

Auf alles vorbereitet:

Was es bedeutet, ein modernes Unternehmen zu sein

Cognizant beauftragte Economist Impact zu definieren, was es braucht, um zukunftsfähig zu sein – und wie nah Unternehmen daran sind, dieses Ziel zu erreichen. Unsere Analyse zeigt die grundlegenden Elemente eines modernen Unternehmens, das auf alles vorbereitet ist, was als nächstes kommt.



Inhaltsverzeichnis

Überblick: Auf alles vorbereitet	3
Insight 1: Strategische Klarheit wird durch die Zunahme der Prioritäten behindert	5
Insight 2: Die technologischen Grundlagen erreichen ein neues Niveau	8
Insight 3: Unternehmen müssen sich bemühen, den Wert der Technologie voll auszuschöpfen	11
Insight 4: Personalstrategien müssen grundlegend überarbeitet werden	13
Insight 5: Resilienz erfordert die Umsetzung der ESG-Strategie	17
Empfehlungen: Fünf Möglichkeiten, ein modernes Unternehmen zu entwickeln, das auf alles vorbereitet ist	20
Methodik	22



Überblick

Auf alles vorbereitet

Wie zukunftsfähig ist Ihr Unternehmen? Nach 10 Jahren unaufhaltsamer digitaler Transformation, einschneidender Veränderungen in der Branche und in jüngster Zeit einer Flut von externen Schocks ist es schwierig, sich vorzustellen, was „zukunftsfähig“ überhaupt bedeutet. Wie kann man bereit sein für eine Zukunft, die immer schwieriger zu begreifen ist, ganz zu schweigen davon, dass sich alles unvermittelt ändern kann?

Aber gerade weil es unvorhersehbare und sogar unergründliche Veränderungen gibt, ist es für Führungskräfte in jedem Unternehmen und in jeder Branche umso wichtiger, „zukunftsfähig“ zu definieren, und das auch zu sein. Und hier ist der Haken: Es geht nicht mehr nur um strukturierte Planung. Um sich auf das vorzubereiten, was als Nächstes passieren könnte, müssen Unternehmen so agieren, als ob sich alles (immerwährend) in einem unendlichen Wandel befindet.

Mit anderen Worten: Der Aufruf zum Handeln besteht nicht darin, sich mit einem bestimmten Plan auf ein klares Szenario vorzubereiten, sondern jederzeit auf jede Veränderung, jeden Wandel oder Schock vorbereitet zu sein. Das bedeutet, dass man in der Lage sein muss,

die Frühwarnzeichen zu lesen, vorherzusagen, was auf einen zukommt, und rechtzeitig zu handeln, um als relevante Akteur:innen hervorzutreten.

Wie kann man das also tun? Um zu definieren, was es braucht, um zukunftsfähig zu sein – und wie nah Unternehmen an diesem Ziel sind – gab Cognizant Economist Impact eine Umfrage unter 2.000 Führungskräften aus verschiedenen Branchen und Regionen und die Entwicklung eines Benchmarking-Tools für die Zukunftsfähigkeit in Auftrag (siehe Methodik, Seite 22). Unsere eigene Analyse dieser Daten unterstreicht, was Führungskräfte jetzt tun müssen, um sich vorzubereiten.

Um es noch einmal zu betonen: Die in diesem Bericht geäußerten Ansichten und Meinungen sind die von Cognizant und spiegeln nicht notwendigerweise die Ansichten und Richtlinien von Economist Impact wider. Die hier vorgestellten Daten stammen aus einer von Cognizant in Auftrag gegebenen Umfrage von Economist Impact unter Führungskräften, die Anfang 2022 durchgeführt wurde.

Aus der Studie haben wir drei kritische und miteinander zusammenhängende Bereiche identifiziert, die für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind, um für die Zukunft gewappnet zu sein:

- 1 Ausschöpfen des vollen Umfangs der rasanten technologischen Entwicklung und datenintensiver Arbeitsweisen
- 2 Vorbereiten der Mitarbeitenden auf die neuen Arbeitsformen, die eine digitale Denkweise mit sich bringt
- 3 Ergreifen echter, nachhaltiger Maßnahmen, um angesichts der dringenden Umwelt-, Sozial- und Governance-Herausforderungen widerstandsfähig zu werden

Unsere Analyse zeigt aber auch, dass nur wenige Unternehmen all diese Maßnahmen ergriffen haben.

Die folgenden zentralen Erkenntnisse aus der Analyse der Economist Impact-Studie von Cognizant werden Unternehmen auf ihrem Weg unterstützen, für die Zukunft gewappnet zu sein, was auch immer sie bringen mag:



Strategische Klarheit wird durch die Zunahme der Prioritäten behindert.

Mehr als 90 % der Führungskräfte halten es für eine strategische Priorität, einen datengesteuerten Ansatz zu verfolgen und ein Digital-First-Geschäftsmodell zu entwickeln. Für mehr als ein Drittel dieser Gruppe sind diese beiden Prioritäten geschäftskritisch. Das Problem ist, diese Prioritäten werden von einer Vielzahl anderer strategischer Ziele begleitet, die das gesamte Geschäft umfassen: Prozesse, Menschen und Technologie. Das Risiko besteht natürlich darin, dass miteinander in Konflikt stehende Prioritäten diese Initiativen lähmen und deren Umsetzung behindern.



Die technologischen Grundlagen erreichen ein neues Niveau.

Der Übergang zur Digitalisierung beschleunigt sich und geht über den Standard wie Cloud, Internet der Dinge (IoT) und fortgeschrittener Analytik hinaus. Zusätzlich zu diesen grundlegenden Bausteinen zeigen die Befragten ein wachsendes Interesse an hochmodernen Funktionen wie künstlicher Intelligenz/maschinellern Lernen (KI/ML) und 5G sowie an neuen Technologien, wobei mehr als 50 % der Befragten den Einsatz von Blockchain, virtueller/erweiterter Realität und anderen Technologien planen oder bereits eingeführt haben.



Unternehmen müssen sich bemühen, den Wert von Technologie voll auszuschöpfen.

Es zeichnet sich jedoch eine Wertproblematik ab, da fast die Hälfte der Befragten immer noch keinen nennenswerten Nutzen aus ihren Technologieinvestitionen ziehen. Vor allem bei komplexen Initiativen, die neue Technologien einbeziehen, sind größeres Verständnis und intensivere Praxis erforderlich, bevor echte Wertschöpfung stattfindet.



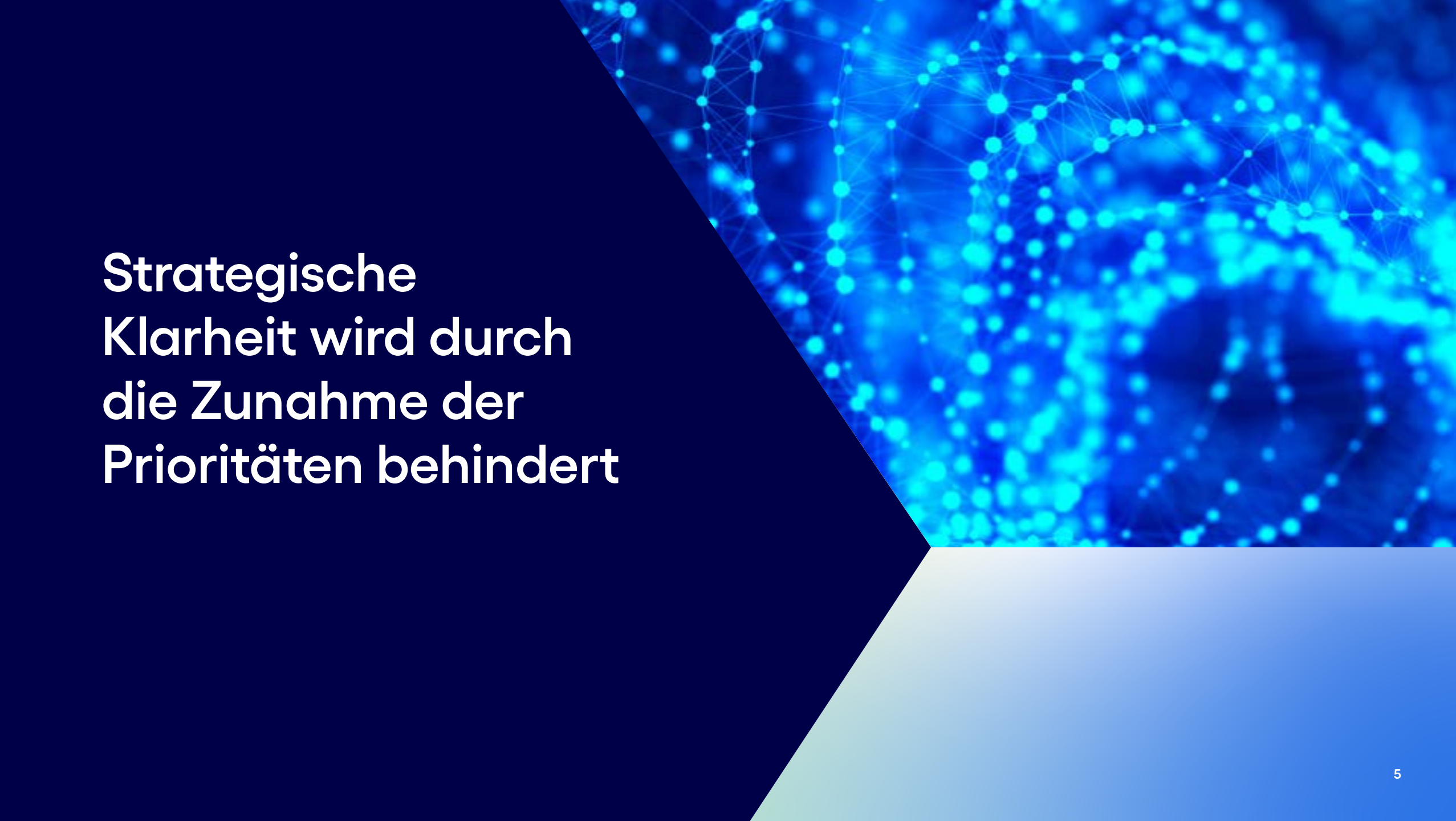
Personalstrategien müssen grundlegend überarbeitet werden.

Hinter dem gesteigerten Interesse an neuen Technologien verbirgt sich auch ein seit Langem bestehendes Problem, das nicht länger ignoriert werden darf: der mangelnde Fokus auf das Management der Mitarbeiter:innen. Obwohl die Befragten den Mangel an Fachkräften als größtes Hindernis für die Erreichung der Unternehmensziele nennen, zeigt unsere Analyse der Daten, dass die Vorbereitung der Mitarbeitenden auf die neuen Arbeitsweisen grundsätzlich mangelhaft ist. So nutzt beispielsweise nur ein Drittel der Befragten Daten, um die Mitarbeiter:innenzufriedenheit oder -leistung zu analysieren. Unternehmen, die sich zu sehr auf die Technologie und zu wenig auf die Menschen konzentrieren, werden nicht den vollen Wert ihrer Technologieinvestitionen erreichen.



Resilienz erfordert die Umsetzung der ESG-Strategie.

Neun von 10 Entscheidungsträger:innen sind sich darüber im Klaren, dass die Berücksichtigung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (Environmental, Social and Governance, ESG) ein wichtiger Aspekt eines modernen Unternehmens ist. Es besteht jedoch eine große Diskrepanz zwischen Erkennen und Handeln, da nur wenige Unternehmen angeben, über eine engagierte Belegschaft und Ressourcen zu verfügen, die sich mit ökologischer oder sozialer Nachhaltigkeit beschäftigen. Diese Lücke muss geschlossen werden, da Kund:innen, Mitarbeitende, Investor:innen und Aufsichtsbehörden die ESG-Aspekte immer genauer unter die Lupe nehmen und der Mangel an Maßnahmen die künftige Widerstandsfähigkeit beeinträchtigen könnte.



**Strategische
Klarheit wird durch
die Zunahme der
Prioritäten behindert**

Strategische Klarheit wird durch die Zunahme der Prioritäten behindert

Wenn es darum geht, die Bereitschaft der Unternehmen für die Zukunft zu ermitteln, ist es aufschlussreich, sich ihre strategischen Prioritäten anzusehen. Aber als Economist Impact die Befragten fragte, welche Aktivitäten und Ziele sie am dringendsten verfolgen wollen, waren wir von den Ergebnissen überrascht. Es gab nicht nur eine oder zwei Optionen, die in der Studie ganz oben standen, sondern die Prioritäten der Befragten verteilten sich auf alle Bereiche, wobei nicht weniger als 90 % der Befragten jede Option entweder als geschäftskritisch oder als mittel/hoch prioritär einstufen (siehe Abbildung 1A).

Tatsächlich hatten wir den starken Schwerpunkt auf datengetriebene Arbeitsweisen und Digital-First-Geschäftsmodelle sowie die damit verbundene Notwendigkeit, den Betrieb an diesen neuen Arbeitsweisen auszurichten, erwartet. Jede dieser Anforderungen wurde von 37 % der Befragten als geschäftskritisch eingestuft, und weitere 57 %, 56 % bzw. 58 % gaben jeweils eine mittlere oder hohe Priorität an.

Wir hatten jedoch nicht damit gerechnet, dass die einzelnen strategischen Bereiche so wenig voneinander abweichen würden, ganz zu schweigen von der Betonung einer Reihe zusätzlicher Ziele. Die lange Liste strategischer Prioritäten birgt die Gefahr, dass Führungskräfte keine klare Entscheidung treffen können und die drängenden Realitäten beim Aufbau eines Fundaments für die Zukunft vernachlässigt werden.

ABBILDUNG 1A: Bewältigung einer Reihe von strategischen Prioritäten
Inwieweit werden in der Unternehmensstrategie Ihres Unternehmens die folgenden Prioritäten gesetzt?

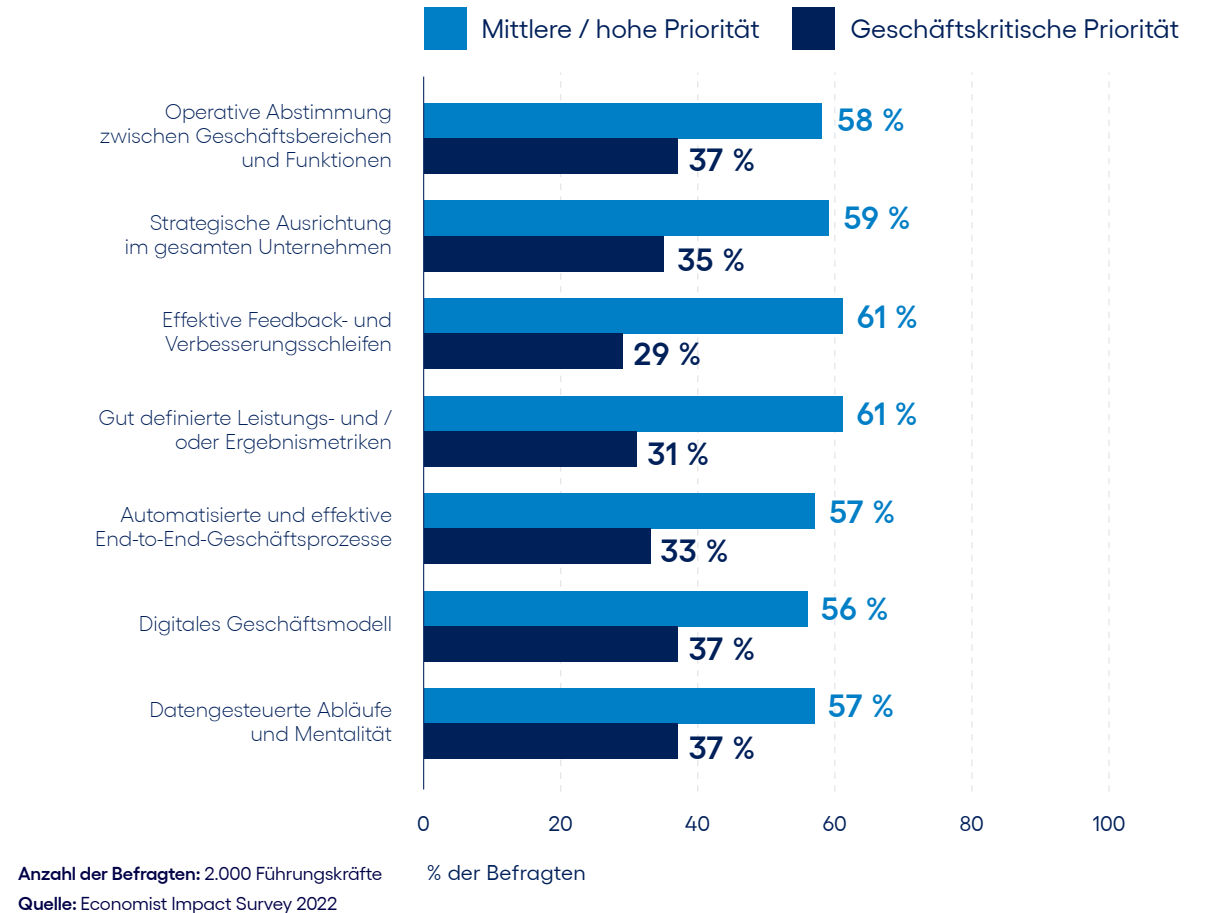
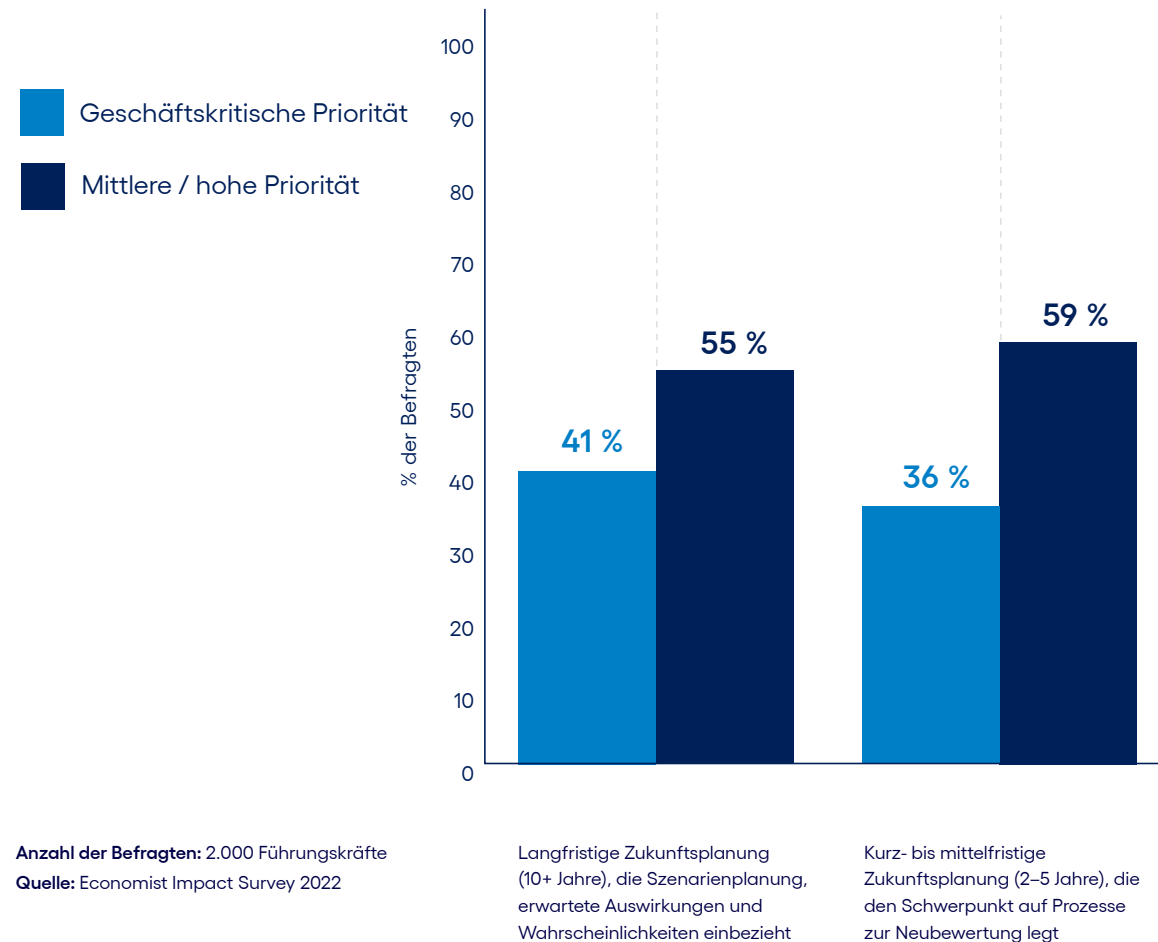


ABBILDUNG 1B: Langfristige Perspektive

Inwieweit werden in der Unternehmensstrategie Ihres Unternehmens die folgenden Prioritäten gesetzt?



Eine Erklärung dafür ist, dass die altbekannten Geschäftspraktiken angesichts neuer und digitaler Arbeitsweisen an Relevanz verlieren und dass es in den Geschäftsfunktionen und -prozessen zu großen Umschichtungen kommt. Dies hat zu einer Reihe von Problemen in den Unternehmen geführt – von organisatorischen Konflikten und Generationskonflikten bis hin zu Meinungsverschiedenheiten darüber, welche Praktiken beibehalten oder weiterentwickelt werden sollen. Und so scheint alles eine Priorität zu sein, bis der Weg in die Zukunft klar wird.

Auch wenn viele der von den Befragten genannten strategischen Ziele in der Tat miteinander verbunden sind, ist es Aufgabe der Führungskräfte, herauszufinden, welche Initiativen (oder Teile von Initiativen) am erfolgreichsten sind, um ihre Ziele zu erreichen. Diese Erfolge könnten dann den Weg für weitere Erfolge ebnen. Sie können beispielsweise mit der operativen Ausrichtung der Geschäftsfunktionen beginnen und so sicherstellen, dass unternehmensübergreifende datengesteuerte Ansätze in jede Entscheidung, jede Interaktion und jeden Prozess einbezogen werden, was die Leistung des Unternehmens in mehrfacher Hinsicht steigert.

Die Tatsache, dass ein höherer Prozentsatz der Befragten es für geschäftskritischer hält, langfristig zu planen als kurz- und mittelfristig (41 % vs. 37 %), unterstreicht den Zusammenhang (**siehe Abbildung 1B**). Der Wunsch nach einer längerfristigen Planung könnte die Unsicherheiten des nächsten Konjunkturzyklus widerspiegeln, der mit Rezessionsdruck, Inflation, Regulierung und Energieschocks einhergeht. Es scheint, dass jetzt nicht die Zeit ist, sich zu sehr auf schnelle Erfolge zu konzentrieren, sondern das Fundament zu bauen, das helfen kann, die notwendigen Veränderungen zu antizipieren und vorzunehmen, um für die bevorstehenden Ereignisse gerüstet zu sein.

**Die technologischen
Grundlagen erreichen
ein neues Niveau**



Die technologischen Grundlagen erreichen ein neues Niveau

Führungskräfte sind begeistert von der Einführung von Technologien, und der Prozess der Technologiebefähigung beschleunigt sich weiter. Jedes einzelne in unserer Studie aufgeführte Technologiesystem oder -tool wurde von mehr als 50 % der Befragten übernommen oder befindet sich in der Planungsphase (siehe Abbildung 2). Und auch bei den neuen Technologien, die bereits in Sichtweite sind, nimmt dieses Tempo nicht ab.

Tatsache ist, dass digitale Technologien und Plattformen, die in ihren Anfängen als Unterstützung bestehender Geschäftsnormen angesehen wurden, veraltete Vorgehensweisen verdrängt haben und de facto zum Aufbau und Betrieb eines modernen Unternehmens gehören.

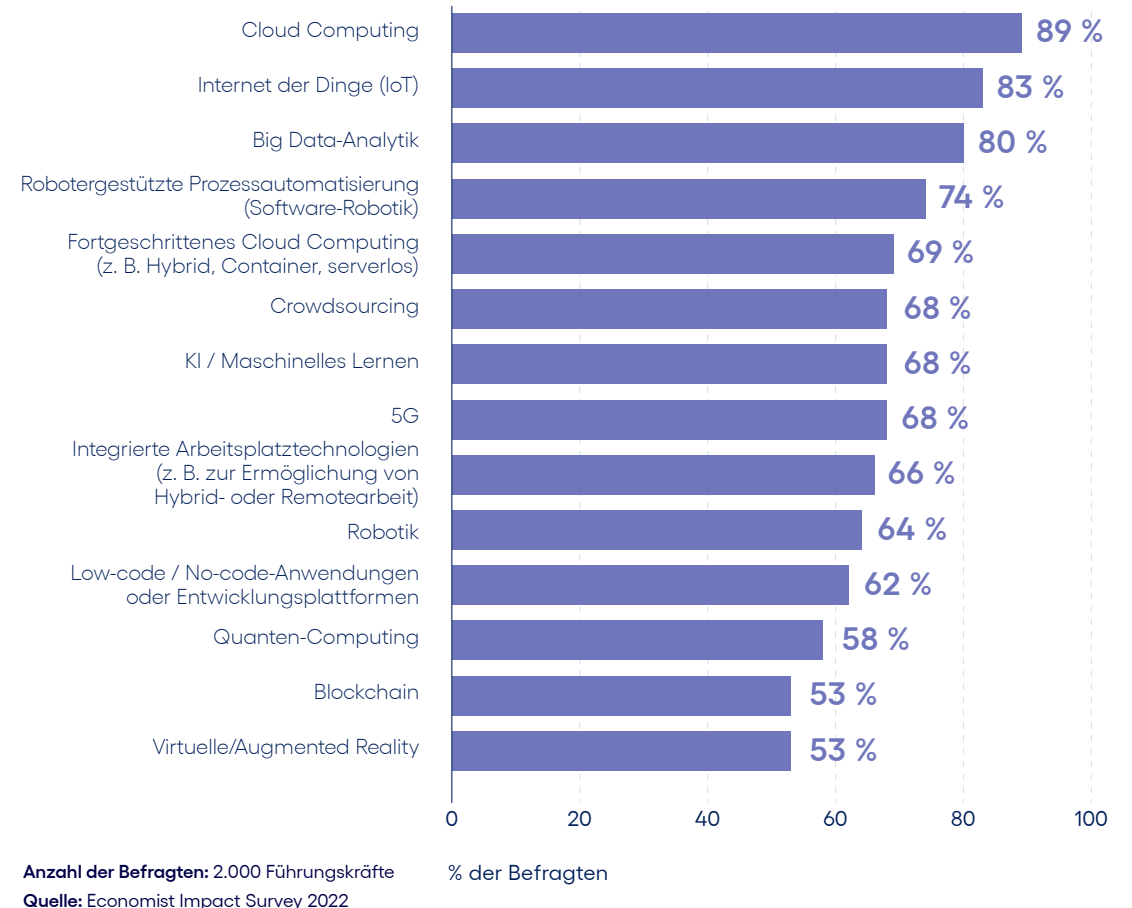
Denken Sie nur an Autohäuser, die während der Pandemie auf virtuelle Plattformen umgestiegen sind und das Erlebnis für Käufer:innen und Fahrer:innen völlig neu gestaltet haben. Die Verbraucher:innen konnten nun die neuen Websites und Apps nutzen, mit

denen sie im Rahmen des Autokaufprozesses verwandte Dienstleistungen wie Finanzierung und Versicherung aus der Ferne und virtuell erkunden und arrangieren konnten. Jetzt existieren Online- und Offline-Erfahrungen nebeneinander, ergänzen sich (und konkurrieren sogar miteinander).

Am anderen Ende der Automobil-Wertschöpfungskette werden Fertigungskomponenten wie z. B. Halbleiterchips jetzt routinemäßig über eine globale Wertschöpfungskette nachverfolgt, was die Trends in Sachen Transparenz und Herkunftsnachweis von Materialien beschleunigt und die Möglichkeit bietet, Engpässe zu erkennen, bevor sie zu einem existenziellen Problem werden. Eine solche Transparenz wird angesichts der vielen Unterbrechungen der Lieferkette nach der Pandemie immer notwendiger werden.

Diese Veränderungen an der Schnittstelle zu Kund:innen und in der gesamten Wertschöpfungskette finden in jeder einzelnen Branche statt, die in unserer in Auftrag gegebenen Studie berücksichtigt wurde (und werden in unseren nachfolgenden Branchenstudien untersucht).

ABBILDUNG 2: Das rasante Tempo der Technologieeinführung dürfte nicht abnehmen. Welche der folgenden Technologien hat Ihr Unternehmen übernommen oder plant deren Einführung?



Jenseits der Bausteine Cloud, KI und IoT

Unsere Analyse der Daten zeigt, dass die Technologieinvestitionen über den mittlerweile üblichen Standard wie Cloud, Advanced Analytics und IoT hinausgehen, die die große Mehrheit (80 % oder mehr) nach eigenen Angaben übernommen hat oder übernehmen will. Mehr als 60 % nannten fortschrittliche Technologien wie künstliche Intelligenz/maschinelles Lernen (KI/ML), Robotik und 5G als Technologien, die sie eingeführt haben oder einzuführen planen. Darüber hinaus fanden wir auch ein Interesse an einer Reihe neuer Technologien, wobei über die Hälfte der Befragten Blockchain (eine aktuelle oder geplante Annahmequote von 53 %) und Quantencomputer nannten (überraschend hoch bei 58 %, aber vielleicht ein Ausdruck einer breiteren Bereitschaft zu forschen und zu experimentieren).

Innovationen in den Bereichen KI/ML, Blockchain, Quantencomputer, Verarbeitung natürlicher Sprache und 5G werden, einzeln oder in Kombination, Jahrzehnte des Wandels einleiten. 5G und das Internet der Dinge (IoT) werden mehr datenorientierte Technologieinvestitionen auslösen, da intelligente Sensoren immer größere Datenmengen erzeugen und zur Neukonfiguration, Steuerung und Risikominderung einer Vielzahl von physischen Systemen und Produkten eingesetzt werden.

So arbeitet Cognizant beispielsweise mit dem Formel-1-Team von Aston Martin zusammen, um Produktionsanlagen in intelligente Fabriken zu verwandeln, die 5G und IoT nutzen,

Auf alles vorbereitet: Was es bedeutet, ein modernes Unternehmen zu sein

um wichtige Entscheidungen zu treffen. Zu den geplanten Projekten gehören die Erstellung eines digitalen Zwillings des Formel-1-Autos, die Nutzung von KI und maschinellem Lernen, um Simulationen mit zukünftigen Anforderungen von F1 durchzuführen, und die Echtzeitanalyse von Daten aus Quellen auf und abseits der Rennstrecke, damit das Team fast wie intuitiv Vorhersagen für das Rennen treffen und Anpassungen sofort vornehmen kann. ¹

Darüber hinaus werden IoT-getriebene Initiativen mehr und mehr gegen künftige Risiken absichern, da die Anbieter:innen von Cloud-Diensten (AWS, Google Cloud, Microsoft Azure usw.) zunehmend besser in der Lage sind, unterschiedliche Hardware- und Softwarelösungen miteinander zu verbinden, und zwar mit besserer Interoperabilität, Vorhersagefähigkeiten und betrieblicher Ausfallsicherheit. In einigen Branchen wird die Kombination dieser Technologien zu erheblichen Umwälzungen führen. So nutzen beispielsweise Telekommunikationsunternehmen jetzt Konnektivität, Geschwindigkeit, Datenerfassung, Edge-Processing und fortschrittliche Analysemöglichkeiten, um ihren Kund:innen Gesundheitsdienstleistungen anzubieten: Das größte australische E-Health-Unternehmen ist jetzt Telstra Health, mit einer gemeinsamen Plattform, einem Ökosystem und – durch eine Reihe von Akquisitionen – spezialisierten Fähigkeiten im Gesundheitswesen. Die digitalen Gesundheitsinitiativen des Unternehmens steigern die Kapazität seiner Netze und gestalten die Zukunft der vernetzten Gesundheitsdienste für eine breite Palette privater und öffentlicher Gesundheitsdienstleister:innen im Land. ²

¹ Webseite über die Partnerschaft von Cognizant und Aston Martin: <https://www.cognizant.com/us/en/aston-martin-cognizant-formula-one>.

² „How Telecoms can stay relevant with 5G Innovation“, Digital Cognizant, 8. November 2020, <https://digitally.cognizant.com/how-telecoms-can-stay-relevant-beyond-5g-codex6264>.



**Unternehmen müssen
sich bemühen, den
Wert der Technologie
voll auszuschöpfen**



Unternehmen müssen sich bemühen, den Wert der Technologie voll auszuschöpfen

Trotz der Euphorie bei der Einführung von Technologien zeigt unsere Analyse der von den Befragten angegebenen Rentabilität dieser Initiativen, dass es noch viel zu tun gibt. Von den Befragten, die jede der in der Studie untersuchten Technologien implementiert haben, gibt fast die Hälfte an, dass sie keinen nennenswerten Wert aus ihren technologischen Investitionen erzielen (**siehe Abbildung 3**). Der Übergang von einer mittelmäßigen Wertschöpfung hin zu einer bahnbrechenden Wirkung ist für viele Unternehmen noch nicht abgeschlossen.

Die Studie zeigt, dass fortschrittliche und aufstrebende Technologien wie Blockchain, KI/ML und virtuelle Realität weniger häufig als wertschöpfend wahrgenommen werden als ausgereifere Technologiekategorien wie Analyse und Cloud. Je weiter die Befragten mit der Implementierung neuer und aufstrebender Technologien fortschreiten, desto mehr scheinen sie zu signalisieren, dass es sich bei ihnen nicht um „Wunderwaffen“ handelt, die einfach eingesetzt werden können und auf magische Weise Ergebnisse liefern. Vielmehr sind es anspruchsvolle, komplexe Werkzeuge, die detailliert verstanden, erlernt und perfektioniert werden müssen – so wie es bei anspruchsvollen, komplexen Werkzeugen schon immer der Fall war.

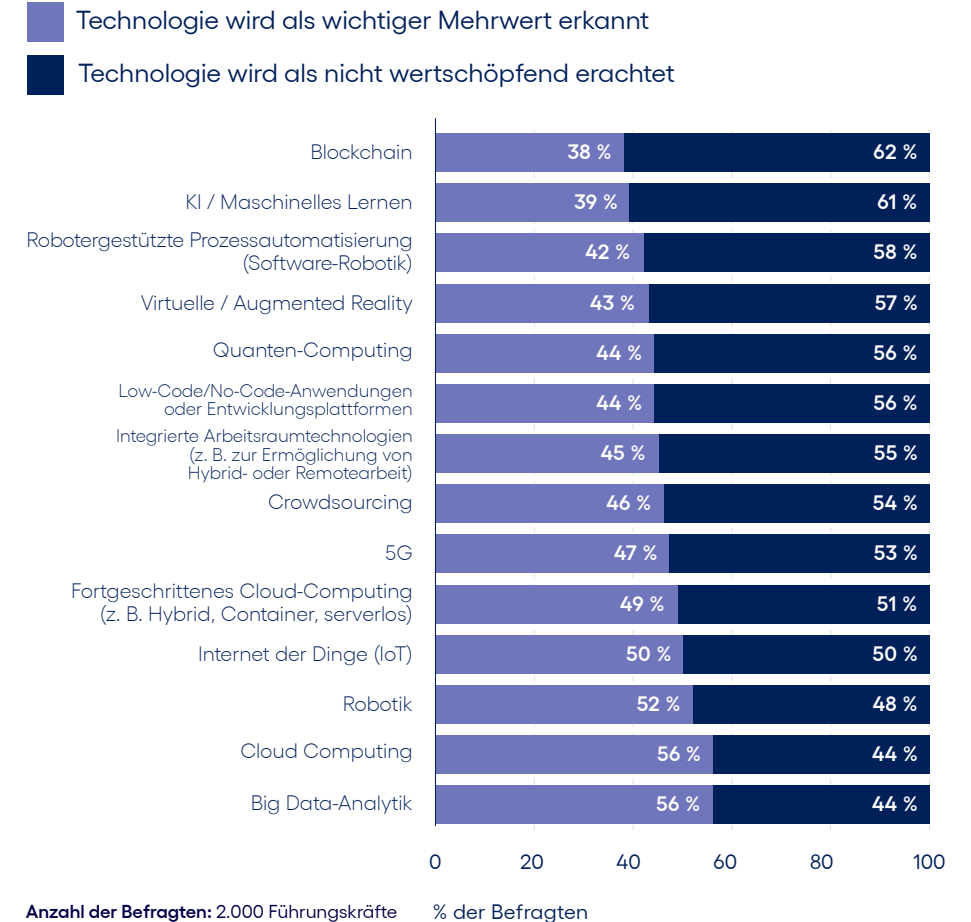
Die Entwicklung eines reiferen Verständnisses dafür, was Technologie leisten kann, ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg von überhöhten Erwartungen zu echter Produktivität.

Diese Wertelücke könnte sich auch in einer sich abzeichnenden Diskrepanz zwischen Führungskräften und den ihnen unterstellten Managern manifestieren, wenn es um die Prioritäten bei der Einführung von Technologien geht. Nehmen Sie die Low-/No-Code-Technologien, die es Geschäftsanwender:innen mit wenig oder gar keiner Programmiererfahrung ermöglichen, ihre eigenen Anwendungen mithilfe einer visuellen Entwicklungsumgebung zu erstellen. Während ein Drittel (33 %) der C-Suite-Führungskräfte plant, in diese Art von Tools zu investieren, haben mehr Befragte auf der Managementebene (40 %) dies auf ihrer Agenda – ein Unterschied von 7 Punkten. Diese Diskrepanz könnte die volle Wertschöpfung bedrohen, wenn sie unkontrolliert bleibt, da sie zu unsauberer Beschaffung und willkürlicher Steuerung führen könnte.

Wie wir im nächsten Abschnitt dieses Berichts feststellen werden, könnten die Mitarbeiter:innen das fehlende Puzzlestück sein, wenn es darum geht, den vollen Nutzen aus der Technologie zu ziehen. Und da die meisten Unternehmen zugeben, dass ihnen die qualifizierten Mitarbeiter:innen fehlen, um den größtmöglichen Nutzen aus neuen Technologieinvestitionen zu ziehen, wird der Mangel langsam deutlich.

ABBILDUNG 3: Unternehmen haben Mühe, das volle Potenzial ihrer Technologie auszuschöpfen

Inwieweit liefern die Technologien/Methoden, die von Ihrer Geschäftsabteilung bereits eingesetzt werden, einen strategischen Wert für Ihren Betrieb?



**Personalstrategien
müssen grundlegend
überarbeitet werden**



Personalstrategien müssen grundlegend überarbeitet werden

Es scheint unbestreitbar, dass die Qualifikation der Mitarbeiter:innen eine entscheidende Rolle beim Aufbau eines zukunftsfähigen Unternehmens spielen wird. Aber diese Fähigkeiten sind nicht leicht zu erwerben. Unternehmen müssen entweder exorbitante Summen zahlen, um hochqualifizierte Kandidat:innen aus einem knappen Talentpool anzuwerben, oder sie müssen in die Entwicklung der erforderlichen Fähigkeiten im eigenen Haus investieren.

Unsere Analyse der Daten unterstreicht jedoch eine große Kluft zwischen der Technologie und den Menschen, die sie nutzen. Fast die Hälfte der Befragten (46 %) gibt an, dass es ihnen an den notwendigen Talenten für die Implementierung und Nutzung fortschrittlicher Technologien fehlt. Auf die Frage nach den größten Hindernissen bei der Einführung neuer Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Technologien in den letzten 12 Monaten nannten die Befragten vor allem zwei Herausforderungen, die mit der Belegschaft zusammenhängen: fehlende Personalressourcen und unzureichende Kenntnisse der Mitarbeitenden.

Leider scheinen die Bindung von Mitarbeiter:innen an das Unternehmen und die Weiterbildung des vorhandenen Personals nicht ganz oben auf der Agenda zu stehen, wie unsere Analyse der Daten zeigt. Nur die Hälfte der in der Umfrage befragten Personen stufen die Bereitschaft zur Erlangung von Qualifikationen (51 %) und das Engagement der Mitarbeitenden (50 %) als sehr wichtig für ihren Erfolg ein.

Auf alles vorbereitet: Was es bedeutet, ein modernes Unternehmen zu sein

Diese Ergebnisse zeigen, dass das Verständnis für den Wert der Mitarbeitenden für den Aufbau eines modernen Unternehmens noch sehr gering ist – insbesondere wenn man es mit den optimistischen Investitionspraktiken der Befragten in Bezug auf Technologie vergleicht. Eine Möglichkeit für Unternehmen, diese Lücke zu schließen, besteht darin, die aktuellen Bedürfnisse ihrer Belegschaft vorzusehen und durch bessere Datenanalysen darauf zu reagieren. Dazu gehört auch die Messung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Abstimmung von Qualifikationsentwicklung und Schulung auf die Bedürfnisse des Unternehmens – was derzeit nur ein Drittel der Befragten tut.

Microsoft zum Beispiel hat mit Hilfe von Personalanalysen statistische Profile von Mitarbeitenden erstellt, die am ehesten kündigen würden. Das Unternehmen setzt verschiedene Maßnahmen zur Mitarbeitendenbindung ein, darunter die Zuweisung von Mentoren und Gespräche über Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung und Verdienstmöglichkeiten. Das Ergebnis: fast eine Halbierung der Fluktuationsrate.³

Unternehmen können aus einer Vielzahl von Best Practices für die Belegschaft wählen. Im Durchschnitt setzen sie jedoch nur drei bis vier der 10 in der Studie genannten Best Practices für das Talentmanagement ein (**siehe Abbildung 4**). Diese Ergebnisse spiegeln einen chronischen Mangel an Fokus wider – aber auch eine große Chance, Arbeitnehmer:innen auf die neuen Arbeitsweisen vorzubereiten, von denen die Unternehmen selbst wissen, dass sie sie einführen müssen.

³ How five successful companies are using HR Analytics“, ICS Learn, 17. Juni 2020, <https://www.icslearn.co.uk/blog/posts/2020/june/how-5-successful-companies-are-using-hr-analytics/>.



ABBILDUNG 4: Zehn Best Practices für das Talentmanagement

Welche der folgenden Maßnahmen hat Ihr Unternehmen umgesetzt, um die Talentförderung zu unterstützen?

Economist Impact hat 10 Best Practices zur Förderung von Talenten identifiziert, von denen nur etwa zwei Fünftel der Unternehmen angeben, sie anzuwenden.



- 1 Aktives Verfolgen der Fähigkeiten/Lücken der Mitarbeitenden
- 2 Integration von Schulungen in den Zeitplan/Arbeitsablauf der Mitarbeitenden
- 3 Einbeziehung von Schulungs-/Lernanforderungen in die Bewertung der Mitarbeitenden
- 4 Transfer von Top-Talenten in höherwertige Aufgaben oder Initiativen
- 5 Explizite Bewertung der Kooperationskompetenz bei der Leistungsbeurteilung
- 6 Explizite Einbeziehung der Core-Werte des Unternehmens in die Zielsetzung und Leistungsbewertung
- 7 Nutzung von Firmenübernahmen, um an schwer zu findende Mitarbeiter:innen heranzukommen
- 8 Auswertung von Daten, um die Entwicklung / Schulung von Fähigkeiten mit den organisatorischen Anforderungen in Einklang zu bringen
- 9 Coaching, Mentoring oder Shadowing-Programme
- 10 Aufstiegsmöglichkeiten auf der Grundlage messbarer Leistungsindikatoren

Es bedarf des richtigen Zusammenspiels von technologiegestützten Fähigkeiten und menschengesteuerten Fertigkeiten, damit Unternehmen das intuitive Geschäftsmodell aufbauen können, das sie benötigen, um auf eine neue, unbeständige Welt zu reagieren. Und während die Technologie weiterhin im Mittelpunkt steht, wird der grundlegende Wandel erst dann beginnen, wenn der schwierigere, aber lohnendere Bereich der Einbeziehung der Menschen in die Gleichung sowie deren Vorbereitung auf das moderne Unternehmenszeitalter in Angriff genommen wird.

Um dieses Ziel zu erreichen, bedarf es einer klaren Vision des modernen Unternehmens – einer Vision, die jeder im Unternehmen erkennen kann, von der Führungsebene über die Managementebene bis hin zu den talentierten Hochschulabsolvent:innen, die ihre Optionen abwägen und denken: „Ja, das ist das Unternehmen, für das ich arbeiten möchte.“

Profil eines modernen Unternehmens

Es mag unwahrscheinlich erscheinen, in einer 85 Billionen Dollar schweren globalen Wirtschaft, die Tausende von Märkten und Millionen von Nischen umfasst, eine einzige universelle Definition für „ein modernes Unternehmen“ zu finden.

Aber es lohnt sich, dies zu tun, und sei es nur, um die Fähigkeiten zu bestimmen, die erforderlich sind, um in einer turbulenten Zukunft erfolgreich zu sein. Durch die einfache und sofort erkennbare Aussage, was ein modernes Unternehmen ist, können Unternehmen jeden innerhalb des Unternehmens dazu anspornen, eine Rolle beim Aufbau eines solchen Unternehmens zu spielen.

Wir bei Cognizant betrachten ein modernes Unternehmen als einen Ort, an dem Prozesse und Entscheidungen innerhalb kürzester Zeit angepasst werden können, um Signale des Wandels auf dem Markt oder in der Betriebsumgebung frühzeitig zu erkennen, aufzugreifen und zu nutzen.

Stellen Sie sich beispielsweise ein Unternehmen vor, das:

- ein Service- oder Produkterlebnis bietet, das Datenströme analysiert, um die sich ändernden Kund:innenerwartungen zu erfüllen und zu übertreffen.
- Prozesse durchführt, die Ressourcen – Daten, Technologien und Mitarbeiter:innen – über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg auf intelligente Weise zusammenführen.
- Bewusstsein und Intelligenz in jede Erfahrung aller Beteiligten mit genau der richtigen Entscheidung über Millionen und Abermillionen von Interaktionen einbringt.

Und wir beginnen zu sehen, dass dies geschieht. Sehen Sie sich die intelligente Fabrik an, in der intelligente Workflows Aufgaben und Aktivitäten zwischen Menschen und Maschinen synchronisieren und Unternehmen in die Lage versetzen, Daten, Analysen oder maschinelle Lernsoftware mit menschlichem Verständnis, Geschick und Fingerspitzengefühl zu kombinieren.

Der Aufbau eines modernen Unternehmens ist die Arbeit, auf die Sie sich heute und morgen konzentrieren sollten – alles andere ist Zeitverschwendung. Nennen Sie es nicht digitale Transformation, wenn Sie sich an diesem Begriff stören: Nennen Sie es modern sein. Nennen Sie es relevant sein. Aber machen Sie sich klar, dass die meisten Unternehmen auch nach einem Jahrzehnt des beschleunigten technologischen Wandels noch nicht modern genug sind und bald keine andere Wahl haben werden, als es zu sein.

Beginnen Sie die Reise zu einem modernen Unternehmen, indem Sie unser Benchmark-Tool nutzen, das Führungskräften dabei hilft, zu verstehen, wie ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen in verschiedenen Branchen, Ländern, Unternehmensgrößen und auf globaler Ebene abschneidet, so dass sie ihre Investitionen auf der Grundlage von Daten identifizieren und priorisieren können.

F. Michael Valocchi, SVP Americas Consulting, Strategy and Client Centricity

Resilienz erfordert die Umsetzung der ESG-Strategie



Resilienz erfordert die Umsetzung der ESG-Strategie

Keine Diskussion darüber, was ein modernes Unternehmen ausmacht, kann den Ruf nach Nachhaltigkeit ignorieren. In den letzten Jahren gab es einen Wendepunkt bei der Einführung von ESG.⁴ Kund:innen, Mitarbeiter:innen, Aufsichtsbehörden und Investor:innen prüfen jetzt die ESG-Belange von Unternehmen und üben Druck auf die Führungskräfte aus, Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf alle Beteiligten auswirken – nicht nur auf die Aktionäre. Ganz zu schweigen davon, dass es zunehmend deutlicher wird, dass umweltbewusstes und sozial verantwortliches Wirtschaften ein „gutes“ Geschäft ist, das sich durch seine Widerstandsfähigkeit gegenüber allen Veränderungen und Erschütterungen auszeichnet.

Die gute Nachricht ist, dass Führungskräfte mehr Instrumente, Technologien und Ansätze als je zuvor haben, um etwas zu verändern. Unsere

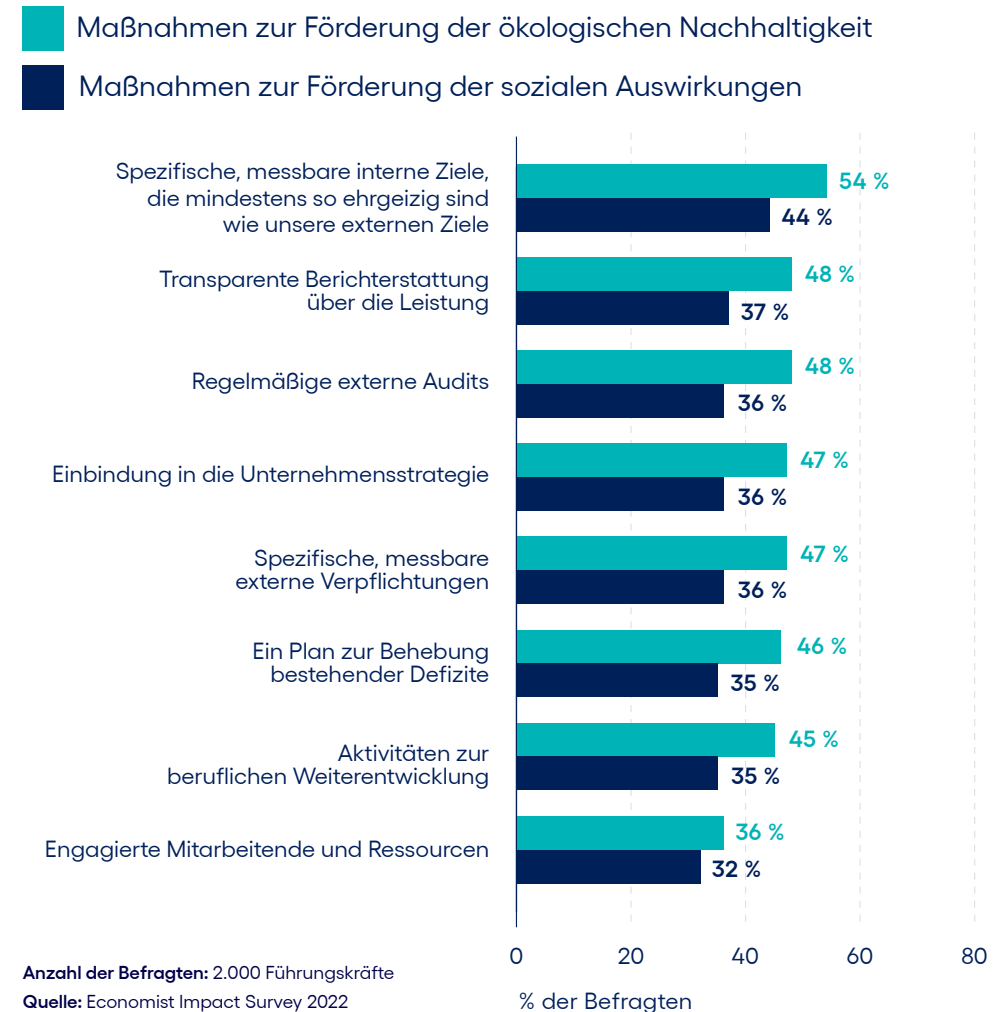
Analyse der Daten zeigt jedoch, dass es bei der Anwendung dieser Instrumente noch viel zu tun gibt.

Ermutigend ist, dass die meisten Teilnehmer:innen der Umfrage der Meinung sind, dass jeder einzelne Bestandteil von ESG von entscheidender Bedeutung ist. Neun von 10 Entscheidungsträger:innen erkennen ökologische Nachhaltigkeit sowie Vielfältigkeit und Integration als wichtige Aspekte eines modernen Unternehmens an. Was die Befragten aber auch gemeinsam haben, ist ein Mangel an beträchtlichen oder messbaren Fortschritten an allen Fronten. Wenn es um die Umsetzung einer Reihe von spezifischen Umweltzielen geht, geben nur 54 % an, dies getan zu haben, und der Prozentsatz sinkt auf 44 %, wenn es um die Messung der sozialen Auswirkungen geht (siehe Abbildung 5).

⁴ UN-Website zur „The 2030 Agenda for Sustainable Development“, <https://sdgs.un.org/goals>.

ABBILDUNG 5: Messung von ESG

Welche Maßnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um ökologische Nachhaltigkeit und soziale Auswirkungen zu fördern?



Diejenigen, die spezifische Umweltziele umgesetzt haben, tun dies, weil das Risiko, nichts zu tun, nicht ignoriert werden kann, insbesondere wenn man die erhöhte Besteuerung, die Ressourcenkosten, das Geschäftsrisiko, die Einhaltung von Vorschriften und Geldstrafen berücksichtigt. Ganz zu schweigen davon, dass die Mitarbeitenden von heute die Arbeit nicht mehr nur als Mittel zum Zweck eines regelmäßigen Einkommens ansehen. Sie wollen jetzt auch das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen Sinn hat und einen positiven Einfluss auf die Welt um sie herum ausübt. (Mehr zu diesem Thema erfahren Sie in unserem Bericht [„The Purpose Gap“](#).)

Das bedeutet, dass Top-Mitarbeiter:innen zunehmend nach Unternehmen Ausschau halten werden, die ESG ernst nehmen und die über eine Reihe von sozialen Themen verfügen, einschließlich Diversität und Inklusion. Kurz gesagt, sie suchen nach Unternehmen, für die sie mit Stolz arbeiten können. Während Mitarbeiter:innen heute eine neue Chance darstellen, ist ESG die nächste große Geschäftschance, die eng mit dem Schicksal von Unternehmen in allen Branchen verbunden ist.

Unsere Auswertung der Umfragedaten zeigt jedoch, dass sich viele Unternehmen noch in einem frühen Stadium der Entwicklung von ESG-Strategien befinden, obwohl Regierungen, Aufsichtsbehörden und Verbraucher:innen das Thema zunehmend in den Mittelpunkt stellen. Nehmen Sie zum Beispiel die Messung der Ziele für die sozialen Auswirkungen:

Nur 44 % der Befragten haben interne soziale Ziele festgelegt, die spezifisch, messbar und mindestens so ehrgeizig wie ihre externen Ziele sind – nur 37 % planen, bestehende Lücken zu schließen. In ähnlicher Weise setzen sich 54 % der Unternehmen interne Ziele zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit, die nach wie vor im Mittelpunkt des Interesses einer Vielzahl von Interessengruppen steht. Nur 46 % planen, Lücken zu schließen.

Wie steht Ihr Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit da?

Wir können diese mangelnden Bemühungen auch anderswo beobachten – zum Beispiel haben nur wenige Unternehmen spezielle ESG-Mitarbeiter:innen und Ressourcen. In einem Bereich, der sich schnell zu einem wichtigen Kampfplatz entwickelt und in dem von den Führungskräften erwartet wird, dass sie greifbare Auswirkungen erzielen, sind mehr Investitionen in sinnvolle ESG-Maßnahmen erforderlich, um Ergebnisse zu erzielen.

Umfassende unternehmensweite Aktivitäten wie die Verbesserung der Nachhaltigkeit oder die Entwicklung zu einem Unternehmen mit größerer Diversität sind keine leichten Aufgaben. Digitale Technologien können Nachhaltigkeitsinitiativen auf einer detaillierteren Ebene ermöglichen – z. B. das Sammeln, Messen und Analysieren von Daten, die sich speziell auf

Nachhaltigkeit beziehen, und das Abtrennen von kleinen Abschnitten mit spezifischen Initiativen.

Es besteht jedoch ein echter Bedarf an einem ganzheitlicheren Wandel, insbesondere da sich Unternehmen darauf konzentrieren, widerstandsfähiger zu werden und Technologien zu nutzen, um systemische Signale des Wandels in einer unbeständigen und unsicheren Welt zu antizipieren und darauf zu reagieren. Führungskräfte können dann fundierte Entscheidungen darüber treffen, wie sie Nachhaltigkeit in Strategie und Betrieb einbetten und über die Risikominderung hinaus Widerstandsfähigkeit aufbauen können.

**Empfehlungen: Fünf
Möglichkeiten, ein
modernes Unternehmen
zu entwickeln, das auf
alles vorbereitet ist**



Empfehlungen: Fünf Möglichkeiten, ein modernes Unternehmen zu entwickeln, das auf alles vorbereitet ist

Die einfache Wahrheit ist, dass es keinen Endzustand gibt, um zukunftsfähig zu sein; es wird immer eine fortlaufende Aufgabe sein. Aber es ist auch die wichtigste Aufgabe, die Unternehmen heute zu bewältigen haben. Während die digitale Transformation heute von fast allen Führungskräften begrüßt wird, ist es jetzt wichtig, die Lücken zwischen den technologischen Grundlagen, die gebaut werden, den Mitarbeiter:innen, die benötigt werden, um den Wert dieser digitalen Bemühungen zu optimieren, und den ESG-Bemühungen, die für die Resilienz notwendig sind, zu schließen.

Die folgenden Richtlinien können Unternehmen bei der Lösung der anstehenden Herausforderungen unterstützen.

- **Finden Sie heraus, was am wichtigsten ist.**
Wenn alles Priorität hat, ist nichts eine Priorität. Ermitteln Sie die strategischen und operativen Lücken auf Ihrem Weg zu einem Unternehmen, das sich spontan an wechselhafte Veränderungen anpassen kann, indem es die Signale rechtzeitig erkennt. Führen Sie ein Benchmarking durch, um herauszufinden, wo Ihre Ressourcen eingesetzt werden sollten – von der Entwicklung zu einem datengesteuerten Unternehmen bis hin zur Schließung der wachsenden Lücken in der Personalstrategie. (Kontaktieren Sie uns, um

das Benchmark-Tool zu erhalten, mit dem Sie feststellen können, wie zukunftsfähig Ihr Unternehmen ist).

- **Erkennen Sie, dass sich die Grenzen der modernen Technologie immer weiter verschieben.**
Der Wert der Zukunft liegt in der Kombination von neuen und fortschrittlichen Technologien, die sich schnell weiterentwickeln. Wenn Sie die letzten 10 Jahre des endlosen digitalen Wandels noch nicht verdaut haben, dann machen Sie sich auf die nächste Welle von Technologien gefasst (5G, KI/ML, Blockchain, Quantencomputer), die die Art und Weise, wie Ihr Unternehmen arbeitet, radikal umgestalten werden.
- **Seien sie ausdauernd, um den Wert der Technologie voll auszuschöpfen.**
In neue Technologien zu investieren ist der einfache Teil, aber um erfolgreich zu sein, müssen Sie den Fehler vermeiden, anzunehmen, dass Technologie allein ein Allheilmittel ist. Eine volle Wertschöpfung wird nur dann erreicht, wenn Sie Ihren Mitarbeitenden ermöglichen, diese hochentwickelten Werkzeuge zu nutzen, um ein neues Niveau an Produktivität, Kreativität und Resilienz zu erreichen.
- **Schließen Sie Mitarbeiter:innenlücken mit einer Neuausrichtung der Kompetenzen.**
Ein neues Maß an Mitarbeitenden-Engagement und eine ganze Reihe neuer Fähigkeiten müssen dringend aufgebaut werden, um sich auf die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitsweise Ihrer Mitarbeiter:innen vorzubereiten. Verschaffen Sie sich Klarheit darüber, wie Ihr Unternehmen arbeiten wird, wenn intelligente Arbeitsabläufe und datengestützte Intelligenz zunehmend in jede Entscheidung, Interaktion und jede Prozessschnittstelle einfließen. Ziehen Sie jetzt Bilanz und überlegen Sie dann, welche Fähigkeiten Sie nicht nur im nächsten Jahr, sondern auch in drei bis fünf Jahren benötigen werden.

- **Setzen Sie auf leistungsstarke ESG-Taktiken.**
Technologie ermöglicht die Erreichung von ESG-Zielen auf allen Ebenen. Nutzen Sie sie also, um sich ein Bild davon zu machen, was jetzt zu tun ist, während Sie damit beginnen, Nachhaltigkeit in die Kernstrategie und den Geschäftsbetrieb Ihres Unternehmens einzubetten. Auf diese Weise bauen Sie eine Widerstandsfähigkeit auf, die über die Risikominderung hinausgeht, und bereiten das Unternehmen auf die Chancen und Unwägbarkeiten der Zukunft vor.

Fazit

Um ein Unternehmen aufzubauen, das auf alles vorbereitet ist, müssen Führungskräfte Mitarbeiter:innen und Technologie mit einem umfassenden Ansatz zur Erfüllung der ESG-Anforderungen vereinen. Dies sind die grundlegenden Elemente eines modernen Unternehmens, das für jede Veränderung gerüstet ist.

Zukunftsfähigkeit ist ein ständiges Bemühen, auf Kund:innen, Märkte, Gesellschaften, globale Ereignisse und die Bedürfnisse des Planeten zu reagieren. Unternehmen, die ihre Zukunftsfähigkeit kontinuierlich bewerten und stärken, werden die Früchte ihrer Arbeit ernten, indem sie immer relevant bleiben, ganz gleich, welche Eventualitäten oder äußeren Umstände eintreten.



Methodik

Um ein besseres Verständnis für den Zustand des modernen Unternehmens zu erlangen und zu erfahren, wie sich Führungskräfte auf den langfristigen Erfolg vorbereiten, haben wir Economist Impact beauftragt, eine Umfrage unter 2.000 Führungskräften in Nordamerika, Europa und im asiatisch-pazifischen Raum durchzuführen. Die Studie bewertet und vergleicht Unternehmen in zehn Ländern [Australien, Kanada, Frankreich, Deutschland, Niederlande, Norwegen, Singapur, Schweden, Großbritannien, USA] in acht kritischen Branchen [Banken und Kapitalmärkte, Gesundheitswesen, Versicherungen, Fertigung und Industrie, Einzelhandel und Konsumgüter, Life Sciences, Kommunikation und Medien, Versorgungswesen anhand einer Reihe von Kennzahlen, die charakterisieren, was es bedeutet, ein „modernes Unternehmen“ zu sein, darunter Vision, Mitarbeiter:innenstrategie, technologische Bereitschaft, ökologische Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung.

Diese Umfrage bildete den Kerndatensatz für einen Index für zukunftsfähige Unternehmen, der auf mehreren Datenquellen basiert und Führungskräften hilft zu verstehen, was sie jetzt tun müssen. Es gibt viele Datensätze, aber keine einzige Engine (einen Index), die es Führungskräften ermöglicht, alle Informationen zu nutzen, um ihr Unternehmen zu bewerten und Entscheidungen zu treffen.

Kontaktieren Sie Cognizant für weitere Informationen. Eine detailliertere Methodik von Economist Impact finden Sie auf der Programmwebsite unter [Modern Business](#). Die in diesem Bericht geäußerten Ansichten und Meinungen sind die von Cognizant und spiegeln nicht notwendigerweise die Ansichten und Richtlinien von Economist Impact wider. Die hier vorgestellten Daten stammen aus einer von Cognizant in Auftrag gegebenen Umfrage von Economist Impact unter Führungskräften, die Anfang 2022 durchgeführt wurde.



Cognizant Research-Team

Euan Davis

Associate Vice President

Euan Davis leitet weltweit den Bereich Thought Leadership bei Cognizant. Er bestimmt die strategischen Thought-Leadership-Themen für das Unternehmen, von der sich verändernden Kund:innendynamik und der beschleunigten Digitalisierung bis hin zu Nachhaltigkeit und Widerstandsfähigkeit des Unternehmens. Er leitet ein Team von Denkern und Autoren. Euan ist ein gefragter Berater und Vortragender zu Themen, Trends und neuen Möglichkeiten.

Euan kam 2013 zu Cognizant, um einen Think-Tank namens „Center for the Future of Work (Europe)“ zu gründen. Jetzt ist er Leiter von Cognizant Research auf globaler Ebene.

Bevor er zu Cognizant kam, arbeitete Euan als Principal Analyst für Forrester Research in London. Er hat einen BA-Abschluss von der Universität Portsmouth und wohnt in Cambridge, Großbritannien.

Sie erreichen Euan unter Euan.Davis@cognizant.com
[Connect auf LinkedIn](#)

Catrinel Bartolomeu

Director

Catrinel.Bartolomeu@cognizant.com

Rajeshwer Chigullapalli

Associate Director

Rajeshwer.Chigullapalli@cognizant.com

Keahn Gary

Senior Manager

Keahn.Gary@cognizant.com

Ollie O'Donoghue

Senior Director

OliverRory.O'Donoghue@cognizant.com

Eduardo Plastino

Director

Eduardo.Plastino@cognizant.com

Duncan Roberts

Manager

Duncan.Roberts@cognizant.com

Akhil Tandulwadikar

Senior Executive

Akhil.Tandulwadikar@cognizant.com

Sarah Thackray

Director

Sarah.Thackray@cognizant.com



Cognizant Research

Bei Cognizant Research helfen wir Führungskräften, das wechselhafte sozioökonomische Klima von heute zu verstehen. Wir bieten qualitativ hochwertige Forschungsergebnisse und Einblicke, die auf den umfassenden Branchen- und Technologiekenntnissen von Cognizant beruhen und Führungskräften helfen, die Entscheidungen zu treffen, die den Erfolg ihres Unternehmens fördern.

Besuchen Sie uns unter [cognizant.com/latest-thinking](https://www.cognizant.com/latest-thinking).

Über Cognizant

Cognizant (Nasdaq-100: CTSH) entwickelt moderne Unternehmen. Wir helfen unseren Kund:innen, Technologien zu modernisieren, Prozesse neu zu denken und Erfahrungen zu verändern, damit sie in dieser schnelllebigen Welt immer einen Schritt voraus bleiben können. Gemeinsam verbessern wir den Alltag. Mehr dazu unter www.cognizant.com oder [@Cognizant](https://twitter.com/Cognizant).

Weltweiter Hauptsitz

300 Frank W. Burr Blvd.
Suite 36, 6th Floor
Teaneck, NJ 07666, USA
Telefon: +1 201 801 0233
Fax: +1 201 801 0243
Gebührenfrei: +1 888 937 3277

Hauptsitz Europa

1 Kingdom Street
Paddington Central
London W2 6BD, England
Telefon: +44 (0) 20 7297 7600
Fax: +44 (0) 20 7121 0102

Hauptsitz Deutschland

Torhaus Westhafen
Speicherstraße 57-59
60327 Frankfurt a.M.
Telefon: +49 (0) 69 2722 69500
Fax: +49 (0) 69 2648 8825

Hauptsitz APAC

1 Fusionopolis Link, Level 5
NEXUS@One-North, North Tower
Singapore 138542
Telefon: +65 6812 4000

© Copyright 2022, Cognizant. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Dokuments darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung von Cognizant reproduziert, in einem Abfragesystem gespeichert oder in irgendeiner Form oder auf irgendeine Weise übermittelt werden, sei es elektronisch, mechanisch, durch Fotokopieren, Aufzeichnen oder mit anderen Mitteln. Die hierin enthaltenen Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Alle anderen in diesem Dokument erwähnten Marken sind das Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber.

