



DER SCHNELLE WEG ZUR ZUKUNFTSFÄHIGEN PERFORMANCE

Wo liegt Deutschland
im globalen Wettbewerb?

Inhalt

Arbeitsweisen neu denken	4
Smarter entscheiden, schneller handeln	7
Business Performance transformieren	11
Drei Wege zur Zukunftsfähigkeit	18
Überlegen. Übertreffen. Überholen.	32
Über die Autoren	34

Vorwort

Je höher der betriebliche Reifegrad, desto leistungsfähiger das Unternehmen – keine Frage. Aber wissen Sie auch, wie genau beide Faktoren zusammenhängen? Und wie sich die Prozesse möglichst schnell optimieren lassen? Wir wollten es herausfinden. Darum haben wir im Jahr 2020 mehr als 1.100 Top-Führungskräfte aus elf Ländern und 13 Branchen befragt.

Einige Ergebnisse werden Sie ebenso überraschen wie uns: Unternehmen mit dem höchsten Reifegrad etwa steigerten in nur drei Jahren ihre Profitabilität um das 2,8-Fache und ihre Effizienz um das 1,7-Fache, verglichen mit weniger fortschrittlichen Unternehmen.

Deutschland erzielt ein erfreuliches Resultat: Immerhin zehn Prozent der hiesigen Unternehmen haben bereits den höchsten Reifegrad erreicht – weltweit sind es nur sieben Prozent. Doch es gibt auch Schattenseiten: Viele deutsche Unternehmen haben es versäumt, in entscheidende Innovationstreiber zu investieren. Analytics, Agile Workforce, Künstliche Intelligenz – überall liegt der internationale Wettbewerb weit vorn. Abwarten bringt hier nichts. Jetzt sind schnelle und mutige Schritte gefragt.

Die gute Nachricht: Laut unserer Studie lässt sich das Betriebsmodell rasch weiterentwickeln. Manche Unternehmen überspringen sogar einzelne Grade und gelangen quasi aus dem Stand an die Spitze. Eine entscheidende Rolle spielen dafür der strategische Einsatz von Data Intelligence, Automatisierungslösungen, eine menschlich-maschinelle Belegschaft, die Cloud und Ökosystempartnerschaften.

Mit diesen Zutaten können Unternehmen den sogenannten Neuen Digitalen Kern verwirklichen – einen Ansatz, der alle Anwendungen, Services und Daten über die Cloud zusammenführt. Das ermöglicht automatisierte, intelligente Prozesse, die sämtliche Geschäftsbereiche vernetzen und Kunden und Partner direkt in die Wertschöpfungskette einbinden.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen dieser Studie viele neue Impulse. Wenn Sie Fragen haben oder Ihr Betriebsmodell gemeinsam mit uns transformieren möchten, kommen Sie auf uns zu. Der schnellste Weg zur zukunftsfähigen Performance ist schließlich noch immer die Zusammenarbeit mit einem starken Partner.

Michael Sturm

Leiter Operations in DACH +
Russland, Accenture

André Holhozinskyj

Leiter Operations Products und Communications,
Media & Technology DACH + Russland, Accenture

Arbeits- weisen neu denken

Warum sich eine höhere
Prozessreife auszahlt



Ein Vergleich mit dem globalen Wettbewerb zeigt: Deutschland ist Datenland – die Unternehmen sitzen auf Bergen von Big Data. Doch sie schöpfen deren Potenzial nicht aus. Jetzt müssen sie aufholen, gerade auch bei Zukunftstechnologien wie der Künstlichen Intelligenz (KI). Denn nur so lässt sich der Prozessreifegrad nachhaltig steigern.

Unternehmen mit einer herausragenden Prozessintelligenz sind ihren Mitbewerbern in vielen Bereichen überlegen. Sie erledigen Aufträge schneller, gewinnen mehr Neukunden, halten Leistungsträger länger im Unternehmen und erschließen eher neue Märkte. Der Schlüssel dazu ist Applied Intelligence – eine Kombination aus Datenmanagement, KI und Automatisierung. Wer diesen Ansatz jedoch verwirklichen will, muss sein Betriebsmodell strategisch weiterentwickeln. Die Unternehmen sind gefordert, Technologie, Prozesse und Mitarbeitermanagement grundlegend zu transformieren.

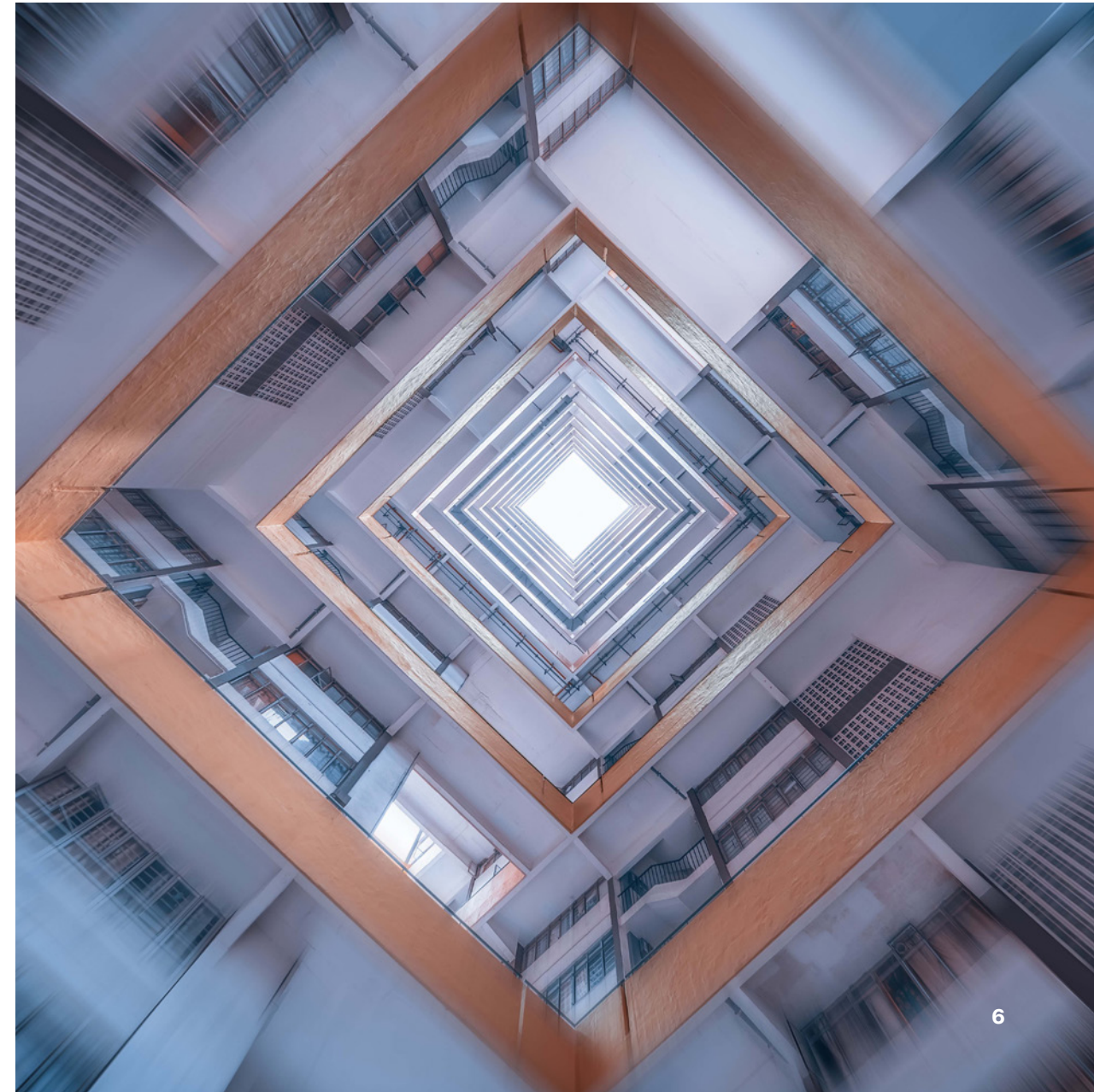
Wo liegen deutsche Unternehmen im Rennen? Und wie können sie den Turbo zünden, um mit dem Wettbewerb aus China und den USA mithalten?

Ein Schlüsselergebnis unserer globalen Studie lautet, dass aktuell Unternehmen weltweit ihren Geschäftsbetrieb digitaler aufstellen. Dabei gehen sie jedoch häufig zu langsam und nur schrittweise vor. Außerdem fokussieren sie sich zu stark auf Kernbereiche und Service-Management-Funktionen.

Es geht aber darum, die gesamte Arbeitsweise grundlegend zu verändern – und daran scheitern viele Unternehmen. Sie handeln oder skalieren einfach nicht schnell genug. Das trifft insbesondere auf Deutschland zu.

Mit diesem zögerlichen Handeln verspielen die Unternehmen eine riesige Chance. Unsere Studie belegt: Entscheider hätten gute Gründe, den Reifegrad ihrer Abläufe jetzt möglichst rasch zu steigern. Denn Unternehmen werden durch den Einsatz von Intelligent Operations deutlich rentabler.

Unternehmen, die den höchstmöglichen Reifegrad erreicht haben, bezeichnen wir als „zukunftsfähig“. Diese Pioniere verfügen über eine herausragende Produktivität und Effizienz. Außerdem sind sie agiler und widerstandsfähiger als der Wettbewerb.





Smarter entscheiden, schneller handeln

Was zukunftsfähige Unternehmen
effizienter und profitabler macht

Wir wollten verstehen, wie der Reifegrad von Betriebsabläufen und die Performance von Unternehmen zusammenhängen. Darum haben wir im Jahr 2020 mehr als 1.100 Führungskräfte auf Vorstands- und VP-Ebene in 11 Ländern und 13 Branchen zu dem Thema befragt, darunter 50 aus deutschen Unternehmen.

Für diese Studie haben wir die Umfrageergebnisse mit extern validierten Finanzkennzahlen kombiniert. Auf diese Weise konnten wir vier Stufen der Betriebsreife identifizieren: **stabil, effizient, vorausschauend** und **zukunftsfähig**.

Um das
2,8-Fache
steigerten zukunftsfähige
Unternehmen ihre Rentabilität.

Um das
1,7-Fache
steigerten zukunftsfähige
Unternehmen ihre Effizienz.

Wir haben festgestellt:

- **Ein höherer Reifegrad steigert Effizienz und Profitabilität.** Unternehmen, die zwischen 2017 und 2020 um nur einen Reifegrad aufgestiegen sind, waren im Schnitt **7,6 Prozent** effizienter (geringere Betriebskosten pro Dollar Umsatz) und **2,3 Prozentpunkte** profitabler (EBITDA in Prozent des Umsatzes).^{1,2}
- **Der Reifegrad „zukunftsfähig“ bringt noch größere Vorteile.** Die so eingestuften Unternehmen steigerten ihre Profitabilität um das **2,8-Fache** und ihre Effizienz um das **1,7-Fache**, verglichen mit Unternehmen auf einer niedrigeren Reifestufe.³
- Stabile und effiziente Unternehmen, die bis 2020 den Grad „Zukunfts-fähigkeit“ erreicht hatten, erhöhten ihre betriebliche Effizienz um das **2,1-Fache** und ihre Profitabilität um das **4,1-Fache** im Vergleich zu Mitbewerbern mit einem niedrigeren Reifegrad.
- **Höhere Prozessreife würde die globalen Gewinne enorm steigern.** Unsere Modellanalysen zeigen außerdem: Hätten sämtliche Unternehmen der Welt bis 2020 von einer stabilen, effizienten oder vorausschauenden Stufe zur zukunftsfähigen Stufe umgestellt, so wäre die Profitabilität um insgesamt **5,4 Billionen US-Dollar** gestiegen.

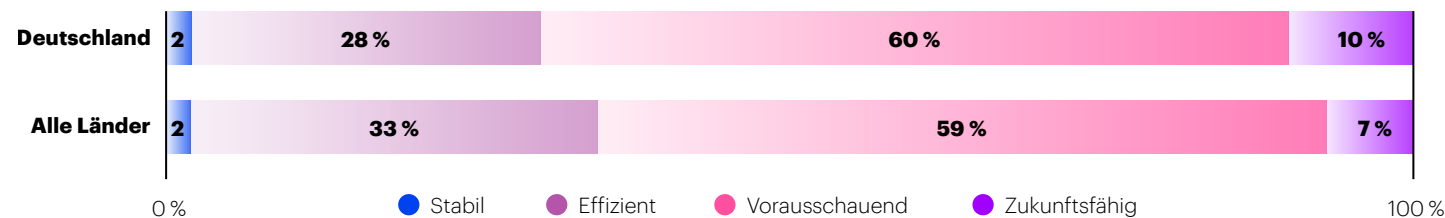
Unternehmen entwickeln ihre Betriebsmodelle rasant weiter. Deutschland ist dem globalen Wettbewerb (noch) knapp voraus.

Vor drei Jahren verfügten gerade einmal 28 Prozent der deutschen Unternehmen über ein vorausschauendes Betriebsmodell. Heute sind es bereits 60 Prozent – das ist ein wenig mehr als der globale Durchschnitt (59 Prozent).

Optimistisch stimmt die Zahl der zukunftsfähigen Unternehmen: Jedes zehnte deutsche Unternehmen hat bereits diesen höchsten Reifegrad erreicht. Und **34 Prozent erwarten, dass sie schon bis 2023 zukunftsfähig sein werden.**

Abbildung 1

10 % der deutschen Unternehmen sind bereits zukunftsfähig.



Quelle: Accenture Research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020. Die Differenz zu 100 % ist rundungsbedingt.

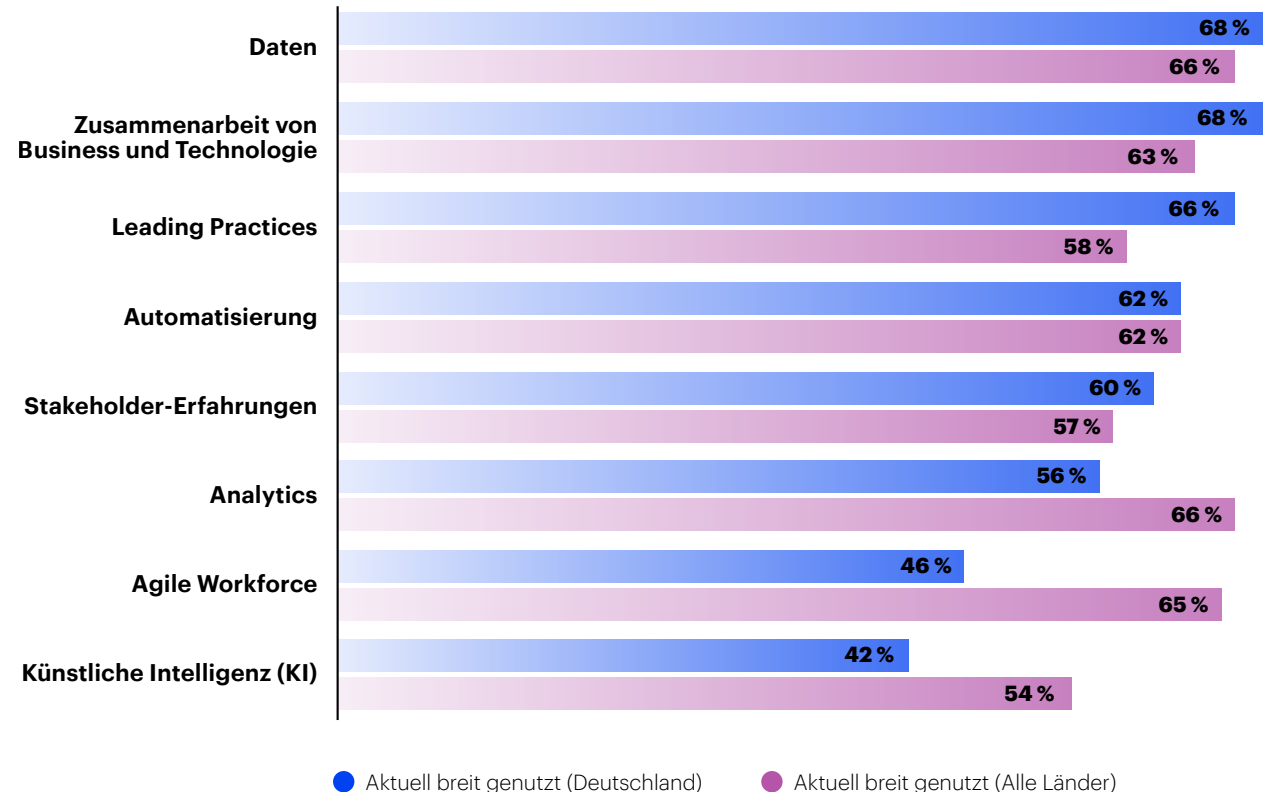
Deutsche Unternehmen haben Schlüsseltechnologien noch nicht skaliert.

Auf den ersten Blick sind es gute Zahlen: 68 Prozent der deutschen Unternehmen nutzen ihre Daten im großen Maßstab, 66 Prozent setzen auf Leading Practices. Beide Werte liegen über dem globalen Mittel. Aber: Deutschland schwächelt in mehreren technologischen Zukunftsbereichen.

Bei den Innovationstreibern Analytics, Agile Workforce und insbesondere bei KI liegt Deutschland weit hinter dem Wettbewerb (vgl. Abb. 2). Dabei eröffnen sich genau hier große Potenziale für Unternehmen, die über enorme Datenmengen verfügen. Denn nur wer seine Daten auch richtig auswertet und interpretiert, kann die Chancen der Digitalisierung wirklich ausschöpfen und neue Möglichkeiten der Wertschöpfung nutzen. Beispielsweise wenn es darum geht, Markttrends vorherzusehen oder Kundenwünsche vorauszusagen und entsprechend fundiert zu entscheiden.

Abbildung 2

Deutschland liegt bei Innovationen zurück.



Quelle: Accenture Research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020



Business Performance transformieren

Jeder der vier Reifegrade basiert auf bestimmten Technologien, mit denen Unternehmen mehr Effizienz, Transparenz und geschäftliche Chancen realisieren können.

Stabil

Stabile Unternehmen konzentrieren sich zumeist darauf, ihre Kernprozesse sowie ihre Qualitäts- und Compliance-Kontrollen zu verbessern. Sie haben noch nicht die Fähigkeit entwickelt, aus unterschiedlichen Datenströmen greifbare strategische Erkenntnisse zu gewinnen.

Effizient

Effiziente Unternehmen sind produktiver. Sie setzen auf erprobte Methoden wie Lean Six Sigma und Prozessstandardisierung sowie Robotic-Automation-Tools und andere Automatisierungstechnologien.

Doch sie sind nicht in der Lage, ihre Daten so miteinander zu kombinieren, dass daraus zukunftsweisende Erkenntnisse entstehen. Auch fehlt ihnen die Flexibilität, um aus dem Stand Mitarbeiterteams mit spezialisiertem Fachwissen aufzustellen.

Vorausschauend

Vorausschauende Unternehmen fokussieren sich darauf, mittels Analysen zukünftige Ereignisse zu prognostizieren und menschliche Fähigkeiten um Technologien zu ergänzen. Dieses Ziel haben sie vor Augen, wenn sie neue Technologien und Leading Practices übernehmen.

Die Unternehmen wollen Erkenntnisse aus ihren Prozessen ziehen, ihre Effizienz verbessern und die Kosten senken. Sie brechen Datensilos auf und kombinieren die Daten (auch die Daten von Partnern aus der gesamten Wertschöpfungskette). So können sie Marktveränderungen besser antizipieren und sich entsprechend gut positionieren. Außerdem können sie hochleistungsfähige Teams nach Bedarf zusammenstellen oder neu gruppieren.

Zukunftsfähig

Unternehmen mit diesem höchsten Reifegrad erzielen mit **Intelligent Operations** bessere Ergebnisse als ihre Mitbewerber, unter anderem hinsichtlich Effizienz, Rentabilität und Shareholder-Erfahrungen. Sie sind insgesamt **agiler** als andere Unternehmen.

Zukunftsfähige Unternehmen durchbrechen Silos und implementieren fortschrittliche Technologien. Auf diese Weise erreichen sie eine schnellere Markteinführung, kürzere Innovationszyklen für ihre Produkte und Dienstleistungen, höhere Umsätze und einen besseren Talentmix durch Automatisierung und digitale Unterstützung der Mitarbeiter.

Zukunftsfähige Unternehmen sind besonders **widerstandsfähig**, weil sie Daten, Analysen und KI kombinieren und koordinieren.

Das wiederum hilft ihnen, das Engagement, die Bindung und den Wertbeitrag ihrer Mitarbeiter zu steigern – auch, wenn sie diesbezüglich aktuell unter Druck stehen.

Die Führungskräfte konzentrieren sich auf strategische Ziele und nutzen die Fähigkeiten spezialisierter Mitarbeiter, wenn sie diese benötigen. Sie stellen außerdem Ressourcen bereit, um neu eingeführte Technologien zu koordinieren und zu kommunizieren.

Zukunftsfähigkeit ist kein Endzustand.

Sie ist ein Abschnitt innerhalb eines operativen Reifeprozesses, der sich fortlaufend weiterentwickelt. Sie hilft Unternehmen dabei, schwankende Marktbedingungen auszugleichen und sich intern besser zu vernetzen, um Innovationen zu fördern und die Leistung zu steigern.⁴

Im Rahmen unserer Analyse haben wir eine Kennzahl errechnet, die den Status der Zukunftsfähigkeit am deutlichsten charakterisiert – wir nennen sie den **Transformationswert**. Er bemisst, inwiefern Unternehmen dazu in der Lage sind, ihre Effizienz und Profitabilität fortlaufend zu steigern und ihren Kunden/Mitarbeitern herausragende Erlebnisse zu bieten.

Was ist der Transformationswert?

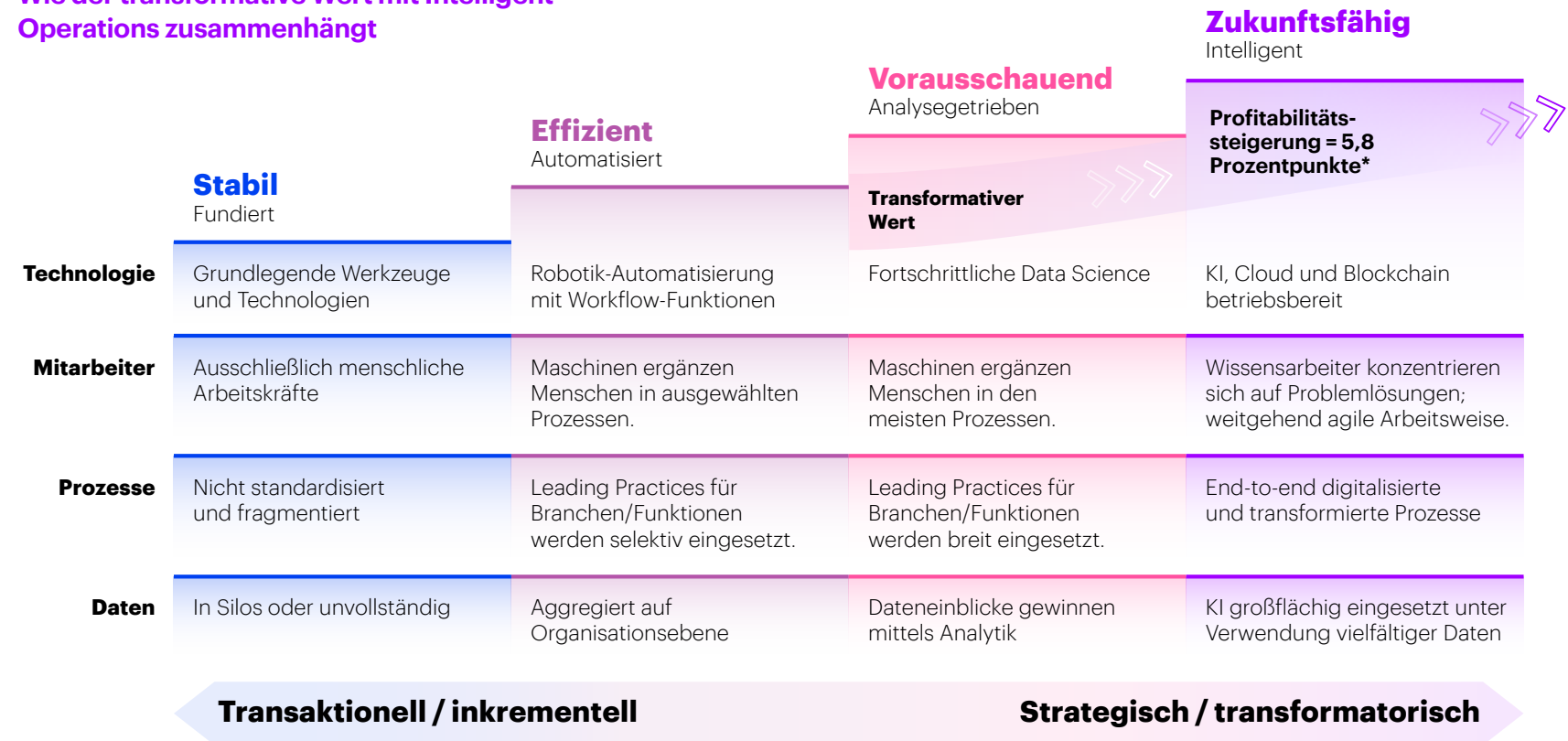
Der Transformations- oder auch transformative Wert basiert auf Modellen, Untersuchungen und Erfahrungen von Accenture. Er vereint harte Messgrößen (etwa Umfragestatistiken und finanzielle Performance) und weiche Messgrößen (beispielsweise Führungseigenschaften) in einer wissenschaftlich fundierten, ganzheitlichen Wertberechnung.

Abbildung 3 zeigt die durchschnittlichen Rentabilitäts- und Effizienzsteigerungen – **5,8 Prozentpunkte bzw. 18,8 %** –, die Unternehmen erzielen, wenn sie vom vorausschauenden zum zukunftsfähigen Reifegrad aufsteigen.

Produktivität und Effizienz lassen sich aber auch um bis zu 50 Prozent steigern, das zeigt unsere Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit mehr als 400 führenden Unternehmen in 20 Ländern und 18 Branchen.

Bis zu **50%**
mehr Produktivität
und Effizienz

Abbildung 3
Wie der transformative Wert mit Intelligent Operations zusammenhängt



*Accenture Research und Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

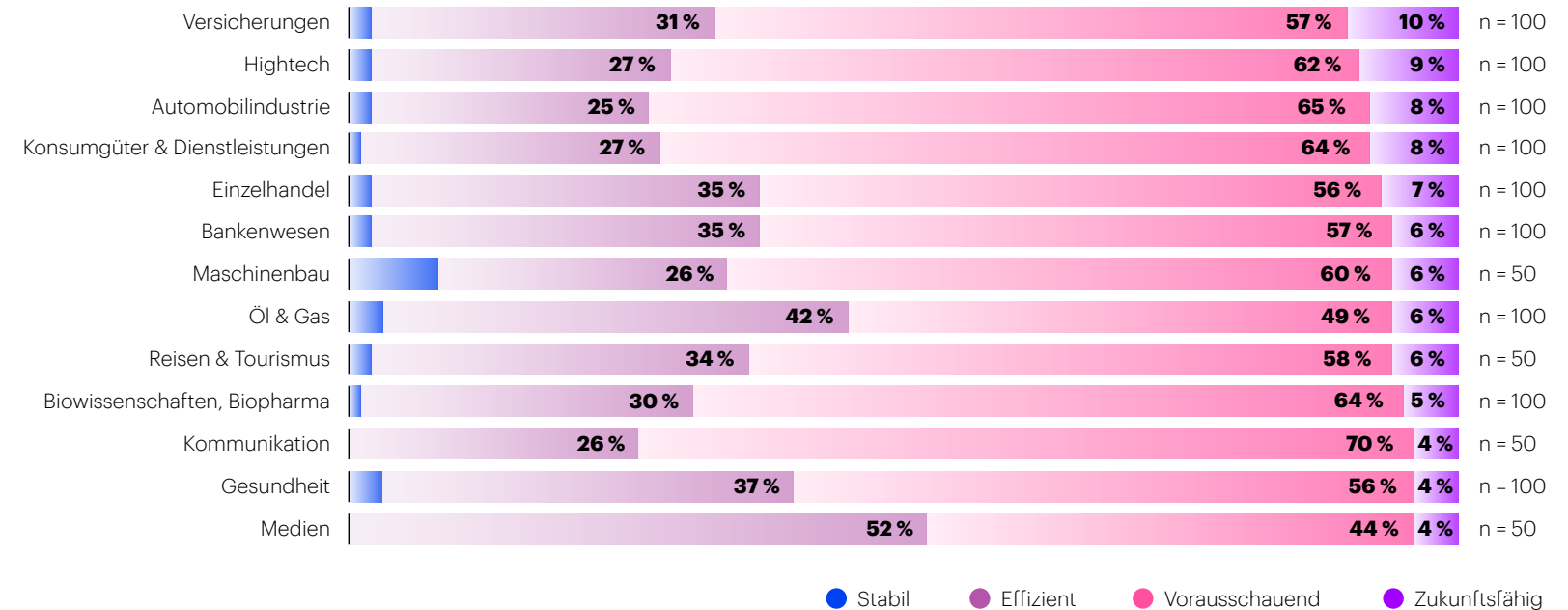
Die Praxiserfahrung von Accenture zeigt: Zukunftssichere Unternehmen können auch Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen von bis zu 50 Prozent erzielen.

Unsere Untersuchung zeigt:

In allen Branchen gibt es Unternehmen mit hohen und niedrigen Reifestufen.

Tendenziell verfügen Versicherungen und Hightech-Unternehmen über einen höheren Reifegrad (siehe Abb. 4).

Überraschenderweise fallen global nur 7 Prozent der Befragten in die Kategorie „zukunftsfähig“. In Deutschland sind es immerhin 10 Prozent.

Abbildung 4**Operativer Reifegrad nach Branche**

Quelle: Accenture Research und Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020
Die Differenz zu 100 % ist rundungsbedingt.

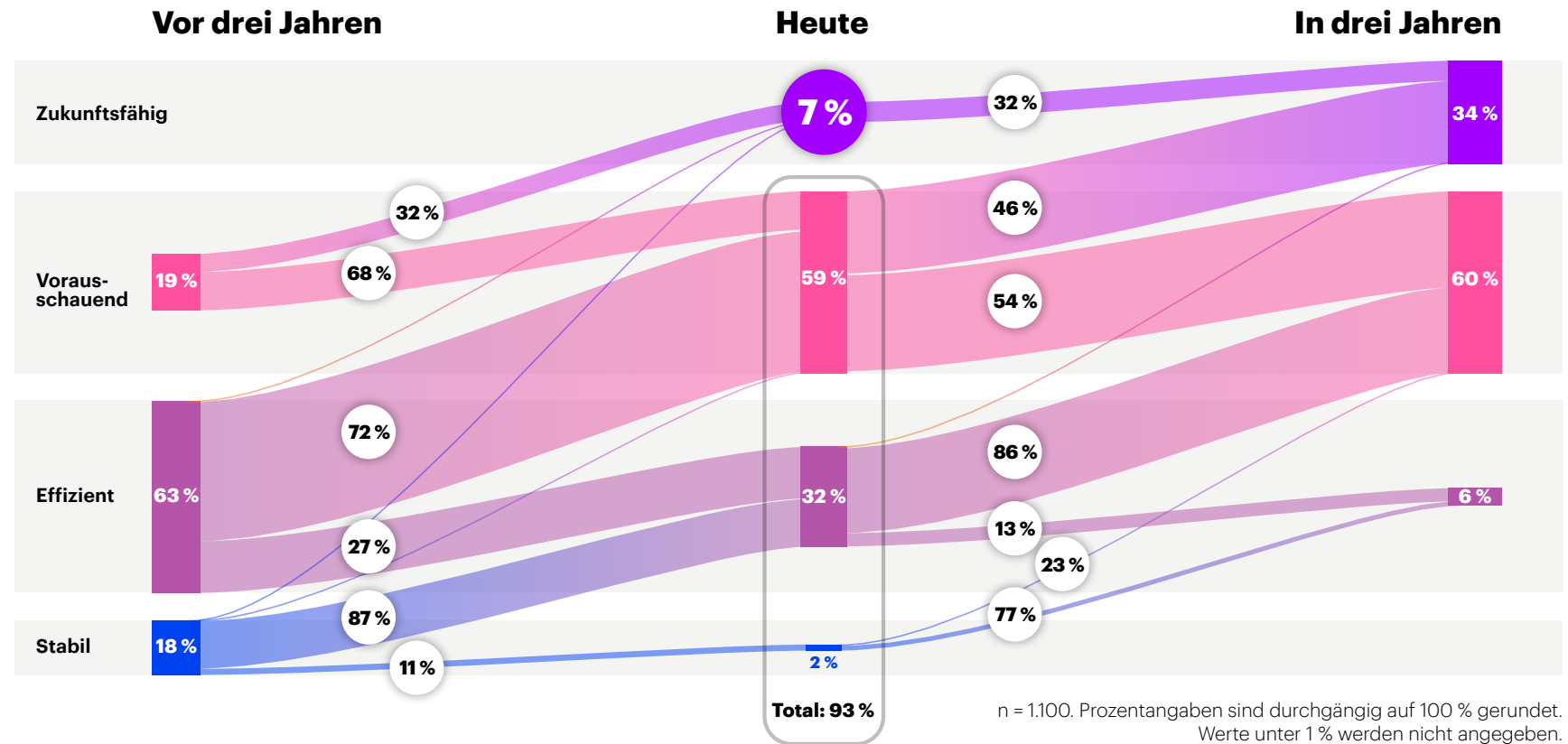
Die Mehrheit der globalen Unternehmen hat in den letzten drei Jahren große Fortschritte auf ihrem Weg zur nächsthöheren Reifegradstufe gemacht. Doch die meisten von ihnen (93 %) haben auch noch viel Luft nach oben (siehe Abb. 5, mittlere Spalte).

Die meisten Unternehmen, wenn auch nicht alle, wollen ihre Fähigkeiten drastisch ausbauen und in den nächsten drei Jahren einen höheren Reifegrad erreichen (siehe Abb. 5, rechte Spalte).

93%

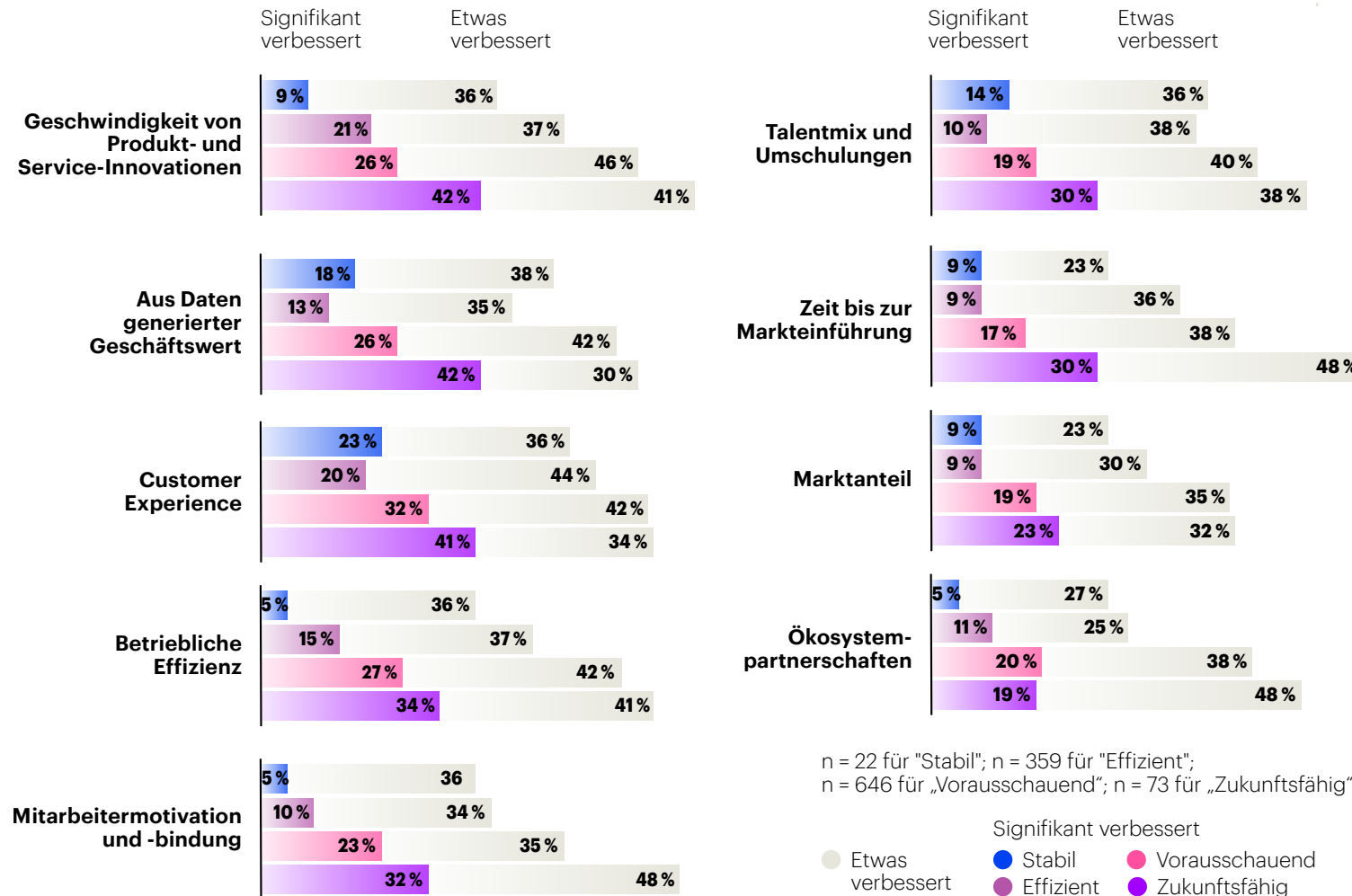
der globalen Unternehmen haben den höchsten Reifegrad noch nicht erreicht.

Abbildung 5.
Reifegrad der Umfrageteilnehmer:
Vor drei Jahren, heute und in drei Jahren



Quelle: Accenture Research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

Abbildung 6
Leistungsplus nach betrieblichem Reifegrad in den letzten drei Jahren



Die größten Unternehmen in unserer Umfrage (mit einem Jahresumsatz von mehr als 20 Milliarden US-Dollar) verzeichnen auch die größten Fortschritte hinsichtlich ihrer betrieblichen Effizienz. 73 Prozent gaben an, dass sich ihre Performance in den letzten drei Jahren etwas oder deutlich verbessert hat, verglichen mit 62 Prozent bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen zwei und 20 Milliarden US-Dollar.

Die größten Unternehmen berichteten auch häufiger über Verbesserungen bei der Zusammensetzung der Teams, bei Umschulungen, der Motivation und Bindung der Mitarbeitenden sowie bei Ökosystempartnerschaften.

Wir erwarten jedoch, dass kleine und mittlere Unternehmen schnell aufholen werden.

Ein höherer Reifegrad eröffnet Vorteile, die über einen rein finanziell messbaren Mehrwert hinausgehen. Unternehmen, die in den letzten drei Jahren eine Stufe aufgestiegen sind, entwickelten schneller innovative Produkte und Dienstleistungen, verkürzten die Markteinführungszeit, erhöhten ihren Marktanteil und verbesserten das Kundenerlebnis. Außerdem konnten sie ihre Ökosystempartnerschaften stärken (siehe Abb. 6).

Quelle: Accenture Research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020



Drei Wege zum zukunftsfähigen Unternehmen

Der Pfad zum Erfolg

Über drei Sachverhalte müssen Unternehmen jetzt Bescheid wissen, um zukunftsfähig zu werden:

- 01 **Das Ziel**
- 02 **Die wichtigsten Schritte**
- 03 **Wie sich Reifegrade überspringen lassen**

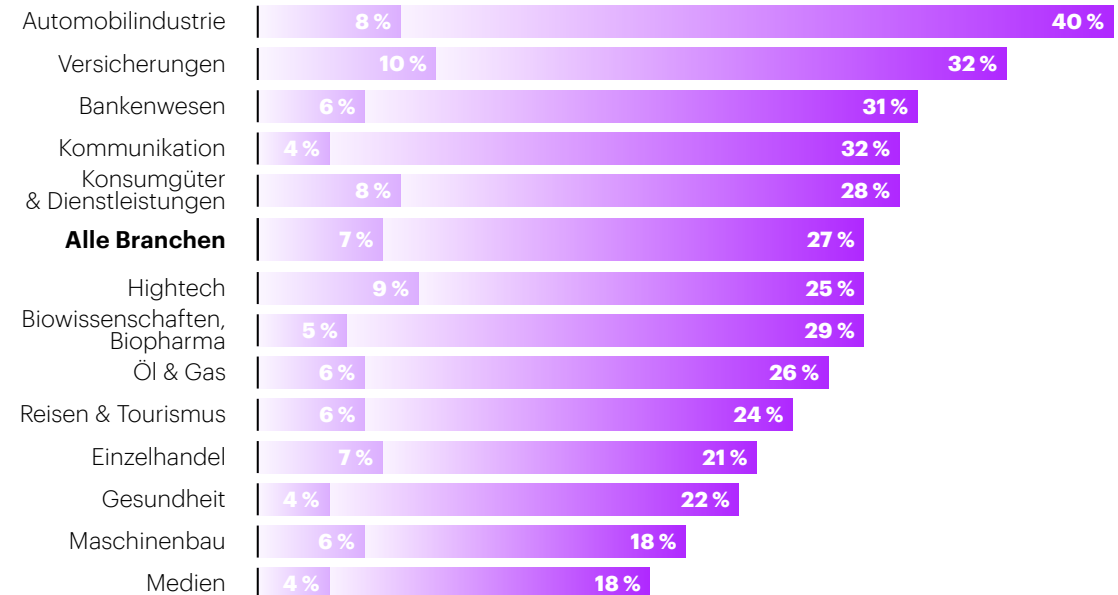
Nur ein kleiner Prozentsatz der deutschen Unternehmen (10 Prozent) fällt in die Kategorie „zukunftsfähig“. Wie können die anderen aufholen?

Der Pfad zur Zukunftsfähigkeit führt nicht zwangsläufig immer geradeaus. Selbst „stabile“ Unternehmen können den Sprung an die Spitze aus dem Stand schaffen.

Für jedes Unternehmen sieht der Weg zur Zukunftsfähigkeit anders aus. Entscheider müssen die Bereiche Technologie, Talente, Daten und Prozesse mit der individuellen Geschäftsstrategie in Einklang bringen und so das Betriebsmodell gezielt weiterentwickeln.

Wie die ideale Strategie aussieht, darüber bestimmt nicht zuletzt die jeweilige Branche. Aktuell befinden sich alle Branchen noch auf einem relativ niedrigen Reifegrad. In den nächsten drei Jahren jedoch sollten eine ganze Reihe von ihnen einen großen Sprung nach vorn machen, insbesondere der Automobil-, Versicherungs- und Bankensektor (siehe Abb. 7).

Abbildung 7
Die Zukunftsfähigkeit einzelner Branchen



● Heute schon zukunftsfähig
● Zukunftsfähig bis 2023

n = 50: Medien, Kommunikation, Reisen, Maschinenbau;
Alle anderen Branchen: n = 100

Quelle: Accenture Research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

01 Das Ziel

Denken Sie groß und
definieren Sie Ihre Vision



82%

der zukunftsfähigen Unternehmen wollen innerhalb der nächsten drei Jahre Leading Practices im gesamten Unternehmen ausrollen.

86%

der zukunftsorientierten Unternehmen erwarten, dass ihre Geschäftsbereiche und ihre IT in drei Jahren nahtlos zusammenarbeiten werden.

Unternehmen neigen dazu, betriebliche Verbesserungen allzu inkrementell anzugehen.

Als Entscheider sollten Sie jetzt darüber nachdenken, wie Ihr Unternehmen einmal aussehen kann, wenn es den zukunftsfähigen Reifegrad erreicht haben wird. Wie würden einzelne Prozesse von beispielsweise Datenanalysen oder KI profitieren? Mit ihrem Zielbild vor Augen entwickeln Sie dann eine breitangelegte Strategie: Wie können Sie die Wegstrecke von ihrer aktuellen Situation aus mit möglichst großen Schritten zurücklegen?

82,2 Prozent der zukunftsfähigen Unternehmen wollen Leading Practices innerhalb der nächsten drei Jahre unternehmensweit skalieren. Und 86,3 Prozent erwarten, dass ihre Geschäftsbereiche und ihre IT bis dahin vollständig zusammenarbeiten werden. Das sind deutlich mehr als die 54,8 Prozent, bei denen das bereits heute der Fall ist.

Im Vergleich dazu erwarten nur 27,9 Prozent der effizienten Unternehmen, dass sie in drei Jahren einen vergleichbar hohen Grad an Zusammenarbeit erreichen werden. Lediglich 3,3 Prozent von ihnen sagen, dass sie jetzt schon so weit sind.

Achten Sie auf neue Trends. Zukunftsfähigkeit bedeutet nicht zuletzt: verstehen, was innovative Technologien in den kommenden Jahren zu Intelligent Operations beitragen können.

1 Mrd. US\$

**Einsparungen durch
Intelligent Operations**

Fallstudie

Ein deutscher Premium-Hersteller von Automobilen und Motorrädern hat seine Zusammenarbeit mit einem Marketing-Partner weiter ausgebaut. Herzstück des Projekts ist eine zentrale Online-Plattform.

Datenanalysen, digitale Technologien und Kreativberatung sorgen dafür, dass die Kundenerlebnisse klar im Mittelpunkt der Markenkommunikation stehen. Die Inhalte wurden in mehreren Sprachen für 120 Länder weltweit erstellt. Die Ergebnisse: Die Time-to-Market sank um 50 Prozent, die Kosten um fast ein Drittel.



02

Die wichtigsten Schritte

Automatisieren, Fähigkeiten erweitern und datenbasiert entscheiden

Es gibt viele Einzelschritte zwischen zwei Reifegraden – und nicht alle lassen sich einfach überspringen. Erfolgskritisch sind vor allem diese drei:

Automatisieren im großen Stil

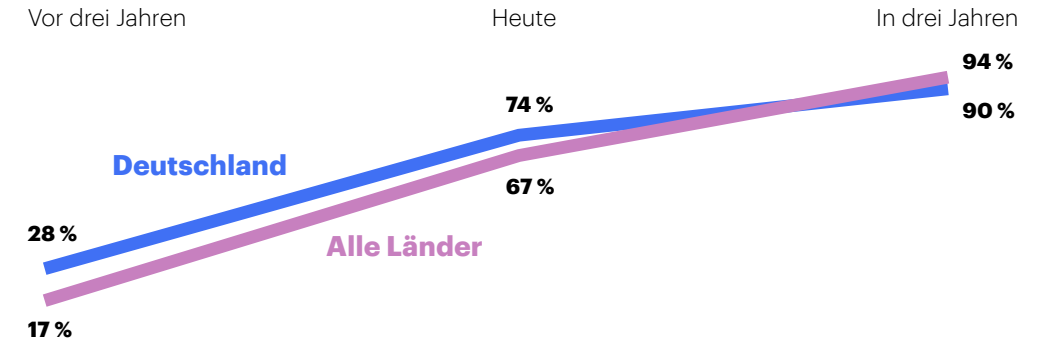
Bis 2023 erwarten fast fünfmal mehr Führungskräfte als heute, dass ihre Betriebsmodelle auf durchgängig digitalisierten Prozessen aufsetzen.

Doch zugleich zweifeln zwei Drittel der Befragten daran, dass ihre Unternehmen in diesem Zeitraum dazu in der Lage sind.

38,4 Prozent der zukunftsfähigen Unternehmen skalieren bereits KI, weitere 63 Prozent planen es für die nächsten drei Jahre. Im krassen Gegensatz dazu skaliert lediglich ein Prozent der effizienten Unternehmen aktuell KI und nur 19,5 Prozent haben entsprechende Pläne für die nächsten drei Jahre.

Automatisierung ist wichtig, um die Kosten zu senken. Außerdem gilt sie als die wichtigste Voraussetzung dafür, Geschäftsprozesse zu digitalisieren. Deutschland hat beeindruckende Fortschritte in der Automatisierung gemacht: **Der Prozentsatz der deutschen Unternehmen, die Automatisierung in großem oder in vollem Umfang nutzen, ist in den letzten drei Jahren um mehr als das 2,5-Fache gestiegen.**

Abbildung 8
Die Automatisierung zeigt einen starken Aufwärtstrend.



„Automatisierung senkt die Kosten. (...) Automatisieren Sie so viele Prozesse wie möglich und sorgen Sie systematisch für ein reibungsloses Zusammenspiel von Menschen und Maschinen.“

– Chief Strategy Officer in einem deutschen Unternehmen

Nur **1 %**

der effizienten Unternehmen skalieren heute bereits KI.

Um **72 %**

lassen sich Transaktionsaufgaben durch Automatisierung reduzieren.

Menschliche Fähigkeiten mit Technologie ergänzen

Unternehmen, die eine menschlich-maschinelle Zusammenarbeit fördern (bei der die Technologie dem Menschen hilft und nicht umgekehrt), können Aufgaben besser verteilen und werden so effizienter. Ihre Mitarbeiter haben mehr Zeit für kreatives und kritisches Denken – und das ist die entscheidende Voraussetzung dafür, neue Möglichkeiten der Wertschöpfung zu finden.

Mehr als ein Drittel (34,2 Prozent) der zukunftsorientierten Unternehmen haben bereits eine Strategie dafür entwickelt, wie sie ihre Belegschaft in großem Umfang agil machen wollen. Sie greifen auf Partner in ihrem Ökosystem zurück, wenn sie Mitarbeiter mit speziellen Kompetenzen mobilisieren müssen. In drei Jahren wird diese Zahl voraussichtlich auf 71,2 Prozent steigen.

Im Gegensatz dazu verfügen lediglich 2,5 Prozent der effizienten Unternehmen über eine umfassende Strategie für agiles Arbeiten. Und nur 28,1 Prozent von ihnen erwarten, dass sie diese Fähigkeit in den kommenden drei Jahren erlangen.

„Es ist ja immer eine Kombination von Menschen, Prozessen und Technologien, die ein Unternehmen wirklich dramatisch voranbringt.“

– Chief Enterprise Architect, US-amerikanisches Automobilunternehmen

Fallstudie

Ein deutscher Logistikdienstleister, der in 150 Ländern aktiv ist, setzt seit vielen Jahren auf Services für Business Process Outsourcing. Jetzt hat das Unternehmen die Zusammenarbeit erweitert. Die Vision: eine automatisierte Finanzbuchhaltung in 35 Ländern.

Gemeinsam mit seinem Partner automatisierte das Unternehmen verschiedenste manuelle Prozesse mittels digitaler Technologien, etwa Data Analytics, KI sowie Robotic Process Automation und optische Texterkennung.

Ein Upgrade der Oracle-Landschaft harmonisierte und standardisierte die IT-Prozesse. Das transparente Liefermodell und fortlaufende Innovationen führten zu einer höheren Kundenzufriedenheit und weniger Betriebskosten.

Fundiert entscheiden – mit besseren, vielfältigeren Daten

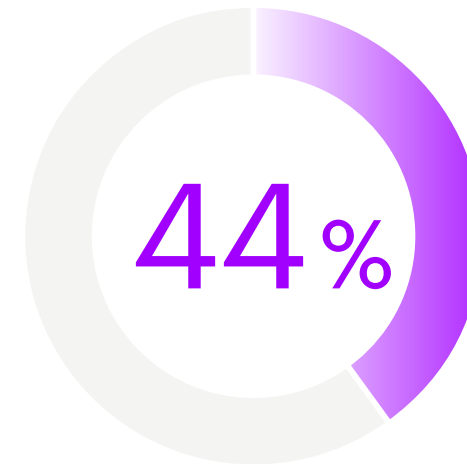
Erfahrung und Intuition bleiben unersetzlich. Doch je komplexer die Geschäftswelt wird, desto mehr bedarf es umfassender, qualitativ hochwertiger Daten als valide Entscheidungsgrundlage.

Entscheider können die Vorteile von menschlicher Intuition und Datenanalysen vereinen, indem sie eine kontinuierliche Feedbackschleife installieren. Die Voraussetzung dafür sind vielfältige Daten (strukturiert/unstrukturiert, intern/extern, Wertschöpfungskette/Silo) in hoher Qualität.

Mehr als die Hälfte (52,1 Prozent) der zukunftsfähigen Unternehmen nutzen Datenanalysen bereits in großem Umfang – gegenüber nur 2,5 Prozent der effizienten Firmen.

Datennutzung ist eine klare Stärke deutscher Unternehmen.

80 Prozent der deutschen Unternehmen nutzen aktuell umfassend Daten. Der Wert stieg im Vergleich zu 2018 um das 2,5-Fache. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie ihren Betrieb und ihre Geschäftsmodelle tatsächlich konsequent auf Daten stützen. Dazu bedarf es weiterer Investitionen in Innovationsbereiche wie Automatisierung und KI.



der deutschen Unternehmen setzen bei ihrem Betriebsmodell eher auf Daten als auf Erfahrung und Bauchgefühl.

In der Vergangenheit hätten Unternehmen wohl mindestens drei Jahre gebraucht, um auch nur um einen einzigen operativen Reifegrad aufzusteigen.

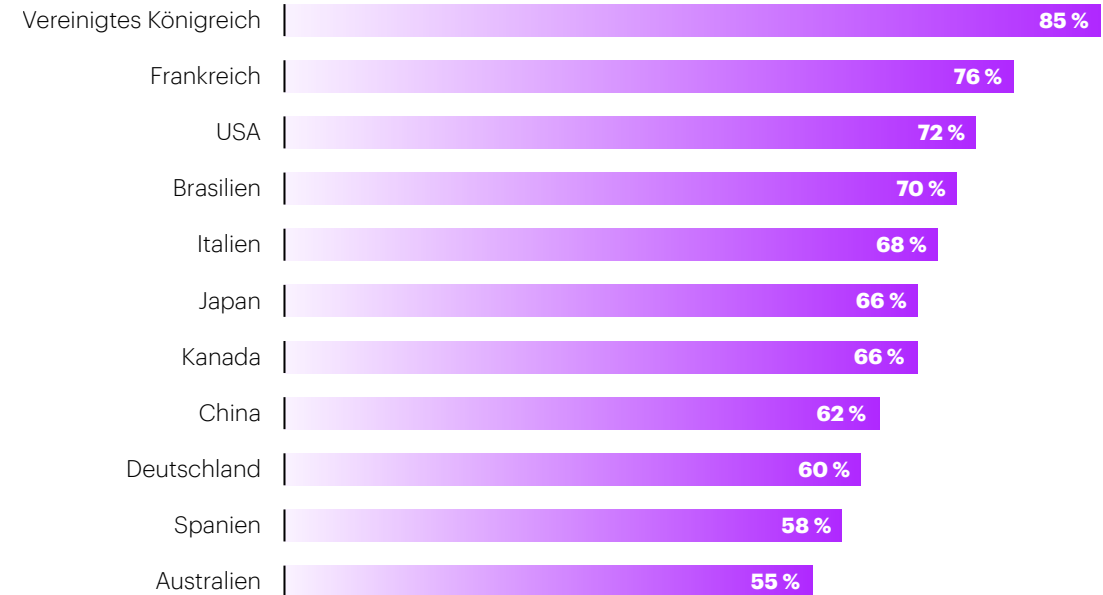
Heute ist es viel einfacher, voranzukommen – dank der Cloud, die Datenhaltung und Analysen vereinfacht hat. Zukunftsfähige Unternehmen sind beeindruckend gut darin, ihre bestehenden Prozesse durch Cloud-Infrastrukturen zu unterstützen (90,4 Prozent). Mehr als 78 Prozent von ihnen wollen in den kommenden drei Jahren weitere Möglichkeiten finden, wie sie die Cloud noch stärker skalieren und so ihren Wert steigern können.

Dank der Cloud entfällt die zeitaufwendige Beschaffung von IT-Hardware und -Software. Damit beseitigt sie auch das Risiko, den IT-Bedarf zu unter- oder überschätzen. Mit den heute verfügbaren Cloud-Services können Unternehmen ihre Hardware und Software nach Bedarf buchen und ihre Kapazitäten flexibel hoch- oder runterfahren.

Die Skalierung der Cloud ist auch für deutsche Unternehmen der nächste logische Schritt. Auf diese Weise senken sie die Betriebskosten ihrer bestehenden, häufig sehr umfangreichen Dateninfrastruktur und ebnen den Weg für Automatisierungs- und KI-Lösungen.

Abbildung 9

Alle Länder wollen mehr in die Cloud investieren.



Quelle: Accenture Research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

90 % der zukunftsorientierten Unternehmen nutzen bereits heute in großem Umfang eine Cloud-Infrastruktur.

A person in a red jacket is walking across a suspension bridge that spans a deep, forested valley. The bridge is made of metal grating and has a safety net on either side. The background is a dense forest of evergreen trees, with some trees showing autumn colors. The sky is overcast and hazy.

03

Wie sich Reifegrade überspringen lassen

Vorsprung durch Ökosystempartner

Zukunftsfähige Unternehmen sind agiler und haben viele Vorteile im Wettbewerb. Doch ein kurzfristiger Boost an Effizienz und Rentabilität reicht nicht aus.

Zukunftsfähigkeit braucht ein flexibles Betriebsmodell – basierend auf multidisziplinären Teams, On-demand-Technologien und der Zusammenarbeit in einem großen Partnerökosystem. Das Ziel: herausragende Geschäftsergebnisse erzielen – im großen Maßstab, von überall und jederzeit.

Zukunftsfähige Unternehmen ergänzen mit den richtigen Partnern fehlende Fähigkeiten und können vielfältigere Daten nutzen. Gemeinsam lassen sich zudem Innovationen, beispielsweise basierend auf KI und Blockchain, kontinuierlicher vorantreiben. Das ist sinnvoller, als Verbesserungen nur punktuell und projektbezogen anzustoßen.

Ein weiterer Vorteil: Partner können Impulse zu wichtigen Innovationen geben. Partnerschaftsmodelle, die auf einer gemeinsamen Vision und

für beide Seiten vorteilhaften Geschäftsbedingungen basieren, schaffen transformativen Wert.

Zukunftsfähige Unternehmen fokussieren sich klar auf langfristige Ergebnisse. Mehr als drei Viertel von ihnen (76,7 Prozent) wollen ihre Strategien für Stakeholder-Erlebnisse und Ökosystempartnerschaften in den nächsten drei Jahren in großem Umfang weiterentwickeln (heute: 31,5 Prozent).

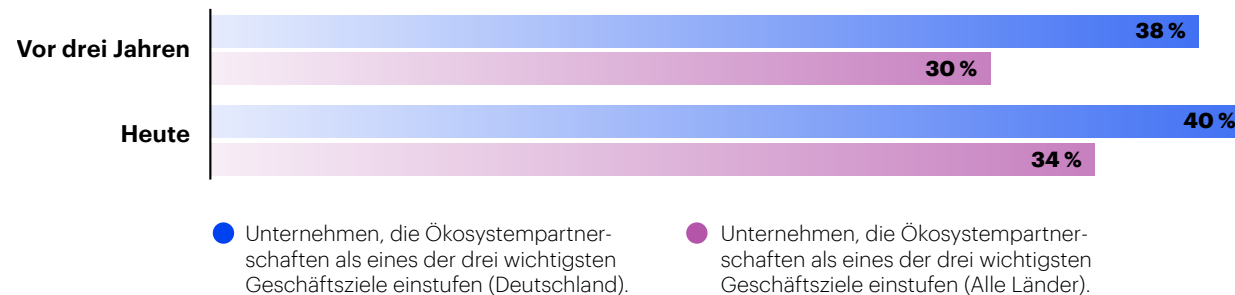
Im Gegensatz dazu erwarten 22,3 Prozent der effizienten Unternehmen eine Skalierung in drei Jahren (heute: 2,8 Prozent).

Deutschland hat seine Partnernetzwerke schneller weiterentwickelt als andere Länder.

50 Prozent der deutschen Unternehmen sagen, dass sich ihre Ökosystempartnerschaften in den letzten drei Jahren intensiviert haben. 48 Prozent gaben an, dass sie aufgrund von COVID-19 heute einen stärkeren Schwerpunkt auf Partnerschaften legen. Das legt den Schluss nahe, dass Partnerökoysteme gerade auch für deutsche Unternehmen die Schlüssel zu höheren Reifegraden sind.

Abbildung 10

Ökosystempartnerschaften: Deutschland geht voran.



Quelle: Accenture Research und Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

77%

der zukunftsfähigen Unternehmen erwarten, dass sie ihre Ökosysteme in drei Jahren skalieren werden.

22%

der effizienten Unternehmen erwarten, dass sie ihre Ökosysteme in drei Jahren skalieren werden.

Quelle: Accenture Research und Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020



Fallstudie

Ein führendes Finanzinstitut mit Sitz in Deutschland wollte seine fragmentierte globale Beschaffung straffen – hinsichtlich Aufgabenverteilung, Prozessen und Technologien. Die größte Herausforderung dabei: steigender Kostendruck, veränderliche regulatorische Anforderungen und wirksame Kontrollen gegen betrügerische Aktivitäten.

Zum Erfolg führte ein menschlich-maschinelles Betriebsmodell mit Intelligent Operations. Heute wickelt eine Mischung aus Offshore-, Nearshore- und Onshore-Ressourcen jedes Jahr über 250.000 Bestellungen und fast 600.000 Rechnungen ab, in 20 Ländern auf der Welt. Zu den zahlreichen Verbesserungen zählen unter anderem 80 Prozent weniger Kosten pro Rechnung und eine um 80 Prozent schnellere Verarbeitung von Rechnungseingängen.



Überlegen. Übertreffen. Überholen.

Der Weg zur Zukunftsfähigkeit kann steinig sein. Und er verläuft nicht für alle Unternehmen gleich.

Genau jetzt ist der richtige Zeitpunkt, den Wandel hin zu Intelligent Operations umzusetzen.

Die wichtigsten Punkte im Überblick:

- **Denken** Sie groß – und über nur inkrementelle Anpassungen hinaus.
- **Verbessern** Sie Ihre Entscheidungen mit möglichst hochwertigen und vielfältigen Daten.
- **Skalieren** Sie Automatisierung, Datenanalysen, KI und integrierte Lösungen mit Leading Practices.
- **Fördern** Sie eine spezialisierte menschlich-maschinelle Belegschaft.
- **Rücken** Sie eine Cloud-Infrastruktur in den Mittelpunkt Ihrer Digitalstrategie.
- **Bauen** Sie sich gegenseitig ergänzende Beziehungen zu Drittanbietern und Ökosystempartnern auf.

Unter dem Strich zeigen unsere Untersuchungen: Ihr Geschäftsbetrieb kann ein echter Katalysator für Wettbewerbsvorteile werden. Darum gilt es jetzt, möglichst schnell eine passende Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Der positive Nebeneffekt: Mit den richtigen Daten und Technologien schaffen Sie auch eine solide Basis für geschäftliche Entscheidungen – und realisieren einen handfesten Mehrwert.

Über die Autoren



Manish Sharma

*Group Chief Executive,
Accenture Operations
manish.sharma@accenture.com*

Manish Sharma ist Group Chief Executive of Operations Services und Mitglied des Accenture Global Management Committee. Er leitet ein Team von mehr als 145.000 Experten, die ein Portfolio von Business Process Services für bestimmte Geschäftsfunktionen (darunter Finanzwesen, Beschaffung und Lieferkette, Marketing und Vertrieb) sowie branchenspezifische Dienstleistungen (unter anderem Banken, Versicherungen und Gesundheitsdienste) anbieten.



Kaushal Mody

*Growth and Strategy Lead,
Accenture Operations
kaushal.m.mody@accenture.com*

Kaushal Mody ist Global Business Leader bei Accenture Operations und Mitglied des Accenture Global Leadership Council. Er verfügt über rund 25 Jahre Erfahrung in den Bereichen Beratung, Transformation und Intelligent Operations in verschiedenen Branchen. Mody ist als strategischer Berater für mehrere Fortune-500-Kunden tätig. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf Akquisitionen, Allianzen und strategischen Investitionen.



Michael Sturm

*Leiter Operations
in DACH + Russland
michael.sturm@accenture.com*

Michael Sturm ist Geschäftsführer und Leiter des Geschäftsbereichs Operations (inkl. u. a. Business Process Outsourcing) DACH + Russland. Er betreut Unternehmen bei ihrer Transformation hin zu Intelligent Operations – mit innovativen Technologien für den Betrieb optimierter Best-in-Class-Geschäftsprozesse und mit maximalem Fokus auf die Realisierung zusätzlicher Wertschöpfungspotenziale.



André Holhozinskyj

*Leiter Operations Products und
Communications, Media &
Technology DACH + Russland
andre.holhozinskyj@accenture.com*

André Holhozinskyj ist Geschäftsführer für Outsourcing und digitale Transformation DACH + Russland. In dieser Funktion begleitet er Unternehmen Schritt für Schritt bei ihrer digitalen Transformation mittels Intelligent Operations (Analytik, Automatisierung, Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen für alle Bereiche von Geschäftsprozessen).

Danksagung

Die Autoren danken folgenden Personen für ihren Beitrag zu diesem Bericht:

Research Lead

Laurie A. Henneborn

Innovation Lead, Accenture Operations

Sohini Raychaudhuri

Marketing and Communications Lead, Accenture Operations

Linda Zanella

Projektteam

**Susan Austin, Regina Maruca,
Paul Nunes, Tomasz Sloniewski,
Praveen Tanguturi, Ph.D., und
Jonathan Thomas**

Die vier Reifegrade haben wir definiert anhand der Einschätzungen der befragten Entscheider zu den folgenden acht Merkmalen:

Datenanalyse

Der Bereich Datenanalyse umfasst das Entdecken, Interpretieren und Kommunizieren von aussagekräftigen Datenmustern mit dem Ziel, bessere geschäftliche Entscheidungen zu treffen. Die Analysen reichen von deskriptiven bis hin zu prädiktiven und präskriptiven Berichten, die sich unmittelbar für Geschäftsprozesse nutzbar machen lassen.

Künstliche Intelligenz (KI)

Künstliche Intelligenz bezeichnet die Fähigkeit einer Software, kognitive Funktionen (erkennen, verstehen, handeln, lernen) auszuführen. KI-Funktionen (beispielsweise die Verarbeitung natürlicher Sprache, Maschinelles Lernen) ermöglichen es Computern, Entscheidungen zu treffen, Muster zu erkennen und Erkenntnisse für die Entscheidungsfindung zu ermitteln.

Automatisierung

Automatisierungslösungen basieren auf Technologie-Sets, die sich wiederholende und regelbasierte Aufgaben ausführen. Robotic Process Automation (RPA), einer der häufigsten Anwendungsfälle, umfasst zunehmend auch vielfältige Lösungen wie Workflows, Plattformen- und Software-as-a-Service, mit denen sich Prozesse noch stärker digitalisieren lassen.

Daten

Mit „Daten“ meinen wir Qualität, Umfang und Tiefe strukturierter und unstrukturierter Daten (beispielsweise Videos, Webinhalte oder Sprachnotizen) aus verschiedenen internen und externen Quellen, einschließlich der Daten, die in interne Prozesse eingebettet sind.

Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereichen und IT

Gemeint sind damit IT- und Geschäftsfunktionen mit gemeinsamen Governance-Modellen, die integrierte Ökosystempartnerschaften ermöglichen und die strategische Roadmap eines Unternehmens vorantreiben.

Funktionale und branchenbezogenen Leading Practices

Leading Practices sind Geschäftspraktiken für eine Funktion, ein Unternehmen oder eine Branche, die nachweislich erstklassige Leistungen ermöglichen.

Stakeholder-Erfahrungen

Damit meinen wir die Erfahrung aller Stakeholder (einschließlich Kunden, Endkunden, Lieferanten, Partner und Mitarbeiter) mit einem Unternehmen.

Agilität der Belegschaft

Eine agile Belegschaft benötigt zwei Schlüsselemente: eine bedarfsorientierte, kollaborative Personalstrategie und eine Arbeitsumgebung, in der Menschen und digitale Maschinen zusammenarbeiten, um gemeinsam beste Ergebnisse zu erzielen.

Unsere Vorgehensweise

Primäre Forschung

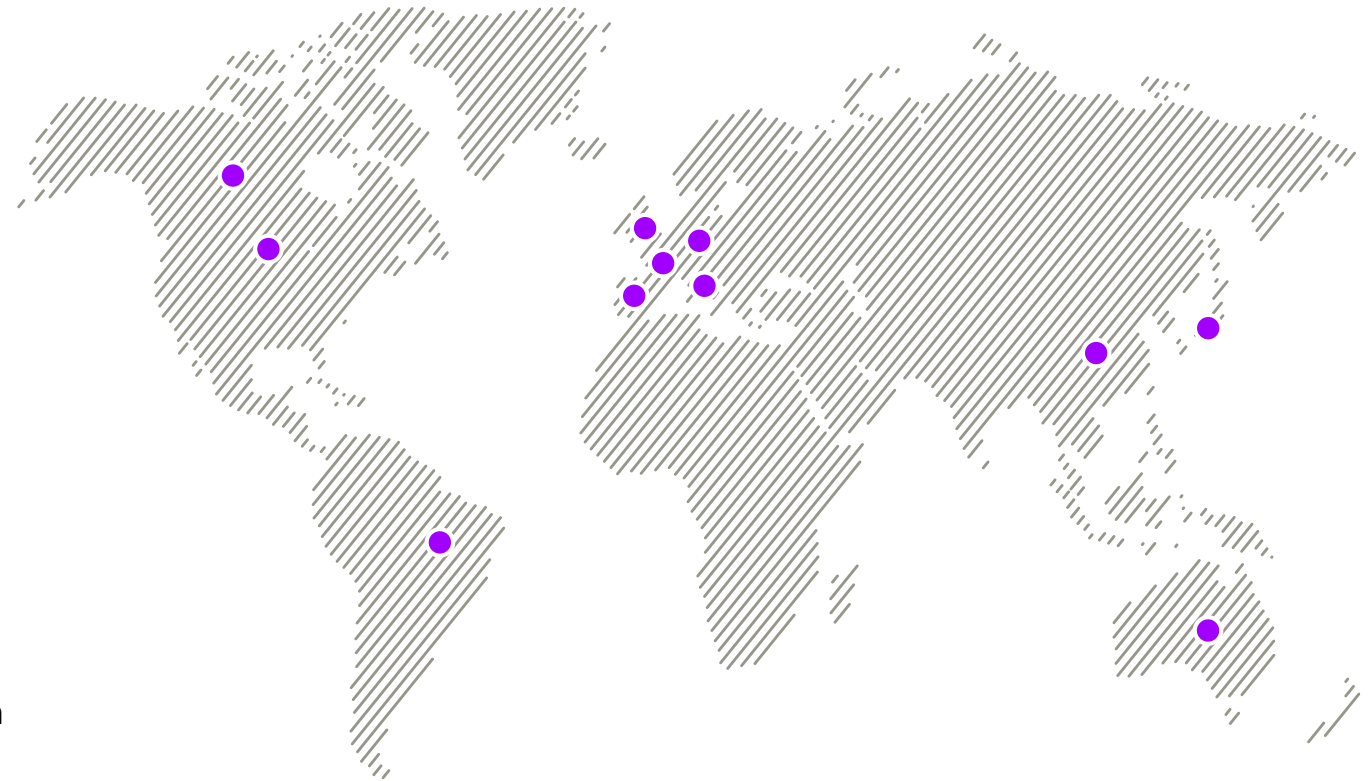
Accenture Operations und Accenture Research befragten im Jahr 2020 gemeinsam mit Oxford Economics 1.100 Führungskräfte aus 13 Branchen und 11 Ländern, davon 44 Prozent auf C-Level-Ebene oder in einer vergleichbaren Funktion. Oxford Economics führte außerdem zwölf ausführliche, vertrauliche Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Ländern und Branchen durch.

11 Länder und 1.100 Führungskräfte

125 Australien	50 Frankreich	50 Kanada
50 Brasilien	125 Großbritannien	50 Spanien
50 China	50 Italien	375 USA
50 Deutschland	125 Japan	

Anzahl der befragten Führungskräfte

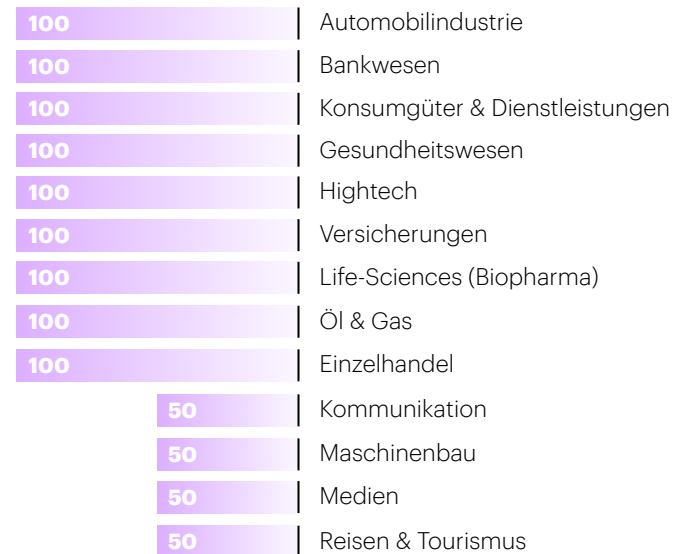
Abbildung 11
Demografische Daten der Umfrage Teil 1



Quelle: Accenture Research and Oxford Economics Intelligent Operations Survey, 2020

Abbildung 12
Demografische Daten der Umfrage Teil 2

13 Branchen

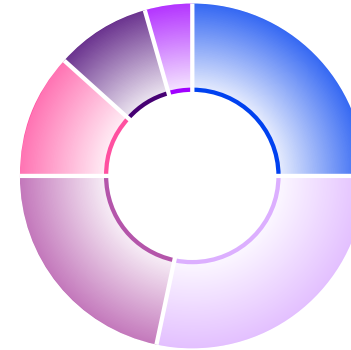


Branchenzugehörigkeit der 1.100 befragten Führungskräfte

Umsätze

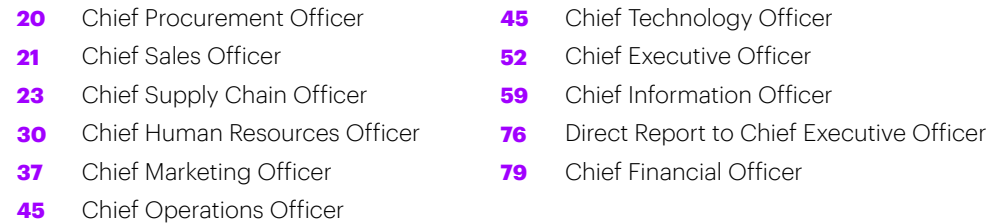


Jahresumsatz 2020 der Unternehmen der 1.100 befragten Führungskräfte



Rollen

C-Level 487 | 613 **VP**



Ebenen bzw. Funktionen der 1.100 befragten Führungskräfte innerhalb ihrer Unternehmen

Statistisches Modell

Unsere Modellierung basiert auf Daten der Umfrage, die Accenture Research und Oxford Economics im Jahr 2020 durchgeführt haben. Jeder Teilnehmer wurde zu Unternehmenscharakteristika (unter anderem Branche, Mitarbeiterzahl und Umsatz) sowie zum vergangenen, aktuellen und erwarteten Betriebsreifegrad befragt. Für jedes börsennotierte Unternehmen haben wir die Finanzdaten aus den Jahren 2017 bis 2019 von S&P Capital IQ abgeglichen, darunter das EBITDA, das Umsatzwachstum und den Total Shareholder Return.

Wir identifizierten die Gruppe zukunftsfähiger Unternehmen auf der Grundlage ihrer Betriebsmodellreife und analysierten die wichtigsten zugrundeliegenden Faktoren und Maßnahmen, durch die sich diese Unternehmen hinsichtlich ihrer Betriebsreife von ihren Mitbewerbern unterscheiden.

Dies beinhaltete die Entwicklung und Implementierung ökonomischer Modelle, die den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Graden der betrieblichen Reife (basierend auf den vier Kategorien: stabil, effizient, vorausschauend und zukunftsfähig, die einen aufsteigenden Grad an betrieblicher Reife kennzeichnen) und den wichtigsten Finanzergebnissen beschreiben (siehe Abbildung 7).

Das Modellframework berücksichtigt darüber hinaus generelle Unterschiede zwischen den Unternehmen wie geografische Lage, Branche und Größe. Mithilfe des Modells konnten wir bewerten, wie und in welchem Ausmaß Betriebsreife, Unternehmensinvestitionen und Geschäftsergebnisse zusammenhängen. Auf diese Weise fanden wir beispielsweise heraus, dass Unternehmen, die 2019 nur einen um eine Stufe höheren Reifegrad aufwiesen, im Durchschnitt bessere Renditen erzielten. Darüber hinaus waren Investitionen in Leading Practices wie KI und Automatisierung am stärksten mit einer besseren Performance verbunden.

Szenarien: Mithilfe unseres Modells und mit den Sekundärdaten von S&P Capital IQ haben wir die Auswirkungen hypothetischer Szenarien von Unternehmen, die ihren Reifegrad erhöhen, bewertet. Würden sich beispielsweise alle Unternehmen um eine Stufe verbessern (etwa von stabil zu effizient), so könnte die globale Profitabilität, gemessen am EBITDA, um bis zu 1,9 Billionen US-Dollar (17 %) steigen. Wären alle Unternehmen zukunftsfähig, könnten die Gewinne sogar um 5,4 Billionen US-Dollar (48 %) höher ausfallen.

Der Bericht enthält Fallstudien aus unserer eigenen Praxiserfahrung. Wir begleiten 400 Kunden auf ihrem Weg zu Intelligent Operations, insgesamt 33 Prozent der Fortune-500-Unternehmen bzw. 60 Prozent der Forbes-G2000-Unternehmen.

Wir unterstützten bereits Unternehmen aus 20 Ländern (Australien, Belgien, Brasilien, China/Großchina, Deutschland, Frankreich, Indien, Irland, Italien, Japan, Kanada, Niederlande, Schweden, Schweiz, Singapur, Spanien, USA, Vereinigte Arabische Emirate und Vereinigtes Königreich) und aus 18 Branchen (Automobil, Banken, Kapitalmärkte, Chemie, Konsumgüter & Dienstleistungen, Kommunikation & Medien, Energie, Gesundheit, High-tech, Industrie, Versicherungen, Biowissenschaften, natürliche Ressourcen, öffentlicher Dienst, Einzelhandel, Software & Plattformen, Reisen & Tourismus und Versorgungsunternehmen).

Abbildung 13 Kennzahlen zur finanziellen Performance

Die folgenden Tabellen beschreiben die verschiedenen Finanzkennzahlen, die wir in unserem Modell verwenden:

Finanzielle Kennzahlen

EBITDA, % vom Umsatz

Operative Effizienz (OPEX pro Dollar Umsatz)

Wachstum des Umsatzes

Gesamtrendite für Aktionäre

Veränderungen in der Marktkapitalisierung

Produktivität (Umsatz pro Mitarbeiter)

Rendite auf das investierte Kapital, %

Betriebsergebnis, % des Umsatzes

Alternative Varianten der Finanzkennzahlen

Veränderung (Gesamt und Durchschnitt) der Metrik seit 2019 gegenüber 2016

Dreijahresdurchschnitt der Metrik 2017 bis 2019

Metrik im Jahr 2019

Dummy-Variable zur Identifizierung von Unternehmen, die sich hinsichtlich Umsatzwachstum, Profitabilität und Effizienz im obersten Perzentil befinden

Robuste, statistisch signifikante Zusammenhänge konnten wir lediglich zwischen **Profitabilität** und **betrieblicher Effizienz** finden.

Abbildung 14

Identifizierung der Zusammenhänge zwischen operativem Reifegrad und finanzieller Performance

Regression-Framework

$$Y_i = X_i\beta_1 + \text{Maturity Score}_i\beta_2 + \mu_i$$

Finanzieller Indikator im Jahr 2019

(d. h. EBITDA in % des Umsatzes, operative Effizienz, Umsatzwachstum)

Firmenhintergrundfaktoren

(d. h. Land, Branche, Beschäftigung im Jahr 2016, vergangene Werte von Y_i)

Modellreife im Jahr 2019

(davon gibt es vier Kategorien)

β_1 , β_2 – zu schätzende Modellparameter, die den Einfluss jeder Kovariante auf die finanzielle Performance erfassen μ_i – Fehlerterm. $\beta_2 > 0$ zeigt die positive Auswirkung eines Anstiegs des Fälligkeitswertes um eine Stufe auf dem Finanzindikator an. Ein ähnlicher Rahmen wird verwendet, um die Beziehung zwischen dem Status der Zukunftsfähigkeit und der finanziellen Performance zu erfassen. Die Modelle werden mittels Ordinary Least Squares mit robusten Standardfehlern geschätzt.

Abbildung 15
Empirischer Zusammenhang zwischen operativer Reife und finanzieller Performance

	Profitabilität	Effizienz
<p>Auswirkung des Anstiegs der operativen Reife um eine Stufe im Jahr 2019</p> <p>Governance für Branche, Land, Beschäftigung & vergangene finanzielle Leistung</p>	<p>2,3</p> <p>Ja</p> <p>Profitabilität gemessen als die Veränderung des EBITDA als %-Anteil am US\$-Umsatz im Jahr 2019. Der geschätzte Koeffizient zeigt, dass Unternehmen, die auf der Reifegradskala eine Stufe höher liegen, im Durchschnitt ein um 2,3 Prozentpunkte höheres EBITDA als Anteil am Umsatz aufweisen als Unternehmen ähnlicher Größe im selben Land und in derselben Branche.</p>	<p>-7,6</p> <p>Ja</p> <p>Effizienz gemessen als die Veränderung der Betriebsausgaben pro US\$ Umsatz im Jahr 2019. Der geschätzte Koeffizient zeigt, dass Unternehmen, die auf der Reifegradskala eine Stufe höher sind, im Durchschnitt 7,6 % niedrigere OPEX pro US\$-Umsatz haben als Unternehmen ähnlicher Größe im selben Land und in derselben Branche.</p>
<p>Auswirkung des Anstiegs der operativen Reife um eine Stufe im Jahr 2019</p> <p>Governance für Branche, Land, Beschäftigung & vergangene finanzielle Leistung</p>	<p>6,4</p> <p>Ja</p> <p>Profitabilität gemessen als die Veränderung des EBITDA als %-Anteil am US\$-Umsatz im Jahr 2019. Der geschätzte Koeffizient zeigt, dass Unternehmen, die im Jahr 2019 zukunftsfähig sind, im Durchschnitt ein um 6,4 Prozentpunkte höheres EBITDA als Anteil am Umsatz haben als Unternehmen ähnlicher Größe im selben Land und in derselben Branche, die nicht zukunftsfähig sind.</p>	<p>-13,1</p> <p>Ja</p> <p>Effizienz gemessen als die Veränderung der Betriebskosten pro US\$-Umsatz im Jahr 2019. Der geschätzte Koeffizient zeigt, dass Unternehmen, die auf der Reifegradskala eine Stufe höher sind, im Durchschnitt 13,1 % niedrigere OPEX pro US\$-Umsatz haben als Unternehmen ähnlicher Größe im selben Land und in derselben Branche, die nicht zukunftsfähig sind.</p>

Wie wir den transformativen Wert ermittelt haben

Das Konzept des **transformativen Werts** basiert auf einer proprietären Modellierung und erfahrungsbasierten Untersuchung, die harte Messgrößen (wie Umfragestatistiken und finanzielle Performance) und weiche Messgrößen (beispielsweise Führungseigenschaften) kombiniert und so eine wissenschaftliche und ganzheitliche Berechnung des Werts ermöglicht.

Quellenangaben

- 1** Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation
- 2** Basierend auf den Finanzdaten von Standard and Poor's Capital IQ 2019
- 3** Zukunftsfähige Unternehmen wiesen im Durchschnitt eine um 6,4pp höhere Rentabilität und eine um 13,1% höhere Effizienz auf.
- 4** How Data and AI are Redefining Business Processes. Accenture, 2020. https://www.accenture.com/us-en/insights/applied-intelligence/defining-business-process?c=acn_glb_scalingenterprilinkedinelevante_11310050&n=smc_09200

Über Accenture

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

Über Accenture Research

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

Über Oxford Economics

Oxford Economics ist ein führendes Unternehmen für globale Prognosen und quantitative Analysen. Unser weltweiter Kundenstamm umfasst mehr als 1.500 internationale Unternehmen, Finanzinstitute, Regierungsorganisationen und Universitäten. In unserem Hauptsitz in Oxford und in Niederlassungen auf der ganzen Welt beschäftigen wir 400 Mitarbeiter, darunter 250 Ökonomen und Analysten. Mit unseren erstklassigen globalen Wirtschafts- und Branchenmodellen sowie Analysetools sind wir in der Lage, externe Markttrends zu prognostizieren und ihre wirtschaftlichen, sozialen und geschäftlichen Auswirkungen zu bewerten.

Copyright © 2021 Accenture. Alle Rechte vorbehalten.

Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Dieses Dokument verweist auf Marken, die Eigentum Dritter sind. Alle diese Marken Dritter sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Eine Förderung, Befürwortung oder Genehmigung dieses Inhalts durch die Inhaber solcher Marken ist weder beabsichtigt, noch ausdrücklich oder impliziert. Dieser Inhalt wird zu allgemeinen Informationszwecken zur Verfügung gestellt und ist nicht als Ersatz für eine Beratung durch unsere professionellen Berater gedacht.