

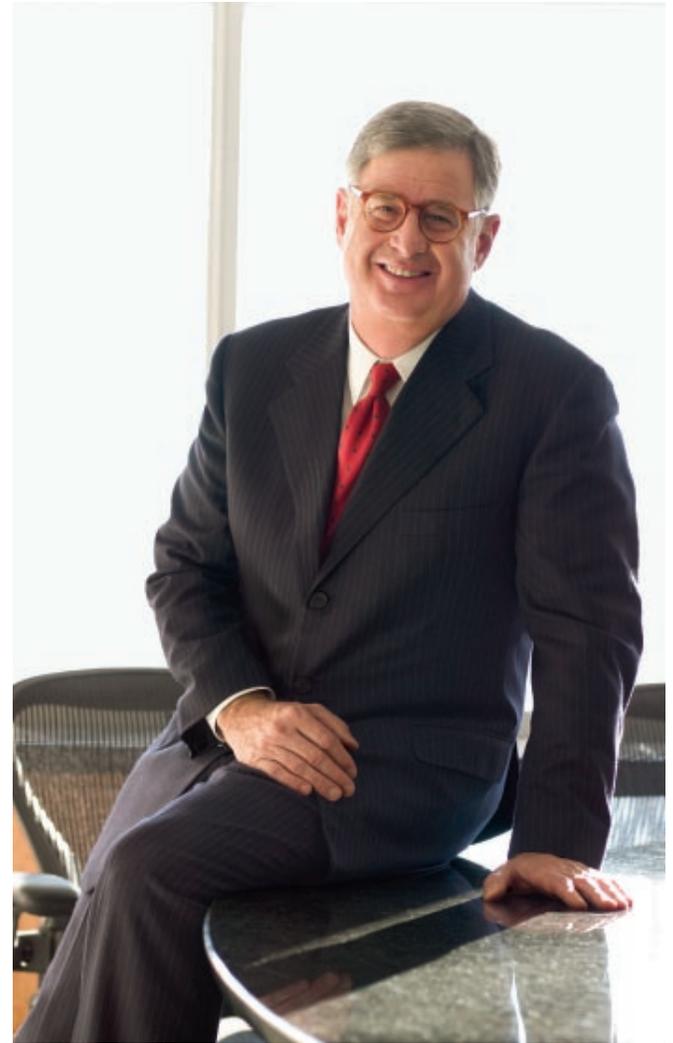


Unternehmensführung
in einer komplexen Welt

Global CEO Study

IBM

Diese Studie basiert auf persönlichen Gesprächen mit mehr als 1.500 Chief Executive Officers (CEOs) weltweit.



Samuel J. Palmisano
Chairman, President und Chief Executive Officer
IBM Corporation

Vorwort

Im ersten Kapitel dieser Studie, die sich mit dem Umgang mit Komplexität befasst, bezeichnet der CEO eines Herstellers von Industrieprodukten die Wirtschaftslage im Jahr 2009 als „Weckruf“.

Dem stimme ich voll und ganz zu. Ergänzen möchte ich lediglich, dass dieser Weckruf der letzte in einer Reihe von Warnrufen war, die während der ersten zehn Jahre des neuen Jahrtausends erklangen. In sehr kurzer Zeit wurden wir uns enormer Probleme bewusst: des globalen Klimawandels, der geopolitischen Fragen im Zusammenhang mit der Energie- und Wasserversorgung, der Schwachstellen in den Lieferketten für Nahrungsmittel und Medikamente sowie der erschreckenden Gefahren für die globale Sicherheit.

Der gemeinsame Nenner dieser Aspekte sind die Realitäten – und Herausforderungen – der globalen Integration.

Wir leben in einer Welt, die weitreichend und tiefgreifend vernetzt ist – in einem globalen „System aus Systemen“. Das bedeutet unter anderem, dass darin Fehler in Einzelsystemen auftreten können, die es notwendig machen, dass wir auf Gesamtsystemebene über die Sicherheit und Effektivität der physischen und digitalen Infrastruktur des Systems nachdenken müssen.

Es ist diese bislang beispiellose Vernetzung und wechselseitige Abhängigkeit, die von den wichtigsten Erkenntnissen in dieser Studie bestätigt wird. Aus den Einblicken in die Agenda von Führungskräften aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor weltweit ragen drei Ansichten hervor, die sehr viele CEOs teilen:

- 1) Führungskräfte auf der ganzen Welt glauben, dass die rasche Zunahme von Komplexität die größte Herausforderung ist, vor der sie stehen. Sie rechnen damit, dass die Komplexität in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird – und zwar noch schneller als bisher.
- 2) Ihnen ist ebenfalls klar, dass ihr Unternehmen heute nicht dafür gerüstet ist, diese Komplexität im globalen Umfeld effektiv zu bewältigen.
- 3) Schließlich nennen sie „Kreativität“ als wichtigste Führungsqualität für Unternehmen, um einen erfolgreichen Weg durch diese komplexe Welt zu bahnen.

Während dieser intensiven Gespräche mit CEOs (mein eigenes Interview fand am 2. Dezember 2009 statt) haben wir eines immer wieder gehört: Gefahren und Chancen kommen nicht nur schneller auf uns zu und sind weniger vorhersehbar, sondern gehen auch ineinander über und beeinflussen sich gegenseitig – und daraus entstehen völlig neue Situationen. Diese bislang einmaligen Entwicklungen erfordern ein noch nie da gewesenes Maß an Kreativität in der gesamten Organisation – einer Führungsqualität, die inzwischen höher bewertet wird als Managementdisziplin oder Durchsetzungsstärke.

Wie immer bietet unsere Global CEO Study, mit der wir alle zwei Jahre die Prioritäten von CEOs weltweit ermitteln, auch dieses Mal wieder hochinteressante Einblicke, wie die CEOs die Welt sehen, und was die erfolgreichsten Unternehmen von anderen unterscheidet. Ich persönlich finde eine Tatsache besonders faszinierend: Im Verlauf der mehr als 1.500 persönlichen Interviews kam der Begriff „Smarter Planet“ in keiner einzigen unserer Fragen vor – und doch brachten die Gespräche grundlegende Erkenntnisse zutage, die genau das belegen, was IBM über die Herausforderungen und Chancen dieses fundamentalen Wandels in der Art und Weise, wie unsere Welt funktioniert, aussagt.

Wir freuen uns, Ihnen diese Studie präsentieren zu dürfen:
Unternehmensführung in einer komplexen Welt.

A handwritten signature in black ink, reading "Samuel J. Palmisano". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

Samuel J. Palmisano
Chairman, President und Chief Executive Officer
IBM Corporation

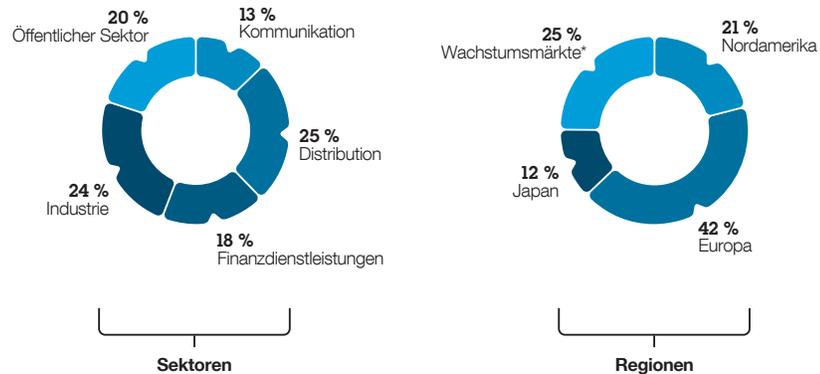
	Methodik	6
	Zusammenfassung	8
Einführung	<i>Konsequent umlernen</i>	13
Kapitel 1	<i>Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln</i>	23
Kapitel 2	<i>Eine neue Qualität der Kundenbeziehung erreichen</i>	37
Kapitel 3	<i>Operative Agilität entwickeln</i>	51
Die CEO-Agenda	<i>Wie Sie Komplexität zum Vorteil nutzen</i>	63
	Weitere Informationen	71

Methodik

Dieses Jahr erscheint die IBM Global CEO Study bereits zum vierten Mal. Sie wird alle zwei Jahre veröffentlicht und vom Bereich Strategy & Change beim IBM Institute for Business Value erarbeitet.

Um die Herausforderungen und Ziele der CEOs von heute besser zu verstehen, führten wir zwischen September 2009 und Januar 2010 persönliche Gespräche mit 1.541 CEOs und Führungskräften aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor, die Unternehmen unterschiedlicher Größe in 60 Ländern und 33 Branchen repräsentieren – das ist die größte bekannte Zahl an CEOs, die jemals gleichzeitig an einer Umfrage teilgenommen haben.

Abbildung 1 Die Studie umfasst alle Schlüsselbranchen und Regionen
Mehr als 1.500 CEOs weltweit haben an dieser Studie teilgenommen.



*Zu den Wachstumsmärkten zählen Lateinamerika, Asien-Pazifik (ohne Japan), der Nahe Osten und Afrika.

Für die vorliegende Studie führten wir eine umfangreiche Analyse durch, um die Ergebnisse der aktuellen Umfrage mit denen der Global CEO Study aus den Jahren 2004, 2006 und 2008 zu vergleichen. Im Rahmen der Analyse für die neue Global CEO Study 2010 untersuchten wir auch Unterschiede zwischen finanziell besonders erfolgreichen Unternehmen und den übrigen Unternehmen. Dabei verglichen wir die finanziellen Kennzahlen dieser Unternehmen sowohl langfristig (über vier Jahre) als auch kurzfristig (über ein Jahr) mit denen vergleichbarer Unternehmen, sofern uns die entsprechenden Zahlen vorlagen.

Unsere Analyse des langfristigen finanziellen Erfolgs berücksichtigte die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der operativen Ergebnismarge über einen Zeitraum von vier Jahren (von 2003 bis 2008).¹ Bei der Analyse des kurzfristigen finanziellen Erfolgs wurde die Wachstumsrate der operativen Marge über einen Zeitraum von einem Jahr (2008 bis 2009) verglichen.² Dadurch konnten wir herausragende Unternehmen – wir bezeichnen sie als „Standouts“ – ermitteln, die ihre operative Marge sowohl langfristig als auch kurzfristig steigern konnten.

Für unsere CEO Study befragten wir dieses Mal jedoch nicht nur CEOs. Einen Teil unserer Fragen stellten wir auch 3.619 Studenten aus mehr als 100 großen Universitäten auf der ganzen Welt. Diese erste „IBM Student Study“ vermittelt Einblicke in die Ansichten künftiger Führungskräfte. Zwischen Oktober 2009 und Januar 2010 wurden Studenten vor und nach dem ersten akademischen Grad, unterteilt nach Fachbereich und Administrationsbereich, eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen.

Von den befragten Studenten strebten 47 Prozent einen MBA-Abschluss oder einen anderen Hochschulabschluss an, wobei 3 Prozent von ihnen promovierten (z. B. zum Ph.D.). Die übrigen 54 Prozent waren in verschiedenen Studiengängen vor dem ersten akademischen Grad eingeschrieben.

Sowohl die Antworten der CEOs als auch der Studenten wurden auf der Basis des tatsächlichen regionalen Bruttoinlandprodukts für 2008 gewichtet.³

„Komplexität sollte nicht als Bürde betrachtet werden, die es zu vermeiden gilt. Wir sehen sie als Katalysator und Beschleuniger, der Innovation und neue Möglichkeiten der Wertschöpfung hervorbringt.“

Juan Ramon Alaix, President,
Pfizer Animal Health

Zusammenfassung

Wie reagieren Führungskräfte auf ein Wettbewerbs- und Wirtschaftsumfeld, das sich in den vergangenen Monaten drastisch verändert hat? Um das herauszufinden, haben wir persönliche Gespräche mit 1.541 CEOs und Führungskräften aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor auf der ganzen Welt geführt.⁴ Diese Gespräche sowie unsere statistischen und finanztechnischen Analysen liefern wertvolle Einblicke in die Agenda und Maßnahmen von Führungskräften weltweit.

Viermal wurde die Global CEO Study bereits durchgeführt. Bei den letzten drei Malen bezeichneten die CEOs übereinstimmend die Fähigkeit, Veränderungen zu meistern, als dringlichste Herausforderung. Dieses Mal brachten unsere Gespräche eine neue vorrangige Herausforderung zutage: Komplexität. Die CEOs sind der Meinung, dass die Welt, in der sie agieren, sehr viel dynamischer, unsicherer und komplexer geworden ist. Viele teilen die Ansicht, dass schrittweise realisierte Veränderungen in einer Welt, die völlig anders funktioniert als bisher, nicht mehr genügen. Aus unseren Gesprächen kristallisierten sich vier grundlegende Erkenntnisse heraus:

Die Komplexität wird künftig weiter zunehmen, und mehr als die Hälfte der CEOs hat Zweifel, ob sie diese Komplexität beherrschen können. 79 Prozent der CEOs rechnen damit, dass die Welt noch komplexer wird. Ein Teil der Unternehmen – wir bezeichnen sie als „Standouts“ – hat es jedoch in den letzten fünf Jahren geschafft, die steigende Komplexität in einen finanziellen Vorteil umzumünzen.

Kreativität ist den CEOs zufolge die wichtigste Führungsqualität. Die CEOs herausragender Unternehmen praktizieren und fördern Experimentierfreude und Innovation im gesamten Unternehmen. Kreative Führungskräfte planen aktiv tiefgreifendere Änderungen an ihrem Geschäftsmodell. Um erfolgreich zu sein, gehen sie besser kalkulierte Risiken ein, suchen nach neuen Ideen und sorgen für einen ständig innovativen Führungs- und Kommunikationsstil.

Die erfolgreichsten Unternehmen entwickeln Produkte und Services gemeinsam mit Kunden und binden ihre Kunden in Kernprozesse ein.

Sie nutzen neue Kommunikationskanäle, um ihre Kunden einzubeziehen und sich stets an deren Wünschen und Bedürfnissen zu orientieren. Erfolgreiche CEOs gewinnen mehr Erkenntnisse aus den verfügbaren Daten und räumen der Kunden-
nähe höchste Priorität ein.

Erfolgreichere CEOs managen Komplexität für ihr eigenes Unternehmen, ihre Kunden und ihre Partner.

Das gelingt ihnen, indem sie Abläufe und Produkte vereinfachen und geschickter dabei vorgehen, Arbeitsweisen zu ändern, Zugang zu Ressourcen zu erhalten und weltweit in neue Märkte einzutreten. Im Vergleich zu anderen CEOs erwarten diese geschickter agierenden CEOs künftig 20 Prozent mehr Umsatz aus neuen Quellen.

Wie CEOs Komplexität zu ihrem Vorteil einsetzen können

Die Folgen wachsender Komplexität verlangen von CEOs und deren Teams, ihr Unternehmen mit ausgeprägter Kreativität zu führen, den Kontakt zu Kunden auf ideenreiche Weise zu pflegen und ihre Abläufe schnell und flexibel zu machen, um ihr Unternehmen für den Erfolg im 21. Jahrhundert zu rüsten.



Sichtweise der Studenten

In dieser Studie werden am rechten oder linken Rand unter der Überschrift „Sichtweise der Studenten“ einige der interessantesten Erkenntnisse und Zitate aus der IBM Student Study hervorgehoben.

Die Antworten von mehr als 3.600 Studenten vermitteln Ihnen einen Einblick in die Meinungen und Erwartungen künftiger Führungskräfte, jeweils im Vergleich zu den Ansichten der CEOs.

„Erkenntnis und Voraussicht sind mit Führung verknüpft, und Erkenntnis hilft dabei, Chancen zu ergreifen.“

Zhou Ming, Executive Vice President und Secretary General, China Council for International Investment Promotion

Inwiefern unterscheiden sich nun diese von den früheren Zielen der CEOs, jetzt da sie die wachsende Komplexität als größte Herausforderung in der neuen Wirtschaftswelt erkannt haben? Früher wussten die CEOs um die Notwendigkeit der Geschäftsmodell-Innovation. Heute haben sie Mühe, die für diese Innovation nötigen kreativen Führungsqualitäten zu finden. Früher mussten sie eigenen Angaben zufolge mehr Kundennähe erreichen. Heute müssen sie noch viel weiter gehen und die Kunden in ihr Unternehmen einbeziehen. Die globale Integration ist zwar kein ganz neues Ziel, doch den CEOs wird klar, dass sie auch dabei noch einen Schritt weiter gehen und ihre operative Agilität insgesamt verbessern müssen. Um Komplexität zum Vorteil ihres Unternehmens einzusetzen, müssen CEOs:

Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln

Interessant ist, dass CEOs in einer erheblich komplexer werdenden Welt Kreativität als wichtigste Führungsqualität genannt haben. Kreative Führungskräfte heißen revolutionäre Innovationen willkommen, ermutigen andere, ausgetretene Pfade zu verlassen, und gehen kalkulierte Risiken ein. Sie sind offen und einfallreich, wenn es um die Ausweitung ihres Führungs- und Kommunikationsstils geht, vor allem im Austausch mit einer neuen Generation von Mitarbeitern, Partnern und Kunden.

Eine neue Qualität der Kundenbeziehung erreichen

In einer in hohem Maße vernetzten Welt räumen CEOs der Kundennähe einen höheren Stellenwert als je zuvor ein. Die Globalisierung hat in Verbindung mit dem drastisch gestiegenen Informationsangebot dazu beigetragen, dass Kunden heute sehr viel mehr Möglichkeiten offenstehen. Die CEOs gaben an, dass die ständige Interaktion mit Kunden und deren Mitwirkung an der Entwicklung von Produkten und Services zur Differenzierung ihres Unternehmens von Mitbewerbern beitragen. Sie betrachten die „Informationsexplosion“ als ihre größte Chance, wenn es darum geht, profunde Erkenntnisse über ihre Kunden zu gewinnen.

Operative Agilität entwickeln

CEOs gestalten ihre Abläufe neu, um stets handlungsbereit zu sein, wenn Chancen oder Herausforderungen auftauchen. Sie vereinfachen oder kaschieren auch manchmal Komplexität, die sich in ihrem Einflussbereich befindet, und helfen ihren Kunden dabei, dasselbe zu tun. Flexible Kostenstrukturen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Partnern ermöglichen ihnen die schnelle Anpassung in alle Richtungen.

Um Komplexität
zum Vorteil zu
nutzen, müssen
Unternehmen ...



Konsequent umlernen

Die meisten CEOs haben ernsthafte Zweifel, ob sie die rasch wachsende Komplexität bewältigen können. Einige Unternehmen schneiden jedoch durchweg gut ab. Wie schaffen es diese Standouts, Komplexität zu dämpfen und sogar in eine Chance zu wandeln?

„Diese Rezession war weit mehr als nur eine Schwankung im Konjunkturzyklus. Wir sehen sie als echten Paradigmenwechsel, der nicht nur die Wirtschaft, sondern auch globale Gesellschaftsstrukturen revolutioniert.“

Fumiyuki Akikusa, President und CEO, Mitsubishi UFJ Morgan Stanley Securities Co., Ltd.

Eine völlig andere Welt

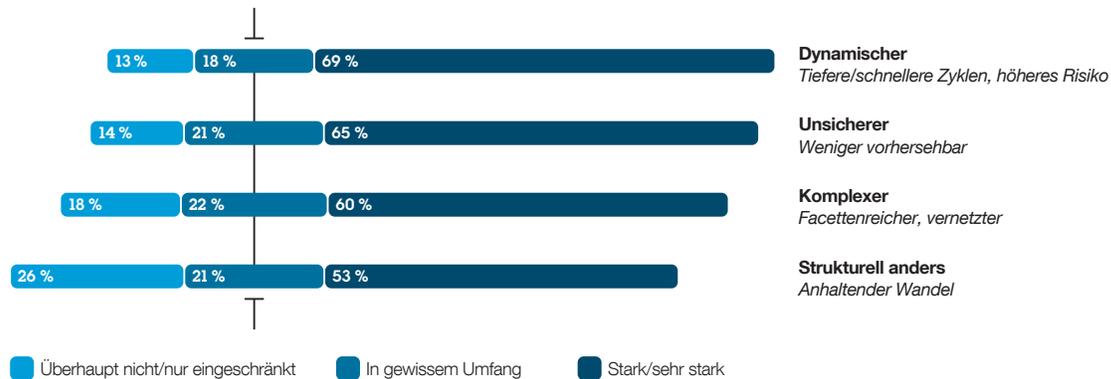
Die zunehmende Vernetzung von Volkswirtschaften, Unternehmen, Gesellschaften und Regierungen hat zu immenssem Chancenreichtum geführt. Doch überraschend viele CEOs sind eigenen Angaben zufolge nicht ausreichend darauf vorbereitet. Die größere Vernetzung hat zudem starke – und allzu häufig unbekannte – wechselseitige Abhängigkeiten hervorgebracht.

Die CEOs richten ihr Augenmerk wieder auf Wachstum, und viele von ihnen gaben an, dass ihr Erfolg davon abhängt, in den nächsten fünf Jahren den Umsatz aus neuen Quellen zu verdoppeln. Der CEO eines Telekommunikationsunternehmens in Brasilien gab folgende Prognose ab: „Die Services, die heute 80 Prozent unseres Umsatzes ausmachen, werden in fünf Jahren nur noch an zweiter Stelle der Umsatzquellen stehen.“ Die Suche nach neuen Wachstumsfeldern ist nicht einfach in einem Umfeld, das von unzähligen einzelnen Märkten, immer mehr Produkt- und Servicekategorien und immer stärker individualisierten Kundensegmenten geprägt ist.

Für CEOs bedeutet dies, dass sie ihr Portfolio, ihr Geschäftsmodell, ihre Arbeitsweise und lang gehegte Meinungen grundlegend verändern müssen. Sie müssen stärker berücksichtigen, was Kunden heute wichtig ist, und die Art und Weise der Wertschöpfung neu bewerten.

Abgesehen von wenigen Ausnahmen erwarten die CEOs weitere radikale Veränderungen. Die neue Wirtschaftswelt ist, wie die CEOs übereinstimmend sagen, sehr viel dynamischer, ungewisser, komplexer und strukturell anders. Der CEO eines Herstellers von Industrieprodukten aus den Niederlanden fasste die Stimmung vieler treffend zusammen, als er das letzte Jahr als „Weckruf“ beschrieb und hinzufügte: „Es war, als ob man in die Dunkelheit schaute, ohne Licht am Ende des Tunnels zu erkennen.“

Abbildung 2 Unternehmen erleben derzeit einen tiefgreifenden Wandel
 Die Veränderungen in der neuen Wirtschaftswelt sind weitreichend und substanziell.



Heute, da die Unternehmen dabei sind – oder sich darauf vorbereiten –, aus einer globalen Rezession herauszukommen, geben viele Führungskräfte zu, dass sie sehr unsicher sind, was als Nächstes kommt. Dennoch konnten wir in unseren Gesprächen mit CEOs Klarheit darüber gewinnen, dass ein völlig neuer Führungsstil, neue Ansätze, um Kunden besser zu verstehen, und neue flexible Strukturen erforderlich sind.

Globalisierung nimmt zu – mit neuen staatlichen Regulierungen

Nach Ansicht der von uns befragten CEOs hält der aktuelle Trend zur Globalisierung weiterhin an. Die CEOs rechnen mit einer Verschiebung der Wirtschaftskraft hin zu den sich rasch entwickelnden Märkten (Schwellenländern) und sehen ein stärkeres Engagement des Staates und eine stärkere Regulierung voraus. Diese Veränderungen scheinen unaufhaltsam und tragen zum Eindruck bei, dass die Welt unsicherer, dynamischer und komplexer wird.

Interessant ist, dass die Meinungen zur Intensität und zu den Folgen dieser Veränderungen auseinandergehen, je nach Blickwinkel. In Nordamerika, wo die Finanzkrise zur Beteiligung der Regierung an Privatunternehmen führte, sind die CEOs miss-trauischer gegenüber „starkem staatlichem Engagement“ als in anderen Ländern. Ganze 87 Prozent rechnen in den kommenden fünf Jahren mit stärkerer staatlicher Intervention und Regulierung, was das Gefühl der Unsicherheit noch verstärkt.

In Japan erwarten 74 Prozent der CEOs, dass die Verschiebung der Wirtschaftskraft von etablierten zu sich rasch entwickelnden Märkten große Auswirkungen auf ihr Unternehmen haben wird. Im Gegensatz dazu ist die Sorge um diese Entwicklung in der Europäischen Union weniger ausgeprägt. Hier glauben nur 43 Prozent der CEOs, dass sie davon betroffen sein werden.

China erwies sich während der Rezession als widerstandsfähiger als die meisten anderen Länder. Die CEOs in China machen sich weniger Sorgen um die Dynamik der neuen Wirtschaftswelt als CEOs in anderen Teilen der Welt. Sie konzentrieren sich stärker auf die Entwicklung einer neuen Generation von Führungskräften, die globales Denken mitbringen.

In einer Welt, in der Volkswirtschaften und Gesellschaften eng miteinander verbunden sind, ist es wichtiger denn je, die erheblichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen zu verstehen.

„Die nächste Generation, die in der digitalen Welt groß geworden ist, wird revolutionäre Änderungen für die Politik, den öffentlichen Sektor und die Geschäftswelt bewirken. Der Bürger wird den Wandel vorantreiben und keine gesellschaftliche Evolution, sondern Revolution herbeiführen.“

Peter Gilroy, CEO, Kent County Council

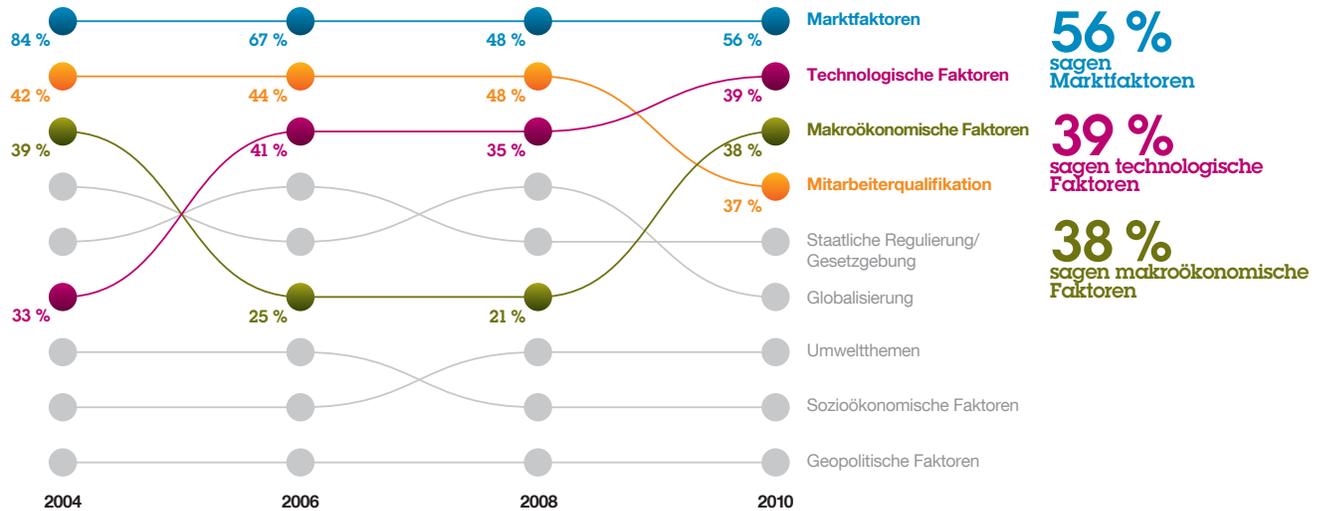
Technologie treibt weitere Vernetzungen

Seit 2004 fragen wir CEOs alle zwei Jahre nach den drei externen Faktoren, die den größten Einfluss auf ihr Unternehmen ausüben werden. *Marktfaktoren* standen immer an erster Stelle, auch dieses Mal, während *technologische Faktoren* in ihrer relativen Bedeutung gestiegen sind und jetzt den zweiten Platz einnehmen.

Technologie trägt auch zu wachsender Komplexität bei. Sie schafft eine Welt, die in hohem Maße vernetzt ist und in der Systeme aller Art – ob von Menschenhand geschaffen, wie z. B. Lieferketten oder Städte, oder von der Natur vorgegeben wie Wettermuster oder Naturkatastrophen – auf breiter Ebene zusammenhängen.

Abbildung 3 Die drei wichtigsten Einflussgrößen

Die relative Bedeutung von Technologie als externe Einflussgröße nimmt zu.



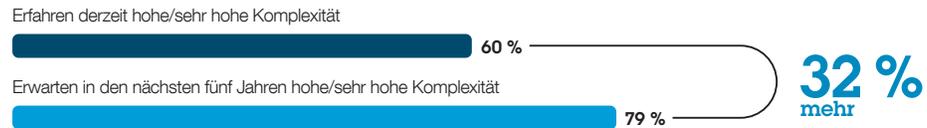
Unsere vernetzte Welt wird zunehmend anfällig für Fehler. Die Folgen einer Entscheidung können sich so schnell wie nie zuvor verbreiten, auch über das eigene Geschäftsumfeld hinaus, genauso wie die aktuelle Wirtschaftskrise fast jeden Markt erfasst hat.

Es ist heute nicht mehr ausreichend oder gar möglich, die Welt in den Grenzen einer Branche, eines Fachbereichs, eines Prozesses oder sogar eines Landes zu sehen. Neue hoch entwickelte Technologien, z. B. Business Analytics, können jedoch dazu beitragen, bislang verborgene Zusammenhänge und Muster aufzudecken und mehr Klarheit und Gewissheit für die Entscheidungsfindung zu gewinnen.

Erfolgreiche Unternehmensführung wird deutlich schwieriger

Überraschend ist, wie schnell sich Komplexität im Bewusstsein von Führungskräften festgesetzt hat. Sechs von zehn CEOs gaben an, dass die neue Wirtschaftswelt wesentlich komplexer sei, und acht von zehn CEOs rechnen damit, dass sich die Komplexität in den kommenden fünf Jahren noch verstärken wird. Die CEOs sind der Meinung, dass sie noch nie vor einer so steilen Lernkurve standen.

Abbildung 4 Erwartung steigender Komplexität
Die CEOs stimmen darin überein, dass die Komplexität weiter zunehmen wird.



Sichtweise der Studenten

In einer Welt, in der wirtschaftliche, gesellschaftliche und physische Systeme alle miteinander vernetzt sind, sind sich die Studenten der Komplexität genau bewusst, mit der sie in ihrer beruflichen Laufbahn konfrontiert sein werden.

Es sind mehr Studenten als CEOs – 70 Prozent gegenüber 60 Prozent –, die glauben, dass Komplexität starken Einfluss auf Unternehmen haben wird. Unter den MBA-Studenten sind sogar 78 Prozent dieser Meinung.

„Meine Generation hat eine völlig andere Auffassung von uneingeschränkter, grenzenloser sozialer Vernetzung, von Wissenschaft und Technik und von der Überwindung kultureller Unterschiede, die zu offeneren, besser abgestimmten Zielen führt.“

Student, USA

Ein entscheidender Aspekt ihres Lernprozesses wird darin bestehen, herauszufinden, welche Elemente der Komplexität – z. B. zu komplizierte interne Prozesse oder unzureichende Interaktionen mit Kunden – unnötig sind oder die Wertschöpfung behindern. Ebenso müssen die CEOs erkennen, welche Aspekte genutzt werden können, um mehr Effizienz, Innovation oder Wachstum zu erreichen. Was ist dafür nötig? Der CEO eines Konsumgüterherstellers aus Belgien sagt, sein Unternehmen arbeite daran, Komplexität genau zu verstehen und zu managen. Zitat: „Unser Unternehmen ist gut darauf vorbereitet, Komplexität zu bewältigen, aber sie sollte zuerst entmystifiziert und dann schrittweise abgebaut werden.“

Handlungsbedarf: Unternehmen sind nur unzureichend auf neue Komplexität vorbereitet

Unsere Gespräche offenbarten, dass die CEOs heute mit einer „Vorbereitungslücke“ konfrontiert sind, die eine größere Herausforderung darstellt als jeder andere Faktor, den wir bei unseren CEO-Studien in den vergangenen sechs Jahren festgestellt haben.

Abbildung 5 Die „Vorbereitungslücke“

Während acht von zehn CEOs erhebliche Komplexität erwarten, glauben weniger als die Hälfte, dass sie dafür gut gerüstet sind.

Erwarten in den nächsten fünf Jahren hohe/sehr hohe Komplexität



Fühlen sich der erwarteten Komplexität gewachsen



30 %
Vorbereitungslücke

Acht von zehn CEOs gehen davon aus, dass ihr Umfeld wesentlich komplexer werden wird, aber weniger als die Hälfte von ihnen glaubt zu wissen, wie sie erfolgreich mit dieser Komplexität umgehen sollen.

Als wir die CEOs fragten, wie gut ihr Unternehmen auf eine komplexere Zukunft vorbereitet sei, waren einige verhalten optimistisch. Der CEO eines Versicherungsunternehmens aus Deutschland formulierte es so: „Im Vergleich zu anderen sind wir gut vorbereitet. Aber absolut gesehen wird es schwierig werden.“ Andere gaben offen zu, dass sie sich der Herausforderung nicht gewachsen fühlen. So sagte z. B. der CEO eines Unternehmens aus der Energie- und Versorgungswirtschaft in den USA: „Die meisten schauen zurück und wünschen sich, es wäre alles noch wie früher.“

Standouts zeigen Wege zum Erfolg in einer komplexen Welt

Bestimmte Unternehmen haben schon immer solide Geschäftsergebnisse erzielt, selbst in der aktuellen Rezession. Diese herausragenden Unternehmen kommen aus allen Branchen und aus allen Teilen der Welt. Wichtig ist: Sie alle fühlen sich sehr viel besser für Komplexität gerüstet als andere Unternehmen.

„Ich habe wirklich überhaupt keine Angst vor Komplexität. Im Gegenteil. Sie motiviert mich sogar.“

Jacques Pellas, Secrétaire Général,
Dassault Aviation

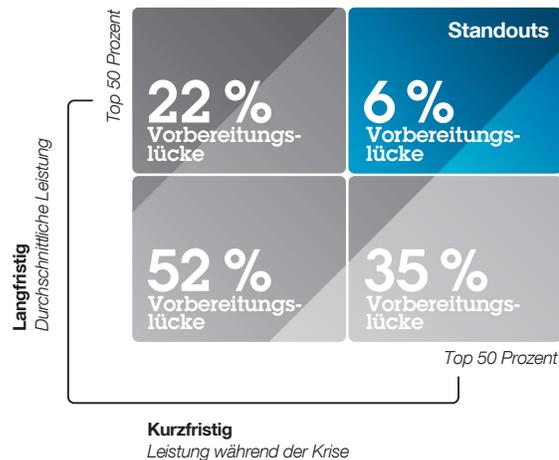
„Wir stehen am Anfang einer Ära von 10-20 Jahren, die von enormen neuen Investitionen geprägt sein wird. Wir werden mehr Chancen, aber auch mehr Unsicherheit erleben, als wir je zuvor gesehen haben.“

Tom King, President, National Grid U.S.

Wir verglichen die finanziellen Kennzahlen dieser Unternehmen mit denen anderer Unternehmen derselben Branche, sowohl kurzfristig während der Wirtschaftskrise als auch langfristig in der Zeit vor der Krise. Bei der langfristigen Analyse untersuchten wir die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der operativen Ergebnismarge über einen Zeitraum von vier Jahren (von 2003 bis 2008). Bei der kurzfristigen Analyse berücksichtigten wir die Wachstumsrate der operativen Marge über einen Zeitraum von einem Jahr (von 2008 bis 2009).

Standouts konnten ihre operative Marge jährlich stärker steigern als andere Unternehmen derselben Branche. Noch bemerkenswerter ist, dass ihr Umsatzwachstum während der Wirtschaftskrise sechsmal höher war als bei den übrigen Befragten. Was genau macht diese Gruppe anders, um erfolgreich zu sein?

Abbildung 6 Standouts sind besser dafür gerüstet, die erwartete Komplexität zu managen
 Vorbereitungs-lücke: Differenz zwischen der erwarteten Komplexität und der Zuversicht der CEOs, diese Komplexität beherrschen zu können



Die CEOs herausragender Unternehmen erwarten hohe Komplexität, doch ihre Vorbereitungslücke liegt bei nur 6 Prozent und ist somit erheblich geringer als bei anderen CEOs. Dieser beträchtliche Unterschied spiegelt das Vertrauen der Standouts in ihre eigenen Fähigkeiten wider, von Komplexität zu profitieren. Sie treffen schnelle Entscheidungen, testen sie auf dem Markt und nehmen dann erforderliche Kurskorrekturen vor.

In einer umfangreichen Analyse untersuchten wir, inwiefern Standouts anders und besonders sind. Dabei stellten wir fest, dass CEOs, die Komplexität zu ihrem Vorteil nutzen, sich auf drei Bereiche konzentrieren:

- **Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln** – Kreative Führungskräfte ziehen völlig neue Wege in Betracht, um ihr Unternehmen radikal zum Besseren zu verändern und so die Grundlage für Innovationen zu schaffen.
- **Eine neue Qualität der Kundenbeziehung erreichen** – Angesichts von Internet, neuen Kommunikationskanälen und auf den ganzen Globus verteilten Kunden müssen Unternehmen und Organisationen ihre Interaktionen mit den Kunden überdenken. Sie müssen besser darin werden, ihre Kunden bzw. Bürger zu verstehen, mit ihnen zu kommunizieren und ihren Anforderungen gerecht zu werden.
- **Operative Agilität entwickeln** – Wachsende Komplexität mag zunächst bedrohlich wirken. Entscheidend ist jedoch, Komplexität nicht nur als Bedrohung, sondern auch als Chance zu begreifen. Erfolgreiche CEOs gestalten ihr Unternehmen um und erreichen so, dass es schneller und flexibler wird und Komplexität zu seinem Vorteil einsetzen kann.

„Wir haben Zeit nicht im Überfluss. Früher dachten wir; wir könnten einfach warten, bis die Krise vorbei ist, und dann zum Normalzustand zurückkehren. Aber das wird nie passieren. Die Fähigkeit zu Veränderungen muss uns in Fleisch und Blut übergeben.“

Michele McKenzie, President und CEO,
Canadian Tourism Commission



Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln

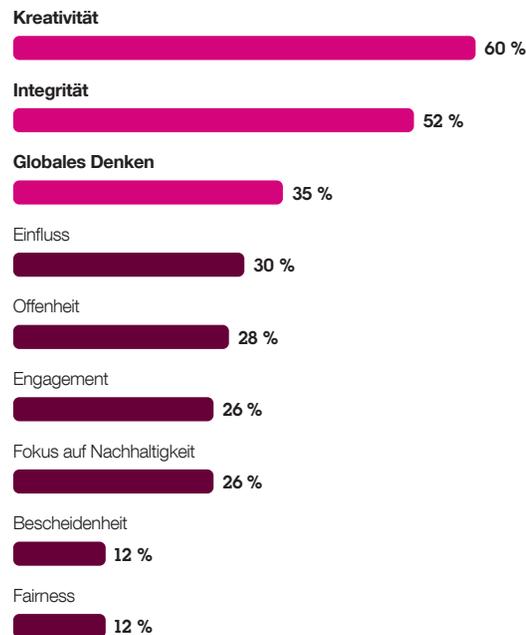
CEOs wissen heute, dass Kreativität wichtiger ist als andere Führungsqualitäten. Kreative Führungskräfte fühlen sich in einem experimentierfreudigen Umfeld ohne eindeutige Antworten wohl. Um eine neue Generation zu erreichen und zu inspirieren, wenden sie völlig neue Methoden der Führung und Interaktion an.

Permanente Innovation und Neuerfindung in den Mittelpunkt stellen

Das Ausmaß an Schwierigkeiten, das CEOs erwarten, basierend auf der enormen Komplexität in ihrem Umfeld, hat sie an einen Wendepunkt gebracht. Als wir sie bitten, die drei wichtigsten Führungsqualitäten in der neuen Wirtschaftswelt nach Prioritäten zu ordnen, nannten sie Kreativität häufiger als jede andere zur Auswahl stehende Eigenschaft.

Abbildung 7 Die wichtigsten Führungsqualitäten

Die CEOs halten Kreativität für die wichtigste Führungsqualität in den kommenden fünf Jahren.



Sichtweise der Studenten

Genau wie die CEOs stufen auch sechs von zehn Studenten Kreativität als wichtigste Führungsqualität ein und räumen ihr einen höheren Stellenwert als jeder anderen Eigenschaft ein. Die Unterschiede zu den CEOs sind jedoch bemerkenswert. Die Studenten nannten globales Denken 43 Prozent häufiger und einen Fokus auf Nachhaltigkeit 36 Prozent häufiger als die CEOs.

„Globales Denken ist ein Muss für Führungskräfte, aber es sollte mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit und mit Integrität kombiniert werden. Anderenfalls werden sich Unternehmen nicht lange halten können.“

Student, Japan

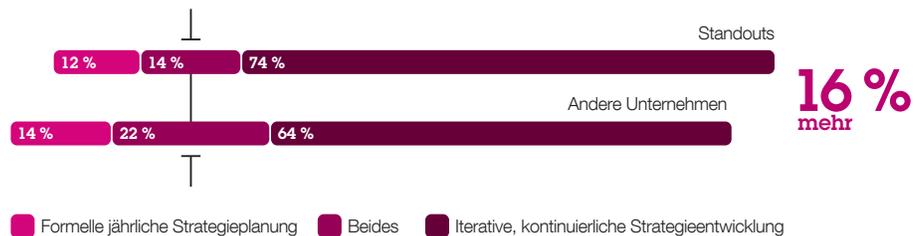
Kreativität wird häufig als Fähigkeit definiert, etwas Neues oder Anderes zu schaffen. Die CEOs haben diese Definition jedoch ausgeweitet. Kreativität ist die Grundlage für „radikale Innovation und ständige Neuerfindung“, wie es der CEO eines Beratungsunternehmens aus den USA formulierte. Das erfordert mutige, bahnbrechende Ideen.

Strategieentwicklung flexibilisieren

Die CEOs herausragender Unternehmen haben so gut wie keine Angst davor, ihre eigenen Kreationen oder bewährte strategische Ansätze auf den Prüfstand zu stellen. Tatsächlich wenden 74 Prozent von ihnen einen iterativen Strategieprozess an, verglichen mit nur 64 Prozent der übrigen CEOs. Standouts verlassen sich mehr darauf, ihre Strategie kontinuierlich zu hinterfragen und ggf. neu zu konzipieren, anstatt sie starr für einen langen Zeitraum festzulegen.

Abbildung 9 Strategieprozess

Standouts verfolgen stärker als andere Unternehmen einen Ansatz der iterativen, kontinuierlichen Strategieentwicklung.



Natürlich werden sich die CEOs der Bedeutung von Kreativität nicht erst jetzt bewusst – sie wissen schon lange, dass sie ihre Produkte und Prozesse und die Erfahrung, die sie ihren Kunden bieten, auf innovative Weise ändern müssen. Schon 2006 zeigte unsere Global CEO Study, dass sich CEOs auf der ganzen Welt wieder auf Wachstum konzentrierten und Innovation als Weg zum Erreichen dieses Ziels betrachteten.⁶ Heute gilt jedoch Kreativität selbst als Führungsstil. Traditionelle Methoden der Führung eines Unternehmens brauchen frische Ideen – Ideen, die darauf abzielen, den Status quo umzustürzen.

Die CEOs berichteten uns auch, dass es heute vor allem auf Schnelligkeit ankommt. Es genügt nicht mehr, auf der Basis traditioneller Zeitrahmen oder strategischer Planungszyklen zu denken, zu führen oder zu delegieren. Sowohl neue Risiken als auch neue Chancen erfordern die Fähigkeit, den eigenen Horizont zu erweitern, Ergebnisse vorherzusagen, sofern möglich, und zu handeln, auch wenn ein Rest Ungewissheit bleibt.

Schneller – und besser – entscheiden

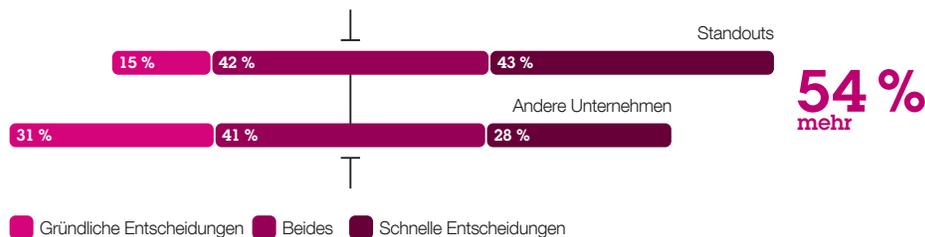
Wir leben heute in einem Umfeld, das schnelle Entscheidungen erfordert. CEOs können es sich nicht mehr leisten, langwierige Analysen und Prüfungen durchzuführen. In unseren Gesprächen sagten die CEOs, dass sie erst lernen müssen, noch schneller zu agieren, um die tiefgreifenden Veränderungen zu bewältigen, die ihr Unternehmen betreffen.

Standouts meistern diese Herausforderung, indem sie Möglichkeiten finden, Ungewissheit hinter sich zu lassen. Ihre Bereitschaft, schnelle Entscheidungen zu treffen, anstatt gründliche Analysen durchzuführen, ist um 54 Prozent höher als bei anderen Unternehmen. Natürlich befürwortete keiner der CEOs herausragender Unternehmen unüberlegte Entscheidungen, aber die Vermeidung unnötiger Verzögerungen war ein immer wieder genanntes Ziel. „Die Welt dreht sich schneller ...“, sagte der Leiter einer Behörde in Australien, „... und wir müssen damit Schritt halten.“

„Die Managementumgebung wird sehr schnell immer komplexer. In diesen unsicheren Zeiten sind effektive und rasche Entscheidungen wichtiger als je zuvor.“

Shuzo Sumi,
President und Chief Executive Officer,
Tokio Marine Holdings, Inc.

Abbildung 10 Entscheidungsstil
Standouts konzentrieren sich auf schnelle Entscheidungen.



Viele CEOs gaben zu, dass es ihnen trotz der Flut an Daten, von der sie über-schwemmt werden, immer noch an fundierten Erkenntnissen fehlt. Sie glauben, wenn sie Informationen besser in den Griff bekommen und analytische Kompetenz zur Vorhersage der Konsequenzen von Entscheidungen entwickeln, könnte dies maßgeblich dazu beitragen, Ungewissheit zu reduzieren und schnelle und richtige Antworten zu finden.

Dennoch dürfen Führungskräfte auch dann nicht zögern zu handeln, wenn keine Gewissheit besteht. Sie sind letztlich gefordert, gegen gängige Meinungen Stellung zu beziehen, träge Strukturen zu durchbrechen und ihr Team voranzubringen. CEOs, die zögern, wissen genau, dass mutigere Mitbewerber statt ihrer die Chancen ergreifen werden, die sich in immer kürzeren Zeitfenstern bieten.

Höhere Geschwindigkeit in der Umsetzung neuer Geschäftsmodelle erreichen

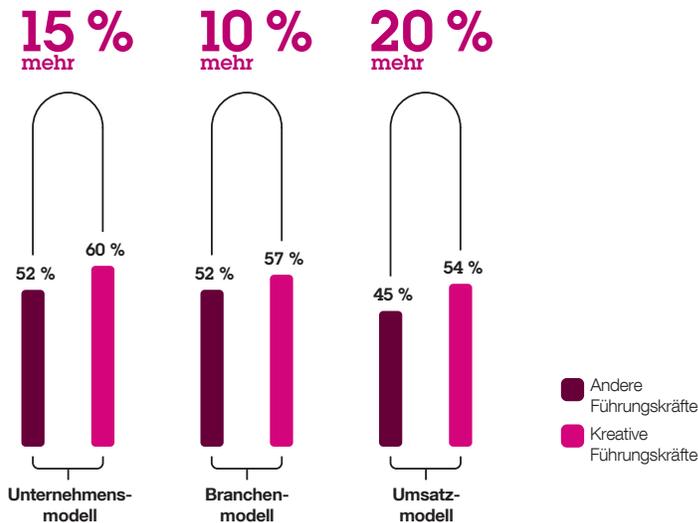
Um besser zu verstehen, was einen kreativen Führungsstil ausmacht, schauten wir uns die CEOs genauer an, die Kreativität als eine der drei wichtigsten Führungs-qualitäten ausgewählt hatten. Wir stellten fest, dass ihre Bereitschaft zu Innovation sehr viel höher ist und sie zwischen 10 und 20 Prozent eher als andere CEOs Innovation durch eine Änderung ihres Geschäftsmodells anstreben.

Auch in der Vergangenheit haben sich Geschäftsmodelle von Zeit zu Zeit geändert, doch heute treten diese Änderungen sehr schnell hintereinander auf. Der CEO eines Herstellers von Industrieprodukten aus Japan bemerkte dazu: „Ein Geschäftsmodell ist nichts Absolutes, sondern muss sich an Veränderungen in seinem Umfeld anpassen.“

CEOs müssen in der Lage sein, ihre Kernaktivitäten laufend zu überprüfen, zu optimieren und umzugestalten. Heute erfordern Partnerschaften, Umsatzmodelle und eine Vielzahl von Kerngeschäftsentscheidungen Änderungen, bedingt durch die sich rasch ändernden Einflüsse, denen Unternehmen ausgesetzt sind. Um in einem dynamischen Umfeld effektiver agieren zu können, fördern kreative Führungskräfte nachhaltig alle Arten der Geschäftsmodell-Innovation und experimentieren damit.

Abbildung 11 Kreative Führungskräfte experimentieren, um Quantensprünge zu erreichen

Kreative Führungskräfte nannten bei der Frage nach den für den Erfolg ihres Unternehmens ausschlaggebenden Fähigkeiten Innovation sehr viel häufiger als andere CEOs, und viele von ihnen planen Änderungen an ihrem Geschäftsmodell.



Erklärung zu den in der Studie berücksichtigten Formen der Geschäftsmodell-Innovation:⁷

Unternehmensmodell

Spezialisierung und Umstrukturierung des Unternehmens, um neu festzulegen, welche Aufgaben im eigenen Unternehmen und welche in Zusammenarbeit mit externen Partnern erledigt werden

Branchenmodell

Neudefinition einer bestehenden Branche, Einstieg in eine neue Branche oder Schaffung einer völlig neuen Branche

Umsatzmodell

Veränderung der Art und Weise der Umsatzgenerierung durch neue Wertbeiträge und neue Preismodelle

Die kontinuierliche Geschäftsmodell-Innovation lässt sich damit vergleichen, wie Produktentwickler ihre Angebote laufend verbessern, basierend auf den sich ständig ändernden Vorlieben ihrer Kunden. Hinter dieser neuen Dynamik des Geschäftsmodells stehen grundlegende Veränderungen, sowohl bei den Kundenerwartungen als auch den Aktivitäten von Mitbewerbern, zu denen starre jährliche Planungszyklen

„Man muss Teil der Gesellschaft sein, in der man tätig ist, und sich nicht von ihr abgrenzen. Das erfordert Bescheidenheit. Die Zeiten der Tycoons sind vorbei. Manager werden ernannt, die Führungsriege wird gewählt. Es geht nicht darum, dass uns die Leute folgen – sie müssen Teil von uns sein.“

Ian Tyler, CEO, Balfour Beatty Plc

einfach nicht passen. Häufiges Experimentieren mit Geschäftsmodellen bringt Innovationen hervor, einschließlich neuer Formen von Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften, die sich an den tatsächlichen Gegebenheiten auf dem Markt und nicht an theoretischen Planspielen im Konferenzraum orientieren.

Das kreative, selbsterneuernde Unternehmen erschaffen

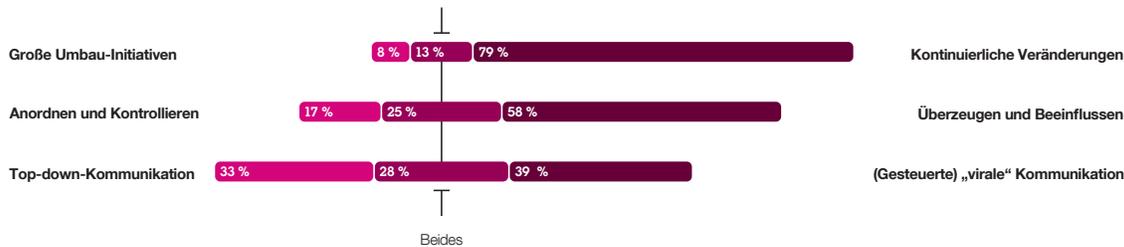
CEOs von herausragenden Unternehmen wissen, dass kontinuierliche Veränderungen heute die Norm sind. Es reicht jedoch nicht, wenn nur sie selbst auf diese Veränderungen eingestellt sind. Sie müssen ihr ganzes Unternehmen zum Katalysator für Kreativität machen. Die meisten Führungsteams benötigen dafür völlig neue Fähigkeiten. Ein CEO aus der Medien- und Unterhaltungsbranche in den USA brachte dies wie folgt auf den Punkt: „Wir müssen Kreativität nicht nur erkennen, sondern auch belohnen.“

Die CEOs haben erkannt, dass sie Kreativität im gesamten Unternehmen fördern müssen, anstatt nur einzelne kreative Köpfe in bestimmten Abteilungen wie dem Produktdesign herauszupicken. Um von der Vielfalt an Ideen zu profitieren, mit denen jeder Mitarbeiter seinen Beitrag für das Unternehmen leisten kann, unterstützen Standouts eine neue Einstellung, die alles in Frage stellt. Sie fordern ihre Mitarbeiter auf allen Ebenen auf, Annahmen zu hinterfragen, die auf Erfahrungen aus der Vergangenheit basieren, und Vorgehensweisen, die „schon immer“ praktiziert wurden, auf den Prüfstand zu stellen. Der CEO eines Versicherungsunternehmens aus den USA räumte ein, dass sein Unternehmen nicht immer wirklich gut im Umgang mit Komplexität war, und fügte hinzu: „Ich bin begeistert von unserer neuen Generation von Führungskräften und dem neuen Schwung, den sie mitbringen.“

Um kontinuierliche Veränderungen zu verwirklichen, vermeiden Standouts den alten Führungsstil, der durch Anweisungen und Kontrolle geprägt ist. Nur 17 Prozent der CEOs tendieren zu diesem Führungsstil, während 58 Prozent es vorziehen, ihre Mitarbeiter zu überzeugen und zu beeinflussen. Der CEO eines Elektronikunternehmens aus der Schweiz drückte dies wie folgt aus: „Die Welt funktioniert nicht streng hierarchisch wie in der Armee. Moderne Führungskräfte müssen Einfluss auf der Basis von Kooperation ausüben und sich als starker Teamführer präsentieren.“

Abbildung 12 Wie Standouts Veränderungen umsetzen

Um kontinuierliche Veränderungen zu verwirklichen, nutzen Standouts einen neuen Führungsstil und einen ausgewogenen Kommunikationsmix.



Nicht nur der Führungsstil hat sich geändert – auch der Kommunikationsstil. Für die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern setzen die CEOs und ihre Teams neue Kommunikationskanäle wie digitale Medien und soziale Netzwerke ein und werten die Ergebnisse aus.

Standouts verwenden einen ausgewogeneren Kommunikationsmix. Sie bestätigen, dass die hierarchische Kommunikation „von oben nach unten“ nach wie vor wichtig ist, insbesondere um den Zweck von Maßnahmen und die Werte des Unternehmens zu verdeutlichen. Sie nutzen jedoch auch „virale“ Formen der Kommunikation, um alle Beteiligten innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens einzubeziehen.

Mit der Nennung von Kreativität als wichtigster Führungsqualität haben die CEOs mit alten Traditionen gebrochen und eine mutige Entscheidung getroffen. Traditionell wurden Führungskräfte eher für andere Qualitäten bewundert, z. B. strategischer Weitblick oder große Geschäftsabschlüsse. Wir haben den Eindruck, dass CEOs heute einen ganz anderen Weg einschlagen, sowohl persönlich als auch mit Blick auf ihr Unternehmen als Ganzes. Sie verpflichten sich zur Kreativität und wissen, dass sie selbst grundlegende Annahmen hinterfragen und die Voraussetzungen für Erfolg neu definieren müssen.

„Für die Crew an Bord unserer Flugzeuge brauchen wir eine virtuelle Kommunikationsumgebung, um sie zu einem Teil der internen Community zu machen. Unsere jüngeren Mitarbeiter haben völlig andere Erwartungen an die Kommunikation. Wir müssen eine Kommunikationsstrategie für mehrere Generationen entwickeln, die unsere unterschiedlichen Mitarbeiter zusammenbringt.“

David Cush, President und CEO,
Virgin America Airlines

Empfehlungen

Die CEOs von heute wissen, dass Kreativität unerlässlich ist und das ganze Unternehmen durchdringen muss. Kreative Führungskräfte – zu denen CEOs und ihre Teams gehören – sind mutig und visionär genug, um Entscheidungen zu treffen, die den Status quo umstürzen. Zudem setzen sie verstärkt eine Vielzahl innovativer Kommunikationsmittel ein, um sich mit einer neuen Generation auszutauschen.

Fördern Sie Kreativität in jeder Art und Weise

Überwinden Sie Barrieren. Holen Sie kreative Elemente Ihres Unternehmens aus abgeschotteten Bereichen heraus und integrieren Sie sie, um sie allen zugänglich zu machen. Gehen Sie unkonventionelle Partnerschaften ein. Sorgen Sie für den proaktiven Wissensaustausch und die Zusammenarbeit mit Beteiligten innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Beseitigen Sie alle Hürden, die der Kommunikation im Wege stehen, damit Sie besser mit dem Unbekannten umgehen können.

Seien Sie Vorbild für bahnbrechende Ideen. Praktizieren und fördern Sie Experimentierfreude auf allen Ebenen des Unternehmens. Drängen Sie mit revolutionären Innovationen, die Ihr Unternehmen von der breiten Masse abheben, an die Spitze. Analysieren und hinterfragen Sie, was andere tun – spüren Sie Technologie- und Kundentrends auf. Erarbeiten Sie Szenarien, um Reaktionen auf verschiedene künftige Gegebenheiten zu planen.

Handeln Sie trotz Ungewissheit. Kämpfen Sie gegen den natürlichen Drang an, auf Klarheit und Stabilität zu warten. Es kann sich bezahlt machen, kalkulierte Risiken einzugehen, während andere noch zögern. Finden Sie einen kreativen Weg, um Komplexität in einen Vorteil zu wandeln. Verlassen Sie sich auf tief empfundene Werte und ein klar definiertes Ziel, um die Zuversicht und Überzeugung zu erreichen, die nötig sind, um Chancen in einem knappen Zeitfenster zu ergreifen.

Nutzen Sie die Chancen neuer Geschäftsmodelle

Erproben Sie radikale Innovationen. Animieren Sie das Managementteam dazu, das Muster vorhandener Geschäftsmodelle aufzubrechen. Verfolgen Sie den Green-Field-Ansatz – Was würden Sie tun, wenn Sie neu wären und nichts von traditionellen „Altlasten“ wüssten? Stellen Sie scheinbar unstrittige Branchenpraktiken in Frage. Auch wenn Sie glauben, die Antwort schon zu kennen, fragen Sie nochmals „warum“.

Hinterfragen Sie bewährte Erfolgsmodelle. Steigern Sie die individuelle Anpassung ins Extreme. Bewerten Sie Ihr Unternehmens-, Branchen- und Umsatzmodell ständig neu, um herauszufinden, was am besten funktioniert. Schauen Sie stets nach vorne und seien Sie bereit, bei Bedarf Anpassungen in alle Richtungen vorzunehmen. Fördern Sie eine Einstellung, die sich niemals mit dem Ergebnis „gut genug“ zufrieden gibt.

Lernen Sie von den Erfolgen anderer Branchen. Lernen Sie von den kreativen Leistungen außerhalb Ihrer Branche und lassen Sie sich davon inspirieren. Besprechen Sie regelmäßig Fallbeispiele aus anderen Branchen bei den Meetings Ihres Managementteams. Bleiben Sie immer auf dem Laufenden im Hinblick auf Kunden- und Technologietrends, die andere Branchen grundlegend verändern, und überlegen Sie, wie Sie sich diese Trends zunutze machen könnten.

Lassen Sie tradierte Führungsstile hinter sich

Setzen Sie auf die Fähigkeit, zu überzeugen und zu beeinflussen. Auch wenn es ungewohnt ist: Führen Sie Ihre Mitarbeiter, indem Sie zusammen mit Ihnen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Trauen Sie sich, ein gewisses Maß an Kontrolle abzugeben, um mehr gegenseitiges Vertrauen im gesamten Unternehmen zu schaffen. Präsentieren Sie nicht Ihre Logik – entdecken Sie die Logik zusammen mit Ihrem Team.

Coachen Sie andere Führungskräfte. Regen Sie die Fantasie anderer an. Sorgen Sie mittels formeller und informeller Schulungen dafür, dass das Streben nach Kreativität zum zentralen Bestandteil der Mission Ihres Unternehmens wird. Fordern Sie jedes Team auf, Kreativität vorrangig zu behandeln, und unterstützen und belohnen Sie Mitarbeiter, die gewohntes Terrain verlassen und Innovation schaffen.

Nutzen Sie die Chancen innovativer Kommunikation. Ersetzen Sie verstärkt die hierarchische Kommunikation von oben nach unten durch weniger formelle, innovativere Kommunikationswege. Akzeptieren Sie es, dass für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen Blogs, Internetseiten, Instant Messaging und soziale Netzwerke glaubwürdiger – und oft auch schneller – als die traditionelle Top-down-Kommunikation sind. Seien Sie offener, wenn es darum geht, Interessengruppen den Kontakt zu Ihnen zu ermöglichen.

Kundenreferenz

Axiata Group

Zukunft schreiben

Die Axiata Group ist eines der größten asiatischen Telekommunikationsunternehmen. Sie ist in zehn Ländern vertreten, beschäftigt 25.000 Mitarbeiter und hat 120 Millionen Kunden. Axiata hat sich vorgenommen, bis zum Jahr 2015 die Nummer 1 in Asien zu werden. Zu diesem Zweck vereint das Unternehmen das jeweils Beste, was die Region an kostengünstiger Konnektivität, innovativer Technologie und neuen Talenten zu bieten hat, mit dem Ziel, Asien voranzubringen.⁸

In den vergangenen zwei Jahren erzielte Axiata wichtige Fortschritte auf dem Weg zu diesem Ziel. Im März 2008 kehrte Jamaludin Ibrahim aus dem Ruhestand zurück und übernahm den Posten des CEO bei Axiata. Unter der Führung von Ibrahim, der früher an der Spitze von Maxis Communications gestanden hatte, konnte das Unternehmen seinen Umsatz um mehr als das 20fache auf 2,3 Mrd. US-Dollar steigern. Diese Leistung brachte Ibrahim 2009 die Auszeichnung „CEO des Jahres“ in Malaysia ein.⁹

Ibrahims erste Amtshandlung bei Axiata bestand darin, auf innovative Weise ein Team zusammenzustellen, das die einzelnen Unternehmen des Konzerns auf ein gemeinsames Ziel einchwören sollte. Er lud die wichtigsten Beteiligten zu einem Führungsgipfel in Tokio ein. Dort bat er alle Teilnehmer, so zu tun, als seien sie selbst CEO. Zudem sollten sie eine fiktive Pressemitteilung verfassen, datiert in der Zukunft, in der sie erklären sollten, wie sie die Wachstumsziele des Konzerns erreicht hatten. Dieser kreative Ansatz zwang die Führungskräfte dazu, den Status quo zu überdenken und zuzugeben, dass sie diese Aufgabe niemals alleine würden meistern können. Damit wurde der Zusammenarbeit an verschiedenen Fronten der Weg geebnet.

Ibrahims auf Teamwork basierender Ansatz für die Formulierung eines gemeinsamen Ziels und die Förderung von Kreativität blieb nicht ohne Ergebnis. Axiata veröffentlichte vor kurzem ausgezeichnete Finanzergebnisse: Der Nettogewinn hatte sich von nur 498 Mio. RM im Jahr 2008 auf 1,7 Mrd. RM (etwa 495 Mio. US-Dollar) verdreifacht.¹⁰



Pflegen Sie einen kreativen Führungsstil?

Wie werden Sie die entscheidenden Fähigkeiten aufbauen, die für mehr Kreativität in Ihrem Führungsteam sorgen?

Wie können Sie unterschiedliche und unkonventionelle Ansichten aufspüren, honorieren und global integrieren?

Wie gehen Sie vor, um jedes Element Ihres Geschäftsmodells zu hinterfragen, damit Sie das Potenzial bislang ungenutzter Chancen bestmöglich ausschöpfen können?

Wie werden Sie neue Kommunikationsformen, Technologien und Tools nutzen, um eine neue Generation von Mitarbeitern zu führen und bahnbrechende Ideen zu fördern?

Eine neue Qualität der Kundenbeziehung erreichen

Noch nie hatten Kunden so viele Informationen oder Möglichkeiten wie heute. CEOs räumen dem engen Kundenkontakt höchste Priorität ein, um besser vorhersehen und bereitstellen zu können, was Kunden wirklich wollen.

„Unsere Produkte müssen dem Bedarf zuvorkommen, anstatt nur darauf zu reagieren.“

Michael D'Ascenzo, Commissioner of Taxation, Australian Taxation Office

Traditionelle Kundenbeziehungen radikal überdenken

Kunden knüpfen ständig neue Kontakte und Beziehungen – aber wie steht es um ihre Beziehung zu Ihnen? In einem dynamischen und komplexeren Umfeld haben immer mehr Unternehmen den Eindruck, dass sich die Kunden von ihnen entfernen, anstatt ihnen näher zu kommen, da sie neuen sozialen Netzwerken mehr Aufmerksamkeit schenken.¹¹

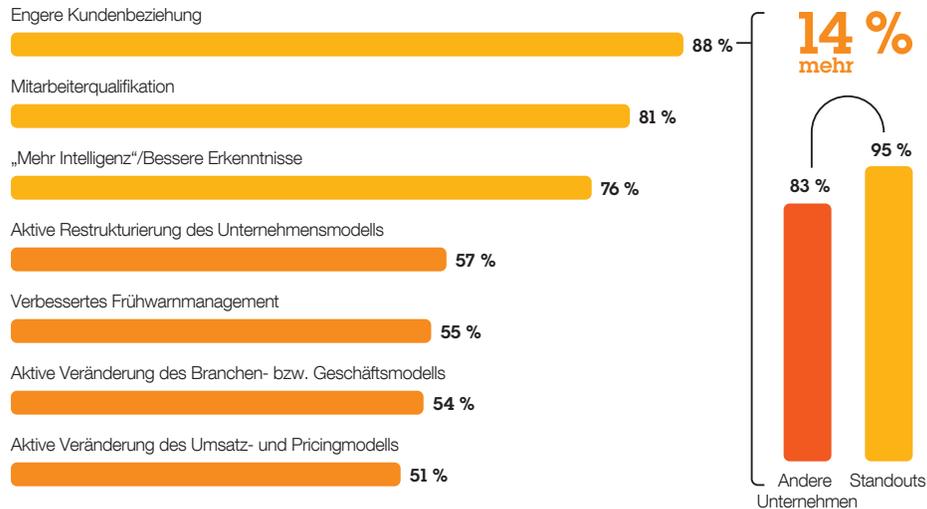
Doch nicht nur die Aufmerksamkeit von Kunden hat sich verlagert. Auch Interaktionen haben sich verändert. Beispielsweise können selbst die am besten konzipierten Websites von Händlern das Einkaufserlebnis nicht kontrollieren, da immer mehr Verkaufstransaktionen über Auktions- und Partnerwebsites, standortbasierte Websites und eine Vielzahl neuer Kanäle abgewickelt werden.

Die Treue von Kunden zu ihren Marken und sogar zu ihren eigenen Gewohnheiten nimmt ab, wenn Kunden fast täglich neue Produkte, Services und Erfahrungen kennen lernen. Der Ruf eines Unternehmens kann durch Meinungen, die von Freunden, Bloggern und Interessengruppen online, per SMS und per Twitter ausgetauscht werden, aufgebaut oder ruiniert werden. CEOs berichteten uns, dass sie das Kundeninteresse und die Kundentreue neu beleben müssen, da sie anderenfalls Gefahr laufen, gegenüber Mitbewerbern an Boden zu verlieren.

Noch enger mit den Kunden vernetzen

Kundennähe hat für die CEOs höchste Priorität. Als sie gefragt wurden, worauf sie in den nächsten fünf Jahren am meisten Gewicht legen werden, um ihre Strategie zu verwirklichen, votierten 88 Prozent aller CEOs und erstaunliche 95 Prozent der CEOs herausragender Unternehmen für eine engere Kundenbeziehung. Diese CEOs sind überzeugt, dass sie nicht nur den Kontakt zu ihren Kunden pflegen (oder neu herstellen) müssen, sondern auch ständig neu lernen müssen, wie sie ihre Kundenbeziehungen festigen können.

Abbildung 13 Wichtigste Stoßrichtungen in den kommenden fünf Jahren
CEOs wollen sich vor allem auf eine engere Kundenbeziehung konzentrieren.



Der CEO eines Telekommunikationsunternehmens in Tschechien räumte ein, dass dies keine einfache Aufgabe ist. „Für unser Unternehmen, das auf unserem Markt zu den größten gehört, hat Kundennähe höchste Bedeutung. Aber sie zu erreichen, ist einfacher gesagt als getan.“ Wie fast jede andere Aufgabe im heutigen komplexen Umfeld erfordert auch der Aufbau einer engeren Kundenbeziehung sowohl neue Vorgehensweisen als auch eine neue Einstellung.

In unseren Gesprächen mit den CEOs gewannen wir den Eindruck, dass sie sich mehr denn je für Kundenorientierung einsetzen und die persönliche Verantwortung dafür übernehmen. Entscheidungen müssen sich in erster Linie an den Anforderungen der Kunden ausrichten – „selbst auf CEO-Ebene“, wie ein CEO aus dem Bankensektor in Ungarn betonte.

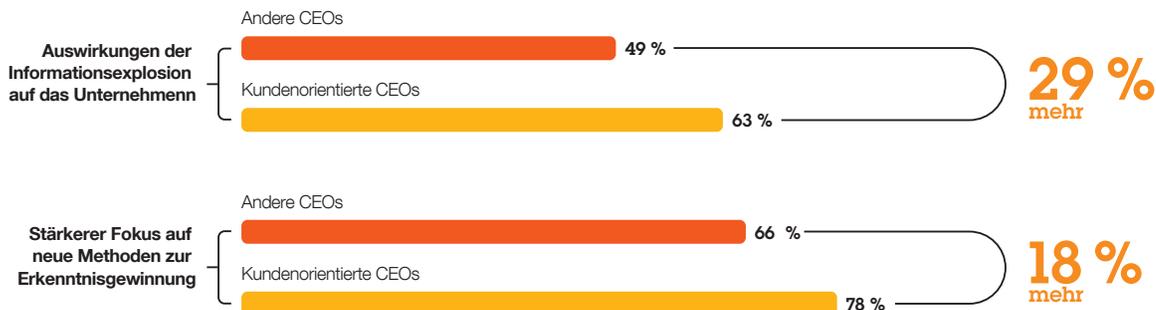
„Um Kunden zu überraschen, braucht es unerwartete Ideen, die aus der Interaktion von Menschen mit verschiedenen Sichtweisen entstehen. Unser vordringliches Ziel ist die Entwicklung eines Systems für das Management des Unerwarteten.“

Shukuo Ishikawa, President und CEO,
Representative Director,
NAMCO BANDAI Holdings, Inc.

Neue Erkenntnisse aus enormen Datenmengen gewinnen

Um besser zu verstehen, worin sich kundenorientierte Führungskräfte von anderen unterscheiden, sahen wir uns die CEOs einmal genauer an, die mehr Kundennähe als wichtigste Priorität genannt hatten. In dieser Gruppe war der Anteil der CEOs, die damit rechneten, dass sich die „Informationsexplosion“ in den kommenden fünf Jahren sehr stark auf ihr Unternehmen auswirken wird, um 29 Prozent höher als bei den übrigen CEOs. Zudem konzentrierten sich die CEOs aus dieser Gruppe um 18 Prozent stärker als andere CEOs darauf, bessere Erkenntnisse aus Daten zu gewinnen, um ihre Strategie zu verwirklichen.

Abbildung 14 Nutzung der „Informationsexplosion“
Kundenorientierte CEOs werden neue Methoden zur Erkenntnisgewinnung nutzen, um den Anforderungen ihrer Kunden besser gerecht zu werden.



Erstaunlich viele CEOs gaben an, dass ihr Unternehmen zwar über eine Fülle von Daten, aber nur über unzureichende Erkenntnisse aus diesen Daten verfügt. Viele gaben ihrer Frustration darüber Ausdruck, dass sie die verfügbaren Daten nicht in konkrete Maßnahmen umsetzen können, geschweige denn, neue Geschäftschancen erkennen können. „Es kommt mir so vor, als ob wir immer mehr Daten, aber immer weniger Informationen hätten“, beschrieb ein CEO eines kanadischen Elektronikunternehmens das Dilemma. „Es ist schwieriger geworden, die wichtigsten Informationen herauszusieben.“

In einem scheinbar immer dichteren Nebel aus Daten halten es die CEOs für notwendiger denn je, blinde Flecken zu beseitigen. Ihren Angaben zufolge stecken Informationen, die auf Kundeninteraktionen basieren, allzu häufig in Silostrukturen des Unternehmens fest, wo sie nicht allgemein zugänglich sind. Oder Erkenntnisse werden nur aus den am einfachsten fassbaren Daten hergeleitet. Unternehmen, die viele Arten von Daten aus unterschiedlichen Kundenkontaktkanälen kombinieren können – und zwar häufig –, werden am ehesten erfolgreich sein.¹² Ein CEO aus dem Bildungswesen in Kanada beschrieb das Problem der unzulänglichen Datenqualität wie folgt: „Informationen sind nicht ausreichend validiert. Das Problem ist nicht die Explosion von Informationen, sondern von Fehlinformationen.“

Heute können unstrukturierte Informationen – z. B. Kommentare auf Websites oder in Blogs – genauso einfach analysiert werden wie statistische Daten aus Multiple-Choice-Fragebogen. Ein Großteil dieser unstrukturierten Informationen entzieht sich jedoch der Kontrolle eines Unternehmens – weil sich die Informationen beispielsweise im Internet oder im Call-Center eines Partners befinden. Deshalb ist die verbesserte und gezielte Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und anderen Beteiligten ein Muss.

Wissensvorsprünge aus neuen Partnerschaften erzeugen

Als wir die CEOs fragten, inwiefern sich die Erwartungshaltung ihrer Kunden an ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren ändern wird, sagten 82 Prozent, dass die Kunden – bzw. Bürger im Fall von Behörden – ein besseres Verständnis ihrer Bedürfnisse fordern werden. 77 Prozent glauben, dass die Kunden neue oder andere Services erwarten, dicht gefolgt von intensiverer Zusammenarbeit und stärkerem Informationsaustausch.

Die verbesserte Zusammenarbeit – sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens – hat schon seit Langem hohe Priorität für CEOs. In unserer letzten CEO Study gaben die CEOs an, dass mehr Wissen über ihre Kunden zu mehr Innovation für Kunden führt.¹³ Nur zwei Jahre später haben jedoch soziale Netzwerke dazu beigetragen, dass Kunden und Bürger ein sehr viel höheres Maß an Interaktion von Unternehmen und Behörden erwarten. Zusammenarbeit alleine genügt heute nicht mehr. Das neue Motto heißt „Co-Creation“ – Kunden wollen die Entwicklung von Produkten und Services aktiv mitgestalten.

„Technologie beeinflusst bereits das Verhalten unserer Kunden. Mit der heute verfügbaren Technologie können Kunden Preise über vier Kontinente hinweg vergleichen.“

Michael Ward, Chief Executive, Harrods

Tatsächlich ist heute die Interaktion mit Kunden in einem noch nie da gewesenen Umfang möglich. Laut einer vor Kurzem durchgeführten IBM Studie, für die Verbraucher weltweit befragt wurden, wäre eine bemerkenswert große Zahl von ihnen – genau 78 Prozent – bereit, gemeinsam mit Einzelhändlern an der Entwicklung von Produkten und Services zu arbeiten.¹⁴

Abbildung 15 CEOs prognostizieren, was Kunden künftig erwarten werden

Nach Ansicht der CEOs wünschen sich Kunden vor allem, dass Unternehmen ihre Bedürfnisse besser verstehen.

Besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse



Neue oder andere Services



Intensivere Zusammenarbeit, stärkerer Informationsaustausch



Neue oder andere Produkte



Verstärkter Einsatz neuer Kommunikationskanäle



Stärkerer Fokus auf sozialer Verantwortung



Stärkerer Fokus auf Preis-Leistungs-Verhältnis



■ Stark/sehr stark
 ■ In gewissem Umfang
 ■ Überhaupt nicht/nur eingeschränkt

„Wir konzentrieren uns stark auf Zielgruppen (Produkte, Services und Märkte). In der Vergangenheit haben wir unser Unternehmen ähnlich wie ein Versorgungsunternehmen geführt. Künftig werden wir unsere Produkte und Services für bestimmte Zielgruppen segmentieren.“

Glenn Britt, Chairman,
President und Chief Executive Officer,
Time Warner Cable

Die eigentliche Belohnung für engeren Kundenkontakt sind heute die tiefen Erkenntnisse, die ein Unternehmen von Kunden erhalten kann, sofern diese darauf vertrauen, dass das Unternehmen die ausgetauschten Informationen zum Vorteil aller Seiten einsetzt – für sie, andere Kunden und das Unternehmen. Wer beispielsweise

wegen einer chronischen Erkrankung Medikamente einnehmen muss, wird eventuell eher bereit sein, Informationen über relevante Symptome mit medizinischen Forschern auszutauschen, wenn er Mitglied eines patientenorientierten sozialen Netzwerks wird.

Die enorme Ausbreitung sozialer Netzwerke ist eine der größeren Veränderungen, die sich ereignet haben, seit wir vor zwei Jahren mit CEOs über Kundentreue gesprochen haben. Twitter wuchs von Juni 2008 bis Juni 2009 um 1.928 Prozent und verzeichnet heute mehr als 21 Millionen einzelne Benutzer pro Monat.¹⁵ In nur einem Jahr, von Januar 2009 bis Dezember 2009, stieg die Zahl der Benutzer von Facebook von 150 Millionen auf 350 Millionen.¹⁶ Wäre Facebook ein Land, stünde es heute an dritter Stelle der größten Länder der Erde.¹⁷ Diese Fakten und die zahlreichen rasch entstehenden Websites, auf denen sich Verbraucher und Bürger über ihre Vorlieben und Abneigungen austauschen, verlangen von Unternehmen eine völlig neue Vorgehensweise.

„Soziale Netzwerke stehen im Mittelpunkt von Zusammenarbeit und Informationsaustausch“, meint der CEO eines Telekommunikationsunternehmens aus den USA und ergänzt: „Sie tragen zur Differenzierung bei.“ Der CEO eines britischen Versorgungsunternehmens bestätigt dies: „Es gibt eine ganz neue Generation von Kunden, und wir müssen lernen, uns mit ihnen auszutauschen. Sie alle twittern, und wir tun es nicht.“

Das Preis-Leistungs-Verhältnis in den Mittelpunkt stellen

Da Lieferanten und Mitbewerber zunehmend global agieren und die Kommunikation „viral“ wird, können sich neue Trends und Innovationen schnell über weit entfernte Regionen hinweg verbreiten. Kundenpräferenzen ändern sich so schnell, wie sie erfasst werden. Die CEOs wissen: Um mit den raschen Veränderungen in verschiedenen Regionen und Segmenten Schritt zu halten, müssen sie stets am Ball bleiben und Erkenntnisse aus neuen Quellen gewinnen.

Sichtweise der Studenten

Während Studenten und CEOs bei der Prognose der sich ändernden Kundenerwartungen bezüglich neuer Produkte und Services übereinstimmen, ist der Anteil der Studenten, die eine deutlich höhere Kundennachfrage nach neuen oder anderen Kommunikationskanälen vorhersehen, um 24 Prozent größer als bei den CEOs.

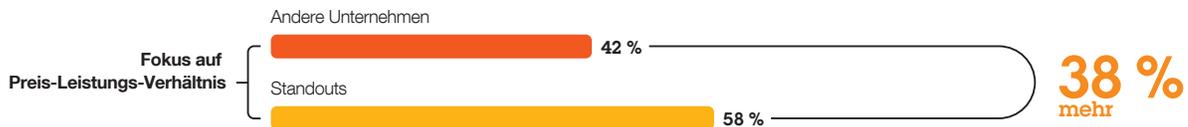
„Es ist sehr wichtig, die Bedürfnisse von Kunden zu verstehen. Aber es muss auch klar sein, dass dies auf persönlicher Ebene, nicht nur auf der abstrakten Ebene des ‚Kaufverhaltens‘, geschehen muss.“

Student, USA

Nur wenige Trends sind möglicherweise so wichtig wie ein besseres Verständnis der sich ändernden Kundenpräferenzen in Bezug auf den Preis und die Qualität. Natürlich hat die Rezession das Preisbewusstsein verschärft. Gleichzeitig treten in den sich rasch entwickelnden Märkten der Schwellenländer neue Gruppen von Verbrauchern in Erscheinung, deren Ansichten zu Preis und Leistung größtenteils nicht bekannt sind, insbesondere den Unternehmen in anderen Regionen.

Die CEOs der herausragenden Unternehmen wissen, wie wichtig das richtige Preis-Leistungs-Verhältnis ist. Der Anteil unter ihnen, der sich im Rahmen seiner künftigen Strategie auf diesen Aspekt konzentrieren wird, ist um 38 Prozent höher als bei den übrigen CEOs.

Abbildung 16 Standouts konzentrieren sich stärker auf das Preis-Leistungs-Verhältnis
Unternehmen wissen, dass sie besser verstehen müssen, wie Kunden Preis und Leistung gegeneinander abwägen.



Neue Erfahrungs- und Erlebniswelten eröffnen

Unternehmen suchen nach neuen Wegen, um sich wandelnde Anforderungen besser zu verstehen. Zusätzlich sorgen sie für eine bessere Kundenerfahrung bei allen Interaktionen.

Sie gehen zunehmend dazu über, Prozesse auf die gewünschte Kundenerfahrung abzustimmen, und ändern ihre Kriterien zur Bewertung dieser Erfahrung. „Wir wollen die beste Kundenerfahrung auf dem Markt bieten“, sagte ein CEO aus der Telekommunikationsbranche in den USA.

Darüber hinaus müssen Unternehmen verstärkt ihren Kunden folgen, die sich über alle möglichen Kanäle mit ihnen oder über sie austauschen. Es ist daher nicht überraschend, dass sich Standouts 13 Prozent stärker als andere auf die Entwicklung neuer und anderer Kommunikationskanäle konzentrieren. Dies eröffnet ihnen zudem neue Möglichkeiten, um in der Interaktion mit Kunden deren Kreativität zu nutzen und gemeinsam mit ihnen innovative neue Produkte und Servicemodelle zu entwickeln.

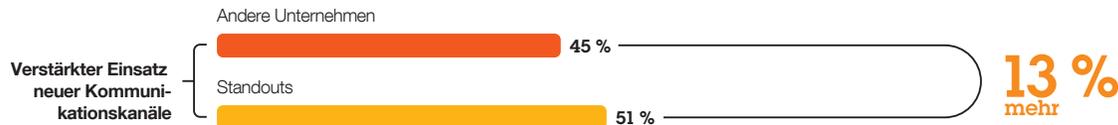
Die von uns befragten CEOs zeigten eine neue Entschlossenheit, dem Kunden höchste Priorität einzuräumen. Ein CEO aus den USA, dessen Unternehmen im Bereich Biowissenschaften tätig ist, formulierte dies wie folgt: „Unser Branchenmodell wird sich ändern, um mehr Kundennähe zu fördern.“

„Unsere Kunden wollen personalisierte Services und Produkte. Die Maxime heißt ‚Market of One‘ – es geht darum, jeden einzelnen Kunden als eigenen Markt zu betrachten.“

Tony Tyler, CEO, Cathay Pacific Airways

Abbildung 17 Standouts suchen stärker als andere neue Wege zum Kunden

Um die gewünschte Kundenerfahrung bieten zu können, ist es von zentraler Bedeutung, neue Wege für den Austausch von Informationen mit Kunden zu finden.



Empfehlungen

Eine neue Herangehensweise an Kundennähe ist in der neuen Wirtschaftswelt von entscheidender Bedeutung und erfordert ein stärkeres Engagement als je zuvor. Unternehmen, die am besten darin sind, bislang unentdeckte Erkenntnisse aus großen Mengen an Kundendaten zu gewinnen, haben einen großen Vorteil, wenn es um die Vertiefung bestehender und den Aufbau neuer Kundenbeziehungen geht.

Räumen Sie Ihren Kunden höchste Priorität ein

Sorgen Sie für ein bisher beispiellos hohes Maß an Kundenfokussierung. Angefangen beim CEO muss sich jeder Mitarbeiter im Unternehmen besonders intensiv auf den Kunden konzentrieren. Machen Sie den Wert für den Kunden zu Ihrem wichtigsten Ziel. Stellen Sie sicher, dass jeder Mitarbeiter für einen Aspekt der Kundenzufriedenheit oder einer Kundenwertgröße verantwortlich ist und jährlich daran gemessen wird.

Seien Sie stärker präsent für Ihre Kunden. Erleichtern Sie Ihren Kunden den Kontakt zum richtigen Ansprechpartner in Ihrem Unternehmen. Jeder Mitarbeiter muss die Informationen erhalten, die für die angemessene und wirksame Interaktion mit Kunden nötig sind. Alle Mitarbeiter müssen den Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und deren Nutzen für den Kunden verstehen.

Messen Sie, was Kunden wichtig ist. Finden Sie heraus, was genau bestehende und potenzielle Kunden dazu bewegt, sich für Ihr Produkt oder Ihren Service zu entscheiden. Übertreffen Sie die heute üblichen Standards, um proaktiv sicherzustellen, dass Sie Ihren Kunden das bereitstellen, was sie wollen, und zwar auf die von ihnen gewünschte Weise. Verstehen Sie die Geschäftsziele Ihrer Kunden und verhelfen Sie ihnen zum Erfolg.

Nutzen Sie die Chancen neuer Kunden-Interaktionen

Machen Sie Kunden zu einem Teil Ihres Teams. Vertiefen Sie Kundenbeziehungen, indem Sie neue Wege der Kommunikation, neue Rollen für Ihre Kunden und neue Fragen, die Sie ihnen stellen können, finden. Suchen Sie außerdem nach neuen Möglichkeiten, um Ihren Kunden zuzuhören, ihr Feedback auszuwerten und die dabei gewonnenen Erkenntnisse zu nutzen. Machen Sie Ihren Kunden Zusagen und halten Sie diese auch ein.

Antizipieren Sie die Bedarfe und Wünsche Ihrer Kunden. Erzeugen Sie Loyalität, indem Sie Ihre Kunden direkt in die Definition neuer Anforderungen einbeziehen. Passen Sie Ihre Angebote ständig an die sich rasch ändernden Vorlieben Ihrer Kunden an. Stellen Sie sicher, dass Sie Ihren Kunden das bieten, was sie morgen wollen – und nicht das, was sie sich gestern gewünscht haben.

Erzeugen Sie einen permanenten Austausch mit Ihren Kunden. Nutzen Sie verschiedene Wege der Zusammenarbeit mit Ihren Kunden, um gemeinsam neue Produkte und Services zu entwickeln. Bleiben Sie ständig im Dialog mit Ihren Kunden, sowohl persönlich als auch über soziale Netzwerke. Beziehen Sie Ihre Kunden vor und nach dem Kauf ein, einschließlich Betreuung und Service.

Entwickeln Sie Ihre Kundenprozesse zum Differenzierungsfaktor. Fragen Sie Ihre Kunden, welche Prozesse gut funktionieren und was Sie tun können, um die übrigen zu verbessern. Vergessen Sie nicht, Ihre Kunden zu fragen, was sie über Ihre Prozesse, Produkte, Services und Ihr Unternehmen wissen wollen.

Profitieren Sie von der „Informationsexplosion“

Nutzen Sie das Potenzial einer praktisch unbegrenzten Datenmenge. Ermitteln und priorisieren Sie bislang unentdeckte Chancen durch das bessere Management und die effizientere Nutzung von Informationen. Finden Sie neue Wege, um Nutzen aus unstrukturierten, nicht numerischen Daten zu erzielen. Gehen Sie von der reinen Datenerfassung zur Datenverknüpfung über – helfen Sie allen Beteiligten innerhalb und außerhalb Ihres Unternehmens, Fakten auf sinnvolle Weise zu integrieren.

Setzen Sie Daten in neue Erkenntnisse und Maßnahmen um. Stellen Sie die richtigen Daten zur richtigen Zeit den richtigen Personen zur Verfügung. Beseitigen Sie blinde Flecken, die fundierte Entscheidungen erschweren. Führen Sie Analysen durch, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit bieten, Situationen vorherzusehen und proaktiv zu handeln, anstatt sie nur zu erkennen und darauf zu reagieren.

Entwickeln Sie eine höhere Qualität des Informationsaustausches mit Ihren Kunden. Stellen Sie Ihren Kunden die gewünschten Informationen auf die von ihnen gewünschte Weise zur Verfügung. Verbessern Sie die Effektivität – und nicht nur die Effizienz – des Informationsaustauschs, um zu vermeiden, dass Sie Ihren Kunden Informationen zwar schneller bereitstellen, die sie allerdings gar nicht benötigen.

Kundenreferenz

CenterPoint Energy und Oncor

Intelligente Stromzähler bieten Kunden mehr Kontrolle über ihren Verbrauch

Früher überließen die Kunden alle Entscheidungen bezüglich der Stromversorgung ihrem Energieversorger. Wichtig war nur, dass sie Strom hatten, wenn sie ihn brauchten. Die Zeiten haben sich jedoch geändert. Die in Texas ansässigen Stromversorgungsunternehmen CenterPoint Energy und Oncor reagieren auf die sich ändernden Anforderungen ihrer Kunden und verschaffen ihnen jetzt mehr Kontrolle über ihren Stromverbrauch.

Beide Unternehmen sind Teil eines Konsortiums, das eine neue Servicewebsite online gestellt hat, auf der Verbraucher mit intelligenten Stromzählern ihren täglichen Stromverbrauch überwachen können.¹⁸ CenterPoint Energy begann im März 2009 mit der Inbetriebnahme seines modernen Zählersystems. Das Unternehmen hat bisher 267.000 intelligente Stromzähler installiert; bis zum Jahr 2014 sollen es über 2 Millionen sein.¹⁹ Oncor hat inzwischen mehr als 800.000 intelligente Zähler installiert und plant, bis zum Jahr 2012 alle über 3 Millionen Zähler in seinem System durch die neuen Zähler zu ersetzen.²⁰ Zudem bietet Oncor Stromanbietern die Möglichkeit, Thermostate und andere abschaltbare Verbraucher direkt zu kontrollieren, Preissignale zu senden und gestaffelte Preisinformationen bereitzustellen.

Intelligente Stromzähler sind das Bindeglied zwischen Kunden und den intelligenten Stromnetzen, die viele Elektrizitätsunternehmen heute erstellen. Die Netze selbst sind das perfekte Beispiel dafür, wie mittels Technologie Komplexität kontrolliert und zum Vorteil genutzt werden kann. Sie verwenden hoch entwickelte Sensoren und Software, um Strom unter den jeweils herrschenden Bedingungen so effektiv wie möglich zu verteilen.

Diese Initiativen werden den Verbrauchern nahezu in Echtzeit Zugriff auf ihre Nutzungsdaten verschaffen und ihnen so maßgeblich dabei helfen, intelligente Entscheidungen über ihren Stromverbrauch zu treffen. Sie werden außerdem Strom-einzelhändlern die Möglichkeit geben, Angebote zu entwickeln, mit denen Kunden ihre Energiekosten besser managen können, beispielsweise Tools zur Energieanalyse, zeitabhängige Nutzungspreise und Service gegen Vorauszahlung.²¹

Gestalten Sie die Beziehungen zu Ihren Kunden neu?

Welche neuen Möglichkeiten der Interaktion mit Kunden werden Sie anwenden, die deren Interesse und Loyalität erhöhen, um neue Nachfrage und neue Umsatzquellen zu generieren?

Wie können Sie Ihre Kunden effektiver und direkter in die Produkt- und Serviceentwicklung einbeziehen?

Können Sie aus der enormen Fülle an Daten herauslesen, was Ihre Kunden wirklich wollen? Können Sie die Informationen richtig interpretieren und in konkrete Maßnahmen umsetzen?



Operative Agilität entwickeln

CEOs meistern Komplexität auf unterschiedlichste Weise. Sie ändern operative Strategien, um sie auf höchste Schnelligkeit und Flexibilität auszulegen. Sie integrieren gewollte Komplexität in bewusst einfach gestaltete Produkte, Services und Kundeninteraktionen.

„Vereinfachung und Standardisierung sind Schlüsselstrategien, die wir seit Jahren einsetzen, um Komplexität zu verringern – jetzt und in Zukunft.“

Brenda Barnes,
Chairman und CEO, Sara Lee

In einer differenzierten Welt wachsen

CEOs sind heute mit äußerst schwierigen Bedingungen konfrontiert. Die Unbeständigkeit in ihrem Umfeld hat sie gelehrt, stets das Unvorhergesehene zu erwarten. Sie wissen jedoch, dass die Rückkehr zu Wachstum mehr erfordert als nur Widerstandsfähigkeit oder eine solide Basis. Sie müssen einen Sprung nach vorne wagen, der eines Athleten würdig wäre. Es entstehen nicht nur neue Chancen in den sich rasch entwickelnden Märkten der Schwellenländer, sondern es bilden sich auch neue Kundensegmente in den etablierten Märkten der Industrieländer heraus. Wenn Unternehmen nicht darauf vorbereitet sind, sofort mit geeigneten Maßnahmen auf diese neuen Chancen zu reagieren, werden ihnen diese Chancen möglicherweise genauso schnell entgleiten, wie sie entstanden sind.

Zusätzlich verstärkt wird der Druck auf Unternehmen noch durch die rasche Fragmentierung. Die Welt mag flacher geworden sein, aber sie besteht heute aus vielen einzelnen Märkten, immer mehr Produkt- und Servicekategorien und immer stärker individualisierten Kundensegmenten. Durch diese Vielfalt und Zersplitterung vergrößert sich die Komplexität erheblich, die Führungskräfte aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor derzeit erfahren.

Gleichzeitig sprachen die von uns befragten CEOs von der Einführung einer neuen Methode der Planung, die eine häufigere Iteration ihrer Geschäftsstrategien und kontinuierliche Veränderungen durch die Geschäftsmodell-Innovation vorsieht. Dafür werden operative Modelle benötigt, die auf extrem hohe Flexibilität und die nötige Sicherheit für schnelles Handeln ausgelegt sind.

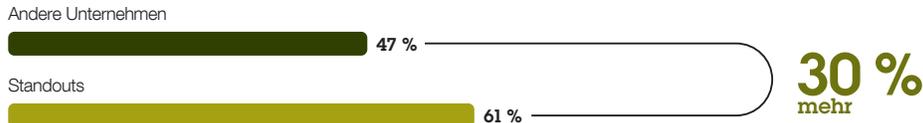
Schnelligkeit durch Vereinfachung erreichen

Erfahrungsgemäß werden komplexe operative Strukturen mit der Zeit unbeherrschbar. Mit den Jahren treten selbst in den besten operativen Modellen Designfehler auf.

Ein ineffizienter Prozess wird beispielsweise mit einem kritischen Prozess verbunden und bremst das gesamte Unternehmen aus. Fusionen und Übernahmen führen zu redundanten Systemen und großen Lücken. Ziele ändern sich, und alte Prozesse bieten dadurch keinen Mehrwert mehr, bleiben aber trotzdem erhalten. In dem daraus entstehenden Durcheinander aus Prozessen ist es schließlich schwierig zu beurteilen, welche Verbindungen Mehrwert schaffen und welche zu nicht hinnehmbaren Abhängigkeiten führen.

Abbildung 18 Die Mehrheit der Standouts will Abläufe vereinfachen

Von den übrigen CEOs setzen weniger als die Hälfte auf Vereinfachung, um Komplexität besser zu beherrschen.



Infolge dessen halten viele CEOs eine Vereinfachung ihrer operativen Strategie für notwendig, um Komplexität besser managen zu können. Standouts konzentrieren sich um 30 Prozent stärker auf Vereinfachung als andere. „Die Vereinfachung unserer Produkte und Prozesse ist unsere Antwort auf die größere Komplexität in der Welt“, sagte ein CEO aus der Bankbranche in den Niederlanden.

Kundenprozesse entschlacken

Die von uns befragten CEOs sind der Meinung, dass die notwendige Vereinfachung über schlanke Prozesse und benutzerfreundlichere Produkte hinausgehen und auch zweckmäßigere und optimierte Interaktionen mit Kunden, Mitarbeitern und Partnern einschließen sollte.

Die CEOs verfolgen nicht ausschließlich das Ziel, ihre operative Struktur oder Produktlinien von jeglicher Komplexität zu befreien. Oftmals konzentrieren sie sich darauf, ihre operativen Modelle für bestimmte Ziele zu optimieren. Für viele besteht der wichtigste Zweck darin, durch Schnelligkeit und Flexibilität neue Umsatzquellen zu erschließen. Andere wollen mehr Kundennähe erreichen, indem sie für ein besseres Kundenerlebnis sorgen.

Selbstverständlich sollten auch die komplexesten Produkte intuitive und benutzerfreundliche Schnittstellen bieten. Dasselbe gilt für jede Interaktion mit Kunden, Patienten oder Bürgern. Der Leiter einer Behörde in Neuseeland fasste die geplanten Änderungen an seiner operativen Strategie wie folgt zusammen: „Wir werden Komplexität intern managen, aber die Kundenerfahrung vereinfachen.“

„Wenn etwas sehr einfach aussieht, muss man nach einem Wettbewerbsvorteil suchen. Wenn etwas komplex ist, muss man es vereinfachen, um einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen.“

Graeme Liebelt,
Managing Director
und CEO, Orica Limited

„Die Welt ist nicht linear. Also hängt die Fähigkeit zur Überwindung von Komplexität davon ab, eine große Menge von Informationen schnell zu verarbeiten und wertvolle Erkenntnisse als Basis für rasche Entscheidungen daraus abzuleiten. Wenn wir Komplexität besser meistern als unsere Mitbewerber, sichern wir uns einen Wettbewerbsvorteil.“

Julian Segal,
Managing Director und CEO,
Caltex Australia Limited

Der Trick besteht darin, Komplexität „hinter den Kulissen“ zu verstecken und Kunden sowie Mitarbeitern, deren Produktivität durch starre Systeme und Prozesse beeinträchtigt wird, das Leben zu erleichtern. In einer enorm komplexen Welt erweist sich die Fähigkeit, Komplexität zu kaschieren, als Wettbewerbsvorteil, z. B. wenn es darum geht, Geschäftstransaktionen und den Kundenservice zu vereinfachen.

Durchgängigkeit erzeugen – neuen Kundennutzen stiften

Unternehmen, die eine führende Position auf dem Markt anstreben, müssen Komplexität auch beherrschen können. Denn Komplexität in Form von zunehmender Vernetzung wird – und sollte – bestehen bleiben. Die Flut von Daten aus dem Internet hat zusammen mit neuen Technologien und Analysen zu grundlegenden Veränderungen geführt. Dazu gehören Innovationen, die ganze Branchen revolutionieren – z. B. E-Books, Internetshops und digitale Musik –, sowie deutliche Verbesserungen in der Art und Weise, wie die Welt funktioniert – z. B. intelligente Systeme, die Lebensmittel vom Erzeuger bis zum Verbraucher verfolgen.

In China sagten 84 Prozent der Verbraucher, die vom IBM Institute for Business Value befragt wurden, dass sie sich heute größere Sorgen um die Sicherheit von Lebensmitteln machen, und 65 Prozent misstrauen den Lebensmittelherstellern.²² Dieses Problem beschränkt sich jedoch nicht nur auf China. In den USA benötigten die Behörden zwei Monate, um die Ursache des Ausbruchs einer tödlichen Salmonelleninfektion zu finden.

In Norwegen, Kanada und anderen Ländern arbeiten Schlachthöfe, Futterlieferanten, Verarbeitungsbetriebe, Speditionen und Einzelhändler zusammen, um Systeme zu erstellen, die Fleisch, Geflügel und sogar Weizen vom Erzeuger bis zum Verbraucher verfolgen. Damit soll sichergestellt werden, dass sich diese Erzeugnisse während der gesamten Lieferkette in optimalem Zustand befinden.²³ Daten werden erfasst und analysiert, um jeden Aspekt eines Lebensmittels zu untersuchen. In vielen Fällen können die Verbraucher heute mittels Informationen auf Websites die Herkunft eines bestimmten Lebensmittels bestimmen, das sie gerade gekauft haben.²⁴ Die gleichen Systeme und Daten, die für die Verfolgung von Lebensmitteln eingesetzt werden, können von den Produzenten auch zur Steigerung der Effizienz und Senkung der Kosten – und sogar zur Optimierung der CO₂-Bilanz – über die gesamte Lieferkette hinweg verwendet werden.

Ein Anbieter aus dem Gesundheitswesen in den USA beschrieb Komplexität als Chance: „Je komplexer etwas ist, desto interessanter. Ich habe nie geglaubt, dass die ‚guten alten Zeiten‘ wirklich gut waren. Im Gegenteil. Die Arbeit im Gesundheitswesen war nie besser als heute. Nicht einfacher, aber lohnender.“

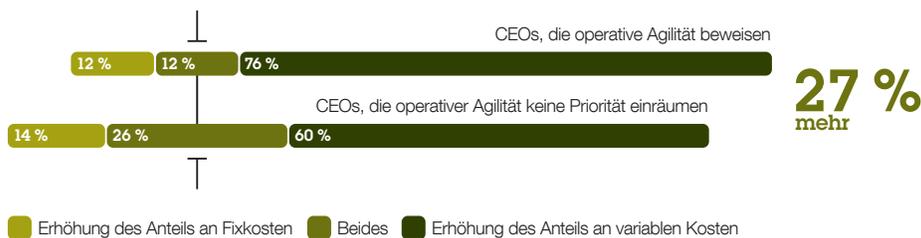
Operative Flexibilität steigern

Um ein Profil von Unternehmen zu erstellen, die operative Agilität beweisen, haben wir die CEOs in einer Gruppe zusammengefasst, die schnellen Entscheidungen, einem iterativen Strategieprozess und der Fähigkeit zur raschen Umsetzung einen hohen Stellenwert einräumten. Denn das sind die wichtigsten Voraussetzungen für schnelle, wirksame Maßnahmen in einem sich ändernden und komplexen Umfeld. Der CEO eines Unternehmens aus der Luftfahrt und Verteidigung in den USA brachte die Notwendigkeit operativer Agilität wie folgt auf den Punkt: „Man kann in allem gut sein, aber wenn man sich nicht anpassen kann, ist man erledigt.“

Bemerkenswert ist, dass in dieser Gruppe der Anteil an CEOs, die Kreativität als eine der wichtigsten Führungsqualitäten einstufen, um 19 Prozent höher ist als bei den übrigen Befragten. Die CEOs dieser Gruppe haben außerdem weitere Ziele gemeinsam. Sie vermeiden Fixkosten, wann immer möglich. Drei Viertel der CEOs dieser Gruppe wollen ihre Abläufe ändern, um ihre Kosten variabler zu gestalten.

Abbildung 19 Ersetzen von Fixkosten durch variable Kosten

CEOs, die operative Agilität beweisen, konzentrieren sich stärker auf variable Kostenstrukturen, um schneller Anpassungen vornehmen zu können.



Sichtweise der Studenten

Studenten erwarten von Unternehmen eine flache Hierarchie und Flexibilität. Bei der Frage nach den drei wichtigsten Fähigkeiten, die Unternehmen in ihre operative Strategie einbinden sollten, wählten die Studenten Anpassungsfähigkeit um 90 Prozent häufiger aus als die CEOs.

„Ein anpassungsfähiges Unternehmen kann mit allem fertig werden, was auf es zukommt. Deshalb ist Anpassungsfähigkeit immer wichtig für Unternehmen. Heute verändern sich die Märkte ständig, wodurch Anpassungsfähigkeit noch wichtiger geworden ist. Die Fähigkeit, künftige Entwicklungen vorherzusehen, verringert das geschäftliche Risiko und hilft einem Unternehmen bei der Planung.“

Student, Frankreich

Diese CEOs setzen auf einen Servicemodellansatz, Outsourcing und die verstärkte Zusammenarbeit mit Partnern. Dadurch sind sie in der Lage, sich die Fähigkeiten anderer zunutze zu machen und ihr Unternehmen bei Bedarf schnell in alle Richtungen anzupassen. Auf diese Weise erhalten sie mehr Flexibilität, um gezielte Wachstumschancen zu verfolgen.²⁵ Sie standardisieren Prozesse, sofern möglich, und setzen Servicemodelle ein, die von verschiedenen Kernfunktionen des Unternehmens wie z. B. der Personal- und Finanzabteilung gemeinsam genutzt werden. Dadurch können sie sich stärker auf Aktivitäten konzentrieren, die ihren Kunden bzw. Bürgern wichtig sind.

Globale und lokale Ausrichtung neu balancieren

Unternehmen, die operative Agilität beweisen, überlegen außerdem genau, wann sie globale Vorteile nutzen und wo sie sich für lokale Märkte optimieren. Mit modularen Ansätzen, die standardisierte Komponenten in Bereichen wie Produktentwicklung und -herstellung verwenden, können Unternehmen global effizient sein und sich gleichzeitig auf die Erfordernisse lokaler Märkte einstellen. Der stärkere Schwerpunkt auf der Suche nach der richtigen Balance zwischen globaler und lokaler Ausrichtung baut auf den Ergebnissen der letzten Global CEO Study auf: 2008 brachten die CEOs erstmals zum Ausdruck, dass sowohl globale Integration als auch lokale Relevanz notwendig sind.²⁶

Die Entscheidung über die richtige Mischung aus globaler und lokaler Orientierung ähnelt der Debatte über die Dezentralisierung. Dies ist nur selten eine Entweder-oder-Entscheidung. Der CEO eines Elektronikunternehmens aus der Schweiz meinte dazu: „Es geht nicht um die Entscheidung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung. Es geht vielmehr darum, die beste Lösung für jeden Geschäftsbereich oder jedes Element in der Wertschöpfungskette zu finden.“

Die Gruppe der CEOs, die operative Agilität beweisen, war um 23 Prozent mehr darauf bedacht als alle anderen CEOs, eine optimale Balance zwischen globalen und lokalen Märkten zu erreichen. Sie analysierten vorrangig, welche operativen Elemente auf globaler Ebene am besten funktionieren und welche besser auf lokaler Ebene realisiert werden. Die CEOs gaben zu, dass es nicht einfach ist, die richtige Mischung zu finden, und dass sie noch allzu häufig in gewohnte Muster zurückfallen.

Der CEO eines Herstellers von Industrieprodukten in Großbritannien berichtet, dass für sein Unternehmen die Zentralisierung Standard war: „Man steht immer unter dem Druck, die Zentralisierung als Lösung für Probleme anzusehen, aber sie ist immer die falsche Antwort.“

Wachstumstempo erhöhen

Der CEO eines britischen Unternehmens aus dem Bereich Biowissenschaften gab einer Sorge Ausdruck, die viele der von uns befragten CEOs teilen: „Ich befürchte, dass wir durch ein zu ausgeprägtes Inseldenken Chancen verpasst haben.“ Im Gegensatz dazu haben Unternehmen, die sich durch operative Agilität auszeichnen, Vertrauen in ihre Fähigkeit, mögliche Wachstumschancen zu erkennen und zu nutzen. Sie erwarten in den kommenden fünf Jahren 20 Prozent mehr Umsatz aus neuen Quellen als andere CEOs.

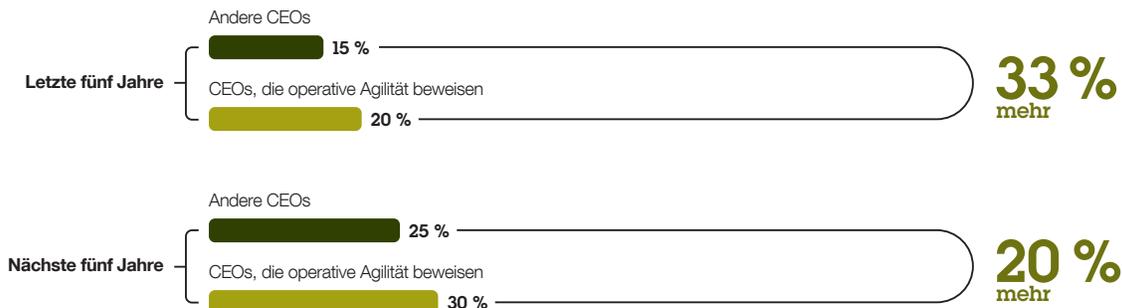
CEOs, die ihr Unternehmen anpassen, neu ausrichten und optimieren können, um bestimmte Ziele zu verfolgen, sind am besten in der Lage, jeder sich bietenden Chance nachzugehen oder auf jedes Ereignis zu reagieren, das auf sie zukommt. Angetrieben von der dringenden Notwendigkeit der Wirtschaftserholung – während das Tempo des Wandels weiter zunimmt – ist operative Agilität von zentraler Bedeutung für die Rückkehr zu Wachstum geworden.

„Die Herausforderung besteht darin, eine Situation oder strategische Chance in dem kurzen Zeitfenster zu nutzen, das dafür bleibt.“

Norman Gerber, CEO,
Versicherung der Schweizer
Ärzte Genossenschaft

Abbildung 20 Umsatz aus neuen Quellen

CEOs, die schneller und agiler agieren, erwarten in den kommenden fünf Jahren 20 Prozent mehr Umsatz aus neuen Quellen.



Empfehlungen

Operative Agilität ermöglicht es CEOs, Wachstumschancen zu verfolgen und Herausforderungen rasch in Angriff zu nehmen. Mit schnellen und flexiblen Abläufen können sie zudem gekonnt Vorteile – sowohl für ihre Kunden als auch für sich selbst – in Komplexität finden.

Vereinfachen Sie Abläufe, wann immer möglich

Vereinfachen Sie Interaktionen mit Kunden. Machen Sie Ihren Kunden die Interaktion mit Ihrem Unternehmen extrem einfach. Beseitigen Sie unnötige Komplexität, sodass aus Sicht des Kunden Richtlinien und Verfahren spielend leicht zu handhaben sind und der Zugang zu Produkten und Services problemlos möglich ist. Legen Sie den Schwerpunkt auf intuitive Prozesse.

Vereinfachen Sie Produkte und Services. Stellen Sie Ihren Kunden umfangreiche Funktionalität über einfache Schnittstellen bereit. Bieten Sie Produkte und Services mit hohem Nutzen für Kunden an, die trotz der notwendigen und wünschenswerten zugrunde liegenden Komplexität für die Endbenutzer einfach anzuwenden sind. Finden Sie heraus, welche Produktmerkmale die Kunden beeinflussen wollen und wann sie es vorziehen, keine Entscheidung treffen zu müssen.

Vereinfachen Sie Abläufe im Unternehmen und für Partner. Machen Sie unmissverständlich klar, welche Prioritäten das Unternehmen verfolgt und was von wem erwartet wird. Beseitigen Sie Bürokratie und implementieren Sie schlanke Prozesse. Integrieren Sie Funktionen, die Teams mehr Möglichkeiten geben und schnellere Entscheidungen erlauben.

Managen Sie systemische Komplexität

Positionieren Sie sich in komplexen Strukturen neu. Lassen Sie nicht zu, dass globale Komplexität die Abläufe in Ihrer Lieferkette behindert – nutzen Sie stattdessen das verfügbare größere Angebot an Möglichkeiten, um sie effizienter und effektiver zu machen. Unterstützen Sie bessere Entscheidungen und Maßnahmen in Echtzeit im gesamten Unternehmen, indem Sie Kunden, Prozesse und Geschäftsmuster besser verstehen. Überlegen Sie, ob Sie Mehrwert schaffen können, indem Sie größere Komplexität für Ihre Kunden managen.

Lassen Sie die gesamte Organisation Komplexitäten aufspüren. Identifizieren, quantifizieren und reduzieren Sie systemische Ineffizienzen. Werten Sie die Analyse auf – von einer Back-Office-Aktivität, die von einer Handvoll Experten ausgeführt wird, zu einer Methode, die jedem Mitarbeiter im Unternehmen mehr Möglichkeiten im Kontext seiner aktuellen Situation geben kann.

Fördern Sie eine Einstellung, die auf Schnelligkeit und Flexibilität setzt

Handeln Sie schnell. Seien Sie mutig – treffen Sie Entscheidungen, wenn Sie „genug wissen“, und widerstehen Sie dem Drang zu warten, bis Sie „alles wissen“. Verlassen Sie sich auf eine strategische Vision, die Klarheit in eine unklare Umgebung bringt.

Sorgen Sie für eine schnelle Umsetzung. Optimieren Sie Prozesse, damit Sie Entscheidungen schnell treffen und umsetzen können. Beseitigen Sie Hürden aufgrund von Verfahren oder Richtlinien, indem Sie Mitarbeitern auf den entsprechenden Ebenen Handlungsbefugnis geben. Erkennen und honorieren Sie es, wenn Flexibilität Wert schafft.

Korrigieren Sie Ihren Kurs, wenn nötig. Ordnen Sie Ihren Zielen einige eindeutige Messgrößen zu, um Erfolgsmuster zu erkennen. Verfolgen Sie anschließend regelmäßig die Ergebnisse im Rahmen eines kontinuierlichen Feedbackzyklus. Ändern Sie Ihre Maßnahmen auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse.

Seien Sie „glokal“²⁷

Finden Sie die richtige Balance aus globaler und lokaler Ausrichtung. Agieren Sie global, wo möglich, und lokal, wo nötig. Gewinnen Sie ein tiefes Verständnis dafür, was wirklich auf lokaler Ebene umgesetzt werden muss. Lassen Sie kulturelle Unterschiede zu. Gehen Sie nicht davon aus, dass etwas, was in einem Land oder Markt funktioniert, auf andere Länder oder Märkte übertragbar ist. Ermitteln Sie ständig neue Wachstumschancen auf der ganzen Welt.

Erschließen Sie sich die Welt durch Partner. Handeln Sie nicht immer im Alleingang. Um reaktionsschnell zu sein, müssen Sie in vielen Fällen mit anderen kooperieren. Wissen Sie stets, wo die besten Chancen liegen, und verfolgen Sie sie. Stärken Sie Ihre Kompetenz im Bereich der Zusammenarbeit mit Partnern, um Fixkosten durch variable Kosten zu ersetzen. Nutzen Sie soweit wie möglich geografisch spezifisches Know-how und Kostenvorteile.

Kundenreferenz

Der Volkswagen-Konzern

Weltweit agieren

Der Volkswagen-Konzern ist einer der weltweit führenden und der europaweit größte Automobilhersteller. Der Umsatz belief sich im Jahr 2009 auf über 105 Milliarden Euro.²⁸ Der Konzern hat sich das Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2018 zum Weltmarktführer zu werden.²⁹ Angesichts der schleppenden Nachfrage nach Neufahrzeugen in den Industrieländern wollte Volkswagen seine Präsenz in neuen Märkten ausbauen. Die zentrale Frage lautete: Wie kann das Unternehmen wettbewerbsfähig und trotzdem rentabel sein?

Die Lösung: Der Volkswagen-Konzern entwickelte ein operatives Modell, das eine ausgewogene Mischung aus globaler und lokaler Ausrichtung darstellt. Zum Konzern gehören neun Marken aus sieben europäischen Ländern. Jede Marke hat ihren eigenen Charakter und operiert als unabhängiges Unternehmen. Der Gesamtkonzern verfolgt eine globale Vision, setzt auf bewährte Verfahren und nutzt Größenvorteile. Eine „modulare“ Fertigungsstrategie wird ab 2012 die Produktion und Kosten über die verschiedenen Marken und Regionen hinweg weiter optimieren.³⁰ Dadurch wird der Konzern in der Lage sein, seine Stückkosten und Vorlaufzeiten zu reduzieren und die Flexibilität zu erhöhen.

Der Volkswagen-Konzern passt seine Fahrzeuge jedoch auch an die Erfordernisse von Kunden auf lokalen Märkten an und hat wichtige Elemente der Wertschöpfungskette „lokalisiert“, mit Unterstützung der regionalen Teams aus Forschung und Entwicklung sowie der für Beschaffung und Marketing zuständigen Teams im jeweiligen Land. Beispielsweise machen in Brasilien lokale Materialien und Lieferanten 80 bis 90 Prozent des Werts aller dort hergestellten Fahrzeuge aus. Der Konzern baut jetzt lokale Händlernetze und Finanzierungsmöglichkeiten in Zusammenarbeit mit örtlichen Banken auf.³¹

Dank dieser „glokalen“ Vorgehensweise konnte der Volkswagen-Konzern zwischen 2004 und 2008 jedes Jahr seinen Gewinn vor Zinsen und Steuern steigern. Im Jahr 2009 verkaufte Volkswagen in China mehr Fahrzeuge als in Deutschland – was Beweis für die Voraussicht des Unternehmens war, das als einer der ersten westlichen Automobilhersteller auf dem chinesischen Markt tätig wurde.³²



Beweisen Sie operative Agilität?

Wie können Sie Prozesse vereinfachen und die nötige Agilität für eine schnelle Umsetzung erreichen?

Wie kann Ihr Unternehmen davon profitieren, seinen Kunden oder Bürgern mehr Komplexität abzunehmen?

Wie werden Sie zeitnahe Informationen integrieren und analysieren, um Erkenntnisse zu gewinnen, schnelle Entscheidungen zu treffen und dynamische Kurskorrekturen zu ermöglichen?

Haben Sie Assets und Kosten flexibel gestaltet und Strategien für die Zusammenarbeit mit Partnern definiert, um in den von Ihnen gewählten Märkten wettbewerbsfähig zu sein?



Wie Sie Komplexität zum Vorteil nutzen

Künftig werden die Möglichkeiten, von Komplexität zu profitieren, rasch zunehmen. Wir haben von über 1.500 CEOs erfahren, wie sie nie da gewesene Chancen bestmöglich nutzen und neue Herausforderungen in Angriff nehmen.

„Die Komplexität, die unser Unternehmen in den nächsten fünf Jahren bewältigen muss, liegt außerhalb des messbaren Bereichs – auf Ihrer Skala von 1 bis 5 würde ich ihr 100 geben.“

Edward Lonergan,
President und CEO, Diversey, Inc.

Setzen Sie die CEO-Agenda in die Tat um

Obwohl die Komplexität so groß wie nie zuvor zu sein scheint, nimmt sie weiter zu. Tagtäglich werden Geschäftsprozesse globaler, vernetzter und interaktiver. Die erforderliche Einbeziehung von immer mehr Menschen, Unternehmen und Informationen bringt jedoch auch neue Perspektiven, profundere Einblicke und mehr Innovation mit sich.

Indem kreative Führungskräfte Komplexität managen, kaschieren oder beseitigen, werden sie neue Geschäftsmodelle erfinden, die auf völlig anderen Voraussetzungen basieren. Profitieren werden Unternehmen, die neue Produkte, Services, Bereitstellungsmethoden und Kommunikationskanäle entwickeln, die komplizierte Prozesse verbergen und Verbrauchern und Bürgern Abläufe erleichtern.

Für CEOs und ihre Unternehmen ist es keine Option, Komplexität zu vermeiden – sie können aber entscheiden, wie sie damit umgehen. Lassen sie zu, dass Komplexität ihr Unternehmen erdrückt und dass sie die Reaktionsfähigkeit verlangsamt, Mitarbeiter und Kunden überfordert oder den Gewinn gefährdet? Oder verfügen sie über den kreativen Führungsstil, die engen Kundenbeziehungen und die operative Agilität, um Komplexität in einen echten Vorteil umzuwandeln?



Basierend auf den Erkenntnissen aus unseren 1.541 Gesprächen mit CEOs lässt sich zusammenfassend sagen, dass CEOs und ihre Teams folgende Empfehlungen umsetzen sollten:

<p>Kreativität zur zentralen Fähigkeit entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none">• Fördern Sie Kreativität in jeder Art und Weise• Nutzen Sie die Chancen neuer Geschäftsmodelle• Lassen Sie tradierte Führungsstile hinter sich	<p>Eine neue Qualität der Kundenbeziehung erreichen</p> <ul style="list-style-type: none">• Räumen Sie Ihren Kunden höchste Priorität ein• Nutzen Sie die Chancen neuer Kunden-Interaktionen• Profitieren Sie von der „Informationsexplosion“	<p>Operative Agilität entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none">• Vereinfachen Sie Abläufe, wann immer möglich• Managen Sie systemische Komplexität• Fördern Sie eine Einstellung, die auf Schnelligkeit und Flexibilität setzt• Seien Sie „global“
--	--	--

Wir laden Führungskräfte dazu ein, diese neueste Global CEO Study als Ausgangspunkt für weitere Gespräche darüber zu verwenden, wie sie die Klippen der Komplexität umschiffen und von dieser Komplexität profitieren können. Wir freuen uns darauf, gemeinsam mit Ihrem Unternehmen die vielen Möglichkeiten zu erkunden, wie Sie Komplexität zum Vorteil nutzen können.

Setzen Sie den Dialog fort unter: ibm.com/ceostudy/de

Danksagung

Wir möchten uns bei den 1.541 CEOs auf der ganzen Welt bedanken, die uns ihre Zeit geschenkt haben und uns an ihren Erfahrungen teilhaben ließen. Ganz besonders danken wir den CEOs, die uns die Erlaubnis erteilt haben, Zitate aus den mit ihnen geführten Gesprächen zu verwenden, um wichtige Aussagen in dieser Studie hervorzuheben.

Wir danken auch den IBM Teams, die an dieser Global CEO Study mitgewirkt haben:

dem Führungsteam: Saul Berman und Peter Korsten (Study Executive Directors), Grace Chopard, Hans-Henrik Jørgensen, Ryuichi Kanemaki, Sara Longworth, Dave Lubowe, Eric Riddleberger, Roland Scheffler und Michel Vlasselaer,

dem Projektteam: Ragna Bell (Study Director), Denise Arnette, Steve Ballou, Rajeev Jain, Deborah Kasdan, Christine Kinser, Keith Landis, Kathleen Martin, Joni McDonald, Susan Ranft, Christian Slike, Raghuram Sudhakar, Gaurav Talwar, Vanessa van de Vliet und

den Hunderten von IBM Führungskräften weltweit, die die persönlichen Gespräche mit den CEOs geführt haben.

Der richtige Partner für eine Welt im Wandel

Wir bei IBM arbeiten mit unseren Kunden zusammen und kombinieren Geschäfts-kompetenz, modernste Forschung und fortschrittliche Technologie, um ihnen zu einem klaren Vorteil in der sich rasch verändernden Wirtschaftswelt von heute zu verhelfen. Durch unseren integrierten Ansatz, der Konzeption und Umsetzung vereint, helfen wir unseren Kunden bei der Verwirklichung ihrer Strategien. Mit unserem Know-how, das sich über 17 Branchen erstreckt, und unserer globalen Präsenz in 170 Ländern können wir Kunden dabei unterstützen, Veränderungen vorherzusehen und von neuen Chancen zu profitieren.

IBM Global Business Services Strategy & Change

IBM Global Business Services verfügt mit über 3.250 Beratern über einen der weltgrößten Bereiche für Strategieberatung. Unsere Strategy & Change Practice unterstützt Unternehmen dabei, ihre geschäftliche Zukunftsvision zu entwickeln und zu realisieren, um Innovation und Wachstum voranzutreiben.

IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value entwickelt in Kooperation mit IBM Global Business Services faktenbasierte Studien und Strategiepapiere zu branchenspezifischen und branchenübergreifenden Themen für Senior Business Executives. Diese Global CEO Study ist Teil unserer fortlaufenden C-Level-Studienreihe.

Quellen und Anmerkungen

- 1 Die langfristige Analyse der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der operativen Ergebnismarge über einen Zeitraum von vier Jahren wurde vom zweiten Halbjahr 2003 bzw. ersten Halbjahr 2004 bis zum zweiten Halbjahr 2007 bzw. ersten Halbjahr 2008 durchgeführt.
- 2 Die kurzfristige Analyse der Wachstumsrate der operativen Ergebnismarge über einen Zeitraum von einem Jahr wurde vom zweiten Halbjahr 2007 bzw. ersten Halbjahr 2008 bis zum zweiten Halbjahr 2008 bzw. ersten Halbjahr 2009 durchgeführt.
- 3 IMF World Economic Outlook Database, 2008 Actual Regional GDP, Oktober 2009.
www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx
- 4 Zur besseren Lesbarkeit wird diese Gruppe in der Studie gemeinsam als „CEOs“ bezeichnet.
- 5 Interviews für die Global CEO Study; www.wordle.net
- 6 „Innovation und Kooperationsmanagement im Blick: Global CEO Study 2006“.
IBM Institute for Business Value. März 2006.
- 7 Giesen, Edward, Eric Riddleberger, Richard Christner und Ragna Bell. „Seizing the advantage: When and how to innovate your business model“. IBM Institute for Business Value. November 2009.
ibm.com/services/gbs/businessmodelinnovation
- 8 Unternehmensprofil. Website von Axiata. www.axiata.com/about-us/at-a-glance
- 9 Management-Team. Website von Axiata. www.axiata.com/about-us/mgmt/jamaludin
- 10 Thean Eu, Goh. „A ‚spectacular‘ year for Axiata“. Business Times. 25. Februar 2010.
www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/axiata24-2/Article/index_html
- 11 Gonzalez-Wertz, Cristene. „The path forward: New models for customer-focused leadership“.
IBM Institute for Business Value. Oktober 2009.
www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261
- 12 LaValle, Steve. „Breaking away with business analytics and optimization: New intelligence meets enterprise operations“. IBM Corporation. November 2009.“
www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analytics-optimization.html?cntxt=a1008891
- 13 „Das Unternehmen der Zukunft: Global CEO Study“. The IBM Institute for Business Value. Mai 2008.
ibm.com/enterpriseofthefuture
- 14 Schaefer, Melissa und Laura VanTine. „Meeting the demands of the smarter consumer“.
IBM Institute for Business Value. Januar 2010.
ibm.com/smarterplanet/us/en/consumer_advocacy/ideas/

- 15 Ostrow, Adam. „Twitter’s 1,928 Percent Growth and Other Notable Social Media Stats“. Mashable: The Social Media Guide. Zugriff am 10. April 2010.
<http://mashable.com/2009/07/16/twitter-june-2009-growth/>
- 16 Ibid.
- 17 Dyer, Pam. „100 Ways to Measure Social Media“. pamorama: marketing, life, social media. 5. April 2010.
www.pamorama.net/2010/02/10/the-facebook-juggernaut-exponential-growth-worlds-leading-news-reader/
- 18 „Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters“. Pressemitteilung von Oncor. 23. März 2010. www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245
- 19 „CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use“. Pressemitteilung von CenterPoint Energy.
www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/
- 20 „Oncor Delivering Industry-Leading Benefits with Smart Meters“. Pressemitteilung von Oncor. 23. März 2010. www.oncor.com/news/newsrel/detail.aspx?prid=1245
- 21 „CenterPoint Energy gives consumers with smart meters more control over their electricity use“. Pressemitteilung von CenterPoint Energy.
www.centerpointenergy.com/newsroom/newsreleases/fb38de0007687210VgnVCM10000026a10d0aRCRD/
- 22 Blissett, Guy und J. Chris Harreld. „Full value traceability: A strategic imperative for consumer product companies to empower and protect their brands“. IBM Institute for Business Value. 2008.
www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ft_whitepaper_0069_en.pdf
- 23 Swedberg, Claire. „Norwegian Food Group Nortura to Track Meat“. RFID Journal. 22. Juli 2008.
www.rfidjournal.com/article/articleview/4208/1/1/; „Can-Trace Completes Second Version of Canadian Food Traceability Data Standard – Voluntary Standard Enables Organizations to Implement Traceability System“. Pressemitteilung von Can-Trace, 2. August 2006.
- 24 „Tracing the origin of food“. TRACE – Datenbank für Molekularbiologie. Zugriff am 8. April 2010.
www.trace.eu.org/mbdb/
- 25 Berman, Saul J., Richard Christner und Ragna Bell. „After the crisis: What now?“ IBM Institute for Business Value. März 2010.
www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-post-crisis-growth.html?cntxt=a1005266
- 26 „Das Unternehmen der Zukunft: Global CEO Study“. The IBM Institute for Business Value. Mai 2008.
ibm.com/enterpriseofthefuture

- 27 Im Kontext dieses Berichts verwenden wir den Begriff „glokal“, um zu beschreiben, wie Unternehmen verstärkt die richtige Balance suchen, um sowohl globalen als auch lokalen Zielen und Bedingungen gerecht zu werden. Weitere Informationen über diesen informellen Begriff und seine möglichen Ursprünge finden Sie unter „Glocalisation“ unter <http://en.wikipedia.org/wiki/Glocal>
- 28 „Navigator 2010 – Facts and Figures“. Volkswagen. 31. Dezember 2009.
www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2010/03/navigator_2010.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Navigator_2010.web_engl.pdf
- 29 Tutu, Andrei. „Volkswagen Aims to Unseat Toyota as No. 1 Carmaker“. autoevolution. 3. Februar 2010.
www.autoevolution.com/news/volkswagen-aims-to-unseat-toyota-as-no-1-carmaker-16275.html
- 30 Pötsch, Hans Dieter. „Volkswagen: strong foundations – primed for the future“. Deutsche Bank IAA Investor and Analyst Conference, 15. September 2009.
www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2009/09/IAA_Mr_Poetsch.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/IAA%20DeuBa%20Pr%C3%A4sentation%20Website%20.pdf
- 31 Winterkorn, Dr. Martin und Hans Dieter Pötsch. „Volkswagen – The Integrated Automotive Group Strategy 2018: Ensuring Profitable Growth and Creating Sustainable Value“. Präsentation für Investoren. The Royal Opera House, London. 3. Februar 2010.
www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2010/02/Investor_Day.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Investor%20Day.pdf
- 32 „Consolidated Financial Statements: Annual Report 2009“. Volkswagen.
<http://annualreport2009.volkswagenag.com/financialstatements.html>

Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an eine der unten aufgeführten IBM Führungskräfte oder besuchen Sie **ibm.com/ceostudy/de** oder senden Sie eine E-Mail an das IBM Institute for Business Value unter iibv@us.ibm.com.

Deutschland

Roland Scheffler

roland.scheffler@de.ibm.com

Österreich

Paul Kummer

paul.kummer@at.ibm.com

Schweiz

Alexander Schultz-Wirth

alexander.schultz.wirth@ch.ibm.com



IBM Deutschland GmbH

IBM-Allee 1

71139 Ehningen

ibm.com/de

IBM Österreich

Obere Donaustraße 95

1020 Wien

ibm.com/at

IBM Schweiz

Vulkanstrasse 106

8010 Zürich

ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter

ibm.com

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter **ibm.com/legal/copytrade.shtml**

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

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Gegenstand und Umfang der Leistungen bestimmen sich ausschließlich nach den jeweiligen Verträgen.

IBM Institute for Business Value