

DAS UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT



Dies ist eine Zusammenfassung
der IBM Global CEO Study zum
Thema „Das Unternehmen der
Zukunft“.

DIE VOLLSTÄNDIGE CEO STUDY
FINDEN SIE UNTER:
ibm.com/doing/de/ceo

EXECUTIVE SUMMARY

Wie wird das Unternehmen der Zukunft aussehen? Um diese Frage zu beantworten, haben wir mit mehr als 1.000 CEOs auf der ganzen Welt gesprochen. Aus diesen Gesprächen sowie unseren statistischen und finanztechnischen Analysen zeichnet sich ein eindeutiges Bild vom Unternehmen der Zukunft ab.

Die CEOs sind derzeit dabei, ihr Unternehmen rasch für die Realisierung der Wachstumspotenziale zu positionieren, die sie sehen. Unsere Gespräche über ihre geplanten Maßnahmen und Herausforderungen brachten einige bemerkenswerte Erkenntnisse zutage:

Unternehmen und Organisationen werden von Veränderungen geradezu überrollt und viele haben Mühe, damit Schritt zu halten. Acht von zehn CEOs sind der Meinung, dass ihnen erhebliche Veränderungen bevorstehen. Doch die Diskrepanz zwischen den erwarteten Veränderungen und der Fähigkeit, diese zu steuern, ist inzwischen fast dreimal so groß wie bei unserer letzten Global CEO Study aus dem Jahr 2006.

Die CEOs betrachten anspruchsvollere Kunden nicht als Bedrohung, sondern als Chance zur Differenzierung. Die CEOs investieren mehr, um immer wohlhabendere, besser informierte Kunden und Kunden mit stärkerem sozialem Bewusstsein zu gewinnen und zu halten.

Fast alle CEOs passen ihr Geschäftsmodell an – zwei Drittel verwirklichen Innovationen in großem Umfang. Mehr als 40 Prozent der CEOs ändern ihr Unternehmensmodell, um verstärkt mit Partnern zusammenzuarbeiten.

Die CEOs wenden sich offensiv globalen Geschäftsmodellen zu und setzen auf grundlegende Änderungen ihrer Fähigkeiten und auf die umfangreichere Zusammenarbeit mit Partnern. Die CEOs haben die traditionellen Vorstellungen von der Globalisierung hinter sich gelassen; Unternehmen und Organisationen jeder Größe definieren sich neu, um sich die Möglichkeiten der globalen Integration zunutze zu machen.

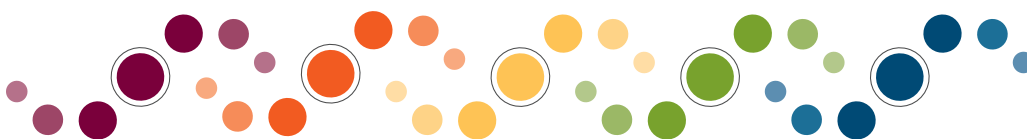
Finanziell überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen sind mutiger. Diese Unternehmen erwarten mehr Veränderungen und meistern sie besser. Ihre strategische Aufstellung ist „globaler“, und sie arbeiten in größerem Umfang mit Partnern zusammen und entscheiden sich für grundlegende Formen der Geschäftsmodell-Innovation.

DAS UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

Die Analyse aller Branchen, Regionen, Unternehmen und Organisationen unterschiedlicher Größe ergibt eine bemerkenswerte Übereinstimmung der Merkmale, die unserer Ansicht nach für den künftigen Erfolg eines Unternehmens erforderlich sind. Im Wesentlichen ist **das Unternehmen der Zukunft ...**

.....
„Wir wollen uns, einfach gesagt, ein großes Stück vom Kuchen in Märkten sichern, die schneller wachsen als andere – darunter verstehen wir einen Marktanteil von mehr als 25 Prozent.“

Ron Logue, Chairman und CEO,
State Street
.....



**FOKUSSIERT
AUF VERÄN-
DERUNGEN**

**INNOVATIVER
ALS VON
DEN KUNDEN
ERWARTET**

**GLOBAL
INTEGRIERT**

**VON NATUR AUS
REVOLUTIONÄR**

**ENGAGIERT,
NICHT NUR
REGEL-
KONFORM**

.....
„In den letzten zehn Jahren haben wir mehr Veränderungen erlebt als in den 90 Jahren davor.“

Ad J. Scheepbouwer, CEO,
KPN Telecom

.....

● FOKUSSIERT AUF VERÄNDERUNGEN

Das Unternehmen der Zukunft ist in der Lage, sich schnell und erfolgreich zu verändern. Anstatt nur auf Trends zu reagieren, gestaltet es diese Trends aktiv mit und setzt sich an deren Spitze. Markt- und Branchenveränderungen werden als Chance gesehen, sich von der Konkurrenz abzusetzen.

STREBT IHR UNTERNEHMEN NACH VERÄNDERUNGEN?

Haben Sie in Ihrem Unternehmen Personen positioniert, die Bestehendes in Frage stellen? Haben Sie diesen Personen den nötigen Freiraum gegeben, damit sie bedeutende Veränderungen bewirken können?

Steuern Sie Veränderungen im Rahmen eines strukturierten Programms und messen Sie den Wertbeitrag des Change-Managements?

Verfügen Sie über leistungsfähige Prozesse, um neue Produkt-, Service- und Geschäftsmodell-Konzepte zu entwickeln und um entsprechende Investitionen zu priorisieren, sofern erforderlich?

.....
„In Zukunft werden wir vermehrt über den ‚Prosumenten‘ sprechen – einen Verbraucher, der gleichzeitig Konsument und Produzent und somit noch enger in die Wertschöpfungskette integriert ist. Infolge dessen werden Produktionsprozesse präziser und individueller angepasst.“

Hartmut Jenner, CEO,
Alfred Kärcher GmbH

.....

● INNOVATIVER ALS VON DEN KUNDEN ERWARTET

Das Unternehmen der Zukunft übertrifft die Erwartungen seiner immer anspruchsvolleren Kunden. Dank intensiver, interaktiver Kundenbeziehungen kann es seine Kunden mit Innovationen überraschen, die sowohl den Kunden als auch dem Unternehmen selbst zu nachhaltigem Erfolg verhelfen.

ÜBERTREFFEN SIE DIE ERWARTUNGEN IHRER KUNDEN?

Welche Ihrer Angebote sind bahnbrechend und verschaffen Ihnen Zugang zu völlig neuen Segmenten oder Märkten? Was können Sie aus diesen Angeboten lernen?

Bewerten Sie systematisch potenzielle geografische Märkte? Wie profitieren Sie von der Effizienz globaler Marken, Produkte und Services, ohne auf lokalen Märkten an Relevanz zu verlieren?

Erkennen Sie es als erster, wenn sich die Vorlieben der Kunden ändern, und reagieren Sie entsprechend, oder sind Ihre Mitbewerber schneller?

Integrieren Sie wirksam unterschiedliche Daten und Systeme, um neue Kundeninformationen zu gewinnen?

● GLOBAL INTEGRIERT

Das Unternehmen der Zukunft setzt auf Integration, um sich die Chancen der globalen Wirtschaft zunutze zu machen. Es ist darauf ausgelegt, Zugang zu den besten Fähigkeiten, Wissen und Assets zu erhalten, ganz gleich, wo diese sich befinden, und sie dort einzusetzen, wo sie strategisch benötigt werden.

NUTZEN SIE DIE CHANCEN DER GLOBALEN INTEGRATION?

Integrieren Sie mit Erfolg Fähigkeiten, Wissen und Assets aus der ganzen Welt in vernetzten Kompetenzzentren, um sich von Mitbewerbern zu differenzieren?

Verfügt Ihr Unternehmen über ein global integriertes Geschäftsmodell (auch wenn es nicht weltweit tätig ist)?

Haben Sie einen detaillierten Plan für globale Partnerschaften sowie Fusionen und Übernahmen formuliert?

Bauen Sie Führungskräfte auf, die global denken und handeln?

Fördern und unterstützen Sie soziale Netzwerke, um die Integration und Innovation standortübergreifend zu verbessern?

.....
„Wir müssen uns hin zur globalen Koordination bewegen, aber sensibel für die Anforderungen lokaler Märkte bleiben. Selbst bei Back-Office-Funktionen müssen wir diese Balance halten.“

Martin Sorrell, CEO, WPP
.....

● VON NATUR AUS REVOLUTIONÄR

Das Unternehmen der Zukunft stellt sein Geschäftsmodell radikal in Frage und definiert so die Grundlagen des Wettbewerbs neu. Es verändert seinen Wertbeitrag, hinterfragt traditionelle Services und erfindet sich und seine gesamte Branche neu, sobald sich die Gelegenheit dazu bietet.

VERFOLGEN SIE REVOLUTIONÄRE ANSÄTZE, UM BESTEHENDES IN FRAGE ZU STELLEN UND NEUES ZU SCHAFFEN?

Wird in naher Zukunft ein revolutionäres neues Geschäftsmodell Ihre Branche von Grund auf verändern? Was ist wahrscheinlicher – dass dieses Geschäftsmodell von Ihnen oder Ihren Mitbewerbern stammt?

Machen Sie sich Gedanken darüber, woher die nächste bahnbrechende Geschäftsidee kommen wird?

Beobachten Sie andere Branchen, um Konzepte und Geschäftsmodelle ausfindig zu machen, die Ihren Markt verändern könnten?

Können Sie unternehmerisch denkenden Mitarbeitern und innovativen Geschäftsmodellen den nötigen Raum in ihrem Unternehmen geben, während sie gleichzeitig die gewohnte Leistung sicherstellen?

.....
„Für uns geht es bei der Unternehmensmodell-Innovation in erster Linie um das richtige Geschäftsmodell, das wir brauchen, um in andere Märkte einzusteigen und uns neues Know-how zu sichern.“

Andrew Brandler, CEO,
China Light and Power
.....

.....
„Meiner Ansicht nach wird die Corporate Responsibility drei Phasen durchlaufen. Zuerst wenden sich die Unternehmen Themen wie der Umwelt zu, weil sie dazu gezwungen sind. Dann stellen sie fest, dass sich das aus geschäftlicher Sicht lohnt. Und letztendlich werden sie sich engagiert für solche Themen einsetzen – nicht aus Zwang und eigen-nützigen Motiven, sondern einfach weil es richtig ist.“
.....

Vinod Mittal, Managing Director,
ISPAT Industries

● ENGAGIERT, NICHT NUR REGELKONFORM

Das Unternehmen der Zukunft geht über bloße Philanthropie und die Einhaltung von Regeln und Gesetzen hinaus. Es beweist mit allen Maßnahmen und Entscheidungen echtes Engagement für die Gesellschaft.

GEHEN SIE GANZHEITLICH AN DAS THEMA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) HERAN?

Wissen Sie, welche Erwartungen Ihre Kunden an CSR stellen? Wie beziehen Sie Ihre Kunden in Lösungen ein?

Wissen Sie, welche Nichtregierungsorganisationen Einfluss auf Ihre Kunden haben und arbeiten Sie mit diesen Gruppen zusammen?

Haben Sie Erkenntnisse aus laufenden Umweltinitiativen gewonnen, die Sie auf Ihre erweiterte CSR-Strategie anwenden können?

Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, etwas zu bewegen?

Wie stellen Sie sicher, dass die im gesamten Unternehmen – und in der erweiterten Wertschöpfungskette – angewandten Maßnahmen mit Ihren Werten und definierten Richtlinien für CSR übereinstimmen?

BAUEN SIE IHR UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT AUF

Ideen und Meinungen über die Zukunft des Unternehmens – oder das Unternehmen der Zukunft, wie wir es nennen – entwickeln sich weiter. Wir schätzen es sehr, dass wir die Sichtweise so vieler CEOs weltweit zusammentragen durften. Diese neue Global CEO Study betrachten wir nicht als Schlusspunkt, sondern als Ansporn für weitere Gespräche über die künftige Richtung von Wirtschaft und Unternehmen. Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit Ihnen am Aufbau Ihres Unternehmens der Zukunft zu arbeiten.

Wenn Sie mehr über diese Studie erfahren möchten, senden Sie bitte eine E-Mail an das IBM Institute for Business Value unter iibv@us.ibm.com oder laden Sie sich die vollständige IBM Global CEO Study von folgender Website herunter:

ibm.com/doing/de/ceo

METHODIK UNSERER STUDIE

Die Ergebnisse der diesjährigen Studie basieren auf einer Befragung von 1.130 CEOs und Führungskräften aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor auf der ganzen Welt.¹ Bei der Analyse untersuchten wir die Unterschiede zwischen den Antworten von finanziell überdurchschnittlich und finanziell unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen. Wir verglichen den Umsatz und Gewinn von Unternehmen, für die öffentlich zugängliche Finanzdaten vorliegen, mit dem Durchschnitt anderer Studienteilnehmer derselben Branche.² Diejenigen Unternehmen, die bei bestimmten finanziellen Kennzahlen überdurchschnittlich gut abschnitten, bezeichnen wir als Outperformer. Unternehmen, deren Ergebnis unter dem Durchschnitt blieb, werden Underperformer genannt.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES

IBM Global Business Services ist in mehr als 170 Ländern präsent und bietet Kunden fundierte Geschäftsprozess- und Branchenkenntnisse, die 17 Branchen abdecken. Dank innovativer Methoden und des umfassenden Know-hows von IBM, auf das die Consultants zurückgreifen können, sind wir in der Lage, unsere Kunden bei der Umsetzung von Lösungen zu unterstützen, die schnell neuen geschäftlichen Nutzen und messbare Ergebnisse liefern. IBM Global Business Services verfügt mit über 3.250 Beratern über einen der weltgrößten Bereiche für Strategieberatung. Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategiepaper zu branchenspezifischen und branchenübergreifenden Themen für Senior Business Executives.



IBM Deutschland GmbH
70548 Stuttgart

ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien

ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106
8010 Zürich

ibm.com/ch

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind eingetragene Marken der IBM Corporation.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Service-namen können Marken anderer Hersteller sein.

Quellen und Anmerkungen

- ¹ Mehr als 95 Prozent dieser Befragungen wurden von IBM Führungskräften in persönlichen Gesprächen durchgeführt. Für die übrigen Gespräche, die telefonisch geführt wurden, war die Economist Intelligence Unit verantwortlich. Zur besseren Lesbarkeit wird diese Gruppe in der Studie gemeinsam als „CEOs“ bezeichnet.
- ² Auf der Basis der Verfügbarkeit von Finanzdaten konnten wir 530 Unternehmen in unserer Finanzanalyse berücksichtigen. Aus analytischen und statistischen Gründen verglichen wir die Leistung der Unternehmen anhand von drei finanziellen Referenzwerten: 1) der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate beim Umsatz von 2003 bis 2006, 2) der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate bei der Nettoumsatzrendite von 2003 bis 2006 und 3) der durchschnittlichen absoluten Umsatzrendite für 2003 und 2006.

© Copyright IBM Corporation 2008
Alle Rechte vorbehalten.