

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

CARSTEN KRATZ

# Building Balance

*Nachhaltiger Erfolg in Zeiten beschleunigten Wandels*



The Boston Consulting Group (BCG) ist eine internationale Managementberatung und weltweit führend auf dem Gebiet der Unternehmensstrategie. BCG unterstützt Unternehmen aus allen Branchen und Regionen dabei, Wachstumschancen zu nutzen und ihr Geschäftsmodell an neue Gegebenheiten anzupassen. In partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit den Kunden entwickelt BCG individuelle Lösungen. Gemeinsames Ziel ist es, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern und das Geschäftsergebnis dauerhaft zu verbessern. BCG wurde 1963 von Bruce D. Henderson gegründet und ist heute an 85 Standorten in 48 Ländern vertreten. Für weitere Informationen: [www.bcg.de](http://www.bcg.de).



THE BOSTON CONSULTING GROUP

# Building Balance

*Nachhaltiger Erfolg in Zeiten beschleunigten Wandels*

**Carsten Kratz**

April 2017

## AUF EINEN BLICK

---

Wir leben in Zeiten beschleunigten Wandels. Nicht nur die Digitalisierung treibt diesen Wandel an, sondern auch die volatilen Märkte und die demografischen wie geopolitischen Veränderungen. Es sind Zeiten, in denen der unternehmerische Erfolg sich viel schneller einstellen kann als früher – doch genauso schnell auch wieder vergehen kann. Wer in diesen Zeiten nachhaltigen Erfolg anstrebt, sollte beides beherrschen: Innovation und Produktivität.

### **INNOVATION DURCH VIELFALT**

Lange hat die deutsche Wirtschaft ihre Produkte mit klassischem Ingenieurwissen erfolgreich weiterentwickelt. Heute bedarf es zusätzlich disruptiver Ideen rund um Produkte, aber auch um Dienstleistungen, Technologien und Kundenschnittstellen. Und es braucht Mitarbeiter mit facettenreichen Perspektiven – also auch Vielfalt im Sinne von unterschiedlicher Ausbildung, Herkunft, kultureller Prägung, Karrierepfaden, sexueller Orientierung oder der Vielfalt von Männern und Frauen.

### **PRODUKTIVITÄT DURCH EINFACHHEIT**

Mit automatisierten Prozessen konnten Unternehmen in der Vergangenheit ihre Produktivität steigern. Doch heute ist erfolgreich, wer außerdem adaptiv arbeitet und künstliche Intelligenz nutzt, zum Beispiel mit flexiblen Industrie-4.0-Fertigungszellen, bei der Wartung und Instandhaltung des Maschinenparks oder durch den Einsatz von Softwarerobotern zur Aktenbearbeitung. Produktivität gelingt durch Einfachheit – sei es die Einfachheit des Zusammenspiels zwischen Mensch und Maschine oder die eines agilen, schnelleren Miteinanders von Kollegen.

Vielfältig und einfach: Wer kontinuierlich Innovation durch Vielfalt fördert und Produktivität durch Einfachheit steigert, ist auch in Zeiten beschleunigten Wandels gut aufgestellt. Nachhaltiger Erfolg ist eine Frage der Balance.

---

## 1. Die Welt in Bewegung

Wie werden wir in Zukunft leben? Diese Frage wird in gesellschaftlichen, politischen wie auch wirtschaftlichen Debatten immer häufiger gestellt. Wie wird sich Deutschland verändern? Wie wirken sich der Brexit oder die Politik der neuen US-Administration aus? Wie viel globalisierten Handel und Produktionsnetze trägt die Gesellschaft, das Klima, die Umwelt? Und wie werden technologische Disruption, Digitalisierung und künstliche Intelligenz (AI) unseren Alltag und unsere Arbeit beeinflussen?

Unsere Welt verändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Wenn Unternehmen und Gesellschaft nachhaltig erfolgreich sein wollen, müssen sie auf Wandel vorbereitet sein. Klar ist: Die Zukunft passiert nicht einfach. Unternehmen und öffentlicher Sektor können die Zukunft gestalten, indem sie neue Voraussetzungen schaffen – vorausschauende Maßnahmen entwickeln, die weiterhin Wert generieren und Sinn stiften.

Wir sind überzeugt: Egal welches Zukunftsszenario eintritt – nachhaltigen Erfolg erreicht in Zeiten hoher Volatilität nur, wer kontinuierlich **Innovation** fördert und die **Produktivität** fortwährend steigert.

### 1.1 DEUTSCHE AUTOMOBILINDUSTRIE: VORREITER DANK INNOVATION UND PRODUKTIVITÄT

Obwohl die deutsche Autoindustrie zuletzt in der Kritik stand, ist sie aufgrund ihres Wachstums und ihrer langjährigen Erfolge dennoch ein gutes Beispiel dafür, wie Innovation und Produktivität zu langfristiger und nachhaltiger Wertsteigerung führen.

Technologische Neuerungen – Innovationen – wurden von den deutschen Automobilunternehmen beständig vorangetrieben und in die neuen Fahrzeuge eingebaut. In den 70er Jahren waren das noch Kopfstützen oder Sicherheitsgurte, später Airbags. Heute sind es Fahrerassistenzsysteme und Connectivity. Auch das ist nur ein Zwischenstand, denn die Entwicklung geht weiter: Die Automodelle von morgen kommen der Vision vom autonomen Fahren schon sehr nahe. Innovationsführerschaft ist dabei eine zentrale Säule des weltweiten Erfolgs der deutschen Automobilindustrie. Mit internen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen von 20,6 Milliarden Euro im Jahr 2015 ist sie die forschungsstärkste Branche Deutschlands (Quelle: BMWi).

Gleichzeitig ist es den deutschen Autobauern gelungen, ihre Produktivität von Autogeneration zu Autogeneration kontinuierlich zu steigern: In neuen Modellen sind

---

Nachhaltigen Erfolg erreicht, wer kontinuierlich Innovation fördert und Produktivität steigert.

zwar mehr Komponenten verbaut als früher – beispielsweise neue Sensoren, Motoren in den Sitzen oder mehr Airbags –, dennoch hat das Gewicht der Fahrzeuge nicht zu-, sondern eher abgenommen. Zudem werden die neuen Fahrzeuge in immer kürzerer Zeit montiert – die Zahl der dafür benötigten Arbeitsstunden sinkt.

Dieses Zusammenspiel aus Innovation und Produktivität macht die deutsche Autoindustrie im globalen Wettbewerb so erfolgreich: Das durchschnittliche jährliche Wachstum deutscher Autobauer war über die letzten Dekaden signifikant höher als das der Automobilunternehmen in den meisten anderen Nationen (siehe Abb. 1). Dieses langfristige Wachstum gründet auf dem Willen zu permanenter Erneuerung – zu immer neuen Innovationen sowie Mechanismen zur Produktivitätssteigerung.

Sowohl die deutsche Autobranche als auch die gesamte deutsche Industrie starten aus einer Position der Stärke in das neue Zeitalter von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz.

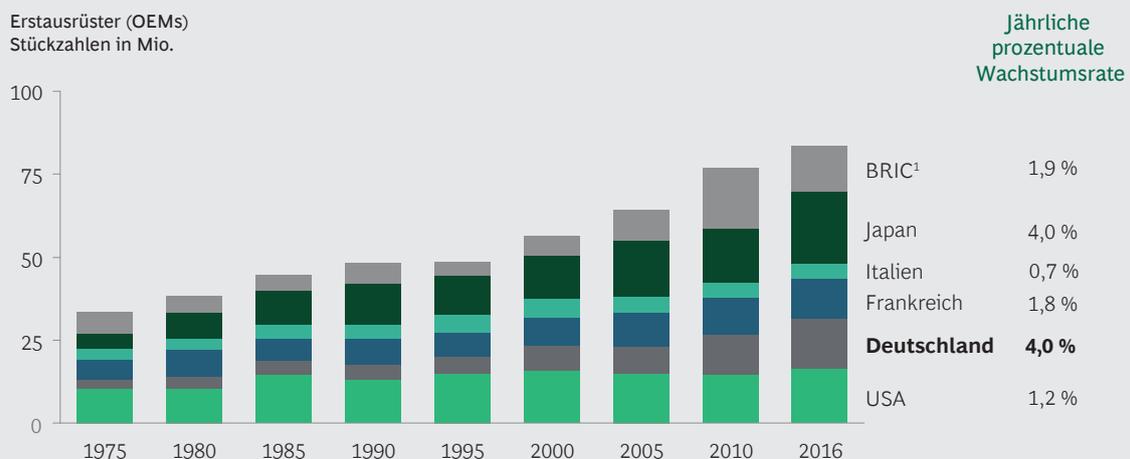
### 1.2 BESCHLEUNIGTER WANDEL: GUT IST NICHT GUT GENUG

Doch in einer sich immer schneller verändernden Welt ist das, was heute gut ist, morgen oft nicht mehr gut genug. Das gilt für die Automobilbranche ebenso wie für viele andere Bereiche. Die Innovationszyklen verdichten sich. Der Fortschritt beschleunigt sich, zuletzt durch intelligente Roboter, Digitalisierung, Big Data, Advanced Analytics und künstliche Intelligenz (AI).

Sprachen die meisten Unternehmenslenker vor einem Jahr noch von der vierten industriellen Revolution, ist spätestens seit dem Weltwirtschaftsforum in Davos im

**ABBILDUNG 1 | Kontinuierlich Innovation fördern, fortwährend Produktivität steigern: Mit dieser Strategie fahren die deutschen Autobauer gut und wachsen stärker als die Konkurrenz**

#### DEUTSCHE AUTOMOBILINDUSTRIE AUF DER ÜBERHOLS PUR



Quelle: BCG; POLK; IHS Global Insight; IHS Automotive  
<sup>1</sup> BRIC-Staaten: Brasilien, Russland, Indien, China

Januar 2017 artifizielle Intelligenz das alles bestimmende Thema. Denn artifizielle Intelligenz wird die Arbeitsabläufe revolutionieren und insbesondere die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine massiv verändern. Diesen Herausforderungen müssen sich Unternehmen stellen.

Dass die Entwicklung artifizieller Intelligenz gerade jetzt rasant voranschreitet, hat vor allem mit entscheidenden Fortschritten in zwei Schlüsseltechnologien zu tun: dem maschinellen Sehen und der Spracherkennung. Für die Entwicklung intelligenter Roboter haben beide Dimensionen exponentielle Wirkung. Denn effizientes Sehen ist entscheidend dafür, dass sich Roboter in der echten Welt bewegen und zurechtfinden können, während Spracherkennung die Grundlage für gelungene Interaktion mit Menschen darstellt.

Bei artifizieller Intelligenz handelt es sich nicht um einen Industrietrend. AI-Technologie hat längst in unseren Alltag Einzug gehalten: Amazon bietet beispielsweise seinen Kunden mit „Alexa“ einen Lautsprecher, der dank intelligenter Spracherkennung versteht, was der Nutzer sagt. Daraufhin bestellt Alexa direkt die gewünschten Produkte bei Amazon, spielt Musik ab oder dimmt das Licht, wenn die digitale Assistentin mit einem Smarthome-System verbunden ist. Gleichzeitig hat Microsoft mit effizientem maschinellen Sehen die Spielwelt aufgemischt: Die neue Steuerung Kinect für die Spielkonsole Xbox kommt ohne Fernbedienungen und Knöpfe aus. Der Spieler bewegt nur seinen eigenen Körper vor der 3-D-Kamera. Die Sensoren von Kinect identifizieren und erkennen den Menschen und seine Körperbewegungen und übertragen diese ins Spiel.

---

Durchbruch bei Sprach- und Bildererkennung beschleunigt die Ausbreitung von artifizieller Intelligenz.

Spracherkennung, maschinelles Sehen, artifizielle Intelligenz verändern unseren Alltag genauso wie unsere Arbeitswelt. Artifizielle Intelligenz bietet dabei eine Vielzahl von Chancen: Für Kunden wird die digitale Spielwelt noch realistischer. Für Unternehmen eröffnen sich Gelegenheiten für Innovationsimpulse und Produktivitätssteigerung, wenn sie Prozesse aus einer neuen Mensch-Maschine-Perspektive denken. Dabei geht es nicht um ein Entweder-oder, um Mensch oder Maschine – sondern darum, wie wir Menschen die intelligenten Maschinen bestmöglich nutzen und mit ihnen zusammenarbeiten können. Werden Routineaufgaben von Maschinen übernommen, können Menschen mehr Zeit für Tätigkeiten verwenden, für die Kreativität, logisches und vor allem empathisches Denken erforderlich sind.

Doch natürlich birgt diese Entwicklung auch Risiken. Arbeitsabläufe und ganze Jobprofile verändern sich tiefgreifend. Berufe wandeln sich – in der Fabrik wie im Büro. Menschen könnten von der schnell voranschreitenden technischen Entwicklung abgehängt werden.

Was das endgültige Ergebnis dieses Wandels sein wird, lässt sich kaum vorhersagen. Unter Volkswirten gibt es ähnlich viele Vertreter, die von dem beschriebenen technologischen Wandel einen Nettoanstieg bei der Beschäftigung erwarten, wie solche, die von einem massenhaften Wegfall traditioneller Arbeitsplätze ausgehen. In der Tat ist es schwierig, zu prognostizieren, welches Szenario zur Realität wird. Sicher ist aber, dass es Veränderung geben wird – und es dadurch nötig wird, den Herausforderungen zu begegnen, sich ständig an neue Gegebenheiten anzupassen.

Die Sorgen und Ängste, die mit derartigen weitreichenden Veränderungen, sowohl mit technologischer als auch gesellschaftlicher Disruption, einhergehen, sind verständlich. Doch wenn wir bestimmte Voraussetzungen schaffen, wird es wahrscheinlicher, dass die Menschen von den neuen Entwicklungen profitieren. Dafür ist es notwendig, in Weiterbildung, Umschulung, betriebliche Fortbildung zu investieren. Und es erfordert die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und persönlicher Weiterentwicklung. Wer Schritt halten will, muss sich beständig verbessern – das gilt für jeden Einzelnen, für Unternehmen, für Gesellschaften.

Kontinuierliche Investitionen in Innovation und Produktivität sind dabei in jedem vorstellbaren Zukunftsszenario der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg – auch in volatilen Zeiten.

## 2. Innovation durch Vielfalt

Wert schaffen, auch in einer sich ständig wandelnden Welt: Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist Innovation.

### 2.1 INNOVATION HEUTE: INKREMENTELL, PRODUKTZENTRISCH

Die deutsche Wirtschaft und Industrie hat seit Jahrzehnten ein klares Profil: Deutsche Ingenieurskultur steht für Zuverlässigkeit, beste Qualität, höchste technische Standards. Das Vertrauen in den Industriestandort Deutschland und das damit verbundene Label „Made in Germany“ ist laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Qualität nach wie vor hoch. „Made in Germany“ steht für den über Jahrzehnte etablierten deutschen Erfindergeist, für Präzision, für genial konzipierte und gewissenhaft gefertigte Produkte.

Erreicht hat die deutsche Industrie diese hohe Reputation, indem Unternehmen eine technologische Vorreiterrolle eingenommen haben: Sie haben ihre Produkte mit klassischem Ingenieurwissen und langjähriger Expertise konsequent weiterentwickelt und verbessert. So haben die Unternehmen Innovation inkrementell und mit Fokus auf dem Produkt vorangetrieben.

Beispiele dafür sind wiederum in der Automobilbranche zu finden, aber auch im deutschen Maschinenbau – wie bei den Unternehmen Krones und Wittenstein. Auf Maschinen der Firma Krones werden seit Jahrzehnten unzählige Wasser-, Cola- und Bierflaschen gefüllt. Das Unternehmen hat seine effizienten und robusten Maschinen stetig weiterentwickelt, indem sie mit höchsten Hygienestandards kombiniert wurden. So verhindert Krones beispielsweise durch die Entkeimung von Rohlingen vor dem Aufblasen zu PET-Flaschen, dass Keime in die Getränkeflaschen gelangen. Das Unternehmen Wittenstein hat seine Produkte aus dem Maschinenbau und der Antriebstechnik weiterentwickelt und beispielsweise an die hohen Anforderungen der Medizintechnik angepasst. Dadurch können etwa vollautomatische Nägel in Oberschenkelknochen implantiert werden, die das Bein des Patienten nach und nach von innen verlängern. Das hilft Menschen, bei denen aufgrund eines Knochenbruchs oder Geburtsfehlers ein Bein kürzer ist als das andere. Die modernen Oberschenkelimplantate können zum Beispiel Teenagern weitere Operationen während ihrer Wachstumsphase ersparen.

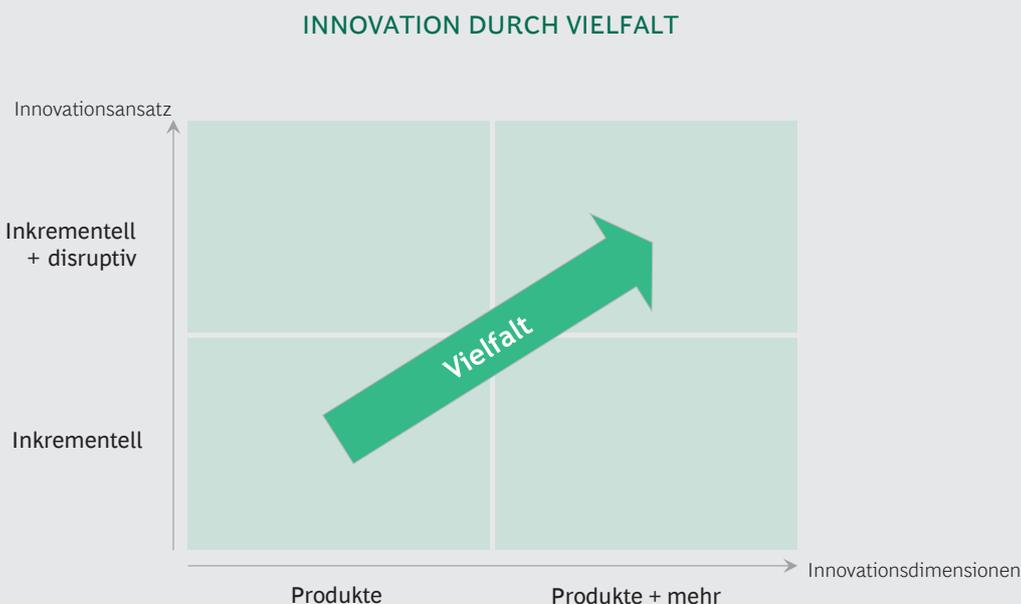
Deutsche Unternehmen waren gestern wie heute erfolgreich, indem sie ihre Produkte beständig evolutionär weiterentwickelt haben. Doch in Zukunft reicht es nicht mehr aus, mit diesem Ingenieursanspruch nur Innovationserfolge aus der Vergangenheit fortzuschreiben.

## 2.2 INNOVATION MORGEN: INKREMENTELL, DISRUPTIV, ÜBER PRODUKTE HINAUSGEHEND

Im schnelllebigen digitalen Zeitalter ist inkrementelle Produktinnovation allein nicht genug (siehe Abb. 2). Es bedarf mehr als des Einsatzes neuer Technologien und der Weiterentwicklung von Produkten durch klassisches Ingenieurwissen. Disruptive Innovation wird zusätzlich erforderlich. Denn neue Marktteilnehmer verdrängen mit ihren digitalen Ideen herkömmliche Geschäftsmodelle. Der Fahrdienstleister Uber lässt beispielsweise Intermediäre weg; Kunden können in Sekundenschnelle per App einen Fahrer für eine festgelegte Strecke buchen, den Preis für die Fahrt vorab einsehen und direkt bezahlen – das macht herkömmlichen Taxifahrern Konkurrenz. Tech-Companies im Silicon Valley raten scherzhaft: „Über yourself before you get kodaked.“ Soll heißen: Besser mit disruptiven Ideen das eigene Geschäftsmodell kannibalisieren – sonst tun es andere.

Dabei kommt es entscheidend darauf an, dass sich inkrementelle und disruptive Innovationen die Balance halten. Gute Beispiele dafür sehen wir im Automobilbereich: Die Autobauer BMW oder Mercedes brauchen einerseits attraktive Folgeprodukte und entwickeln daher ihre Autos inkrementell von einer Generation zur nächsten weiter – mit umweltschonenderen Motoren oder besseren Assistenzsystemen. Gleichzeitig brauchen sie aber auch Alternativen zu den neuen Mobilitätskon-

**ABBILDUNG 2 | Innovation durch Vielfalt: Heute ist erfolgreich, wer auch disruptive Ideen rund um Produkte sowie um Dienstleistungen, Technologien und Kundenschnittstellen fördert**



zepten der Angreifer wie Uber. Dafür setzen sowohl BMW als auch Mercedes auf disruptive Innovationen wie mit den Elektroautos i3 und i8 oder EQ sowie auf neue Geschäftsmodelle, mit Carsharing-Services oder Plattformen wie car2go, DriveNow oder zuletzt Croove.

Innovation im digitalen Zeitalter geht über reine Produktinnovation hinaus. Innovation wird immer facettenreicher: Neue Dienstleistungen, andere Arten der Interaktion mit Kunden, neue Partnerökosysteme, neue Expertisen, neuartige Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle – all das sind wichtige Innovationsdimensionen.

Ein eindrucksvolles Beispiel für facettenreiche Innovation bietet das deutsche Familienunternehmen Vorwerk mit dem Thermomix. Das Kochgerät wird permanent um neue Ideen erweitert – und das in allen Bereichen, von Technologie bis Kundenservice: Der „Cook-Key“-Chip ermöglicht bei der neuesten Generation zum Beispiel, dass der Thermomix per WLAN auf das Rezeptportal Cookidoo zugreift. Mit ein paar Klicks können Kunden sich außerdem einen Essensplan für die Woche erstellen und sich die Einkaufsliste direkt auf ihr Smartphone schicken lassen. Wer Kochrezepte immer noch lieber analog liest, kann auch eines von unzähligen Thermomix-Kochbüchern erwerben. Und wer nicht mehr selbst einkaufen möchte, kann die Thermomix-Kochbox bestellen, die Vorwerk in Kooperation mit dem Lebensmittel-Lieferdienst HelloFresh zusammengestellt hat. Damit geht Innovation bei Vorwerk weit über das Produkt Thermomix hinaus. Durch Vielfalt macht Vorwerk sein Produkt attraktiver und erschließt gleichzeitig neue Einnahmequellen.

Besonders erfolgreiche Unternehmen finden die optimale Balance von inkrementeller und disruptiver Innovation und treiben Innovation facettenreich voran – wie der Versandhändler Otto.

Das Unternehmen Otto hat den Versandhandel inkrementell weiterentwickelt – und ist mit seiner Produktpalette und seinem Angebot noch heute extrem erfolgreich. Dabei hat Otto aber auch disruptive Innovation gewagt: Otto hielt nicht am Katalogsystem fest, sondern setzte schon frühzeitig auf Digitalisierung. Bereits im Jahr 1995 war Otto das erste Mal mit seinen Produkten im Internet. Das neue Onlineangebot von Otto verdrängte und ersetzte die eigenen Kataloge. Damit entwickelte sich Otto zum größten deutschen Onlinehändler für Fashion und Lifestyle und insgesamt zum zweitgrößten Online-Handelshaus im deutschen Markt nach dem US-Konkurrenten Amazon und vor dem Mode-Start-up Zalando. Doch Ottos Innovationen sind facettenreich, sie gehen über das reine Online-Produktangebot hinaus: Das Unternehmen nutzt Predictive und Advanced Analytics, um das Kaufverhalten seiner Kunden zu analysieren, deren Bedürfnisse besser zu verstehen, sie dadurch gezielter anzusprechen und persönliche Kundenschnittstellen zu schaffen. Gleichzeitig investiert Otto in neue Services: Seit Dezember 2016 testet das Unternehmen die Onlinevermietung von Elektrogeräten – zunächst mit einem auf 70 Produkte begrenzten Sortiment.

BMW, Mercedes, Thermomix und Otto: all diese Beispiele zeigen, dass Unternehmen dann besonders erfolgreich sind, wenn sie inkrementelle und disruptive Innovation facettenreich vorwärtstreiben.

## 2.3 DER WEG DORTHIN: VIELFALT IM KERN FÖRDERN

Neue Ideen – und damit Innovationen – entstehen, wenn Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven, Sichtweisen und Hintergründen zusammenkommen und gemeinsam Lösungen finden. Solche Diversität erhöht auch die Resilienz, das heißt die Widerstandskraft, von Unternehmen in unsicheren oder volatilen Zeiten vor plötzlichen Veränderungen. Innovation schafft nur, wer Vielfalt im Kern seines Unternehmens, im Kern der Gesellschaft fördert.

**2.3.1 Vielfalt bei Studiengängen und Berufserfahrung.** Deutschland gilt als Land der Ingenieure. Im Jahr 2015 schlossen mehr als hunderttausend Absolventen ein ingenieurwissenschaftliches Studium an einer deutschen Hochschule ab. Laut einer Studie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) ist der häufigste Bildungshintergrund von Geschäftsführern in der Industrie ein Studienabschluss in Ingenieur- und nicht etwa in Wirtschaftswissenschaften.

Doch für Unternehmen ist es wichtig, neben Ingenieuren auch Absolventen der Wirtschafts-, Geistes- oder Naturwissenschaften einzustellen. Denn mit ihren unterschiedlichen Ausbildungswegen und Fachkenntnissen bringen sie vielfältige Fähigkeiten und Arbeitsweisen in die Firma ein. Innovationen entstehen, wenn Mitarbeiter diese verschiedenartigen Hintergründe und Perspektiven nutzen, um zusammenzuarbeiten. Deshalb bedarf es Teams mit vielfältigen Mitarbeitern, die aus verschiedenen Fachbereichen kommen, unterschiedliche Ideen mitbringen – und so gemeinsam Innovationen für morgen entwickeln.

Auch Vielfalt an Karrierewegen fördert Innovation: Früher wurde Karriere vor allem daran festgemacht, wie viele Mitarbeiter und damit Personalverantwortung jemand hatte. Die typische Karriereleiter sah so aus: Sachbearbeiter, Gruppenleiter, Abteilungsleiter. Doch manche Mitarbeiter möchten sich lieber inhaltlichen, fachlichen Themen widmen anstatt der Personalführung. Sie können sich damit ein großes Fachwissen aneignen und ihre Stärken im Sinne des Unternehmens bestmöglich einsetzen. Wenn also beispielsweise ein Wirtschaftsmathematiker Experte für Algorithmen ist und keine Mitarbeiter führen, sondern sein Expertenwissen vertiefen möchte, sind Firmen klug beraten, auch hierfür Karrierepfade aufzuzeigen.

**2.3.2 Vielfalt bei Gender und kultureller Herkunft.** Unternehmen werden auch gestärkt, wenn sie ein Magnet für Frauen und Männer ganz unterschiedlicher Herkunft, sozialen Hintergrunds, kultureller Prägung oder auch sexueller Orientierung sind.

In deutschen Unternehmen fehlen Frauen in Führungsetagen. Im Durchschnitt sind 35 Prozent der Mitarbeiter weiblich. Doch unter den Führungskräften sind nur 18 Prozent Frauen. Dabei führt die Vielfalt der Geschlechter zu mehr Innovation, wie die BCG-Studie *The Mix that Matters: Innovation Through Diversity* zeigt: Ab einem Frauenanteil von mehr als 20 Prozent in Führungspositionen steigt die Innovationskraft von Unternehmen sprunghaft (siehe Abb. 3). Die BCG-Studie stellt auch fest: 43 Prozent der deutschen Unternehmen sind heute weder innovativ noch vielfältig.

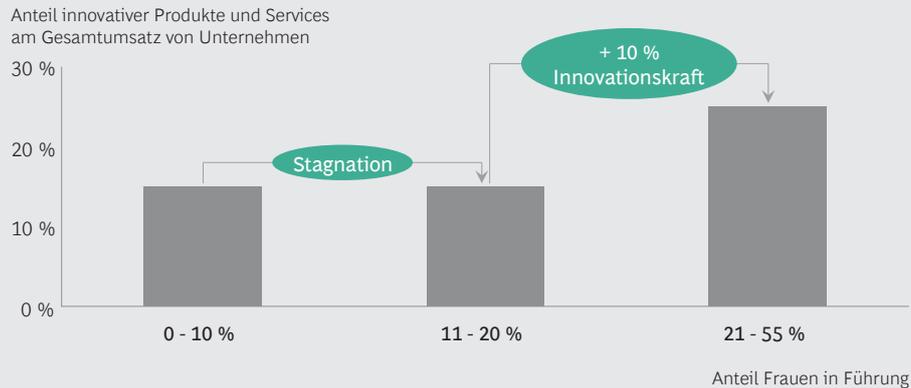
American Express hat das Thema Frauenförderung deutlich früher als andere auf die Agenda genommen – beispielsweise mit dem Frauennetzwerk WIN. Der Erfolg

---

Innovationen entstehen, wenn Mitarbeiter ihre verschiedenartigen Hintergründe und Perspektiven nutzen, um zusammenzuarbeiten.

### ABBILDUNG 3 | Vielfalt bringt frische Ideen: Mit mehr als 20 Prozent Frauen in Führungspositionen steigt die Innovationskraft von Unternehmen sprunghaft

#### FRAUEN IN FÜHRUNG SORGEN FÜR NEUE IDEEN



Quelle: BCG-Umfrage „Diversity & Innovation“ 2016

spricht für das Unternehmen: Heute liegt der Frauenanteil in Führungspositionen bei 40 Prozent und ist damit deutlich höher als im Branchenschnitt. Das macht das Unternehmen wiederum für Frauen attraktiv – und hilft so beim Recruiting. Auch bleiben mehr Mitarbeiter bei American Express, weil sie wissen, dass sich ihr Arbeitgeber für Gleichberechtigung und Vielfalt einsetzt.

Unternehmen, die Mitarbeiter mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen beschäftigen, stärken damit auch ihr Verständnis und ihr Gespür für neue Märkte und Kunden. So hat der Sportartikelanbieter Nike in Zusammenarbeit mit Sportlerinnen aus der ganzen Welt ein atmungsaktives Sport-Kopftuch für muslimische Athletinnen entwickelt. Nike ist damit einer der ersten großen SportbekleidungsHersteller, die ein Kopftuch im Angebot haben, und will damit den arabisch-muslimischen Markt bedienen.

Wie Nike setzt auch Spielzeughersteller Mattel auf Vielfalt: Mattels blonde Kultpuppe Barbie gibt es seit 1959. In den 80er Jahren führte Mattel als Reaktion auf öffentliche Kritik zunächst auch eine schwarze, hispanische und asiatische Barbie ein. 2000 folgte eine neue Vielfaltsstrategie, um zuvor verloren gegangene Marktanteile zurückzugewinnen. Zuerst erhielt Barbie neue Berufe. Jetzt war sie nicht mehr nur in typischen Mädchenberufen tätig, sondern auch als Astronautin, Ingenieurin, Chirurgin. 2016 hat Mattel zum ersten Mal nach fast 60 Jahren die Figur der Barbie geändert: Barbie ist jetzt klein, groß, dick, dünn – und außerdem heute in sieben Hauttönen mit 22 Augenfarben und 24 Frisuren erhältlich. Mattels neues Credo: Mädchen, ihr könnt alles sein! Mit dieser Vielfaltsstrategie will auch Mattel neue Kunden und Märkte für sich gewinnen.

Vielfalt im Kern zu fördern gilt für alle Bereiche: von Geschlecht und sexueller Orientierung über Religion, Kultur, Familie, Beruf bis hin zu Aus- und Weiterbildung,

Karrierpfaden und Arbeitsmodellen. Nur wenn Unternehmen Vielfalt leben, gelingt es ihnen langfristig, Innovation bei Produkten, Dienstleistungen, Technologien sowie Kundenschnittstellen zu steigern.

### 3. Produktivität durch Einfachheit

Neben Innovation ist Produktivitätswachstum ein wesentlicher Aspekt nachhaltiger Wertsteigerung in Zeiten beschleunigten Wandels.

#### 3.1 PRODUKTIVITÄT HEUTE: STANDARDISIERTE PROZESSE WERDEN AUTOMATISIERT

Der Einsatz von Maschinen und Computern ist heute Alltag. Diese Automatisierung hat bedeutend dazu beigetragen, die Produktivität zu erhöhen – und zwar in der Fabrik genauso wie im Büro.

##### Die Fabrik heute: Ausbringung mit Automatisierungsgrad kontinuierlich gestiegen.

Der Industriestandort Deutschland steht seit jeher auch für ein hohes Produktivitätslevel. Dank eines modernen Maschinen- und Anlagenparks waren hiesige Fabriken oft effizienter als die ausländische Konkurrenz. In zahlreichen deutschen Produktionsstätten ist die Ausbringungsmenge bei konstanter Mitarbeiterzahl durch Automatisierung über die Jahrzehnte beständig gestiegen. Dabei haben sich die Aufgaben der Mitarbeiter in den Fabriken über die Jahre fundamental gewandelt.

In der Automobilindustrie beispielsweise hat sich der Karosseriebau grundlegend verändert. Früher handelte es sich weitestgehend um manuelle Tätigkeiten: Es waren die Mitarbeiter, die am Fließband der Autoproduktion Blechteile in Position brachten, Nähte und Punkte von Hand schweißten. Heute herrscht durchgängige Automatisierung, Roboterarme überall. Maschinen setzen Schweißpunkte millimetergenau; Schweißroboter fügen Blechteile automatisch zusammen; Roboter heben die schweren Blechteile. Die neue Aufgabe der Mitarbeiter besteht in der Bedienung und Wartung der Maschinen.

Ende des Jahres 1953 arbeiteten im VW-Werk in Wolfsburg 20.596 Mitarbeiter, die am Tag 700 bis 1.000 Autos produzierten. Zum Vergleich: Heute bauen etwa 47.000 Männer und Frauen rund 3.400 Autos täglich. Und ging die Autoproduktion einst auf die Knochen, ist heute vor allem mentale Leistung gefordert.

##### Das Büro heute: Ausbringung mit Automatisierungsgrad kontinuierlich gestiegen.

Auch im Büro hat sich die Arbeitsweise im Laufe der Zeit verändert. Früher waren Lineal, Millimeterpapier und Taschenrechner das Handwerkszeug. Die Aktenbearbeitung erfolgte komplett von Hand. Durch Computer und damit Automatisierung änderten sich standardisierte, manuelle Arbeitsweisen am Schreibtisch. Die Mitarbeiter konnten jetzt in kürzerer Zeit eine größere Anzahl von Akten, Tabellen und Dokumenten bearbeiten.

Heute finden wir in Büros zahlreiche unterstützende IT-Verfahren. Wollte ein Kunde früher einen Termin vereinbaren, musste er beim Unternehmen anrufen, und der zuständige Mitarbeiter schaute händisch in einer Liste nach, wann der nächste Termin frei war. Heute kann der Kunde oft direkt im Internet einen Termin

buchen und online seine Daten eintragen – oder im Call-Center anrufen, das per Computer verschiedene Termini-Datenbanken einsehen kann.

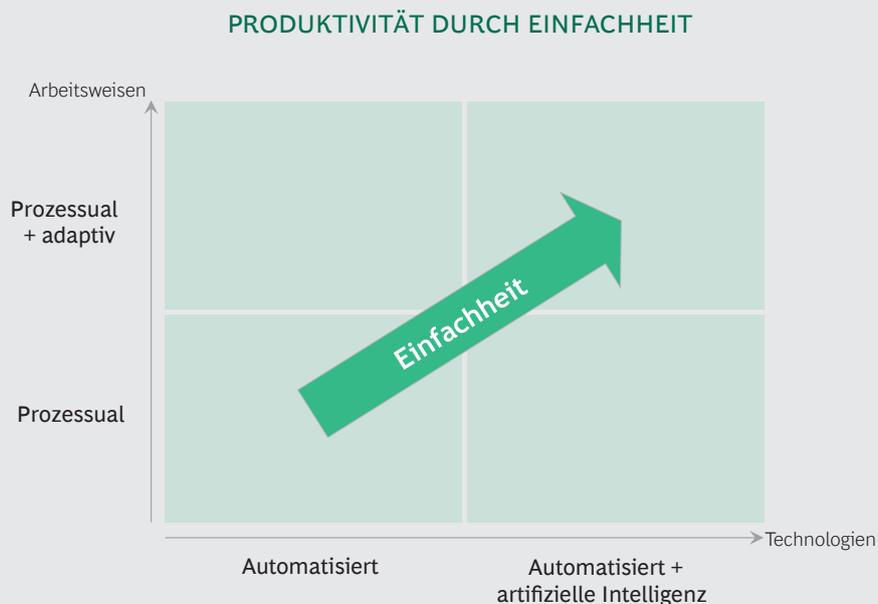
### 3.2 PRODUKTIVITÄT MORGEN: STANDARDISIERTE, AUTOMATISIERTE PROZESSE UND ADAPTIVE ARBEITSWEISEN

Heute wird Automatisierung durch die Digitalisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz erweitert (siehe Abb. 4). Die Zusammenarbeit von Menschen und Maschinen hebt Industrieprozesse wie Dienstleistungen auf ein neues Produktivitätsniveau. Das verändert den Berufsalltag, die Arbeitsweisen und ganze Jobprofile sowohl für Arbeiter in der Fabrik (Blue-Collar Workers) als auch für Angestellte im Büro (White-Collar Workers).

**Die Fabrik morgen: AI verändert Arbeitsabläufe.** Die Firma Tetra Pak stellt Produktionsanlagen für Getränkeverpackungen her – und nutzt heute Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Big Data und Analytics, um ihren Kunden individuelle Wartungs- und Instandhaltungskonzepte anzubieten. Mit diesen Dienstleistungen können Tetra-Pak-Kunden ihre Kosten um bis zu 45 Prozent reduzieren – und gleichzeitig ihre Produktivität steigern: Die Downtime der Maschinen kann um fast 80 Prozent vermindert werden.

Möglich macht dies die Digitalisierung: Früher wurden die Abfüllanlagen von einem Maschinenführer in einem festgelegten Wochenrhythmus auf Basis eines Wartungsplans überprüft. Konsequenz: Die Anlage musste häufig gestoppt werden – zur Wartung oder Fehlerbehebung. Das verursachte hohe Kosten und im Einzelfall unnötigen Ausschuss.

**ABBILDUNG 4 | Produktivität durch Einfachheit: Nachhaltig erfolgreich ist, wer auch adaptiv arbeitet und künstliche Intelligenz nutzt, zum Beispiel bei der Wartung des Maschinenparks**



Heute sind die Abfüllanlagen mit zahlreichen Sensoren ausgestattet. Diese messen präzise beispielsweise Temperatur, Ausrichtung, Erschütterung oder Luftfeuchtigkeit. Mit Advanced Analytics werden die Daten der Sensoren ausgewertet. Auf dieser Basis machen intelligente Algorithmen in Echtzeit Vorschläge, wann die nächste Wartung oder Reparatur erfolgen sollte.

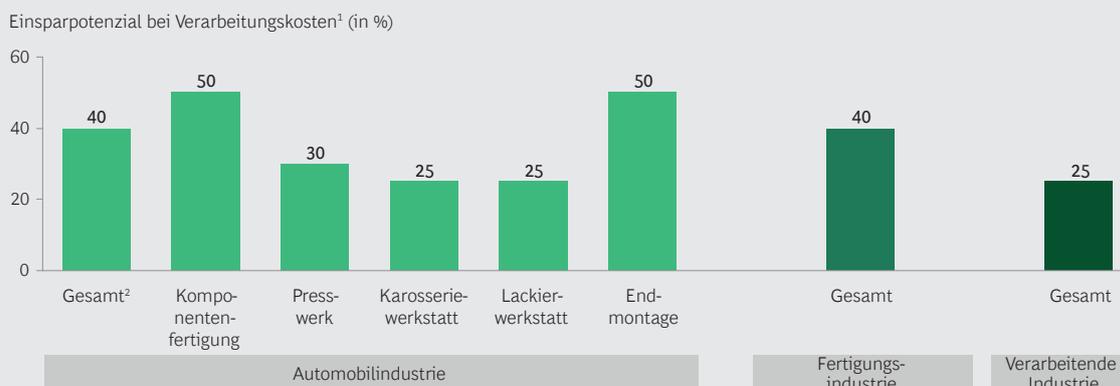
Der Maschinenführer hat damit eine neue Funktion: Er interpretiert die Echtzeitdaten und kann darüber hinaus mit Pattern-Recognition mögliche Fehlerquellen im Produktionsablauf schneller finden. Entdeckte der Mitarbeiter früher beispielsweise einen Fehler am fertigen Produkt, konnte er oft nur schwer nachvollziehen, in welchem Produktionsabschnitt die Ursache lag. Die genaue Datenanalyse macht heute sichtbar, wo sich ein Fehler in den Fertigungsprozess eingeschlichen hat. Durch dieses neue Zusammenspiel von Mensch und Maschine wird die Verfügbarkeit der Anlagen erhöht, Fehler werden schneller gefunden und reduziert – die Ausbringungsmenge steigt.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz heben die Produktivität auf ein neues Level: Die Fertigungskosten könnten in den nächsten zehn Jahren um bis zu 40 Prozent sinken, wie die BCG-Studie *The Factory of the Future* ergibt (siehe Abb. 5). Ein zentraler Hebel hierfür ist die Ablösung des mehr als 100 Jahre alten Fließbandkonzepts durch hochflexible Fertigungszellen, die mittels Industrie-4.0-Technologie vernetzt werden. Deutsche Unternehmen starten dabei aus einer günstigen Position: Die BCG-Analyse *Time to Accelerate in the Race Toward Industry 4.0* zeigt, dass etwa die Hälfte der deutschen Unternehmen (47 Prozent) bereits erste Konzepte für Industrie 4.0 entwickelt haben – in den USA sind es dagegen nur 29 Prozent.

### ABBILDUNG 5 | Durch Industrie 4.0 sinken die Produktionskosten um bis zu 40 Prozent: Digitalisierung und künstliche Intelligenz heben die Produktivität in Fabriken auf ein neues Level

#### INDUSTRIE 4.0: FABRIK DER ZUKUNFT

DIE DIGITALISIERUNG VERSPRICHT:  
BIS ZU 40 PROZENT WENIGER PRODUKTIONS-KOSTEN IN DEN NÄCHSTEN ZEHN JAHREN



**Anmerkung:** Die volle Wirkung wird etwa zehn Jahre nach Beginn der Umsetzung erreicht. Für den Nettoeffekt wird eine moderate Inflation von ein bis zwei Prozent erwartet.

**Quelle:** BCG-Studie *The Factory of the Future*

<sup>1</sup> Verarbeitungskosten = Herstellungskosten - Materialkosten <sup>2</sup> Summe = gewichteter Durchschnitt aller Betriebsstätten

**Das Büro morgen: AI verändert Arbeitsabläufe.** Digitalisierung und künstliche Intelligenz erhöhen aber auch die Produktivität in Büros und haben somit unmittelbare Auswirkungen auf „White-Collar Workers“, auf Dienstleistungen, Services, Bürotätigkeiten.

Intelligente Softwareroboter, wie sie etwa das Unternehmen Automation Anywhere programmiert, können beispielsweise dabei helfen, Versicherungspolicen anzupassen – und das in einem Bruchteil der Zeit, die ein Mitarbeiter dafür aufwenden müsste. Manuelles Hin-und-her-Springen zwischen verschiedenen IT-Verfahren entfällt. Der intelligente Roboter kann in sehr kurzer Zeit mit sehr geringer Fehlerquote alle Legacy-Verfahren öffnen und die Daten übertragen. Ermöglicht wird dies, indem Softwareroboter Informationen aus verschiedensten Verfahren kombinieren können. Die Produktivität im Büro wird erhöht, die Softwareroboter nehmen den Mitarbeitern die zeitintensive, repetitive Tätigkeit ab. Diesen bleibt dadurch mehr Zeit für den direkten Kundenkontakt.

Doch Softwareroboter können noch mehr: Die Firma NICE bietet intelligente IT-Lösungen für Call-Center. Wer beispielsweise bei einem Möbelhaus wie IKEA einen Schrank bestellt, kann den Liefertermin in Zukunft telefonisch mit einem intelligenten Roboter vereinbaren. Vorteil: Der Roboter kann in Sekundenschnelle verfügbare Liefertermine aus den Datenbanken verschiedener Logistikpartner abgleichen – die Größe des Möbelstücks und die Adresse des Kunden werden automatisch mit einbezogen. Der Softwareroboter schlägt auf dieser Datenbasis dem Kunden verschiedene Liefertermine vor – so muss dieser sich nicht über lange Telefonwarte-schleifen ärgern. Nur in dem Fall, dass der Kunde mit Hilfe des Softwareroboters keinen Termin findet, schalten sich Mitarbeiter ein und suchen eine individuelle Lösung. Die frei werdenden Mitarbeiterkapazitäten können statt zur telefonischen Terminvereinbarung zur Kundenbetreuung und -beratung eingesetzt werden.

Digitalisierung und künstliche Intelligenz heben die Produktivität damit auch im Dienstleistungsbereich auf ein neues Niveau: Im Servicesektor ist mit Kosteneinsparungen von bis zu 40 Prozent zu rechnen, wie die BCG-Studie *Tapping into the Transformative Power of Service 4.0* zeigt (siehe Abb. 6).

### **3.3 DER WEG DORTHIN: EINFACHHEIT IN DER ZUSAMMENARBEIT VON MENSCH UND MASCHINE**

Doch um die Produktivität in der Fabrik wie im Büro zu steigern, muss die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine optimal funktionieren – und dafür müssen die Mitarbeiter entsprechend ausgebildet und geschult werden.

Für die Mitarbeiter bedeuten Digitalisierung und künstliche Intelligenz: Einfache Tätigkeiten fallen weg – und Zeit für geistig intensivere Arbeiten wird frei. Es entstehen neue Jobs, für die jedoch deutlich mehr IT-Kompetenz und die Bereitschaft, immer wieder Neues zu lernen, erforderlich sind. Aufgrund der Digitalisierung werden dringend mehr Softwareentwickler, Datenanalysten, IT-Spezialisten oder Systementwickler gebraucht: Bis 2025 werden laut der BCG-Studie *Man and Machine in Industry 4.0* allein in Deutschland in diesem Bereich netto etwa 350.000 neue Jobs entstehen.

## ABBILDUNG 6 | Durch Service 4.0 bis zu 40 Prozent weniger Kosten: Auch der Dienstleistungsbereich kann mit neuen Technologien seine Produktivität signifikant steigern

### SERVICE 4.0: DIENSTLEISTUNGEN DER ZUKUNFT

WENIGER KOSTEN IM SERVICEBEREICH:  
AUCH HIER ERMÖGLICHT DIE DIGITALISIERUNG ERHEBLICHE EINSPARUNGEN



**Anmerkung:** Einsparpotenzial = prozentualer Anteil der gesamten adressierbaren Kostenbasis eines beispielhaften Telekommunikationsunternehmens  
**Quelle:** BCG-Studie *Tapping into the Transformative Power of Service 4.0*

Die Herausforderung für Unternehmen liegt darin, rechtzeitig in Training und Weiterbildung zu investieren, sodass Mensch und Maschine bestmöglich zusammenarbeiten. Denn in Zeiten von Industrie 4.0 müssen die Mitarbeiter die Maschinen warten, umrüsten, reparieren – und insbesondere Systemkompetenz aufbauen, um zu verstehen, was in den vernetzten Fertigungsprozessen geschieht. Wenn die Maschine Echtzeitvorschläge zur Wartung macht, muss der Mensch in der Lage sein, diese Vorschläge aufzunehmen, richtig zu bewerten und umzusetzen. Gleiches gilt für Dienstleistungen. Service 4.0 setzt voraus, dass Mitarbeiter verstehen, wie intelligente Software optimal im Arbeitsalltag genutzt und gesteuert werden kann.

Die Digitalisierung sollte daher nicht erst im Beruf zum Thema werden. Schulen, Berufsschulen, Ausbildungsstätten und Universitäten sind noch stark auf die Anforderungen des 20. Jahrhunderts ausgerichtet. Hier besteht Aufholbedarf, um die Schüler so gut wie möglich auf den späteren Umgang mit komplexen, sich schnell wandelnden Technologien und IT-Strukturen vorzubereiten. Insbesondere duale Bildungssysteme können dabei helfen, frühzeitig berufliche Erfahrungen und technisches Know-how zu sammeln. Das deutsche duale Ausbildungssystem genießt wegen seiner Praxisorientierung weltweit hohes Ansehen und dient mittlerweile in vielen EU-Ländern als Vorbild. Auch im späteren Berufsalltag muss sichergestellt werden, dass sich Mitarbeiter regelmäßig und kontinuierlich weiterbilden können, um für die immer neuen technologischen Realitäten gewappnet zu sein.

In einer Welt, die sich immer schneller wandelt, mit stetigen technologischen Fortschritten, bedarf es der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Unternehmen wie Regierungen, Bildungseinrichtungen und Individuen müssen die Fähigkeit besitzen, sich kontinuierlich an neue Gegebenheiten anzupassen. Wenn wir die Digitalisie-

rung und ihre Herausforderungen aktiv angehen und Aus- und Weiterbildung fördern, können wir die Menschen für den bereits stattfindenden Wandel der Arbeitswelt rüsten, ihnen Unsicherheiten und Sorgen nehmen – und langfristig die Produktivität durch die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine steigern.

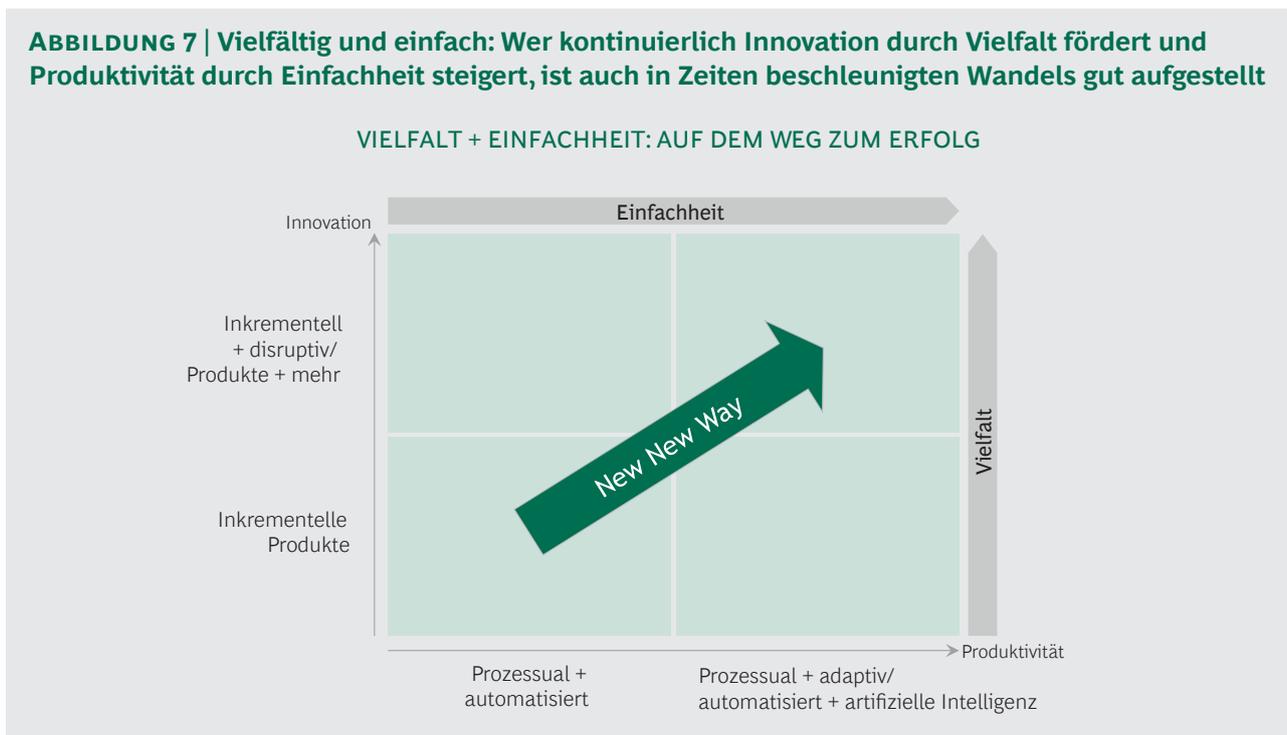
#### 4. Die Zukunft: Vielfältig und einfach

Unternehmen werden in Zukunft erfolgreich sein, wenn sie vielfältig sind und unkompliziert zusammenarbeiten, wenn sie innovativ und produktiv sind (siehe Abb. 7). Je stärker eine Firma **Vielfalt** fördert (siehe Kapitel 2), desto mehr Mitarbeiter mit verschiedenen Perspektiven, unterschiedlichen Auffassungen und inhaltlichen Überzeugungen arbeiten dort. Deshalb muss die Organisation in der Lage sein, diese Vielfalt zu integrieren und optimal zu nutzen.

Genauso gilt: Je mehr ein Unternehmen seine **Produktivität** steigert (siehe Kapitel 3), desto nachdrücklicher erwartet es von seinen Mitarbeitern, dass sie jenseits von Prozessen adaptiv arbeiten. Sie sollen sich nicht nur strikt an vorgeschriebene Prozesse halten, sondern flexibel auf die jeweilige Situation reagieren, iterativ vorgehen, gewissermaßen permanent improvisieren und Neues ausprobieren können. Doch auch hierfür muss eine Organisation den richtigen Rahmen bieten, indem die Flexibilität der Mitarbeiter gefördert wird.

Das stellt vor allem traditionell organisierte Unternehmen mit festen Strukturen, fixen Arbeitsabläufen und starren Hierarchien vor große Herausforderungen. Gegenwärtig, in Zeiten hoher Volatilität, spüren sie einen massiven Veränderungsdruck, sind aber häufig nicht flexibel genug, um den kontinuierlichen Wandel

**ABBILDUNG 7 | Vielfältig und einfach: Wer kontinuierlich Innovation durch Vielfalt fördert und Produktivität durch Einfachheit steigert, ist auch in Zeiten beschleunigten Wandels gut aufgestellt**



erfolgreich zu bewerkstelligen. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen entwickeln sich unterdurchschnittlich, lediglich 18 Prozent von ihnen sind wirtschaftlich erfolgreicher als die Konkurrenz. Zu diesem Ergebnis kommt die BCG-Studie *Die Zukunft der Organisation*.

Dies liegt unter anderem daran, dass Unternehmen mit traditionellen Organisationsstrukturen meist nach der Wasserfallmethode vorgehen. Das heißt, Aufgaben werden von Stufe zu Stufe abgearbeitet. Zunächst fließt viel Zeit in die Konzeption eines Produkts und die interne Abstimmung des Konzepts. Erst danach folgt das Design, später die technische Umsetzung – bis das Produkt fertig ist. Das Problem dabei: Vielleicht wird erst bei der technischen Umsetzung festgestellt, dass das Konzept einen grundlegenden Fehler enthält. Oder der Kunde sagt am Ende des Prozesses: Ich brauche ein Produkt mit anderen Funktionen. Das führt zu verspäteten Entscheidungen und langwierigen Prozessen. In Zeiten beschleunigten Wandels nützt ein Plan für die nächsten fünf Jahre wenig, wenn schon unberechenbar ist, wie die Märkte in drei Monaten aussehen.

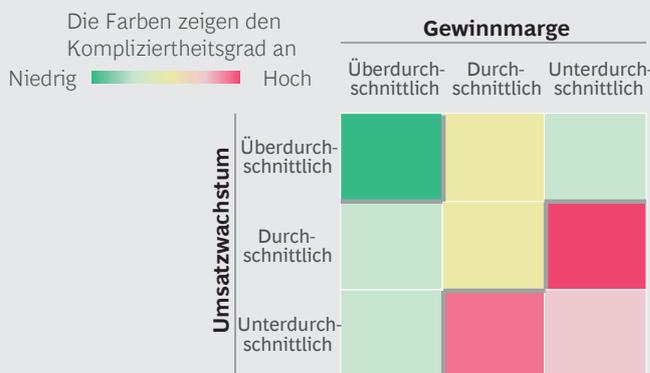
Das Dilemma dieser Unternehmen besteht darin, dass sie zu kompliziert sind. Laut BCG Complicatedness Survey hält ein hohes Complicatedness-Level Mitarbeiter davon ab, effizient ihren Aufgaben nachzugehen, ihren Job zu machen. Der Kompliziertheitsgrad wirkt sich dadurch signifikant auf Umsatzwachstum und Gewinnmarge aus (siehe Abb. 8).

Kompliziertheit hat dabei viele verschiedene Formen (siehe Abb. 9). Firmen, die zu kompliziert sind, bewegen sich in der Regel zu langsam. Sie brauchen sehr lange, um Entscheidungen zu treffen – und das ohne offensichtliche Gründe. Komplizierte Unternehmen denken auch zu stark in Silos, die Zusammenarbeit über Teams hinweg ist deshalb gering. Den Mitarbeitern fällt es aufgrund der komplexen Unter-

### ABBILDUNG 8 | Einfache Unternehmen haben einen klaren Wettbewerbsvorteil: Ein hoher Kompliziertheitsgrad wirkt sich negativ auf Umsatzwachstum und Gewinnmarge aus

#### EINFACH ERFOLGREICH

WIE KOMPLIZIERT EIN UNTERNEHMEN IST, HAT EINFLUSS AUF UMSATZWACHSTUM UND GEWINNMARGE



1. Kompliziertheit entsteht, wenn Unternehmen Komplexität nicht bewältigen können, und hindert Mitarbeiter, ihre Arbeit optimal zu erledigen.
2. Unternehmen, die erfolgreich mit Komplexität umgehen, verhelfen ihren Mitarbeitern zu bestmöglichen Leistungen. Ressourcen werden gezielt eingesetzt und nicht für unnütze Tätigkeiten verschwendet.
3. Wer die Fähigkeit besitzt, Komplexität zu bewältigen, verschafft sich einen Wettbewerbsvorteil.

Quelle: BCG Complicatedness Survey; Smart Simplicity Team

**ABBILDUNG 9 | Langwierige Entscheidungsprozesse, mangelndes Teamwork oder fehlende Innovation: Die Kompliziertheit von Unternehmen zeigt sich in ganz unterschiedlichen Bereichen**

**WAS MACHT UNTERNEHMEN KOMPLIZIERT?**



**Es geht zu langsam vorwärts!**

- Entscheidende Prozesse gehen langsamer als bei Konkurrenz
- Entscheidungsfindung dauert zu lange – ohne erkennbaren Grund



**Zu starkes Silodenken!**

- Schwache Kooperation zwischen Silos
- Mitarbeiter orientieren sich nur an individuellen KPIs, nicht an gemeinsamen Zielen



**Schwierig, Dinge zu erledigen!**

- Mitarbeiter konzentrieren sich nicht auf das Wesentliche
- Verbringen zu viel Zeit in Besprechungen



**Schwerfällige Entscheidungsfindung!**

- Zu viele Themen werden auf Vorstandsebene besprochen
- Trotz Befugnisübertragung muss Vorstand entscheiden



**Keine Innovation!**

- Produkte veralten/ Konkurrenz zieht vorbei
- Mitarbeiter tun nur das, was ihnen beigebracht wurde



**Hohe Kosten!**

- Ressourcen steigen jedes Jahr, aber Leistung bleibt schwach
- Lohnkosten steigen überproportional

Quelle: BCG Complicatedness Survey; Smart Simplicity Team

nehmensstruktur schwer, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, sie verbringen zu viel Zeit in ineffizienten Besprechungen. Sie sind schlechte Entscheidungsträger. In der Konsequenz werden zu viele Themen auf Vorstandsebene besprochen. Komplizierten Unternehmen fehlt es an Innovationen, weil die Angestellten nur das tun, was ihnen beigebracht wurde. Sie denken nicht quer, probieren nichts Neues aus, haben keine disruptiven Ideen. All das führt schließlich zu geringer Leistung und verursacht dennoch sehr hohe Kosten.

Unternehmen sollten daher alles daransetzen, Komplexität zu reduzieren. Dann können sie Ressourcen besser nutzen, und ihre Mitarbeiter arbeiten produktiver. Das bedeutet: Wenn es einem Unternehmen gelingt, Einfachheit zu leben, hat es einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Aber wie schafft es ein Unternehmen, weniger komplex und kompliziert zu werden? Die Studie *Die Zukunft der Organisation* zeigt, dass sechs Organisationsfaktoren Einfachheit fördern – und damit den wirtschaftlichen Erfolg steigern (siehe Abb. 10). Diese sind im Einzelnen:

**Agilität.** Unternehmen mit agilen Arbeitsweisen und agilen Strukturen erzielen bis zu fünfmal häufiger höhere Margen und stärkeres Wachstum als ihre Wettbewerber. Über 40 Prozent aller agilen Unternehmen zeichnen sich durch überdurchschnittliche Ergebnisse aus.

## ABBILDUNG 10 | Die Erfolgswahrscheinlichkeit einfach auf über 50 Prozent erhöhen: Für Unternehmen lohnt es sich, diese sechs Faktoren zu berücksichtigen

### WIE ES EINFACHER GEHT: SECHS ERFOLGSFAKTOREN



Quelle: BCG-Studie *Die Zukunft der Organisation*

Agilität bedeutet: Das typische Silodenken von Unternehmen weicht einem neuen Prozessdenken. Dabei helfen agile Arbeitsweisen, die in Softwarefirmen schon länger praktiziert werden. Ihr Ansatz basiert auf weniger Hierarchien, weniger fixen Strukturen, weniger E-Mails, dafür vereinfachtem, direktem Austausch. In täglichen Stand-up-Meetings sagt jeder: Wo stehe ich? Was tue ich heute? Wo brauche ich Unterstützung? In wöchentlichen Sprint-Plannings bewerten Teams gemeinsam den erwarteten Aufwand einer Aufgabe. So können sie besser einschätzen, wie lange die Bearbeitung dauern sollte und wo sie sich gegenseitig helfen können. Teams arbeiten iterativ, Fehlerquellen und Schwachstellen werden schneller entdeckt. Sogenannte Minimum Viable Products werden immer wieder dem Kunden gezeigt, um dessen Bedürfnisse kontinuierlich zu berücksichtigen und die Produkte frühzeitig entsprechend anzupassen. Das Konzept wird im Laufe des Prozesses stets aufs Neue optimiert. Die Produktivität wird gesteigert.

Zunehmend mehr Unternehmen setzen auf agile Arbeitsweisen mit Sprint-Plannings, Stand-up-Meetings und schnellen Feedbackschleifen. Einige Unternehmen sind bereits einen Schritt weiter und bauen ihre ganze Organisation agil um. Sie erhöhen damit ihre „Enterprise Agility“. Die ING Bank hat beispielsweise ihre Kundenprozesse agil organisiert und agile Arbeitsweisen zum neuen Standard für ihre Mitarbeiter gemacht. Ziel ist es, möglichst flexibel, schnell und individuell auf Kundenwünsche zu reagieren. Zu diesem Zweck hat die ING Bank Hierarchien abgebaut und sogenannte Squads etabliert. Das sind autonome Teams, die für ihre Kundenprozesse selbst Verantwortung tragen und aus Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche zusammengesetzt sind. Dadurch profitieren die Teams von einer breiten Expertise, von kurzen Wegen, schnellen Abstimmungen und Flexibilität. Durch diese neuen Kollaborationsprozesse wurde die Kundenarbeit bei der ING Bank effizienter und produktiver.

Mit Agilität und Einfachheit sind Unternehmen nachweislich erfolgreicher.

*Effektive, wertschaffende Zentrale.* Die Unternehmenszentrale sollte anhand von Best-Practice-Beispielen aufzeigen, wann das Geschäft gut läuft, und mit Strategien ihre operativen Einheiten aktiv unterstützen. 36 Prozent der Unternehmen mit einer effektiven Zentrale sind überdurchschnittlich erfolgreich. Wenn dieses Kriterium nicht erfüllt ist, liegt die entsprechende Erfolgsquote lediglich bei 18 Prozent.

*Klare Zuordnung der Ergebnisverantwortung.* Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) muss der Unternehmensstrategie folgen und den Verantwortlichen genug Spielraum geben. 36 Prozent der Unternehmen mit klarer GuV-Verankerung sind überdurchschnittlich erfolgreich, bei unklarer Ergebniszuordnung sind es nur 20 Prozent.

*Nähe zu lokalen Märkten und Operations sowie flache Hierarchien.* Unternehmen mit großer Nähe zu lokalen, kundennahen Ebenen sind erfolgreicher. 39 Prozent der Firmen mit effektiver Unterstützung durch die lokalen Märkte erzielen überdurchschnittliche Ergebnisse. Fehlt diese Unterstützung, schneiden nur 26 Prozent der Unternehmen wirtschaftlich besser ab als der Wettbewerb.

*Effektiver Einsatz von Shared Services.* Funktionen wie IT, Finanzen, Personal und Einkauf bündeln ihre Aktivitäten häufig in Shared-Services-Centern. Betriebe mit effektiven Shared Services sind zu 41 Prozent überdurchschnittlich erfolgreich – im Vergleich zu 26 Prozent bei ineffektivem Einsatz.

*Fokus auf Mitarbeiter und Zusammenarbeit.* Kooperative Firmen erhöhen ihre Erfolgswahrscheinlichkeit auf 36 Prozent, während Unternehmen, die weniger auf Zusammenarbeit setzen, lediglich zu 23 Prozent überdurchschnittlich erfolgreich sind. Zudem sorgt eine kooperative Unternehmenskultur für mehr Engagement und Mitarbeiterzufriedenheit.

Wenn Unternehmen agile Arbeitsweisen umsetzen oder gar ihre ganze Organisation agil umstrukturieren und die weiteren hier beschriebenen Faktoren berücksichtigen, können sie ihre Erfolgswahrscheinlichkeit auf über 50 Prozent erhöhen. In Zukunft wird erfolgreich sein, wer vielfältig und zugleich unkompliziert arbeitet.

## 5. Der Weg dorthin – für Unternehmen und Volkswirtschaften

Wenn es uns gelingt, Innovation und Produktivität kontinuierlich voranzutreiben und unsere Unternehmen, Organisationen und sogar Volkswirtschaften an diesen beiden Dimensionen auszurichten, dann ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft erfüllt.

Doch natürlich kann es kein endgültiges Richtig oder Falsch geben, wenn es um die Organisationsstruktur geht. Es kommt in Zeiten beschleunigten Wandels vielmehr darauf an, sich immer wieder neuen, veränderten Rahmenbedingungen anzupassen, um Innovation und Produktivität zu jedem Zeitpunkt bestmöglich zu fördern. Dies ist daher kein einmaliger, sondern ein fortlaufender Prozess. Organisationen müssen kontinuierlich investieren, um sich die nötigen Spielräume zu schaffen, um Innovation und Produktivität weiter voranzutreiben.

## 5.1 KONTINUIERLICHE INVESTITIONEN IN INNOVATION UND PRODUKTIVITÄT ZAHLEN SICH AUS: DAS BEISPIEL DER ENERGIEBRANCHE

Ein gutes Beispiel für eine Branche, die stark mit Wandel konfrontiert wird, ist der Energiesektor. Gleichzeitig ist die Energiebranche erfolgreich darin, sich den neuen Bedingungen anzupassen – indem sie auf Innovation und Produktivität setzt.

Innovation durch Vielfalt wird in der Energiebranche gelebt. Lange hat sich der Energiesektor mit dem Vertrieb von Strompaketen beschäftigt. Heute geht Innovation jedoch weit darüber hinaus: Im Zeitalter dezentraler Energieerzeugung und intelligenter Netze, die große wie kleine Stromerzeuger, verschiedene Energiespeicherorte und Verbraucher miteinander verbinden, ist der Spielraum für Innovationen wesentlich breiter und facettenreicher.

Mittlerweile bieten Stromversorger ihren Kunden ganzheitliche Energielösungen: Sie liefern eine Photovoltaikanlage für die private, grüne Stromerzeugung – wenn gewünscht, auch gekoppelt an eine Wärmepumpe –, und gleichzeitig bieten sie eine Flatrate für den Strom, den ein Haushalt zusätzlich zur Eigenerzeugung verbraucht. Unternehmen gewähren einen innovativen Rundumservice: von der Installation der Anlagen über Wartung bis hin zum Verkauf von Stromflatrates.

Die Produktivität durch Einfachheit zu steigern gehört in der Energiebranche aber ebenso dazu: Die Branche hat über lange Jahre Erfahrung darin gesammelt, wie die Produktivität der Kraftwerke und Netze vergrößert werden kann. Heute geht es indessen darum, wie die Konzerne produktiv Strom dezentral in intelligente Netze einspeisen oder wie sie Windkraftanlagen und Solarkraftwerke effizient betreiben.

Diese neuen Herausforderungen können nur gemeistert werden, indem die Konzerne auf neue Technologien und neue Arbeitsweisen setzen – dies zeigt auch die BCG-Studie *The Rough Road to Revitalization for European Utilities*. Deshalb bemühen sich Unternehmen bereits, bei neuen Formen der Energiegewinnung regelmäßig die Produktivität zu steigern. Innerhalb weniger Jahre wurden so die Kosten der alternativen Stromerzeugung durch Erfahrungswissen, passgenaueres Projektmanagement und effizientere Technologien deutlich gesenkt. Beispielsweise liegen die Kosten der Windenergiegewinnung auf See heute deutlich unter 100 Euro je Megawatt inklusive Netzanbindung. Produktivitätsfortschritte gelingen, wenn Unternehmen kontinuierlich in modernste Technologien und Arbeitsweisen investieren – und sich immer wieder fragen: Was können wir noch besser machen?

Das Beispiel der Energiebranche zeigt: Die Balance zwischen Innovationen und Produktivität verleiht Unternehmen Resilienz – die Fähigkeit, Krisen gut zu meistern und auch in unsicheren Zeiten Wert zu steigern.

## 5.2 PERSPEKTIVE FÜR DEUTSCHLAND UND DIE WELT

Unsere Welt wandelt sich – mit zunehmender Geschwindigkeit. Umso wichtiger ist unsere Aufgabe, ein Klima zu schaffen, in dem fortschrittliche Innovationen ermöglicht und Produktivitätssteigerungen gefördert werden.

Fakt ist, dass wir mehr Innovation und mehr Produktivität allein schon vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden demografischen Lücke benötigen. Das zeigt

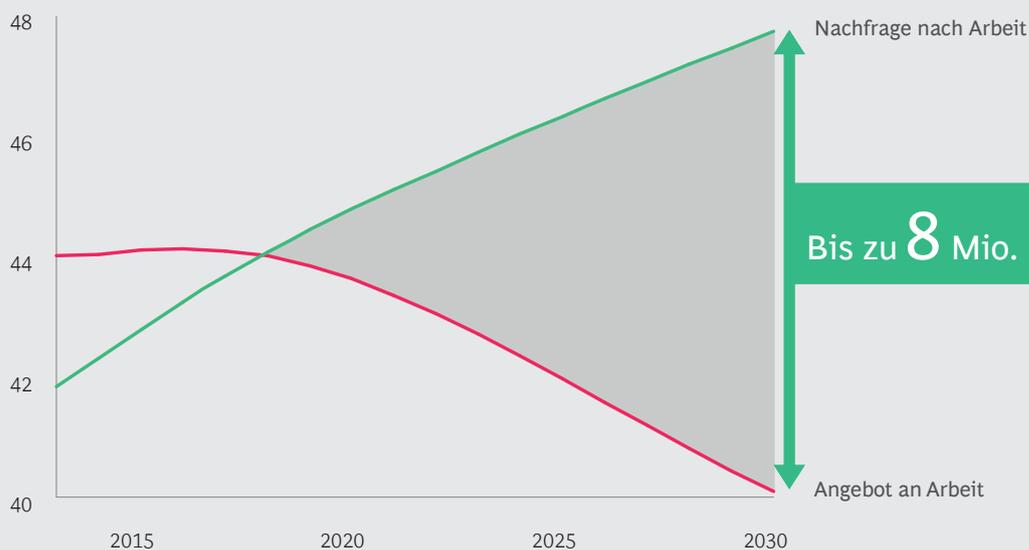
---

Die Balance zwischen Innovation und Produktivität macht Unternehmen nachhaltig fit.

## ABBILDUNG 11 | Arbeitskräfte fehlen: Die Gesellschaft in Deutschland wird immer älter, doch intelligente Roboter können helfen, die drohende Lücke am Arbeitsmarkt zu schließen

### DEMOGRAFISCHER WANDEL: DIGITALISIERUNG ALS CHANCE

Potenzielle Arbeitskräfte in Deutschland (in Mio.)



Quelle: BCG; IAB; Statistisches Bundesamt 2015

auch die Studie *The Global Workforce Crisis* (siehe Abb. 11). Wenn wir die Chancen von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz nutzen, können wir die Qualität der Arbeitsplätze deutlich erhöhen, indem körperliche Belastungen und Routinetätigkeiten reduziert werden. In einer immer älter werdenden Gesellschaft wie der unseren ist das besonders wichtig.

Aus diesen Gründen sollten wir alles daransetzen, die richtigen Stellschrauben zu bewegen, an der Debatte teilzunehmen und diese zu gestalten. Dass die G20 dieses Jahr in Deutschland über die Herausforderungen der Weltgemeinschaft diskutiert, darf als hoffnungsvolles Signal gewertet werden. Zeitgleich treffen sich auch die Unternehmensvertreter der B20, welche die G20 in wirtschaftspolitischen Fragen beraten. Sie haben die Chance, das wirtschaftspolitische Klima zu prägen. Es geht um unsere Zukunft, um Digitalisierung, Handel und Investitionen, Energie, Klima und Ressourceneffizienz – Themen, die uns alle angehen. Wir bei BCG engagieren uns in diesem Gremium, um konstruktiv zur Debatte beizutragen.

In diesem Zusammenhang beteiligen wir uns am Prozess des produktiven und kritischen Nachdenkens über den technologischen Wandel und seine Folgen: Wie wird eine veränderte Arbeitswelt sich auf das Gesundheitswesen, auf unser Bildungs- oder Rentensystem auswirken? Auch hier stehen Wirtschaft und Gesellschaft in der Pflicht, grundlegend neue Lösungen zu entwickeln.

**W**IE WERDEN WIR in Zukunft leben? Wir wissen es noch nicht. Doch wir werden nur dann von der fortschreitenden Digitalisierung profitieren, wenn wir die neuen Technologietrends nicht bloß konsumieren, sondern aktiv mitgestalten. Das können wir – indem wir offen bleiben, unsere Prozesse vereinfachen, die Produktivität steigern und zukunftsweisende Innovationen Realität werden lassen.

## Über den Autor

**Carsten Kratz** ist seit 2013 Deutschlandchef der Boston Consulting Group sowie Mitglied des europäischen Führungsteams von BCG. Er studierte an der Technischen Universität Darmstadt Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Elektrotechnik. 1990 begann er seine Tätigkeit für BCG. Sie erreichen ihn per E-Mail unter [kratz.carsten@bcg.com](mailto:kratz.carsten@bcg.com).

## Danksagung

Der Autor ist dankbar für die vielfältige Unterstützung durch das BCG-Team. Sein besonderer Dank gilt Judith Wallenstein, die mit ihrer Expertise einen wertvollen Beitrag zu diesem Report geleistet hat. Der Autor bedankt sich zudem herzlich bei allen, die ihre Zeit investiert und ihr Fachwissen in diesen Report eingebracht haben. Dazu gehören Thomas Dauner, Andreas Dinger, Michael Füllemann, Karin von Funck, Christoph Gauger, Philipp Gerbert, Benjamin Grosch, Markus Hepp, Frank Klose, Christian Krammer, Daniel Küpper, Nikolaus Lang, Markus Lorenz, Reinhard Messenböck, Fabrice Roghé, Daniel Schlecht, Felix Schuler und Kai Sondermann. Der Dank des Autors gilt auch Jennifer Hertlein und Michael Iseghohi für Recherche und Writing sowie Mokihana Arnest Hehn, Corinna Babicz, Birgit Dengel, Gerd Meyer, Jens Schäfer, Sönke Wiese, Jordan Wooley und Tobias Zöllkau für ihre Unterstützung bei der redaktionellen Bearbeitung, Übersetzung sowie Design und Produktion.

## Für weiteren Kontakt

Wenn Sie über diesen Report diskutieren möchten, kontaktieren Sie bitte den Autor.

To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit [bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com).

Follow [bcg.perspectives](https://www.facebook.com/bcg.perspectives) on Facebook and Twitter.

© The Boston Consulting Group, Inc. 2017. All rights reserved.

4/17



# BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abu Dhabi	Chicago	Kiev	Munich	Shanghai
Amsterdam	Cologne	Kuala Lumpur	Nagoya	Singapore
Athens	Copenhagen	Lagos	New Delhi	Stockholm
Atlanta	Dallas	Lima	New Jersey	Stuttgart
Auckland	Denver	Lisbon	New York	Sydney
Bangkok	Detroit	London	Oslo	Taipei
Barcelona	Dubai	Los Angeles	Paris	Tel Aviv
Beijing	Düsseldorf	Luanda	Perth	Tokyo
Berlin	Frankfurt	Madrid	Philadelphia	Toronto
Bogotá	Geneva	Melbourne	Prague	Vienna
Boston	Hamburg	Mexico City	Rio de Janeiro	Warsaw
Brussels	Helsinki	Miami	Riyadh	Washington
Budapest	Ho Chi Minh City	Milan	Rome	Zurich
Buenos Aires	Hong Kong	Minneapolis	San Francisco	
Calgary	Houston	Monterrey	Santiago	
Canberra	Istanbul	Montréal	São Paulo	
Casablanca	Jakarta	Moscow	Seattle	
Chennai	Johannesburg	Mumbai	Seoul	bcg.com