

The background features a series of thin, wavy purple lines that create a sense of motion and depth. A large, solid purple shape, resembling a stylized arrow or a folded ribbon, points from the left towards the right, framing the central text.

**BEREIT FÜR DIE
INNO
VATIONEN
WENDE**

**Wie digitale Vorreiter
in die Zukunft investieren**

INHALT

Vorwort	3
Die Zukunft wartet nicht gern	4
Vom Vorteil, sich neu zu erfinden	5
1. Investitionsmittel freisetzen	8
2. Die Innovationskraft stärken	11
3. Alte und neue Geschäftswelt intelligent verknüpfen	14
In die Zukunft investieren	17
Die richtige Investmentstrategie	21
Jetzt anpacken	25
Bereit für die Innovationswende?	26
Über die Studie	27

VORWORT



Frank Riemensperger

Vorsitzender der Geschäftsführung,
Accenture Deutschland

Disruptive, digitale Technologien verändern die Welt. Unternehmen müssen jetzt Innovation zum zentralen Element ihrer Strategie erheben. Eine anspruchsvolle Innovationswende: Es ist, als wolle man ein großes Schiff in voller Fahrt runderneuern und auf neue Aufgaben vorbereiten – ohne Halt und Kenntnis der Gewässer und Zielhäfen.

Mit dieser Studie möchten wir Ihnen einen Kompass an die Hand geben. Wir haben Entscheider aus elf Branchen und nahezu allen Fachbereichen gefragt: Wie packt ihr die Digitalisierung an? Welche Erfahrungen macht ihr? Wie stark investiert ihr in neue Technologien?

Was uns besonders auffiel: Die meisten Unternehmen meistern den Spagat zwischen Bestands- und Neugeschäft nur mit wechselndem Erfolg. Erst 6 Prozent der Firmen gelingt die Transformation bereits sehr gut. Sie haben nach vielen Versuchen und Rückschlägen eine Route entdeckt, die ihnen auf der Reise in die Zukunft ein perfektes Drehmoment und ausreichend Rückenwind sichert.

Wenn Sie mehr über Best Practices für Ihre Innovationswende erfahren möchten, sprechen Sie mit uns. Erfolgreiche Innovation von der Strategie bis hin zur Umsetzung ist vor allem eine Frage der inspirierten Ko-Kreation von Menschen, die der Zukunft erwartungsvoll entgegenblicken und sie gemeinsam gestalten wollen. Wir denken gerne mit Ihnen voraus.

Wer hat den digitalen Dreh schon raus?

Geschäftsführer und Manager kennen das Dilemma nur zu gut: Wenn sie im Bestandsgeschäft verharren, gefährden sie die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens. Wollen sie der Strategie aber einen neuen Dreh geben, stoßen sie rasch auf Widerstände. Und doch gelingt es einigen Unternehmen immer wieder, sich neu zu erfinden. Was machen diese Firmen anders? Unsere Studie zeigt: Sie schaffen zuerst die optimalen Voraussetzungen für ihre Transformation – und zwar in drei konkreten Bereichen. Welche das sind, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Einige Unternehmen konzentrieren sich weiterhin zu sehr auf ihr Kerngeschäft und sind darum nicht in der Lage, neue Chancen zu nutzen. Andere vernachlässigen ihr Kerngeschäft in einem überstürzten Sprung nach vorn, geraten dabei auf dünnes Eis oder verfügen über zu geringe Investitionsmittel. Das richtige Gleichgewicht zwischen diesen Extremen zu finden, erfordert mehr als Geschick. Es erfordert Mut.

Omar Abbosh | Chief Strategy Officer, Accenture

DIE ZUKUNFT WARTET NICHT GERN

„Jede Erfolgsstory ist eine Geschichte ständiger Anpassung, Überarbeitung und Veränderung. Unternehmen im Stillstand sind schon bald vergessen.“¹

Richard Branson | Unternehmer und Gründer der Virgin Group

Erfolgreiche Unternehmen erfinden sich permanent neu. So bleiben sie auch in Zeiten disruptiver Marktveränderungen erfolgreich. Doch diese Fähigkeit zur ständigen Selbstprüfung und-erneuerung ist nicht einfach. Wie gehen Unternehmen das Thema Innovation an? Für die vorliegende Studie haben wir von April bis Mai 2017 1.440 Entscheider befragt. Das Ergebnis: Die meisten Großunternehmen stellen bereits heute die Weichen für die Zukunft – manche kommen damit allerdings nur langsam voran.

6 Prozent der Unternehmen packen die Transformation besonders entschlossen an. Wir nennen diese Vorreiter die „Rotation Masters“. Sie erzielen laut eigener Aussage heute bereits mehr als 75 Prozent ihres Umsatzes aus Geschäftsaktivitäten, die sie erst in den vergangenen drei Jahren gestartet haben. Darüber hinaus schätzen sich die Rotation

Masters generell als jene Unternehmen ein, die in diesem Zeitraum finanziell am besten abgeschnitten haben. Offenbar zahlt es sich aus, neue Wege zu gehen.

Die Disruption als Motor für Innovation und Wachstum nutzen – wie machen die Rotation Masters das? Wie gelingt es ihnen, schnell und selbstbewusst neue Märkte zu erobern, in denen sie bisher nur wenig oder überhaupt nicht aktiv waren?

Diese Studie wie auch unsere tägliche Arbeit mit Kunden zeigt: Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Innovationswende liegt in einem neuen, sehr methodischen Ansatz für den organisatorischen Wandel. Für Rotation Masters existiert kein Status quo: Sie expandieren in neue Geschäftsfelder, transformieren aber zugleich ihr bestehendes Geschäft.

¹ The Virgin Group: My top 10 quotes on change

VOM VORTEIL, SICH NEU ZU ERFINDEN

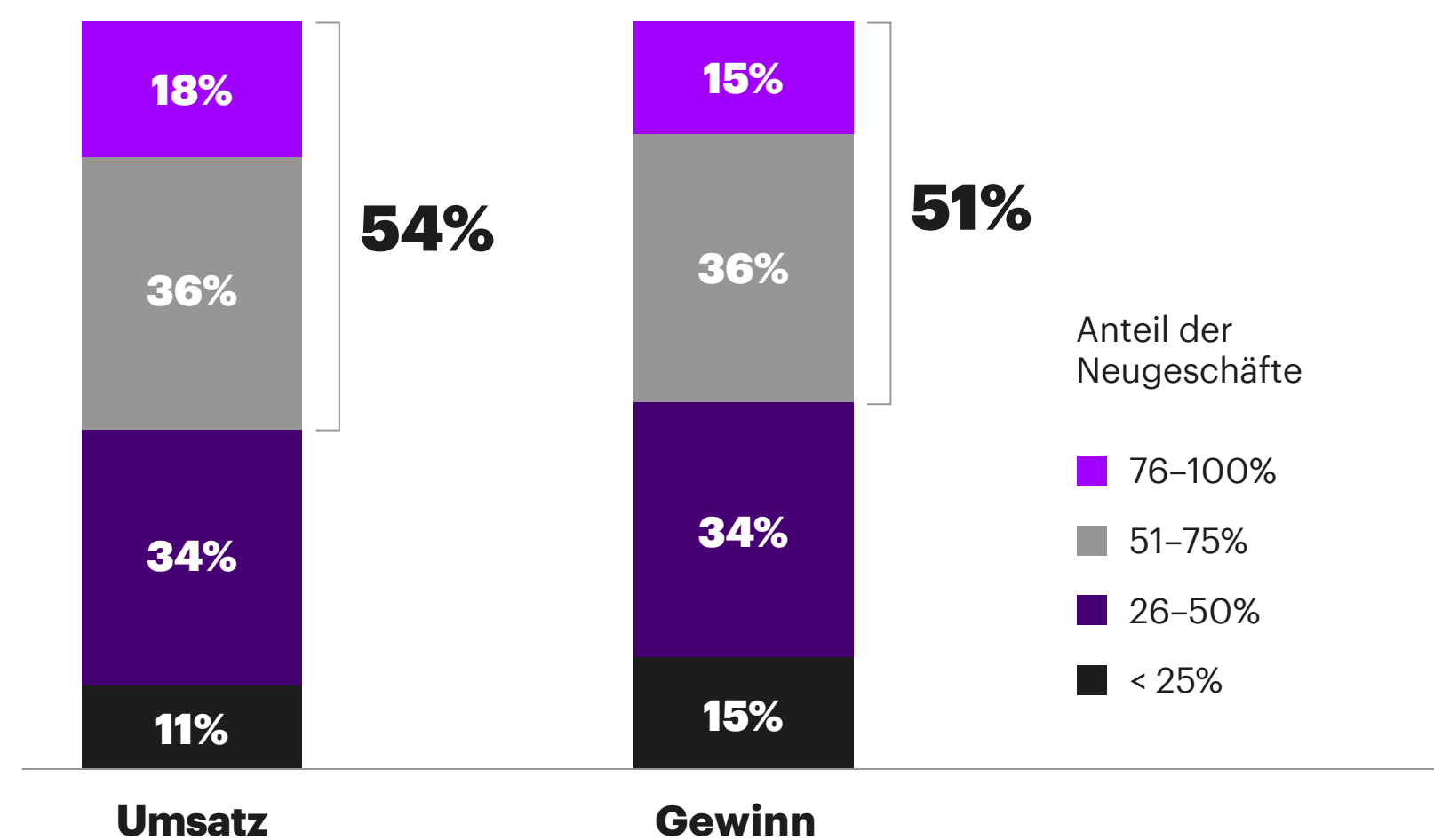
Im Rahmen dieser Studie haben wir Entscheider aus elf Branchen und zwölf Ländern befragt. Ein Schlüsselergebnis: 54 Prozent der Großunternehmen sind optimistisch, dass sie in ihren neuen Geschäftsbereichen in den kommenden drei Jahren mehr als die Hälfte ihres Umsatzes generieren werden. 51 Prozent sagen dasselbe über ihre Gewinne (siehe Abbildung 1).

Als „Neue Geschäftsbereiche“, „Neue Geschäftsfelder“ und „Neugeschäfte“ bezeichnen wir hier und nachfolgend alle Aktivitäten, Investitionen und Unternehmungen in Märkten, in denen ein Unternehmen bisher nur wenig aktiv war.

Abbildung 1

Die Erwartungen an künftige Erträge aus neuen Geschäftsfeldern sind hoch

Welchen Anteil an Umsatz und Gewinn aus Neugeschäften erwarten Sie für Ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren?



Quelle: Accenture C-level Survey, April bis Mai 2017

Alle Befragten, N=1.440

Zukunft ist, was man daraus macht

Die meisten Unternehmen expandieren de facto nur sehr langsam in neue Geschäftsfelder. Rund 70 Prozent der Firmen erwirtschaften dort weniger als die Hälfte ihres Umsatzes und ihrer Gewinne.

Für die zögerliche Transformation gibt es mehrere Gründe. Da sind zum einen handfeste Hürden: kapitalintensive Infrastrukturen, vertragliche Vereinbarungen und veraltete Technologien. Zum anderen hängen die Unternehmen an ihren gewohnten Produkten, Dienstleistungen und Marken. Sie sind also gleich doppelt an die Vergangenheit geknüpft. Und doch ist den meisten Managern bewusst, dass ihre Unternehmen den beschleunigten Wandel mitgehen und mitgestalten müssen, um erfolgreich zu bleiben.

Ein neuer Ansatz kann helfen, die Innovationswende zu schaffen. Er konzentriert sich auf eine entscheidende Frage: Wie können Unternehmen ihr Bestandsgeschäft transformieren oder erweitern und zugleich ein skalierbares Neugeschäft aufbauen? Mitentscheidend ist dabei eine klare Strategie, die Zeitpunkt, Umfang und Stoßrichtung der Investitionen – gerade auch in digitale Technologien – aufeinander abstimmt (siehe [Abbildung 2](#)).

Abbildung 2

Im digitalen Zeitalter brauchen Unternehmen einen neuen Ansatz für ihren organisatorischen Wandel. Das Ziel ist klar: eine erfolgreiche Innovationswende.



1 Bestandsgeschäft transformieren

und so Ressourcen für mehr Wachstum freisetzen.

2 Bestandsgeschäft weiterentwickeln

und auf dieser Basis mehr Geld investieren können.

3 Neugeschäft skalieren

und neue Wachstumsbereiche schnell ausweiten.

Entscheidend für eine Innovationswende ist die richtige **INVESTITIONSSTRATEGIE**. Zeitpunkt, Umfang und Stoßrichtung der Investitionen müssen aufeinander abgestimmt sein.

Quelle: [Accenture, 2018](#)

Unsere Studie zeigt, dass die Erfolgsstrategie bei einer kleinen Gruppe von Unternehmen bereits voll im Einsatz ist: Zu dieser Gruppe, den sogenannten Rotation Masters, gehören nur 6 Prozent der befragten Unternehmen. Sie unterscheiden sich erheblich von den Firmen der drei anderen von uns identifizierten Kategorien, vor allem was den Anteil ihres Neugeschäfts am Gesamtumsatz und die finanziellen Erfolge angeht.

Besonders spannend: 64 Prozent der Rotation Masters erzielen ein zweistelliges Wachstum von über 10 Prozent aus ihren Verkäufen, 57 Prozent erreichen ein ebenso hohes Wachstum im Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITD) (siehe Abbildungen 3 und 4).

Abbildung 3

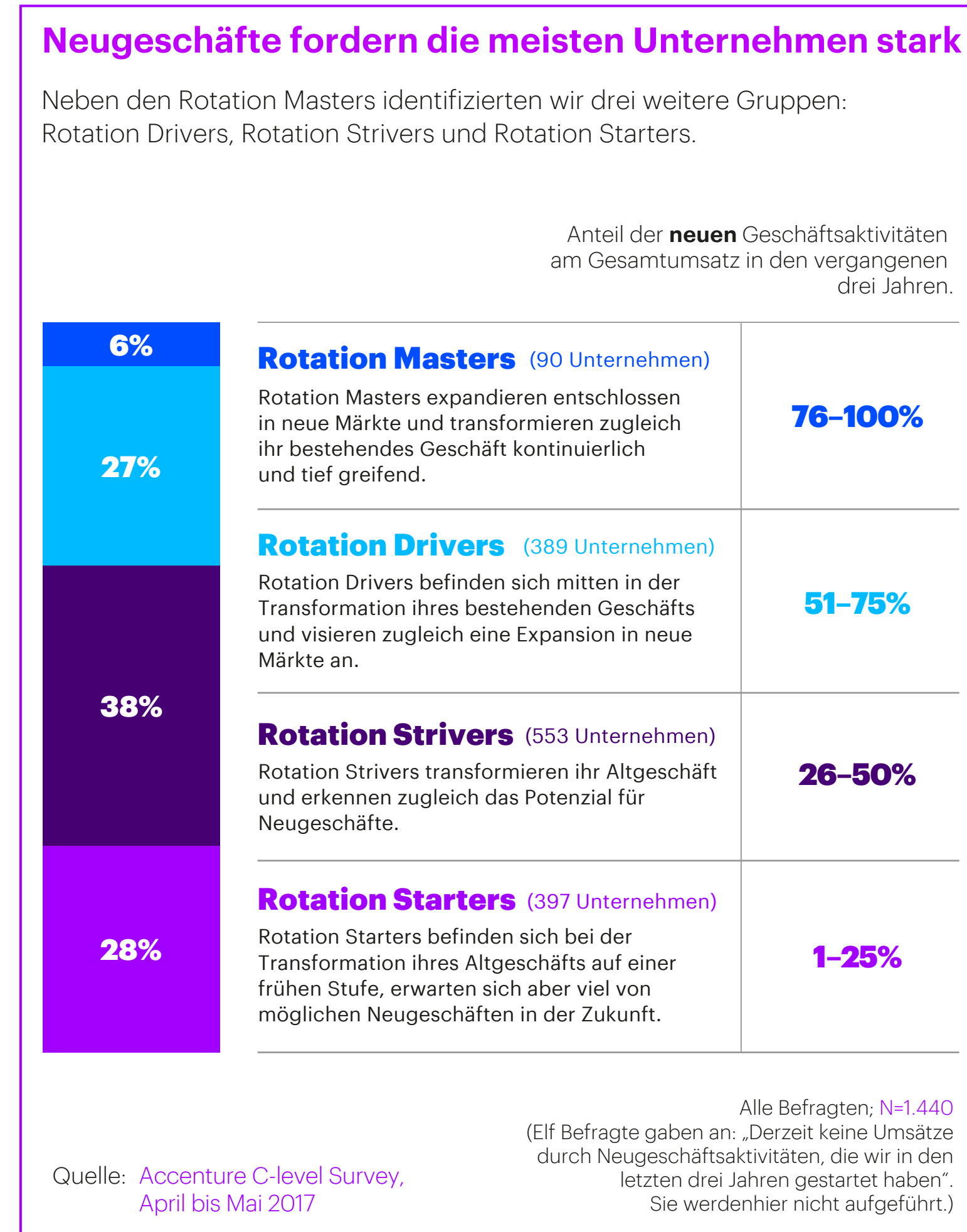
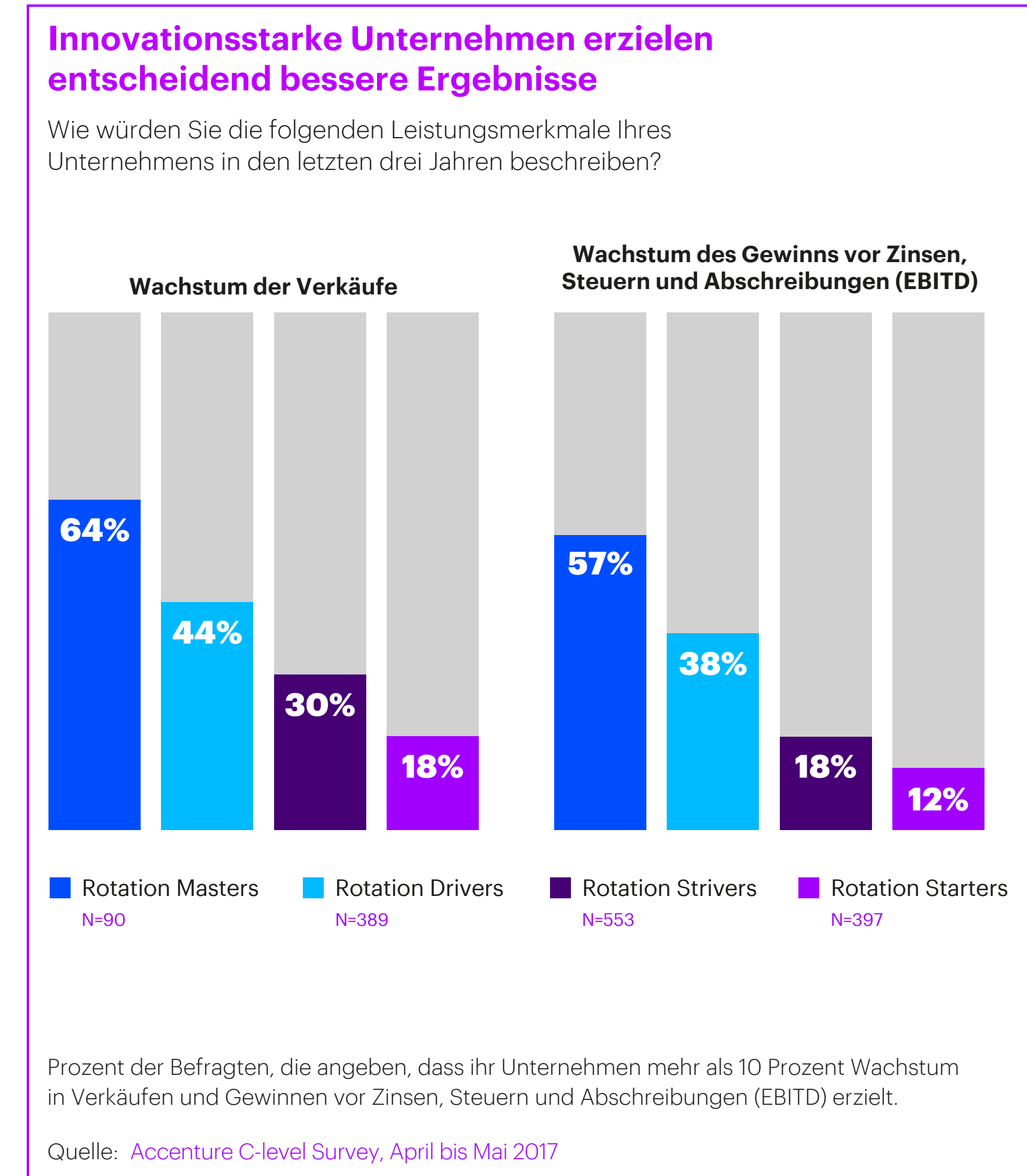


Abbildung 4



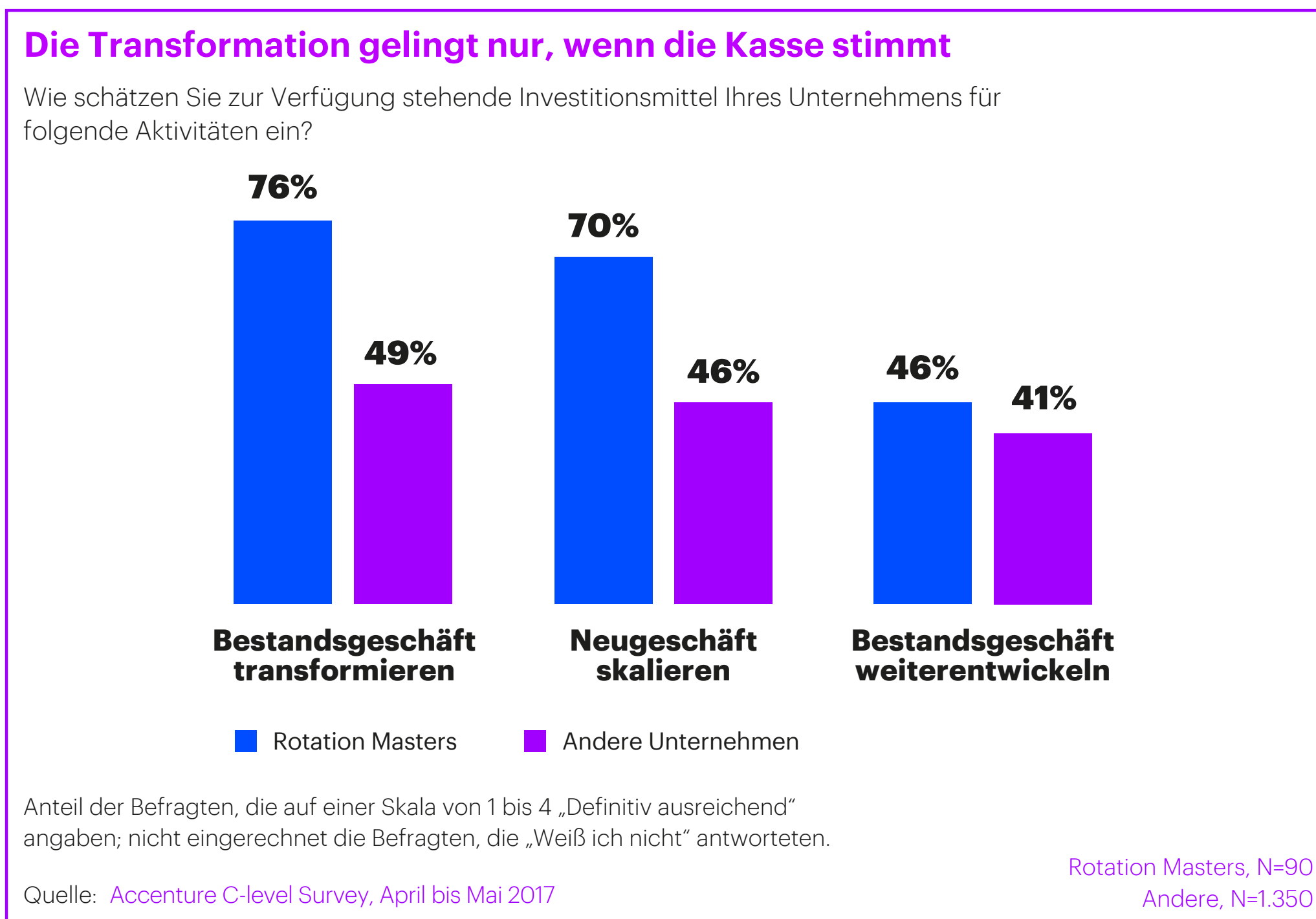
1

INVESTITIONSMITTEL FREISETZEN

1 INVESTITIONSMITTEL FREISETZEN

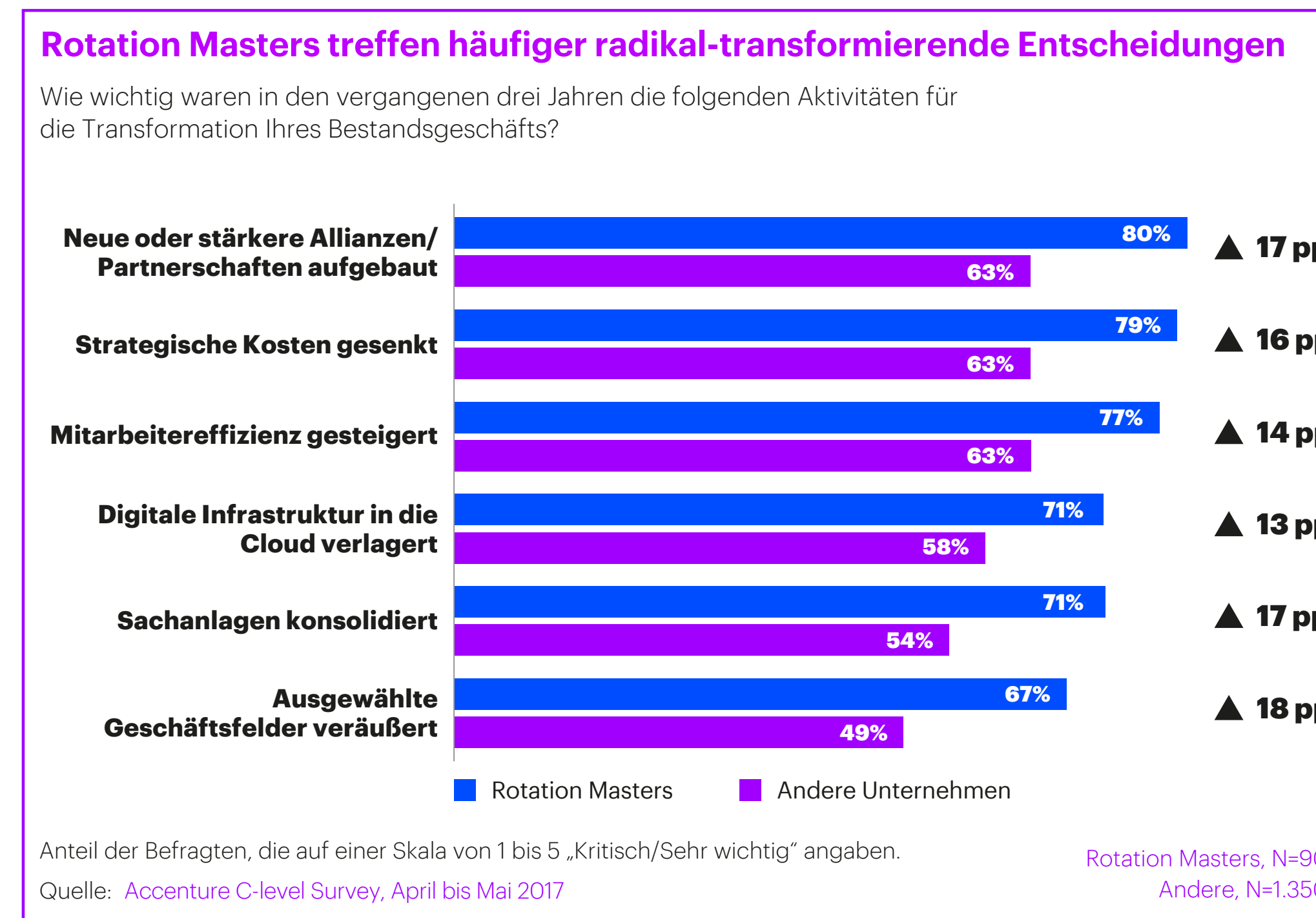
Rotation Masters wissen, welche Summen sie investieren müssen, um ihre Transformation voranzutreiben. Entsprechend umsichtig ändern sie ihre bestehenden Geschäftsaktivitäten: Sie senken die Kosten, veräußern Geschäftsfelder, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören, und optimieren ihre Vermögenswerte. Infolgedessen zeigen sich mehr als zwei Drittel dieser Gruppe zuversichtlich, dass sie über ausreichende Geldmittel verfügen, um ihr Neugeschäft skalieren zu können und ihrem Bestandsgeschäft frische Impulse zu geben (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5



Rotation Masters treffen häufiger Investitionsentscheidungen, um eine solide Basis für den Wandel zu schaffen. In den vergangenen drei Jahren konzentrierten sie sich vor allem darauf, die internen Prozesse zu verschlanken. Beispielsweise senkten sie die strategischen Kosten, sorgten für effizientere Mitarbeiter und bauten externe Netzwerke auf (siehe Abbildung 6). Weniger fortschrittliche Unternehmen dagegen konsolidierten ihre Sachanlagen nur zögerlich und veräußerten einzelne Geschäftsbereiche seltener.

Abbildung 6



1 INVESTITIONSMITTEL FREISETZEN

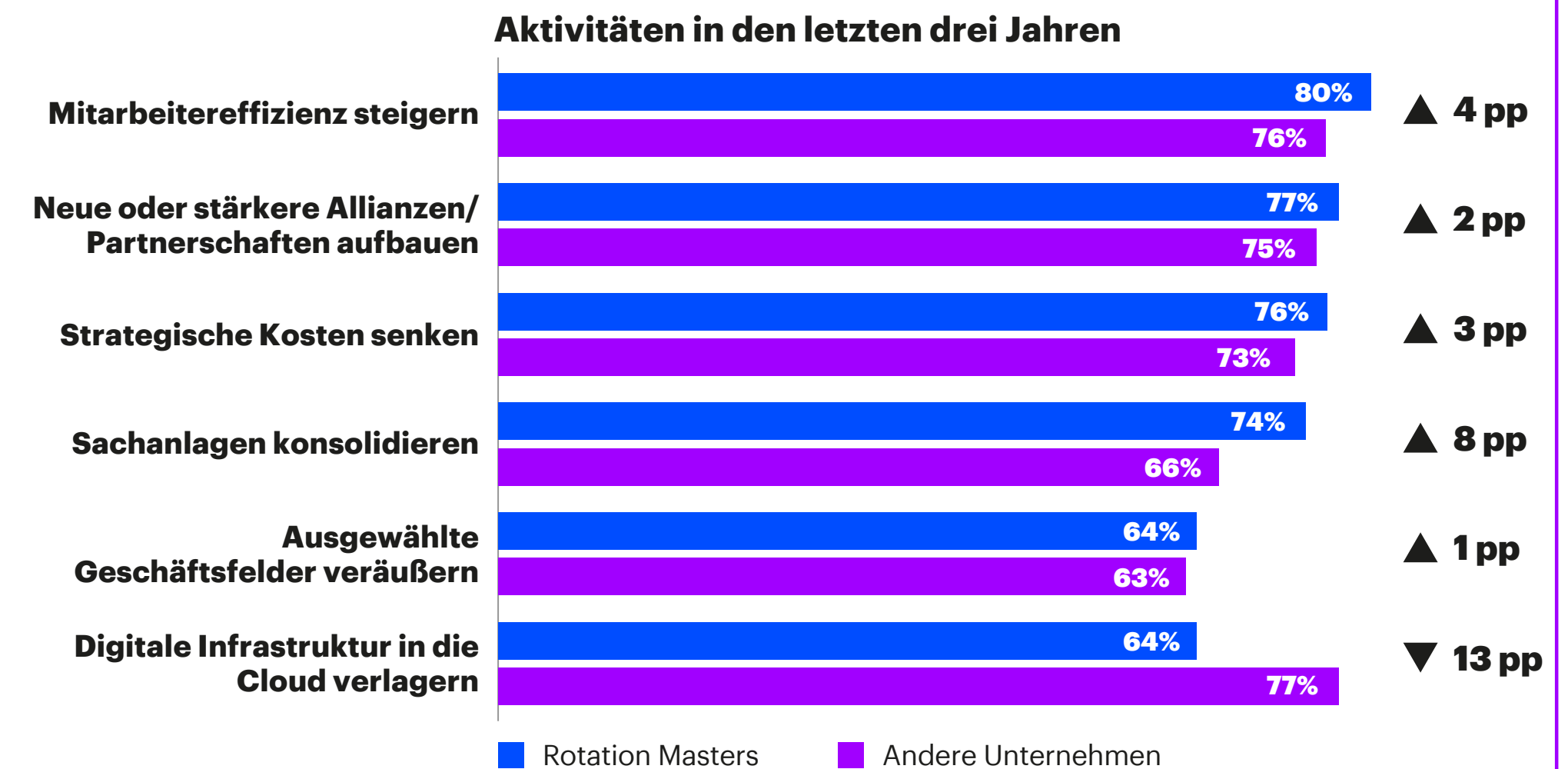
Die Gruppe der Rotation Starters erweitert ihren Rahmen für Investitionen eher zögerlich. Doch das könnte sich bald ändern: Unsere Studie deutet darauf hin, dass sie in den kommenden drei Jahren den Strategien der Rotation Masters folgen werden. Ein bemerkenswerter Anteil von 76 Prozent will die Effizienz der Mitarbeiter steigern. 73 Prozent planen, die strategischen Kosten weiter zu senken (siehe Abbildung 7). Außerdem wollen deutlich mehr Firmen ihre digitale Infrastruktur in die Cloud migrieren: Der Wert wird voraussichtlich von 58 Prozent (in den vergangenen drei Jahren) auf 77 Prozent (in den kommenden drei Jahren) wachsen.

Unternehmen mit profitablen Kerngeschäft generieren mit größerer Wahrscheinlichkeit anhaltend starke Kapitalströme für Investitionen. Unsere Studie hat ergeben, dass Unternehmen mit einer besseren EBITD-Leistung – beispielsweise die Rotation Masters – konsequenter das Kerngeschäft restrukturieren und das Betriebsvermögen optimieren. Auf diese Weise setzen sie finanzielle Mittel für Investitionen frei.

Abbildung 7

Andere Unternehmen zunehmend auf den Spuren der Rotation Masters

Wie wichtig werden in den kommenden drei Jahren die folgenden Aktivitäten für die Transformation Ihres Bestandsgeschäfts sein?



Anteil der Befragten, die auf einer Skala von 1 bis 5 „Kritisch/Sehr wichtig“ angaben.

Quelle: Accenture C-level Survey, April bis Mai 2017

Rotation Masters, N=90

Andere, N=1.350

2

DIE INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN



2 DIE INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

Die meisten Unternehmen glauben, dass sie ständig neue Ideen entwickeln müssen. Doch wenn es darum geht, die Innovation unternehmensweit zu fördern, die besten Ideen zu identifizieren und schnell zur Marktreife zu führen, sind die Rotation Masters deutlich weiter (siehe Abbildungen 8 und 9).

Abbildung 8

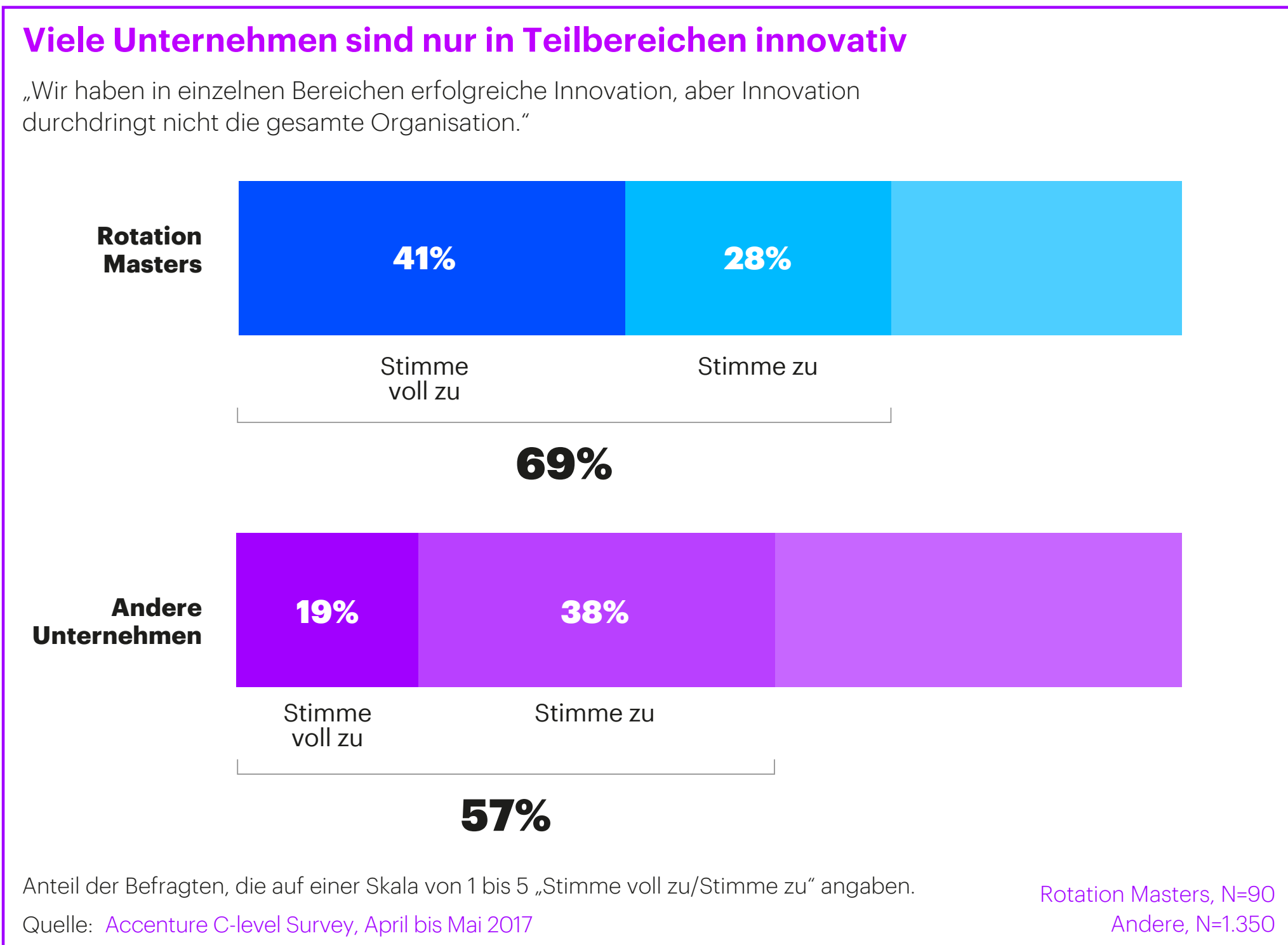
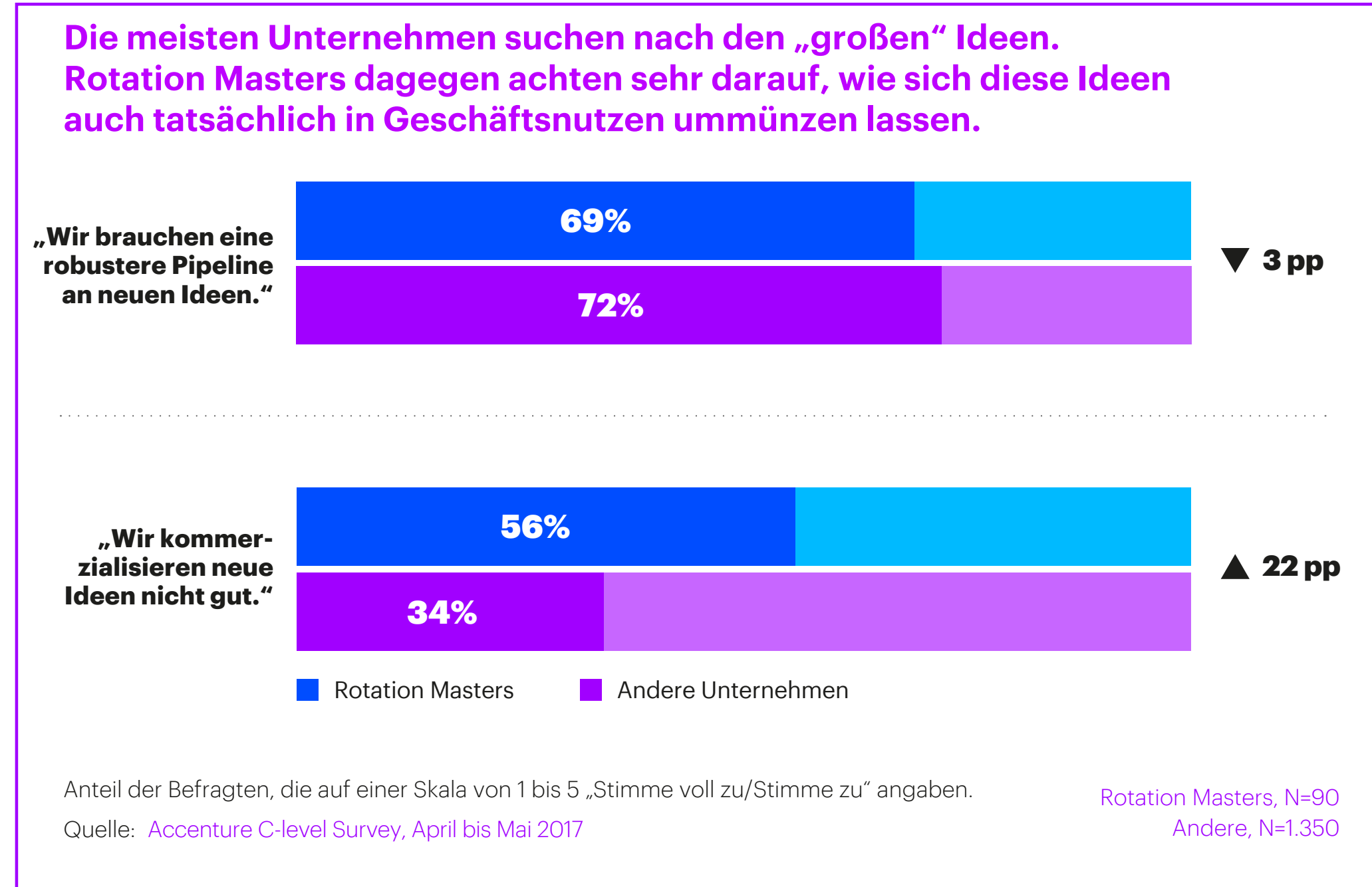


Abbildung 9

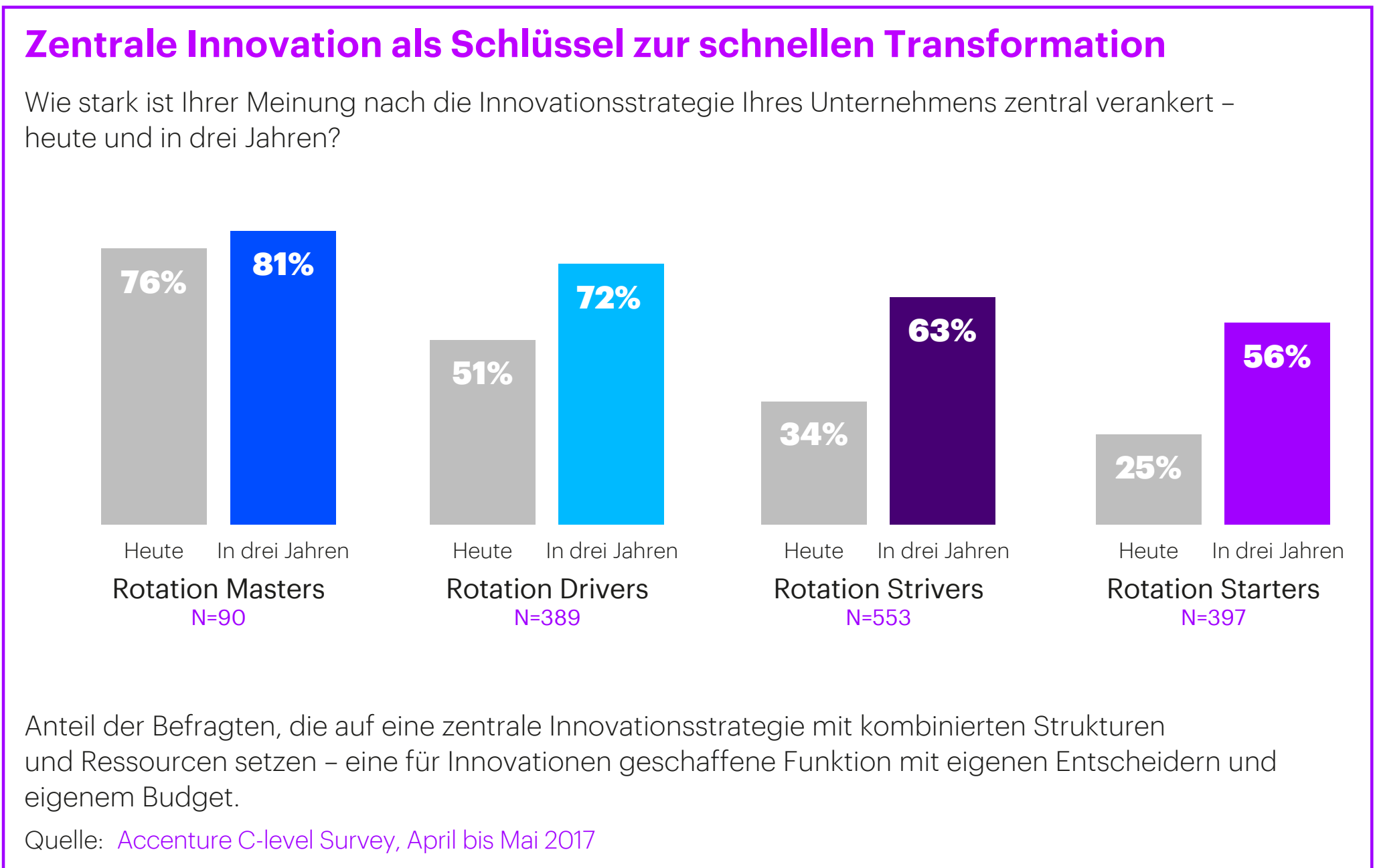


Rotation Masters achten bewusster als andere Unternehmen darauf, ihre Organisation innovationsfreundlich zu strukturieren und das Beste aus ihren Ideen herauszuholen. Wie gelingt es ihnen, Innovationen in die DNA des Unternehmens einzubinden? Indem sie ihre Innovationsfähigkeit in einem starken Führungsteam bündeln, stark investieren und die richtigen Strukturen schaffen.

2 DIE INNOVATIONSKRAFT STÄRKEN

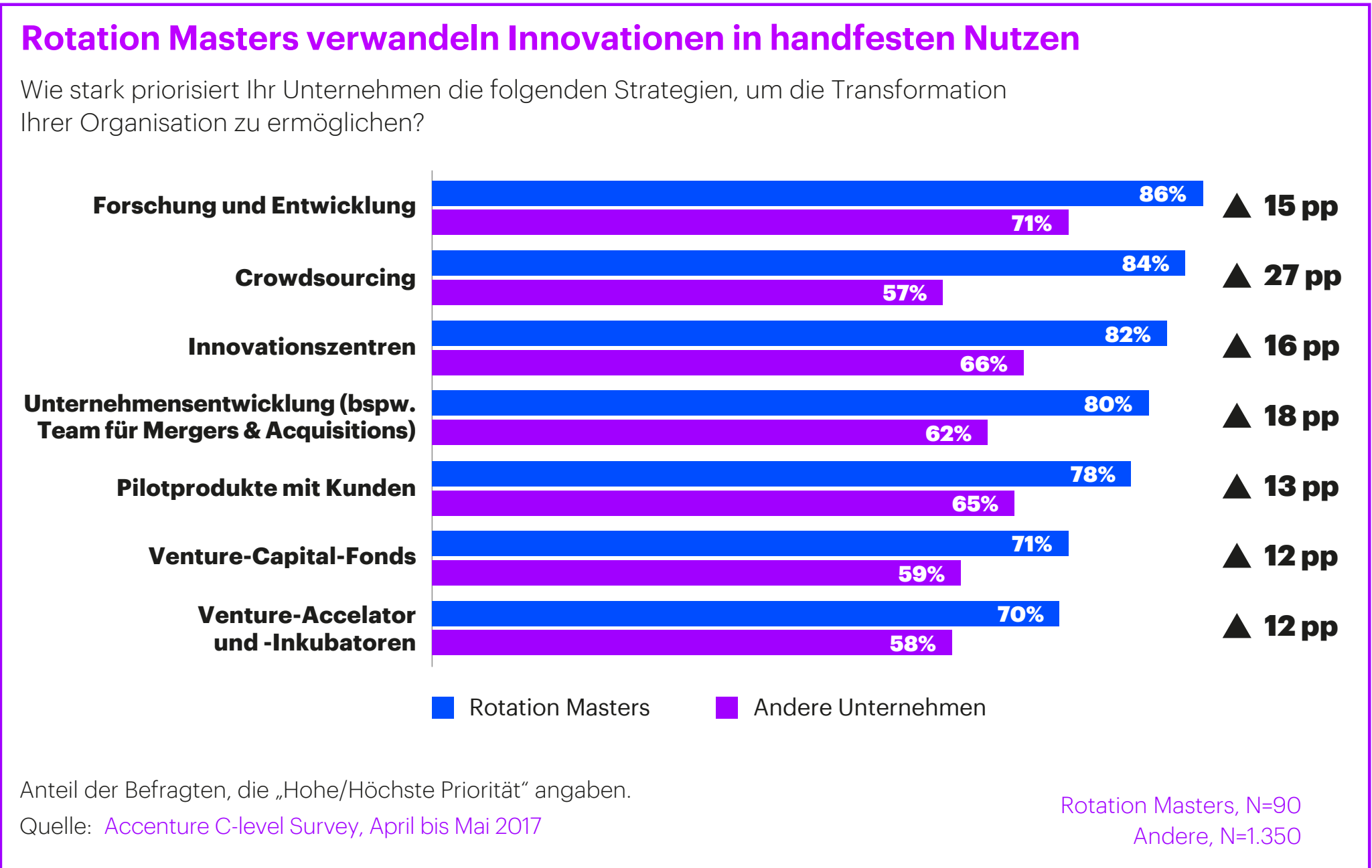
Die meisten Rotation Masters (81 Prozent) werden in den kommenden drei Jahren zentrale Innovationsstrategien einführen. 63 Prozent der anderen Unternehmen möchten es ihnen gleichtun – heute sind es erst 36 Prozent (siehe Abbildung 10). Eine zentrale Strategie ermöglicht es, vielversprechende Innovationen frühzeitig zu erkennen, entsprechend schnell Prototypen zu erstellen und Tests durchzuführen. Das versetzt Unternehmen in die Lage, die Innovationen mit dem größten Potenzial schnell zu identifizieren und noch vor dem Wettbewerb auf den Markt zu bringen.

Abbildung 10



Rotation Masters verfolgen mit Innovationen das klare Ziel, ihr Unternehmen auch tatsächlich grundlegend zu verändern. Dazu nutzen Sie eine Kombination von internen und externen Ressourcen. Auffällig: Sie setzen überdurchschnittlich häufig auf Crowdsourcing-Strategien und unternehmensinterne Entwicklungsteams. Sie können bei Bedarf auch externe Berater und Entwickler identifizieren und zukaufen. Darüber hinaus sind sie offen für Innovationszentren sowie Forschungs- und Entwicklungskapazitäten. Sie suchen zudem nach Möglichkeiten, Produktideen mithilfe von Endverbrauchern zu erproben und zu testen (siehe Abbildung 11).

Abbildung 11



3

ALTE UND NEUE GESCHÄFTSWELT INTELLIGENT VERKNÜPFEN

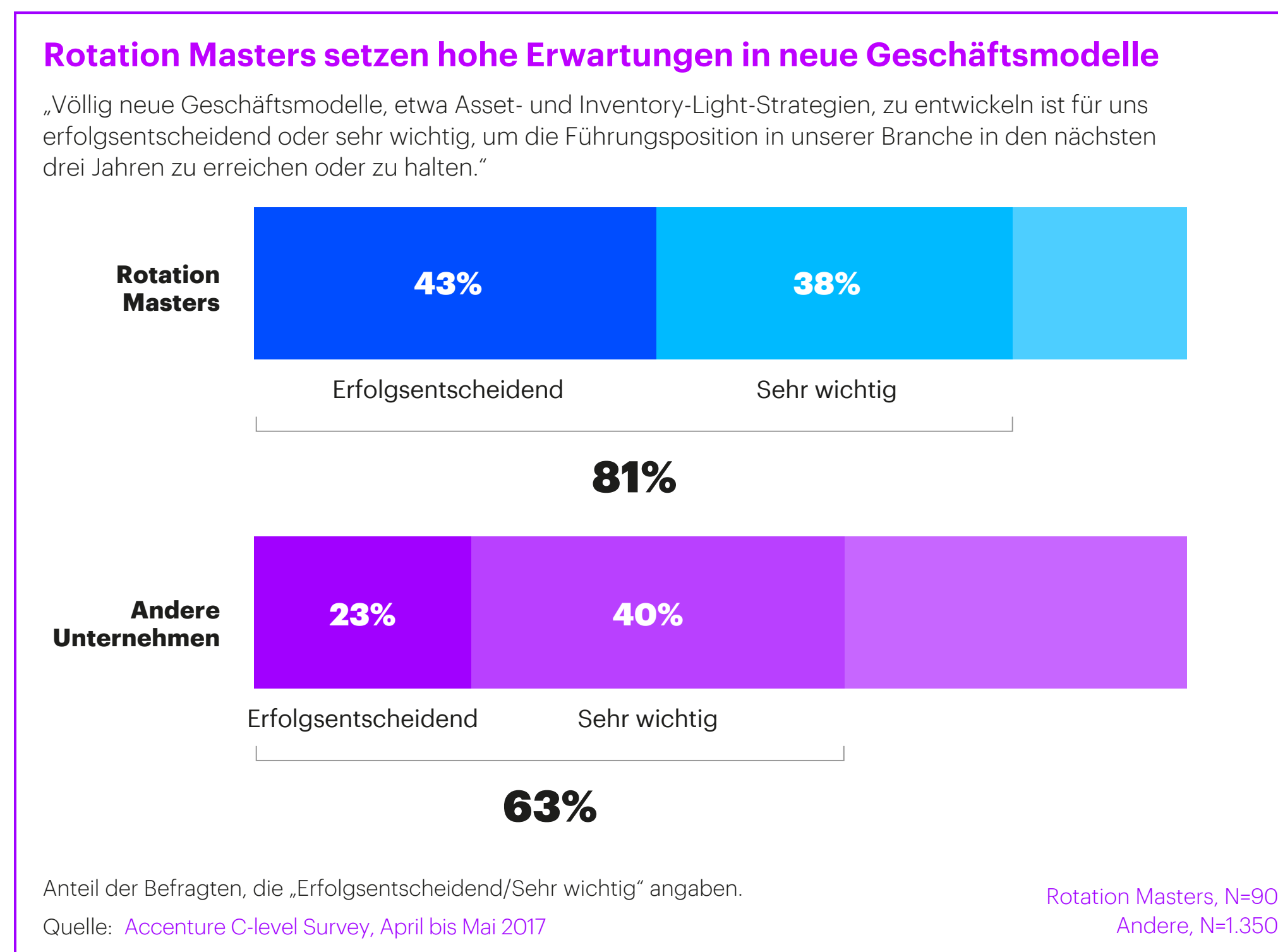
3 ALTE UND NEUE GESCHÄFTSWELT INTELLIGENT VERKNÜPFEN

Wer neue Geschäftschancen verfolgt, muss nicht zwangsläufig sein Bestands-geschäft vernachlässigen. Laut unserer Studie konzentrieren sich Rotation Masters häufiger als andere Firmen darauf, Cross-Selling-Potenziale zwischen Bestands- und Neugeschäft zu heben. Darüber hinaus denken 60 Prozent der Rotation Masters darüber nach, neue Geschäftsfelder für die Neugestaltung ihres Bestandsgeschäfts zu nutzen – bei anderen Unternehmen sind es lediglich 28 Prozent.

Unter „Bestandsgeschäft“ verstehen wir die Geschäftsaktivitäten, die seit mehr als fünf Jahren den Großteil des Umsatzes generieren.

Rotation Masters suchen aktiv nach Möglichkeiten, ihr Bestandsgeschäft zu erneuern. Zugleich achten sie auf Synergien aus Alt und Neu. Unsere Studie ergab weiter, dass für fortgeschrittene Unternehmen die Entwicklung völlig neuer Geschäftsmodelle besonders wichtig ist. Die meisten Rotation Masters (81 Prozent) halten es für entscheidend, über ihre bestehenden Geschäftsmodelle hinauszugehen, um in ihren Branchen an die Spitze zu gelangen oder ihre Top-Position zu festigen (siehe Abbildung 12).

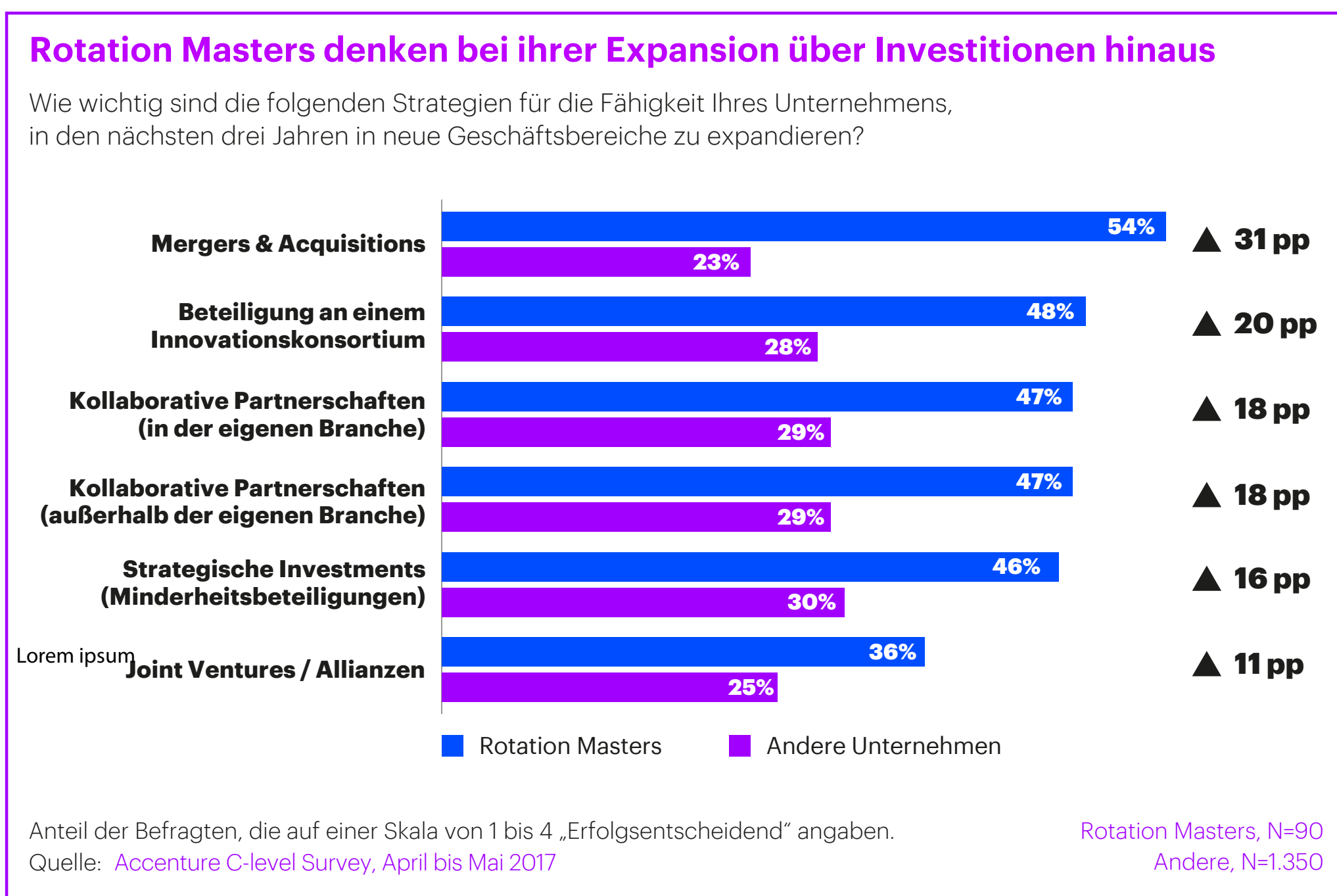
Abbildung 12



3 ALTE UND NEUE GESCHÄFTSWELT INTELLIGENT VERKNÜPFEN

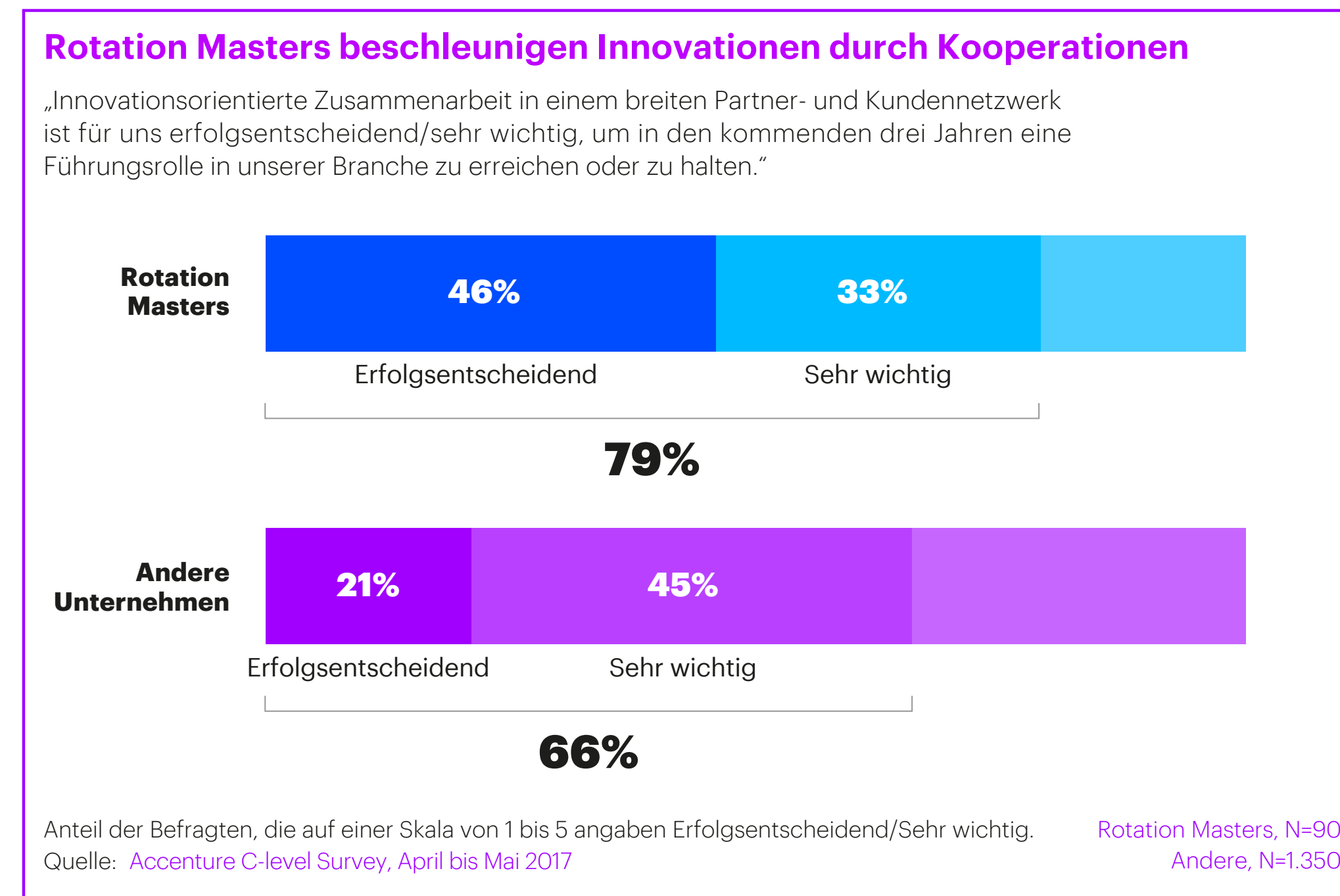
Die Expansion in neue Unternehmen erfordert zweifellos die Bereitschaft zu Investitionen. Aber deren Erfolg hängt auch von einem klaren Willen zur Zusammenarbeit ab. Das gilt insbesondere bei der Suche nach Synergien, um auf der Stärke des Bestands-geschäfts aufbauen zu können. Rotation Masters wissen besonders gut, wie sich die Möglichkeiten externer Netzwerke wie Innovationskonsortien, Kooperationspartner-schaften und Joint Ventures ausschöpfen lassen (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13



Synergetische Kooperationen sind wichtig, weil sie den Rotation Masters ermöglichen, Innovationen besonders schnell umzusetzen. Fast 80 Prozent der Rotation Masters halten es daher für essenziell, Innovationen durch ein breites Netzwerk von Kunden und Partnern zu unterstützen.

Abbildung 14



IN DIE ZUKUNFT INVESTIEREN

Rotation Masters befinden sich in einer hervorragenden Position, wenn es darum geht, den größten Mehrwert aus ihrem Bestandsgeschäft herauszuholen. In der Regel geschieht das durch neue, intelligente Ansätze. So können etwa Autoreifen zu sensorgestützten, intelligenten Geräten werden, die Daten sammeln, an das Wartungsteam senden und es auf diese Weise unterstützen.²

Gleichzeitig sind diese Unternehmen in der Lage, die vielversprechendsten neuen Geschäftsaktivitäten eindeutig zu identifizieren, zu analysieren und zeitnah umzusetzen, beispielsweise Technologieunternehmen, die Softwareplattformen und Systeme mit **künstlicher Intelligenz** entwickeln, um Ärzte bei präziseren Diagnosen und der Behandlung von Krankheiten zu unterstützen.

Um das Geschäft der Zukunft zu erreichen, müssen Unternehmen ausgetretene Pfade verlassen – auch wenn es um die Finanzierung geht.

Frank Riemensperger | Vorsitzender der Geschäftsführung,
Accenture Deutschland

²Bridgestone: "Bridgestone's vision of the future of the tire industry", 13. Juli 2016



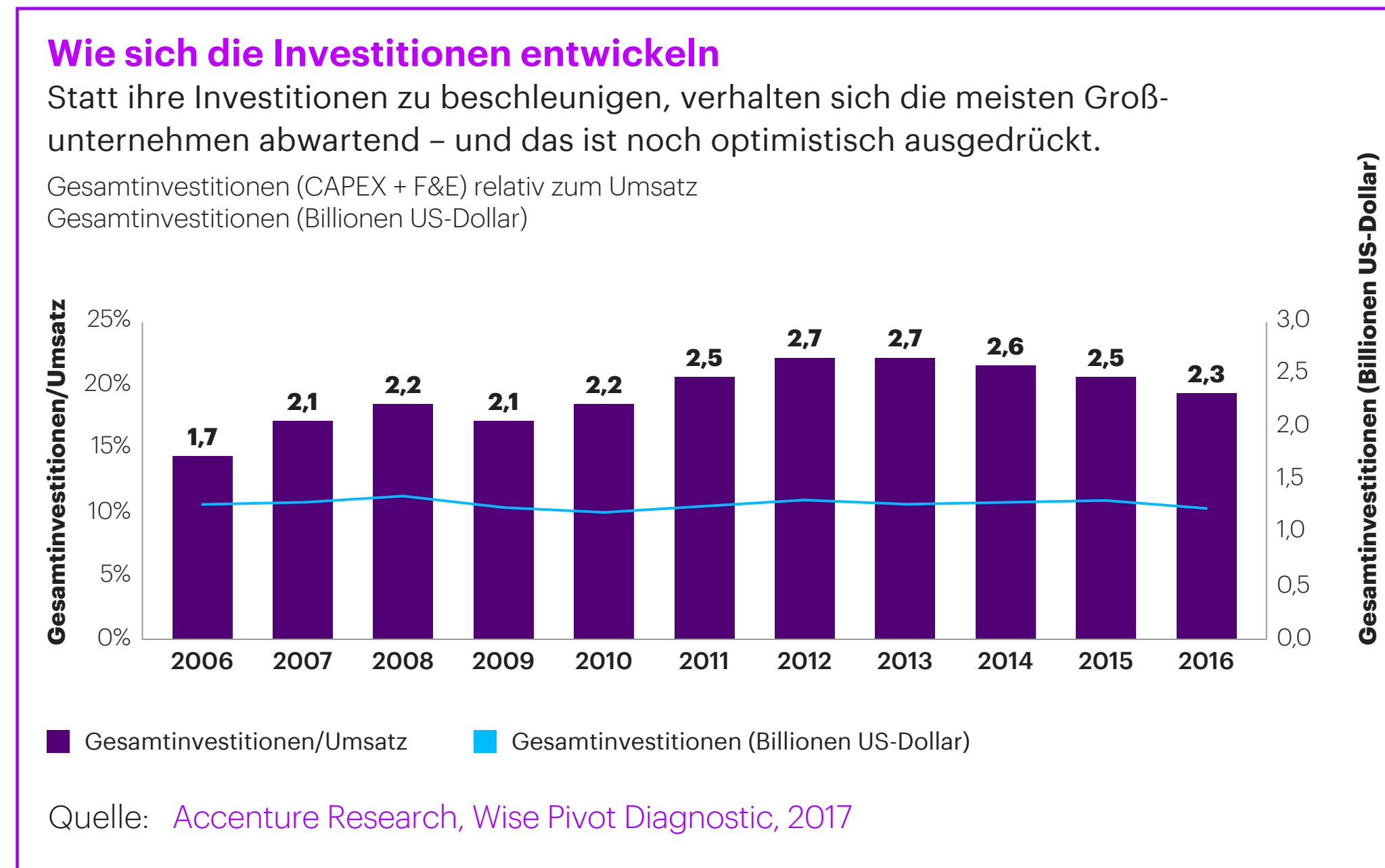
Zu einem erstaunlichen Ergebnis kam eine weitere Accenture-Studie mit einer Stichprobe von Befragten aus 1.500 Unternehmen. Derzufolge handeln etablierte Großunternehmen – trotz ihrer Rekordgewinne – insgesamt nicht schneller, wenn es darum geht, in laufende oder neue Geschäftsaktivitäten zu investieren. Vielmehr haben diese Unternehmen in den letzten zehn Jahren ihre Investitionen relativ zum Umsatz gesenkt, während die Ausgaben für Forschung und Entwicklung stabil blieben (siehe Abbildung 15).

Führende Unternehmen gehen ihre Zukunft entschlossen an. Umso mehr überrascht es, dass nur 33 Prozent der Befragten offensiv in zukünftige Geschäftsfelder investieren – so jedenfalls schätzen wir die Entwicklung ihrer Investitionsmittel und ihrer Investitionsgeschwindigkeit zwischen 2011 und 2016 ein. Was macht viele Großunternehmen so zögerlich?

Die Unternehmen wollen sich gegen unvorhersehbare Risiken durch externe Faktoren absichern – beispielsweise gegen Marktvolatilität, neue regulatorische Rahmenbedingungen oder Änderungen der Steuer- und Handelspolitiken.

Intern erzeugen zudem zwei Herausforderungen ernst zu nehmende Widerstände: mangelnde finanzielle Mittel und die Sorge, Investitionen im falschen Tempo anzugehen.

Abbildung 15



1. Fehlende finanzielle Mittel

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das nur langsam wächst und in dem die Investitionsmittel nicht eben locker sitzen. Was kann ein solches Unternehmen tun? Viele Firmen stecken in dieser Situation ihr knappes Kapital in ihr Bestandsgeschäft – obwohl die Kunden sich dafür immer weniger interessieren. Das entzieht neuen Geschäftsbereichen die dringend benötigten Mittel. Ein kurzfristig erzielt Wachstum ist trügerisch, es droht ein Teufelskreis.

Unsere Untersuchungen zeigen, dass viele Unternehmen mit dieser Herausforderung zu kämpfen haben. Über 90 Prozent der Firmen, die in den letzten Jahren nur langsam gewachsen sind, sehen keine ausreichenden Investitionsmittel vor, um zugleich ihr Neugeschäft zu skalieren und ihr Bestandsgeschäft zu stärken (siehe Abbildung 16).

Abbildung 16

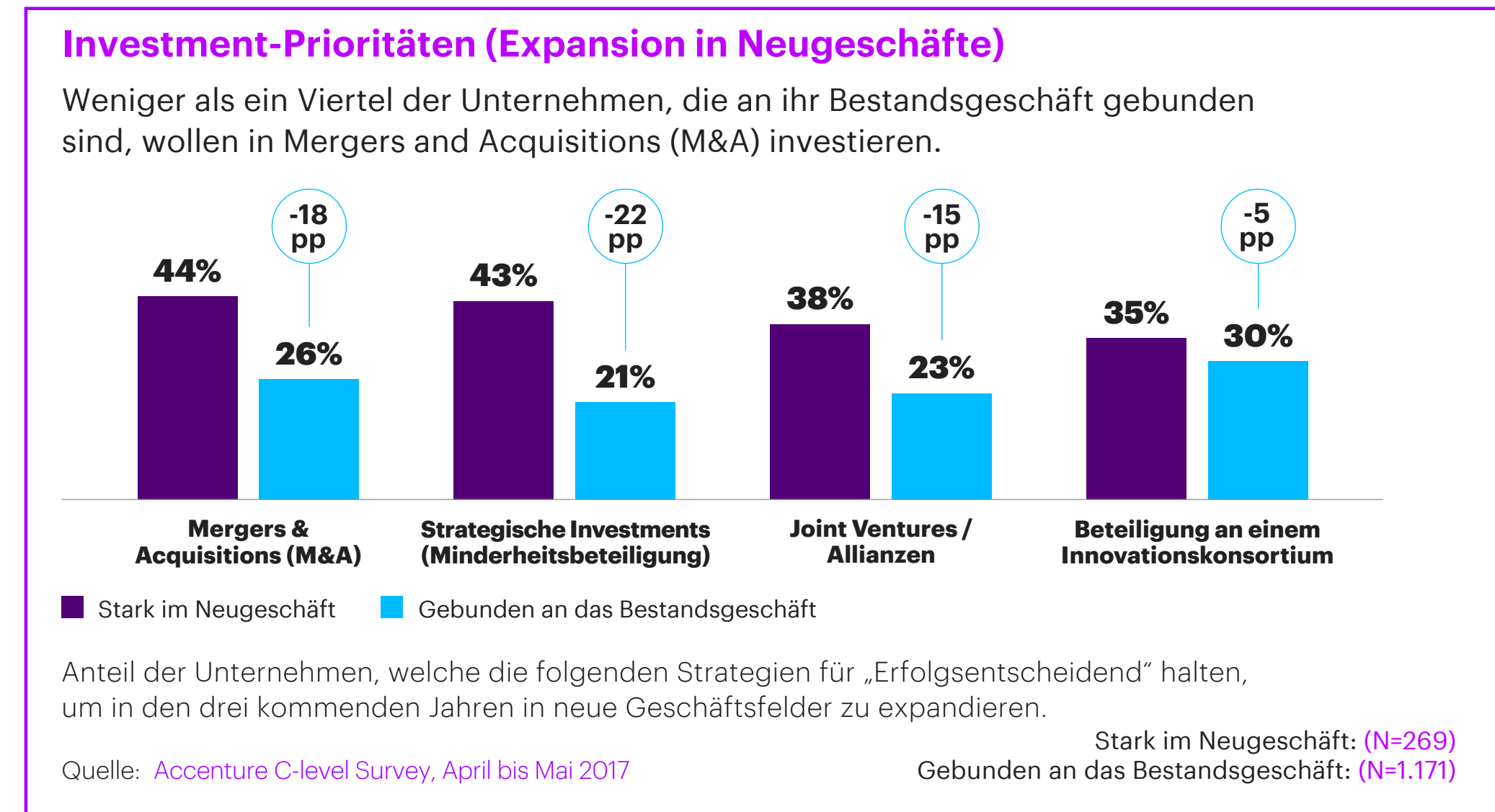


2. Von der Sorge um das falsche Investitionstempo

Wann und wo sollen wir investieren? Diese Schicksalsfrage stellen sich Unternehmen ständig. Manche Unternehmen interessieren sich wenig für Neugeschäfte, weil sich ihr Bestandsgeschäft gerade stark entwickelt – und deshalb vielleicht die Kurse an den Börsen gestiegen und die Bewertungen des Unternehmens bestens sind. So wie es in vielen Firmen in den vergangenen Jahren der Fall war.

Unsere Untersuchungen zeigen: Viele an ihr Kerngeschäft gebundene Unternehmen verlagern ihren Schwerpunkt nach innen. Verglichen mit Firmen, die stärker in neue Geschäfte expandieren, erwerben sie mit geringerer Wahrscheinlichkeit neue Vermögenswerte und Talente. Außerdem beteiligen sie sich seltener an Innovationskonsortien und Joint Ventures (siehe Abbildung 17).

Abbildung 17



Tesla, bekannt für seine mutigen Schritte und ehrgeizigen Ziele, musste in den letzten Monaten feststellen, dass sich sein Modell 3 nicht ohne Weiteres für den Massenmarkt skalieren lässt. Bei der Bekanntgabe der Gewinne des ersten Quartals 2018 betonte Tesla, es strebe „weiterhin eine Produktion von etwa 5.000 Stück pro Woche in etwa zwei Monaten an, obwohl Erfahrungswerte zeigten, dass es aufgrund des exponentiellen Anstiegs schwierig ist, bestimmte Produktionsraten zeitlich genau vorherzusagen“.

Im April erreichte die Modell-3-Produktion gerade einmal 2.270 Stück pro Woche.³ Tesla ist damit ein prominentes Beispiel für Unternehmen, die sich mitten in der Innovationswende befinden. Die Lösung liegt darin, mutig weiterzumachen und sich ganz darauf zu konzentrieren, Innovationen schneller als die Konkurrenz zu skalieren.

Die automobiler Zukunft ist autonom, elektrisch und vernetzt. Das ruft neue Spieler auf den Plan und sorgt für reichlich Druck auf die Geschäftsmodelle. Etablierte Hersteller reagieren bereits und verändern ihre Strategien. Wir erleben aktuell eine Loslösung vom reinen Produktverkauf – Stichwort Mobility Services. Die Umstellung ist eine Herkulesaufgabe, aber die Chancen, vor allem der deutschen Hersteller, stehen recht gut.

Axel Schmidt | Managing Director – Automotive

³Tesla: "Tesla First Quarter 2018 Update", 2. Mai 2018

DIE RICHTIGE INVESTMENT STRATEGIE

Zu einer umsichtigen Innovationswende gehört eine flexible Anlagestrategie, die eine starke und nachhaltige Performance sicherstellt. Die Innovationswende bedeutet für Unternehmen einen Drahtseilakt. Sie balancieren zwischen den Gewinnerwartungen der Aktionäre an und dem Schaffen neuer Wachstumschancen.

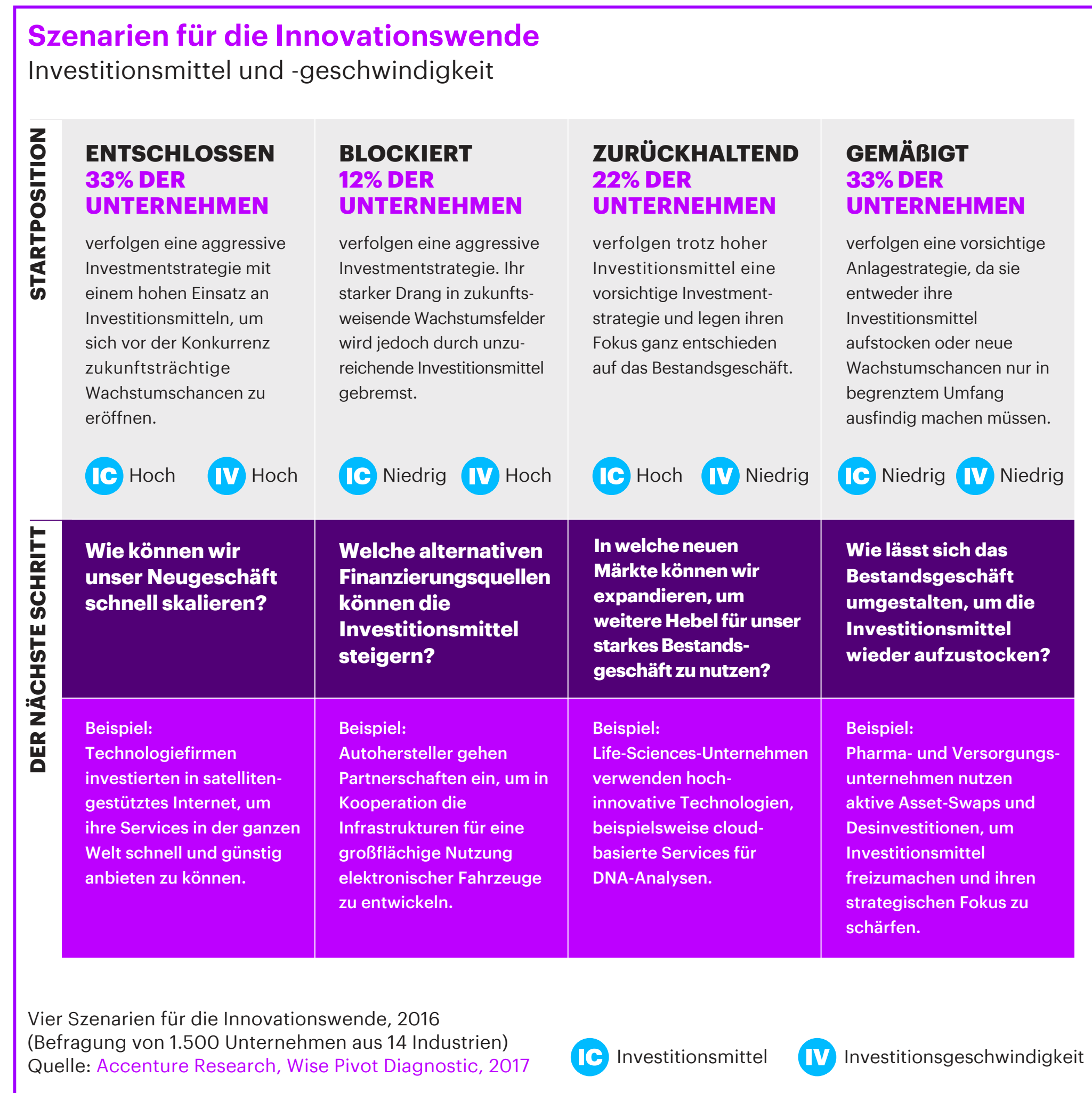
Unsere Studie zeigt, dass jede Innovationswende unterschiedlich verläuft. Es gibt kein Patentrezept. Der Weg eines Unternehmens hängt von seiner individuellen Situation und seinen individuellen Chancen ab. Je nach Investitionsniveau und der Bereitschaft zu entscheidenden Schritten gibt es vier unterschiedliche Szenarien (siehe Abbildung 18).



Wer zu viel in Innovationen und in das Neugeschäft investiert, geht Risiken ein. Schnell sind die finanziellen Mittel ausgeschöpft. Auf der anderen Seite müssen Unternehmen möglichst rasch handeln, sonst gehören sie bald zum alten Eisen. In diesem Spannungsfeld befinden sich heute nahezu alle Organisationen.

Frank Riemensperger | Vorsitzender der Geschäftsführung,
Accenture Deutschland

Abbildung 18



Szenario für entschlossene Unternehmen

Unternehmen mit einer aggressiven Anlagestrategie und großen Investitionsmitteln (33 Prozent in unserer Stichprobe), zeigen oft eine größere Bereitschaft, ihr Neugeschäft schnell zu skalieren. Sie haben in zukünftiges Wachstum investiert und sind besser dafür aufgestellt, chancenorientiert zu handeln und Geschäftsfelder in fremden Branchen zu erobern. Diese Unternehmen sollten in Betracht ziehen, mindestens eines ihrer bewährten Geschäftsmodelle auf einen neuen Markt oder eine neue Branche zu übertragen. Dazu können sie ausgewählte Partner nutzen. Zudem müssen sie den Erfolg ihrer neuen Aktivitäten genau überwachen, um Überinvestitionen in Bereiche zu vermeiden, die keinen Mehrwert erzeugen.

Die Merck KGaA, ein führendes Pharma- und Chemieunternehmen, begann etwa 2007 mit einem Elfjahresplan zur Restrukturierung ihres Geschäfts und zur Expansion in neue Branchen. Zwischen 2009 und 2017 investierte das Unternehmen 21 Milliarden US-Dollar in Zukäufe, um sich in den Bereichen Biowissenschaften und Performance Materials wachstumsorientiert zu positionieren.⁴ Das Unternehmen hat seinen Umsatz seit 2004 fast verdreifacht und in den letzten Jahren starke Margen erzielt.⁵

Deutsche Unternehmen aus der pharmazeutischen Industrie, Medizintechnik und Biotechnologie investieren bereits heute in Fähigkeiten und Kapazitäten, mit denen sie ihre traditionelle Produktpalette um patientenspezifische Services erweitern können. Der Schlüssel liegt in personalisierten Services. Patientendaten aus unterschiedlichsten Datenquellen werden zur Erfolgsbasis. Kombiniert mit innovativen Technologien wie künstlicher Intelligenz liefern sie den nötigen Mehrwert für den Patienten. Das steigert dann auch die Loyalität der Kunden zum Produkt.

Jan Ising | Managing Director – Accenture Strategy, Life Science Industry Lead

⁴Merck KGaA: Acquisitions & Divestments

⁵Merck KGaA: Jahresbericht 2004, Jahresbericht 2016

Szenario für blockierte Unternehmen

Blockierte Unternehmen streben aggressiv nach neuen Wachstumschancen, sind aber durch geringe Investitionsmittel (12 Prozent in unserer Stichprobe) eingeschränkt. Sie riskieren, ihre Finanzen überzustrapazieren und ihr Bestandsgeschäft zu schädigen, falls sie zu diversifiziert investieren. Sie müssen jetzt schnell zusätzliche Investitionsmittel aufzutun oder alternative Finanzierungsquellen finden, beispielsweise durch Partnerschaften.

Origin Energy, Australiens führender Strom- und Gasversorger, investiert bspw. seit zehn Jahren intensiv in erneuerbare Energien. Trotz starker operativer Erfolge sanken die Finanzkennzahlen von Origin wegen des sinkenden Ölpreises und hoher Abschreibungen auf Vermögenswerte.⁶

Origin Energy will jetzt die Bilanz sanieren und die Aktionärsrendite steigern. Zugleich aber setzt das Unternehmen weiterhin auf strategische Einsätze bei Start-ups, um über Innovationen im Energiemarkt auf dem Laufenden zu bleiben. Das Management räumt ein, nicht zu wissen, ob sich eine dieser Investitionen langfristig auszahlen wird. Aber es weiß eben auch, dass diese Schritte notwendig sind, wenn das Unternehmen am Wandel in Richtung eines emissionsfreien Energiesystems teilhaben will.⁷

Bisher war Digitalisierung für Fertigungsunternehmen gleichbedeutend mit Prozessoptimierung. Jetzt aber geht es um eine Transformation des Geschäftsmodells in Richtung neuer Wertschöpfungsketten und datenbasierter Services. Dort sprudeln die Umsatzquellen von morgen.

Götz Erhardt | Managing Director – Accenture Resources

⁶ABC: "Origin Energy takes another \$1.2bn hit over LNG investment", 10. August 2017, sowie Origin Energy: "2017 Investor Day", 28. November 2017

⁷Australian Financial Review: "Origin Energy in energy tech innovation hunt", 18. Juli 2017

Szenario für zurückhaltende Unternehmen

Diese Unternehmen verfügen über große Investitionsmittel, agieren aber dennoch vorsichtig. Sie konzentrieren sich darauf, ihr Bestandsgeschäft zu stärken (22 Prozent in unserer Stichprobe). Unternehmen mit starker finanzieller Performance können sich dafür entscheiden, Geld an ihre Aktionäre auszuschütten. Aber sie sollten auch in Initiativen mit hohem Potenzial investieren, um die Stärken ihres Bestandsgeschäfts auszubauen und durch neue Bereiche zu erweitern.

Angesichts der Marktsättigung plant die Sportbekleidungsmarke Nike etwa, den Markt auszumanövrieren und ein profitables langfristiges Wachstum zu erzielen. Das bedeutet laut CEO Mark Parker eine „massive Transformation“.⁸ Das Unternehmen will 3 bis 4 Prozent seines Umsatzes der nächsten fünf Jahre reinvestieren, um Produktinnovationen zu beschleunigen, seine Time-to-Market zu halbieren und seine direkte Verbindung zum Kunden durch noch bessere Einzelhandels- und Online-Erlebnisse zu intensivieren.⁹

Kunden treffen ihre Kaufentscheidungen heute nur noch selten rational und preisorientiert am physischen Point of Sale. Erfolgreiche Einzelhändler bieten Konsumenten darum ein emotionales Erlebnis auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen. Eine Schlüsselrolle spielt dabei der direkte Kundenkontakt in sozialen Netzwerken.

Thomas Täuber | Managing Director – Retail & Consumer Goods

⁸Markets Insider: "Nike is trying a 'massive transformation' in order to stay relevant", 26. Oktober 2017

⁹Nike: "NIKE, INC. Is accelerating a consumer-led transformation to ignite its next phase of long-term growth", 15. Oktober 2017

Szenario für gemäßigte Unternehmen

33 Prozent der Unternehmen in unserer Stichprobe fallen unter die Kategorie „gemäßigt“. Einige Unternehmen mit einem hochprofitablen Bestandsgeschäft schütten viel Geld an ihre Aktionäre aus. Das schmälert jedoch ihre Investitionsfähigkeit und damit ihre Chancen auf Wachstum und Expansion. Diese Unternehmen sollten ihre Wachstumschancen in Innovationsbereichen ausloten und ihre Investitionsmittel aufstocken. Beispielsweise können sie die Teilnahme an Innovationskonsortien in Betracht ziehen und mittels Crowdsourcing-Plattformen neue Ideen entwickeln, um nur zwei Optionen zu nennen.

Andere Unternehmen könnten aber auch aufgrund sinkender Gewinne im Bestandsgeschäft nur über geringe Geldmittel verfügen. Diese Gruppe ist gut beraten, ihr Bestandsgeschäft zu reformieren und wieder auf den Wachstumspfad zu führen. Das erfordert oft radikale Maßnahmen, beispielsweise die Veräußerung leistungsschwacher Teilbereiche.

Angesichts eines gesättigten Mobilfunkmarktes und eines verlangsamten Mobilfunkgeschäfts beschloss Verizon Communications bspw., eine Wachstumsplattform für digitale Mediendienste und den IoT-Markt aufzubauen.¹⁰ Das Unternehmen erkannte, dass nur eine starke Bilanz die nötige finanzielle Flexibilität für Wachstum bietet. Seit 2016 hat das Unternehmen einen Teil seiner Festnetzsparte und seines Geschäfts mit Rechenzentren in den USA und Südamerika veräußert, um seine strategische Position zu verbessern.¹¹ Diese Dynamik wird sich bis 2018 mit einer Kostensenkungsinitiative in Höhe von 10 Milliarden US-Dollar fortsetzen.¹²

Immer mehr Unternehmen verstehen, dass Stabilität in der heutigen Geschäftswelt kein realistisches Ziel mehr darstellt. Vielmehr sehen sie die Innovationswende als permanent „neue Stabilität“: Der Wandel selbst ist ihr beständiger Weg in die Zukunft.

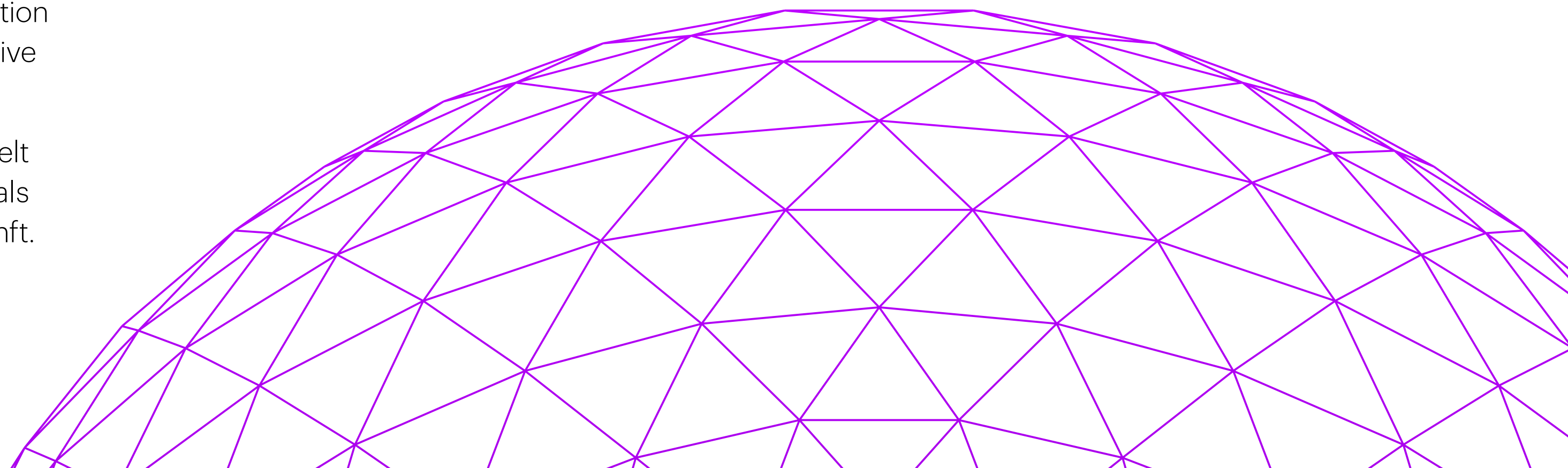
¹⁰Huffpost: „Verizon’s Pivot Acquisition To Avoid Disruption“, 8. Juli 2016

¹¹Verizon: Jahresbericht 2016

¹²Market Realist: „Verizon at the UBS Global Media and Communications Conference“, 8. Januar 2018

Die digitale Transformation eröffnet gerade auch Telekommunikationsunternehmen große Chancen. Mit ihren verfügbaren Daten und ihrem hohem Vernetzungsgrad sind die Firmen potenziell in der Lage, Plattformen und Partnernetzwerke aufzubauen und auf diese Weise ihr Betriebsmodell effizienter zu gestalten. Für manche Firmen besteht die einzige Wachstumsmöglichkeit darin, sich von unproduktiven Sparten zu trennen, um sich gezielter auf das Neugeschäft fokussieren zu können.

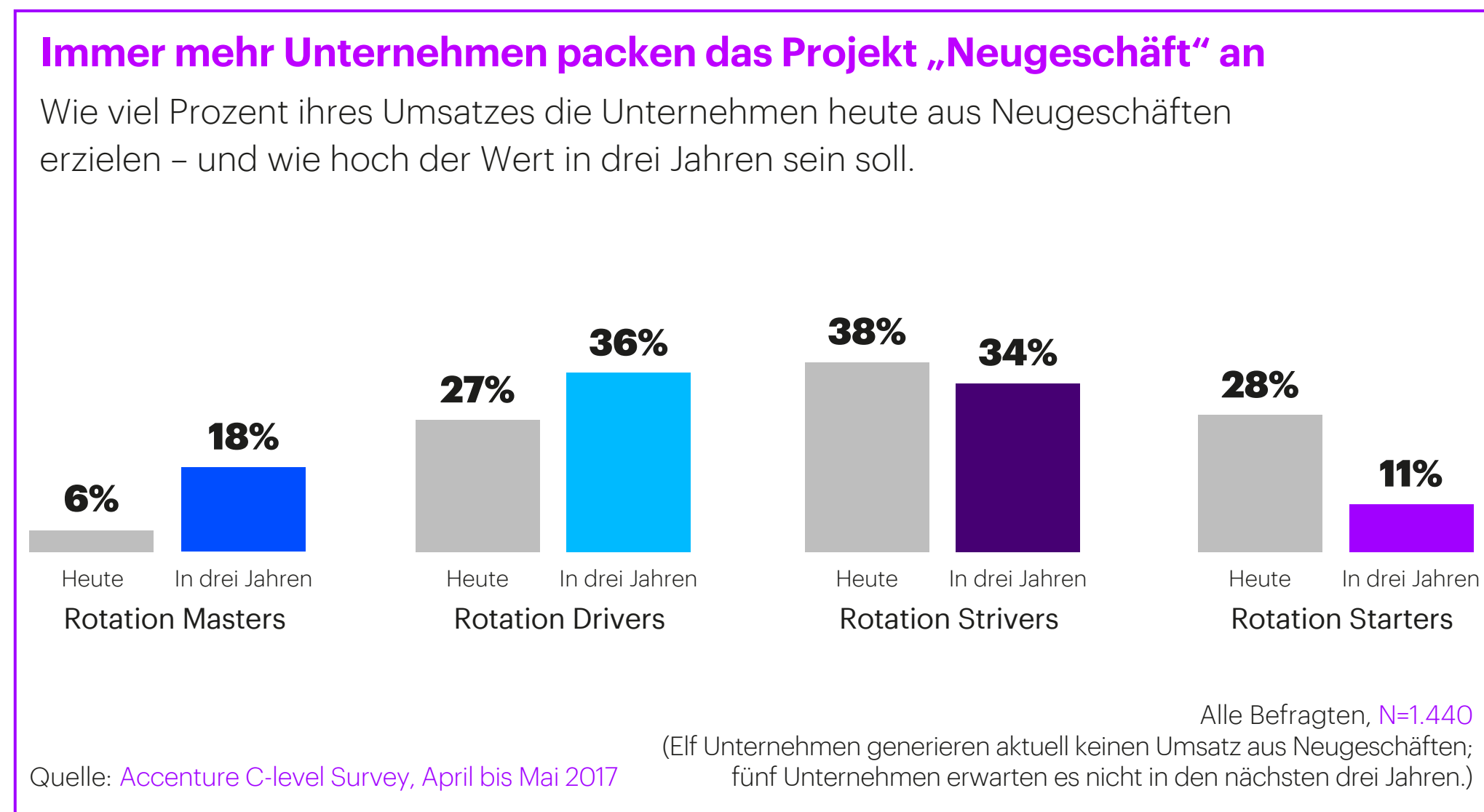
Catrin Hinkel | Senior Managing Director – Communication, Media and Technology



JETZT ANPACKEN

Wie zu Beginn dieses Berichts erwähnt, stehen viele Unternehmen in den Startlöchern und wollen in den kommenden drei Jahren neue Geschäftsfelder erobern. Die Zahl der Rotation Masters könnte sich in den nächsten drei Jahren sogar verdreifachen (siehe Abbildung 19).

Abbildung 19



Abschließend einige Überlegungen, in welche Innovationsrichtung sich Unternehmen verschiedener Kategorien jetzt wenden können:

	SETZEN SIE FINANZIELLE MITTEL FREI	FÖRDERN SIE DIE INNOVATIONSKRAFT	VERKNÜPFEN SIE ALTE UND NEUE GESCHÄFTSWELT
ROTATION MASTERS der Unternehmen heute	Das Wachstum im Bestands-geschäft vorantreiben und finanzielle Mittel freimachen (bspw. durch Fokus auf digitales Marketing).	Investitionen ganz bewusst nutzen, um das Neugeschäft zu skalieren (bspw. durch regelmäßige Akquisitionen).	Das Bestandsgeschäft revitalisieren – mit neuen Strukturen und Talenten (bspw. durch die Rekrutierung von Data Scientists).
ROTATION STRIVERS der Unternehmen heute	Eine klare Expansionsstrategie für das Neugeschäft entwickeln und evaluieren, welche finanziellen Mittel benötigt werden.	Innovationsfördernde Strukturen etablieren, um das Kerngeschäft schneller zu transformieren.	Investitionen in ein Upgrade der IT-Infrastruktur , um das Neugeschäft zu unterstützen.
ROTATION STARTERS der Unternehmen heute	Auf Restrukturierungen des Bestandsgeschäfts vorbereiten (inklusive der Veräußerung leistungsschwacher Bereiche).	Innovationsfördernde Strukturen (bspw. Innovation Labs und Center) etablieren, um neue Ideen zu entwickeln.	In Partnerschaften investieren, um neue Ideen besser testen zu können und frühestmöglich Zugang zu neuen Märkten zu erhalten.

Quelle: Accenture C-level Survey, April bis Mai 2017

BEREIT FÜR DIE INNOVATIONS WENDE?

Meistern Sie die Innovationswende und erfinden Sie Ihre Organisation neu. Wir stehen Ihnen gern zur Seite. Sprechen Sie mit uns!

KONTAKT

Frank Riemensperger | Vorsitzender der Geschäftsführung,
Accenture Deutschland



Götz Erhardt | Managing Director
Accenture Resources



Catrin Hinkel | Senior Managing Director
Communication, Media and Technology



Jan Ising | Managing Director
Accenture Strategy, Life Science Industry Lead



Axel Schmidt | Managing Director
Automotive



Thomas Täuber | Managing Director
Retail & Consumer Goods



ÜBER DIE STUDIE

Accenture führte von April bis Mai 2017 eine globale Online-Umfrage unter 1.440 Führungskräften von Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 500 Millionen US-Dollar in elf Branchen und zwölf Ländern durch. Die Studie untersuchte, wie sich große Unternehmen auf disruptive Veränderungen vorbereiten – vor allem mit Blick auf die Transformation ihres Bestandsgeschäfts und die Expansion in neue, skalierbare Geschäftsfelder.

Zu den Teilnehmern gehörten Chief Innovation Officers, Chief Operating Officers, Chief Strategy Officers und vergleichbare Positionen sowie Rollen, die direkt an CxOs berichten. Mehr als die Hälfte davon (51 Prozent) waren seit mehr als fünf Jahren in ihrer Funktion tätig. Die vorliegende Stichprobe bietet einen ausgewogenen Überblick über die Volkswirtschaften aus Industrie- und Schwellenländern sowie über ein breites Spektrum an Branchen. Die exemplarischen Fallstudien wurden mithilfe von öffentlich zugänglichen Quellen erstellt, darunter Jahresberichte von Unternehmen sowie Branchenberichte.

Transformation

Unter „Transformation“ verstehen wir die Evolution und Erneuerung des Bestandsgeschäfts mit dem Ziel, neue Geschäftsfelder zu erschließen und im künftigen Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Bestandsgeschäft

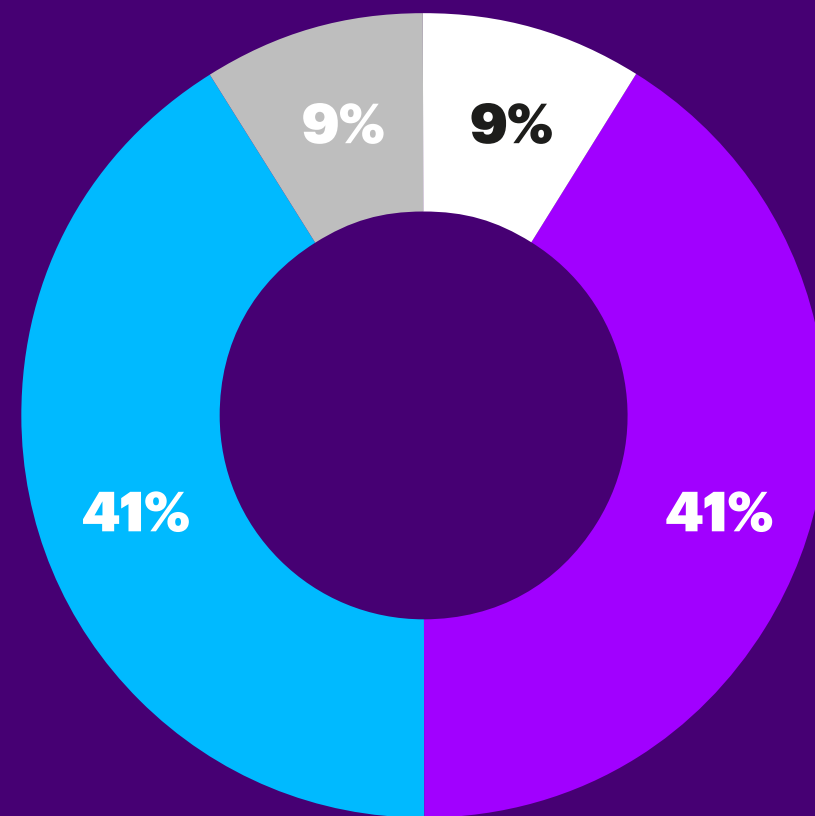
Mit „Bestandsgeschäft“ meinen wir jene Aktivitäten eines Unternehmens, die dessen Umsatz zu einem Großteil ausmachen und die es bereits seit mehr als fünf Jahren betreibt.

Neugeschäft

Unter „Neugeschäft“ verstehen wir geschäftliche Aktivitäten, Investitionen und Unternehmungen in völlig neue Märkte, in denen das Unternehmen bisher nicht oder kaum präsent war.

Merkmale der Studien-Stichprobe

Unternehmensgröße nach Umsatz

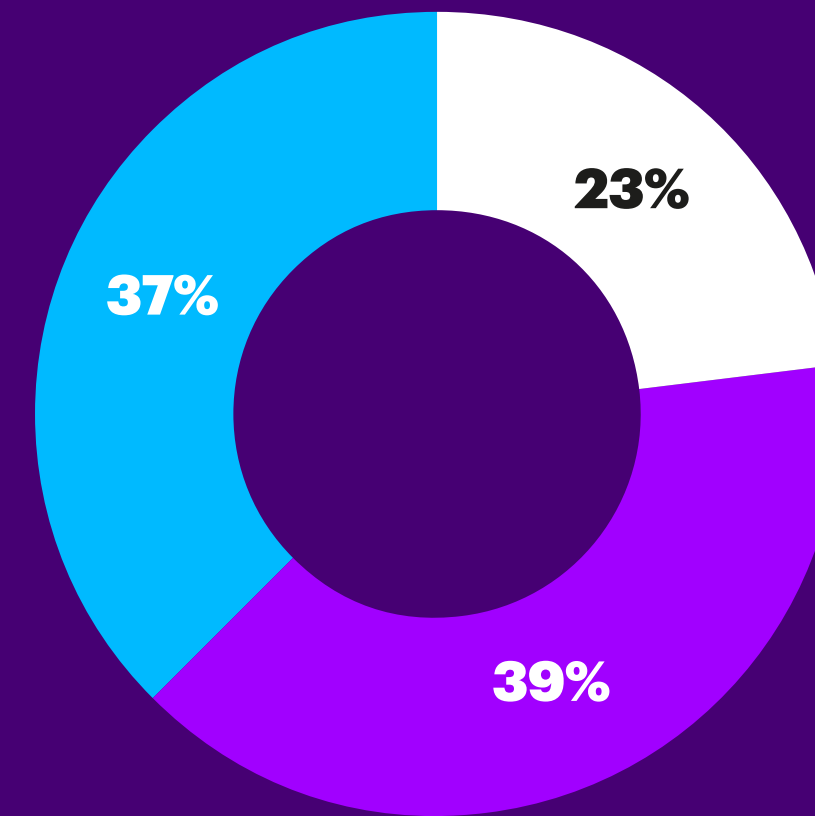


- 500-999 Mio. US-Dollar
- 1 Mrd.-4,9 Mrd. US-Dollar
- 5 Mrd.-19,9 Mrd. US-Dollar
- 20 Mrd.-50+ Mrd. US-Dollar

Länder

Australien, Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Hongkong, Indien, Japan, Kanada, Singapur, USA

Funktion des Befragten



- Chief Strategy Officer
- Chief Operating Officer
- Chief Innovation Officer

Branchen

Automobilbau, Banken, Chemie, Einzelhandel, Energie, Hightech, Konsumgüter und Dienstleistungen für Verbraucher, Pharmazie, Telekommunikation, Versicherungen, Versorgungsunternehmen

Quelle: Accenture C-level Survey, April bis Mai 2017

Über Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen und in allen Unternehmensfunktionen – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit rund 459.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt lebt und arbeitet, zu verbessern.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.de

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 250 Forschern und Analysten aus 23 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 Unternehmen wie MIT und Singularity – 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.de/research

Die Standpunkte und Meinungen, die in diesem Dokument wiedergegeben werden, sollen zum Denken anregen und Diskussionen anstoßen. Jedes Unternehmen verfügt über einzigartige Anforderungen und Ziele. Darum sollten Sie die hier beschriebenen Ansätze nicht als professionelle Beratung für Ihr Geschäft auffassen.

Copyright © 2018 Accenture.
Alle Rechte vorbehalten.

Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.

NEW.APPLIED.NOW