

# VEREINT ZUM ZIEL

Warum digitale Transformation funktions-  
übergreifende Zusammenarbeit braucht



# Digitalisieren in der Krise

**Wie gelingt Unternehmen die digitale Transformation in Zeiten von sinkender Nachfrage und instabilen Lieferketten? Die Lösung liegt in funktionsübergreifender Zusammenarbeit.**

Aus Krisen lassen sich oft wichtige Lehren ziehen. Eine Erkenntnis in der COVID-19-Pandemie: Wir müssen enger zusammenrücken, um die Ungewissheit zu meistern.

Selbst in „normalen“ Zeiten bleiben Return on Investment (ROI) und Umsatzwachstum meist auf der Strecke, wenn verschiedene Abteilungen unkoordiniert oder überhaupt nicht zusammenarbeiten – gerade bei komplexen Herausforderungen wie der digitalen Transformation. In Zeiten von COVID-19 und wirtschaftlichem Abschwung könnte das altbekannte Silodenken fatal sein.

Wir haben das Problem analysiert und eine Gruppe von Unternehmen in der DACH-Region ermittelt, die organisatorisch gut aufgestellt sind: Sie fördern Innovation und profitables Wachstum, indem sie über funktionale Grenzen hinweg zusammenarbeiten. Unsere Studie zeigt, wie ihnen das gelingt und was sie von anderen unterscheidet.



# Vorwort

## Die COVID-19-Krise beschleunigt die digitale Transformation und führt uns vor Augen, wie digital wir gerne wären. Denn digitale Technologien sind heute unerlässlich – für nahezu alles, was wir tun.

Homeoffice, Videokonferenzen, cloudbasierte Arbeitsplattformen: Wenn wir von jedem Ort aus vernetzt zusammenarbeiten und uns mit Kollegen und Kunden virtuell austauschen wollen, braucht es Digital-lösungen. Gerade in der Krise zeigt sich: Digitale Vernetzung und Flexi-bilität sind essenziell, um den Geschäftsbetrieb am Laufen zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Doch der Einsatz digitaler Technologien allein reicht nicht aus. Organi-satorische Anpassungen sind für eine erfolgreiche digitale Transforma-tion ebenso entscheidend. Wer den Übergang zur digitalen Welt schaffen will, muss die Aktivitäten abteilungs- und funktionsübergreifend angehen – statt in internen Silos.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen: Vielen etablierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) fällt die übergreifende, organisatorische Zusammenarbeit im Bereich Digitalisierung noch schwer. Der Wettbewerb zwischen verschiedenen Funktionen hemmt Innovation, Transformation und Umsatzwachstum in Unternehmen. Digitale Investitionen versanden.

Eine ausgesuchte Gruppe von Unternehmen in der DACH-Region zeigt, wie es besser geht. Wir nennen sie „Champions“. Sie haben Wege ge-funden, Silos aufzubrechen und mit digitalen Investitionen profitables Wachstum zu fördern. Wie das gelingt, veranschaulicht diese Studie. Nutzen Sie die Gelegenheit und ziehen Sie daraus wichtige Schlüsse für Ihr Unternehmen.

Viele Erkenntnisse und neue Impulse beim Lesen wünschen



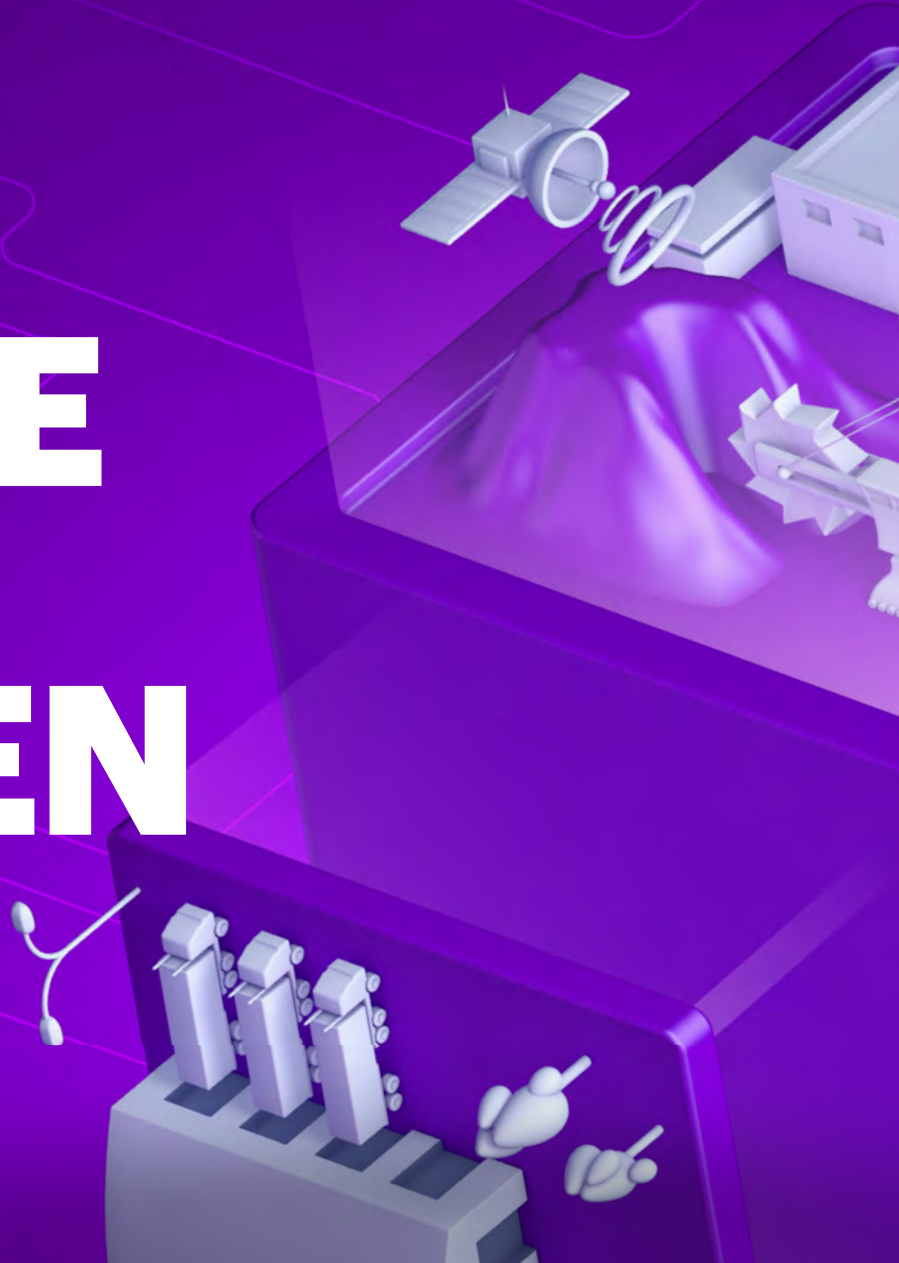
**Aimo Bülte**  
Geschäftsführer  
Accenture DACH



**Thomas Rinn**  
Geschäftsführer  
Accenture DACH

# ORGANI- SATORISCHE GRENZEN ÜBERWINDEN

**Wie Sie Geschäftsfunktionen  
zusammenführen und dadurch  
Mehrwert generieren**





## Funktionsübergreifende Zusammenarbeit verstehen

**Konkurrierende Unternehmensbereiche hemmen die digitale Transformation. Rund drei Viertel der von uns befragten DACH-Unternehmen fällt die funktionsübergreifende Zusammenarbeit jedoch schwer.**

Globale Krisen wie die COVID-19-Pandemie sind so komplex, dass sie nur von interdisziplinären Teams bewältigt werden können. Sie müssen fähig sein, über funktionale und organisatorische Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Das gelingt nur, wenn Silos konsequent aufgebrochen werden: Ärzte beraten sich mit Regierungsvertretern, Pflegepersonal kollaboriert mit Supply-Chain-Managern und Experten für Infektionskrankheiten tun sich mit CEOs aus nahezu allen Branchen zusammen. Silodenken hat keine Chance.

Dass organisationsübergreifende Zusammenarbeit in Krisenzeiten möglich ist, haben einige globale Unternehmen vorgemacht. Sie haben ihre Ideen, Mitarbeiter und Ressourcen zum Wohl der Allgemeinheit eingesetzt. Aber wie sieht das innerhalb

der Organisation aus? Arbeiten die Unternehmensbereiche auch unabhängig von COVID-19 zusammen, um Herausforderungen vereint zu meistern – etwa steigenden Wettbewerbsdruck oder die digitale Transformation? Ziehen sie Mehrwert aus Schlüsseltechnologien wie Cloud, Analytics und künstlicher Intelligenz?

Wir haben vor der COVID-19-Pandemie mehr als 1.500 Führungskräfte globaler Unternehmen befragt, davon 151 in der DACH-Region. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit gestaltet sich in vielen Unternehmen noch schwierig. Laut 75 Prozent der global Befragten (74 Prozent im DACH-Raum) konkurrieren verschiedene Geschäftsfunktionen (wie F&E, Engineering, Produktion, Marketing und Vertrieb) miteinander, statt die Digitalisierung vereint voranzutreiben.

Das altbekannte Silo-Problem besteht weiterhin – heute inmitten der digitalen Transformation von Unternehmen. Es beeinträchtigt sowohl das Unternehmensergebnis als auch den Umsatz. Unsere Studie bestätigt das auch für die DACH-Region:

**4,4%**

### **tatsächlicher Kostenanstieg durch überflüssige Investitionen**

Der funktionsübergreifende Wettbewerb verursacht überflüssige Investitionen in digitale Projekte.

Im untersuchten Zeitraum von 2017 bis 2019 stiegen die tatsächlichen Kosten in DACH-Unternehmen um 4,4 Prozent.

**4,2%**

### **tatsächliches Umsatzwachstum**

Die von Funktionsleitern getätigten digitalen Investitionen sollten den Umsatz des Unternehmens jährlich um 12,9 Prozent erhöhen.

Tatsächlich stieg der jährliche Umsatz von 2017 bis 2019 im Durchschnitt um 4,2 Prozent – also nur um ein Drittel des erwarteten Umsatzwachstums in DACH-Unternehmen.

**74%**

### **der DACH-Unternehmen verzeichnen kein Umsatzwachstum aus digitalen Investitionen**

Laut drei von vier Unternehmen erhöhen digitale Investitionen das Umsatzwachstum nicht.

Selbst in „normalen“ Zeiten bleiben Return on Investment (ROI) und künftiges Umsatzwachstum meist auf der Strecke, wenn verschiedene Abteilungen unkoordiniert oder überhaupt nicht zusammenarbeiten – gerade bei komplexen Herausforderungen wie der digitalen Transformation. In Zeiten von COVID-19 und wirtschaftlichem Abschwung könnte der funktionsübergreifende Wettbewerb fatal sein.

# AUF DEN MEHRWERT FOKUSSIERT

**Wie Sie nahtlos zusammen-  
arbeiten und vereint zum  
Ziel kommen**



# Kollaborieren statt konkurrieren

**Silos aufbrechen und die abteilungs- und funktionsübergreifende Zusammenarbeit erleichtern: Den meisten Führungskräften ist klar, wie wichtig das ist. Doch es fällt ihnen schwer, es praktisch umzusetzen.**

Das ist nachvollziehbar: Wenn Unternehmen wachsen, bilden sich meist traditionelle Strukturen mit zentralisierten Funktionen und Abteilungen. Mit der Zeit gewinnen interne Bedürfnisse die Oberhand. Unternehmen reagieren dann weniger gemäß der Bedürfnisse des Marktes, der Kunden oder der übergeordneten Ziele der gesamten Organisation. Zunehmend

entstehen interne Silos, die letztlich die Zusammenarbeit und Innovation hemmen. Diese Silos wieder aufzulösen, erweist sich als enorm schwierig – selbst für die erfolgreichsten Unternehmen weltweit.

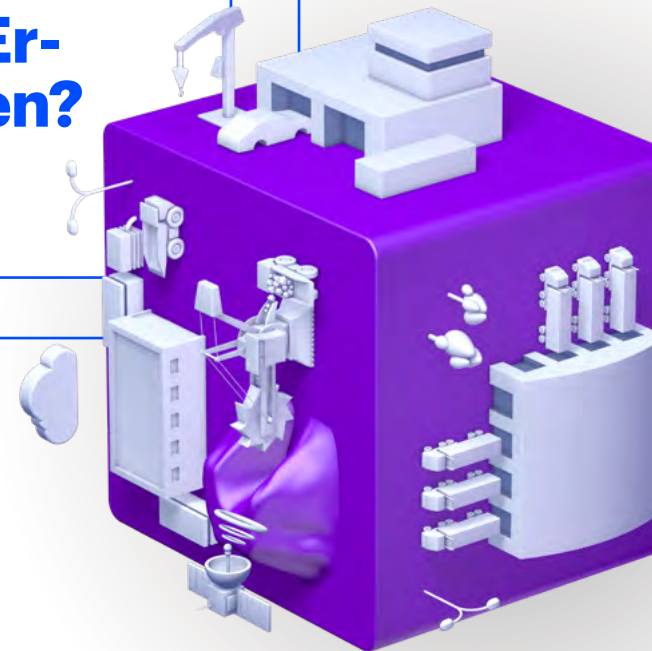
Und ein Umdenken ist erforderlich: Denn gerade für die digitale Transformation haben Silos zunächst einen wesentlichen strategischen Zweck erfüllt. Schnelllebige technologische und disruptive Veränderungen erzeugen ein Maß an Unsicherheit, das Organisationen zwingt, mutige Entscheidungen zu treffen und aus Experimenten zu lernen – indem sie klein anfangen, schnell skalieren und Fehler machen. Dafür eignen sich Silos, weil sich das Risiko diversifiziert. Eine Maßnahme der F&E-Abteilung könnte erfolgreich sein, während eine Maßnahme der Vertriebsabteilung gegebenenfalls misslingt. Aber der Vertrieb lernt aus dem Erfolg von Forschung und Entwicklung – und umgekehrt. Letztlich profitiert die Organisation davon – vor allem, weil CEOs das kreative Chaos in den Silos nicht mikromanagen und dadurch unterbinden.



Doch die Strategie des „kreativen Chaos“ hat eine Schattenseite. Wenn Führungskräfte miteinander konkurrieren und digitale Investitionen auf Funktionsebene zuweisen, gibt es kein einheitliches Wertschöpfungsprinzip. Funktionen definieren selbst, was sie unter Wert verstehen – auch wenn das Unternehmen dadurch möglicherweise überflüssige Investitionen in digitale Technologien tätigt. Das Ergebnis: Funktionen schaffen Wert für sich statt für das Unternehmen. Funktionen wandeln sich, aber das Unternehmen nicht. Vielleicht gewinnen einige Abteilungen den funktionsübergreifenden Wettbewerb, aber das Unternehmen als Ganzes verliert. Dadurch bringen digitale Investitionen nicht den gewünschten Erfolg und Unternehmen können nur unzureichend auf Chancen und Risiken reagieren. Gerade in der aktuellen Krisensituation könnte das fatal sein.

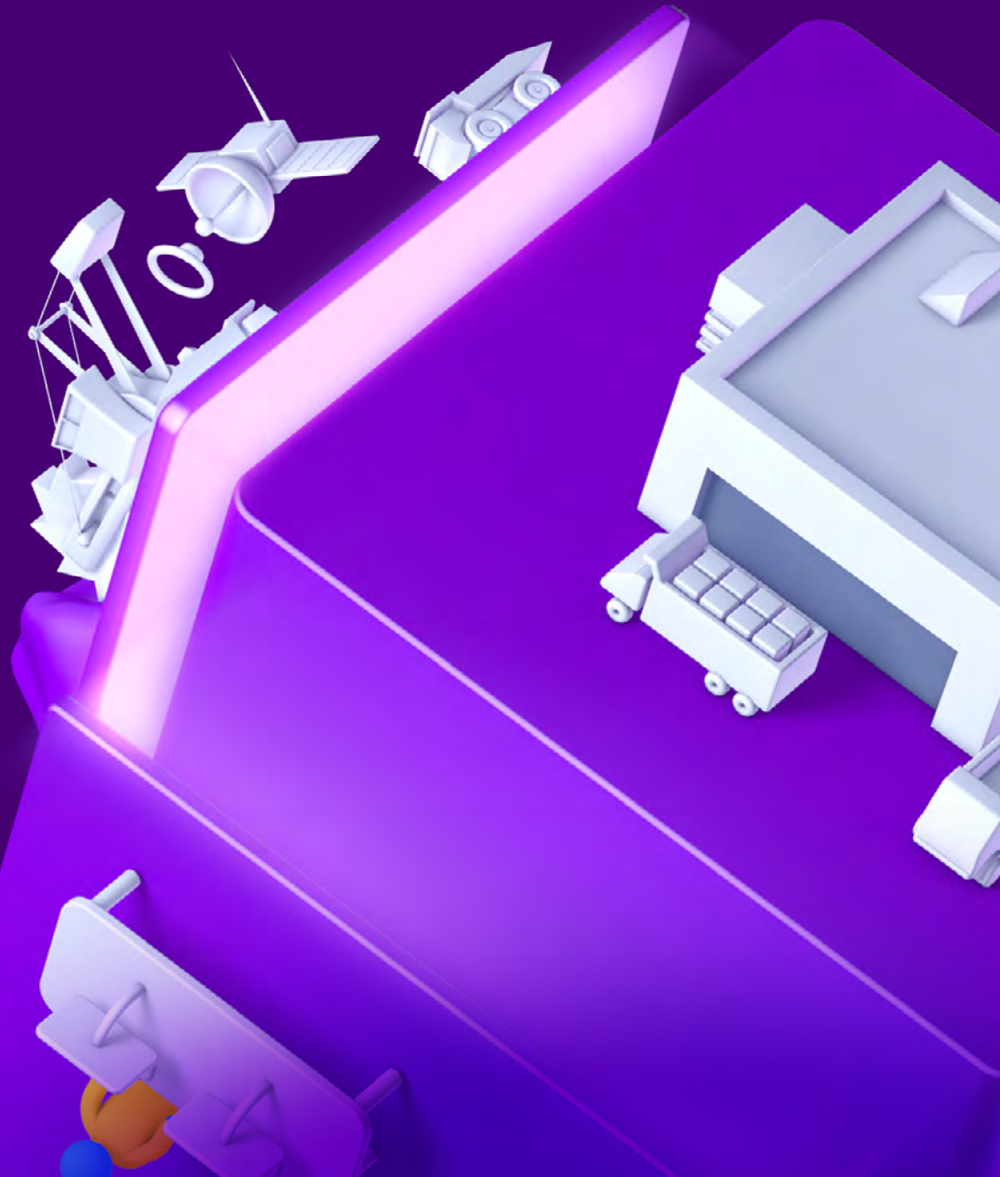
Wie gehen Sie also am besten vor? Wie ermöglichen Sie genügend Experimente, Fragmentierung und funktionsübergreifenden Wettbewerb, um die Vorteile von iterativen Innovationen und Erfahrungen zu nutzen? Und wie lenken Sie dann alles wieder in geordnete Bahnen und erreichen das richtige Maß an Abstimmung, Zusammenarbeit und Harmonisierung – sodass sich die Krise vereint meistern lässt?

## Wie ermöglichen Sie genügend Experimente, Fragmentierung und funktionsübergreifenden Wettbewerb, um die Vorteile von iterativen Innovationen und Erfahrungen zu nutzen?



# ALLES IN EINKLANG BRINGEN

**Geschäftsfunktionen vereinen  
und Nutzen maximieren**



# Zielorientiert zusammenarbeiten

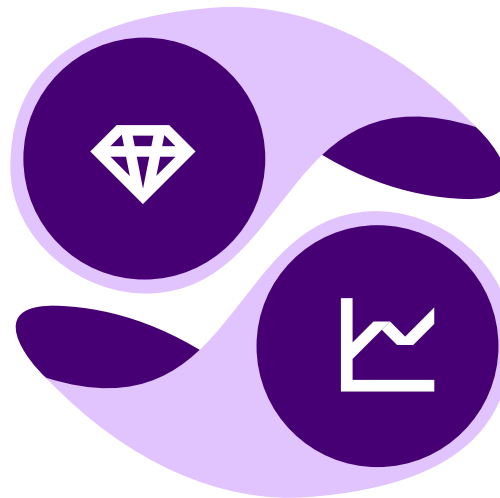
## Champions erzielen doppelt so hohe Umsätze wie ihre Branchenkollegen in der DACH-Region

Die Studie zeigt: Funktionsübergreifender Wettbewerb hemmt das zukünftige Wachstum und wirkt den übergeordneten Zielen der digitalen Transformation entgegen. Ausgehend von dieser Erkenntnis haben wir nach Unternehmen

gesucht, die dieses Problem gelöst haben. Wir wollten verstehen, was sie auszeichnet und wie sie funktionale Silos aufbrechen, um besser zusammenzuarbeiten und Innovationen voranzutreiben. Dazu haben wir Unternehmen analysiert, die zwei Kriterien erfüllen: Zum einen konnten sie mit ihren digitalen Investitionen den Umsatz deutlich stärker ankurbeln als ihre Branchenkollegen. Zum anderen haben sie in den vergangenen drei Jahren ein über dem Branchendurchschnitt liegendes Umsatzwachstum erzielt. Diese Unternehmen nennen wir Champions. (Nähere Informationen zum Vorgehen finden Sie im Anhang: Forschungsmethodik).

### **Unternehmen, die mit ihren funktionsübergreifend getätigten digitalen Investitionen eine größere Umsatzwirkung erzielen**

Sie haben im Dreijahreszeitraum zwischen 2017 und 2019 mit ihren digitalen Investitionen das Umsatzwachstum stärker gesteigert als ihre Branchenkollegen.



### **Unternehmen mit einem höheren Gesamtumsatzwachstum**

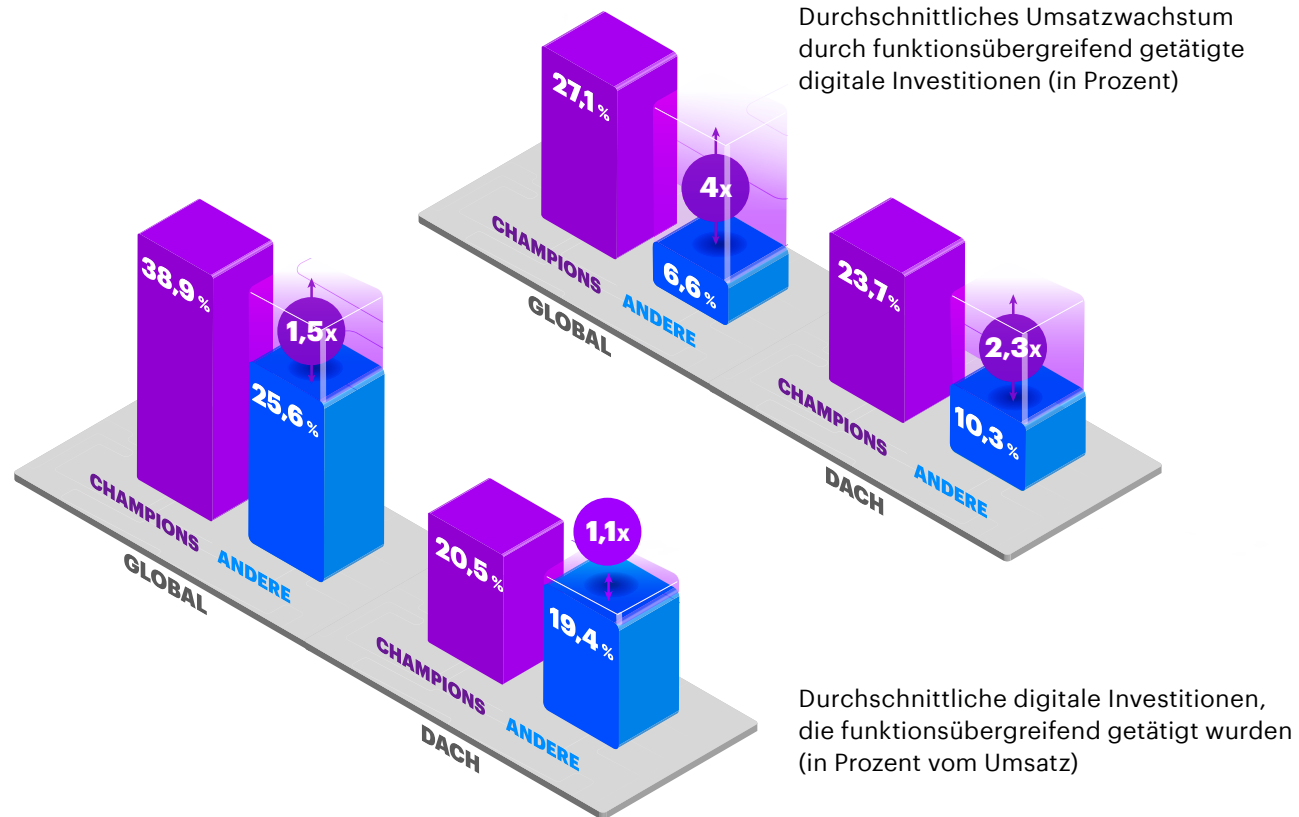
Sie haben zwischen 2017 und 2019 ein über dem Branchendurchschnitt liegendes Umsatzwachstum erzielt.

Das Ergebnis: Die DACH-Champions- 19 Prozent der befragten DACH-Unternehmen- investierten 1,1-mal mehr (20,5 Prozent ihres Gesamtumsatzes) als andere in die digitale Transformation ihrer Funktionen. Dadurch erzielten sie ein doppelt so hohes Umsatzwachstum als die übrigen Unternehmen: 23,7 Prozent verglichen mit 10,3 Prozent (siehe Abbildung 1).

Im weltweiten Vergleich: Die globalen Champions investierten 1,5-mal mehr (38,9 Prozent ihres Gesamtumsatzes) als andere und erreichten dadurch ein viermal höheres Umsatzwachstum (27,1 Prozent) als andere Unternehmen (6,6 Prozent).

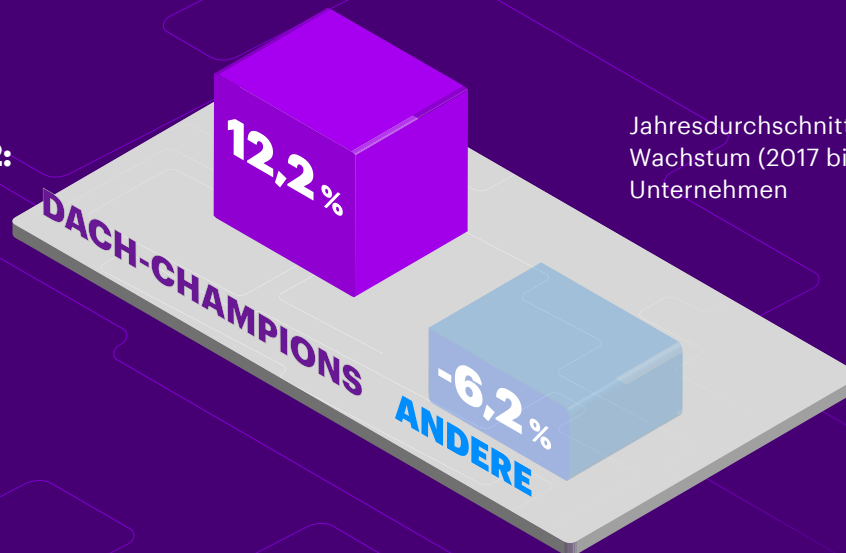
Obwohl die globalen Champions prozentual einen fast doppelt so großen Anteil ihres Gesamtumsatzes investierten (38,9 Prozent) als die DACH-Champions (20,5 Prozent), bewirkten die digitalen Investitionen der DACH-Champions prozentual ein ähnlich großes Umsatzwachstum (23,7 Prozent im Vergleich zu 27,1 Prozent).

**Abbildung 1:**



Die DACH-Champions haben gut ein Fünftel ihres Gesamtumsatzes in digitale Projekte investiert. Aber war ihr Wachstum auch profitabel? In der Tat: Ihr EBITDA (Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen) wuchs von 2017 bis 2019 um 12,2 Prozent. Dagegen schrumpfte das EBITDA-Wachstum der übrigen Unternehmen im DACH-Raum um 6,2 Prozent (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2:



Jahresdurchschnittliches EBITDA-Wachstum (2017 bis 2019) in DACH-Unternehmen

# DACH-Champions unterscheiden sich durch fünf zentrale Vorgehensweisen von anderen Unternehmen

**1**

**Champions verdeutlichen den Funktionsträgern, was digitale Transformation für die Organisation bedeutet und warum alle Funktionen zusammenarbeiten sollten.**

**2**

**Champions machen Führungskräfte dafür verantwortlich, wie gut sie in digitalen Transformationsprojekten kooperieren und kollaborieren.**

**3**

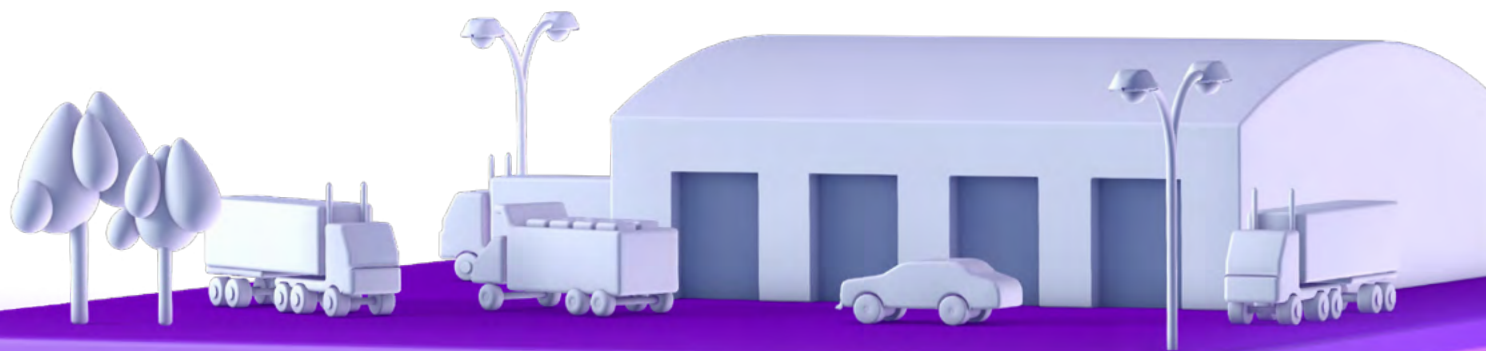
**Champions priorisieren Projekte, die einen Mehrwert für die gesamte Organisation schaffen und funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern.**

**4**

**Champions investieren in Plattformen, die eine nahtlose Zusammenarbeit ermöglichen, und skalieren diese rasch. Isolierte IT-Insellösungen gehören damit der Vergangenheit an.**

**5**

**Champions definieren klare Regeln für ihre Informations- und Betriebstechnologie und machen transparent, wie beide ineinandergreifen.**



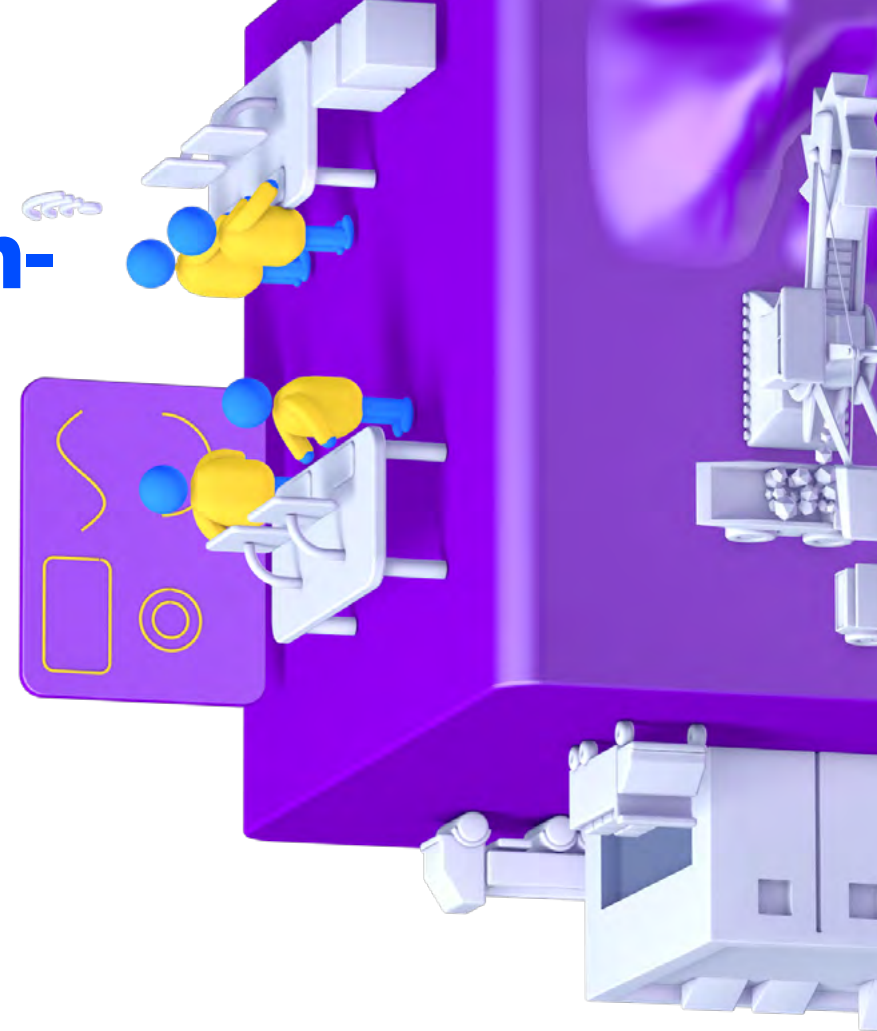
# **VEREINT MEHRWERT SCHAFFEN**

# Mehrwert durch Zusammen- arbeit: ein Leitfaden für unsichere Zeiten

**Ein Erfolgsfaktor für die digitale Transformation? Was eine Abteilung erreicht, darf die andere nicht zunichtemachen – nur weil beide „Mehrwert“ unterschiedlich definieren.**

DACH-Champions stellen sicher, dass alle Abteilungen zusammenarbeiten, um die jeweils geschaffenen Werte gemeinsam auszubauen.

Auf den folgenden Seiten erläutern wir Ihnen fünf zentrale Vorgehensweisen, mit denen DACH-Champions die Hürden der Zusammenarbeit überwinden und ihr Digitalisierungsvorhaben funktionsübergreifend harmonisieren.





# 1

# Aktivitäten planen und in die Tat umsetzen

## Präzisieren Sie Vision und Mission der digitalen Transformation

DACH-Champions wissen: Es reicht nicht aus, lediglich eine übergreifende Geschäftsstrategie zu entwickeln und gewünschte Ergebnisse aufzulisten. Doch wie lässt sich eine vollumfängliche Wertintegration erreichen, sodass alle Unternehmensfunktionen an einem Strang ziehen und gemeinsam den Geschäftswert steigern? Die Lösung: Führungskräfte müssen eine konkrete, mehrstufige digitale Transformationsstrategie aufstellen und alle Beteiligten einbeziehen.

Zudem ist ein Aktionsplan unerlässlich: Er sollte alle geplanten Transformationsschritte transparent machen und aufzeigen, wie die festgelegten Ziele funktionsübergreifend erreicht werden können.

Erläutern Sie alle Aspekte detailliert: Wie vermarkten Sie Ihre Serviceangebote? Welche Vertriebsstrategie verfolgen Sie? Wer sind Ihre Zielgruppen? Und wie verfahren Sie mit Legacy-Plattformen?



## NOVARTIS

Der Schweizer Pharmakonzern Novartis nutzt digitale Technologien und Datenanalysen, um Geschäftsprozesse zu automatisieren, Medikamente effizienter zu entwickeln und besser mit Ärzten zusammenzuarbeiten.<sup>1</sup>

2018 ernannte Novartis einen Chief Digital Officer. Er sollte die digitale Transformationsstrategie in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und allen Führungsteams entwickeln und umsetzen.<sup>1</sup> Der Kern dieser Strategie bestand darin, sämtliche Datensätze des Unternehmens teamübergreifend auf einer gemeinsamen Plattform zusammenzuführen und effizienter zu verwalten. Zudem berief Novartis einen Head of Data Strategy und einen Head of Data Science & Advanced Analytics, um diese umfangreichen Aktivitäten voranzutreiben.<sup>2</sup>

Novartis hat zwölf Kernprogramme definiert, um Datenlösungen unternehmensweit zu implementieren. Eines

dieser Projekte ist die data42-Initiative der Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Ziel des Projektes: Die Daten aus mehr als 2.700 medizinischen Studien sollen sortiert, vereinheitlicht und auf einer neuen Datenplattform gebündelt werden. Mit KI-basierter Analytics will Novartis neue Erkenntnisse aus den Daten gewinnen und den F&E-Prozess um rund zwei Jahre verkürzen.<sup>3</sup>

Auch im Vertrieb setzte Novartis auf ein KI-Tool: Die rund 20.000 Pharmareferenten des Unternehmens interagieren täglich über 100.000 Mal mit Ärzten. Um die Kundentermine zu verbessern, wurden die Pharmareferenten mit KI-gestützten Assistenten ausgestattet. Diese analysierten die Interaktionsdaten mit dem Ziel, die Besprechungen mit Ärzten künftig persönlicher und produktiver zu gestalten.<sup>4</sup> Die Nutzung dieses Systems über einen Zeitraum von sechs Monaten ermöglichte es den Vertriebsmitarbeitern, jeweils ein oder zwei zusätzliche Arztbesuche pro Tag einzuplanen.<sup>3</sup>



## 2

# Verantwortung übertragen

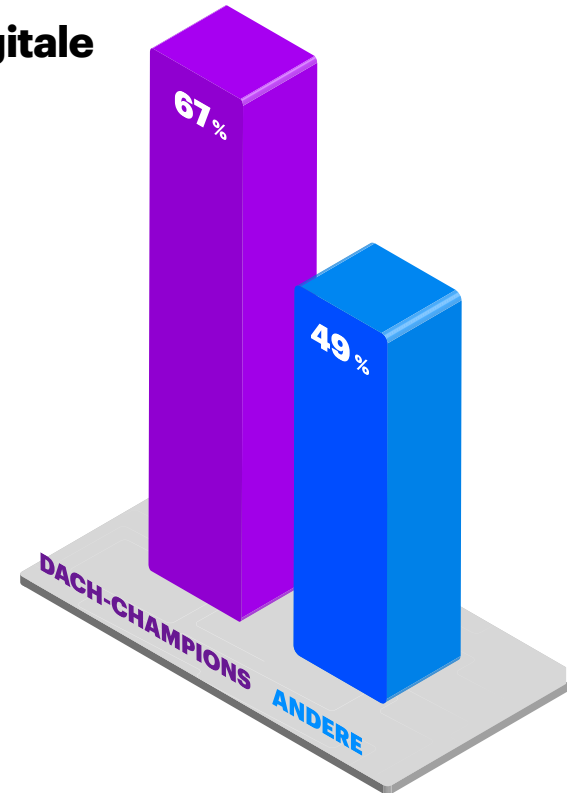
## Machen Sie Führungskräfte dafür verantwortlich, wie gut sie digitale Transformationsprojekte funktionsübergreifend managen

67 Prozent der DACH-Champions haben ein Vorstandsmitglied benannt, das die digitale Transformation vorantreibt und für den funktionsübergreifenden Erfolg verantwortlich ist (siehe Abbildung 3). Gleichzeitig steuert der Topentscheider die erforderlichen organisatorischen Veränderungen, um das Beste aus den digitalen Investitionen herauszuholen. Wenn eine Person für beide Aktivitäten zuständig ist, erhöhen sich die Erfolgchancen.

Der verantwortliche Manager sollte befugt werden, alle Beteiligten einzubeziehen und die funktionalen Strategien zu koordinieren. Das erfordert, dass Unternehmen ihre Kommunikation und Arbeitsabläufe überprüfen. Mit welchen Maßnahmen stellen Sie sicher, dass jedes Transformationsprojekt nicht nur einmal, sondern wiederholt mit der übergeordneten Geschäfts- und Digitalisierungsstrategie abgeglichen wird? Wie erreichen Sie, dass die Funktionsleiter und ihre Teams regelmäßig miteinander kommunizieren sowie Ziele, Umsetzung und Gesamtfortschritt aufeinander abstimmen?

### Abbildung 3:

Prozentualer Anteil der DACH-Unternehmen, in denen derselbe Topentscheider für die digitale Transformation und die dafür nötigen organisatorischen Veränderungen verantwortlich ist.



# 3

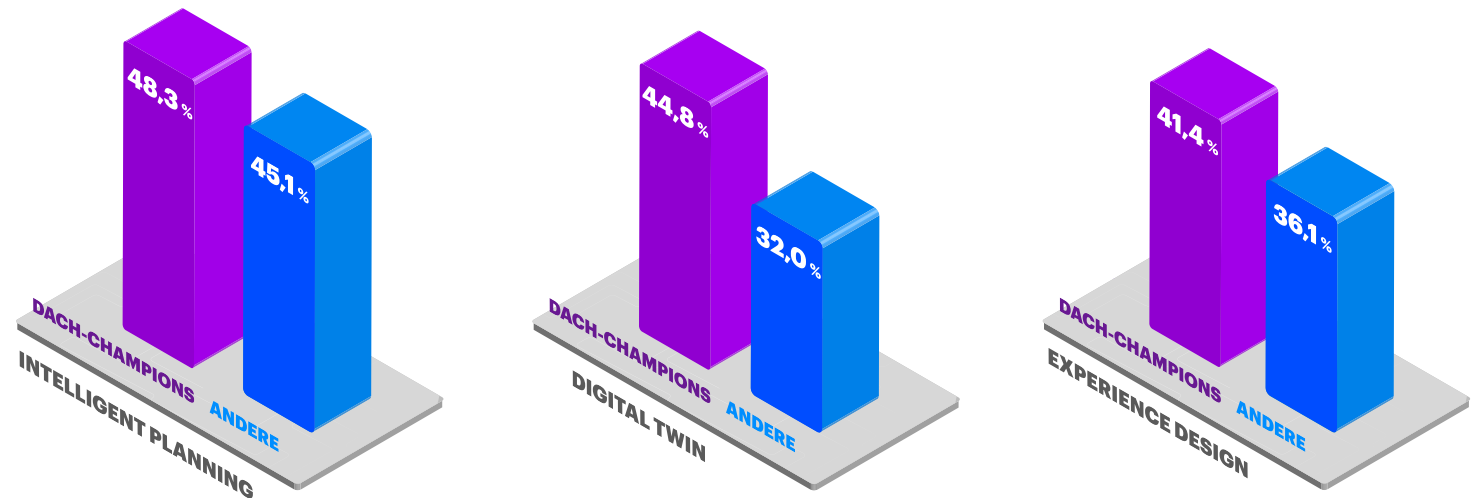
# Projekte auswählen, die Menschen zusammenbringen

## Priorisieren Sie digitale Initiativen, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern

DACH-Champions nutzen ihre Budgets vor allem für Projekte, die funktionsübergreifende Zusammenarbeit erfordern und entlang der gesamten Organisation finanziert und realisiert werden.

### Abbildung 4:

Top 3 der digitalen Projekte von DACH-Champions



## BOSCH

Der Industrieausrüster BOSCH positioniert sich zunehmend als führendes IoT-Unternehmen. Sein Tochterunternehmen Bosch.IO (früher: Bosch Software Innovations) bringt interdisziplinäre und agile Teams zusammen, die gemeinsam an verschiedenen IoT-Projekten arbeiten.<sup>1</sup>

Bosch.IO umfasst rund 900 Experten aus Hardware- und Softwareentwicklern, Cloud-Spezialisten, Lösungsarchitekten, Projektmanagern, UX-Designern, Geschäftsmodell-Innovatoren, Vertriebsfachleuten und Trainern. Je nach Anforderungen eines bestimmten Projektes wird ein funktionsübergreifendes Team gebildet, das das Projekt in kürzester Zeit fokussiert umsetzen kann.<sup>2</sup>

Für ein IoT-Projekt im Agrarsektor brachte Bosch.IO beispielsweise Entwickler und Experten aus verschiedenen Bereichen zusammen, um eine vernetzte Sensorlösung für Spargelbauern zu realisieren. Das Ziel: Landwirte sollen mit ihren Smartphones Temperaturdaten in den Spargelbeeten verfolgen können und so die optimalen Wachstumsbedingungen sowie den besten Zeitpunkt für die Ernte ermitteln. Dazu verankerte das Team in unterschiedlich tiefen Bodenschichten winzige Sensoren. Die feldspezifischen Daten werden über eine cloudbasierte Plattform sicher auf das Smartphone des Landwirts übertragen. So behält er per App immer den Überblick über seinen Spargelanbau.

Das Team entwickelte die Lösung in nur drei Wochen – dank agiler Methoden und langjähriger Erfahrung mit IoT-Lösungen.<sup>3</sup>



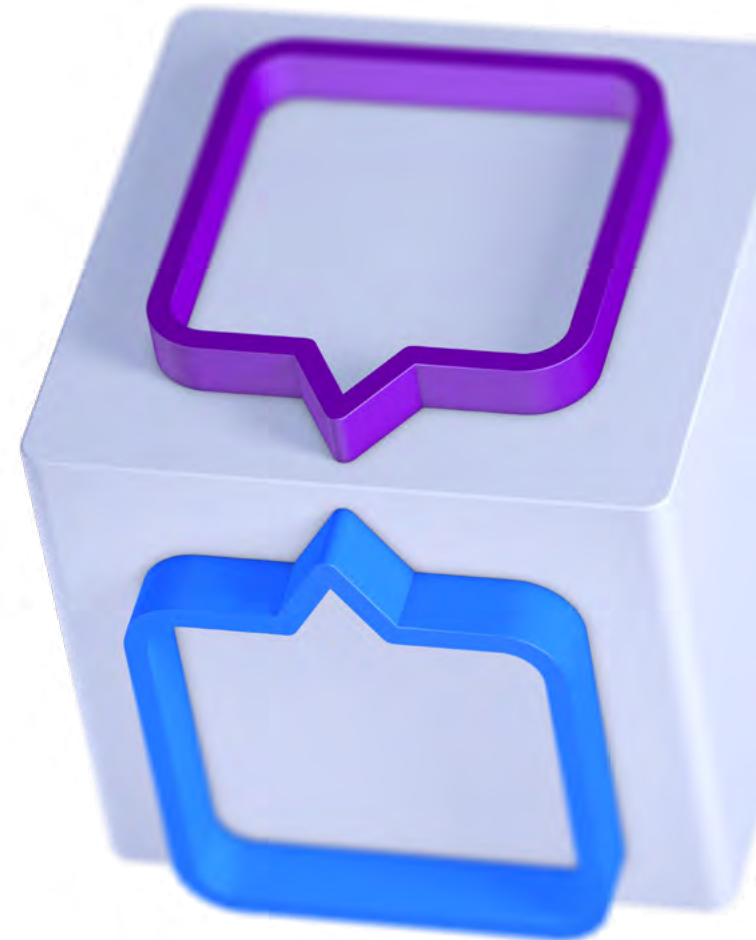
# 4

## Kompatible Lösungen sicherstellen

### Machen Sie keine Kompromisse bei der Interoperabilität

DACH-Champions harmonisieren verschiedene Technologieplattformen in der Cloud und stellen sicher, dass sie nahtlos ineinandergreifen und optimale Ergebnisse liefern. Sie sorgen dafür, dass ihre digitalen Plattformen gut zusammenarbeiten und miteinander kommunizieren.

Dadurch können sich verschiedene Unternehmensbereiche virtuell austauschen und auf datengestützte Erkenntnisse über Kunden, Marktbedingungen und Vorgänge zugreifen.



## COVESTRO

Das deutsche Spezialchemieunternehmen Covestro nutzt die Vorteile der digitalen Transformation bereits aktiv und baut seine Digitalisierungsprozesse kontinuierlich aus. Im Jahr 2017 startete das Unternehmen das globale Projekt „Optimized System Integration (OSI2020)“ zur Digitalisierung und Integration der Systemlandschaft in der Produktion. Im Zuge dessen digitalisierte Covestro seine Produktionssysteme und harmonisierte sie mit allen vorhandenen Daten zu einer einzigen integrierten, cloud-basierten Plattform.<sup>1</sup>

Zudem ersetzte das Unternehmen seine bisherigen Design- und Engineering-Anwendungen durch eine Anlagen- und Engineering-Plattformlösung. Darüber können nun Daten zu Anlagenspezifikationen und -verfahren erfasst, verwaltet und gemeinsam genutzt werden.<sup>2</sup> Mit diesem neuen integrierten System machte Covestro die Anlagentechnik, den Betrieb und die Produktionsprozesse sicherer, zuverlässiger und effizienter.



# Einheitliche Regeln festlegen

## Definieren Sie verbindliche Standards für die IT- und OT-Governance

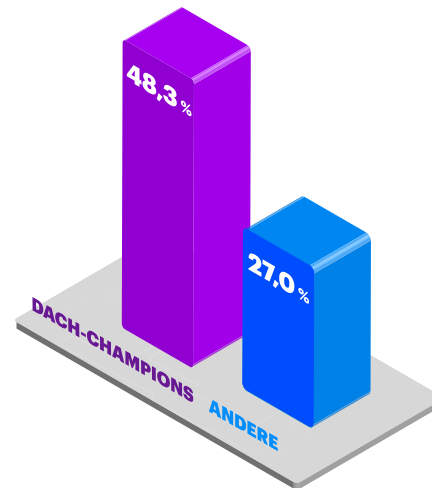
Funktionsübergreifende Zusammenarbeit gelingt am besten, wenn alle Teams über die nötige Technologie und die Kompetenzen zur Datenanalyse verfügen.

Unsere Forschung zeigt: DACH-Champions schaffen eine solche kollaborative Umgebung, indem sie klare Regeln für ihre Informations- (IT-) und Betriebstech-

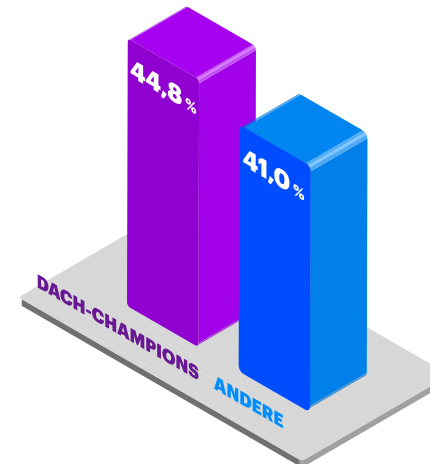
nologie (OT) aufstellen sowie transparent machen, wie beide zusammenspielen. Darüber hinaus fördern Champions multidisziplinäre Teams, die das nötige technische Know-how besitzen, um Daten zu sammeln, zu verarbeiten, zu analysieren und daraus wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen.

### Abbildung 5:

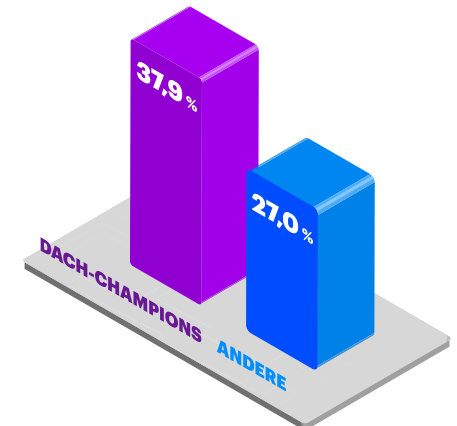
Prozentualer Anteil von DACH-Unternehmen, die IT- und OT-Governance zur gemeinsamen Wertschöpfung implementieren



OT-Netzwerkintegration durch geeignete Netzwerktrennung realisiert



Integrierte IT-/OT-Governance implementiert



Neue Richtlinien in Bezug auf OT-Zugriff und-Kontrolle spezifiziert



# Fazit: Wenn Sie schnell handeln wollen, dann tun Sie das allein. Wenn Sie weiterkommen wollen, dann arbeiten Sie zusammen.



**Funktionsübergreifende Zusammenarbeit ist weder ein Ziel noch ein Mittel zum Zweck. Vielmehr sollte sie ein zentrales organisatorisches und strategisches Gebot für Führungskräfte sein, die die digitale Transformation vorantreiben wollen.**

**Die effektive Zusammenarbeit über funktionale Grenzen hinweg reduziert nicht nur unnötigen Aufwand und Kosten. Sie führt auch zu messbaren Renditen.**

**Wenn sich Unternehmen weiterhin nur darauf konzentrieren, wie sich mit Digitaltechnologien die digitale**

**Transformation beschleunigen lässt, dürfte die funktionsübergreifende Zusammenarbeit zu kurz kommen. Diese stufen die Champions aber als elementar wichtig ein. Neben Effizienz und Produktivität wird die funktionsübergreifende Zusammenarbeit ein immer bedeutenderes Erfolgsbarometer in schwierigen Zeiten.**

Auch für Sie interessant: **[Industry X.0-Studie: Wie Unternehmen ihre digitalen Initiativen endlich skalieren können](#)**

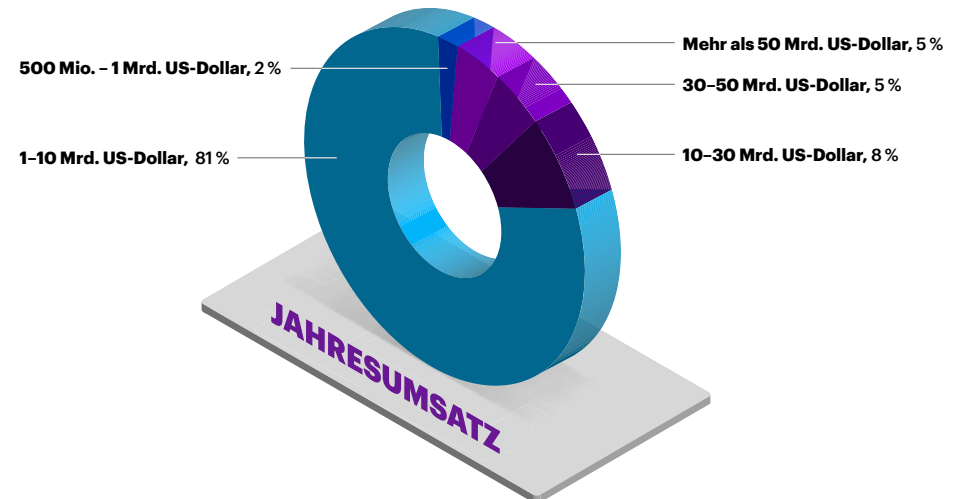
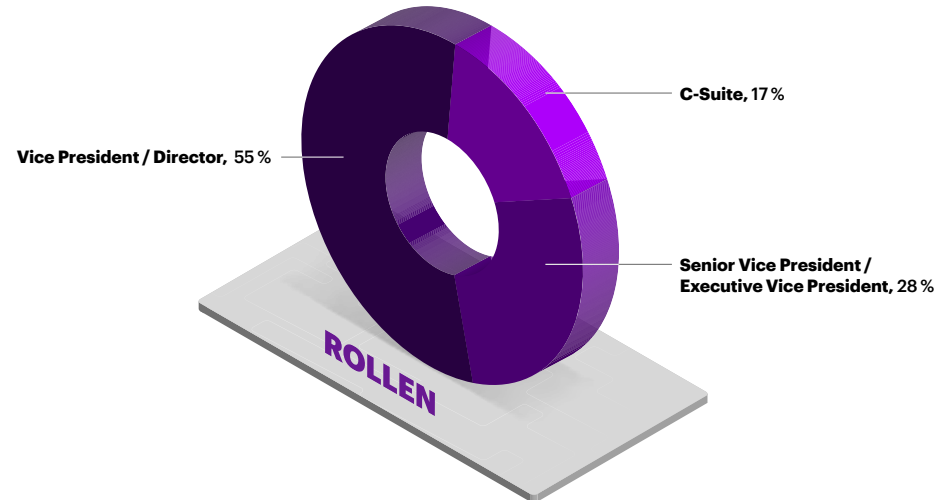
# ZUR FORSCHUNGSMETHODIK

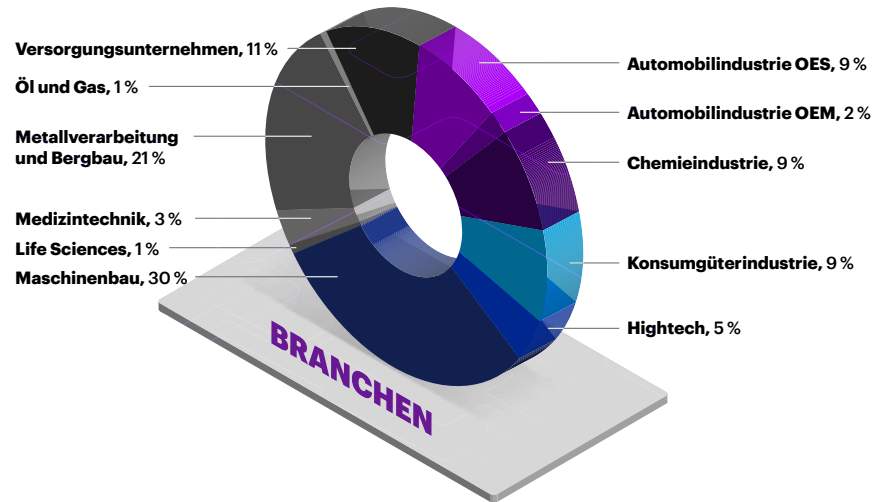
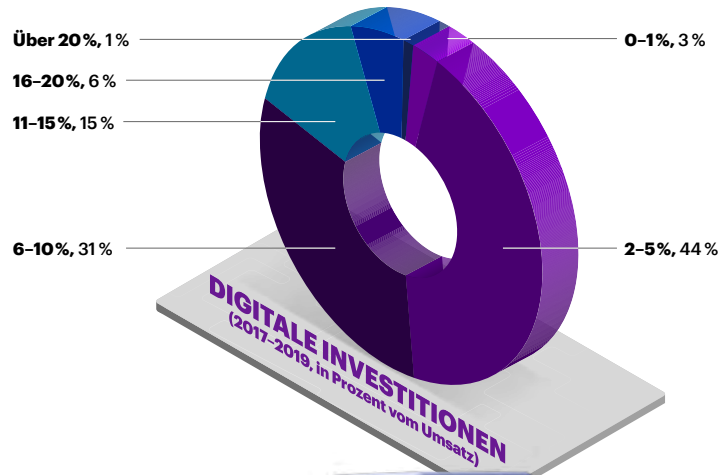
In den Monaten Januar und Februar 2020 haben wir mehr als 1.500 Führungskräfte aus globalen Unternehmen befragt, davon 151 aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz).

In der Umfrage baten wir die Führungskräfte, ihren Unternehmensnamen sowie die Investitionen anzugeben, die sie in die digitale Transformation wichtiger Geschäftsfunktionen getätigt haben. Darüber hinaus haben wir Daten gesammelt, wie sich diese Investitionen auf die Kosten und das Umsatzwachstum ausgewirkt haben.

Diese Umfrageergebnisse haben wir mit öffentlich verfügbaren Finanzinformationen verglichen: So konnten wir analysieren, inwieweit sich der funktionsübergreifende Wettbewerb negativ auswirkt.

Die von uns ermittelten „Champions“ haben im Zeitraum zwischen 2017 und 2019 zwei Kriterien erfüllt: Sie konnten mit ihren funktionsübergreifend getätigten digitalen Investitionen den Umsatz deutlich stärker ankurbeln als ihre Branchenkollegen. Sie haben ein über dem Branchendurchschnitt liegendes Gesamtumsatzwachstum erzielt.





## Autoren:



### Aimo Bülte

Geschäftsführer  
Accenture DACH

Aimo Bülte ist Geschäftsführer bei Accenture in Berlin und leitet branchenübergreifend die Beratungsteams im Bereich Industry X.0 und Supply Chain & Operations in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Er verfügt über rund 20 Jahre Erfahrung in der Strategie- und Geschäftsentwicklung an der Schnittstelle von Technologie und Wirtschaft. Durch sein Engagement in verschiedenen nationalen und internationalen Verbandsgremien ist Aimo Bülte in der Industrie hervorragend vernetzt. Als erfahrene Führungskraft blickt er auf eine erfolgreiche Karriere in verschiedenen Branchen zurück, insbesondere in der Luft- und Raumfahrt- sowie Verteidigungsindustrie.

Aimo Bülte studierte Physik in Berlin und Edinburgh. Anschließend promovierte er im Bereich Astroteilchenphysik am Kernforschungszentrum CERN in der Schweiz in Zusammenarbeit mit der Abteilung für Astrophysik an der Universität Nagoya in Japan.

[aimo.buelte@accenture.com](mailto:aimo.buelte@accenture.com)

Vernetzen Sie sich mit Aimo Bülte auf LinkedIn



### Thomas Rinn

Geschäftsführer  
Accenture DACH

Thomas Rinn ist Geschäftsführer bei Accenture in Stuttgart und verantwortet das Segment „Industrial“ global für Accenture Strategy und für Europa als Ausrüsterindustrie für Industry X.0 über das gesamte Leistungsportfolio von Accenture. Er hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der globalen Strategieberatung und ist Aufsichtsrat bei einem mittelständischen Familienunternehmen. Thomas Rinn studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen und hat einen MBA von der Portland State University (USA).

Thomas Rinn sieht eine große Veränderung in den Unternehmen: „Digitalisierung verändert die bisherige ‚Gewaltenteilung‘ in Führungsgremien, erweitert die persönliche Zuständigkeit und erfordert ein besseres, funktionsübergreifendes Teamplay. Sie zwingt Führungskräfte, sich um das Herz des Unternehmens stärker zu kümmern – gemeinsam.“ Thomas Rinn wirbt für eine weitere, ganzheitliche Perspektive: „Die große Anzahl von Minimum Viable Products oder Pilotprojekten vernebelt die Sicht auf das Ganze. Unternehmen müssen dem Teufelskreis bewusst entkommen – mit Blick vom Kunden auf das gesamte Unternehmen, funktionsübergreifend.“

[thomas.rinn@accenture.com](mailto:thomas.rinn@accenture.com)

Vernetzen Sie sich mit Thomas Rinn auf LinkedIn



### Nigel Stacey

Global Lead für Industry X.0,  
Accenture

Nigel Stacey leitet das Industry X.0-Geschäft von Accenture weltweit. Er treibt die Strategieentwicklung und Geschäftsplanung für alle Industry X.0-Programme voran. Gleichzeitig unterstützt er sein Managementteam bei der Durchführung mehrerer groß angelegter Veränderungsmaßnahmen rund um Kompetenzaufbau, Post-Merger-Integrationen und Ausbau des Partnernetzwerkes. Als erfahrener Strategieberater und Führungskraft in der Industrie war Nigel Stacey 26 Jahre lang in verschiedenen Branchen tätig. Von der Luft- und Raumfahrt über die Rüstungsindustrie bis hin zur Unterhaltungselektronik hatte er drei Kernpositionen inne: die globale Leitung von Operations & Supply Chain Management, den Aufbau neuer Geschäftsbereiche und die Leitung von Strategie, Mergers & Acquisitions.

Nigel Stacey absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt auf Operations & Supply Chain Management an der Universität Liverpool.

[nigel.stacey@accenture.com](mailto:nigel.stacey@accenture.com)

Vernetzen Sie sich mit Nigel Stacey auf LinkedIn



## Raghav Narsalay

Global Research Lead für die Industry X.O-Organisation, Accenture

Raghav Narsalay leitet die Gruppe, die Accentures Datenmodelle und Expertise für die vierte Industrielle Revolution und den Wechsel zur Industry X.O entwickelt. Er ist ein erfahrener Forscher mit einer 25-jährigen Erfolgsgeschichte rund um die Entwicklung neuer Produkte. Heute konzentriert er sich auf Forschungsprogramme für Accentures Kunden und Accenture selbst. Seine Ergebnisse wurden in der Harvard Business Review, der Stanford Social Innovation Review, der European Business Review und vielen anderen Wirtschafts- und Forschungspublikationen auf der ganzen Welt veröffentlicht. Raghav Narsalay wurde für seine Arbeiten mehrfach ausgezeichnet und nominiert.

Financial Express ernannte ihn zu einem der einflussreichsten Experten Indiens. Er arbeitet mit einer Reihe von geschäftlichen und sozialen Stakeholdern Indiens daran, die Wirtschaft und das Sozialwesen weiterzuentwickeln. Er war Teil des indischen Beirats für Versicherungsregulationen und Mitglied eines Unterausschusses der indischen Planungskommission für den zwölften Fünfjahresplan.

Derzeit ist Raghav Narsalay Mitglied im Verwaltungsrat des Forums für freie Unternehmen, einer Organisation zur Förderung des Unternehmertums und der Meinungs- und Redefreiheit.

[raghav.narsalay@accenture.com](mailto:raghav.narsalay@accenture.com)  
Vernetzen Sie sich mit Raghav Narsalay auf LinkedIn



## Aaroohi Sen

Principal für Thought Leadership für Industry X.O-Verfahren, Accenture

Aaroohi Sen arbeitet mit Accentures Verfahren für Industry X.O, wo er die Ideenfindung und die Durchführung der Thought-Leadership-Forschung der Gruppe verantwortet.

In seiner Rolle als Direktor für Thought Leadership trägt Aaroohi Sen dazu bei, die Thought-Leadership-Agenda von Accentures Industry X.O zu gestalten und voranzutreiben. Mit über vierzehn Jahren Forschungserfahrung hat er bei vielen der wichtigsten Ideen, Modelle und Erkenntnisse von Accenture mitgewirkt. Darunter die digitale Neuerfindung von Unternehmen, Innovation, betriebliche Flexibilität sowie die Zukunft der IT.

Aaroohi Sens Modelle, Diagnoselösungen und Erkenntnisse helfen Teams von Accenture und seinen Kunden, bessere und vorsichtigere Entscheidungen zu treffen. Seine Texte wurden von Wirtschafts- und akademischen Zeitschriften, wie dem Harvard Business Review, Fortune und dem European Business Review veröffentlicht.

[aaroohi.sen@accenture.com](mailto:aaroohi.sen@accenture.com)  
Vernetzen Sie sich mit Aaroohi Sen auf LinkedIn

# Dank

## Beitragende Kollegen

Die Autoren danken Ihren Accenture-Kollegen Tracey Countryman, Ram Ramalingam, Jack Ramsay und Sef Tuma. Dieser Bericht wäre ohne ihre wertvollen Einblicke in die Industry X.O nicht zustande gekommen.

## Projektteam

Marc Appel, Preeti Bajla, Tatjana Berg, Jens Derksen, Florian Heinrichs, Francis Hintermann, Rod Kay, Sinead Kennedy, Rodrigo Lima, Paddy Lynch, Aoife McEvoy, Surbhi Mehta, James Murphy, Hiroyuki Okabe, Dylan O'Brien, Vincenzo Palermo, Ayako Takada, Ida Nair Sharma, Shital Sharma, Ashley Williams.

Die Autoren danken auch Paul Barbagallo und David Light von Accenture Research für ihre Beiträge und die redaktionelle Betreuung dieses Berichts.

# Referenzen

## NOVARTIS

- <sup>1</sup> Novartis (2017), Novartis Appoints Bertrand Bodsonas Chief Digital Officer, <https://www.novartis.com/news/media-releases/novartis-appoints-bertrand-bodson-chief-digital-officer> [20.07.2020]
- <sup>2</sup> Novartis (2018), On Being and Becoming a Data Science Company, <https://www.novartis.com/stories/discovery/being-and-becoming-data-science-company> [20.07.2020]
- <sup>3</sup> Novartis (2019), Go Big on Data and Digital, <https://www.annualreview.novartis.com/at-a-glance/what-we-do/strategic-priorities/go-big-on-data-and-digital.html> [20.07.2020]
- <sup>4</sup> HealthTransformer (2019), Giving a Pharma Giant a Tech Startup Makeover, <https://healthtransformer.co/giving-a-pharma-giant-a-tech-startup-makeover-e4c7cd2ea6da> [20.07.2020]

## BOSCH

- <sup>1</sup> Bosch (2020), Bosch.IO: New Company Pools the Bosch Group's IoT and Digital Expertise, <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/bosch-io-new-company-pools-the-bosch-groups-iot-and-digital-expertise-207872.html> [03.07.2020]
- <sup>2</sup> Bosch, Executive Interview: Leadership in Digital Transformation, <https://blog.bosch-si.com/digital-transformation/interview-leadership-digital-transformation/> [03.07.2020]
- <sup>3</sup> Bosch, Agility at Bosch: Mission Impossible?, <https://blog.bosch-si.com/internetofthings/agility-at-bosch-mission-impossible/> [03.07.2020]

## COVESTRO

- <sup>1</sup> Covestro (2019), Covestro Further Expands Digitalization Processes, <https://www.covestro.com/press/covestro-further-expands-digitalization-processes> [02.03.2020]
- <sup>2</sup> Covestro (2018), Covestro to Digitalize Operations Continuously, <https://www.covestro.com/press/covestro-to-digitalize-operations-continuously> [02.03.2020]

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Dienstleistungen sowie digitale Expertise in den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations anbietet. Wir setzen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Mit 513.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treiben wir kontinuierlich Innovationen voran, um die Leistungsfähigkeit unserer Kunden zu stärken und für ihr Geschäft nachhaltig Mehrwert zu schaffen.

Besuchen Sie uns unter [www.accenture.de](http://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](http://www.accenture.com/research).

Copyright © 2020 Accenture.

Alle Rechte vorbehalten.

Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.