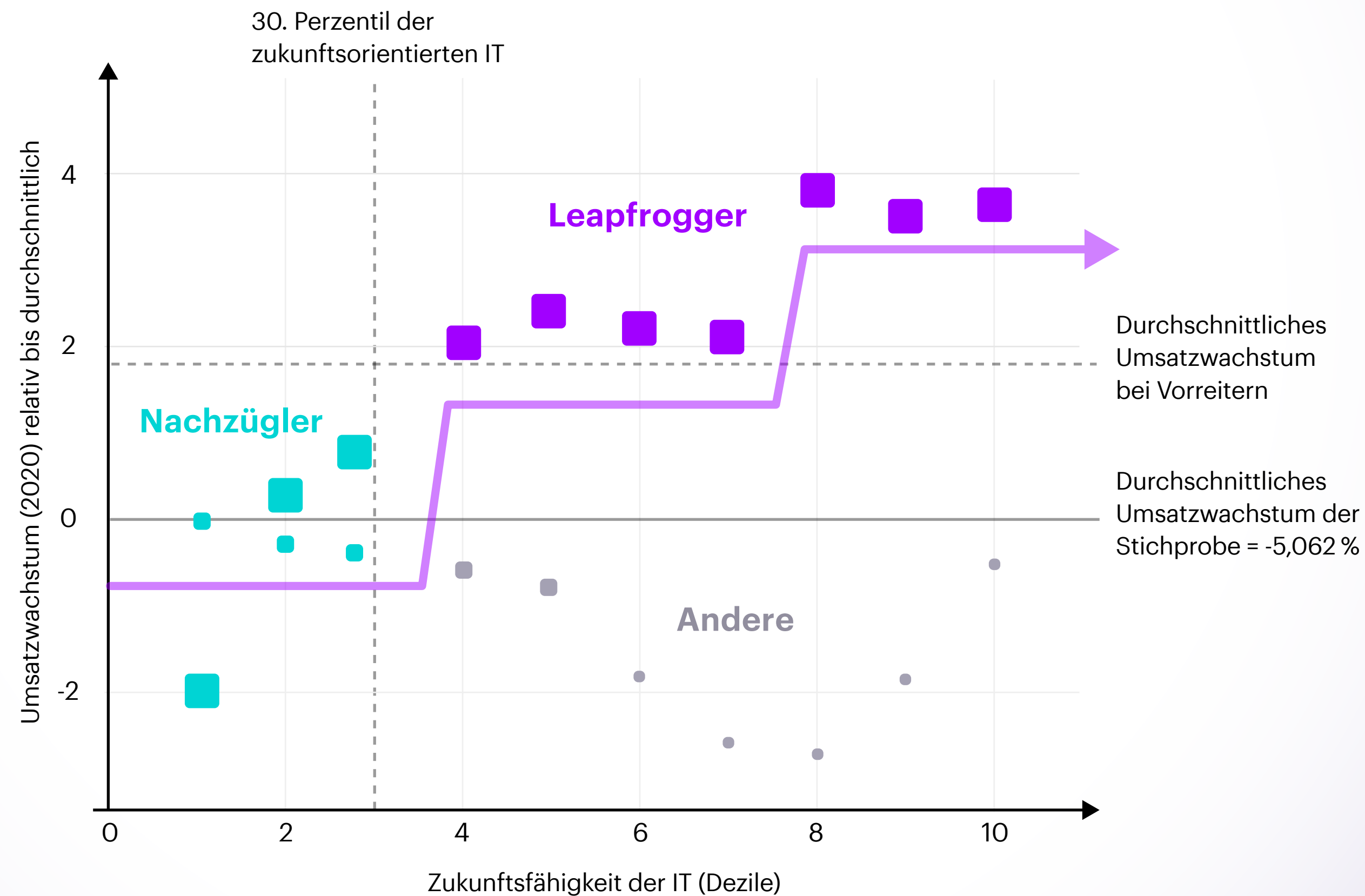
Quelle: Accenture Research

Leapfrogger haben sich – mit ihrer zukunftsorientierten IT und auf Innovation ausgerichteten IT-Budgets – während der Pandemie unverkennbar positiv entwickelt.

Zwischen 2018 und 2020 **wuchsen Leapfrogger viermal so schnell wie Nachzügler**. Während der Pandemie war ihre Wachstumsrate sogar noch höher als die des durchschnittlichen Vorreiters (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5

Auswirkungen der Umverteilung des IT-Budgets während der Pandemie



Quelle: Accenture Research

Empfohlene Strategien

- Wenn Ihre IT bereits stark zukunftsorientiert ausgerichtet ist und Ihre IT-Budgets vorrangig für Innovation aufgewendet werden, treiben Sie die Entwicklung in beiden Bereichen schrittweise weiter voran.
- Bei einer wenig zukunftsorientierten IT sollten Sie sich zunächst unabhängig von der Verteilung des IT-Budgets auf die Weiterentwicklung der IT konzentrieren.
- Ist Ihre IT bereits zukunftsorientiert, Ihr IT-Budget wird aber nach wie vor vorrangig für den Betrieb aufgewendet, verteilen Sie das Budget um – mit dem Schwerpunkt Innovation.

Stichprobe: Vorreiter = 430; Leapfrogger = 773; Andere = 3.097

Hinweis: Die Größe der Quadrate gibt die durchschnittliche Beschleunigung der Budgetumverteilung in jedem Dezil der zukunftsorientierten IT an.

Leapfrogger gehen voll auf Innovation

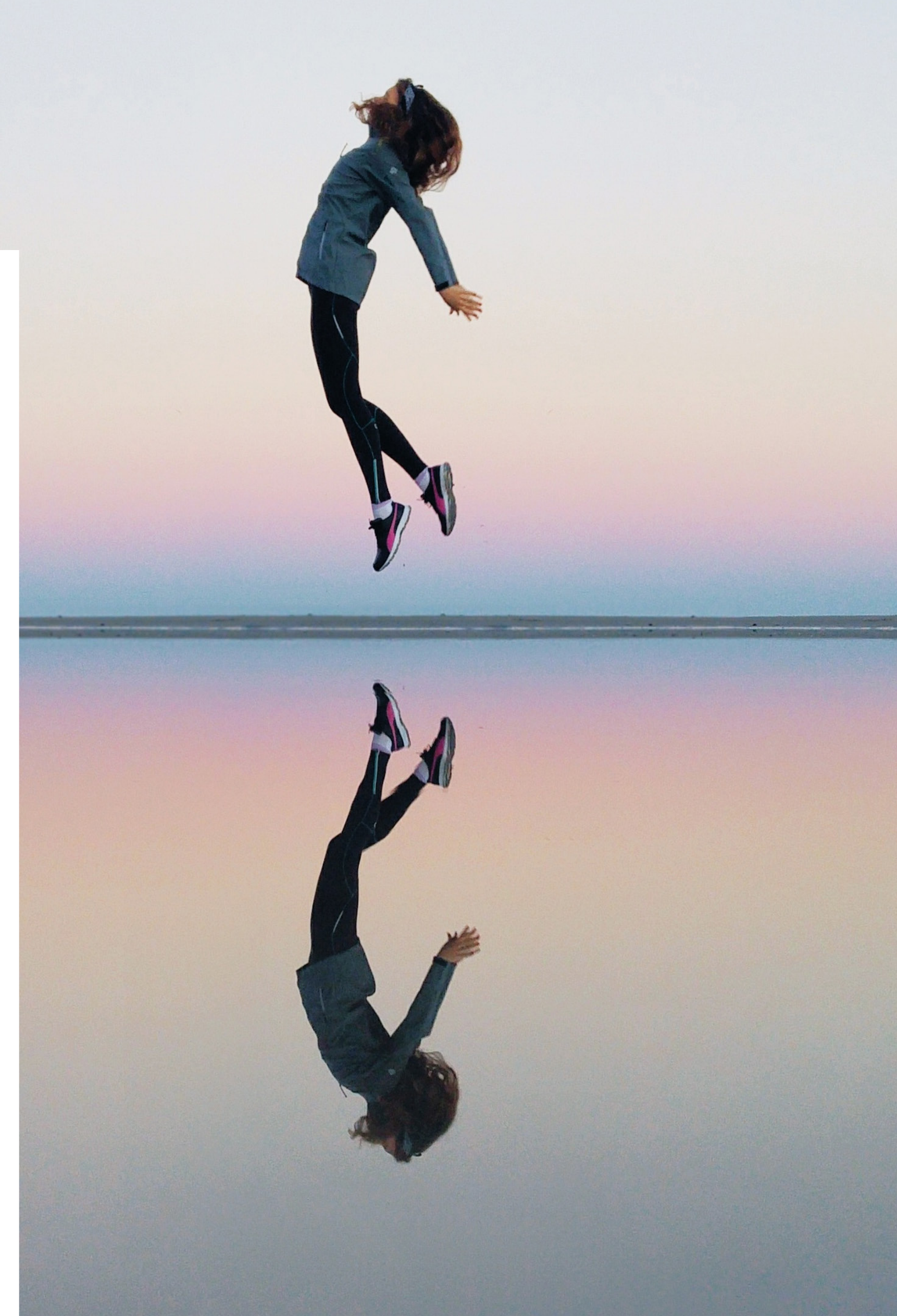
Leapfrogger kombinieren eine zukunftsorientierte IT mit einem auf Innovation ausgerichteten IT-Budget. Die Vorteile verstärken sich gegenseitig. Unserer Studie zufolge liegt die Schwelle für eine zukunftsorientierte IT über dem 30. Perzentil. Vereinfacht ausgedrückt: Unternehmen, deren IT zukunftsorientierter aufgestellt ist als es bei 30% aller vergleichbaren Firmen der Fall ist, werden auch einen Mehrwert durch die Umverteilung ihres IT-Budgets erzielen. Wie Abbildung 5 zeigt, führt die Verbindung zwischen einer zukunftsorientierten IT und der Umverteilung des IT-Budgets zum größten Umsatzwachstum für Unternehmen oberhalb des erwähnten 30. Perzentils.

Dass die Kombination von Technologien zu besonders starken Effekten führt, gab es in der Vergangenheit schon öfter. Methoden des Deep Learnings beispielsweise werden bereits seit Jahrzehnten erforscht. Aber erst in den späten 2010er Jahren erreichten sie ein Level, das die Fähigkeiten eines Menschen in Strategiespielen wie Schach übersteigt. Denn erst zu dieser Zeit waren die nötige Rechenleistung und Speicherkapazität verfügbar.⁷⁸ Inzwischen haben wir einen Punkt erreicht, an dem kein Mensch mehr eine speziell per Deep Learning trainierte Maschine in Spielen wie Schach oder Go schlagen kann. Um solche kombinatorischen Effekte zu nutzen, haben Leapfrogger ihre digitale Transformation

während der Pandemie verdichtet und Nachzügler bei der technologischen Einführung von Cloud, Big Data, Analytics, KI und Cybersecurity überholt.

Unsere Regressionsmodelle (siehe graue Punkte unten rechts in Abbildung 5) zeigen außerdem: Eine zukunftsorientierte IT allein reicht für ein starkes Umsatzwachstum nicht aus. Es dürfte also durchaus Unternehmen mit einer modernen IT-Landschaft geben, die diese in erster Linie dafür nutzen, überhaupt geschäftsfähig zu bleiben. Und nicht, um durch Innovation neuen Wert zu erzeugen. Genauso vorstellbar sind Unternehmen, die zwar innovativ sind – allerdings ausschließlich im Bereich der IT.

Bei der Analyse der Leapfrogger haben wir drei Vorgehensweisen identifiziert, mit denen Unternehmen eine zukunftsorientierte IT aufbauen sowie ihr IT-Budget umverteilen können – und so ihre Transformation beschleunigen: in der Cloud das IT-Fundament neu aufstellen, ihre strategische Denkweise verändern und den Handlungsspielraum auf neue Prioritäten ausweiten.



Das IT-Fundament neu aufstellen

Vorsprung in der Cloud

Um ihre IT zukunftsorientiert aufzustellen, migrieren Leapfrogger ihre Systeme in großem Maßstab in die Cloud. So werden sie in puncto Rechenkapazität flexibler und strategisch agiler. Zugleich machen sie sich die marktführenden technologischen Möglichkeiten von Cloud-Hyperscalern wie AWS, Microsoft Azure und Google Cloud zunutze. Und das praktisch von einem Tag auf den anderen.

Technologien entkoppeln und die Fähigkeitslücke schließen

Im Zuge ihrer Cloud-Migration beginnen Leapfrogger auch damit, überflüssige Abhängigkeiten und Redundanzen in ihrem IT-Stack abzubauen.

Zudem entwerfen sie häufig neue interoperable Systeme – auf Basis von Lösungen ihrer Ökosystempartner. Mithilfe cloudbasierter Apps fördern sie darüber hinaus die Kreativität und Zusammenarbeit innerhalb ihrer Belegschaft. Sie verstehen ihre Kund:innen und interagieren mittels neuer Datentools auf dynamische Weise mit ihnen. Innovationen skalieren sie unternehmensweit.

Während der Pandemie haben Leapfrogger in allen neun im Rahmen der Studie betrachteten Arten von Cloud-Technologien mehr investiert als die Gruppe der „anderen Unternehmen“. Darüber hinaus haben sie ihre Technologieeinführung insgesamt um 17% gesteigert.

Diese Steigerung entspricht dem 1,4-Fachen derjenigen anderer Unternehmen. Ein Beispiel: Bis zum Jahr 2017 verfügten 81% der Leapfrogger über irgendeine Form von Cloud-Technologie. Dieser Anteil wuchs im Zuge der Pandemie auf 98%. Auch die Einführung von Automatisierungs- und Datentechnologien stieg bei den Leapfroggern auf 97% bzw. 98%.



Leapfrogger haben die Einführung neuer Technologien gesteigert – und zwar um

17%

1,4x

größerer Anstieg bei der Einführung neuer Technologien im Vergleich zu anderen Unternehmen

Banco Santander: Eine zukunftsorientierte IT aufsetzen

Der internationale Finanzdienstleister Banco Santander SA mit Sitz in Madrid zeigt, wie der Umstieg auf eine neue IT ablaufen kann.

Im Jahr 2017 stellte Santander die IT seiner etablierten Onlinebank namens Openbank neu auf. Das Fundament bildet seitdem ein cloudbasiertes IT-System mit Webplattform und App. Zwei Jahre später ging Santander den nächsten Schritt: Alle digitalen Services wurden in einer einzigen globalen Geschäftseinheit zusammengeführt. Dabei hat die Bank mögliche App- und System-Redundanzen beseitigt und dafür gesorgt, dass neue Plattformen künftig garantiert nur noch einmal entwickelt werden.⁹

Im Zuge dieser Transformation löste Santander zudem interne Silos auf. Jedes System ist jetzt für eindeutig definierte Aufgaben zuständig. Bei neuen IT-Investitionen kommen alle betroffenen Stakeholder zusammen, sodass keine Schatten-IT mehr entstehen kann oder einzelne Gruppen außen vor gelassen werden.

Santander nutzt die Cloud auch, um ihre digitalen Kompetenzen auf neue Märkte und Anwendungsgebiete auszuweiten. Im gleichen Jahr, in dem das Unter-

nehmen seine Digitalservices global zusammenführte, ging es eine mehrjährige Partnerschaft mit Microsoft Azure ein. Ziel ist die Umsetzung einer hybriden Cloud-Strategie als Teil eines breit angelegten 20 Milliarden Euro schweren Plans für die digitale Transformation.¹⁰

Dank der Neuaufstellung der IT konnte Santander die Auswirkungen der COVID-19-Krise auf das eigene Geschäft mildern. Die Kernmärkte des Unternehmens – von Brasilien bis Spanien – waren von der Pandemie mit am härtesten überhaupt betroffen. Niedrigzinsen auf Rekordniveau und die Währungsschwäche in den aufstrebenden Märkten hatten die Lage nur noch verschärft.

Glücklicherweise konnte sich Santander davon weitestgehend erholen und stellte während der Pandemie sogar neue IT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter ein.¹¹ Im September 2020 launchte die Bank einen neuen Banking-Chatbot namens Sandrine. Der Bot nutzt die proprietäre Technologie zum Sprachverständnis (Natural Language Understanding; NLU) der KI-Plattform boost.ai, um



Kundenfragen bezüglich der Produkte und Services von Santander umgehend zu beantworten. Sandrine kann Tausende Kundenchats pro Woche führen. Und falls der Bot eine Anfrage einmal nicht lösen kann, sendet er sie an einen menschlichen Mitarbeitenden weiter.

Die IT-Umstellung führte dazu, dass Santander wegen seiner App in Spanien als Best Bank for Digital Services 2020 ausgezeichnet wurde. Die Zahl der App-Nutzer hat sich innerhalb der letzten drei Jahre vervierfacht – und dank neuer Funktionen ist auch die Nutzungsdauer um 27% gestiegen.¹³

Die Denkweise ändern

Eine neue Einstellung


Leapfrogger scheuen sich nicht, umzudenken. Sie ändern ihren Fokus und passen sich an neue Situationen umgehend an. Durch die Umverteilung ihrer IT-Budgets müssen sich Leapfrogger bei wirtschaftlichen Abschwüngen oder schlechten Marktbedingungen nicht einschränken, sondern können die Situation als Chance nutzen, um technologiegetriebene Innovationen großflächig voranzutreiben.

Innovation bei Carrefour: Die Zweiten werden die Ersten sein

Anstatt viel Geld in die Entwicklung eigener IT-Systeme und -Plattformen zu investieren, gehen Leapfrogger eher Partnerschaften mit Public-Cloud-Providern und Start-ups ein. (89% der Leapfrogger – und damit mehr als jede andere untersuchte Gruppe – halten Partnerschaften entlang des gesamten Ökosystems für wichtig.) Sie stehen einer Zusammenarbeit nicht ablehnend gegenüber, sondern sind gewillt, von anderen zu lernen. Ihnen ist klar, dass es oft vorteilhaft ist, nicht als allererstes Unternehmen eine neue Technologie einzuführen – sondern gleich danach. Ihr Umdenken hin zur Innovation zeigt sich an ihren Handlungen: Während der Pandemie hatte bei ihnen die Skalierung von Innovationen oberste Priorität. 67% der Leapfrogger konzentrierten sich stark darauf, den Umsatz aus Bereichen abseits des Kerngeschäfts zu steigern. Bei den anderen Unternehmen waren es 53%.

Dieser neue Denkansatz zeigt sich beispielsweise bei der französischen Carrefour Group, einer der größten Supermarktketten der Welt. Während der vergangenen drei Jahre hat sich Carrefour erheblich verändert, um Verkaufszahlen und Gewinne zu steigern und das Unternehmen zu einem digital etablierten Lebensmitteleinzelhändler zu entwickeln. Der Treiber der Strategie? Innovation. Das Unternehmen will seinen E-Commerce-Umsatz mit Lebensmitteln bis 2022 auf 4,2 Milliarden Euro steigern.¹⁴ Dazu hat Carrefour 2,8 Milliarden Euro in die digitale Transformation investiert und ist Partnerschaften mit Unternehmen wie Google eingegangen, um Innovation Labs einzurichten und das Kundenerlebnis neu zu erfinden. Darüber hinaus arbeitet das Unternehmen intensiv mit Start-ups zusammen und setzt auf externe Innovation. Ein Resultat: Der Retail-Lab-Inkubator von Carrefour Polen wurde 2017 in die Shortlist für die Open Innovation Awards aufgenommen.

Während der Pandemie startete Carrefour in Frankreich gemeinsam mit Google einen sprachbasierten Einkaufsservice. Nutzer von Google Assistant können ihre Google- und Carrefour-Accounts verbinden und dann Waren auf ihre Einkaufsliste setzen, indem sie Schlagworte wie „Butter“, „Milch“ oder „Eier“ oder auch Produkt- und Markennamen einfach aussprechen. Bei der Bestellung können Kund:innen ihre gewünschte Liefermethode auswählen: Zustellung oder Abholung. **Mit dem neuen Digital-Schwerpunkt hat sich die finanzielle Entwicklung von Carrefour stark positiv entwickelt. Derzeit sieht alles danach aus, dass das Unternehmen sein Ziel, den E-Commerce-Umsatz mit Lebensmitteln bis 2022 auf 4,2 Milliarden Euro zu steigern, erreichen wird. Allein im Jahr 2020 hat Carrefour in diesem Bereich um mehr als 70% zugelegt und einen Umsatz von 2,3 Milliarden Euro erzielt.**¹⁵ In Brasilien – wo Carrefour 96 Filialen betreibt – hatten sich die Investitionen in innovative Technologien ausgezahlt, als die Pandemie hereinbrach: Allein im zweiten Quartal des Jahres stieg der E-Commerce-Umsatz dort um 377%. Damit wuchs der Bereich um 39% mehr als das gesamte E-Commerce-Segment für Lebensmittel auf dem brasilianischen Markt.¹⁶



Das Skalieren neuer Innovationen hatte für Leapfrogger während der Pandemie oberste Priorität.



Den Handlungsspielraum erhöhen

Neue Prioritäten

Wenn Leapfrogger ihre IT in die Cloud verlagern sowie ihre Denkweise und Strategie auf Innovation ausrichten, bauen sie zugleich eine neue Kompetenz auf: Sie erweitern ihren Handlungsspielraum auf weniger klassische, nicht finanziell getriebene Geschäftsziele und generieren Wert für unterschiedlichste Stakeholder.

Wert umfassender definieren

Bei Leapfroggern erstreckt sich der Mehrwert technologiegetriebener Innovationen über diverse Abteilungen. Alle Funktionsbereiche können auf moderne Technologien zurückgreifen – eine Innovationslücke gibt es nicht (mehr). Die Unternehmen personalisieren zudem die Schulungsprogramme für ihre Mitarbeitenden und investieren in die psychische Gesundheit ihrer Belegschaft. Sie stellen eine Arbeitsumgebung bereit, die auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist, und ermöglichen flexible Arbeitszeiten. Außerdem schreiben Sie im Umgang mit Kund:innen und Partnern den Datenschutz groß, greifen auf die Expertise ihrer Partner zurück und legen Wert auf reibungslose Interaktionen. All das bringt Leapfrogger nah an etablierte Vorreiter heran.

Unsere Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass Leapfrogger darauf bedacht sind, sich nicht allein auf klassische geschäftliche Prioritäten zu konzentrieren. Beispielsweise möchten sie im Schnitt zweimal mehr Prozesse digitalisieren und somit

mehr Abteilungen den Zugang zu innovativen Technologien ermöglichen. Auch was das Bereitstellen finanzieller Mittel sowie die Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden und den Aufbau einer passenden Arbeitsumgebung und -kultur angeht, sind sie führend (siehe Abbildung 6).

Sie führen ebenfalls, wenn es darum geht, mithilfe von Technologien effektivere Schulungen zu entwickeln. So nutzten bereits vor der Pandemie 65% der Leapfrogger (im Vergleich zu 56% bei den anderen Unternehmen) Künstliche Intelligenz, Analytics und Machine Learning, um Trainingsbedarfe zu prognostizieren und diese auf Stellenanforderungen abzustimmen. 60% der Leapfrogger hatten innerhalb der letzten drei Jahre zudem erfahrungsbasierte Schulungsmethoden eingeführt, also immersive Lernverfahren wie Gamification und AR/VR. Bei den anderen Unternehmen waren es 51%.

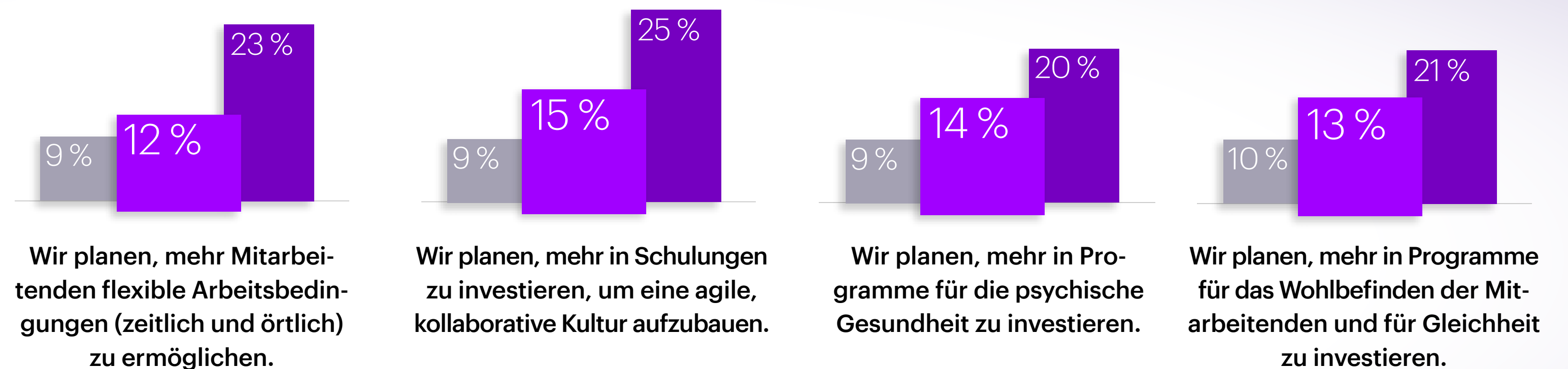
Abbildung 6

Leapfrogger gehen über klassische Geschäftsziele hinaus

Ein großer Teil der Leapfrogger beabsichtigt, den eigenen Erfahrungs- und Handlungsspielraum über klassische Ziele wie Profitabilität hinaus zu erweitern. Wie die Vorreiter auch wollen sie ihr Unternehmen neu erfinden, damit es zur heutigen Gesellschaft passt. Das Mittel dafür sind Investitionen in die Belegschaft.

■ Andere ■ Leapfrogger ■ Vorreiter

Anteil der Unternehmen, die Wohlbefinden und Kultur innerhalb der Belegschaft fördern



Deutsche Telekom: Zugang zu Technologien ausweiten

Die Deutsche Telekom steht stellvertretend dafür, wie sich der Handlungsspielraum erweitern lässt. Der Konzern behauptet sich im schwierigen Telekommunikationsmarkt und gilt als Musterbeispiel für Widerstandsfähigkeit. Wenige Tage nach dem ersten COVID-19-Lockdown in Deutschland sah sich das Unternehmen einem Ansturm auf die eigenen Netze konfrontiert. Die Zahl der Webkonferenzen stieg um 322 %, die der Netflix-Zuschauer sogar um 3.074 %. Dennoch blieben die Kommunikationsnetze der Deutschen Telekom stabil und sicher – und das Unternehmen konnte 16.000 seiner Mitarbeitenden im Kundenservice und den Callcentern innerhalb kurzer Zeit in das Homeoffice verlegen.

Was war das Erfolgsgeheimnis? Es geht zurück auf eine Entscheidung aus dem Jahr 2016: Damals begann das Unternehmen, seine IT-Landschaft zu modernisieren und in arbeitskulturelle und technologische Innovation zu investieren.¹⁷ Die unternehmensweite Transformation zielte darauf ab, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erweitern, den Zugang zu Technologien zu demokratisieren und die IT-Organisation wieder stabil und zuverlässig aufzustellen. Unsere Studie zeigt, dass Leapfrogger insgesamt den Zugang zu modernen IT-Tools und -Kompetenzen unternehmensweit ermöglichen und dazu doppelt so viele Prozesse neu gestalten wie andere Unternehmen.

Statt sich nur aufs reine Überleben zu konzentrieren, agierte die Deutsche Telekom während der Pandemie flexibel, resilient und innovativ – sowohl gegenüber Mitarbeitenden als auch Kund:innen.

2x

so viele Arbeitsprozesse wie andere Unternehmen transformiert

Für ihre Kund:innen schafft die Deutsche Telekom mithilfe von KI neue Erlebnisse: Chatbots, intelligente Lautsprecher und eine App, die weiß, welche Internetverbindung gerade am besten für das eigene Smartphone geeignet ist. Das Unternehmen nutzt KI sogar dafür, strategischen Planer:innen bei der Entscheidung zu helfen, wo neue Glasfaserleitungen angeboten werden sollten. Dafür überfliegt eine Drohne verschiedene Gebiete und ermittelt per Sensor und Laser-Scan, über welche Eigenschaften die Landschaft verfügt – ob etwa Häuser, Gras oder Bäume vorhanden sind.¹⁸





Vodafone schließt kritische Lücken im Bildungssystem und sichert sich so auch digitale Nachwuchstalente für das eigene Team.

Vodafone: Wertschöpfung für diverse Stakeholder

Der internationale Telekommunikationsanbieter Vodafone begibt sich ebenfalls über die Grenzen des Kerngeschäfts hinaus. Davon profitieren alle Beteiligten.

Das Unternehmen setzt auf Big Data, Automatisierung und KI, um die Produktivität zu erhöhen und das Wachstum anzutreiben. Es hat aber auch dafür gesorgt, dass der nächsten Generation am Arbeitsmarkt neue Chancen offenstehen. Vodafone legt viel Wert auf digitale Schulungen: Digitale Kompetenzen werden per Learning by Doing vermittelt. Ziel ist, eine „digitale Denkweise“ zu vermitteln.

Der Ansatz erstreckt sich bis hin zum Recruiting. Als eines der ersten internationalen Großunternehmen hat Vodafone Bildungs- und Mentoring-Programme für Studierende, digitale Entrepreneurinnen und Mitarbeitende mit digitalen Karriere Wünschen aufgebaut.²⁰ Erst kürzlich stellte das Unternehmen 20 Millionen Euro für die Förderung von Programmen bereit, die Digitalkompetenzen vermitteln – vor allem in Teilen der Welt, in denen ein großes Missverhältnis zwischen sehr gut und gar nicht ausgebildeten Menschen besteht.²¹

Vodafone verfolgt nicht ausschließlich klassische Geschäftsziele und schafft dadurch Nutzen für viele Menschen. Damit spielt das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb in einer eigenen Liga: Es wird von anderen Firmen mit Bestnoten in den Bereichen Recruiting, Weiterbildungsmöglichkeiten und Arbeitskultur bewertet. So gehört Vodafone beispielsweise als einziges Telekommunikationsunternehmen zu den Top 10 der Best Big Companies to Work For in Großbritannien.^{22, 23}



Schritte an die Spitze



Auf den Anfang kommt es an

Unsere Studie verdeutlicht: Wer die eigene IT in die Cloud verlagert und neu erworbene Fähigkeiten und Effizienzgewinne für Innovation nutzt, ist am besten in der Lage, seine Transformation abzukürzen. So können Unternehmen den Wandel in ihrem gesamten Geschäft vorantreiben und in der Post-COVID-19-Wirtschaft durchstarten.

Wer in puncto Technologie weiter wie bisher investiert, handelt und entscheidet, wird den Anschluss an den Wettbewerb nach und nach verlieren. Unternehmen müssen daher in jedem Bereich ihres Geschäfts digital werden, um die Zusammenarbeit und die technischen Möglichkeiten auf das nächste Level zu heben.

Zugleich hat die Pandemie vielen Entscheidungsträgern die Augen geöffnet, ihr Verständnis von Verantwortung breiter zu fassen – angefangen bei ihrem Team.

Unsere Analyse zeigt, dass die Weiterentwicklung einer Tech-Strategie am erfolgreichsten verläuft, wenn man die drei nötigen Schritte dafür nacheinander geht (siehe Abbildung 7). Zwar unterscheidet sich das konkrete Vorgehen bei jedem Unternehmen. Die meisten jedoch sollten zunächst ihr **IT-Fundament neu aufstellen** – vorrangig durch eine beschleunigte Migration in die Cloud.

Anschließend gilt es, die **Denkweise zu verändern**, um insbesondere das IT-Budget mit einem Schwerpunkt auf Innovation neu zu verteilen.

Danach sind Unternehmen in der Lage, ihren **Handlungsspielraum zu erhöhen** – jenseits der klassischen Geschäftsziele. Sie können dann Mehrwert für diverse Stakeholder generieren.

Dieser Ansatz war für zahlreiche Unternehmen erfolgsentscheidend. Unternehmen, die sich nicht nur im vergangenen Jahr als besonders widerstandsfähig erwiesen haben. Sondern die den Wandel dafür genutzt haben, ihren Wettbewerbsvorteil auszubauen.

Abbildung 7

Vorreiter und Leapfrogger unterstreichen, warum mutige, breit angelegte Tech-Strategien erfolgsentscheidend sind

IT-Fundament neu aufstellen

Wie

Gehen Sie den Schritt in die Cloud, um Ihr Wachstum voranzutreiben.

Warum

Erfolgreiche Unternehmen nutzen Schlüsseltechnologien in der Cloud (einschließlich KI), um ihre Wettbewerber hinter sich zu lassen.

Wo anfangen

Systemlandschaft umbauen

Modernisieren Sie Ihre IT-Landschaft durch die Migration in die Cloud auf Basis einer umsichtigen Bewertung, Aufteilung und Priorisierung.

Denkweise ändern

Wie

Überdenken Sie Ihre IT-Investitionen, um Ihre Innovationsfähigkeit zu stärken.

Warum

Innovation zu skalieren war die oberste Tech-Priorität für erfolgreiche Unternehmen während der Pandemie. Wenn Sie Ihr IT-Budget hauptsächlich für den Betrieb aufwenden, werden Sie hinter Ihren Wettbewerbern zurückfallen.

Wo anfangen

IT-Budgets umverteilen

Investieren Sie freigesetztes Kapital vorrangig in neue Technologieinnovationen.

Handlungsspielraum erhöhen

Wie

Erweitern Sie den Zugang zu Technologien und investieren Sie in das Wohlbefinden und in gleiche Chancen innerhalb der Belegschaft, um das Beste aus Ihren Talenten herauszuholen und neuen Wert zu generieren.

Warum

Erfolgreiche Unternehmen statten doppelt so viele Geschäftsprozesse mit innovativen Technologien aus und vermitteln neue Kompetenzen fast doppelt so schnell (1,7x) wie andere Unternehmen vor der Pandemie.

Wo anfangen

Über klassische geschäftliche Ziele hinausgehen

Bauen Sie Technologien und Talente mit Blick auf den Mehrwert aus. Entwickeln Sie so herausragende Kundenerlebnisse und neue Wertversprechen.

Quelle: Accenture Research

Unternehmenslenker bereiten sich auf eine Zeit nach der Pandemie vor: Sie denken den Sinn und Zweck ihres Unternehmens neu und betten verantwortungsvolles Handeln und vielschichtige Werteversprechen direkt in ihre Strategien ein. Auf diesem Weg muss die Technologie immer mitziehen, darf nie hinterherhinken. Sie muss mehr leisten als bisher.

Das heißt: Technologiebasierte Innovation darf nicht länger auf die IT beschränkt bleiben. Sie muss alle Geschäftsprozesse erreichen. Unternehmen müssen Innovation so gestalten, dass sie nicht nur zu einer höheren Produktivität der Mitarbeitenden beiträgt, sondern auch deren Wohlbefinden unterstützt. Und: IT-Systeme müssen enger denn je an den Bedürfnissen des Menschen ausgerichtet sein, um zu den Wertvorstellungen von Kund:innen, Partnern und der Gesellschaft zu passen.

Über die Autoren



Paul Daugherty

 @pauldaugh

Paul Daugherty ist Group Chief Executive – Technology und Chief Technology Officer bei Accenture. Damit leitet er alle Bereiche des Technology-Geschäfts von Accenture und ist für die Technologiestrategie des Unternehmens verantwortlich. Er treibt Innovationen durch Forschung und Entwicklung in den Accenture Labs voran und nutzt aufkommende Technologien, um Kund:innen weltweit mit den neuesten Innovationen zu unterstützen. Paul Daugherty brachte die Accenture-Initiative Cloud First auf den Weg, um das bereits führende Cloud-Geschäft des Unternehmens weiter auszubauen. Außerdem ist er für den Aufbau neuer Geschäftsbereiche verantwortlich – beispielsweise zu Blockchain, Extended Reality und Quantencomputing. Er ist Gründer und Leiter von Accenture Ventures, das sich auf strategische Kapitalbeteiligungen und einen offenen Innovationsansatz konzentriert hat, um Wachstum zu beschleunigen.

Paul Daugherty ist zudem verantwortlich für das Management der Allianzen, Partnerschaften und Senior-Level-Beziehungen von Accenture mit führenden und aufstrebenden Technologieunternehmen. Darüber hinaus leitet er das Global CIO Council von Accenture und das jährliche CIO und Innovationsforum. Er ist Mitglied des Global Management Committee.



Bhaskar Ghosh

 @DrBhaskarGhosh

Dr. Bhaskar Ghosh ist seit 2020 Chief Strategy Officer bei Accenture. In dieser Funktion gibt er in puncto Strategie und Investitionen den Kurs vor, beispielsweise bei Neu- und Ausgründungen und Akquisitionen, aber auch bei Accenture Research. Zudem leitet er die Entwicklung aller Beratungs- und Serviceangebote von Accenture, ist verantwortlich für den Bereich Industry X (digitale Fertigung sowie intelligente Produkte und Plattformen) sowie für den Ausbau eines verantwortungsvollen, nachhaltigen Geschäfts und der dazu passenden Services.

Bevor er die Position als CSO annahm, war Dr. Bhaskar Ghosh als Berater des CEOs tätig – mit den Schwerpunkten Wachstums- und Investmentstrategien, Unternehmensleistung, organisatorische Effektivität und Restrukturierung. Zuvor war er als Group Chief Executive von Accenture Technology Services gesamtverantwortlich für das Application- und Infrastructure-Services-Geschäft. Der Innovator Dr. Bhaskar Ghosh hält sechs Patente im Bereich Software Engineering und Plattformentwicklung. Er ist Mitglied des Accenture Global Management Committee.



Annette Rippert

 @AnnetteRippert

Annette Rippert ist Group Chief Executive, Strategy & Consulting bei Accenture. In dieser Position arbeitet sie mit Vorständen der weltweit führenden Unternehmen zusammen und unterstützt sie dabei, ihre digitale Transformation zu beschleunigen. Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, die Profitabilität zu erhöhen und nachhaltigen Wert zu schaffen. Zu Annette Ripperts globalem Team gehören mehr als 40.000 Mitarbeitende, darunter Strateg:innen und Berater:innen, Branchen- und Funktionsexpert:innen, Datenwissenschaftler:innen und Human-Performance-Spezialist:innen. Ihre gemeinsame Mission: Kund:innen bei der Nutzung von Daten, Analysen, Künstlicher Intelligenz, Assets und Innovationen zu unterstützen, um schnell und in großem Umfang konkrete Geschäftsergebnisse zu erzielen.

Annette Rippert ist Mitbegründerin der Accenture-Initiative Cloud First, die sich mit der Frage befasst, wie Unternehmen arbeiten, sich mit Kund:innen vernetzen und kontinuierliche Innovation in ihr Geschäft einbetten. Sie gilt als starke Verfechterin eines 360°-Mehrwerts, der nicht allein den wirtschaftlichen Nutzen betrachtet, sondern auch den Wert für Mitarbeitende, Stakeholder und Communitys berücksichtigt. Annette Rippert ist Mitglied des Global Management Committee von Accenture.



Ramnath Venkataraman

 @Ramnath_Venkat

Ramnath Venkataraman leitet Accenture Integrated Global Services. Er verantwortet den Vertrieb sowie die Gestaltung von Lösungen und Angeboten im Bereich Technology und ist für die Advanced Technology Centers von Accenture auf der ganzen Welt zuständig. Zuvor leitete Ramnath Venkataraman den Bereich Technology Services für das Segment Produktbranchen und unterstützte dabei Kund:innen in den Sektoren Luftfahrt, Fracht- und Reisedienstleistungen, aber auch Automotive, Konsumgüter, Industrieanlagen, Infrastruktur- und Transportservices, Life-Sciences und Einzelhandel.

Ramnath Venkataraman verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Zusammenarbeit mit zahlreichen Kund:innen unterschiedlichster Branchen in den Bereichen Strategie, Beratung, Technologietransformation und Talententwicklung. Darüber hinaus leitete er bei mehreren Kund:innen groß angelegte Technologieprogramme, die zu einer beträchtlichen Kostenoptimierung führten und gleichzeitig die IT-Landschaft modernisierten.

Er ist Mitglied des Global Management Committee von Accenture.



H. James Wilson

 @hjameswilson

H. James Wilson ist Managing Director für den Bereich IT and Business Research bei Accenture Research. Als solcher leitet er globale Forschungsprogramme zum Einfluss neuer Technologien auf die Arbeitswelt. Wilson ist Co-Autor des Bestsellers Human + Machine: Künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit (dtv Verlagsgesellschaft).

Acht weitere Bücher zu Arbeit, Gesellschaft und die Rolle der Technologie hat er als Mitautor begleitet, darunter AI, Analytics, and the New Machine Age (Harvard Business Review Press 2019) und How to Go Digital (MIT Press 2019). Wilson ist langjähriger Gastautor für Wall Street Journal und HBR – und auch der meistgelesene Beitrag des Jahres in MIT Sloan Management Review (The Jobs Artificial Intelligence Will Create) stammt von ihm. Derzeit schließt er die Arbeiten an seinem neuesten Buch zur Zukunft der Unternehmens-IT ab, das er gemeinsam mit Paul Daugherty schreibt.

Zur Forschungsmethodik

Unser Forschungsansatz basiert auf mehreren Methoden, darunter Umfragen, Interviews, Case-Study-Untersuchungen und ökonomische Modellierung.

Bei unserer eigenen Marktforschung und der unserer Partner achten wir sorgfältig auf einen ethischen und verantwortungsvollen Umgang. So anonymisieren wir alle Daten nach der Erfassung und verpflichten uns, die gesammelten Informationen nicht dafür zu verwenden, die Teilnehmer zu identifizieren oder zu kontaktieren.

1. Umfrage

Die Anfang 2021 abgeschlossene Umfrage durch Accenture erfasste Daten hinsichtlich: a) Technologieeinführungsgrad, b) umfassende Anwendung von Technologien über Geschäftsprozesse hinweg, c) organisatorische und kulturelle Bereitschaft für die Umsetzung und Erstellung symbiotischer Technologiesysteme, d) diverse Messgrößen zur finanziellen und operativen Leistung sowie e) Einfluss von COVID-19 auf organisatorische Strategien und Ziele.

Die Grafik auf Seite 36 fasst die demografischen Angaben der Befragung zusammen.

2. Qualitative Forschung

Die erfassten quantitativen Daten wurden um 20 qualitative Case Studies ergänzt, ermittelt durch weitere Forschung und mithilfe von Interviews. Diese Case Studies zielen auf die Herausforderungen ab, vor denen Unternehmen wegen ihres bestehenden IT-Stacks und ihrer Reaktion auf COVID-19 stehen.

3. Ökonomische Modellierung

Wie schlägt sich ein zukunftsorientiertes IT-Fundament auf die geschäftliche Leistung aus? Um das zu ermitteln, haben wir Indikatoren zur Zukunftsfähigkeit der IT-Landschaften in den befragten Unternehmen mit Indikatoren für die finanzielle Performance kombiniert und daraus ein ökonometrisches Modell abgeleitet. Zunächst unterteilten wir die Unternehmen hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit ihrer IT in Vorreiter und Nachzügler – also in jene, die dem Durchschnitt voraus sind oder nicht. Anschließend haben wir untersucht, ob eine derartige Vorreiterrolle – und mögliche Veränderungen während der Pandemie – in Zusammenhang mit der finanziellen Leistung stehen. Dafür kamen vier Schritte zum Tragen:

Schritt 1: Aufbau des Datensatzes und Definition der IT-Zukunftsfähigkeit

Unser Datensatz umfasst Angaben zum Umsatzwachstum vor und nach der Pandemie, zur IT-Zukunftsfähigkeit sowie zu weiteren demografischen Merkmalen. Auf Basis unserer Umfrage entwickelten wir einen Score zur Messung der IT-Zukunftsfähigkeit anhand von drei Dimensionen: 1. Technologieeinführungsgrad, 2. Ausmaß der Technologieeinführung über Geschäftsprozesse hinweg und 3. organisatorische und kulturelle Bereitschaft für die Einführung neuer Technologien. Basierend auf diesem Score betrachteten wir die oberen 10% der Unternehmen als Vorreiter und die unteren 25% als Nachzügler. Die übrigen 65% wurden als „Andere“ bezeichnet. In der Gruppe der „Anderen“ identifizierten wir die Leapfrogger (siehe Schritt 3). Wo verfügbar, haben wir die von den Unternehmen bereitgestellten Angaben zum Umsatzwachstum mit den veröffentlichten Zahlen zur Finanzleistung im Jahr 2020 abgeglichen und berücksichtigt.

Schritt 2: Schätzung des Performance-Unterschieds durch IT-Zukunftsfähigkeit

Anhand der beschriebenen Gruppen-Einteilung haben wir die Finanzleistung (gemessen am durchschnittlichen Umsatzwachstum) verglichen und den Leistungsunterschied zwischen den Gruppen berechnet. Anschließend untersuchten wir, wie sich der Vorsprung beim Umsatzwachstum der Vorreiter gegenüber Nachzüglern verändert hat. Dazu berechneten wir die kumulierte jährliche Umsatzwachstumsrate für die Jahre 2018, 2019 und 2020. Unsere erste Studie ergab ein doppelt so hohes Umsatzwachstum von Vorreitern gegenüber Nachzüglern; inzwischen ist es fünfmal so hoch. Ein klarer Hinweis darauf, dass sich der Umsatzvorsprung der Vorreiter während der Pandemie vergrößert hat.

Schritt 3: IT-Budget-Umverteilung und der Vorteil der Leapfrogger

Mit der „Flip Size“ haben wir definiert, wie stark der Anteil des IT-Budgets für Innovation zwischen 2019 und 2020 gestiegen ist. Sie ist eine wesentliche Determinante für Umsatzwachstum während der Pandemie. Ausschließlich

für den Zweck der ökonomischen Modellierung haben wir die Unternehmen erneut unterteilt – in „Flipper“, also jene mit während 2020 gleichbleibend hoher Flip Size (über 90%). Und die, deren Flip Size im Jahr 2020 gestiegen ist.

Die „anderen“ Unternehmen haben wir anschließend in geschätzte Dezile eingeteilt – basieren auf der Zukunftsfähigkeit ihrer IT. Zudem haben wir die Auswirkungen der Umverteilung auf das Umsatzwachstum der Unternehmen mithilfe folgender Formel geschätzt:

$$Revenue\ Growth_i = \sum_{j=1}^3 \beta_{1,j} Category_{ij} + \beta_2 Covid + \sum_{j=1}^3 \beta_{3,j} Covid * Category_{ij} + \sum_{k=1}^n \beta_k X_{i,k} + \epsilon_i$$

Wobei i der Unternehmensindex ist. Der Index j für die Kategorie gibt an, ob ein Unternehmen zu den Vorreitern, Nachzüglern und Flippern gehört. Covid gibt das Jahr 2020 bzw. die Zeit während der Pandemie an. X_k ist der Vektor für Kontrollgrößen wie Branchen-Dummys, Jahres-Dummys und Unternehmensgröße auf Basis des Umsatzes.

Es zeigte sich vor der Pandemie kein statistisch relevanter Unterschied zwischen dem Umsatzwachstum von Flippern gegenüber dem anderer Unternehmen. Während der Pandemie steht eine Umverteilungsrates im oder jenseits des 30. Perzentils der IT-Zukunftsfähigkeit in Zusammenhang

mit Umsatzwachstum, das identisch oder höher dem Umsatzwachstum der Vorreiter ist. Auf Basis dieser Resultate haben wir alle Flipper über dem 30. Perzentil der IT-Zukunftsfähigkeit als Leapfrogger definiert.

Schritt 4: Szenarien für das Umsatzwachstum bis 2026

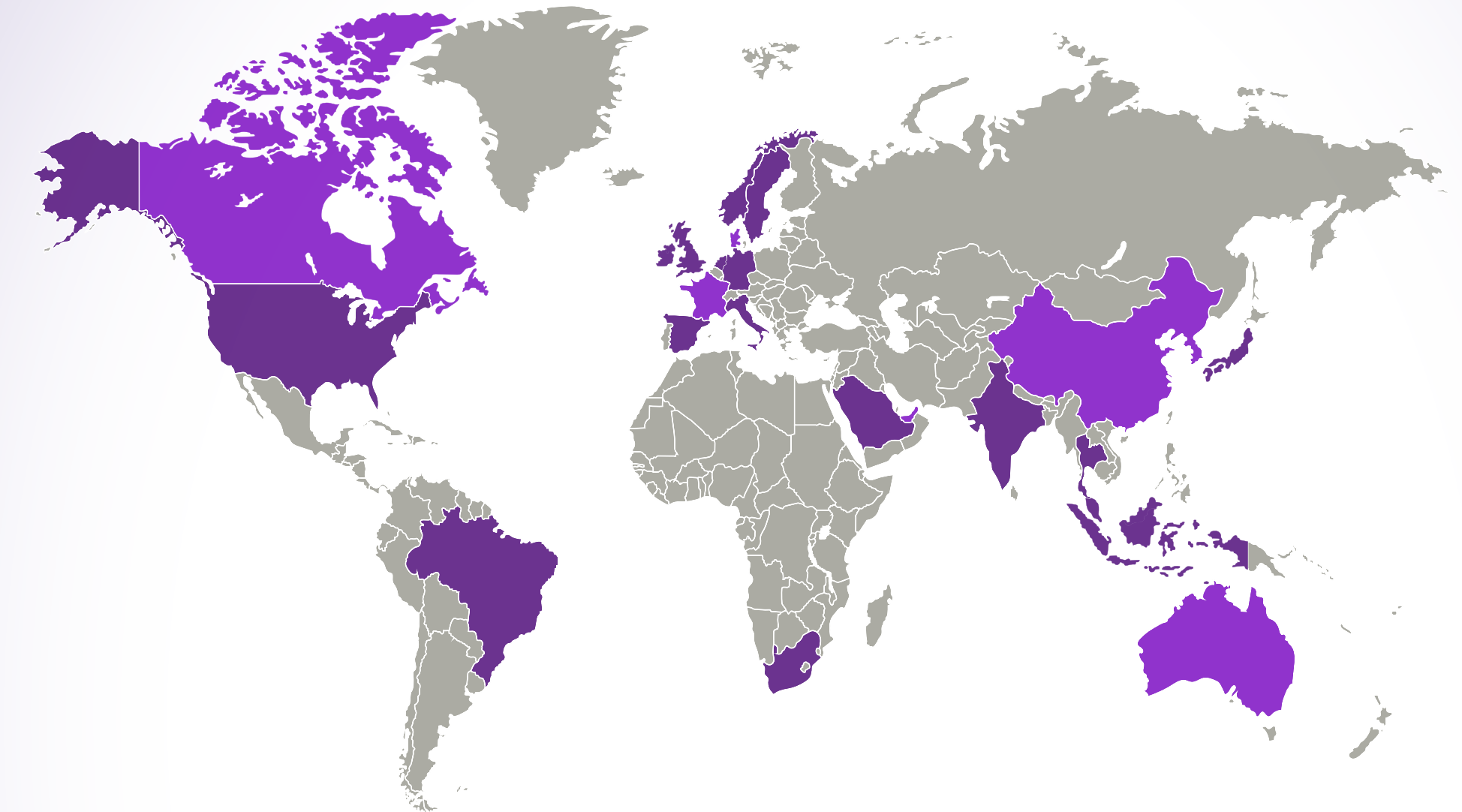
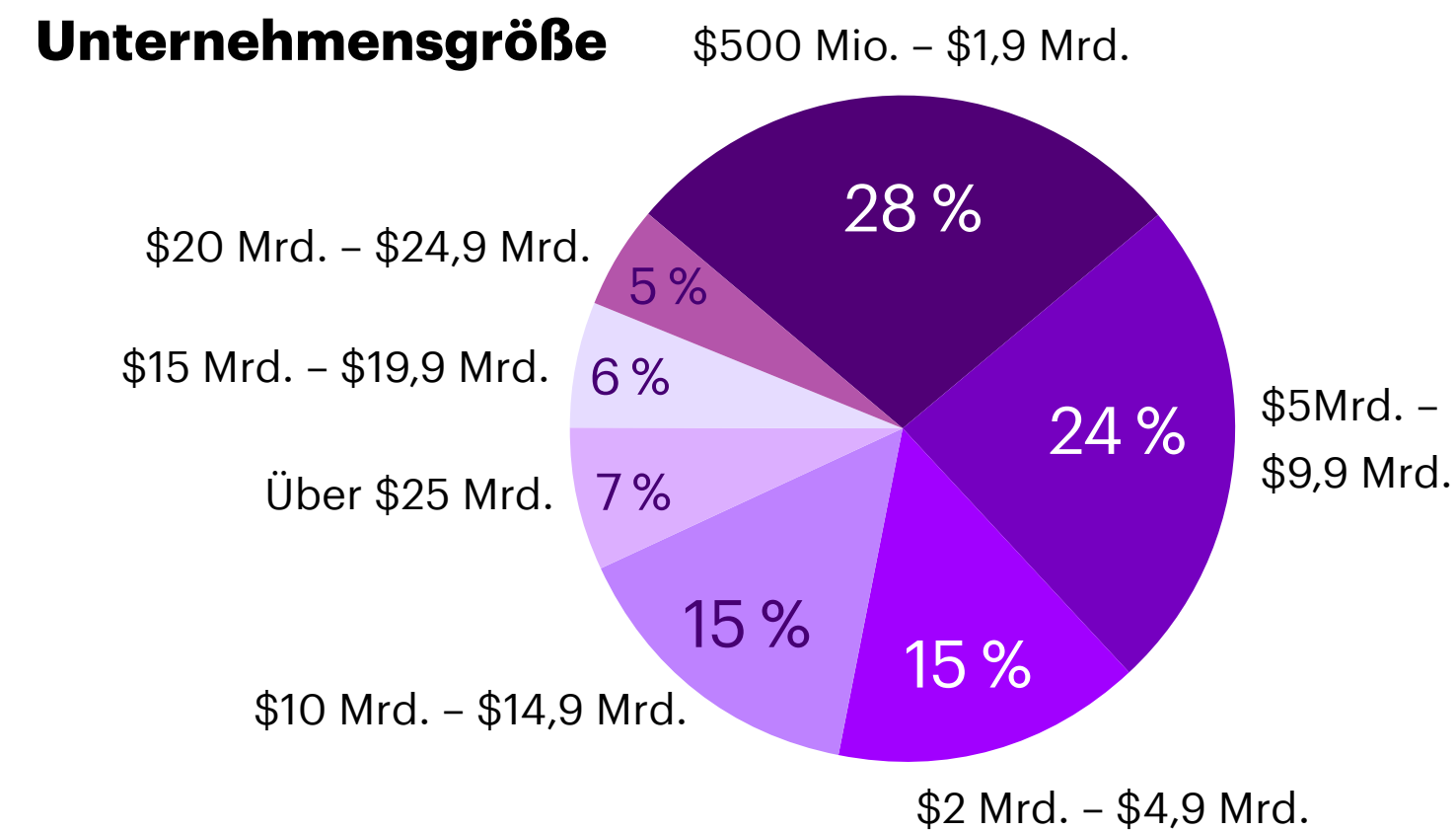
Abschließend haben wir Szenarien für das Umsatzwachstum entwickelt, um die Opportunitätskosten für Nachzügler und Andere zu ermitteln, die eben keine IT-Zukunftsfähigkeit aufgebaut oder ihre IT-Budgets umverteilt hatten. Dazu definierten wir zunächst für jede Gruppe ein repräsentatives Beispielunternehmen, das zu Beginn des Jahres 2015 einen Jahresumsatz von 10 Milliarden US-Dollar erzielte. Für die Zeiträume von 2015 bis 2020 griffen wir auf die neuesten Angaben zum realisierten Umsatzwachstum zurück.

Die Szenarioerstellung basiert zudem auf den Antworten auf die Frage, wann die Entscheider erwarten, wieder ein Umsatzwachstum wie vor der Pandemie zu erreichen. Als Basis für diesen Vor-Pandemie-Wert legten wir die Fünf-Jahres-CAGR (2015-2019) zugrunde. Wir gingen des Weiteren von einer linearen Interpolation der Umsatzwachstumsraten für die Übergangsphase zwischen 2020 und dem Zeitpunkt aus, den die Entscheider in ihrer Antwort nannten.

Demografische Übersicht

Der Forschungsansatz basiert auf mehreren Methoden, darunter Umfragen, Interviews, Case-Study-Untersuchungen und einer ökonomischen Modellierung zur Diagnose. Die Umfrage wurde zwischen Dezember 2020 und Januar 2021 durchgeführt.

- 4.300** Entscheider weltweit
- 50%** aus der IT
- 50%** aus anderen Bereichen
- Ausschließlich C-Level**



20 Branchen

Finanzdienstleistungen

- Bankwesen (218)
- Kapitalmärkte (216)
- Versicherungen (215)

Kommunikationsmedien und -technologien

- Medien & Kommunikation (216)
- Telekommunikation (216)
- Hightech (216)
- Software & Plattformen (216)

Rohstoffindustrien

- Versorgungswirtschaft (215)
- Energie (inkl. Öl & Gas) (216)
- Chemieindustrie (216)
- Metallverarbeitung & Bergbau (215)

Gesundheitswesen und Öffentliche Verwaltung

- Gesundheitssektor (216)
- Öffentliche Verwaltung (216)
- US-Behörden (200)

Produktbranchen

- Einzelhandel (216)
- Konsumgüter und Services (215)
- Reisebranche (215)
- Industriemaschinen und -anlagenbau (217)
- Life-Sciences (215)
- Automobilindustrie (215)

25 Länder

- | | | |
|----------------------|---|--|
| Deutschland (200) | Japan (200) | Spanien (200) |
| Australien (200) | Kanada (200) | Südafrika (100) |
| Brasilien (200) | Naher Osten (VAE, Saudi Arabien) (100) | Südostasien (Thailand, Singapur, Malaysia, Indonesien) (200) |
| China (450) | Niederlande (100) | USA (1.200) |
| Frankreich (200) | Schweiz (100) | |
| Großbritannien (250) | Skandinavien (Schweden, Dänemark, Norwegen) (100) | |
| Indien (100) | | |
| Italien (200) | | |

Dank

Research Lead

Dr. Prashant P. Shukla

Projektteam

Paul Barbagallo

Thijs Deblaere

Maria Francesca Mecca

Surya Mukherjee

Sandra Najem

Shital Sharma

Melina Viglino

Jakub Wiatrak

Marketingteam

Veronica Filgueria

Ed Maney

Matthew McGuinness

Raghu Rao

Ann Vander Hijde

Quellen

1. Accenture-Studie, https://www.accenture.com/_acnmedia/thought-leadership-assets/pdf/accenture-future-systems-report.pdf
2. Manish Singh, "India's Reliance Jio inks deal with Microsoft to expand Office 365, Azure to more businesses; unveils broadband, blockchain and IoT platforms," TechCrunch, 12.08.2019, <https://techcrunch.com/2019/08/12/reliance-jio-broadband-blockchain-iot-microsoft/>
3. Johanna Lazar, "How Personal Finance and Banking Apps Upped Their Mobile Game During COVID — and How You Can Do the Same," Branch, 19.05.2020, <https://blog.branch.io/how-personal-finance-and-banking-apps-upped-their-mobile-game-during-covid-and-how-you-can-do-the-same/>
4. Roberto Baldwin, "Chinese Automaker Geely Will Deliver Keys to New Cars via Drone," Car & Driver, 23.03.2020, <https://www.caranddriver.com/news/a31902128/geely-key-delivery-drone/>
5. Anna Hensel, "Retailers are racing to turn stores into fulfillment hubs," Modern Retail, 27.08.2020, <https://www.modernretail.co/retailers/retailers-are-racing-to-turn-stores-into-fulfillment-hubs/>
6. Sara Castellanos, "Autodesk CIO Wants to Create 'Netflix' Experience for Employees," Wall Street Journal, 20.01.2021, <https://www.wsj.com/articles/autodesk-cio-wants-to-create-netflix-experience-for-employees-11611188497>
7. "Benchmark Analysis of Representative Deep Neural Network Architectures," <https://arxiv.org/pdf/1810.00736.pdf>
8. Babak Hodjat, "The AI Resurgence: Why Now?" Wired, <https://www.wired.com/insights/2015/03/ai-resurgence-now/>
9. Karl Flinders, "Santander brings global digital services under one roof," Computer Weekly, 24.07.2019, <https://www.computerweekly.com/news/252467261/Santander-brings-global-digital-services-under-one-roof>
10. Santander-Pressemitteilung, <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/en/documentos/historico-de-actualidad/2019/no-2019-04-29-santander-partners-with-microsoft-as-a-preferred-strategic-cloud-provider-to-enable-the-ba-en.pdf>
11. Ruby Hinchliffe, "Santander to hire 3,000 IT workers this year for digital transformation," 12.06.2020, Fintech Futures, <https://www.fintechfutures.com/2020/06/santander-to-hire-3000-it-workers-this-year-for-digital-transformation/>
12. "Santander taps boost.ai to power virtual banking agent 'Sandrine'," 15.12.2020, Retail Banker International, <https://www.retailbankerinternational.com/news/santander-taps-boost-ai-to-power-virtual-banking-agent-sandrine/>
13. Santander-Pressemitteilung, <https://www.santander.com/en/press-room/press-releases/2020/09/santander-the-first-bank-to-redesign-its-app-so-it-is-more-personal-and-has-more-features-for-the-new-covid-environment>
14. Carrefour-Pressemitteilung, <https://www.businesswire.com/news/home/20210217006085/en/Carrefour-2020-Results-Show-Further-Strong-Growth-Carrefour-commits-to-Net-Free-Cash-Flow-objective-of-above-%E2%82%AC1bn>
15. Carrefour launches new e-commerce platform <https://www.carrefour.com/en/actuality/carrefour-launches-new-e-commerce-platform-and-positions-itself-future-growth>
16. Dominique Vidalon, "Carrefour, Google to launch voice grocery shopping service in France," 16.06.2020, Reuters, <https://www.reuters.com/article/us-carrefour-google/carrefour-google-to-launch-voice-grocery-shopping-service-in-france-idUSKBN23N1RC>
17. Deutsche Telekom Blog, Resilience: A success factor for Deutsche Telekom | Deutsche Telekom, <https://www.telekom.com/en/company/management-unplugged/details/resilience-a-success-factor-for-deutsche-telekom-604006>
18. Deutsche Telekom Blog, How Telekom uses artificial intelligence (AI) | Deutsche Telekom <https://www.telekom.com/en/company/digital-responsibility/details/how-telekom-uses-artificial-intelligence-524374>
19. People Matters, <https://www.peoplesmatter.in/article/employer-branding/what-does-vodafone-do-to-foster-a-digital-mindset-in-employees-18230>
20. Vodafone-Pressemitteilung, <https://newscentre.vodafone.co.uk/press-release/vodafone-uk-launches-initiatives-to-expand-digital-skills/>
21. "Vodafone to invest €20 mn for funding initiatives on digital skills," Telecomlead, 25.01.2021, <https://www.telecomlead.com/telecom-services/vodafone-to-invest-e20-mn-for-funding-initiatives-on-digital-skills-98558>
22. Vodafone UK, <https://newscentre.vodafone.co.uk/features/25-best-big-companies-2019/>
23. Vodafone Careers, <https://careers.vodafone.co.uk/diversity-and-inclusion>

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, führend in Digitalisierung, Cloud und Security. Wir bringen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein und bieten Dienstleistungen aus den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Unsere 537.000 Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag für Kunden in über 120 Ländern daran, Technologie und menschliche Kreativität zu vereinen. Wir setzen auf Veränderung, um Mehrwert und gemeinsamen Erfolg zu schaffen – für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Partner und für die Gemeinschaft.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.

Über Accenture Research

Accenture Research untersucht Trends und gibt auf der Basis klarer Daten aufschlussreiche Einblicke in die dringlichsten Themen global agierender Unternehmen. Unser Team von 300 Forschern und Analysten aus 20 Ländern kombiniert die Leistungsfähigkeit innovativer Forschungsmethoden mit umfassendem Branchenwissen und veröffentlicht jedes Jahr Hunderte von Berichten, Artikeln und Whitepaper. Unsere impulsorientierte Forschung – unterstützt durch firmeneigene Daten und Partnerschaften mit führenden Organisationen wie dem MIT und Harvard – gibt unseren Innovationen die Richtung vor und versetzt uns in die Lage, Theorien und neue Ideen in reale Lösungen für unsere Kunden zu verwandeln.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.com/research.

Dieses Dokument verweist auf Marken, die Eigentum Dritter sind. Alle diese Marken Dritter sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Eine Förderung, Befürwortung oder Genehmigung dieses Inhalts durch die Inhaber solcher Marken ist weder beabsichtigt noch impliziert. Dieser Inhalt wird zu allgemeinen Informationszwecken zur Verfügung gestellt und ist nicht als Ersatz für eine Beratung durch unsere professionellen Berater gedacht.

Copyright © 2021 Accenture. Alle Rechte vorbehalten. Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit.