



Was unterscheidet künftig erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen?

Dr. Stephan Scholtissek

Vorsitzender der Accenture-Ländergruppe Deutschland, Österreich, Schweiz

Wir sind auf unserem Weg in eine multipolare Welt



Welche Antworten haben Unternehmen, um in der multipolaren Welt zu bestehen?



Wenn

- Konsumenten
- Mitarbeiter
- Kapital
- Ressourcen
- Erfindungen

von jedem Unternehmen er- bzw. angeworben werden können ...

... was unterscheidet dann überhaupt erfolgreiche Unternehmen von deren Wettbewerbern?

Innovation!

Wie ist Innovation definiert?

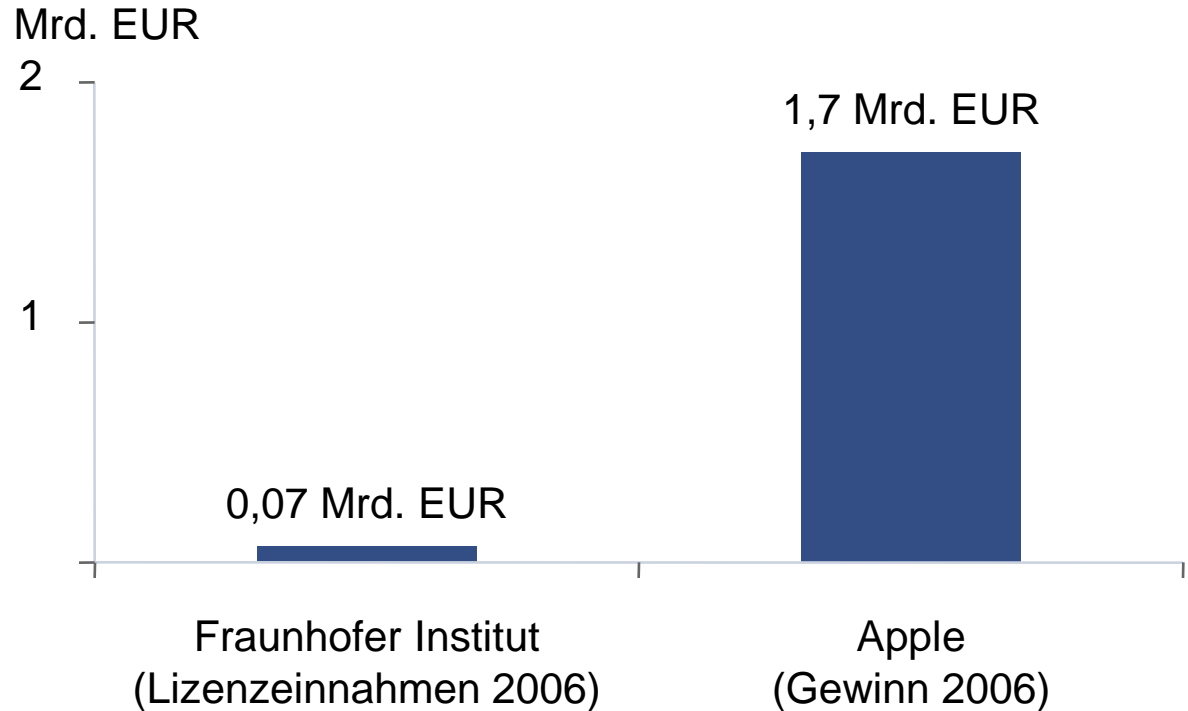


“Innovation is the process of finding economic applications for inventions”

Josef A. Schumpeter (1911):
Theory on economic development

Innovation = Erfindung + Markterfolg

Markterfolg ist damit essentieller Bestandteil einer Innovation



Erfinder des MP3-Players erzielt dank mustergültigem Lizenzmodell hohe Lizenzeneinnahmen – und dennoch nur einen Bruchteil des Gewinns, den allein Apple mit dem Verkauf der Innovation erzielt.

This image has been made by Matthieu Riegler (User: Kyro). Diese Datei wurde unter den Bedingungen der Creative Commons "Wikimedia Commons" veröffentlicht.

Innovation ist mehr als Produktinnovation



**Produkt-
innovation**



**Prozess-
innovation**



**Service-
innovation**

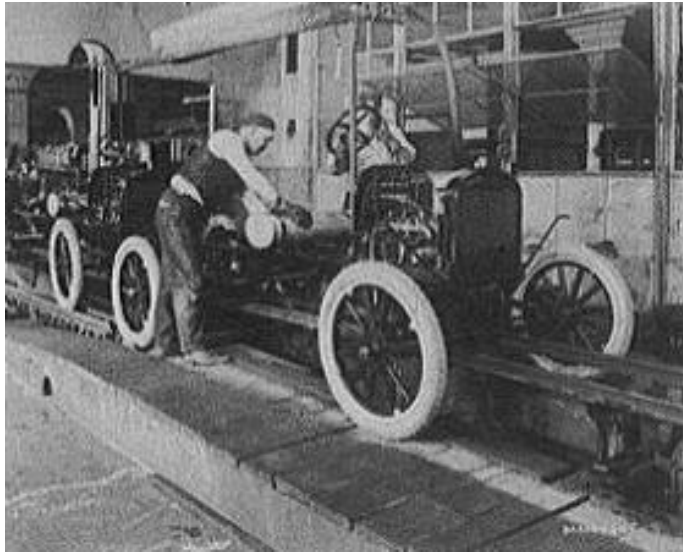


**Geschäftsmodell-
innovation**



**Marketing-
innovation**

Die wohl bekannteste Prozessinnovation ist die Fließbandproduktion



**Fließbandfertigung
der Tin Lizzy**

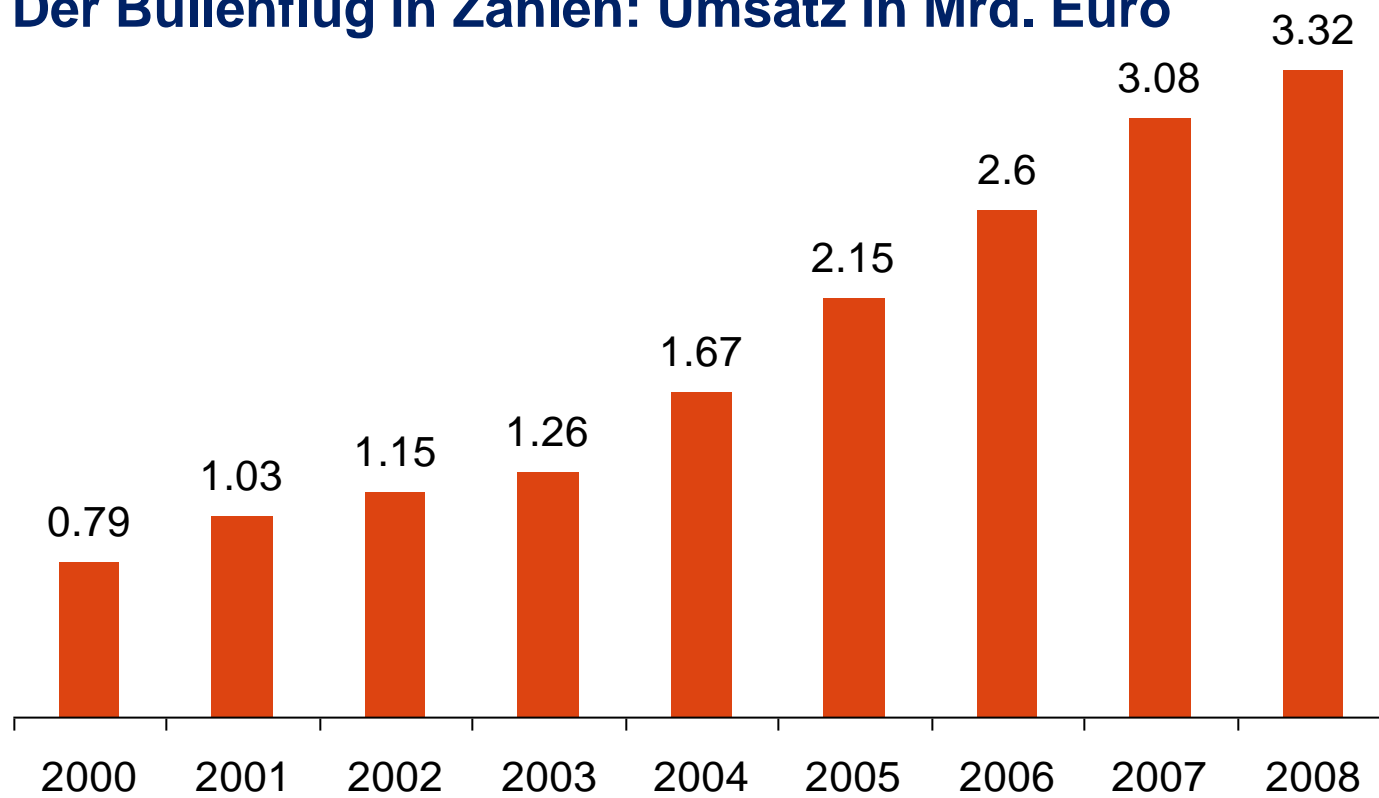
Radikaler Wandel des Fertigungsprozesses:

- Konsequente Standardisierung von Produktionsschritten
- Mitarbeiter spezialisieren sich auf bestimmte Produktionsschritte
- Erfolg binnen 10 Jahren:
 - Produzierte Einheiten:
18.664 → 1.250.000 Autos pro Jahr
 - Produktionszeit:
12,5 → 2,6 Stunden
 - Verkaufspreis:
\$ 950 → \$ 355

Red Bull steht für Markterfolg mit Marketinginnovation



Der Bullenflug in Zahlen: Umsatz in Mrd. Euro



Mit einer Marketinginnovation das Unsichtbare verkaufen



- Die Erfindung selbst stammt aus Thailand – Innovator Mateschitz hat das Potential der Erfindung erkannt und realisiert. Die **Rezeptur** des aus Thailand lizenzierten Getränks für Fernfahrer blieb **unverändert**.
- Red Bull - das **Original** der Gattung von Energiedrinks - ist „nüchtern“ betrachtet die Mischung aus Wasser, Zucker, dem Koffeingehalt von maximal einer Tasse Kaffee und Taurin.
- Was Mateschitz mit überragendem Erfolg weltweit tatsächlich vermarktet, ist das unsichtbare Gut „**gesteigerte körperliche und geistige Leistungsfähigkeit**“.
- Red Bull trifft den Zeitgeist der jungen Raver, Extremsportler, Jungmanager und Studenten und befriedigt das Bedürfnis nach Vitalität und Potenz – ohne „echte“ Drogen mit den ihnen anhaftenden Risiken einnehmen zu müssen.
- Das teuerste nichtalkoholische Getränk auf dem Markt erreicht weltweit einen **Marktanteil von 80%**.
- Neben dem prämierten Marketing, bekannt durch das Sport- und Event-Sponsoring, steigert gerade die Zulassungsverweigerung in vielen europäischen Ländern die Attraktivität ... und mit dem Verbot von Red Bull Cola geht dasselbe Konzept wieder wunderbar auf.

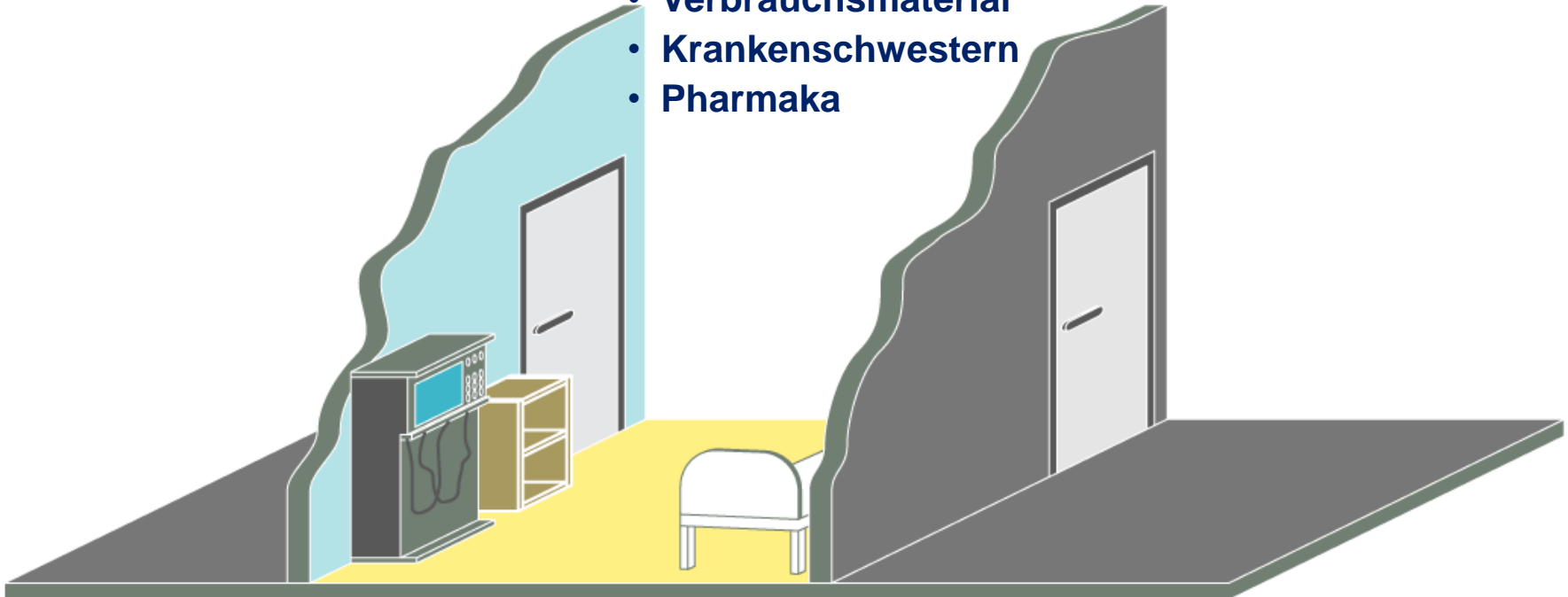
Fresenius liefert mittels Outsourcing Lösung eine Geschäftsmodellinnovation



Krankenhaus stellt Räumlichkeiten (und Arzt) für die Behandlung

Fresenius stellt:

- Dialysegeräte
- Verbrauchsmaterial
- Krankenschwestern
- Pharmaka



Dialyse-Behandlung als Service aus einer Hand durch Fresenius



- 1966 steigt Fresenius mit Geräten in das Dialysegeschäft ein.
- Heute ist Fresenius Medical Care (FMC) der weltweit führende Dialyse-Spezialist für Patienten mit chronischem und akutem Nierenversagen. Mit dem **integrierten Angebot von Dialyse-Geräten, Dienstleistungen und Pharmaka aus einer Hand definiert FMC den Markt neu**. Keiner der Wettbewerber ist annähernd in der Lage dieses Portfolio zu bieten.
- Neben den 187.000 Nierenpatienten, die in den eigenen knapp 2.500 Dialysezentren behandelt werden, zählen vor allem **Krankenhäuser** zu den Kunden von FMC.
- Die FMC **Outsourcing-Lösung für Krankenhäuser** umfasst das „Komplettangebot Dialyse-Behandlung“: Geräte, Installation, technische Überwachung, Bereitstellung des Pflegedienstes, sowie Arznei- und Hilfsmittel. Das Krankenhaus selbst stellt die Räumlichkeiten zur Verfügung. Mit dieser Lösung ist FMC in der Lage die Behandlungskosten bei steigender Behandlungsqualität deutlich zu senken.
- Der Markterfolg spricht für sich: 2008 erwirtschaftete FMC 818 Mio. USD Jahresüberschuss, der Umsatz stieg um 9% im Vergleich zum Vorjahr auf 10,6 Mrd. USD. Selbst in der Krise konnte **FMC sowohl im 1. als auch im 2. Quartal 2009 ein organisches Umsatzwachstum von 8% verbuchen**.
- Und ... der Markt wächst! Weltweit gibt es heute 1,77 Mio. Dialyse-Patienten, die bis 2020 auf 3,5 Mio. Patienten ansteigen werden.

Serviceinnovation: Verriebstechnologie steigert den Amazon Umsatz je Kunde erheblich



- Den **heutigen Marktführer im (B2C-)Internethandel** Amazon.com gibt es seit 1995. Das Unternehmen wächst mittels Zukäufen und geografischer Expansion. Die durchschnittliche Umsatzsteigerungsrate 2004-2008 beträgt knapp 29%.
- Aufgrund des erfolgreichen Einsatzes moderner **Web Technologie** (“Web Analytics”, “Analytics Intelligence Tools”) ist Amazon im eCommerce Direktvertrieb der dominante Spieler.
- Im Zuge des Internethandels können **Daten über das Kundenverhalten gesammelt, analysiert und Kundenprofile erstellt**, auf deren Grundlage Empfehlungen abgeleitet und Kaufangebote unterbreitet werden.
- Der **Umsatz je bestehendem Kunden** wird durch cross-selling und upselling Maßnahmen dramatisch **gesteigert**, Kundenabwanderung vermindert. Die Vertriebskosten sinken, da Kosten für Werbung in Form von Print-Anzeigen, Reklamewände oder Postwurfsendungen entfallen.
- Inzwischen generiert Amazon nicht nur Umsatz mit seinen im Internethandel vertriebenen Produkten, sondern auch mit Services rund um die eigene Technologie, in die massiv investiert wurde. **“Web Services” für Vertrieb & Marketing sind Kernkompetenz**. Für diese Technologien werden für die kommenden 5 Jahre jährliche Wachstumsraten von 17% vorher gesagt (Forrester, Juli 2009).

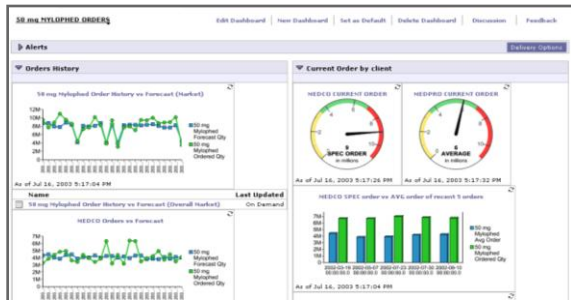
Business Activity Monitoring stellt erstmals ein Werkzeug zur Verfügung, das erlaubt Prozesse in Echtzeit zu verfolgen



Die **BAM Technologie** löst ex-post Prozessanalysen ab, indem sie erstmals Zugriff auf zentrale Leistungsindikatoren (Prozess- und Daten-KPIs) in **Echtzeit** ermöglicht.

BAM unterstützt:

- **Die effektive Steuerung von End-to-End Prozessen:** die Prozessausführung wird in Echtzeit verfolgt und Optimierungspotential früher erkannt
- **Der Prozess selbst kann optimiert werden:** es besteht die Möglichkeit der Online Innovation von Prozessen
- **Der Effekt einer Neuerung im Prozess kann simuliert werden:** eine Neuerung im Prozess kann vor der ersten Ausführung simuliert werden



Mit BAM im Management-Cockpit sitzen

Business Activity Monitoring ist ein neuer Software Layer zwischen Strategie und operativen Systemen



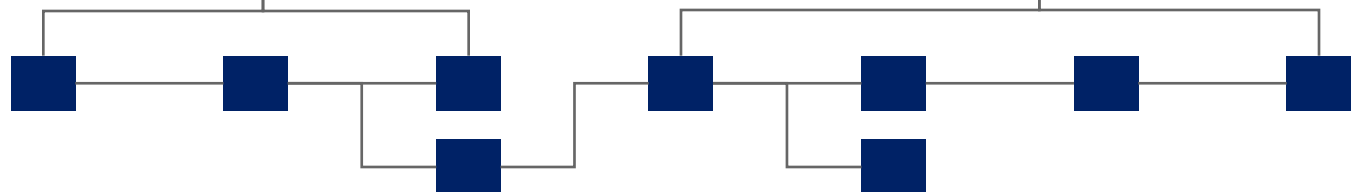
Business Strategy



Business Activity Monitoring



Business Process Management



Service Oriented Architecture

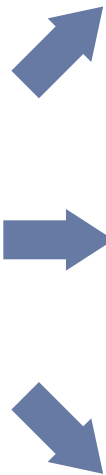


Einige Gedanken zu „technology enabled innovation“



- **Business Activity Monitoring** ... wie Markterfolg realisieren?
- **Predictive Monitoring** ... Busse, Weinberge, Ölplattformen, Kraftwerke und Netze?
- **Toll Collect** ... echter Kundenbedarf?
- **Einführung automatischer Notrufsysteme** ... Wegbereiter für „pay as you drive“?
- **„pay as you drive“ in der Versicherungsbranche** ... so ein Tarif schon lange gewünscht, aber bezahlbare Technik fehlte bisher
- **Heimarbeit** ... alte Idee, zu der es jetzt die notwendige Videokonferenz-Technologie gibt
- ...

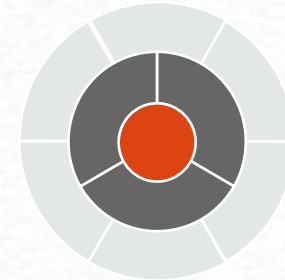
„There is no silver bullet!“ ... wie Innovationen Wirklichkeit werden, ist allerdings bekannt



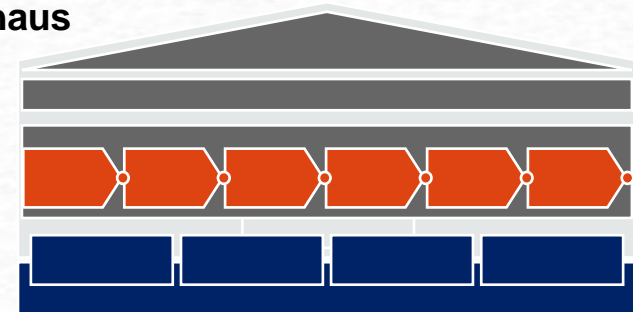
Innovationsprozess



Erfolgsfaktoren



Innovationshaus



Zusammenfassung



- Innovation ist die einzige Antwort für Unternehmen in der multipolaren Welt auf die Frage nach Erfolg (= Wachstum) im globalen Markt.
- Innovation ist per definitionem die Summe aus Erfindung und Markterfolg.
- Wirtschaftlicher Erfolg resultiert (fast) ausschließlich aus dem Markterfolgsanteil einer Innovation.
- Innovation ist dramatisch viel mehr als Produktinnovation: Prozess-, Marketing-, Service- und Geschäftsmodellinnovationen existieren und erzielen mindestens vergleichbaren wirtschaftlichen Erfolg.
- Innovationen können durch den Einsatz neuer Technologien entstehen oder voran getrieben werden.
- „There is no silver bullet“ um Innovationen einzuführen. Aber es gibt einen allgemeingültigen Innovationsprozess, generelle Rahmenbedingungen (das Innovationshaus) und zehn entscheidende Erfolgsfaktoren.
- Konsequenz: Um dauerhaft im globalen Wettbewerb zu bestehen ist das ganze Unternehmen vollständig auf Innovationen auszurichten.



CISCO