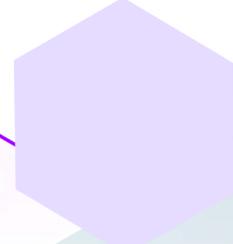
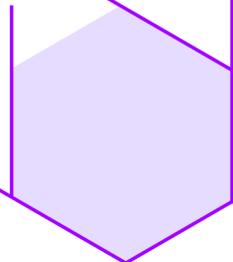


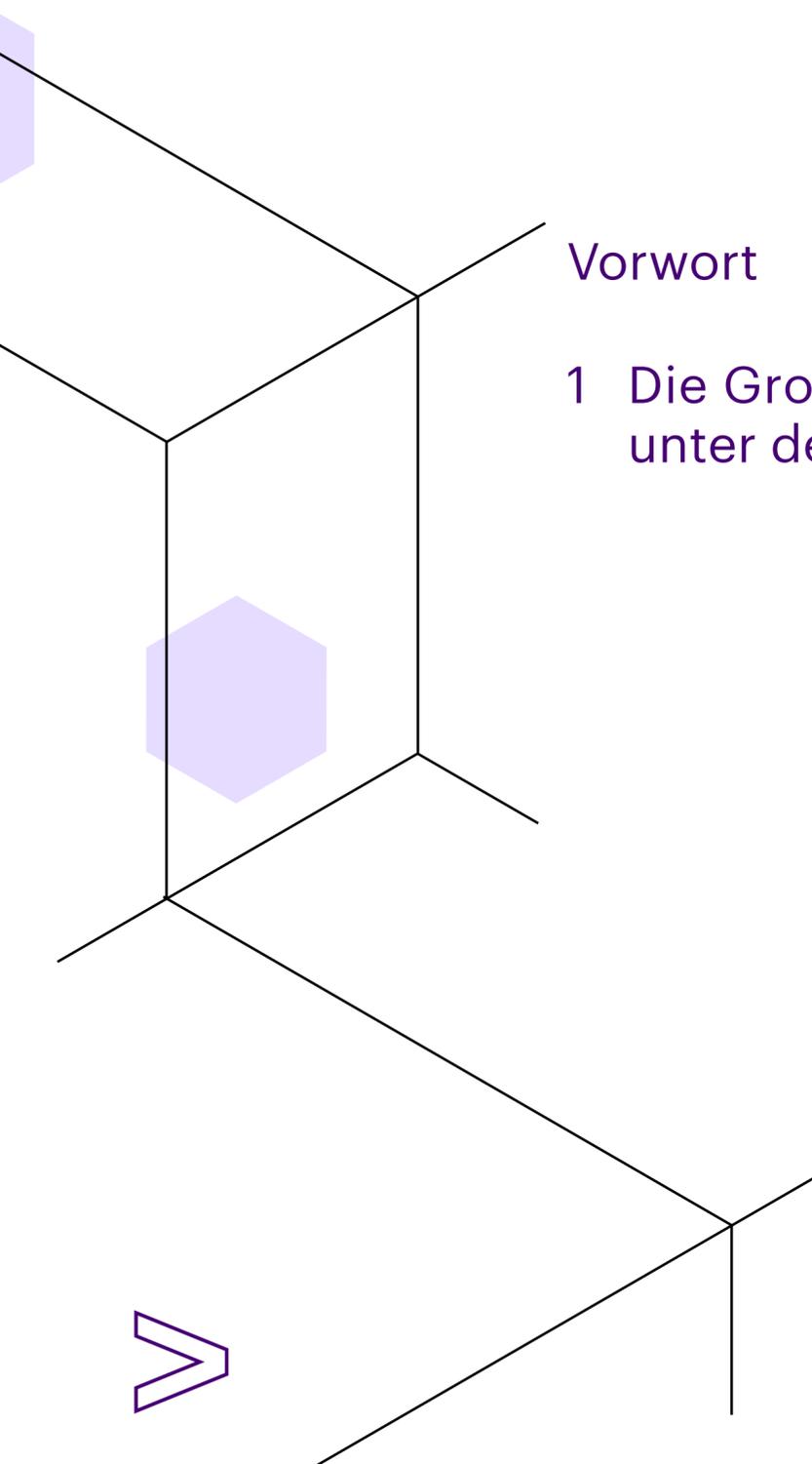
Innovationsdruck und Wertewandel

Die multidimensionale Transformation der Top500

accenture



Inhaltsverzeichnis



Vorwort

1 Die Growth Champions unter den Top500

2 Komplexere Anforderungen in einer neuen Welt

- 2.1 Schneller Technologiewandel setzt Unternehmen unter Druck
- 2.2 Dringlichkeit der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen nimmt rasant zu
- 2.3 Lieferengpässe und Fachkräftemangel bremsen die Geschäftsentwicklung

3 Multidimensionale Transformation:

- 3.1 Mit Innovationen der Krise entkommen
- 3.2 Nachhaltigkeit by Design umsetzen
- 3.3 Jetzt in Talent-Management investieren

Fazit

Vorwort

Mit der vorliegenden Studie analysiert Accenture zum 13. Mal die Lage der 500 umsatzstärksten Unternehmen des Landes auf Basis des jährlich in der WELT erscheinenden Rankings „Deutschlands Große 500“. Diese Unternehmen erzielen alle einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro im Jahr. Bereits seit Jahren fällt es den großen deutschen Unternehmen immer schwerer, ihren Umsatz erheblich zu steigern. Diesmal beschäftigen wir uns mit der Phase der Pandemie, in der ganz besondere Herausforderungen auf die Top500 zugekommen sind. Im Jahr 2020 schrumpften ihre Umsätze erstmals seit der Finanzkrise. Eines haben wir dabei so deutlich gesehen wie noch nie: Die deutsche Industrie hat zunehmend Schwierigkeiten, den Herausforderungen der Zeit wirksam zu begegnen. In dieser Studie beleuchten wir die Ursachen und leiten Handlungsempfehlungen ab.

Die Pandemie hat den Vorreitern der Digitalisierung einen weiteren Schub verliehen und damit den Innovationsdruck auf die Top500 verstärkt. Hinzu kommen bereits 2020/2021 erkennbare geopolitische Spannungen, weitere Engpässe in der Lieferkette, der demografische Wandel und die Inflation. Darüber hinaus ist nachhaltiges Wirtschaften von der Kür zur Pflicht geworden.

Wie können die Top500 vor diesem Hintergrund in der gegenwärtigen Dekade ihren Erfolg sichern? Entscheidend wird sein, wie Vorstände die beschleunigte und multidimensionale Transformation bewältigen werden – Accenture spricht von einer „Compressed Transformation“. Im Fokus stehen drei Handlungsfelder: der gezielte Einsatz von Technologie als Wachstumstreiber, die Ausrichtung der Geschäftsmodelle und Unternehmenskapazitäten gemäß der ESG-Kriterien sowie Investitionen in eine zukunftsfähige Belegschaft. Unternehmen, die dem Transformationsdruck mit einer ganzheitlichen Strategie entgegentreten, werden im Vorteil sein. Dies ist umso wichtiger, betrachtet man die beispiellosen Entwicklungen in der Ukraine.

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieser Studie ist unklar, welchen Verlauf der Konflikt nehmen wird und wie die konkreten Folgen für die Welt aussehen werden. Anzunehmen ist jedoch, dass sich die oben genannten Faktoren nun noch weiter zuspitzen. Die Energiepreise steigen immens. Zudem verschärfen die Folgen des Krieges die Beschaffungsprobleme über viele Branchen hinweg. Selbst der Fachkräftemangel im IT-Bereich dürfte sich kurz- bis mittelfristig zuspitzen, da Software Engineering Services auch in signifikantem Umfang in Osteuropa und Russland erbracht werden. Und: Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden – vielmehr die gesamte Öffentlichkeit – haben gesehen, wie Unternehmen reagiert haben. In Ergänzung zu Nachhaltigkeitsmaßnahmen fordern sie eine ethisch-moralische Positionierung und konsequentes Handeln.

Die Top500 in der Pandemie

Für die Top500 war 2020 ein Krisenjahr, auch wenn einige Unternehmen fast unberührt durch das erste Pandemiejahr gekommen sind. Onlinehändler erzielten weiterhin beachtliche Wachstumsraten. Der Einzelhandel insgesamt erreichte einen Umsatzanstieg von 9,5 Prozent. Kliniken, Pharma- und Medizintechnikunternehmen erzielten ein Plus von 2,8 Prozent.

Doch für die Leitindustrien, die ein besonderes Gewicht in den Top500 haben, waren die Belastungen während der Coronakrise zu gravierend, um weiter zu wachsen. Die Automobilindustrie als mit Abstand wichtigste Branche verlor sogar rund ein Zehntel ihrer Umsätze (minus 10,3 Prozent). Im Maschinen- und Anlagenbau sackten die Erlöse um 5,5 Prozent ab, der Sektor Transport & Logistik verlor 14,4 Prozent. Sogar um 37,2 Prozent ging der Umsatz im Dienstleistungssektor zurück: Hierzu zählen auch Unternehmen, die vom coronabedingten Einbruch im Tourismus betroffen waren – so zum Beispiel TUI und Sixt.

Unter dem Strich verzeichneten die deutschen Top500 einen Umsatzverlust von 3,9 Prozent. Die Großunternehmen schlugen sich dabei einerseits besser als die deutsche Wirtschaft insgesamt – das nationale Bruttoinlandsprodukt (BIP) verlor 4,6 Prozent.¹



Auf der anderen Seite litten die deutschen Großunternehmen stärker unter der Krise als die Weltwirtschaft, denn das globale BIP sank lediglich um 3,4 Prozent.²

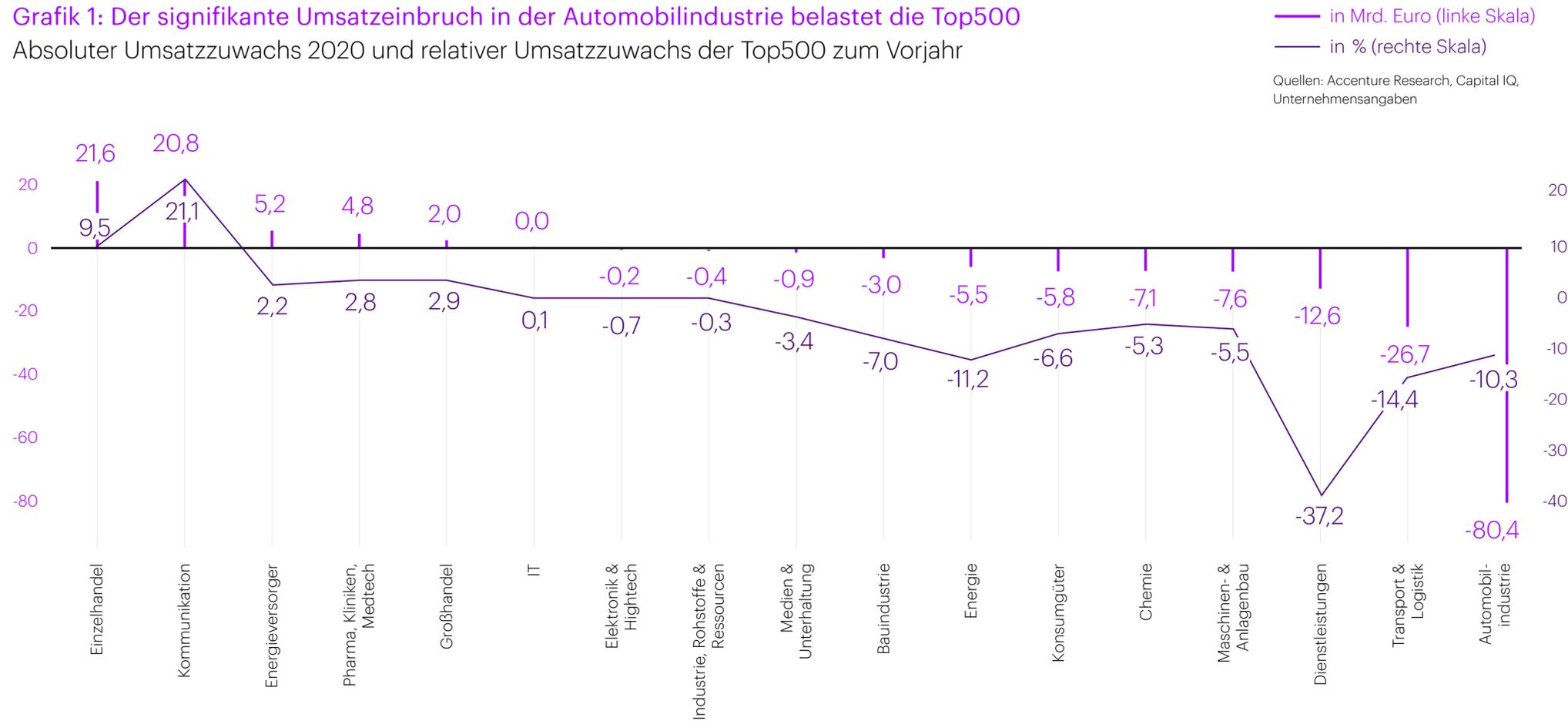
Das Minus ist vor dem Hintergrund einer Wachstumsschwäche in der deutschen Industrie zu sehen, die bereits in den vergangenen Jahren immer deutlicher hervortrat. Im Jahr 2019 kletterten die Umsätze der Top500-Unternehmen um lediglich 2,8 Prozent, 2018 waren es 3,3 Prozent. Die Automobilindustrie, auf die rund 30 Prozent aller

Umsätze der Top500 entfallen, konnte zuletzt das Wachstum der großen Unternehmen nicht mehr stützen. Im Vergleich zu anderen Ländern war die deutsche Wirtschaft bisher durch ein sehr stabiles Kräfteverhältnis der Branchen gekennzeichnet. Nun aber deutet sich ein sinkender Anteil der bislang klar dominierenden Automobilindustrie an.

Fest steht, dass die Transformation erhebliche Auswirkungen auf den Wettbewerb haben wird. Erfolgreiche Start-ups, dynamische Mittelständler sowie transformierte Großunternehmen werden mit innova-

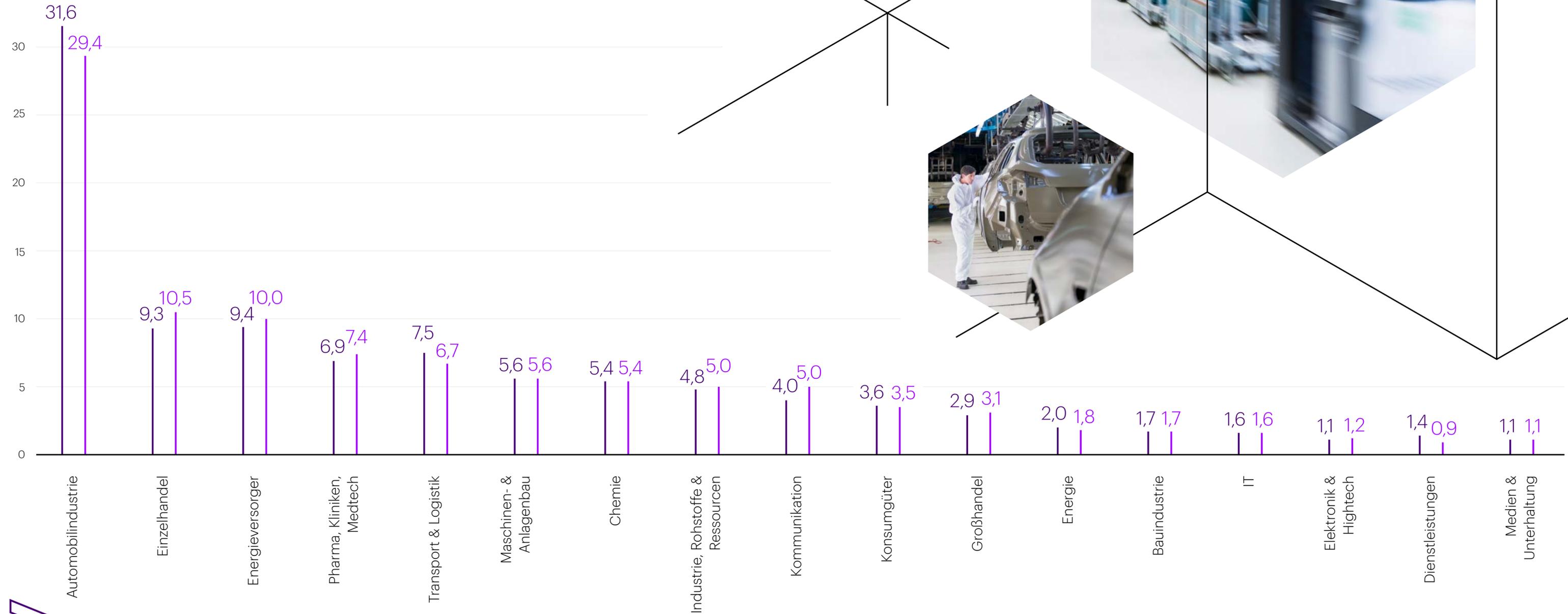
tiven Geschäftsmodellen in den Vordergrund treten. Die Folge: Verharrende Konzerne schrumpfen – es sei denn, sie reißen das Ruder herum. Aber wie? Accenture zeigt in dieser Studie auf, wie sich die Wettbewerbs- und Rahmenbedingungen für die Top500 zuletzt weiter verschärft haben und welche Voraussetzungen nun geschaffen werden müssen, um die multidimensionale Transformation zu bewältigen. Aber auch, um sie als Chance zu begreifen und für neues Wachstum zu nutzen.

Grafik 1: Der signifikante Umsatzeinbruch in der Automobilindustrie belastet die Top500
 Absoluter Umsatzzuwachs 2020 und relativer Umsatzzuwachs der Top500 zum Vorjahr



Grafik 2: Die Automobilindustrie ist trotz des Einbruchs die mit Abstand dominierende Branche
 Branchengewichtung der Top500 auf Basis der Umsatzerlöse (2019 und 2020; in %)

— 2019
 — 2020
 Quellen: Accenture Research, Capital IQ, Unternehmensangaben



1 DIE GROWTH CHAMPIONS UNTER DEN TOP500

Accenture ermittelt seit Jahren, welche der größten deutschen Unternehmen besonders erfolgreich die Umsätze und Renditen steigern. Die Analysen zeigen, wie das Top-Management den Herausforderungen der Zeit begegnet.



Die Top500 sind die 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands. Einmal im Jahr wird das Ranking in Zusammenarbeit mit Accenture erstellt und in der WELT veröffentlicht. Als Growth Champions bezeichnet Accenture diejenigen dieser 500 Unternehmen, die in den letzten vier Jahren ein höheres Umsatzwachstum als die Top500 insgesamt erzielt haben – und zugleich bei Umsatz und Rentabilität besser abschneiden als der Durchschnitt ihrer Branche.

Im Jahr 2020 gab es 35 solcher Growth Champions. Sie stammen aus unterschiedlich erfolgreichen Branchen: So stach der Maschinen- und Anlagenbau in der jüngsten Analyse mit fünf Unternehmen heraus. Viermal sind die Sektoren „Transport & Logistik“ sowie „Industrie, Rohstoffe & Ressourcen“ vertreten. Aus der Automobilindustrie sind derzeit hingegen nur drei Zulieferer dabei.

Grafik 3: Die Growth Champions der Top500-Unternehmen aus Deutschland

Quellen: Capital IQ, Unternehmensangaben

Branche	Unternehmen	Umsatzveränderung 2020 YoY	Durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum 2016–2020	Durchschnittliche Umsatzrendite 2016–2020
Automobilindustrie	Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft	-6,8%	2,8%	7,2%
	Knorr-Bremse AG	-11,1%	3,2%	8,5%
	Friedrich Boysen GmbH & Co. KG	11,6%	16,0%	2,6%
Bauindustrie	Sto SE & Co. KGaA	2,5%	3,9%	4,4%
	Zeppelin GmbH	4,9%	8,5%	2,7%
	Leonhard Weiss GmbH & Co. KG	15,7%	10,1%	6,5%
Chemie	Symrise AG	3,3%	4,9%	8,7%
Dienstleistungen	Dekra SE	-6,1%	2,7%	3,6%
	TÜV Nord AG	-1,3%	2,4%	3,3%
Einzelhandel	Zalando SE	23,1%	21,7%	2,2%
Elektronik & Hightech	Carl Zeiss AG	-8,5%	5,2%	10,1%
	Infineon Technologies AG	6,7%	7,3%	10,4%
	Siltronic AG	-5,0%	6,6%	14,7%
Großhandel	KWS Saat SE	15,2%	5,5%	8,7%
	Adolf Würth GmbH & Co. KG	1,0%	5,0%	4,3%
Industrie, Rohstoffe & Ressourcen	Aurubis AG	4,5%	7,0%	2,3%
	HeidelbergCement AG	-6,6%	3,8%	1,9%
	Wieland-Werke AG	18,1%	11,6%	3,3%
	Heraeus Holding GmbH	40,9%	10,0%	0,7%
IT	SAP SE	-0,8%	5,5%	16,2%
Kommunikation	United Internet AG	3,3%	9,0%	7,5%
Konsumgüter	Puma SE	-4,9%	9,6%	3,1%
Maschinen- & Anlagenbau	Jungheinrich AG	-6,5%	5,4%	4,7%
	Kion Group AG	-5,3%	10,5%	4,5%
	Trumpf GmbH + Co. KG	-7,8%	5,6%	7,7%
	Wacker Neuson SE	-15,0%	4,4%	4,8%
	Vaillant GmbH	4,3%	3,3%	6,9%
	Kabel Deutschland Holding AG	3,8%	4,2%	14,6%
Pharma, Kliniken und Medizintechnik	Fresenius SE & Co. KGaA	2,5%	5,3%	5,3%
	Sartorius AG	27,8%	15,8%	8,7%
	C.H. Boehringer Sohn AG & Co. KG	2,9%	5,4%	10,5%
Transport & Logistik	Deutsche Post DHL Group	5,5%	3,8%	4,2%
	Hamburger Hafen und Logistik AG	-6,1%	2,4%	6,4%
	Hapag-Lloyd AG	1,3%	13,4%	1,9%
	Kühne + Nagel (AG & Co.) KG	-3,4%	5,4%	3,9%

Ebenfalls einmal im Jahr vergibt Accenture zusammen mit der WELT den Top500-Award. Eine prominent besetzte Jury zeichnet drei Unternehmen aus, die in den zurückliegenden sechs Jahren außergewöhnlich stark und kontinuierlich gewachsen sind. Bei der Auswahl achtet die Jury zudem auf die

Innovationsfähigkeit, auf solide, wertschöpfende Geschäftsmodelle, auf die Fähigkeiten zur nachhaltigen Integration übernommener Firmen, auf Profitabilität und auf erfolgreiche Globalisierungsstrategien. Aber auch auf ein solides Management, das sich nicht von kurzfristigen Trends leiten lässt.

Zwar rücken dabei immer wieder neue Unternehmen in den Fokus der Jury. Doch eine Reihe von exzellent geführten Konzernen schafft es Jahr für Jahr, die Kriterien zur Nominierung zu erfüllen. Diese Unternehmen haben auch jetzt beste Voraussetzungen, die multidimensionale Transformation zügig zu bewältigen.





2 KOMPLEXERE ANFORDERUNGEN IN EINER NEUEN WELT

Die Voraussetzungen für eine positive Umsatzentwicklung der Top500-Konzerne haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend und drastisch gewandelt. Digitalisierung, Nachhaltigkeit, resiliente Lieferketten und Fachkräftesicherung sind eine notwendige Grundlage sowie Impulsgeber für künftiges Wachstum. Gleichzeitig erfordern unberechenbare geopolitische Spannungen und staatliche Regulierung in Krisenzeiten die Fähigkeit, schnell zu reagieren.



2.1 Schneller Technologiewandel setzt Unternehmen unter Druck

Auf den Weltmärkten ist ein regelrechtes Wettrennen entstanden: Den Wettbewerb entscheidet immer deutlicher, wer neueste Technologien schneller nutzt als andere. Im Rahmen einer Accenture-Umfrage erklärten 83 Prozent der deutschen Unternehmen, dass sie derzeit mit einer Geschwindigkeit des technologischen Wandels in einem nie da gewesenem Ausmaß konfrontiert sind.

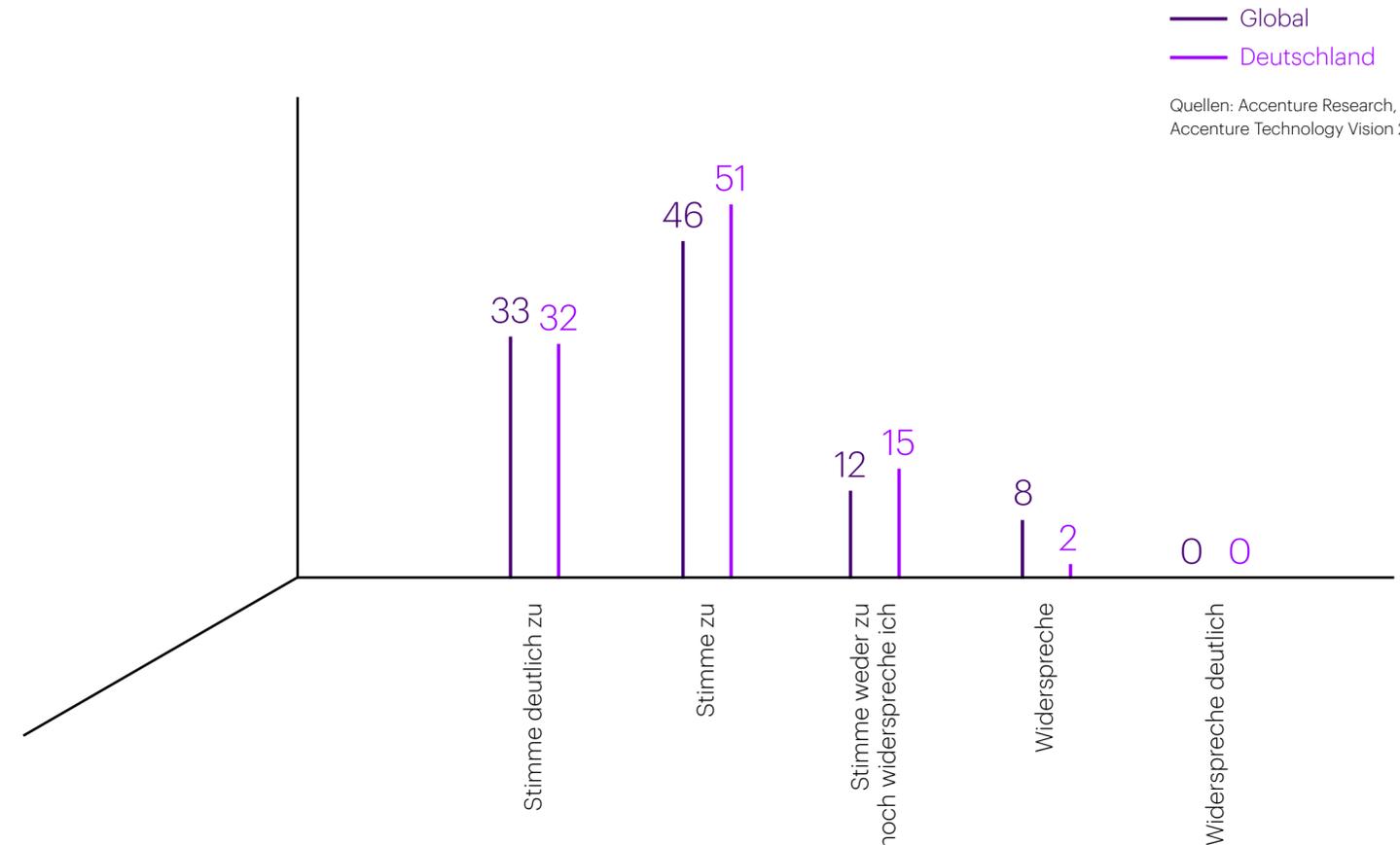
Die Liste der neuen Technologien mit einer hohen Wettbewerbsrelevanz ist lang. Dazu zählen Künstliche Intelligenz, Virtual und Augmented Reality, Blockchain, Cloud-Computing, Big Data und Analytics sowie das Internet of Things. Auf der Hardware-Seite stehen Quantencomputer, Drohnen und autonome Fahrzeuge sowie 3D-Drucker.³

Die rasante Entwicklung in diesen Technologiefeldern setzt die Top500 unter Druck – insbesondere im Hinblick auf die globale Konkurrenz. Die Bereitschaft zur Disruption und zum Einsatz der Digitalisierung für neue Geschäftsmodelle ist in konkurrierenden Volkswirtschaften wie den USA oder China stärker ausgeprägt.

Zwar steuern mehr und mehr der Top500 in dieser Hinsicht um, doch mangelt es vielfach an Konsequenz. Beispiel Künstliche Intelligenz (KI): Lediglich 24 Prozent der deutschen Unternehmen gaben im Rahmen einer Umfrage an, KI zu nutzen, um bessere Erkenntnisse über Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Doch ist dies die Basis für die Monetarisierung von Daten und digitalen Services. Außerdem erklärten nur 13 Prozent, dass sie neue Geschäftsmodelle umsetzen, die durch digitale Technologien ermöglicht werden.⁴

Grafik 4: Der technologische Wandel stellt die deutschen Unternehmen vor immense Herausforderungen

Mein Unternehmen ist mit einem technologischen Wandel von nie da gewesenen Ausmaß und Tempo konfrontiert (Antwort in %)



2.2 Dringlichkeit der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen nimmt rasant zu

Regulierungen der Gesetzgeber, neue Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden sowie Anforderungen der Investierenden: Schon jetzt stehen Unternehmen unter erheblichem Druck, ihre Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse nachhaltig auszurichten. Und dieser Druck wird weiter zunehmen. Mehr Nachhaltigkeit bedeutet für global ausgerichtete Konzerne, dass sie beispielsweise innerhalb ihrer gesamten weltweiten Lieferketten neue Standards etablieren müssen. Das geht nur mit enormer Transparenz hinsichtlich der Produktionsbedingungen auf sämtlichen Wertschöpfungsstufen – eine immense Herausforderung.

63 Prozent der CEOs weltweit sagen, dass Schwierigkeiten bei der Erhebung von ESG-Daten entlang der gesamten Wertschöpfungskette ein Hindernis für die Nachhaltigkeitsinitiativen in ihrer Branche darstellen.⁵ Das ist das Ergebnis einer Studie, die Accenture gemeinsam mit dem Global Compact der Vereinten Nationen erstellt hat.

Waren bislang Kosteneffizienz und Innovation die dominierenden Wettbewerbsfaktoren, so wird künftig auch die Nachhaltigkeit über den Markterfolg mitentscheiden. Die Umsetzung wettbewerbsrelevanter Nachhaltigkeitsstrategien erfordert dabei eine ganzheitliche und unternehmensübergreifende Transformation. Bislang werden die Verpflichtungen nicht erfüllt, weil Unternehmen nicht ausreichend in der Lage sind, ihre Nachhaltigkeitsleistung zu planen, zu steuern, zu messen und darüber zu berichten.⁶

In einer Accenture-Umfrage zur Messung der ESG-Umsetzung unter deutschen Führungskräften gaben nur 45 Prozent an, dass ihr Unternehmen Leistungskennzahlen definiert und auf die richtigen Datenquellen abgestimmt hat. Ohne solche Kennzahlen lässt sich aber nicht nachvollziehen, welchen Wert die nachhaltige Unternehmensausrichtung generiert. Fast die Hälfte (48 Prozent) der befragten deutschen Unternehmen nannte die „Unfähigkeit, die richtigen Kennzahlen zu ermitteln und verwertbare Erkenntnisse zu gewinnen“ als größtes Hemmnis bei der Messung der ESG-Leistung.⁷

Ein Beispiel für die Komplexität von Lieferketten ist Daimler:

60.000 direkte Lieferanten sind an den Lieferketten für Produktions- und Nichtproduktionsmaterial bei Daimler beteiligt. Zur nachhaltigen Steuerung dieser komplexen Lieferkette setzt Daimler auf Lieferanten-Screenings, risikobasierte Due-Diligence-Analysen und Nachhaltigkeitstrainings für Lieferanten. Damit wird die Einhaltung sozialer Standards und Umweltauflagen erreicht wie auch eine höhere Transparenz in der Lieferkette. Das nachhaltige Lieferkettenmanagement festigt das Vertrauen der Stakeholder und trägt dazu bei, gute Geschäftspraktiken zu etablieren.⁸



2.3 Lieferengpässe und Fachkräftemangel bremsen die Geschäftsentwicklung

Die Knappheit an Rohstoffen und Vorprodukten auf den Märkten sowie der Fachkräftemangel bedrohen zunehmend die Wachstumsperspektiven der Unternehmen. Die deutschen Top500 sind davon besonders betroffen. Das liegt an ihrer Exportorientierung mit Just-in-time-Produktion und geringen Lagerbeständen – vor allem in der Automobilindustrie – sowie an der ungünstigen demografischen Entwicklung. Störungen in den Lieferketten haben gerade im Jahr 2021 vielfach gezeigt, wie sie zum Wachstumsrisiko der deutschen Wirtschaft werden können.⁹ Nie zuvor in der Geschichte haben so viele Unternehmen über Materialknappheit berichtet wie 2021. Im Dezember beklagten 81,9 Prozent der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, dass Lieferengpässe ihre laufende Produktion behindern.¹⁰

Die aktuellen Lieferschwierigkeiten liegen unter anderem an Engpässen in Häfen und an zu wenig Personal im Transportsektor. Zudem hat sich die

Weltwirtschaft nach dem ersten Corona-Schock überraschend schnell erholt. Bei einigen Produkten, wie zum Beispiel Halbleitern, kam es in der Folge zu erheblichen Nachfrageanstiegen. Des Weiteren erklärt der Bullwhip-Effekt (Peitscheneffekt) die Probleme in der Lieferkette. Demnach kommt es selbst bei geringen Änderungen der Endkunden-Nachfrage zu großen Schwankungen bei Bestellungen und Lagerbeständen, weil Lieferanten Signale auf Kundenseite falsch interpretieren. Abstimmungs- und Kommunikationsprobleme zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen verstärken die Lieferschwierigkeiten entlang der kompletten Supply Chain.

Bei zahlreichen Unternehmen beeinträchtigen die Störungen in der Lieferkette die Wettbewerbsfähigkeit. Das ifo Institut schätzt die Belastung der Wertschöpfung im deutschen verarbeitenden Gewerbe 2021 auf rund 40 Milliarden Euro.¹¹

Grafik 5: Signifikante Beschaffungsprobleme über alle Branchen hinweg
Knappheit von Vorprodukten im verarbeitenden Gewerbe (2021)
(Anteil der Nennungen in %)

Quelle: ifo Konjunkturumfrage,
Dezember 2021



Zusätzlich eingetrübt wird das aktuelle Umfeld für die Top500 durch einen zunehmend angespannten deutschen Arbeitsmarkt. Sichtbar wird der Mangel an Arbeitskräften anhand der gemeldeten offenen Arbeitsplätze: Im Februar 2022 lag die Zahl bei 822.000 – ein Plus von 240.000 Stellen oder 41 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitpunkt.¹² Betroffen sind nahezu alle Branchen. Der Fachkräftemangel wird also zu einem wesentlichen Risiko für die deutsche Wirtschaft insgesamt.

Die Anzahl freier Stellen für IT-Expertinnen und -Experten ist 2021 um 12 Prozent auf 96.000 gestiegen. Damit fehlt immer mehr Personal für die digitale Transformation der Unternehmen. Zwei von drei Unternehmen erwarten, dass sich der IT-Fachkräftemangel weiter verschärfen wird.¹³

Mit den hiesigen Auswirkungen des demografischen Wandels hat sich das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) befasst. Demnach werde die Zahl der 20- bis 64-jährigen in Deutschland lebenden Personen im Jahr 2030 um 11 Prozent geringer sein als heute – zumindest, insofern keine Zuwanderung stattfindet. EU-weit ist ein Minus von 7 Prozent zu erwarten. Mit Litauen weist nur ein Land in der Europäischen Union einen schlechteren Wert als Deutschland auf.¹⁴

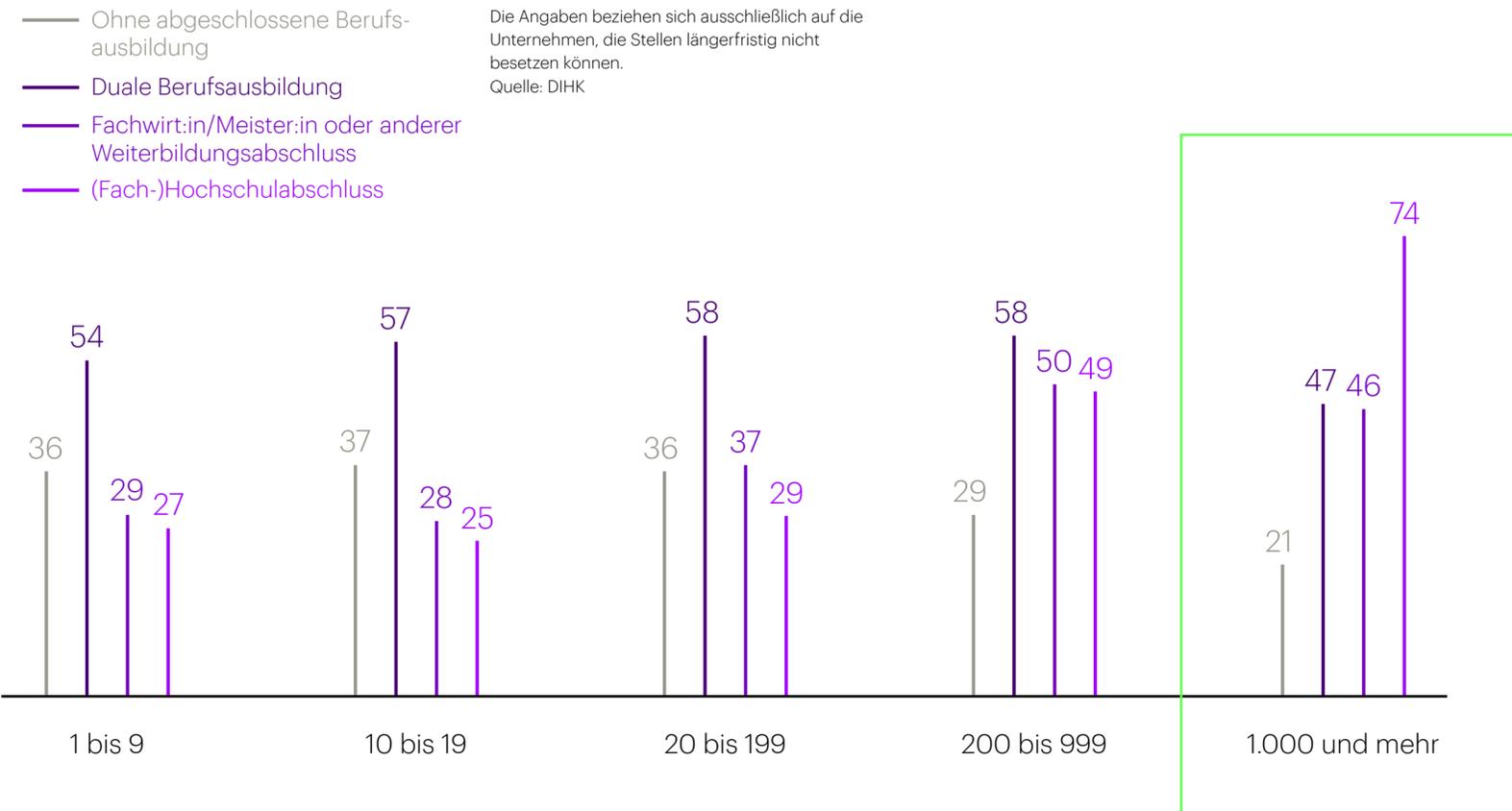
Auch größere Unternehmen können sich dem Fachkräftemangel immer weniger entziehen. In einer Umfrage des DIHK unter Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten gaben 74 Prozent an, bei der Besetzung von Stellen mit Hochschulabsolvierenden Probleme zu haben. Überdurchschnittlich schwer fällt das IT-Dienstleistern. Bei ihnen berichten 86 Prozent von Schwierigkeiten. Bedenklich ist auch, dass 43 Prozent der befragten Unternehmen erwarten, infolge des Fachkräftemangels Aufträge ablehnen oder ihr Angebot reduzieren zu müssen.¹⁵

In Kombination mit den Lieferengpässen bei Gütern kündigt sich in Deutschland somit eine deutliche Verschärfung der Versorgungsschwierigkeiten bei zahlreichen Produkten und Dienstleistungen an. Zudem erschwert der Fachkräftemangel die Umsetzung wichtiger Zukunftsprojekte wie die Digitalisierung und den Klimaschutz.



Grafik 6: Deutsche Großunternehmen mit deutlichen Problemen bei der Stellenbesetzung mit Hochschulabsolvierenden

Für welches Qualifikationsniveau suchen Sie ohne Erfolg Arbeitskräfte? (nach Beschäftigtengrößenklassen, in %)





3 MULTIDIMENSIONALE TRANSFORMATION

Was die Top500 jetzt umsetzen müssen

Der Handlungs- und Zeitdruck für die Transformation ist unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen für die Top500 enorm. Infolgedessen verändert sich das Mindset der Führungskräfte deutlich. Den meisten ist klar geworden, dass sie umgehend agieren müssen. Viele sind jedoch unsicher, welcher Weg aus der Krise führt. Accenture sieht die wichtigsten Weichenstellungen in drei Aktionsfeldern: Innovation, Nachhaltigkeit und Talent-Management. Nur wer diesen Transformationsdreiklang beherrscht, wird zu den künftigen Wachstumschampions gehören.



3.1 Mit Innovationen der Krise entkommen

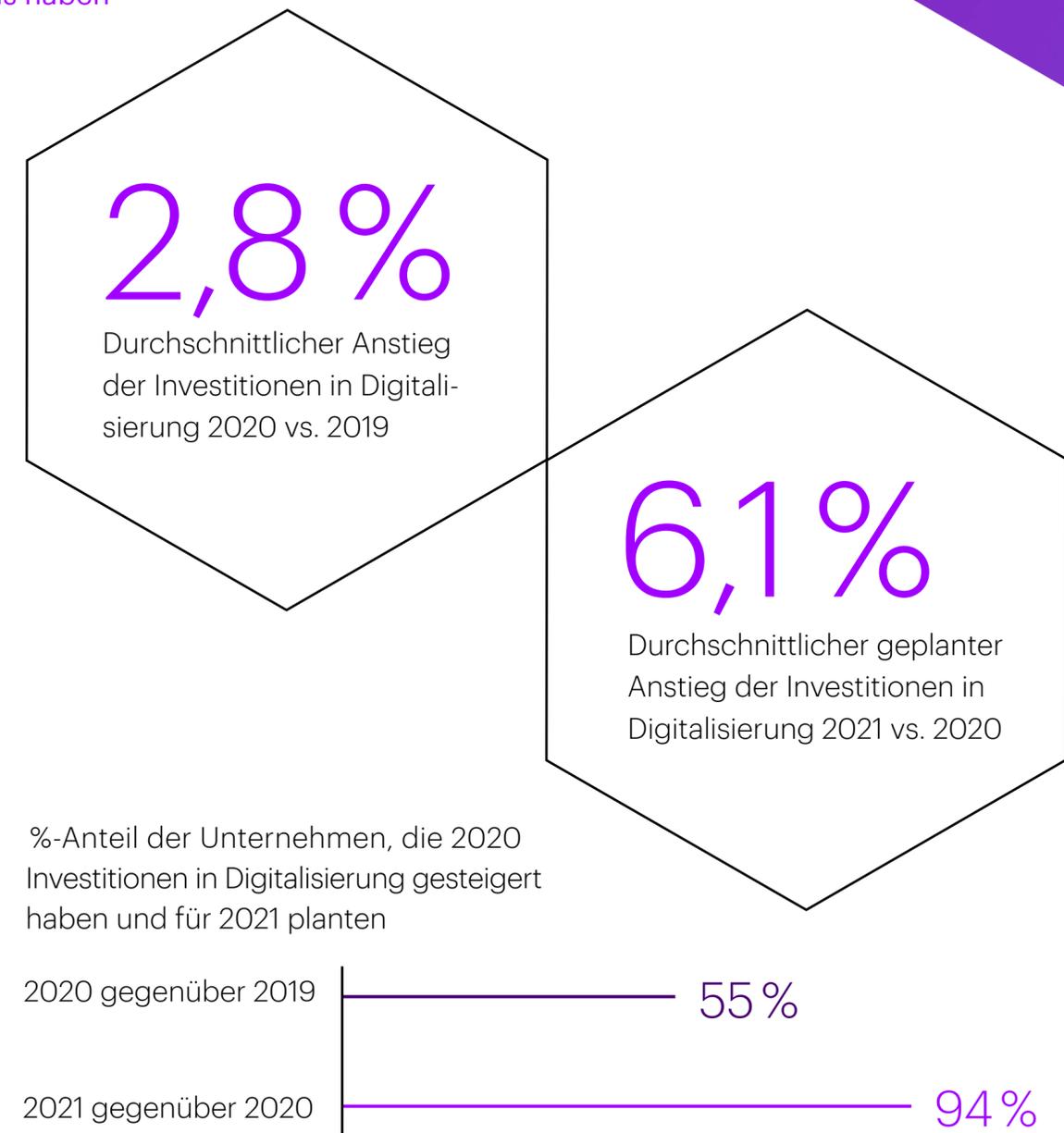
In den kommenden Jahren werden sich die Top500-Unternehmen intensiv mit der multidimensionalen Transformation beschäftigen. Damit nimmt ihre Wettbewerbsfähigkeit zu. Steigende Investitionen zeigen, dass Entscheiderinnen und Entscheider die Herausforderungen bereits annehmen. Schon jetzt werden daher grundlegende Veränderungen im Top500-Ranking sichtbar. Newcomer aus der Digitalwirtschaft klettern mit zukunftsweisenden Geschäftsmodellen und hohen Wachstumsraten in der Tabelle empor. Zalando (Umsatzanstieg 2020: 20 Prozent), HelloFresh (plus 107 Prozent) und zooplus (plus 18 Prozent) haben in den vergangenen Jahren mit plattformbasierten Geschäftsmodellen den Sprung unter die Konzerne mit Milliardenumsatz geschafft. Diese Unternehmen entwickeln durch gezielte Datenanalysen ein umfassendes Verständnis ihrer Kundinnen und Kunden und sind so besser in der Lage, in neue Märkte sowie Produkt- und Servicebereiche zu expandieren.

Aber auch die übrigen Top500 haben die Notwendigkeit der Digitalisierung erkannt und trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in die Zukunft investiert. Laut einer Accenture-Umfrage stiegen im Jahr 2020 die durchschnittlichen Investitionen der deutschen Unternehmen um 2,8 Prozent. Für 2021 strebten 94 Prozent ein höheres Budget für ihre Digitalisierungsinitiativen an. Insgesamt war geplant, es um 6,1 Prozent zu erhöhen.¹⁶

Global betrachtet müssen die Top500 ihre Chance im Technologiewettbewerb suchen. Accenture zeigt auf, welche Technologiebausteine dafür die wichtigsten sind und wie sie jetzt für innovative Geschäftsmodelle und neue Kundenerfahrungen genutzt werden können.

Grafik 7: Trotz des Wachstumseinbruchs haben die deutschen Unternehmen 2020 die Investitionen in Digitalisierungsinitiativen erhöht

n=102 Unternehmen
Quellen: Accenture Research, CXO Survey, 2021



Technologien zu Wachstumstreibern machen

Um neue zukunftsgerichtete Geschäftsmodelle zu entwickeln, müssen die Top500 in Hard- und Software investieren, mit denen sie Daten generieren, analysieren und nutzen können. Unternehmen, die stärker datengesteuert, KI-gestützt und digital arbeiten, können schneller skalieren, produktiver sein und neue Werte in der gesamten Organisation schaffen. Deutschland und Europa haben ein einzigartiges Potenzial: Es schlummert in den Industriedaten. Nach einer Schätzung der Europäischen Kommission wird sich die Menge der von Unternehmen, aber auch der öffentlichen Hand generierten Daten zwischen 2018 und 2025 verfünffachen.¹⁷ Die Nutzung dieser Informationen wird zu einer wichtigen Säule des Wohlstandswachstums in Europa.

Doch wie entsteht aus reinen Daten eine Wertschöpfung? Für skalierbare Geschäftsmodelle braucht es eine barrierefreie, vertrauenswürdige und moderne Datenbasis in der Cloud. Sie besteht vor allem aus drei Elementen: einem zeitgemäßen Data-Engineering, einer KI-gestützten Data Governance für ein effizientes Metadatenmanagement sowie der Gewährleistung von Vertrauenswürdigkeit, Compliance und Datenschutz.¹⁸

Accenture-Analysen zufolge sind Unternehmen, die konsequent in Cloud-Lösungen investieren, innovativer, kosteneffizienter und profitabler. Auch die Mehrzahl deutscher Führungskräfte setzt auf die Technologie: 94 Prozent erwarten, dass bis 2024 mindestens 50 Prozent des operati-

ven Geschäfts in die Cloud migriert werden.¹⁹ Je nach Region berichten 12 bis 15 Prozent der Unternehmen, dass ihre Cloud-Investitionen bereits heute zu einem erheblichen Wachstum geführt haben.²⁰ Diese beachtliche Zahl zeigt: Die Cloud ist mehr als ein Kostensenker oder ein effizientes Rechenzentrum. Sie befeuert das geschäftliche Wachstum. Auch lassen sich durch die Abbildung des gesamten Unternehmens in der Cloud zahlreiche Risiken und Effizienzpotenziale schneller identifizieren. Die Cloud ist der Innovationstreiber für die Top500.

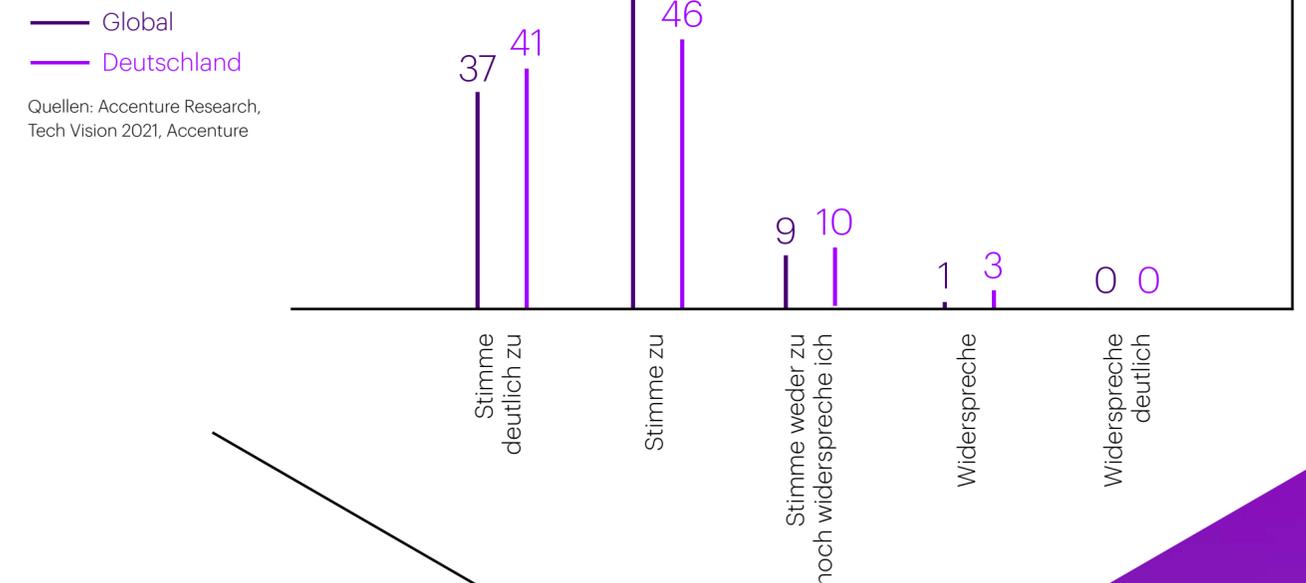
Zum Erfolg einer Cloud-Investition tragen insbesondere zwei Faktoren bei: Unternehmen müssen erstens für den jeweiligen Unternehmenszweck geeignete Cloud-Typen einsetzen sowie zweitens die passenden ergänzenden Technologien auswählen. Das Spektrum an Cloud-Typen umfasst die Public Cloud, die Hybrid Cloud, die Private Cloud, die Multi Cloud und die Edge Cloud. Zu den wichtigen ergänzenden Technologien gehören Cloud-first-, 5G- und softwaredefinierte Netzwerke, die Strukturen vereinheitlichen und Silos zwischen den unterschiedlichen Cloud-Typen verhindern. Die Cloud wird zum Rückgrat des Betriebsmodells. Sie verändert die Art und Weise, wie Unternehmen mit ihren Kundinnen und Kunden kommunizieren, wie sie ihre Produkte herstellen und vermarkten und wie sie ihre IT-Systeme aufbauen und betreiben.

Die Cloud ist zudem das zentrale Element des Neuen Digitalen Kerns, den Accenture als Voraussetzung für eine wachstumsorientierte Technologie-Transformation betrachtet. Der

Neue Digitale Kern ist ein digitales Abbild eines Unternehmens, das alle Anwendungen, Services und Daten über die Cloud zusammenführt. Auf dieser Basis werden automatisierte, intelligente Prozesse entwickelt, die alle Geschäftsbereiche miteinander vernetzen und zudem Kundinnen und Kunden sowie Partnerunternehmen in die Wertschöpfungskette einbinden. Geschäftsmodelle lassen sich schnell anpassen oder neu aufsetzen, Produktentwicklungen und Reaktionszeiten verkürzen.

Grafik 8: Cloud-Technologie ist Voraussetzung für Agilität und Widerstandsfähigkeit

Um agil und widerstandsfähig zu sein, muss die digitale Transformation mit der Cloud als Kernelement vorangetrieben werden (Antwort in %)



Geschäftschancen jenseits der eigenen Industrien aufbauen

Der Einsatz neuer Technologien muss in den Top500 konsequent auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ausgerichtet sein. Ursprünglich hatten die Top500 die Digitalisierung vornehmlich als Mittel zur Kostenreduktion betrachtet. Doch das ändert sich. Zuletzt erklärten 87 Prozent der Unternehmen, dass sie den Erfolg von Innovationsprojekten daran bemessen, wie neue Produkte und Dienstleistungen zusätzlichen Umsatz generieren. Nur wenig mehr wollen vor allem Kosten sparen (91 Prozent).²¹

In einer zunehmend komplexeren Technologiewelt werden Unternehmen aber immer weniger in der Lage sein, allein den entscheidenden Technologiemix für bahnbrechende neue Produkte und Dienstleistungen bereitzustellen. Um neue zukunftsgerichtete und digitale Geschäftsmodelle

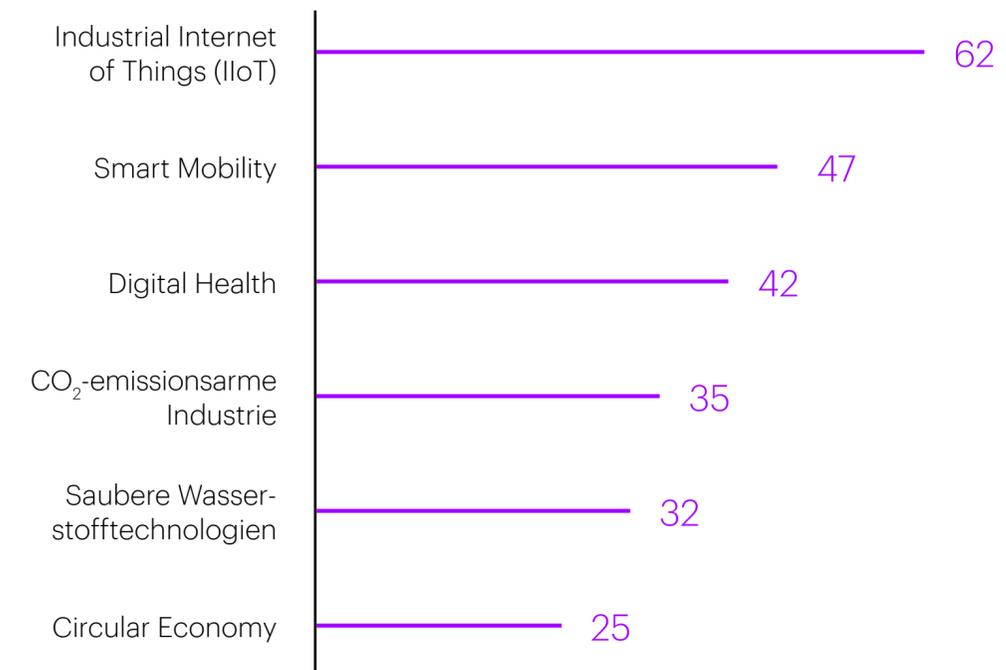
zu entwickeln, brauchen die Top500 daher einen stärkeren Willen zur Kooperation – auch über Branchengrenzen hinweg. Nicht zuletzt die Cloud-Technologie bietet neue Potenziale für unternehmensübergreifende Geschäftsmodelle sowie deren Optimierung und Skalierung.

Des Weiteren sehen die deutschen Unternehmen die größten Potenziale zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Industrial Internet of Things sowie bei Smart Mobility und bei Digital Health.²² Gemeinsam ist diesen drei Bereichen, dass neue Technologien – auch aus unterschiedlichen Sektoren – neue Services und Produkte ermöglichen. Die Anbieter dieser Lösungen kommen aus verschiedenen Branchen. Die Industriegrenzen verschwimmen. Prozesse, Geschäftsmodelle oder Lieferketten, die bislang nichts miteinander zu tun hatten, lassen sich nun verknüpfen.

Grafik 9: IIOT, Smart Mobility und Digital Health haben das größte Potenzial, die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken

Welche Bereiche haben die besten Aussichten, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern? (Anteil in %)

Quellen: Accenture Research, CXO Survey, 2021



Mehr Kooperation, auch über Branchengrenzen hinweg: So können Anbieter den Wandel von der klassischen vertikalen Integration in der Wertschöpfungskette hin zu ökosystembasierten Geschäftsmodellen vollziehen. Ökosysteme sind dynamische Netzwerke verschiedenster Organisationen, die beispielsweise über gemeinsame Technologien zusammenarbeiten. Ihr Ziel ist es, durch die gegenseitige Nutzung ihrer Ressourcen neue Märkte zu bilden. Um ihren Mehrwert zu steigern, zielen Ökosysteme zudem auf den Ausbau ihrer Strukturen ab. Sie sind ein wichtiges Instrument für Unternehmen, um mit Geschäftsmodellen jenseits der klassischen Branchengrenzen zu skalieren und erfolgreich zu werden.



Beispiel Friedrich Boysen

Der Automobilzulieferer Friedrich Boysen verdankt sein langjähriges erfolgreiches Wachstum dem klaren strategischen Fokus auf das Thema Abgasreinigung für die Premiumklasse. Der Umstieg der Hersteller von Verbrennungsmotoren auf elektrische Antriebe erzeugt einen enormen Transformationsdruck bei dem Top500-Unternehmen und Growth Champion aus Altensteig in Baden-Württemberg.²³ Um sich für die Zukunft Wachstumspotenziale zu erschließen, investiert Friedrich Boysen in die Energietechnik – unter anderem in stationäre Energiespeicher und in ein eigenes Wasserstoffzentrum.²⁴



Markenversprechen mit einer neuen „Experience“ erfüllen

Die Erwartungshaltung der Endverbraucherinnen und Endverbraucher sowie Unternehmenskunden steigt stetig – nicht zuletzt, weil digitale Erfahrungen heute oft für noch mehr Nutzen und Komfort sorgen. Cloudbasierte Technologien spielen für Unternehmen daher eine entscheidende Rolle, denn sie bieten Ansätze für eine neue Customer Experience. Für die Top500 wird die Neuausrichtung auf veränderte Kundenbedürfnisse damit zu einem wesentlichen Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb.

Kundinnen und Kunden orientieren sich inzwischen stark daran, welche Vision im Markenversprechen steckt. Heute gehört zur neu definierten Experience, dass ein Purpose – ein Zweck, zum Beispiel im Zusammenhang mit dem Klimaschutz – erfüllt wird. Führende Unternehmen setzen in diesem Sinne auf Erlebnisinnovationen und auf Glaubwürdigkeit. Sie achten darauf, dass ihr Markenversprechen mit der Experience, die sie bieten, in Einklang steht.

Das Kundenerlebnis ist heute eine Aufgabe für das gesamte Unternehmen. Die Verantwortlichkeiten dafür liegen nicht nur in Vertrieb, Marketing und Service, sondern auch in Backoffice-Funktionen wie dem Supply-Chain-Management. Die Kundenansprache wird heute weit über den Erstkundenkontakt hinaus auf die gesamte Nutzung der Produkte und Dienstleistungen erweitert. Dafür braucht es neue Verbindungen zwischen Daten, Technologien und Mitarbeitenden.

Zu einem neuen Begegnungsfeld im Kundenkontakt kann der kollektive virtuelle Raum werden – das Metaversum. Hier verschmilzt die physische mit der digitalen Welt. Unternehmen müssen verstehen, wie und ob ihre Kundinnen und Kunden das neue Medium nutzen werden und wie sie ihr Markenversprechen dort erfüllen können.²⁵



3.2 Nachhaltigkeit by Design umsetzen

Können die Top500 den Klimaschutz für neue Erfolgsgeschichten nutzen? Accenture hat sich mit den Klimazielen der großen deutschen Konzerne intensiv beschäftigt. Ergebnis: Fast ein Drittel der 228 größten börsennotierten deutschen Unternehmen hat das Ziel ausgegeben, bis zum Jahr 2045 „Net Zero“ zu erreichen – also klimaneutral zu werden. Nach einer Accenture-Analyse wird jedoch keines der Unternehmen dieses Ziel erreichen, wenn sie ihr Tempo bei der CO₂-Reduktion gegenüber den 2010er Jahren nicht erheblich erhöhen.²⁶

Doch es gibt Anlass zur Hoffnung: Das Bewusstsein für die Bedeutung des Klimaschutzes in den Unternehmen wächst schnell. Führungskräfte sehen Nachhaltigkeit mehr und mehr als Kernelement der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. In der Folge verankern sie Nachhaltigkeit by Design fest in der DNA der Unternehmen. Der Grund: Sie erkennen darin einen Wettbewerbsfaktor sowie ein Wertversprechen gegenüber den Kundinnen und Kunden.

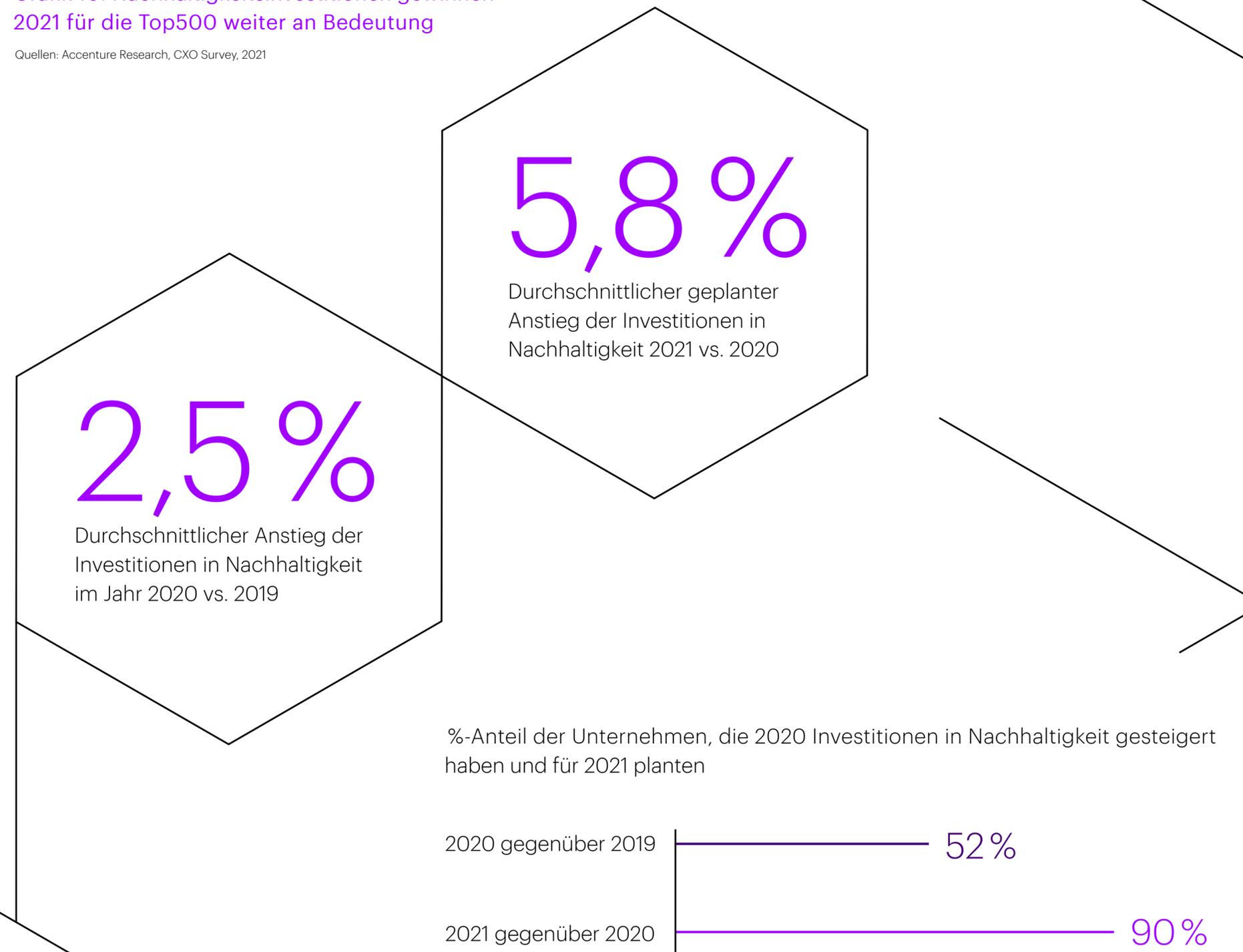


Klimaschutz zum Wettbewerbsfaktor erklären

Wie wichtig ist Nachhaltigkeit – wie zentral der Klimaschutz – für ein Wirtschaftsunternehmen? Vor wenigen Jahren war die Antwort auf diese Frage noch eine völlig andere als heute. Ursprünglich achteten Unternehmen in erster Linie darauf, gesetzliche Vorgaben einzuhalten. Später erklärten viele Konzerne eine Corporate Social Responsibility zum Baustein ihrer Unternehmensidentität und nutzten diese gezielt für ein positives Image. Heute sehen mehr und mehr Unternehmen in Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsfaktor. Nachhaltigkeit gilt zudem – neben der Digitalisierung – als Treiber für Innovation.

Grafik 10: Nachhaltigkeitsinvestitionen gewinnen 2021 für die Top500 weiter an Bedeutung

Quellen: Accenture Research, CXO Survey, 2021



Viele Konzerne verfolgen daher den Ansatz einer doppelten Transformation, auch Twin Transformation genannt. Sie sehen in der Nachhaltigkeit nicht nur einen gesellschaftlichen Auftrag, sondern auch eine Geschäftschance. Im Rahmen der Twin Transformation versprechen sich einige Unternehmen gerade an der Schnittstelle zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit einen Zuwachs des Unternehmenswertes, wenn sie neue innovative Geschäftsmodelle für mehr Klimaschutz und gesellschaftliches Engagement kreieren. Eine Accenture-Studie zeigt, dass diese Unternehmen mit einer 2,5-mal höheren Wahrscheinlichkeit als andere zu den leistungsstärksten von morgen gehören.²⁷

Eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmen gemäß der ESG-Kriterien ist aus mehreren Gründen vorteilhaft.

So lassen sich das Image des Unternehmens und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden verbessern und Vorteile im Recruiting erzielen. Ebenso steigt die Effizienz, wie auch die Analyse klassischer Finanzkennzahlen zeigt: Nachhaltige Unternehmen wachsen stärker und profitabler.

Die Top500-Konzerne, die im Jahr 2020 am stärksten gewachsen sind, weisen tendenziell auch einen höheren ESG-Score auf als die übrigen Unternehmen. Im Durchschnitt liegt er rund 7 Prozent oberhalb des Wertes der Vergleichsgruppe. Noch deutlicher ist der Unterschied beim Umwelt-Score: Hier übertreffen die Wachstumschampions die anderen um 13 Prozent.²⁸

Gleichzeitig zeigt eine globale Accenture-Studie, dass Führungsteams, die Nachhaltigkeit tief in der DNA ihrer Organisation verankern, besser in der Lage sind, finanziellen Mehrwert zu erzielen. Die Unternehmen, die ein Nachhaltigkeitsmanagement besonders intensiv in ihren Prozessen implementiert haben, erwirtschaften im Durchschnitt eine um 21 Prozent höhere EBITDA-Marge.²⁹

Zusätzlich können nachhaltig gemanagte Unternehmen auch eine höhere Kapitalproduktivität erwarten, die auf geringere Kapitalkosten zurückzuführen ist.³⁰ Organisationen, die von führenden Ratingagenturen in puncto ESG als vorbildlich eingestuft werden, haben gegenüber den sogenannten Nachzüglern einen Vorsprung von 10 Prozentpunkten bei der Kapitalproduktivität, also der Differenz zwischen Kapitalrendite und -kosten.

Beispiel SAP

Der Softwarekonzern SAP will bereits 2030 entlang seiner Wertschöpfungskette klimaneutral sein. In den vergangenen drei Jahren hat das Top500-Unternehmen durch Klimaschutzmaßnahmen bereits Kosten in Höhe von 354,3 Millionen Euro eingespart.³¹ Mit dem Trend zur Nachhaltigkeit will der Growth Champion aber auch Wachstum generieren: Mit der SAP Cloud for Sustainable Enterprises können Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsergebnisse verfolgen und transparenter gestalten. Die entsprechenden Daten lassen sich dazu identifizieren, quantifizieren und analysieren.³²



Nachhaltigkeit als Wertversprechen etablieren

Die Top500 müssen Nachhaltigkeit heute fest in ihre Unternehmensstrategie einbetten. Gleich mehrere Stakeholder-Gruppen formulieren diese Erwartung immer deutlicher. So erwarten 67 Prozent der Verbraucherinnen und Verbraucher von den Unternehmen, dass sie in langfristige, nachhaltige und faire Lösungen investieren.³³

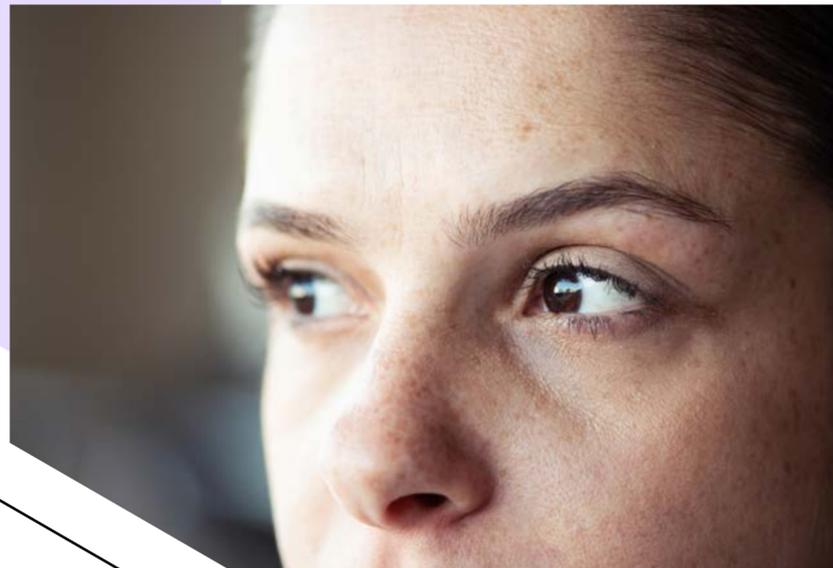
Für die deutschen Konzerne heißt das, dass sie ihre Marken mit dem Wertversprechen einer größeren Nachhaltigkeit ausstatten müssen. Dies gilt sowohl für die Produkte und Dienstleistungen als auch für das Employer Branding und schließlich für die Kommunikation im Bereich Investor

Relations. Es gilt sicherzustellen, dass Nachhaltigkeit in erster Linie eine Chance zur Steigerung des Unternehmenswertes und kein finanzielles Risiko ist. Eingelöst werden kann das Wertversprechen nur über eine hohe Transparenz darüber, welche Nachhaltigkeitsziele sich Unternehmen setzen und inwieweit sie diese tatsächlich erreichen.

Deshalb müssen die Top500 ihren Fokus auf die Messbarkeit ihrer Nachhaltigkeitsziele legen und darauf achten, dass sie auch gemessen werden. Ebenso wichtig ist es, eine Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsfortschritte zu etablieren. Sinnvoll ist zudem, die Kennzahlen in ein star-

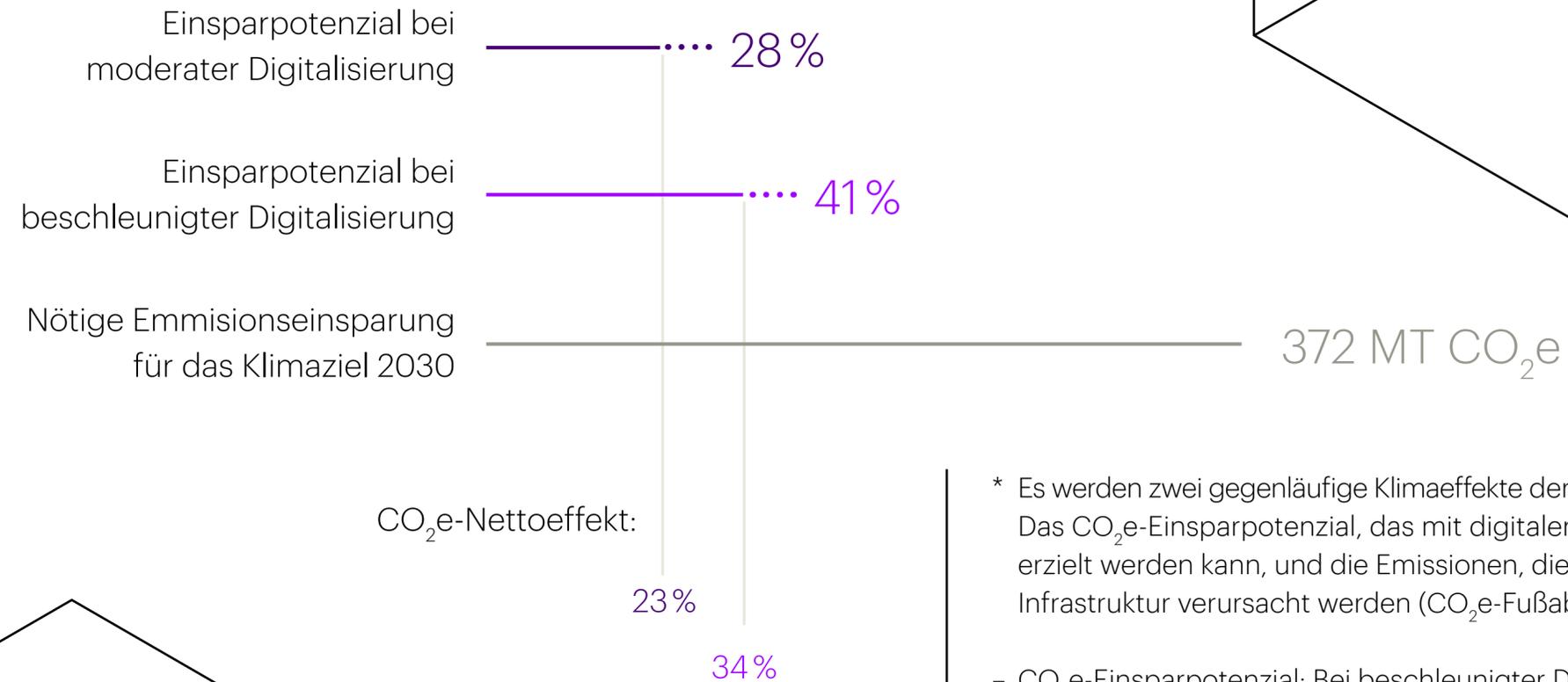
kes Narrativ einzubinden, aus welchem der Zweck der Maßnahmen ersichtlich wird.³⁴ Zur Sammlung und Aufbereitung der richtigen Nachhaltigkeitsdaten müssen die Unternehmen entsprechende Technologielösungen implementieren.

Technologie kann die Nachhaltigkeitsmaßnahmen aber auch stark beschleunigen. Nachgewiesen ist ein erheblicher Effekt bei CO₂-Einsparungen. Wird die Digitalisierung schnell vorangetrieben, können digitale Technologien bis zu 34 Prozent zur Erreichung des 2030-Klimaziels beitragen. Dabei sind die Emissionen der Technologien selbst bereits berücksichtigt (Nettoeffekt).³⁵



Grafik 11: Digitale Technologien sind ein zentraler Hebel für den Klimaschutz in Deutschland

CO₂e-Einsparpotenzial digitaler Technologien*



* Es werden zwei gegenläufige Klimaeffekte der Digitalisierung untersucht: Das CO₂e-Einsparpotenzial, das mit digitalen Technologien im Jahr 2030 erzielt werden kann, und die Emissionen, die im Jahr 2030 durch die digitale Infrastruktur verursacht werden (CO₂e-Fußabdruck).

- CO₂e-Einsparpotenzial: Bei beschleunigter Digitalisierung können digitale Technologien 41% zur Erreichung des 2030-Klimaziels beitragen, bei moderater Digitalisierung 28%.
- CO₂e-Fußabdruck: Durch die Produktion, Nutzung und Entsorgung verursacht die digitale Infrastruktur 2030 etwa 18–26 MT CO₂e.
- CO₂e-Nettoeffekt: Das CO₂e-Einsparpotenzial digitaler Technologien abzüglich des CO₂e-Fußabdrucks beträgt 34% bei beschleunigter und 23% bei moderater Digitalisierung der 2030 nötigen Emissions-einsparungen.

Quelle: „Klimaeffekte der Digitalisierung“ (BITKOM in Zusammenarbeit mit Accenture), 2021



Kreislaufwirtschaft ins Zentrum rücken

Eine verbesserte Ressourceneffizienz sowie ein Denken in Verwertungskreisläufen können einen zentralen Beitrag für eine klimagerechtere Produktion leisten. Doch bislang streben nur wenige Unternehmen eine echte Kreislaufwirtschaft an. In der Regel liegt der Fokus lediglich darauf, über klassische Optimierungsmaßnahmen den Ressourceneinsatz zu verringern.

Das Ziel einer echten Kreislaufwirtschaft ist hingegen, Materialien kontinuierlich zur Wiederverwendung in die Wertschöpfungskette zurückzuführen, um den Energie- und Ressourcenverbrauch zu verringern. Die Umsetzung ist auf vielfältige Weise denkbar, so zum Beispiel durch gezielt für die Kreislaufwirtschaft entwickelte Abläufe und Produkte. Oder durch eine verstärkte Zusammenarbeit über Produktlebenszyklen und Wertschöpfungsketten hinweg.

Am Beispiel der Automobilindustrie lassen sich die Potenziale der Kreislaufwirtschaft anschaulich aufzeigen.³⁶ Bis 2030 könnte die Branche ihre CO₂-Emissionen um bis zu 75 Prozent reduzieren – wenn sie die Elektrifizierung schnell ausbaut und parallel Methoden der Kreislaufwirtschaft einführt. Zu einem geschlossenen Materialkreislauf in der Automobilindustrie gehört beispielsweise die planmäßige Demontage der Fahrzeuge am Ende des Lebenszyklus sowie eine Logistik zur Rückführung entnommener Materialien in den Produktionsprozess. Künftig wird auch das Recycling der Elektrofahrzeugbatterien eine wichtige Rolle spielen.



Beispiel Heraeus

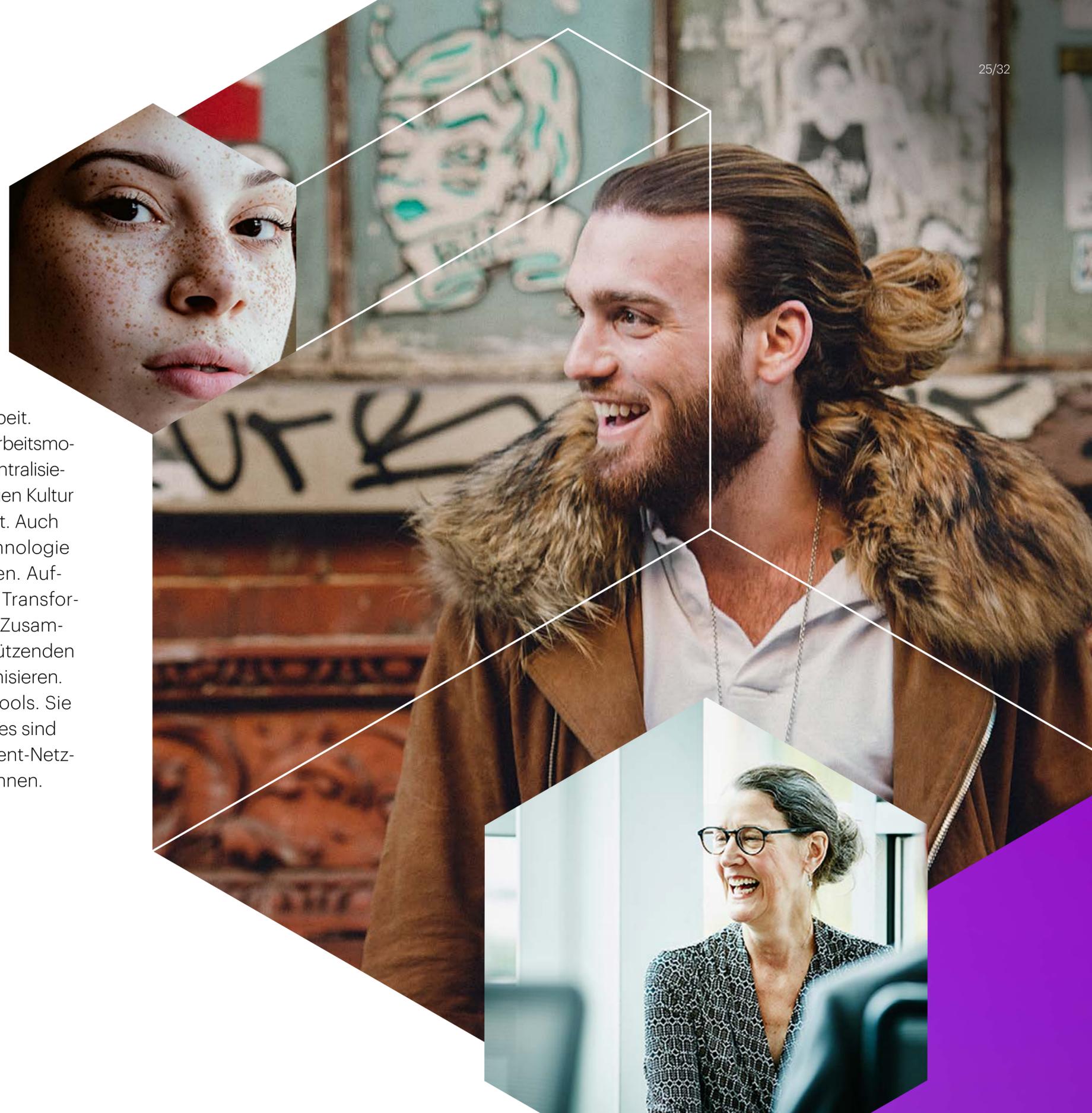
Heraeus trägt mit seinen Produkten zur Verringerung des CO₂-Fußabdrucks bei. Unter anderem ist das Top500-Unternehmen Spezialist für das Edelmetallrecycling und die damit einhergehende Kreislaufwirtschaft. Auch stellt Heraeus Materialien für die Solar- und Windenergieindustrie her. Für eine nachhaltige Mobilität produziert der Growth Champion Batterieadditive für größere Reichweiten in der E-Mobilität sowie Temperatursensoren für ein effizientes Betriebsmanagement von Ladesäulen und Elektromotoren.³⁷



3.3 Jetzt in Talent-Management investieren

Wer Zukunftschancen ergreifen will, braucht die Menschen dafür. Die Top500 müssen daher in der Lage sein, trotz des demografischen Wandels genügend Fachkräfte mit der richtigen Qualifizierung zu gewinnen. Denn die Engpässe am Arbeitsmarkt verschärfen sich weiter. Und ein Ende ist nicht in Sicht. Von den im Jahr 2021 befragten Unternehmen gingen 67 Prozent davon aus, dass sie im Folgejahr über weniger Fachkräfte verfügen werden, als sie benötigen. Ein Jahr zuvor waren es erst 54 Prozent.³⁸ Unternehmen, die Stellen nicht besetzen können, reagieren darauf in erster Linie mit Investitionen in die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (53 Prozent).³⁹

Führungskräfte stehen dabei vor großen Herausforderungen. Eine ihrer Kernaufgaben ist die Neuorganisation von Arbeit. Dazu gehören die Individualisierung von Arbeitsmodellen und -abläufen ebenso wie die Dezentralisierung von Teams und der Aufbau einer neuen Kultur für Innovation in der hybriden Arbeitswelt. Auch der zunehmenden Bedeutung von Technologie müssen Führungskräfte Rechnung tragen. Aufgrund der hohen Dynamik in Zeiten der Transformation müssen sie in der Lage sein, das Zusammenspiel zwischen Mensch und unterstützenden Technologien immer wieder neu zu organisieren. Führung erfordert neue Kollaborationstools. Sie muss aber auch einem Purpose folgen. Dies sind Voraussetzungen, um in zusätzlichen Talent-Netzwerken neue Fachkräfte gewinnen zu können.



Kapazitäten über Netzwerke sicherstellen

Perspektivisch wird es auch für die Top500-Unternehmen immer schwieriger werden, die notwendigen Fachkräfte zu rekrutieren. Die Lösung besteht darin, Zugänge zu diversen Talent-Pools zu schaffen. Wichtig ist, die Chancen der Globalisierung für das Talent-Management zu nutzen. Gerade

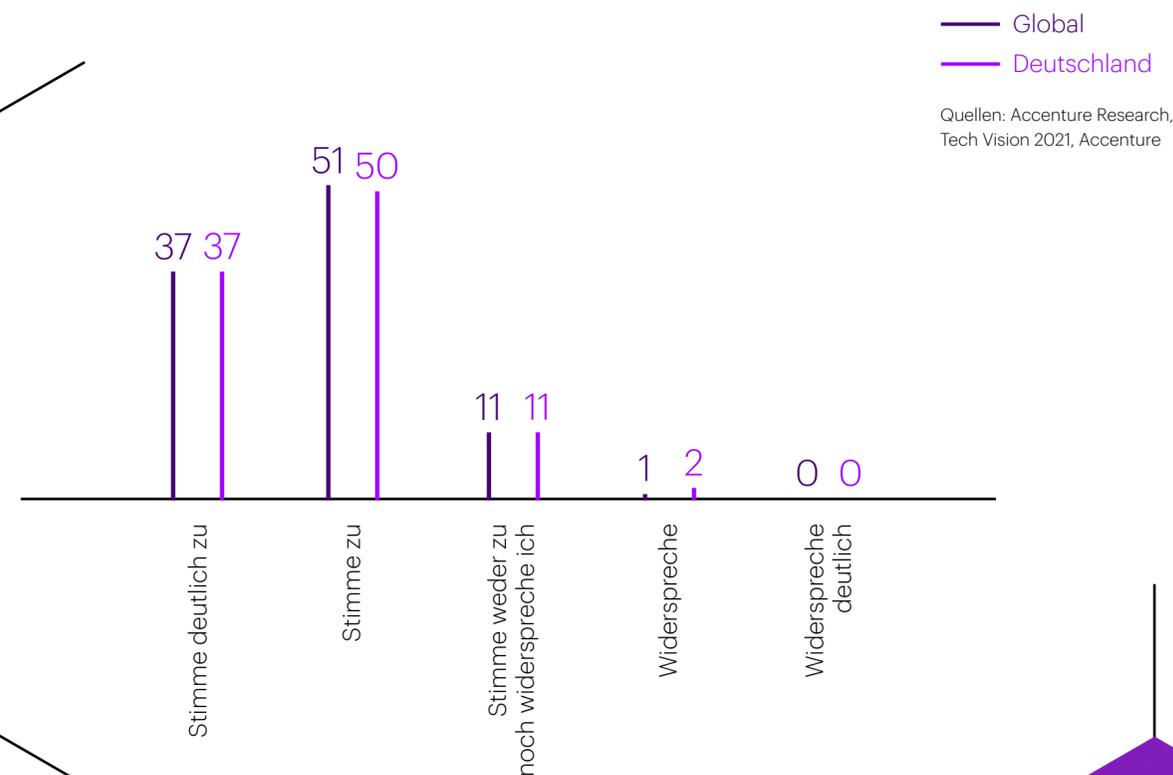
der Trend zur hybriden Arbeit ermöglicht es, hoch qualifizierte Tätigkeiten von anderen Standorten aus durchführen zu lassen. Die Pandemie hat den Übergang zu einem globalen Arbeitsmarkt beschleunigt.

Auch ihre Sourcing-Strategien müssen die großen deutschen Konzerne in Bezug auf die Fachkräftesicherung neu bewerten. Binden sie Partner stärker ein, lassen sich Personalkapazitäten flexibler nutzen.

Automatisierung ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels ebenfalls in einem neuen Licht zu betrachten. Sie wird große Veränderungen für Mitarbeitende mit sich bringen. Im Jahr 2019 arbeiteten in Deutschland 11,34 Millionen Menschen in einem Beruf, der entweder in Gänze oder zumindest in Teilen durch Computer ersetzt werden kann. Der Anteil der automatisierbaren Tätigkeiten stieg von 2016 bis 2019 weiter an, wenn auch nicht so schnell wie in den Jahren zuvor.⁴⁰ Jedes vierte Unternehmen sieht in Investitionen in technische Lösungen – wie zum Beispiel Künstliche Intelligenz oder Robotik in der Produktion – eine Möglichkeit, fehlende Fachkräfte zu ersetzen und so auf Stellenbesetzungsprobleme zu reagieren.⁴¹

Grafik 12: Virtuelles Arbeiten schafft für die deutschen Unternehmen den Zugang zu Talenten

Eine virtuelle Workforce öffnet den Markt für schwer zu findende Talente, verschärft aber gleichzeitig den Wettbewerb um Talente zwischen den Unternehmen (Antwort in %)



Doch Technologie ist auch für die Beschäftigten eine Chance. Sie können sich von Routineaufgaben befreien und anspruchsvollere Tätigkeiten ausüben. In der Regel resultiert daraus eine höhere Zufriedenheit. Beispielsweise werden in der Produktion ergonomisch belastende, kräftezehrende und repetitive Arbeiten immer weiter verringert. Stattdessen nutzen Mitarbeitende ihre kognitiven und kreativen Fähigkeiten stärker.

Um die Transformation zu digitalen und nachhaltigen Geschäftsmodellen umzusetzen, brauchen die Mitarbeitenden neue Kompetenzen. Unternehmen fokussieren daher derzeit auf Upskilling und Reskilling, um die eigene Belegschaft fit zu machen für neue, zukunftsorientierte Aufgaben. Knapp die Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) gab an, dass entsprechende Programme für sie oberste Priorität haben, um den aktuellen personellen Herausforderungen zu begegnen.⁴²

Neue Werte am Arbeitsplatz definieren

Die Digitalisierung, die Globalisierung und nicht zuletzt der Klimawandel wirken sich stärker denn je auf Unternehmen und ihre Arbeitsweisen aus. Teile der Gesellschaft erwarten eine umweltbewusste Haltung von Unternehmen. Sie wünschen sich, dass Konzerne eine soziale Verantwortung übernehmen. Insbesondere junge Fachkräfte haben ein starkes Bewusstsein für Umwelt- und Klimaschutz und fordern dieses auch von Arbeitgebern. Im Berufsleben wünschen sie sich eine sinnstiftende Tätigkeit und Teilhabe an einer gesellschaftlich relevanten Aufgabe. Sie erwarten, dass ihr Arbeitgeber einen Purpose definiert.

Für die Top500 ergibt sich daraus ein starkes Motiv, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen sowie neue Werte zu formulieren und zu leben. Diese Werte dienen Führungskräften und Mitarbeitenden als Orientierungs- und Entscheidungsgrundlage. Darüber hinaus stellen sie eine enorme Chance zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle dar. Nachhaltigere Geschäftsmodelle können zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen. Bisher legen aber erst 63 Prozent der deutschen Unternehmen Wert auf einen Unternehmenszweck und nur 46 Prozent haben auch tatsächlich einen definiert.⁴³

Top500-Unternehmen, die neue Werte etablieren, haben einen entscheidenden Vorteil: Es fällt ihnen leichter, Talente aus den Generationen Y und Z einzustellen und zu binden. Insbesondere Menschen aus diesen Altersgruppen haben ein starkes Bedürfnis nach Selbstbestimmung entwickelt. Daraus ergeben sich Veränderungen im Arbeits- und Konsumverhalten. Unternehmen müssen sich damit auseinandersetzen und den Wunsch nach Flexibilität des Einzelnen mit den Bedürfnissen des Kollektivs in Einklang bringen.⁴⁴ Nur so können sie die Grundlage für Kreativität, Vielfalt und Vertrauen schaffen und optimale Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg gewährleisten. Von der Diversität und dem Engagement der neuen Generation hängt die Zukunftsfähigkeit der Top500 ab.



Beispiel Sartorius

Sartorius hat sich einen klar definierten Purpose gegeben: Als führender Partner der biopharmazeutischen Industrie verfolgt das Top500-Unternehmen das Ziel, kreative Köpfe zusammenzubringen, um technologische Durchbrüche für eine bessere Gesundheit für mehr Menschen zu realisieren.⁴⁵ Der Growth Champion will neue und effektivere Therapien sowie eine bezahlbare Medizin ermöglichen. Eine sinnstiftende Mission und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sind wesentliche Aspekte der Personalgewinnung.⁴⁶



Fazit

Für die Top500 waren die vergangenen Monate ein Aufbruch. Der rasante Technologiewandel, die immer dringlichere Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen, Lieferengpässe, der Fachkräftemangel und zuletzt geopolitische Spannungen setzen die Unternehmen unter Druck. Die erforderliche multidimensionale Transformation zwingt sie zu einem Umdenken: Sie können den Wandel nicht länger als Bedrohung betrachten, sondern müssen die darin liegenden Chancen erkennen. Etwa die Gelegenheit, innovative Services und digital getriebene Geschäftsmodelle zu entwickeln. Nachhaltigkeit grundlegend im Unternehmen zu verankern. Und strategisch in Talent-Management zu investieren. All das erfordert Mut zu umfassenden Entscheidungen und ein entschlossenes Handeln.

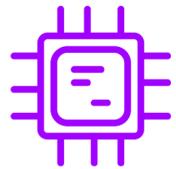
Krisenzeiten waren in Deutschland oft auch Gründerzeiten. Nun hat die Pandemie den Erfindungsreichtum und den Willen vieler deutscher Unternehmen wieder entfacht. So gab es in den letzten Monaten beispiellose Erfolgsgeschichten – wie die von BioNTech. Von einem starken Purpose motiviert, hat das Unternehmen nicht nur mit einem dringend benötigten Impfstoff rasant auf die Pandemie reagiert, sondern darüber sein gesamtes Geschäftsfeld mit individualisierten Immuntherapien angetrieben.

In vielen Branchen wachsen gerade neue Champions heran. Die Chance und der Anreiz sind groß, Geschäftsmodelle radikal neu zu denken. Es sind die ganz großen Sprünge, die zu starkem Wachstum führen werden. Und diese weisen vielfach über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus.



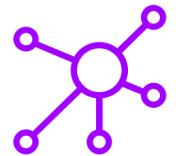
Acht Kernelemente der Transformation

Aus den vorgestellten Thesen lassen sich folgende acht Kernelemente der Transformation ableiten. Sie sind eine Voraussetzung für die Neuaufstellung der Top500 und für weiteres Wachstum:



1. Technologie ins Zentrum stellen:

Eine moderne Datenbasis, geeignete Cloud-Lösungen und der Neue Digitale Kern sind wesentliche Bausteine künftiger Wachstumschancen.



2. Branchenübergreifende Kooperationen forcieren:

Kooperationen leiten den Wandel von der klassischen vertikalen Integration hin zu ökosystembasierten Geschäftsmodellen ein.



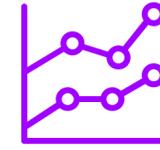
3. Eine neue „Experience“ bereichsübergreifend implementieren:

Unternehmen müssen unvergleichliche Erlebnisse bieten und Erlebnisinnovation zur Gewohnheit machen – ein tief verwurzelter Purpose gibt die Richtung vor.



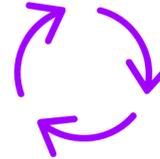
4. Twin Transformation als Wertversprechen etablieren:

Die Schnittstelle zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit bietet ein hohes Wachstumspotenzial.



5. Nachhaltigkeitsfortschritte transparent dokumentieren:

Es sind konkrete ESG-Ziele und Kennzahlen nötig, mit denen sich der Fortschritt messen und berichten lässt.



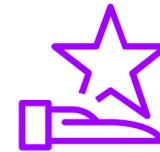
6. Fähigkeiten für die Kreislaufwirtschaft entwickeln:

Unternehmen müssen die Produktportfolios in ihrer gesamten Organisation systematisch neu bewerten und Know-how für die Kreislaufwirtschaft aufbauen.



7. Talent-Netzwerke nutzen:

Das virtuelle Arbeiten eröffnet den Zugang zu einem globalen Talent-Pool und das stärkere Einbinden von Partnern ermöglicht die Flexibilisierung von Personalkapazitäten.



8. Gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und neue Werte formulieren:

Neu definierte Werte dienen dem gesamten Unternehmen als Orientierungs- und Entscheidungsgrundlage und sind die Voraussetzung dafür, neue Talente zu rekrutieren und zu binden.



Quellen

- ¹ <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/bip-bubbles.html>
- ² <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- ^{3, 19} Tech Vision 2021, Accenture
- ^{4, 16, 22, 42} Accenture Research, CXO Survey, 2021
- ⁵ United Nations Global Compact – Accenture CEO Study on Sustainability, Accenture, 2021
- ⁶ https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-5/Accenture-Shaping-the-Sustainable-Organization-Executive-Summary.pdf
- ⁷ Measuring Sustainability. Creating Value, Accenture, 2022
- ⁸ <https://www.daimler.com/nachhaltigkeit/menschenrechte/lieferkette>
- ⁹ ifo Konjunkturprognose Winter 2021: Lieferengpässe und Coronawelle bremsen deutsche Wirtschaft aus: <https://www.ifo.de/node/67010>
- ^{10, 11} <https://www.ifo.de/node/67212>
- ¹² <https://www.ifo.de/node/65931>
- ¹³ <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/IT-Fachkraefteluecke-wird-groesser>
- ¹⁴ <https://www.iwkoeln.de/presse/pressemitteilungen/wido-geis-thoene-deutschland-sieht-alt-aus.html>
- ¹⁵ <https://www.dihk.de/resource/blob/61638/9bde58258a88d4fce8cda7e2ef300b9c/dihk-report-fachkraeftesicherung-2021-data.pdf>
- ¹⁷ FAZ vom 02.12.2021: „Die EU will den Datenschutz heben“
- ¹⁸ https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-158/Accenture-Data-Cloud-POV.pdf
- ²⁰ Ever-ready for every opportunity – How to unleash competitiveness in the Cloud Continuum, Accenture, 2021
- ²¹ Top500-Studie 2020, Accenture
- ²³ <https://www.boysen-online.de/verantwortung/umwelt>
- ²⁴ https://www.boysen-online.de/presse/news-details/news/02122021-boysen-gruppe-fuer-nachhaltiges-wachstum-geeht/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=dadb2cd14d678ff7df678f3bbf1f76a0
- ^{25, 44} Fjord Trends 2022, Accenture
- ²⁶ Reaching Net Zero by 2050, Accenture, 2021
- ²⁷ The European Double Up, Accenture, 2021
- ²⁸ Accenture Research, Capital IQ, 2020
- ²⁹ Shaping the Sustainable Organization, Accenture, 2021 betrachtet wurde hier das Top-Quartil gegenüber dem Untersten-Quartil); Betrachtungszeitraum 2017-2020
- ³⁰ <https://www.metzler.com/de/metzler/private-banking/artikel-pb/news/Metzler/MAM/Institutionelle-Anleger/200730-ESG-Nachhaltige-Unternehmensfuehrung>
- ³¹ <https://news.sap.com/germany/2021/10/profitabilitaet-nachhaltigkeit-zukunft-unternehmen/>
- ³² <https://www.sap.com/germany/products/cloud-for-sustainable-enterprises.html>
- ³³ COVID-19: New habits are here to stay for retail consumers, Accenture, 2020
- ³⁴ <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/measuring-sustainability-creating-value>
- ³⁵ <https://www.bitkom.org/Klimaschutz>
- ³⁶ <https://newsroom.accenture.de/de/news/accenture-und-world-economic-forum-kreislaufwirtschaft-kann-zu-einer-reduktion-der-co2-emissionen-um-bis-zu-75-prozent-in-automobilindustrie-beitragen.htm>
- ³⁷ https://www.heraeus.com/de/hpm/hpm_news/2021_hpm_news/heraeus_precious_metals_setzt_sich_ehrgeizige_co2_ziele.html
- ³⁸ https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/Grafiken/IB_Policy_Brief_Fachkraefteengpaesse_2021_Abbildung_4.png
- ^{39, 41} <https://www.dihk.de/resource/blob/61638/9bde58258a88d4fce8cda7e2ef300b9c/dihk-report-fachkraeftesicherung-2021-data.pdf>
- ⁴⁰ <https://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-13.pdf>
- ⁴³ www.presseportal.de/pm/6344/5124872Unternehmen
- ⁴⁵ <https://www.sartorius.com/en/company-de/corporate-responsibility-de>
- ⁴⁶ <https://www.sartorius.com/download/1138878/sag-annual-report-2021-de-data.pdf>



Über die Autoren



Christina Raab

Market Unit Lead Accenture ASG

christina.raab@accenture.com



Dr. Moritz Hagenmüller

Strategy Lead Accenture ASG

moritz.hagenmueller@accenture.com



Stefan Bongardt

Research Lead ASG

stefan.bongardt@accenture.com



Über Accenture

Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, führend in Digitalisierung, Cloud und Security. Wir bringen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein und bieten Dienstleistungen aus den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Unsere 699.000 Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag für Kunden in über 120 Ländern daran, Technologie und menschliche Kreativität zu vereinen. Wir setzen auf Veränderung, um Mehrwert und gemeinsamen Erfolg zu schaffen – für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Partner und für die Gemeinschaft.

Besuchen Sie uns unter www.accenture.de.



Copyright © 2022 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.