

 **accenture**

**SEE MORE,  
DO MORE,  
BE MORE.**

**Die Zukunft gehört  
intelligenten  
Betriebsabläufen**



**NEW APPLIED NOW**

# EXECUTIVE SUMMARY

**Unsere Welt ist von zunehmender Disruption und hoher Komplexität geprägt. Veränderungen treten von heute auf morgen auf, kommen oft ohne Vorwarnung und haben ihre Ursache dort, wo man es am wenigsten erwartet.**

Neue, starke Wettbewerber treten auf den Plan, fordern die Marktführer heraus und lassen die bisher existierenden Grenzen zwischen den Branchen verschwimmen. Hinzu kommt, dass die Erwartungen von Endkunden, Zulieferern, Partnern und Mitarbeitern an ein Unternehmen ebenfalls steigen und längst über die klassischen Branchengrenzen hinausreichen.

Solche Trends führen zusammengenommen dazu, dass die Best Practices von heute schon bald zur Herausforderung von morgen werden. Die Rezepte, die bisher wirksam waren, reichen dann nicht mehr aus, um die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern und seine Marktposition zu sichern: Mit Prozessoptimierung, Kostensenkung und Prognosen von Geschäftsentwicklungen wird man den Ansprüchen der nächsten Generation von Kunden nicht mehr gerecht. Um zu überleben und den eigenen Erfolg kurz- wie auch langfristig zu sichern, müssen Unternehmen noch schneller auf Veränderungen der Wettbewerbs- und Kundenlandschaft reagieren. Dafür sind Informationen, Erkenntnisse und Selbstvertrauen entscheidend. Wer agil, flexibel und responsiv handelt, hat bereits die richtigen Trümpfe in der Hand, um bessere Kundenerlebnisse zu schaffen und damit auch das eigene Geschäft auszubauen.

Diese neuen Aufgabenstellungen betreffen insbesondere das Herz eines jeden Unternehmens: die Betriebsabläufe. Hier sind grundlegende Veränderungen vonnöten, damit die Betriebsabläufe zum Motor der Transformationen eines Unternehmens werden und die Fähigkeiten bereitstellen, die ein Unternehmen für seinen zukünftigen Erfolg braucht. Was aber wird konkret dafür benötigt? HfS hat in einer Studie unter 460 Unternehmenskunden<sup>1</sup> weltweit untersucht, welche Einstellung die für den operativen Betrieb verantwortlichen Führungskräfte haben und mit welchen Mitteln Unternehmen die Grundlagen für ihren Erfolg von morgen schaffen.

Ein Kernergebnis der Studie<sup>2</sup> lautet: Die Zukunft gehört Unternehmen mit intelligenten Betriebsabläufen. Diese ermöglichen einen 360-Grad-Blick auf die operativen Tätigkeiten und bilden damit die Grundlage für schnellere und erkenntnisgesteuerte Entscheidungen. Eine ebenso bedeutende Rolle spielen Mitarbeiter, Daten und Informationen, die dabei helfen, die Prozesse eines Unternehmens zu transformieren und noch agiler und responsiver zu werden. Das ist entscheidend dafür, sich im Wettbewerb zu behaupten und mit den ständig steigenden Kundenerwartungen Schritt zu halten. Diese von Accenture unterstützte Studie beleuchtet die wesentlichen Grundlagen für intelligente Betriebsabläufe vor dem Hintergrund aktueller und entstehender geschäftlicher Herausforderungen.

<sup>1</sup> Weitere Informationen zur Studienmethodik und zur Demografie der Studie finden Sie auf Seite 6.

<sup>2</sup> [www.accenture.de/IntelligentOperations](http://www.accenture.de/IntelligentOperations)

## KERNERGEBNISSE:

**Digitaler Umbruch, die rasant wachsende Menge an Daten und der Bedarf für neue Kundenerlebnisse<sup>3</sup> sind die treibenden Kräfte für Veränderung in Unternehmen. Diese Dynamiken erfordern ganz neue Ansätze, wie Unternehmen wirtschaften, und bahnen damit intelligenten Betriebsabläufen den Weg.**

- Fast 80 Prozent aller Unternehmen fühlen sich von Disruption und dem wachsenden Wettbewerb bedroht und fürchten dabei insbesondere die neuen digitalen Herausforderer.
- Daten hatten früher nur eine geringe Bedeutung für Unternehmen; heute sind sie hingegen ein grundlegender Treiber für moderne Betriebsabläufe und sichern Wettbewerbsvorteile. Dennoch schätzen fast 80 Prozent aller Befragten, dass 50 bis 90 Prozent ihrer Daten unstrukturiert sind. Überdies stammen die Daten aus einer Vielzahl verschiedener Quellen – zum Beispiel aus dem eigenen Unternehmen, aus der Zusammenarbeit mit Partnern sowie den internen Prozessen. Die Nutzung und Monetarisierung der unterschiedlichsten Daten wird für Unternehmen immer wichtiger – erfordert aber auch ganz neue Ansätze, um den maximalen Nutzen aus solch einer datenzentrierten Strategie zu ziehen.
- Eine klare Strategie für die Kundenerlebnisse der Zukunft ist der bedeutendste Treiber operativer Agilität. Doch fast 50 Prozent der Unternehmen geben an, dass ihr Backoffice nicht mit den Anforderungen des Frontoffice Schritt hält. Auf dem Weg zum *OneOffice<sup>TM4</sup>*, in dem die unabhängig voneinander arbeitenden Front-, Middle- und Backoffice-Funktionen durch nahtlose Prozesse und digitale Fähigkeiten zusammengeführt werden, ist das ein großes Hindernis.

**Die Zukunft gehört Unternehmen mit intelligenten Betriebsabläufen: Das sind Firmen, die Daten aus den unterschiedlichsten Quellen, Applied Intelligence und den Einfallsreichtum ihrer Mitarbeiter kombinieren, um Entscheidungsfindung in Echtzeit, herausragende Kundenerlebnisse und bahnbrechende Geschäftsergebnisse zu ermöglichen.**

Unternehmen, bei denen intelligente Betriebsabläufe im Kern verankert sind, können flexibler, agiler und reaktionsschneller handeln. Damit entsteht mehr Wertschöpfung in kürzerer Zeit sowie ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil.

Für intelligente Betriebsabläufe braucht es fünf wesentliche Zutaten, die mit einem Dial-up- oder Dial-down-as-a-Service-Ansatz eine dauerhafte Transformation der Geschäftsprozesse herbeiführen. Intelligente Betriebsabläufe bieten die Agilität, Flexibilität und Reaktionsbereitschaft, die Unternehmen brauchen, um rasch auf Veränderungen zu reagieren und mit großem Selbstbewusstsein neue Wege zu gehen.

3 Der Begriff „Kundenerlebnis“ bezieht sich auf die Gesamterfahrung aller Stakeholder eines Unternehmens, einschließlich Endkunden, Zulieferern, Partnern und Mitarbeitern.

4 <https://www.hfsresearch.com/pointofview/Defining-the-Digital-OneOffice-Organization>

# DIE FÜNF GRUNDLAGEN VON INTELLIGENTEN BETRIEBSABLÄUFEN

**1. Innovative Mitarbeiter.** Unternehmergeist, Kreativität und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Partnern in einem Ökosystem sind die drei wichtigsten Anforderungen an die Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese müssen in Zukunft verstärkt kreative Problemlösungskompetenz sowie digitale, operative und fachliche Kenntnisse ins Unternehmen einbringen. Um solche Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu begeistern, braucht es eine deutlich agilere HR-Abteilung und einen flexibleren Ansatz im Recruiting. Dabei müssen sich Unternehmen stärker öffnen und auf liquidere Formen der Zusammenarbeit zwischen internen Mitarbeitern und externen Experten setzen.

**2. Datenbasiertes Rückgrat.** Über 90 Prozent der Unternehmen glauben, dass datenbasierte Entscheidungen ihnen helfen, ein ganz neues Verständnis für die Wünsche ihrer Kunden aufzubauen. Dafür müssen Unternehmen sich die rasant wachsende Menge an strukturierten und unstrukturierten Daten aus den unterschiedlichsten internen und externen Quellen viel stärker zunutze machen. Dadurch gewinnen sie neue Erkenntnisse und geben ihren innovativen Mitarbeitern so das nötige Handwerkszeug für bessere Ergebnisse. Zu diesem Zweck arbeiten über 85 Prozent der Unternehmen derzeit an einer Datenstrategie, die eine stärkere Verdichtung der Daten, das Schaffen von Datenseen und die bessere Kuratierung von Daten zum Ziel hat. Außerdem beschäftigen sie sich mit Mechanismen, mit denen Daten optimal für neue Erkenntnisse und daraus abgeleitete bessere Entscheidungen genutzt werden können.

**3. Applied Intelligence.<sup>5</sup>** Fast 90 Prozent der Unternehmen glauben, dass die „drei A“ moderner Technologien-Automatisierung<sup>6</sup>, Analytik und Artificial Intelligence (KI) – die Transformation eines Unternehmens und seiner Prozesse entscheidend vorantreiben werden. Um diese Technologien mit größtmöglicher Wirkung zu nutzen, sind Unternehmen jedoch auf innovative Mitarbeiter angewiesen, die über ein tiefes Verständnis für die zu lösenden Geschäftsprobleme verfügen. Auf der Suche nach den richtigen Antworten ist die richtige Kombination aus Mitarbeitern, Vernetzung und Technologie entscheidend.

**4. Das Potenzial der Cloud nutzen.** Über 90 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen sich mit digitalen Plug-and-play-Services sowie ganzheitlichen Sicherheitsanwendungen für alle Unternehmensbereiche. Die Grundlage dafür bildet heutzutage eine moderne Cloud-Infrastruktur. Um echten Nutzen aus der Cloud zu ziehen, sind jedoch erhebliche Anstrengungen erforderlich, um veraltete Systeme zu ersetzen oder zu modernisieren. Hinsichtlich dieser Herausforderung geben 25 Prozent der Befragten an, den Austausch oder die Modernisierung von Altsystemen bereits abgeschlossen zu haben; weitere 42 Prozent haben diesbezüglich immerhin konkrete Pläne erarbeitet.

<sup>5</sup> <https://www.accenture.com/de-de/applied-intelligence-index>

<sup>6</sup> <https://www.hfsresearch.com/pointsofview/triple-a-trifecta-automation-analytics-and-artificial-intelligence>



**5. Ein Ökosystem intelligenter Partnerschaften.** Über 90 Prozent der Unternehmen glauben, dass sie eng mit Partnern im Ökosystem zusammenarbeiten müssen, um Marktchancen voll auszuschöpfen. Die Unternehmen der Zukunft werden beispielsweise enge und für beide Seiten nützliche Beziehungen zu Start-ups, Hochschulen, Technologieanbietern und Plattform-Playern knüpfen, um ihre Ziele zu erreichen. Ebenso arbeiten traditionelle B2B-Dienstleister zunehmend mit ihren Kunden auf Augenhöhe zusammen, um als Partner gemeinsam an Innovationen zu arbeiten.

**Nicht selten ist der Wunsch des Vorstands nach mehr Wachstum der Auslöser für die Transformation eines Unternehmens.** Nach ihren geschäftlichen Erwartungen befragt, gaben die Unternehmen an, ein durchschnittliches Ertragswachstum von fast 21 Prozent in den nächsten drei Jahren anzupeilen. Im selben Zeitraum möchten sie aber auch die Betriebskosten um etwa 22 Prozent senken. Das führt unweigerlich zu einer schwierigen Gratwanderung und der Frage, wie die Prioritäten richtig gesetzt werden: Zum einen gilt es, bessere Kundenerlebnisse zu entwickeln, andererseits dürfen Unternehmen nicht den Anschluss an Disruptoren verlieren. Gleichzeitig bleibt die Steigerung der Produktivität ein wichtiges Ziel.

**Diese Ziele zu erreichen, erfordert einen grundlegenden Wandel bei Geschäfts- und Betriebsmodellen. Wo wollen Sie anfangen?**



# STUDIEN- DEMOGRAFIE

Für die Studie wurden 460 Führungskräfte in Unternehmen befragt, die in Kaufentscheidungen bezüglich Technologie und Dienstleistungen einbezogen sind. Die Interviews wurden im 3. Quartal 2017 mit einer Kombination von Telefon- und Online-Umfragen geführt, wobei auch Anschlussgespräche zu tiefer gehenden Fragen stattfanden.

## STUDIENMETHODIK

### 12 untersuchte Länder

Europa / Lateinamerika	Nordamerika	Asien-Pazifik
Großbritannien (30)	USA (130)	Singapur (30)
Spanien (30)	Kanada (30)	Australien (30)
Italien (30)		China (30)
Frankreich (30)		Japan (30)
Brasilien (30)		
Deutschland (30)		

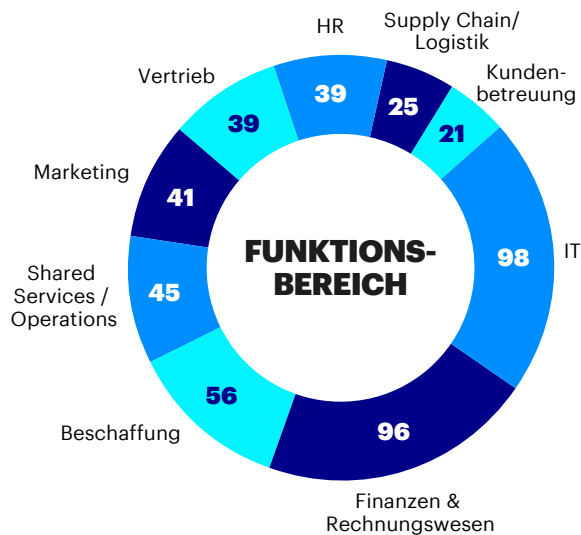
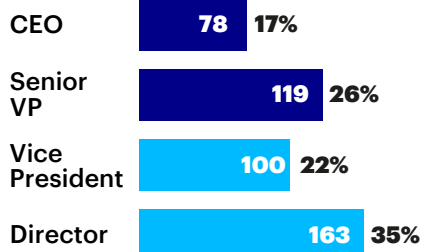
### Umsatz in USD

**<10 Mrd. USD**  
Zwischen 3 und 10 Mrd. USD (322)

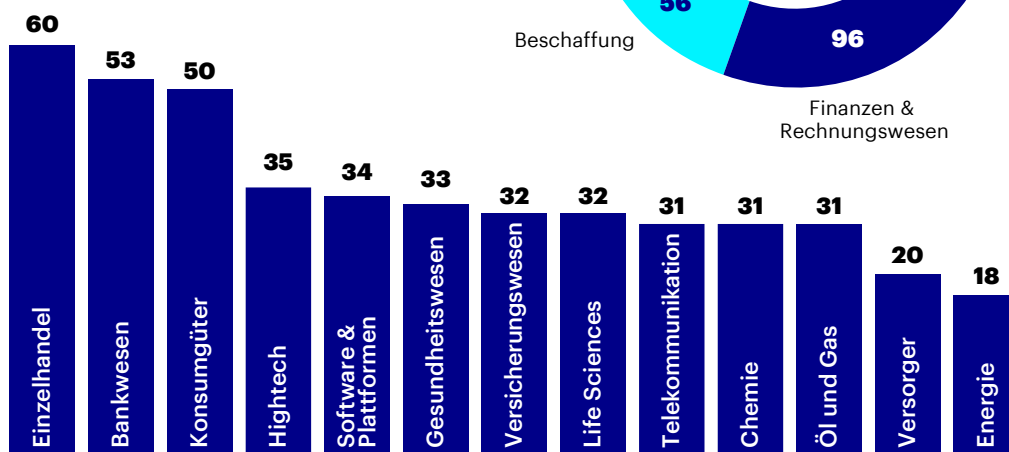
**>10 Mrd. USD**  
Mehr als 10 Mrd. USD (138)

### Stellenbezeichnung

Antworten insgesamt: 460



### Branche



## AUTOREN



**Phil Fersht**  
CEO and Chief Analyst  
HfS  
phil.fersht@hfsresearch.com



**Debra A. Polishook**  
Group Chief Executive  
Accenture Operations  
debra.a.polishook@accenture.com



**Saurabh Gupta**  
Chief Strategy Officer  
HfS  
saurabh.gupta@hfsresearch.com



**Michael Corcoran**  
Global Growth & Strategy and  
Innovation Lead  
Accenture Operations  
michael.a.corcoran@accenture.com



**Jamie Snowdon**  
Chief Data Officer  
HfS  
jamie.snowdon@hfsresearch.com



**Kaushal Mody**  
Global Offering & Innovation Lead  
Accenture Operations  
kaushal.m.mody@accenture.com

## ÜBER ACCENTURE

Accenture ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digitalisierung, Technologie und Operations anbietet. Mit umfassender Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten über mehr als 40 Branchen und alle Unternehmensfunktionen hinweg – gestützt auf das weltweit größte Delivery-Netzwerk – arbeitet Accenture an der Schnittstelle von Business und Technologie, um Kunden dabei zu unterstützen, ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern und nachhaltigen Wert für ihre Stakeholder zu schaffen. Mit mehr als 449.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treibt Accenture Innovationen voran, um die Art und Weise, wie die Welt arbeitet und lebt, zu verbessern. Die deutsche Homepage finden Sie unter [www.accenture.de](http://www.accenture.de).







## ÜBER HFS RESEARCH

Die Mission von HfS besteht darin, visionäre Einblicke in die großen Innovationen zu liefern, die Geschäftsprozesse beeinflussen: Automatisierung, künstliche Intelligenz, Blockchain, digitale Geschäftsmodelle und Smart Analytics. Einer der Schwerpunkte von HfS sind die zukünftigen Betriebsabläufe von Unternehmen in allen wichtigen Branchen. HfS trägt dazu bei, die Strategien von Unternehmenskunden mitzugestalten und diese mit operativen Maßnahmen dabei zu unterstützen wettbewerbsfähig zu bleiben. Außerdem hilft HfS dabei, Partnerschaften mit den richtigen Dienstleistern, Technologielieferanten und externen Beratern zu schließen. Weitere Informationen finden Sie unter [www.hfsresearch.com](http://www.hfsresearch.com).

## BLEIBEN SIE IN KONTAKT

Weitere Informationen finden Sie unter [www.accenture.de/IntelligentOperations](http://www.accenture.de/IntelligentOperations)

## FOLGEN SIE UNS

-  [www.twitter.com/AccentureOps](http://www.twitter.com/AccentureOps)
-  [www.linkedin.com/company/accenture-operations](http://www.linkedin.com/company/accenture-operations)
-  [www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-as-a-service](http://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-as-a-service)
-  [www.youtube.com/c/AccentureOperations](http://www.youtube.com/c/AccentureOperations)
-  [www.instagram.com/AccentureOperations](http://www.instagram.com/AccentureOperations)
-  [www.slideshare.net/AccentureOperations](http://www.slideshare.net/AccentureOperations)



Copyright © 2018 Accenture.  
Alle Rechte vorbehalten.

Accenture, das Accenture Logo  
sowie 'High Performance Delivered'  
sind Markenzeichen von Accenture.

Dieses Dokument dient lediglich allgemeinen Informationszwecken. Es berücksichtigt nicht die speziellen Umstände des Lesers und spiegelt möglicherweise nicht die neuesten Entwicklungen wider. Soweit gesetzlich zulässig, übernimmt Accenture keinerlei Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen in diesem Dokument sowie für jegliche Maßnahmen oder Unterlassungen auf Basis dieser Informationen. Accenture bietet keinerlei juristische, regulatorische, Audit- oder steuerliche Beratung an. Die Leser sind dafür verantwortlich, derartige Beratungsleistungen von ihrem eigenen Rechtsberater oder anderen qualifizierten Fachleuten einzuholen.