

# WHAT'S YOUR EDGE?

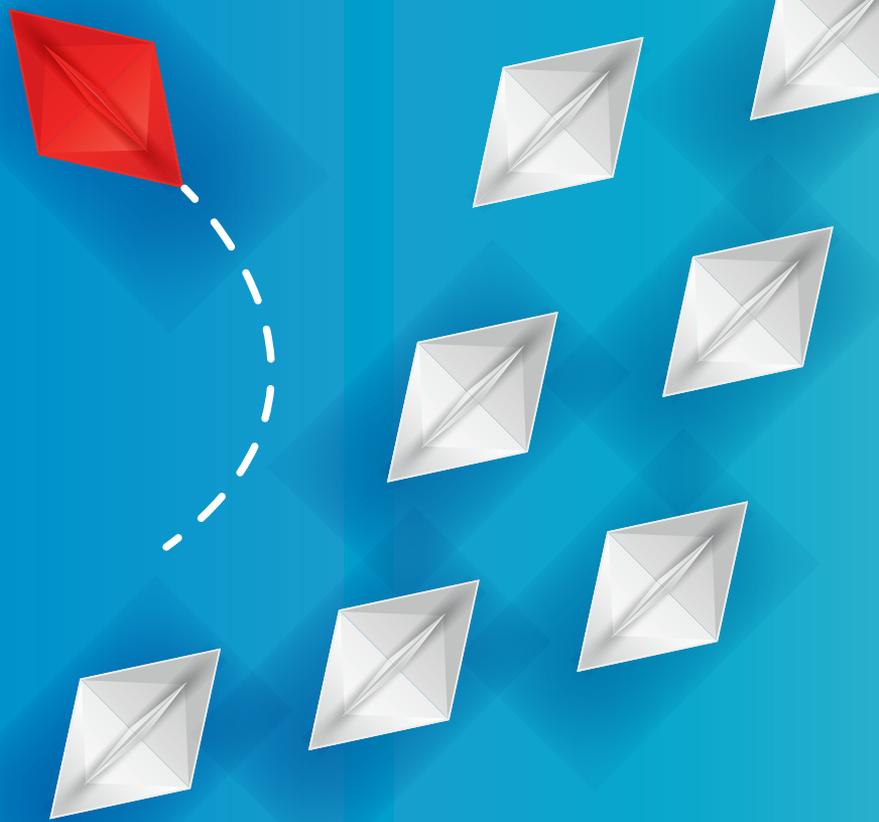


## MIT WETTBEWERBS- VORTEILEN PUNKTEN

*Welche Strategien entwickeln  
deutsche Unternehmen im New Normal?*

# INHALT

Editorial	4
Motivation und Methodik	6
In a nutshell	10
<b>1</b> Wettbewerbsvorteile: Was ist wichtig?	14
<b>2</b> Aktuelle Wettbewerbs- vorteile der Unternehmen	18
<b>3</b> Zukünftige Wettbewerbsvor- teile der Unternehmen	34
<b>4</b> Strategien zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsvorteile – auch in Zeiten von Corona	46
<b>5</b> What's Your Edge? – Experteneinschätzung von Sopra Steria	56
<b>6</b> What's Your Edge? – Rolle von Wettbewerbsvorteilen im öffentlichen Sektor	64



# EDITORIAL



Radikale Schnitte und das Schärfen des eigenen unternehmerischen Profils erfordern einen „Sense of Urgency“. Die Coronapandemie und ihre wirtschaftlichen Folgen, die auch mit der begonnenen Impfstoffversorgung nicht über Nacht verschwinden werden, markieren einen solchen Einschnitt. Deutschland hat vor der Coronakrise zehn sehr gute Jahre hinter sich. Doch manchem Firmenlenker dämmert bereits, dass die Erfolgsstrategien von gestern keine Garantie für bleibenden Erfolg in der Post-Corona-Zeit bedeuten.

Für Unternehmen geht es daher darum, nicht allein auf Sicht durch die Krise zu steuern, sondern sich gerade jetzt mit den eigenen Wettbewerbsvorteilen zu beschäftigen. Das Identifizieren und Betonen der eigenen Stärken könnte für Unternehmen auch mehr Sicherheit in die Planungen bringen.

Diese Krise kann Chancen bieten, wenn wir unsere wahren Stärken kennen. Entscheidend dafür ist ein veränderter Blick auf das Thema Wettbewerbsvorteile. Lange Zeit war es für Unternehmen selbstverständlich: Das Produkt selbst macht den Vorteil im Wettbewerb aus, und die Unique Selling Proposition (USP) ergibt sich durch das Angebot. Doch in einem immer komplexer werdenden globalen Umfeld mit branchenfremden Herausforderern und neuartigen digitalen Lösungsansätzen, die Kundenfokussierung und sich immer schneller wandelnde Produktportfolios bieten, greift dieses Selbstverständnis oft zu kurz.

Die wahren Stärken eines Unternehmens finden sich selten in Verkaufsprospekten. Womöglich ist es das besondere Mitdenken im Kundenservice, das im direkten Vergleich zum Wettbewerber den wahren Unterschied ausmacht. Vielleicht sind es auch die besonders innovationsfreudige IT oder das Betriebsklima.

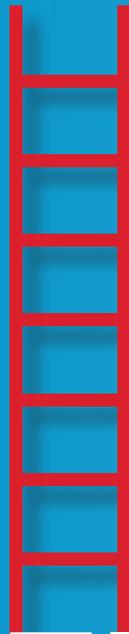
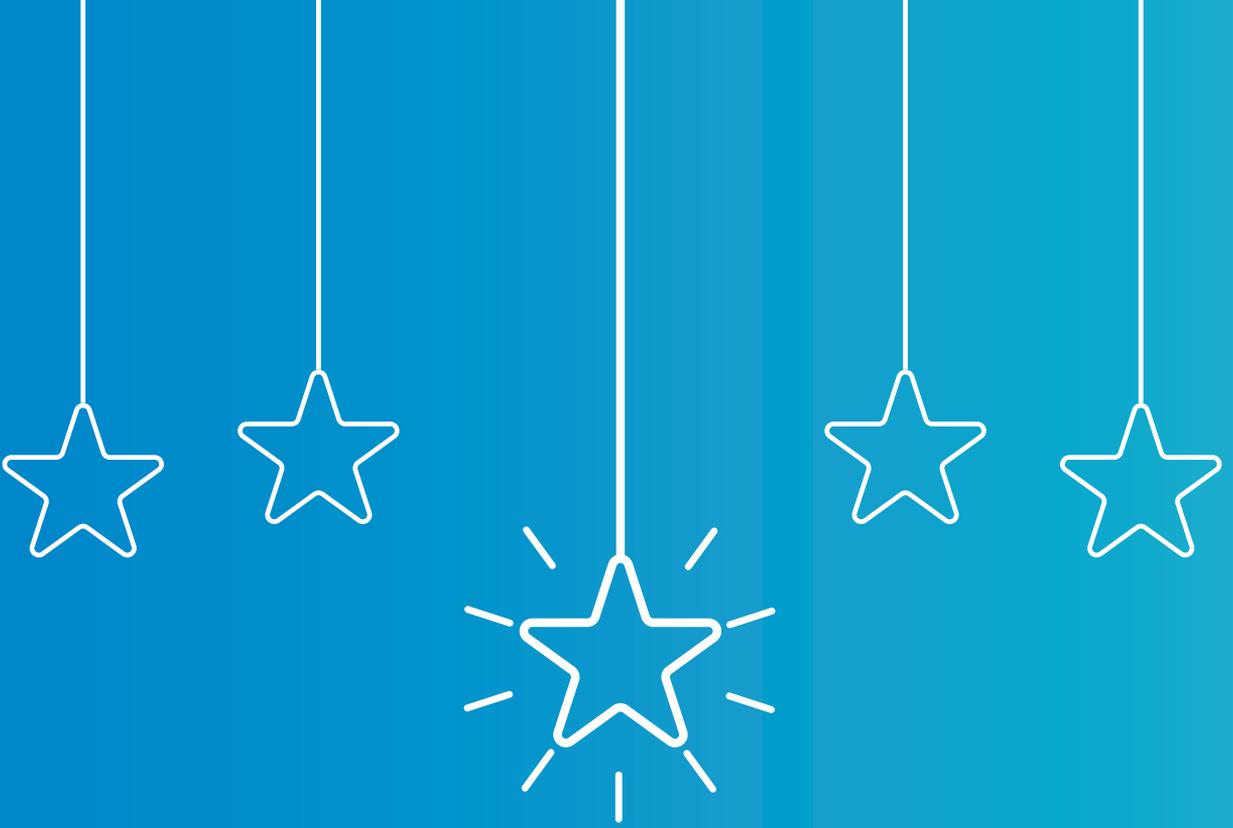
Zusammen mit Wissenschaftlern des Handelsblatt Research Institute (HRI) haben wir uns für diese vorliegende Studie eingehend mit dem Thema „What's Your Edge?“ befasst. Was in den Interviews auffällt und überrascht: Viele Unternehmen kennen ihre Wettbewerbsvorteile kaum bis gar nicht und die eigene Digitalisierung wird aktuell selten als Wettbewerbsvorteil identifiziert.

Das wird sich in Zukunft ändern und das werden Sie auch aus dieser Studie herauslesen. Mit einer offeneren Haltung gegenüber neuen Technologien lassen sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten, die es bisher so womöglich noch gar nicht gab. Dafür sollten sich Entscheider ihr Unternehmen genau ansehen, um herauszufinden, wo ein solcher Wettbewerbsvorteil stecken könnte – und wie er sich heben lässt. Einer Organisation, die zum Beispiel in der Lage ist, Daten zu monetarisieren, wird es leichter fallen, sich zusätzliche digitale Standbeine zu schaffen als Unternehmen, die sich in diesem Terrain nicht auskennen. Das ist kein technologisches Thema, sondern in erster Linie ein strategisches.

Bei allem angebrachten Fahren auf Sicht: Es lohnt sich, Krisen auch als Innovationstreiber zu nutzen. Die zahlreichen kreativen Lösungen abseits von Homeoffice und Videokonferenzen haben gezeigt, dass die Unternehmen in Deutschland flexibel auf akute Herausforderungen reagieren können. Deutschland und Europa haben durch die Vielfalt des Kontinents bewiesen, dass sie Komplexität extrem gut managen können. Transformation und Umdenken sowie bewährte Tugenden gilt es, nachhaltig zu verknüpfen, damit neue Wettbewerbsvorteile entstehen.

**Ich wünsche Ihnen spannende Antworten auf die Frage „What's Your Edge?“**

**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE



# MOTIVATION UND METHODIK

# „Was ist der Wettbewerbsvorteil?“

Diese Frage steht im Mittelpunkt des Reports „What’s Your Edge?“. Eine Frage, mit der sich eigentlich jedes Unternehmen von der Gründung an stetig beschäftigen sollte. In Zeiten von Corona sind die Unternehmen allerdings aktuell intensiv damit beschäftigt, das operative Geschäft zu sichern und auf etwaige Umsatzrückgänge zu reagieren. Insofern lässt sich einwenden, wieso gerade jetzt ein Report zu diesem strategischen Thema nötig ist und weshalb man sich aktuell mit den eigenen Wettbewerbsvorteilen auseinandersetzen sollte.

Aber gerade jetzt ist es sehr entscheidend für Unternehmen, die eigenen Wettbewerbsvorteile zu prüfen und zu hinterfragen. Bis zum Aufkommen der Coronakrise durchlebte die deutsche Wirtschaft eine lange Phase des Wachstums. Da „alle“ Unternehmen Erfolg hatten, musste man sich weniger Gedanken machen, was einen vom Wettbewerb abhebt. Die Wettbewerbsvorteile gerieten so unter Umständen etwas aus dem Blickfeld.

Die Pandemie lässt nun die Frage nach dem, was ein Unternehmen auszeichnet, wieder stärker in den Fokus rücken. Und dies ist auch notwendig. Denn klare Wettbewerbsvorteile sind der entscheidende Schlüssel, um erfolgreich aus der aktuellen Krisenphase herauszukommen.

Dieser Report, für den das Handelsblatt Research Institute mit 16 Experten aus Unternehmen Tiefeninterviews geführt hat, soll bei der Auseinandersetzung mit der Frage, was aktuell das jeweilige Unternehmen von anderen unterscheidet, einige gedankliche Impulse liefern.

Die Ergebnisse dieser Interviews wurden anonymisiert und im Rahmen des vorliegenden Reports ausgewertet. Sie ermöglichen einen Blick auf die Ausgestaltung von Wettbewerbsvorteilen und den Umgang damit in den Unternehmen. Zu beachten ist, dass die Auswahl der Unternehmen sowie die kleine Fallzahl keine repräsentativen Aussagen erlauben.

Die interviewten Experten kommen aus großen, international tätigen Unternehmen verschiedener Branchen. Der Schwerpunkt liegt auf den Branchen Banken und Versicherungen, Gesundheit, Energie, Industriegüter sowie Telekommunikation und Technologie; 14 der analysierten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland.

### Im Fokus der Interviews standen folgende Fragen:

- Wodurch zeichnen sich grundsätzlich Wettbewerbsvorteile aus? Was ist dabei besonders wichtig?
- Über welche Wettbewerbsvorteile verfügen die Unternehmen?
- Sind die Wettbewerbsvorteile in der Belegschaft und der Geschäftsführung bekannt? Wirkt es sich positiv auf den Erfolg der Unternehmen aus, wenn die Mitarbeiter die Wettbewerbsvorteile kennen?
- Werden die aktuellen Wettbewerbsvorteile der Unternehmen auch in drei bis fünf Jahren noch bestehen? Welche Wettbewerbsvorteile werden für den Erfolg der Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren entscheidend sein?
- Welche Maßnahmen setzen die Unternehmen ein, um ihre Wettbewerbsvorteile zu erhalten und auszubauen?
- Haben die Unternehmen aufgrund der Coronakrise Anpassungen bei der Unternehmensstrategie im Hinblick auf die aktuellen oder künftigen Wettbewerbsvorteile vorgenommen?

Dieser Report teilt sich in sechs Kapitel auf. Im **ersten Kapitel** wird zunächst skizziert, was aus Sicht der **interviewten Experten** besonders wichtig im Zusammenhang mit Wettbewerbsvorteilen ist.

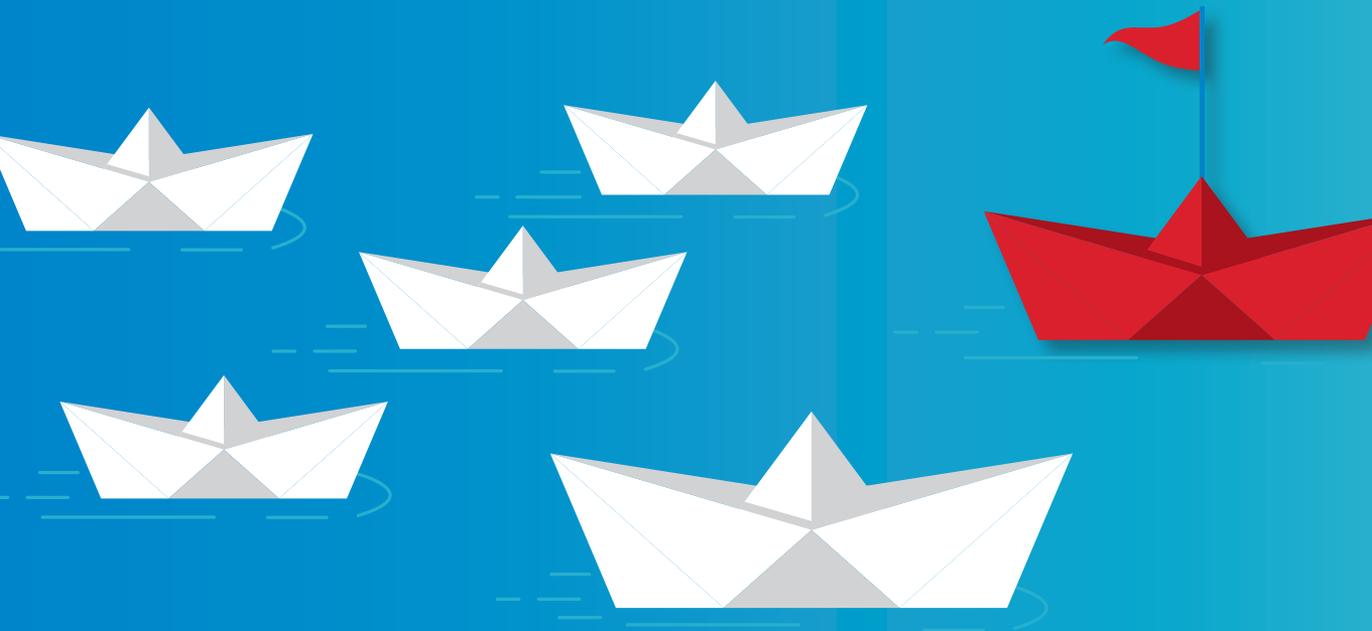
**Kapitel zwei** beleuchtet, **welche Wettbewerbsvorteile** die Unternehmen besitzen und inwiefern sie innerhalb der Unternehmen bekannt sind. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel fünf Unternehmenstypen vorgestellt, die ausgehend von Mustern in den Aussagen der Unternehmen identifiziert werden konnten. Diese Typen bilden die Grundlage für die weitere Analyse.

Wie sich die Wettbewerbsvorteile der Unternehmen in der **Zukunft** wandeln, wird im **dritten Kapitel** untersucht. Abschließend werden in **Kapitel vier** Strategien skizziert, mit denen die Unternehmen versuchen, ihre Wettbewerbsvorteile zu **erhalten oder auszubauen**.

Die Ergebnisse der Tiefeninterviews werden ergänzt durch Erkenntnisse einer Umfrage des Marktforschers Civey im Auftrag von Sopra Steria. Im Rahmen dieser Umfrage wurden rund 1.000 Entscheider aus privatwirtschaftlichen Unternehmen befragt. Entscheider sind dabei Personen, die aktuell in einer Führungsposition tätig sind – entweder als leitender Angestellter oder als Unternehmer mit festen Mitarbeitern. Die befragten Personen arbeiten in Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die zu den Branchen Automotive, Gesundheit, Banken/Versicherungen, Transport/Logistik oder Energie/Versorgung gehören. Aufgrund des Civey-Panels ist es möglich, dass es sich bei den Teilnehmern nicht bei jeder Frage um den gleichen Personenkreis handelt. Der Fragebogen fokussiert sich im Wesentlichen auf die gleichen Themengebiete wie die Tiefeninterviews.

Zwei Experten von Sopra Steria bewerten die Ergebnisse in **Kapitel fünf** aus der Sicht einzelner Branchen: Kristijan Steinberg, Head of Strategy Consulting bei Sopra Steria Next, ist Experte für die Industrie. Martin Stolberg, Client Partner Banking bei Sopra Steria, analysiert das Thema für den Bankensektor. Beide Branchen eint, dass sich die Faktoren, die Wettbewerbsvorteile ausmachen, im Zeitablauf wandeln und somit bestehende Wettbewerbsvorteile in Zukunft keinen Bestand mehr haben können.

Im **sechsten Kapitel** richtet sich der Blick auf die **öffentliche Verwaltung**. Wettbewerbsvorteile werden zwar in erster Linie mit privatwirtschaftlichen Unternehmen in Verbindung gebracht. Dennoch können sie durchaus ein Thema für den öffentlichen Sektor sein. Dessen Einrichtungen stehen zwar weniger im Wettbewerb um Kunden, konkurrieren aber beispielsweise mit anderen Unternehmen um Fachkräfte. Um einen Einblick in die Rolle von Wettbewerbsvorteilen in der öffentlichen Verwaltung zu geben, wurden Interviews mit Dr. Markus Richter, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und Beauftragter der Bundesregierung für Informationstechnik, sowie mit Harald Joos, Leiter der Abteilung Organisation und IT-Services der Deutsche Rentenversicherung, geführt.



**IN A NUTSHELL**

Mit einem Wettbewerbsvorteil hebt sich ein Unternehmen von der Konkurrenz ab. Dies kann das Merkmal eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens sein. Produkt, Marke oder Unternehmen werden so zu etwas Einzigartigem. Dabei können die Wettbewerbsvorteile nur schwer von der Konkurrenz kopiert werden.

Grundsätzlich können Wettbewerbsvorteile eine große Bandbreite aufweisen. Es gibt offensichtliche (z.B. Produkte, Mitarbeiter, Kundenfokussierung) und versteckte Wettbewerbsvorteile (z.B. Erreichbarkeit des Topmanagements oder Verständlichkeit der AGB bei einer Versicherung), wobei diese versteckten Vorteile den Unternehmen meist nicht bekannt sind.

Darüber hinaus sind Wettbewerbsvorteile weitreichender, als der englische Begriff „unique selling point“ (USP) beschreibt. USP ist nur ein Feature. Ein Wettbewerbsvorteil ist vielmehr dem übergeordnet und setzt sich aus verschiedenen USPs zusammen.

### **Aktuelle Wettbewerbsvorteile der Unternehmen**

Keines der befragten 16 Unternehmen hat nur einen Wettbewerbsvorteil. Aber auf Basis der Aussagen lassen sich fünf Unternehmenstypen hinsichtlich ihrer Wettbewerbsvorteile identifizieren.

- **Markenkönige mit Kundenfokus:**  
Der absolute Wettbewerbsvorteil dieser Unternehmen ist deren Marke, die meist durch einen großen Kundenfokus ergänzt wird.
- **Produktweltmeister mit leistungsfähigen Mitarbeitern:**  
Das zentrale Differenzierungsmerkmal zum Wettbewerb sind die Produkte, deren Grundlage eine besonders leistungsfähige Belegschaft ist.
- **Zuverlässige Service-Stars:**  
Diese Unternehmen punkten im Servicebereich, da ihre Produkte eher Commodities sind. Ihre Services sind hochqualitativ und zuverlässig.

- **Technologie-Vorreiter:**

Im Fokus dieser Unternehmen steht der technologische Fortschritt. Die Unternehmen heben sich durch ihre Produkte am Rand des technologisch Machbaren vom Wettbewerb ab.

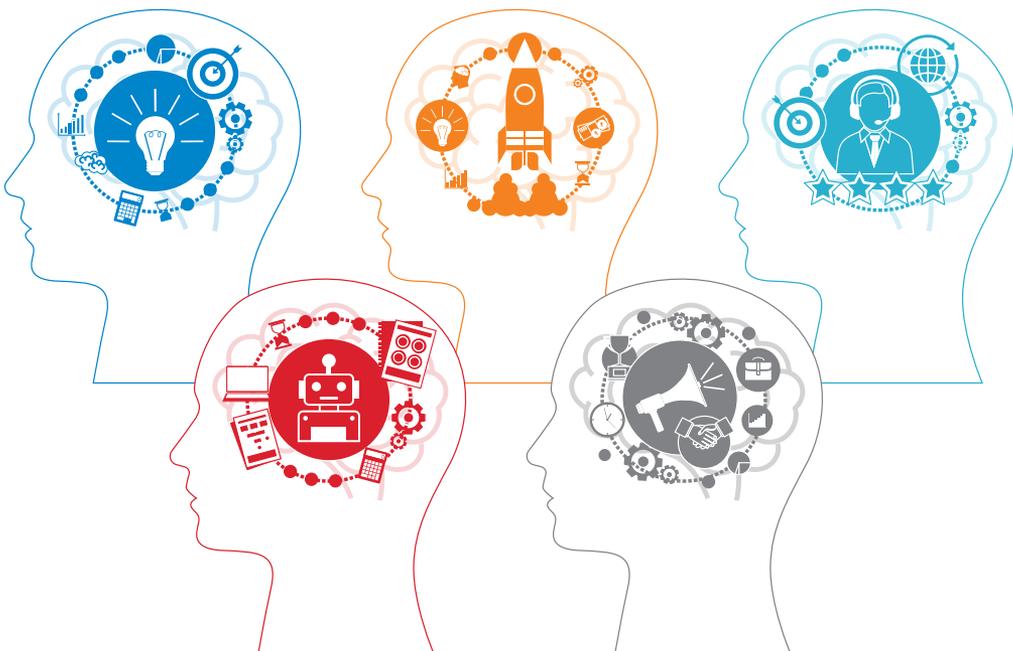
- **Vertriebshelden:**

Diese Unternehmen haben eine exzellente Vertriebsmannschaft, die sehr passgenau auf die Kundenbedürfnisse eingehen kann.

Preisführerschaft spielt insofern bei den Unternehmen keine große Rolle. Und auch keines der Unternehmen sieht einen hohen Digitalisierungs- und Vernetzungsgrad oder eine datenbasierte Geschäftssteuerung als seinen Wettbewerbsvorteil an.

### Zukünftige Wettbewerbsvorteile der Unternehmen

Wettbewerbsvorteile sind keine statische Größe. Ändern sich in der Zukunft die Kundenbedürfnisse oder die Merkmale der Konkurrenz, bedingt dies auch eine Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der eigenen Wettbewerbsvorteile. Allerdings werden die Wettbewerbsvorteile der befragten Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren bestehen bleiben und nur durch einzelne neue Aspekte ergänzt. Alle Unternehmen sehen aber auch das Thema, dass man sich weiterentwickeln muss – man darf sich nicht auf dem Status quo ausruhen. Vor allem muss die Digitalisierungstiefe der Unternehmen und die Intensität der gesteuerten Datennutzung steigen. Ebenso wird der Grad an erforderlicher Wandlungs- und Innovationsfähigkeit zunehmen.



## Strategien zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsvorteile – auch in Zeiten von Corona

Bei den Unternehmen gibt es keinen Königsweg, um die eigenen Wettbewerbsvorteile zu erhalten oder auszubauen. Größtenteils spielt aber eine rasche digitale Transformation als Maßnahme für die Zukunft eine wichtige Rolle.

Die verschiedenen Strategien werden allerdings aktuell durch die Coronakrise auf die Probe gestellt. Nur eines der 16 Unternehmen hat seine Strategie aufgrund der Krise angepasst.

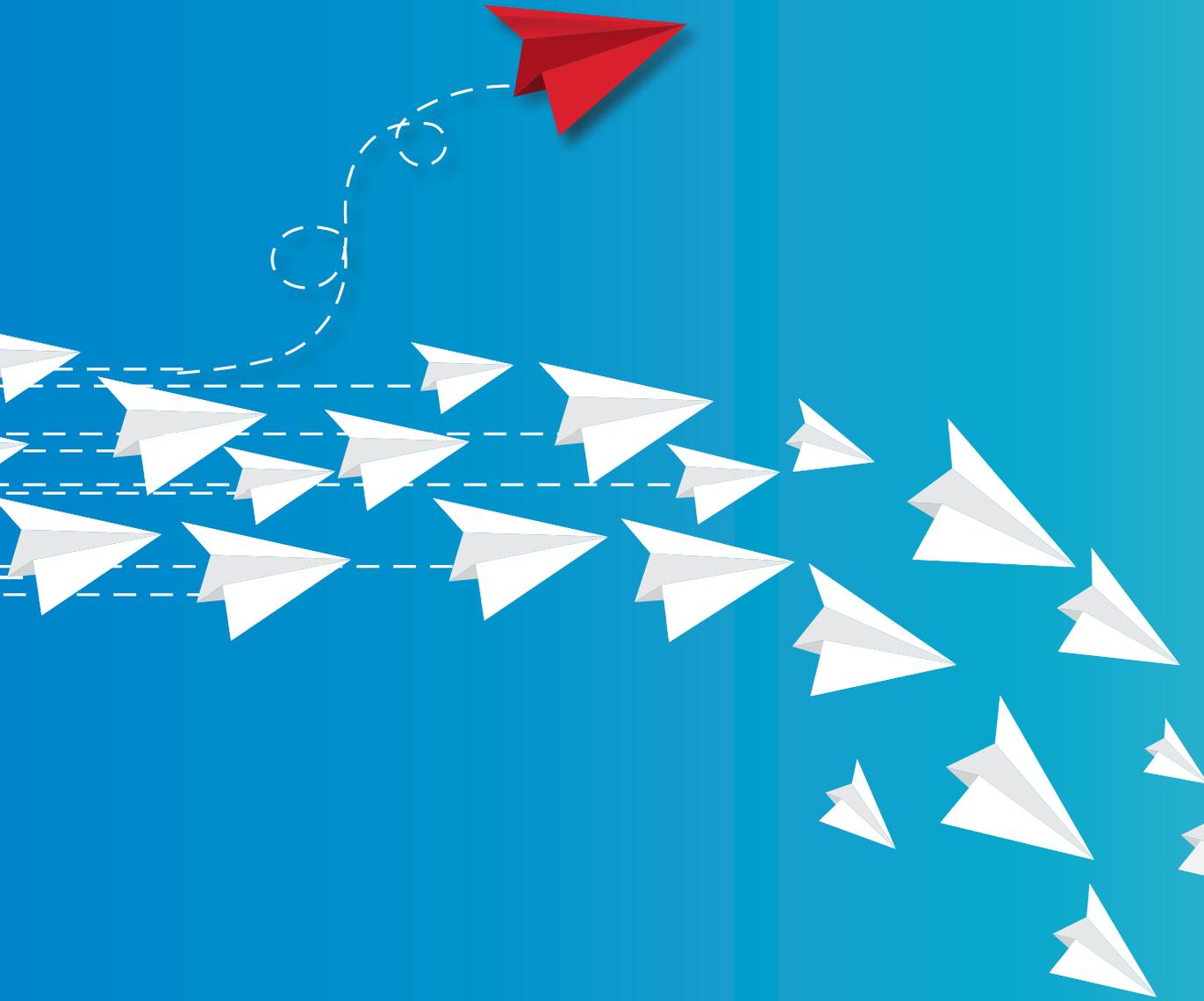
Abseits von diesem grundsätzlichen Vorantreiben der Digitalisierung zeigen sich vier generelle Vorgehensweisen, die entlang von Maßnahmen mit Fokus auf Prozesse sowie das Geschäftsmodell systematisiert werden können:

- **Kurshalter** führen ihre Strategie fort
- **Optimierer** beschleunigen jetzt ihre Prozessoptimierung
- **Innovatoren** setzen auf Expansion und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle
- **Angreifer** nutzen die Krise, um beides zu verbessern: Prozessoptimierung und zugleich Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

## Rolle von Wettbewerbsvorteilen im öffentlichen Sektor

Auch der öffentliche Sektor macht sich Gedanken über seine Wettbewerbsvorteile. Zwar gibt es aktuell keine direkten Wettbewerber, aber diese Monopolstellung ist für künftige Geschäftsfelder nicht gewährleistet. So ist die öffentliche Verwaltung sehr auf die Qualität ihrer Produkte und Prozesse fokussiert.

In jedem Fall konkurrieren öffentliche Einrichtungen bereits heute mit der Privatwirtschaft um Fachkräfte. Hier sieht sich der öffentliche Sektor mit dem Sinn der Arbeit, das Leben der Menschen besser zu machen und zu schützen, überzeugend positioniert.



1

# Wettbewerbsvorteile: Was ist wichtig?

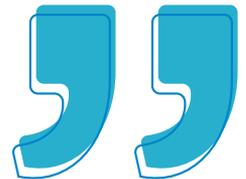
Hinter einem Wettbewerbsvorteil steckt mehr als der Begriff auf den ersten Blick vermuten lässt. Zu wissen, was dabei wichtig ist, hilft bei der Identifikation sowie Überarbeitung der eigenen Wettbewerbsvorteile.

Ein Wettbewerbsvorteil ist ein Merkmal eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens, mit dem sich der Anbieter von der Konkurrenz abhebt. Produkt, Marke oder Unternehmen werden so zu etwas Einzigartigem. Wettbewerbsvorteile können von der Konkurrenz schwer kopiert werden und haben zumindest mittelfristig Bestand. Klassischerweise unterscheidet man zwischen Preis- und Qualitätsführerschaft.

Die befragten Unternehmen heben allerdings hervor, dass heute Wettbewerbsvorteile eine viel größere Bandbreite aufweisen können; so kann sich beispielsweise das Image eines Produkts, einer Marke oder eines Unternehmens aus einer Vielzahl von Faktoren zusammensetzen. Letztlich ist der Wettbewerbsvorteil der Faktor, der dazu führt, dass sich ein Kunde für den Kauf entscheidet. Um Wettbewerbsvorteile zu identifizieren, gilt es daher, stets die Sicht des

Kunden einzunehmen. Lediglich drei der befragten Unternehmensexperten gaben explizit an, dass sie bei der Auseinandersetzung mit ihren Wettbewerbsvorteilen auch auf die Wettbewerber schauen. Viele Unternehmen am Markt sind sich allerdings nach Meinung der befragten Experten ihrer Wettbewerbsvorteile nicht vollständig bewusst, da sie sehr wenig mit ihren Kunden darüber sprechen.

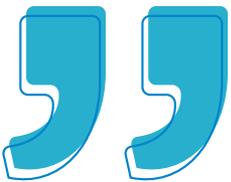
**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE



**Wettbewerbsvorteile hat derjenige, für den sich der Kunde entscheidet.**

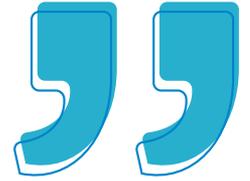
**Aus den Aussagen der befragten Unternehmen kristallisieren sich verschiedene Aspekte heraus, die bei der Auseinandersetzung mit Wettbewerbsvorteilen zu beachten sind:**

- Die Kunden müssen die Wettbewerbsvorteile als solche erkennen. Nur dann sind sie relevant für die Kaufentscheidung.
- Von den Kunden erkannte Wettbewerbsvorteile müssen monetarisierbar sein. Die Kunden müssen also bereit sein, für einen Wettbewerbsvorteil (z. B. höhere Qualität) einen höheren Preis zu zahlen.
- Der Blick auf die Kunden umfasst nicht unbedingt nur den Endkunden. Vielmehr können auch vorgeschaltete Kaufentscheider relevant sein.
- Für den Fortbestand des Unternehmens ist nicht nur der Blick auf die Gegenwart wichtig. Von strategischer Bedeutung ist vielmehr die Frage: „Welche Wettbewerbsvorteile sind morgen relevant?“ Letztlich gilt es dabei, die künftigen Wünsche der aktuellen sowie etwaiger neuer Kunden zu identifizieren.
- Wettbewerbsvorteile sind weitreichender, als der englische Begriff „unique selling point“ (USP) beschreibt. Es geht dabei um mehr als den betriebswirtschaftlichen Vertriebsgedanken. So benötigen Unternehmen beispielsweise ein Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern, wenn es darum geht, Fachkräfte zu gewinnen.



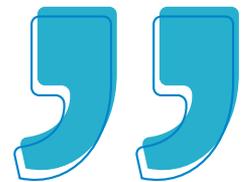
**Die Auseinandersetzung mit dem Wettbewerbsvorteil ist ein sehr wertvoller Prozess.**

Ein Unternehmen aus dem Bereich der Energielogistik



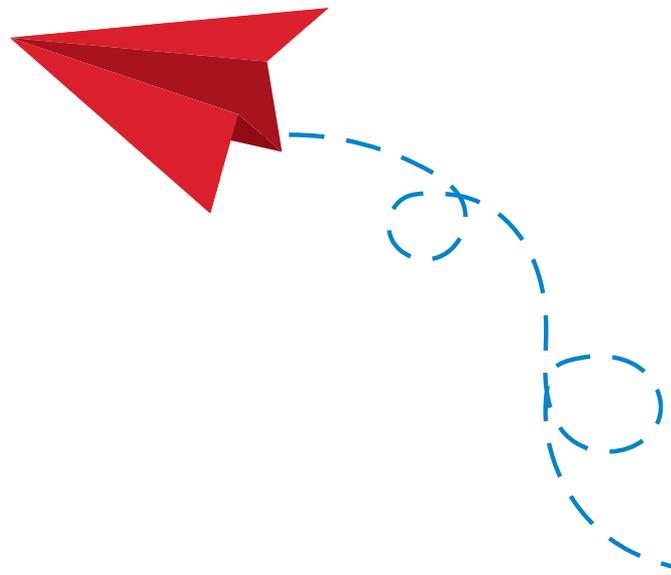
**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE

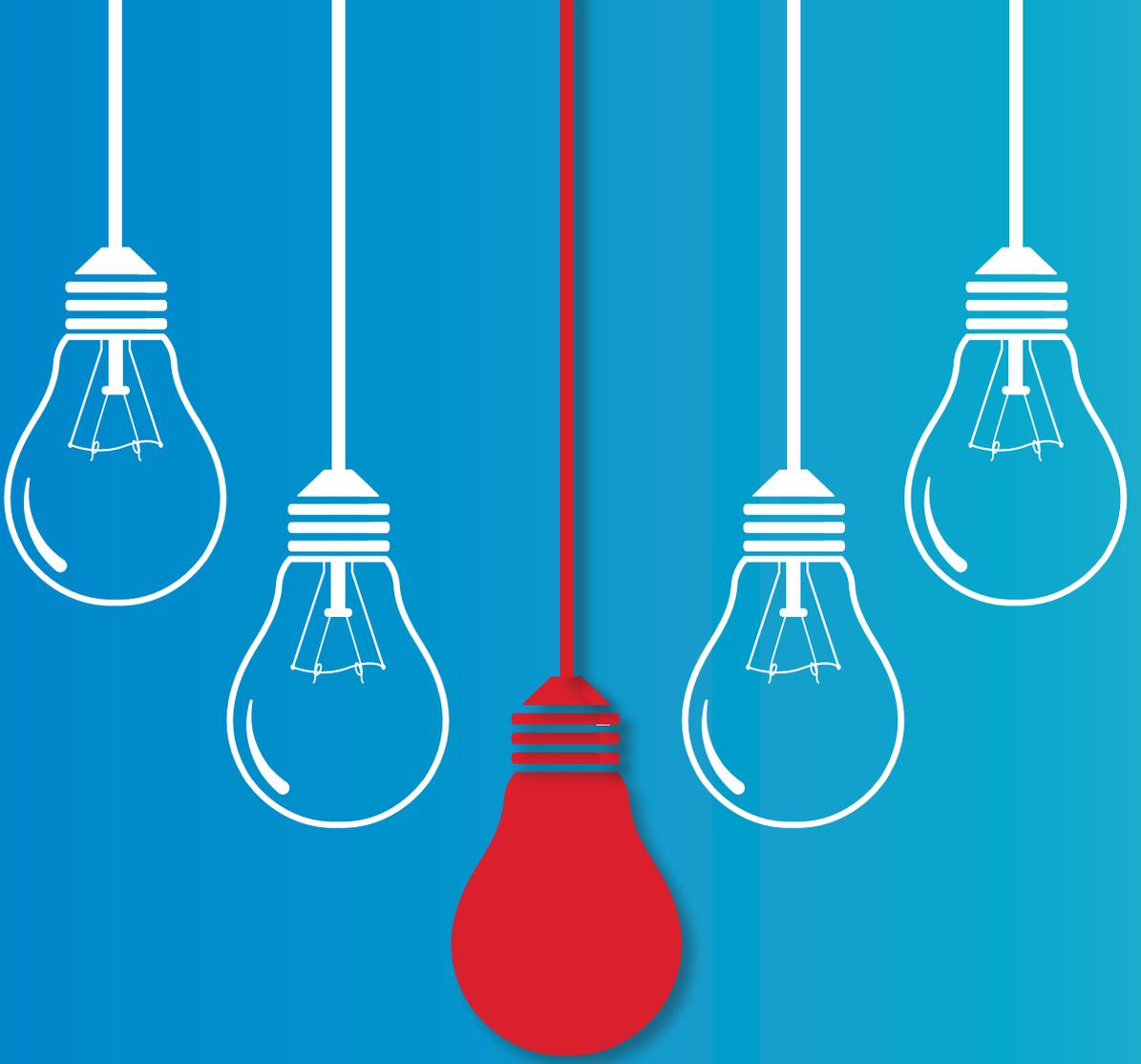
**Je austauschbarer Produkte und Dienstleistungen werden, umso stärker wirken gerade Wettbewerbsvorteile im Markt – umso wichtiger werden sie auch. Zum Glück gibt es davon viele – die einen können günstiger produzieren, andere sind schneller im Kundenkontakt oder haben die besseren Daten zur Verfügung.**



**USP ist nur ein Ausschnitt von Wettbewerbsvorteil.**

Eine Privatbank





2

# Aktuelle Wettbewerbsvorteile der Unternehmen

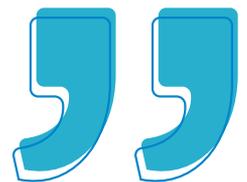
Wodurch differenzieren sich die befragten Unternehmen aktuell vom Wettbewerb? Gibt es etwas, das „Made in Germany“ ausmacht? Und inwiefern zeigen sich bereits in den Aussagen der befragten 16 Unternehmen gewisse Muster, die auf bestimmte Typen hindeuten? Antworten auf diese Fragen sind in diesem Kapitel zu finden.

Dabei ist zunächst festzuhalten, dass keines der 16 Unternehmen nur einen Wettbewerbsvorteil hat. Vielmehr nannten die Interviewten stets mehrere, durchaus heterogene Aspekte, durch die sie sich ihrer Meinung nach vom Wettbewerb absetzen.

Dabei fällt auf, dass die Preisführerschaft bei den Unternehmen so gut wie keine Rolle spielt. Lediglich je ein Unternehmen aus dem Bankenbereich sowie aus dem Versicherungsbereich sehen diesen Aspekt als Wettbewerbsvorteil. Verbreiteter sind Merkmale wie Markenstärke sowie Produkt- und Servicequalität. Attribute, die auf globalen Märkten mit „Made in Germany“ in Verbindung gebracht werden, spielen immer noch eine dominie-

rende Rolle. Keines der Unternehmen sieht sich hingegen dank eines hohen Digitalisierungs- und Vernetzungsgrades oder wegen einer datenbasierten Geschäftssteuerung führend. Hier zeigt sich ein klares Digitalisierungsdefizit bei den Unternehmen dieses Panels.

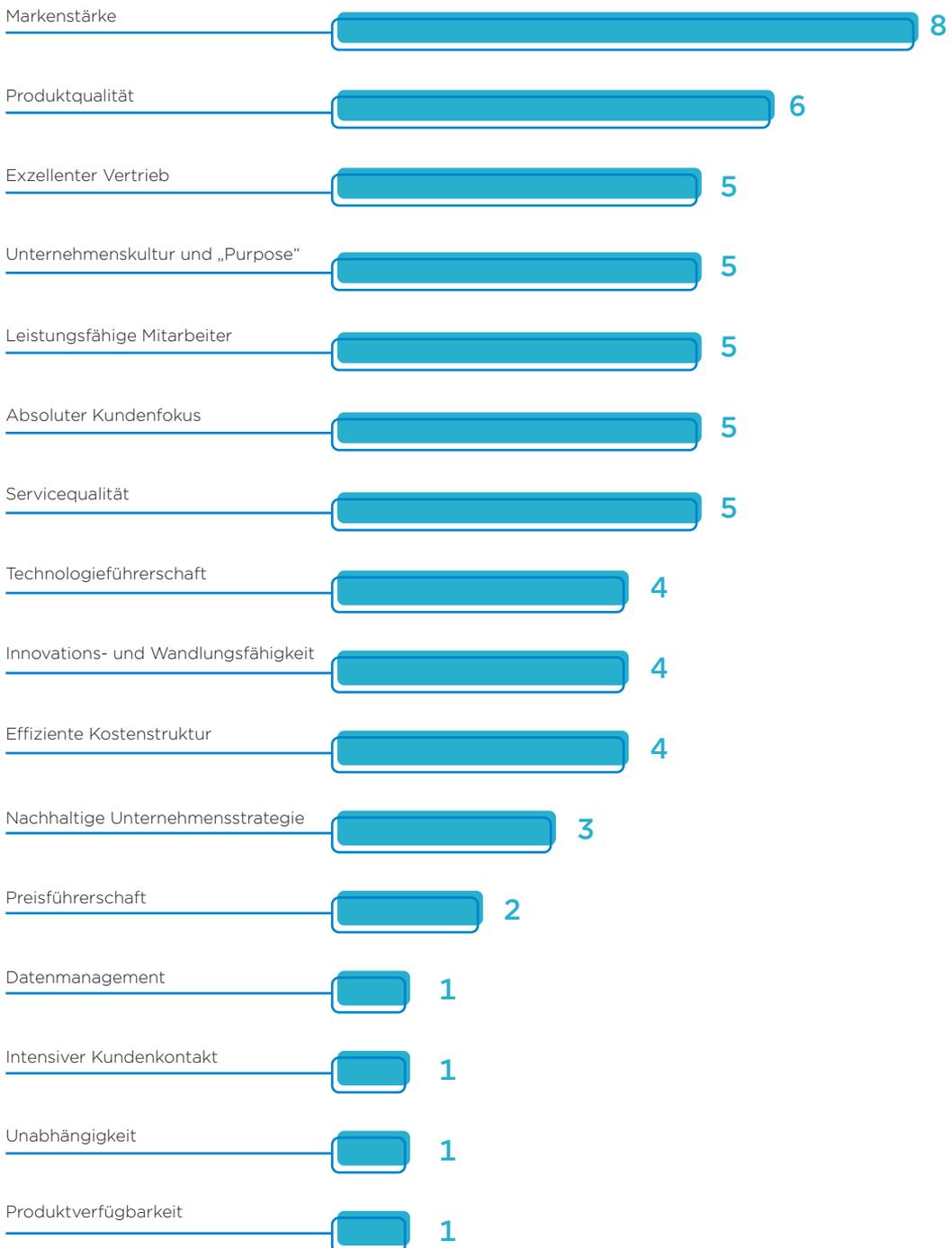
**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE



**Die gnadenlose Analyse, wo man tatsächlich steht, wird viele neue Erkenntnisse bringen. Auch hinsichtlich der passenden Reaktionen auf die veränderten Rahmenbedingungen, wie Klimawandel oder überholte Geschäftsmodelle.**

## Aktuelle Wettbewerbsvorteile

Anzahl der Unternehmen, die den jeweiligen Wettbewerbsvorteil aktuell aufweisen (Mehrfachantwort möglich)



## Civey-Umfrage

Die Unternehmen, die nach Einschätzung ihrer Entscheider Wettbewerbsvorteile aufweisen, differenzieren sich nach Auffassung der Befragten am häufigsten über die Qualität und Verfügbarkeit der Produkte sowie über ihre leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Kundenfokussierung, Innovationsfähigkeit, Markenstärke sowie die Leistungsfähigkeit bei Service und Aftersales sehen etwas weniger Entscheider als Wettbewerbsvorteil in ihren Unternehmen.

Nur bei relativ wenigen Unternehmen stellen Vertrieb, Preisgestaltung und effiziente Kostenstruktur sowie digitale Aspekte – beispielsweise das Thema Daten, Business Intelligence, Automatisierung und Einsatz neuer Technologien – heute einen Wettbewerbsvorteil dar.

### „Was sind Ihrer Meinung nach die **Wettbewerbsvorteile**, die Ihr Unternehmen gegenüber seinen **Konkurrenten** im Moment erzielen kann?“

Anteil der Befragten (n = 1.000) in Prozent (Mehrfachantwort möglich)

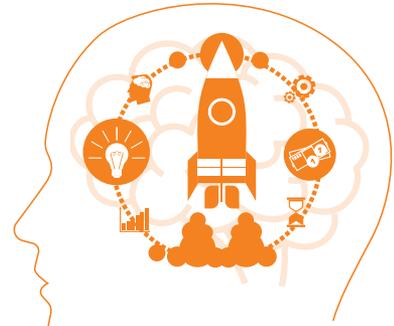


Quellen: Sopra Steria, Civey



**Markenkönige mit Kundenfokus**

Die starke Marke ist Kern-Asset, vielfach kombiniert mit einem stark gelebten Kundenfokus.



**Produktweltmeister mit leistungsfähigen Mitarbeitern**

Qualitativ hochwertige Produkte als klar artikulierter Wettbewerbsvorteil - regelmäßig mit Stolz auf die leistungsstarke Mitarbeiterbasis.

**Die fünf Unternehmenstypen und ihre aktuellen Wettbewerbsvorteile**

**Markenstärke**

Markenstärke ergibt sich bspw. durch den Mutterkonzern oder die eigene Unabhängigkeit.

**Produktqualität**

Flexible Produktgestaltung macht u. a. Qualität aus.

**Leistungsfähige Mitarbeiter**

U. a. mit dem richtigen Personalmix aus Jüngeren und Älteren.

**Servicequalität**

**Technologieführerschaft**

**Exzellenter Vertrieb**

**Hoher Digitalisierungsgrad und intensive Datennutzung**

**Absoluter Kundenfokus**

Dazu gehört auch der Fokus auf nur bestimmte Kunden.

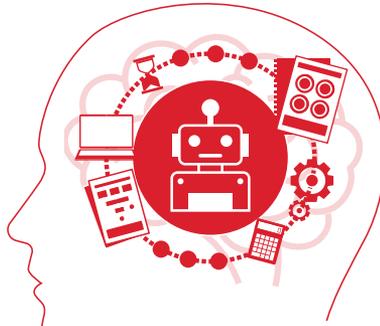




### Zuverlässige Service-Stars

Zuverlässige Servicequalität als klarer Differenzierungsfaktor im Wettbewerb - gepaart mit einem hohen Maß an Flexibilität im Angebot und Service.

„Service unter allen Umständen aufrechterhalten.“



### Technologie-Vorreiter

Technologie-Vorsprung ist ganz klarer Fokus und - zu sichernder und auszubauender - Wettbewerbsvorteil.

Entwicklung der Technologien entlang der Kundenwünsche.



### Vetriebshelden

Vertriebsstärke und aktiv bewirtschaftete Kundenbeziehungen machen den Unterschied, abgesichert durch eine große Unabhängigkeit von Partnern.

Schlüssel: Gute Beratung gepaart mit eigenem Außendienst.

Die Analyse der 16 Interviews lässt gewisse Muster erkennen, auf deren Basis fünf Unternehmenstypen mit charakteristischen Wettbewerbsvorteilen identifizierbar sind. Jeder Typ legt den Fokus auf ein bis zwei Schwerpunkte, die für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen große Bedeutung haben. Diese werden

durch weitere Aspekte mit geringerer Bedeutung ergänzt. Dabei wird die Bedeutung des jeweiligen Wettbewerbsvorteils von der Häufigkeit der Nennung bei den entsprechenden Unternehmenstypen abgeleitet.



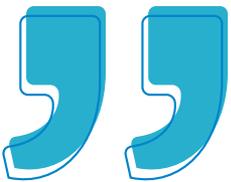
## 1. Markenkönige mit Kundenfokus

Für fünf Unternehmen ist ihre Marke der wichtigste Wettbewerbsvorteil. Dabei kann die Stärke der Marke aus unterschiedlichen Aspekten resultieren. Beispielsweise profitiert eine Autobank von der starken Marke des Konzerns, zu der sie gehört. Dessen positiv besetzte Marke hilft der Bank dabei, ihre Produkte, die sich kaum von der Konkurrenz abheben, einfacher zu vertreiben. Dies funktioniert allerdings nur in dem Bereich – wie im gewählten Beispiel Mobilität –, in dem auch die Konzernmarke stark ist.

Ähnlich ist es bei dem Versicherer, der Teil eines größeren Verbundes ist, und von der Markenstärke des einheitlichen Erscheinungsbilds profitiert. Nach Meinung des Versicherers zahlt sich dabei die Stärke der Marke für jene Kundengruppen

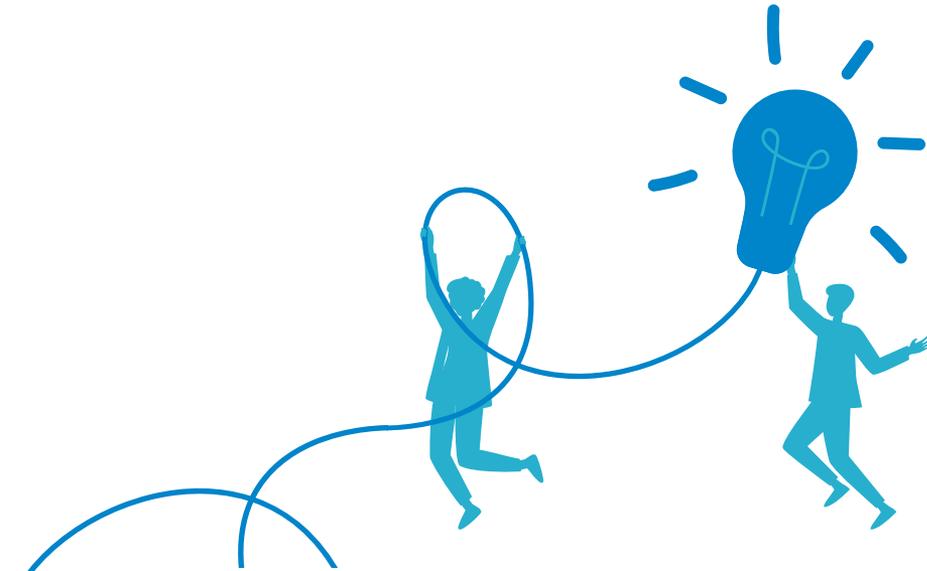
aus, denen Sicherheit, Verlässlichkeit und regionale Nähe besonders wichtig sind. Denn auf diesen Aspekten basiert die Markenstärke des Unternehmens.

Die Markenstärke einer anderen interviewten Bank basiert dagegen auf deren Unabhängigkeit. Als Privatbank ist sie frei von jeglichen peripheren Interessen gegenüber ihren Kunden, Anteilseignern sowie Mitarbeitern. Die Bank kann frei agieren und konnte in früheren Krisen die Unabhängigkeit – gepaart mit langfristigem Denken – beweisen. Die daraus resultierende Glaubwürdigkeit zahlt ebenfalls auf die Marke ein. Gleiches gilt für ihr mehrere Jahrhunderte umfassendes Alter, wodurch die Bank Vertrauen seitens der Kunden gewinnt.



**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE

**Es wird seit Jahren über Digitalisierung gesprochen, aber sie spielt als Wettbewerbsvorteil nur eine untergeordnete Rolle. Dabei haben viele Unternehmen Projekte und Maßnahmen in diesem Bereich umgesetzt. Insofern ist dies sehr überraschend.**



Vielfach wird die Markenstärke von diesen Unternehmen kombiniert mit einem stark gelebten Kundenfokus beziehungsweise einer großen Kundennähe. Der Versicherer erreicht dies über eine starke regionale Verwurzelung, sodass er immer beim Kunden vor Ort ist.

Die Autobank sieht als eigenen Wettbewerbsvorteil, dass sie über viele Touchpoints mit dem Kunden verfügt. Über diese vielen Interaktionen mit den Kunden entsteht eine große Kundennähe und -bindung, die für den Vertrieb der eigenen Produkte genutzt werden kann. Käme das Unternehmen nur ein bis zwei Mal im Jahr mit den Kunden in Kontakt, würde der Vertrieb nicht so gut funktionieren.

Die Anzahl der Touchpoints hatte die Bank zuletzt gesteigert, da man in anderen Branchen beobachtete, dass sich Wettbewerber speziell an die Touchpoints zwischen die Unternehmen und die Kunden setzen.

Für die Privatbank ist es hingegen wichtig, sich nur auf bestimmte Kundengruppen zu fokussieren. Sie spricht als relativ kleine Bank mit ihren Produkten bestimmte Kunden mit speziellen Bedürfnissen an. Den breiten Markt erreicht sie über Multiplikatoren – wie Vertriebspartner.

Darüber hinaus zeichnen sich die Markenkönige noch durch die Qualität ihrer Pro-

dukte und ihres Services aus. Diese Qualität zeigt sich beispielsweise bei der Autobank darin, dass sie ihren Kunden eine breite Produktpalette rund um Mobilität, wie Leasing, Finanzierung oder Versicherungen anbietet.

Bei allen Markenkönigen sind die Wettbewerbsvorteile der Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmens bekannt. Beispielsweise resultiert dies bei dem Versicherer daraus, dass die Geschäftsführung die Strategie zu den Wettbewerbsvorteilen gemeinsam erarbeitet hat.

Ein Industriegüterunternehmen schränkt seine diesbezügliche Aussage hingegen ein. Während die Geschäftsführung gerade die aktuellen Wettbewerbsvorteile auf jeden Fall kennt, kann das Verständnis der zukünftigen Wettbewerbsvorteile innerhalb der Geschäftsführung durchaus divergieren.

Was für die Geschäftsführung gilt, gilt bei den Markenkönigen auch für die Beschäftigten. In allen Unternehmen sind die Wettbewerbsvorteile dem Großteil der Mitarbeiter bekannt. Dies liegt im Wesentlichen an der internen Kommunikation. So werden beispielsweise von der Autobank die Wettbewerbsvorteile im Intranet kommuniziert und deren Bedeutung sowie die daraus resultierenden Handlungsanweisungen für die Belegschaft erläutert.

Bei der Privatbank wird der wesentliche Wettbewerbsvorteil nach außen sowie innen über den eigenen Claim transportiert.

Einschränkend räumen die Interviewpartner ein, dass das Verständnis in puncto Wettbewerbsvorteile bei der Belegschaft weniger ausgeprägt sei als bei den Geschäftsführungen. Beispielsweise kenne bei dem Versicherer zwar ein Großteil der Mitarbeitenden die aktuellen Wettbewerbsvorteile, es fehle jedoch das Bewusstsein dafür, warum sich diese künftig ändern könnten oder müssten.

In einem Punkt sind sich alle Markenkönige einig: Es wirkt sich positiv auf den Erfolg des Unternehmens aus, wenn Wettbewerbsvorteile bekannt sind und diese, etwa im direkten Kundenkontakt, gezielt genutzt werden. Die Mitarbeiter im Unternehmen müssen wissen, worauf ihre Arbeit einzahlt. Es fördert die intrinsische Motivation. Nur dann arbeiten alle Teams

in die gleiche Richtung. Bei der Entwicklung eines Produktes sind beispielsweise Teams aus verschiedenen Bereichen eingebunden. Diese sollten alle von der gleichen Idee geleitet sein, damit am Ende die einzelnen Bestandteile zusammen ein Produkt bilden, das den eigenen Wettbewerbsvorteilen entspricht (z.B. hohe Qualität statt niedriger Preis). Gerade in großen Unternehmen ist dafür eine Kenntnis der eigenen Wettbewerbsvorteile nach Meinung der Autobank unabdingbar, da ein Top-down-Ansatz nicht mehr bei allem funktioniert.

Bei der Privatbank zeigt sich, dass gerade die Mitarbeiter im Vertrieb die Kenntnis um die eigenen Wettbewerbsvorteile – insbesondere die Unabhängigkeit – gezielt dafür nutzen, einen besseren Zugang zu den Kunden zu bekommen, sowohl zu Neu- als auch Bestandskunden.

## 2. Produktweltmeister mit leistungsfähigen Mitarbeitern



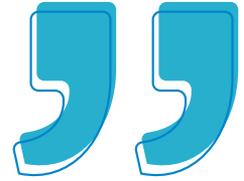
Bei drei Unternehmen sind ihre qualitativ hochwertigen Produkte der klar artikulierten Wettbewerbsvorteil. Allerdings machen diese Unternehmen die Qualität an unterschiedlichen Aspekten fest.

Ausgangspunkt für die hochqualitativen Produkte beim Industriegüterhersteller ist dessen Innovationsführerschaft. Das Finanzinstitut in dieser Kategorie bietet hingegen Standardprodukte (z.B. Bausparen und -finanzierung) an. Dennoch sieht die Bank ihre Produktqualität als Wettbewerbsvorteil, da sie diese Standardprodukte mit einem hohen Maß an Flexibilität ausgestattet hat, die Wettbewerber in

dieser Form nicht anbieten. Ergänzt wird dies durch eine umfassende Kundenberatung, die den Kunden die Möglichkeiten der Produkte aufzeigt.

Einen vergleichbaren Ansatz verfolgt auch ein Energieversorger. Hier wird das Standardprodukt Energie um zusätzliche Angebote und Services ergänzt. Außerdem wird den Kunden ein hohes Maß an Liefersicherheit garantiert, was nach Meinung des Unternehmens aufgrund einiger Insolvenzen im Markt ein wichtiger Faktor ist.

**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE



**Unternehmen müssen Wettbewerbsvorteile jedem Mitarbeiter ins Bewusstsein rufen, egal ob im Vertrieb oder im Controlling.**

Die Basis für qualitativ hochwertige Produkte sind stets leistungsstarke Mitarbeiter. Das Finanzinstitut hebt dabei die besondere Mentalität seiner Beschäftigten hervor, die sich von der bei Großbanken unterscheidet. Diese zeichneten sich durch Unternehmensegeist aus.

Der Energieversorger betont seinen Personalmix: Ältere Mitarbeiter mit Erfahrung sowie Jüngere mit kreativen neuen Ideen ergänzen sich sehr gut. Die Belegschaft zeichne sich durch technische Kenntnisse und Fertigkeiten sowie ein hohes Maß an Erfahrung aus, sodass die großen Marktveränderungen im Energiesektor bewältigt werden könnten.

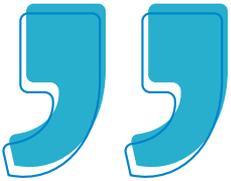
Zwei der drei Unternehmen sehen ihren Vertrieb als weiteren Wettbewerbsvorteil. So verfügt beispielsweise das Finanzinstitut über einen starken Außendienst und ist insofern vertriebler orientiert als andere Banken.

Wie bei den Markenkönigen kennen auch bei den Produktweltmeistern alle Mitglieder der Geschäftsführung die Wettbewerbsvorteile. Jedoch ist nicht jeder Produktweltmeister überzeugt, dass ein Großteil seiner Belegschaft die eigenen Wettbewerbsvorteile kennt. So sieht insbesondere der Energieversorger hier noch Verbesserungspotenzial. Hingegen versucht der Industriegüterhersteller seine Wettbewerbsvorteile intern klar zu kommunizieren, so dass diese der Belegschaft bekannt sein müssten.

Alle drei Unternehmen zeigen sich überzeugt, dass die klare interne Kommunikation eigener Stärken sich positiv auf den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Die Belegschaften seien motivierter, wenn sie erkennen würden, in welchen Punkten sie sich von Wettbewerbern unterscheiden. So unterstreicht etwa der Energieversorger, wie gut er sich im Vergleich zu Wettbewerbern bei der Energiewende schlage.

Beim Industriegüterhersteller werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter außerdem entlang der Wettbewerbsvorteile incentiviert.





**Wir versuchen im Hier und Heute unsere Prozesse zu verbessern und schneller zu sein. Und wir versuchen gleichzeitig noch, die Zukunftsthemen anzustoßen.**

Ein Krankenversicherer

### 3. Zuverlässige Service-Stars



Service-Stars heben sich durch herausragenden Service von der Konkurrenz ab. Auf diese Weise können eigentlich austauschbare Standardprodukte für den Kunden zu einem Produkt mit einzigartigem Zusatznutzen werden. Drei der interviewten Unternehmen fallen in diese Kategorie.

Dazu zählt beispielsweise ein Unternehmen aus dem Bereich Energielogistik. Dessen Produkte und Dienstleistungen sind im Grunde auch bei anderen Anbietern zu finden. Um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, verspricht das Unternehmen herausragende Qualität bei gleichzeitig hoher Zuverlässigkeit und Flexibilität. Die Kunden können sich darauf verlassen, dass die Serviceangebote flexibel nach ihren Anforderungen gestaltet

werden können und dieser Service unter allen Umständen gewährleistet wird.

Der Betreiber einer digitalen Lieferplattform versucht sich durch hohe Geschwindigkeit von Wettbewerbern abzuheben. So strebt er an, seine Produkte, wie Speisen, Lebensmittel, Medikamente und Elektronikartikel innerhalb von 15 Minuten in den Geschäftsgebieten zuzustellen. Darüber hinaus wird stetig der Versuch unternommen, den Service weiter zu verbessern.

Service-Stars zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse ausrichten. Sie handeln in dem Bewusstsein, dass sie eine wichtige Position in der Wertschöpfungskette des Kunden innehaben, ganz gleich wie klein

der Anteil auch sein mag. Denn käme es zu einem Serviceausfall, wäre der Schaden beim Kunden womöglich groß. Zuverlässigkeit ist ihr A und O.

Hervorragender Service funktioniert nicht ohne leistungsfähige Mitarbeiter. Beim Energielogistiker steht die gesamte globale Belegschaft hinter dem Anspruch, exzellente Arbeit zu liefern. So ist das Unternehmen durch den Zukauf mehrerer Startups gewachsen. Man sei dabei bestrebt, die Gründer im Unternehmen zu halten, um das operative Geschäft zu leiten. Denn von deren Erfahrung vor Ort könne das gesamte Unternehmen profitieren.

Die eigenen Wettbewerbsvorteile sind allerdings nur innerhalb des Technologieunternehmens weitestgehend bekannt. Dazu werden verschiedene technische Kommunikationsmittel genutzt, um alle Mitarbeiter – auch länderübergreifend – zu erreichen.

Beim Energielogistiker sind die eigenen Wettbewerbsvorteile der Geschäftsführung bekannt und werden dort intensiv diskutiert. Der Großteil der Mitarbeiter weiß aber offenbar nicht, was die eigenen Wettbewerbsvorteile ausmacht. Vielen Be-

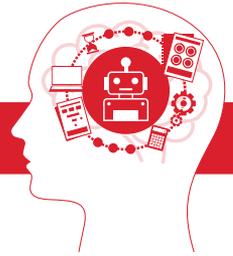
schäftigten des Unternehmens ist nicht bewusst, wie sie die Stärken des eigenen Produkts nutzen und monetarisieren können.

Beim Krankenversicherer sind die eigenen Wettbewerbsvorteile ebenfalls nicht in jedem Kopf verankert, auch wenn sie über die interne Kommunikation vermittelt werden.

Einig sind sich die Interviewpartner aus dem Lager der Service-Stars darüber, dass es sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirke, wenn Wettbewerbsvorteile bekannt seien und auf dieser Basis gezielt genutzt würden.

Grundsätzlich ist die Auseinandersetzung mit den Wettbewerbsvorteilen ein sehr wertvoller Prozess. Es hilft, strategische Entscheidungen umzusetzen und stärkt den „Purpose“ der Arbeit, beispielsweise die Arbeit für ein gutes Gesundheitswesen. Alle Beschäftigten gehen in die gleiche Richtung. Nach Einschätzung des Krankenversicherers hat dies einen positiven Einfluss auf die Kommunikation mit dem Kunden. Die Mitarbeiter stehen stärker hinter dem Unternehmen, seinen Stärken und Services und sind davon begeistert.





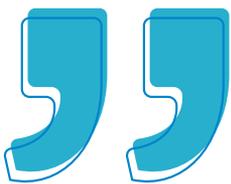
## 4. Technologie-Vorreiter

Drei der befragten Unternehmen setzen auf Technologie-Vorsprung, um sich im Wettbewerb zu behaupten oder die Vorteile auszubauen. Dabei gilt es, speziell in jenen Segmenten führend zu sein, die beim Kunden gerade oben auf der Agenda stehen. In der Bankenbranche ist dies derzeit Cloud Computing, bei dem der interviewte Technologiedienstleister führend ist. Zu den Anforderungen der Kunden gehört, dass die Lösungen von vornherein die regulatorischen Anforderungen erfüllen.

Ein Energiehändler hebt seine Innovationsführerschaft und Wandlungsfähigkeit hervor. Da Innovationen im Energiehandel anders als bei der Energieerzeugung begrenzt seien, gelte es eher, neue Chancen zu erkennen und die Prozesse schnell darauf auszurichten.

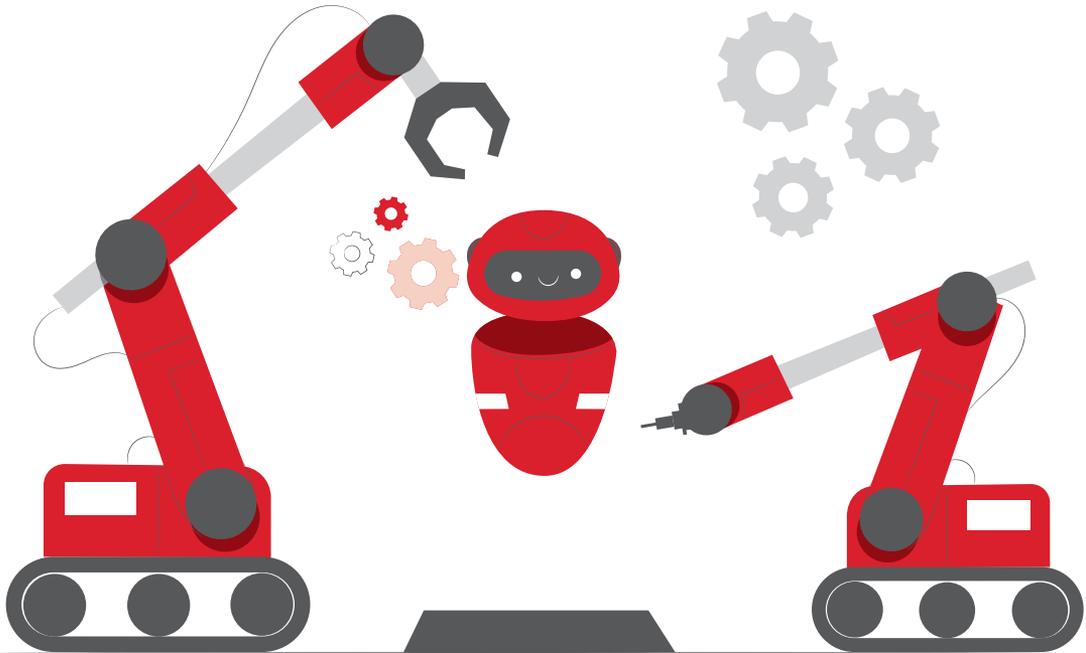
Ein Telekommunikationsunternehmen betont, es sei das Allerwichtigste, aus Sicht des Kunden stets technologisch führend zu sein. Daher würden die Kunden in die Entwicklung eingebunden. Dabei ist dieser Customer-Centricity-Ansatz entscheidend dafür, dass das Unternehmen genau bei den Technologien führend ist, die von den Kunden nachgefragt werden.

Technologieführerschaft geht aus Sicht des Telekommunikationsunternehmens eng einher mit Produktqualität. Hohe Produktqualität – beispielsweise eine besondere hohe Zuverlässigkeit der Produkte – hilft den Kunden, Kosten zu sparen. Dabei verfolgt das Unternehmen einen besonderen Ansatz: Gelegentlich werden Produkte entwickelt, die zwar nur eine geringe Rentabilität aufweisen, aber bei den Kunden zu hohen Kosteneinsparungen



**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE

**Den Preiskampf werden deutsche Unternehmen im internationalen Wettbewerb nie gewinnen. Hier fehlen die passenden Kostenstrukturen und die Unternehmen würden sich unter Wert verkaufen.**



fürten. Die Kunden wissen dies zu schätzen und legen daher die Zusammenarbeit auf Dauer an.

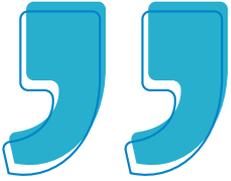
Der Technologiedienstleister, der Banken betreut, hebt ebenfalls die Produktqualität als weiteren Wettbewerbsvorteil hervor. Die Banken bekommen eine Komplettlösung und nicht nur einzelne Bausteine. Außerdem drückt sich die Qualität der Produkte dadurch aus, dass sie allen Anforderungen der Aufsichtsbehörden genügen.

Nachholbedarf hat die Gruppe der Technologie-Vorreiter in der internen Kommunikation der eigenen Stärken. Zwar kennt die Geschäftsführung die eigenen Stärken, zwei der drei Unternehmensexperten – der Technologiedienstleister und der Energiehändler – sind allerdings der Meinung, ein Großteil der Belegschaft kenne die eigenen Wettbewerbsvorteile nicht. Bei dem Energieunternehmen ist dieses Wissen in erster Linie auf der ersten und zweiten Führungsebene vorhanden. Für den Technologiedienstleister

stellt sich dieses Wissensdefizit der Belegschaft als ein echtes Problem dar. Abhilfe soll nun daher ein neuer „Culture, Talents and Learning“-Bereich schaffen.

Beim Telekommunikationsunternehmen sind die eigenen Stärken dem Großteil der Mitarbeiter bekannt. Das liegt daran, dass die zentralen Wettbewerbsvorteile in vielen Schulungen, insbesondere auch neuen Mitarbeitern, kommuniziert werden.

Alle drei Unternehmen halten es für wichtig, dass die Belegschaft die eigenen Wettbewerbsvorteile verinnerlicht. Nur so können die Mitarbeiter gezielt auf die weitere Stärkung dieser Wettbewerbsvorteile hinarbeiten. Außerdem erhöht dieses Wissen die Identifikation mit der eigenen Arbeit und dem Arbeitgeber, was tendenziell die Produktivität steigert.



**Die Energiebranche ist seit 15 Jahren von sehr starken Umbrüchen betroffen. In dieser Zeit hat sie sich von einem relativ abgeschotteten Markt zu einem kompletten Wettbewerbsmarkt gewandelt, sodass Wettbewerbsvorteile relevanter geworden sind.**

Ein Energieversorger

## 5. Vertriebshelden



Vertriebshelden zeichnen sich durch ein großes Maß an Vertriebsstärke sowie regelmäßige und intensive Kundenkontakte aus. Dazu zählen zwei Unternehmen dieses Panels, ein Versicherer und ein Unternehmen aus dem Energiesektor.

Ihre Basisprodukte gleichen im Wesentlichen denen der Konkurrenz, sodass kaum Differenzierungen möglich sind. Mithilfe eines exzellenten Vertriebs, der passgenau und fokussiert auf Kundenbedürfnisse eingeht, können jedoch die Basisprodukte zu einer scheinbar maßgefertigten Version umgewandelt werden, sodass der Kunde das Gefühl erhält, einen Mehrwert zu bekommen. Das Geschäft lebt also von überzeugenden Prozessen

und Menschen im Vertrieb, die Produkte und Service optimal vermitteln können.

Der Versicherer hat nach eigenen Angaben einen überzeugenden eigenen Außendienst und legt bewusst einen geringeren Fokus auf Makler. Das Unternehmen sieht sich in der Entscheidung für einen starken Vertrieb über Vermittler durch Rankings bestätigt. Der Versicherer setzt deshalb auch künftig auf den eigenen Außendienst, obwohl dieser deutlich mehr kostet als ein Online- oder Maklervertrieb.

Darüber hinaus legt der Versicherer einen starken Fokus auf das Firmenkundengeschäft und ist spezialisiert auf den Mittelstand. Er sieht sich als „Unternehmer-

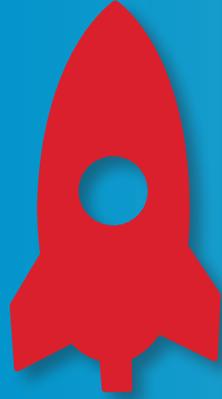
Unternehmen“, das unternehmerisch denkt und für Kunden die passenden individuellen Lösungen findet. Die Kunden müssen sich nicht mit den Basisprodukten zufriedengeben; der Außendienst stellt vor Ort individuelle Lösungen für den Kunden zusammen.

Leistungsfähige Mitarbeiter sind für den Vertriebshelden unverzichtbar; Vertrauen und persönliche Beziehungen gelten bei Versicherern als zentraler Abschlussgrund. Daher setzt das Unternehmen auf erfahrene Profis mit langer Betriebszugehörigkeit. Dadurch profitiert der Vertrieb von einem großen Erfahrungsschatz und kann kompetent auf Kundenanfragen eingehen. Langjährige Beschäftigungsverhältnisse stärken zudem das Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaft.

Bei beiden Vertriebshelden sind die Wettbewerbsvorteile in der Geschäftsführung und weiten Teilen der Belegschaft bekannt. Beim Versicherer beispielsweise wurde gerade gemeinsam eine neue Strategie bis 2025 verabschiedet, die auch die eigenen Wettbewerbsvorteile beinhaltet.

Nach Ansicht der befragten Experten wirkt sich dies positiv auf den Unternehmenserfolg aus, da nur informierte Mitarbeiter gezielt auf einen Ausbau dieser Wettbewerbsvorteile hinarbeiten könnten.





3

# Zukünftige Wettbewerbsvorteile der Unternehmen

Die Wettbewerbsvorteile sind entweder die Gründe, weshalb sich Kunden für die Angebote des Unternehmens entscheiden oder es sind die Fähigkeiten, mit denen sich das Unternehmen von anderen differenziert. Ändern sich nun in der Zukunft die Kundenbedürfnisse oder die Merkmale der Konkurrenz, müssen sich ebenfalls diese Gründe beziehungsweise Fähigkeiten wandeln, damit sie weiterhin Wettbewerbsvorteile darstellen. Die Aus-

sagen der befragten Unternehmen legen diesbezüglich den Schluss nahe, dass die zukünftigen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens keineswegs einer vollständigen Neuerfindung gleichkommen. Vielmehr können sie sich auch künftig durch die heutigen Differenzierungsmerkmale von der Konkurrenz abheben und einzelne neue Aspekte ergänzend hinzunehmen.

## Civey-Umfrage

Die Mehrheit der befragten Entscheider kommt zu der Einschätzung, dass die aktuellen Wettbewerbsvorteile ihrer Unternehmen auch in den kommenden drei bis fünf Jahren bestehen werden. Nur etwa 17 Prozent sind der Meinung, dass die aktuellen Wettbewerbsvorteile von heute in Zukunft keinen Bestand haben werden.

Die Einschätzungen variieren je nach Branchenzugehörigkeit. In der Automobilindustrie, die aktuell sehr stark vom Strukturwandel betroffen ist, erwartet nur knapp jeder zweite Entscheider, dass die aktuellen Stärken künftig noch Wettbewerbsvorteile darstellen. Das gleiche Bild zeigt sich im Gesundheits- und Energiesektor: In diesen beiden Branchen gehen deutlich weniger Entscheider von einem Bestehen ihrer vor-

handenen Stärken aus als der Durchschnitt aller befragten Entscheider. Logistik- und Transportunternehmen sowie Banken und Versicherer sind dagegen überdurchschnittlich optimistisch, dass ihre aktuellen Stärken auch in den kommenden drei bis fünf Jahren noch dieselben sind, um sich damit von Wettbewerbern zu differenzieren.

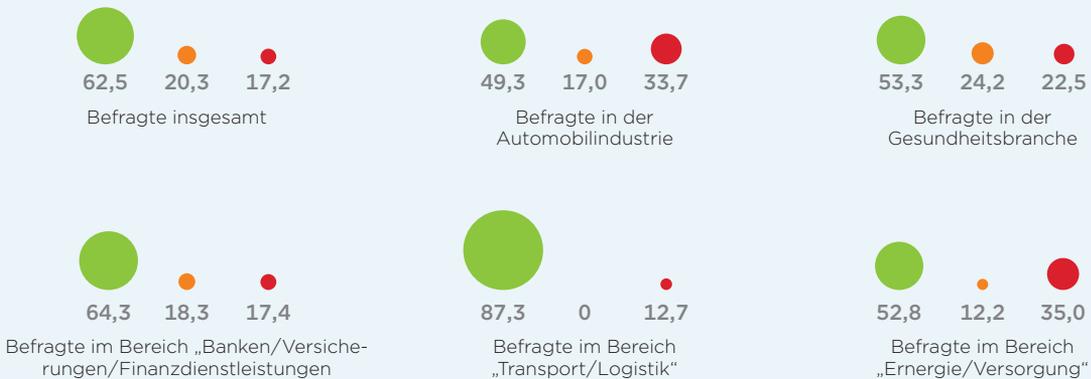
Auch wenn viele Unternehmen davon ausgehen, dass sich ihre aktuellen Stärken auch künftig bewähren werden: Die Bedeutung einzelner Wettbewerbsvorteile verschiebt sich. Einige Differenzierungsmerkmale, die heute wichtig sind, sind in drei bis fünf Jahren weniger entscheidend für die Unternehmen. Andere gewinnen dagegen an Relevanz.

Kundenfokussierung und Kosteneffizienz sind beispielsweise „Bedeutungsgewinner“. Mehr Entscheider als heute halten Kundenzentrierung und überschaubare Kostenblöcke in Zukunft für einen zentralen Faktor beim Wettbewerb um Marktanteile. Markenstärke spielt als relevanter Faktor hingegen künftig eine geringere Rolle – ebenso die Unternehmenskultur.

Die Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter, heute schon ein entscheidender Vorteil aus Sicht der Unternehmen, werden künftig noch wichtiger. Gleichzeitig wollen sich mehr Unternehmen stärker als heute digitale Wettbewerbsvorteile erarbeiten, beispielsweise durch eine smarte Produktion, Datenzugang und Datenwertschöpfung sowie mit dem Einsatz neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz.

„Glauben Sie, dass die aktuellen **Wettbewerbsvorteile** Ihres Unternehmens gegenüber seinen Konkurrenten auch in den kommenden drei Jahren noch **bestehen** werden?“

Anteil der Befragten (n = 1.000) in Prozent

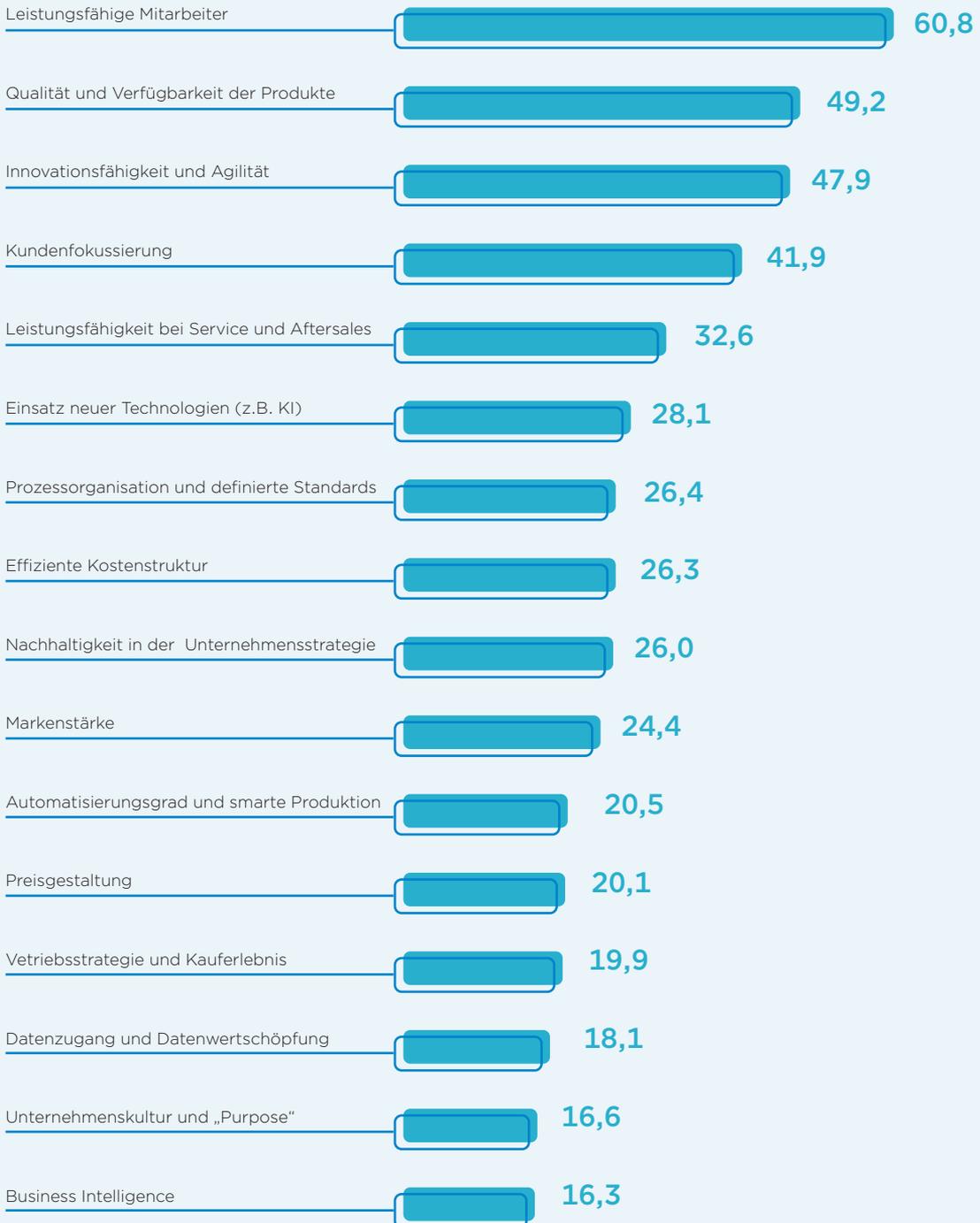


Quellen: Sopra Steria, Civey

● (eher) Ja    ● Unentschieden    ● (eher) Nein

## „Welche dieser **Wettbewerbsvorteile** werden für den **Erfolg** Ihres Unternehmens in den nächsten drei bis fünf Jahren entscheidend sein?“

Anteil der Befragten (n = 1.000) in Prozent (Mehrfachantwort möglich)

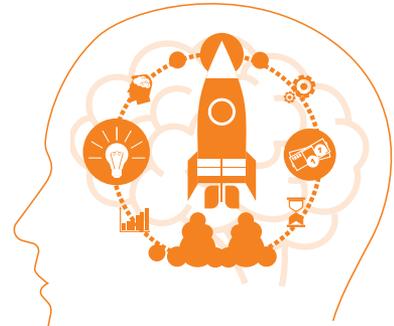


Quellen: Sopra Steria, Civey



**Markenkönige mit Kundenfokus**

Die starke Marke ist Kern-Asset, vielfach kombiniert mit einem stark gelebten Kundenfokus.



**Produktweltmeister mit leistungsfähigen Mitarbeitern**

Qualitativ hochwertige Produkte als klar artikulierter Wettbewerbsvorteil - regelmäßig mit Stolz auf die leistungsstarke Mitarbeiterbasis.

**Die fünf Unternehmenstypen und ihre zukünftigen Wettbewerbsvorteile**

**Markenstärke**

**Produktqualität**

**Leistungsfähige Mitarbeiter**

**Servicequalität**

**Technologieführerschaft**

**Exzellenter Vertrieb**

**Hoher Digitalisierungsgrad und intensive Datennutzung**

**Absoluter Kundenfokus**

Beispiel: Digitale Vertriebskanäle

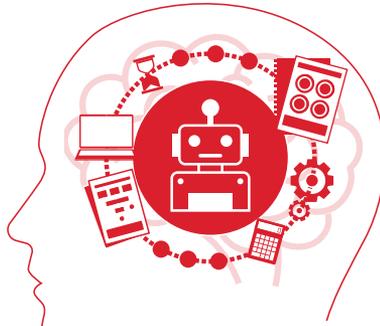
Zielgenauere Kundenansprache durch eine Digitalisierung der Schnittstelle und die passenden Daten.

-  geringe Bedeutung
-  mittlere Bedeutung
-  große Bedeutung
-  zusätzliche Bedeutung morgen



### Zuverlässige Service-Stars

Zuverlässige Servicequalität als klarer Differenzierungsfaktor im Wettbewerb - gepaart mit einem hohen Maß an Flexibilität im Angebot und Service.



### Technologie-Vorreiter

Technologie-Vorsprung ist ganz klarer Fokus und - zu sichernder und auszubauender - Wettbewerbsvorteil.

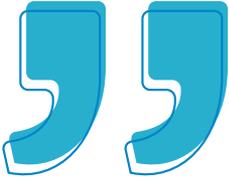


### Vetriebshelden

Vertriebsstärke und aktiv bewirtschaftete Kundenbeziehungen machen den Unterschied, abgesichert durch eine große Unabhängigkeit von Partnern.

Dies wird umso entscheidender, je intensiver der Wettbewerb ist.

Heute ist das noch eher „Enabler“ für die aktuellen Wettbewerbsvorteile.



**Der absolute Kundenfokus ist umso entscheidender, je mehr Wettbewerb es gibt.**

Ein Unternehmen aus dem Bereich der Energielogistik

Die für diesen Report befragten Unternehmen gehen davon aus, dass ihre Wettbewerbsvorteile auch noch in drei bis fünf Jahren bestehen werden. Zugleich sehen alle aber auch die Notwendigkeit, sich weiterzuentwickeln. Man dürfe sich nicht auf dem Status quo ausruhen.



## 1. Markenkönige mit Kundenfokus

Die interviewten Markenkönige werden auch in fünf Jahren noch auf die Stärke ihrer Marke setzen. Alle fünf Unternehmen sind davon überzeugt, sich mit ihren aktuellen Wettbewerbsvorteilen auch künftig von der Konkurrenz abzugrenzen. So verweist die Privatbank darauf, dass ihre Wettbewerbsvorteile – wie die Unabhängigkeit – schon seit Jahrhunderten bestünden, sodass diese sicherlich auch noch in fünf Jahren existieren dürften. Die Herausforderung sei es, diese Aspekte in die digitale Welt zu transportieren.

Die Autobank verdeutlicht, was es ihrer Meinung nach bedeutet, sich auf dem Status quo nicht auszuruhen. Während die Wettbewerbsvorteile auf der Meta-Ebene gleichbleiben, gibt es Veränderungen auf der Mikro-Ebene, da sich Themen und Produkte weiterentwickeln. Dies bedeutet beispielsweise, dass Produktverfügbarkeit auch künftig noch ein

Wettbewerbsvorteil sein wird. Die Produkte, die dahinterstecken, verändern sich allerdings, zum Beispiel durch neue Funktionen. Insofern stellt sich der – vom Begriff her – gleiche Wettbewerbsvorteil (Meta-Ebene) künftig anders dar (Mikro-Ebene).

Aus Sicht des Krankenversicherers ist es wichtig, den Einfluss staatlicher Regulierung auf die Wettbewerbsvorteile zu beachten. So können durch künftige regulatorische Maßnahmen bestehende Wettbewerbsvorteile zunichtegemacht werden. Beispielsweise müssen die Krankenkassen laut Plan des Bundesgesundheitsministeriums die finanziellen Lücken im Gesundheitsfonds zur Hälfte aus den eigenen Reserven selbst füllen. Angesichts geringerer Rücklagen wird eine Wettbewerbsdifferenzierung über den Preis für die Versicherer damit erschwert.

Einigkeit besteht darin, dass nur durch beständiges Weiterentwickeln Wettbewerbsvorteile in den nächsten Jahren gehalten werden können. Die Unternehmensexperten sind überzeugt, dass die aktuellen Wettbewerbsvorteile künftig noch durch zusätzliche Aspekte ergänzt werden müssen, etwa um sie den Digitalisierungserfordernissen anzupassen.

Die Autobank ist beispielsweise der Meinung, sie müsse künftig auch einen hohen Digitalisierungs- und Vernetzungsgrad sowie eine datenbasierte Geschäftssteuerung als Wettbewerbsvorteile aufweisen können. Nur so könne sie erfolgreich bleiben. Dies gelte insbesondere für den Vertrieb. Die stationären Kanäle verlören an Bedeutung, daher müssten diese um digitale Vertriebswege ergänzt werden. In Zukunft werde es deutlich wichtiger sein, einen direkten Kundenkontakt aufzubauen, wofür digitale Kanäle die Basis seien.

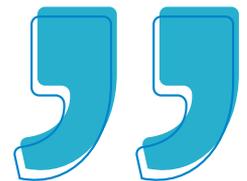
Auch für den Versicherer ist ein hoher Digitalisierungs- und Vernetzungsgrad als Wettbewerbsvorteil von strategischer Bedeutung. Durch Datennutzung möchte er sich von der Konkurrenz abheben. Für Krankenversicherer bedeute dies, den Kunden eine optimale Auswahl an Gesundheitsleistungen anzubieten.

Es geht darum, dass Menschen ihr maximal mögliches Gesundheitslevel erreichen können. Jemand, der gesund ist, soll gesund bleiben. Und jemand mit Diabetes oder einer Krebserkrankung soll gesundheitlich ein so optimales Leben haben, wie es die Umstände noch zulassen. Erkenntnisse aus den Daten sollen zu den dafür passenden Maßnahmen führen. Hierbei betont der Versicherer jedoch auch die Rolle des Staates. Denn für die Nutzung von Patientendaten und die Ableitung von Empfehlungen müsse sich regulatorisch noch viel ändern.

Künftig soll die Umsetzung des gesamten Geschäftsmodells sowie der Prozesse auf Technologien basieren. Die Mitarbeiter sollen sich dann voll auf Kontakt und Austausch mit den Kunden fokussieren. Darüber hinaus ist der Versicherer der Meinung, dass die Unternehmenskultur ein wesentlicher Baustein für den Unternehmenserfolg in den nächsten Jahren sein wird und sich damit als Wettbewerbsvorteil erweisen könnte. Denn nur zufriedene Mitarbeiter seien motivierte und produktive Mitarbeiter, die sich für den Unternehmenserfolg einsetzen.

**Zu schauen, was ich heute habe, das ist die eine Frage – relevanter ist aber eigentlich: Welche Wettbewerbsvorteile brauchen wir morgen?**

**Eine Autobank**



## 2. Produktweltmeister mit leistungsfähigen Mitarbeitern



Nach Ansicht der Produktweltmeister bleiben ihre aktuellen Wettbewerbsvorteile auch künftig erhalten, doch müssten sie ausgebaut werden. Ihre Einschätzung deckt sich also mit der der Markenkönige.

Innovations- und Wandlungsfähigkeit seien essenziell. So kann beispielsweise nach Meinung des Energieversorgers ein absoluter Fokus auf die Kunden in fünf Jahren etwas anderes bedeuten als heute, und stärker auf den digitalen Bereich ausgerichtet sein. Darüber hinaus werde im Energiesektor Produktqualität zunehmend als Versorgungssicherheit definiert.

Auch bei den Produktweltmeistern müssen die aktuellen Wettbewerbsvorteile um digitale Aspekte ergänzt werden, so die Interviewpartner. Beim befragten Industriegüterhersteller liegt der Fokus auf digitalen Geschäftsmodellen. Da seine Produkte zu Commodities werden, sei die digitale Weiterentwicklung notwendig. Nur so sei eine Abgrenzung zu Wettbewerbern möglich.

Digitalisierungsthemen gelten auch beim Energieversorger als zukünftiges Differenzierungsmerkmal. Dies betrifft alle Bereiche im Unternehmen, von der Erzeugung über die Kundenschnittstelle bis hin zur Datennutzung. Beispielsweise soll den Kunden mithilfe von Big-Data-Analysen geholfen werden, Energie effizienter zu nutzen. Außerdem könnte der Energiehandel durch den Einsatz von Technologie wie Blockchain effizienter werden.

Gerade in der Energiebranche müssten sich Unternehmen darüber hinaus beim sehr wichtigen Zukunftsthema Nachhaltigkeit profilieren. Dazu gehörten der Kohleausstieg und der Einstieg in nachhaltige Energieträger wie Wasserstoff - inklusive einer starken Positionierung.

Das Finanzinstitut hält die datenbasierte Geschäftssteuerung für einen künftigen Wettbewerbsvorteil. Dabei gelte vor allem die Nutzung bereits vorhandener Kundendaten für Beratung und Vertrieb als strategisches Instrument. So könnten Kunden zielgenau angesprochen werden.



### 3. Zuverlässige Service-Stars

Nach Aussage der drei Service-Stars wird die Servicequalität auch in den nächsten Jahren noch der maßgebliche Wettbewerbsvorteil sein. Sie alle sind davon überzeugt, dass ihre aktuellen Wettbewerbsvorteile auch künftig entscheidend für den eigenen Erfolg sein werden. Das gilt insbesondere für das Technologieunternehmen, das 2011 gegründet wurde, sodass die heutigen Wettbewerbsvorteile erst seit wenigen Jahren bestehen.

Ähnlich wie die anderen Unternehmen merken auch die Service-Stars an, dass ein Weiterbestehen der aktuellen Wettbewerbsvorteile nicht bedeutet, dass Unternehmen nichts unternehmen müssen. Schließlich lernten auch die Wettbewerber dazu. Es gelte daher sicherzustellen, dass das, was den Vorteil des Unternehmens heute ausmacht, auch bei veränderten Rahmenbedingungen noch sichergestellt werden könnte.

Kennzeichnend für die Service-Stars ist es, dass sie nicht nur auf Digitalisierung setzen, sondern den Nutzen für Kunden generell in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen rücken. Das Energielogistik-

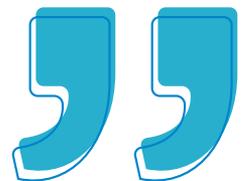
Unternehmen betont, dass ein absoluter Kundenfokus umso entscheidender werde, je intensiver der Wettbewerb sei.

Bei der Umsetzung dieses absoluten Fokus auf den Kunden hilft ein hoher Digitalisierungs- und Vernetzungsgrad sowie eine datengetriebene Geschäftssteuerung. So strebt der Krankenversicherer an, Daten nicht nur für interne Reports oder Prozessverbesserungen zu nutzen, zum Beispiel für die automatische Rechnungsprüfung, sondern auch zur Verbesserung externer Prozesse sowie des Geschäftsmodells, sodass Kunden einen Mehrwert direkt spüren.

Außerdem ist der Versicherer davon überzeugt, dass Größe künftig als Wettbewerbsvorteil an Bedeutung gewinnt, da dies den Kunden Sicherheit vermittelt.

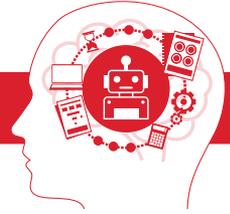
Das Thema Nachhaltigkeit sieht der Energielogistiker nicht als künftigen Wettbewerbsvorteil. In Zukunft müssten alle Akteure der Branche auf Nachhaltigkeit achten, so dass dieses Merkmal nicht mehr für eine Differenzierung taue.

**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE



**Wir erleben in unserer Praxis als Management- und Technologie-Beratung, dass potenzielle Wettbewerbsvorteile in jeder Ecke eines Unternehmens schlummern können: von Prozessen, über Produktivität, Effizienz, Mitarbeiter, Innovation, Kultur bis hin zu Technologie oder Wissen. Man muss sie eben nur kennen und erschließen. Wir glauben, dass die versteckten Wettbewerbsvorteile künftig noch wichtiger werden und für Entscheider eine interessante strategische Option bieten.**

## 4. Technologie-Vorreiter



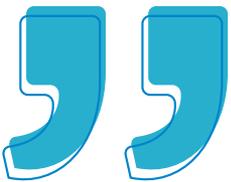
Alle drei befragten Technologie-Vorreiter sind der Meinung, dass ihre aktuellen Vorteile auch künftig noch den Unternehmenserfolg maßgeblich prägen werden. Für den Telekommunikationsdienstleister gehören beispielsweise die aktuellen Wettbewerbsvorteile zum Kern des Unternehmens und stellen das maßgebliche Leitprinzip dar. Daran werde sich künftig nichts ändern. Allerdings überprüft das Unternehmen ständig die Umsetzung und Ausgestaltung der Wettbewerbsvorteile.

Insofern ist auch für die Technologie-Vorreiter ein andauerndes Hinterfragen des Status quo essenziell. Die erreichte Technologieführerschaft müssen sich die Unternehmen immer wieder neu erarbeiten, wenn beispielsweise eine Technologie zum Standard wird. Dafür ist insbesondere Innovations- und Wandlungsfähigkeit, die sich durch Flexibilität

und Schnelligkeit auszeichnet, entscheidend. Diesbezüglich merkt das Telekommunikationsunternehmen, dass gerade in dieser Branche das Innovationstempo zunehme.

Die Technologie-Vorreiter unterscheiden sich hingegen von den anderen Unternehmenstypen darin, dass es nach ihrer Meinung keine besonderen Aspekte gibt, die künftig als zusätzlicher Wettbewerbsvorteil eine Rolle spielen. Es bleibt also bei den aktuellen Vorteilen, die weiterentwickelt werden.

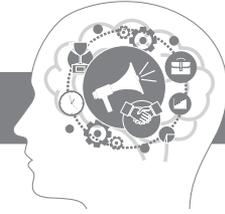
Das gilt auch für die digitalen Themen wie Digitalisierungsgrad und Datenmanagement, die von den anderen Unternehmenstypen genannt werden.



**Wir müssen digital absolut salonfähig sein.**

Eine Bausparkasse

## 5. Vertriebshelden



Bei den zwei Vertriebshelden bleiben die aktuellen Wettbewerbsvorteile – exzellenter Vertrieb, leistungsfähige Mitarbeiter und absoluter Kundenfokus – die zentrale Basis für den Unternehmenserfolg. Diese sollen weiter ausgebaut und gestärkt werden.

Allein diese Aufgabe stellt die Unternehmen vor größere Herausforderungen. Der Versicherer kämpft mit der Alterung der Gesellschaft. Sie erschwert es, den starken Außendienst als Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Viele Beschäftigte gehen demnächst in Rente und Nachwuchs ist schwer zu finden. Mit Investitionen in sehr gute Arbeitsbedingungen, die die Arbeitgebermarke stärken, versucht sich das Unternehmen von den Wettbewerbern abzuheben.

Digitale Exzellenz spielt bei den Vertriebshelden künftig eine stärkere Rolle. Sie ergänzt die aktuellen Wettbewerbsvorteile, ähnlich wie bei den übrigen Unternehmenstypen. Der Versicherer schränkt

allerdings ein: Digitalisierungs- und Datenaspekte könnten sich möglicherweise erst langfristig als Wettbewerbsvorteil erweisen. In den nächsten Jahren diene die Digitalisierung nur dazu, die bisherigen Wettbewerbsvorteile zu stärken. So soll die Vertriebsstärke dadurch gesteigert werden, dass der Außendienst den Kontakt zu den Kunden künftig vermehrt auf „hybridem“ Weg suche, also mithilfe analoger und digitaler Kanäle. Mit digitalen Vertriebsplattformen sowie einer stärkeren Einbindung des Vertriebs in digitale Ökosysteme soll dieser Wettbewerbsvorteil gestärkt werden.

Als weiteren Vertriebsaspekt sieht das Unternehmen seine finanzielle Stärke. Damit möchte der Versicherer in volatilen Märkten als finanzstarker und verlässlicher Partner auftreten und hofft, sich so von Wettbewerbern abheben zu können.





4

# Strategien zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsvorteile – auch in Zeiten von Corona

Wettbewerbsvorteile für den aktuellen Moment zu haben, ist die eine Sache. Bereits die Ausführungen im vorherigen Kapitel verdeutlichten allerdings, dass diese Wettbewerbsvorteile mit der Zeit auch ausgebaut, in jedem Fall angepasst werden müssen. Dafür sind Maßnahmen erforderlich.

In den Aussagen der interviewten Experten zeigt sich, dass es bei den Unternehmen keinen Königsweg gibt, um die eigenen Wettbewerbsvorteile zu erhalten oder auszubauen. Keineswegs sagen alle Unternehmen, dass sie vor allem ihr Heil jetzt in massivem Cost Cutting suchen oder rein auf Prozessoptimierung setzen. Gleichwohl sehen alle Unternehmen eine rasche digitale Transformation als essenzielle Maßnahme für die Zukunft.

Die verschiedenen Strategien werden zusätzlich durch die Coronakrise auf die Probe gestellt. Die Krise stellt einen massiven Einschnitt für Unternehmen fast aller Branchen dar. Zum einen sorgt die Pandemie dafür, dass die digitale Transformation der Unternehmen deutlich beschleunigt wird. Außerdem sagen die Unternehmen recht einheitlich, dass sie im Zuge der Krise gezwungenermaßen deutlich agiler als bisher auf wirklich disruptive Ereignisse reagieren mussten.

Allerdings führt die Krise nicht zu einer grundsätzlichen Überprüfung der eigenen Strategie. Nur eines der 16 Unternehmen passt seine Strategie aufgrund der Krise an. Dieses Technologieunternehmen, das eine Lieferplattform betreibt, erweitert den geschäftlichen

## Strategien zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsvorteile

Anzahl der Unternehmen, die die jeweilige Maßnahme aktuell vornehmen (Mehrfachantwort möglich)



Quelle: HRI

Fokus stärker auf das gesamte Ökosystem, in dem es aktiv ist. Es zeigte sich im Zuge der Krise deutlich, dass es nicht ausreicht, wenn nur das Unternehmen beziehungsweise die Lieferplattform floriert. Essenziell für den eigenen Erfolg ist ebenso der Erfolg der Partner und Lieferanten (z. B. Restaurants). Deshalb hat das Unternehmen versucht, das gesamte Ökosystem zu stärken. So wurden die Aufnahmekriterien gesenkt, damit mehr Lieferanten die Plattform nutzen können. Außerdem sanken die Zahlungszyklen, wodurch die Lieferanten schneller an ihr Geld kommen.

Die übrigen 15 Unternehmen bleiben ihrer bestehenden Strategie treu. Dabei zeigen sich in den verschiedenen Aussagen immer wieder die gleichen Erkenntnisse: Die Coronakrise hat erstens dazu geführt, dass Unternehmen die eigene Strategie forciert haben und damit schneller auf dem eingeschlagenen Weg vorangekommen sind. Vielfach handelt es sich dabei um digitale Aspekte wie den Ausbau digitaler Vertriebswege.

Zweitens hat sich die digitale Transformation beschleunigt. Die Unternehmen haben digitale Projekte angestoßen, gleichzeitig ist die Mehrzahl der Kunden heute offener für digitale Lösungen.

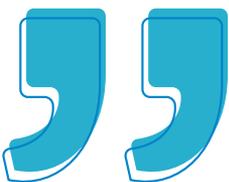
Bei dem befragten Telekommunikationsunternehmen zeigte sich, dass die gewählte Strategie, neue Produkte und Services rund um das Kernfeld Konnektivität anzubieten, genau zu den Wünschen vieler Kunden in der Krise passte. Die Produkte wurden somit stärker nachgefragt.

Ähnlich argumentiert die Bausparkasse: War das Unternehmen zu Jahresbeginn 2020 – vor der Coronakrise – noch relativ pessimistisch bezüglich der Entwicklung für das Geschäftsjahr 2020, hat sich auch hier gezeigt, dass mit der eigenen Strategie (Marktanteil halten im Bereich Bausparen und deutliches Wachstum bei der Baufinanzierung) die Entwicklung in der Krise mehr als positiv ist.

Die befragte Privatbank betonte, dass eine Strategie von vornherein so gestaltet sein sollte, dass damit auch Krisen überstanden werden könnten. Daher musste dieses Unternehmen bei Ausbruch der Pandemie lediglich operative Veränderungen vornehmen.

Bei zwei der befragten Unternehmen – einem Versicherer und einem Technologieanbieter – fiel die Coronakrise mit der grundsätzlichen Überarbeitung der eigenen Strategie zusammen. Der Versicherer stellte sich daraufhin die Frage, ob die offensive Wachstumsstrategie nun einer defensiven Strategie mit Kosteneinsparmaßnahmen weichen sollte. Der Versicherer hielt im Ergebnis am Wachstumskurs fest, reduzierte allerdings seine ursprünglich formulierten Ambitionen.

Das Technologieunternehmen stellte die bereits getroffenen Annahmen auf den Prüfstand und hielt ebenfalls an der anvisierten Strategie fest. Das Unternehmen wird aber die Annahmen weiter prüfen und bei Abweichungen etwaige Anpassungen der Strategie vornehmen.



**Ziel ist es, weiter stark im Kerngeschäft zu bleiben.**

**Ein Industriegüterhersteller**

## Vier Strategien zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsvorteile

Auch in Zeiten von Corona setzen nahezu alle befragten Unternehmen also ihren bisherigen Weg zum Erhalt und Ausbau der eigenen Wettbewerbsvorteile

fort. Abseits von diesem grundsätzlichen Vorantreiben der Digitalisierung zeigen sich vier generelle Vorgehensweisen, die entlang von Maßnahmen mit Fokus auf die Prozesse sowie das Geschäftsmodell systematisiert werden können.

### Civey-Umfrage

Aus den Aussagen der befragten Unternehmensentscheider kristallisieren sich zwei Maßnahmenschwerpunkte heraus, wie sich Unternehmen Wettbewerbsvorteile erarbeiten: Innovation und Profitabilität. Ein Viertel ist jeweils aktiv dabei, neue Geschäftsmodelle und Leistungen im Kerngeschäft zu entwickeln sowie im Kerngeschäft zu expandieren. Ein Drittel setzt auf Kostensenkung und fokussiert sich ergänzend auf das Kerngeschäft sowie die Standardisierung und Automatisierung.

Die Einzelmaßnahme, die von den meisten Unternehmensentscheidern genannt wird, ist die Beschleunigung der digitalen Transformation. Digitalisierung dient vielen Unternehmen als Katalysator, Vehikel oder als Grundlage, um beispielsweise neue Geschäftsmodelle zu entwickeln oder für mehr Automatisierung und Kostensenkungen – alles Faktoren, die sich vorteilhaft im Wettbewerb auswirken.

### „Welche Investitionen tätigt Ihr Unternehmen im Moment, um sich Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erarbeiten?“

Anteil der Befragten (n = 1.000) in Prozent (Mehrfachantwort möglich)



Beschleunigung der digitalen Transformation



Kostensenkung



Innovation im Kerngeschäft



Prozesse, Standardisierung und Automatisierung



Entwicklung neuer Geschäftsmodelle



Expansion im Kerngeschäft



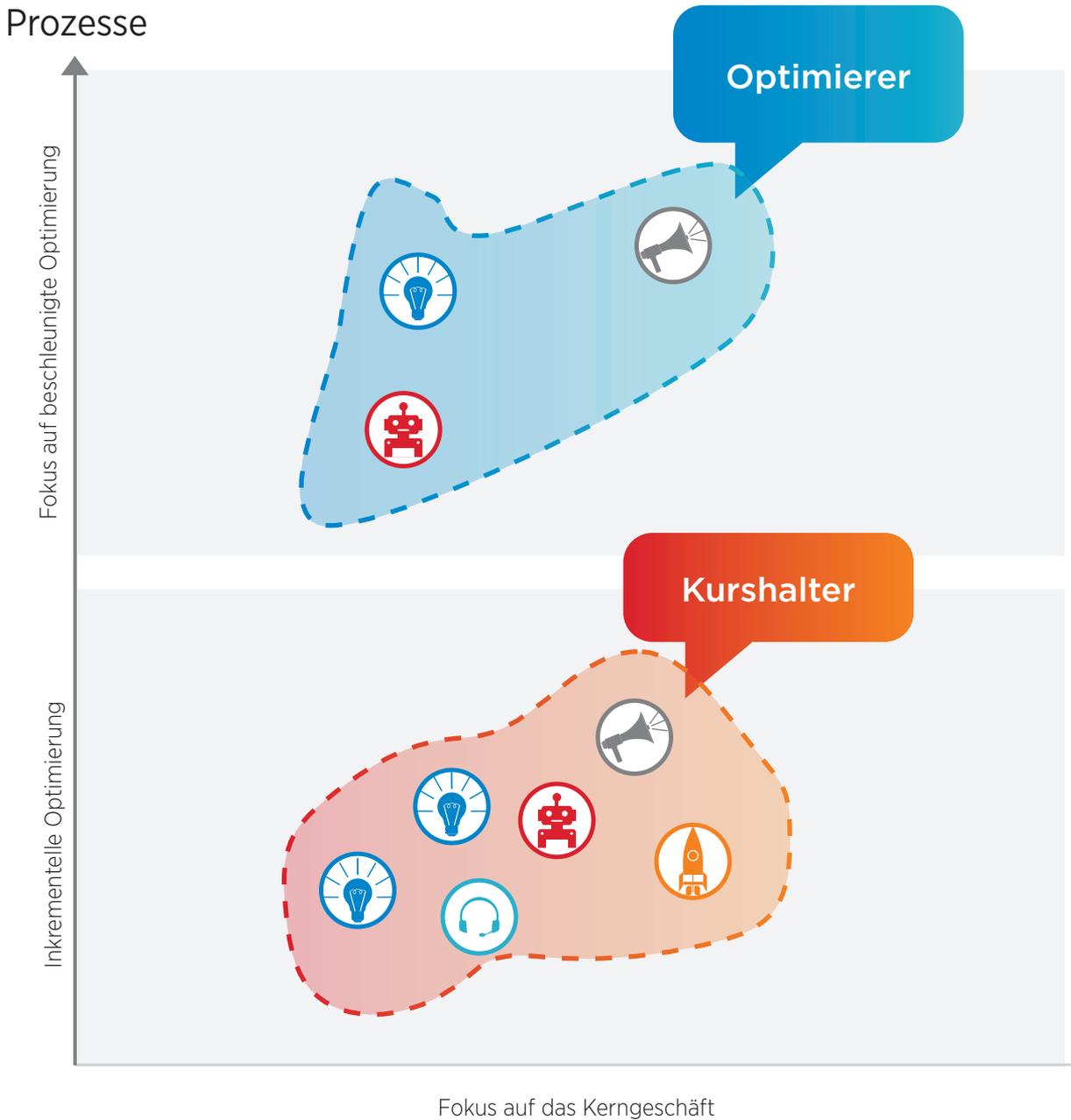
Fokussierung auf das Kerngeschäft



Outsourcing

Quellen: Sopra Steria, Civey

## Vier Typen von Strategien zum Erhalt und zur Weiterentwicklung der Wettbewerbsvorteile





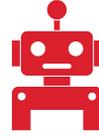
**Markenkönige  
mit Kunden-  
fokus**



**Produktwelt-  
meister mit  
leistungsfähigen  
Mitarbeitern**



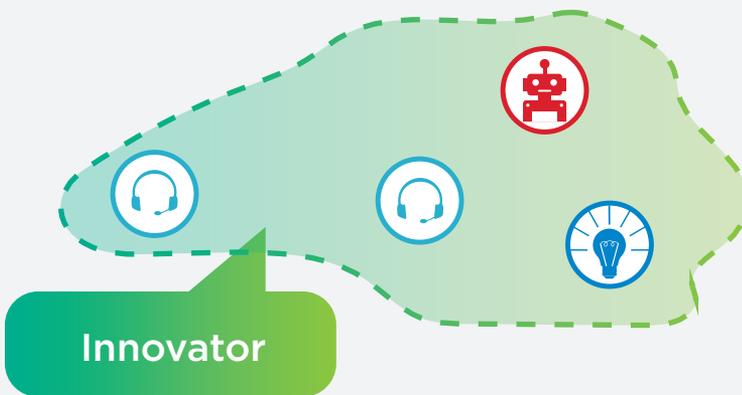
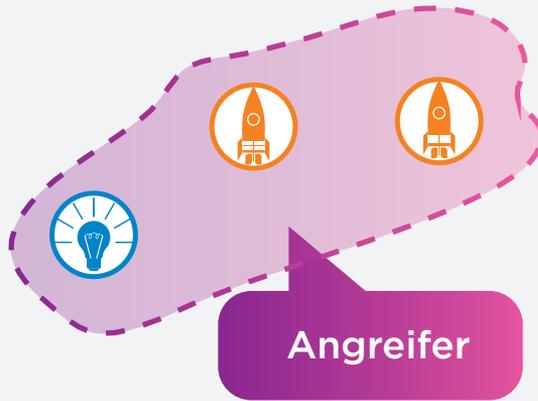
**Zuverlässige  
Service-Stars**



**Technologie-  
Vorreiter**

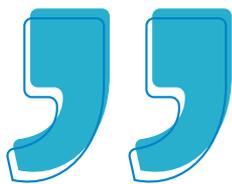


**Vetriebshelden**



Expansion und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle

**Geschäftsmodell**



**Wir verfolgen die Wachstumsstrategie – trotz der Corona-  
krise – weiter, aber mit einer leicht reduzierten Ambition.**

**Eine Versicherung**

### 1. Kurshalter

Bei den Kurshaltern handelt es sich um sechs Unternehmen, die sich auf ihr Kerngeschäft fokussieren. Abgesehen von kleineren Anpassungen ist zudem keine intensive Prozessoptimierung vorgesehen. Ob ein Unternehmen ein Kurshalter ist, hängt nicht vom beschriebenen Unternehmenstyp ab. Es besteht allerdings ein gewisser Branchenzusammenhang: Alle Energieunternehmen sind diesem Quadranten zugeordnet.

Fokus auf das Kerngeschäft legen bedeutet nicht, dass sich Kurshalter auf dem Erreichten ausruhen. Sie weiten ihre unternehmerischen Aktivitäten aus, fokussieren sich dabei allerdings voll auf das aktuelle Geschäftsfeld. Diese Unter-

nehmen investieren verstärkt in die digitale Transformation als Grundlage für Innovationen.

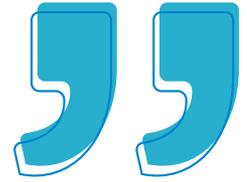
Die Autobank geht bei Innovationen und der Weiterentwicklung im Kerngeschäft besonders kundenzentriert vor. Es werden keine „Fünf-Jahres-IT-Projekte“ in der Annahme durchgeführt, zu wissen, welche Technologie die Kunden in fünf Jahren haben möchten. Und nach fünf Jahren wird geprüft, wie es den Kunden gefällt. Vielmehr starten die Weiterentwicklungen bei den Kundenbedürfnissen.

Das Energielogistik-Unternehmen fokussiert sich insofern auf das Kerngeschäft, als dass es sich auf die Geschäftsfelder und Kundengruppen (z.B. Chemieunternehmen) konzentriert, in denen die Wett-



**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE

**Alle Unternehmen wollen digitaler werden und Daten nutzen. Aber gerade jetzt streichen viele Unternehmen Innovationsbudgets. Wünschen und Reden reicht nicht, man muss auch handeln.**



**Bei uns reicht Expansion immer in neue  
Geschäftsbereiche hinein.**

**Ein Unternehmen aus dem Telekommunikationsbereich**

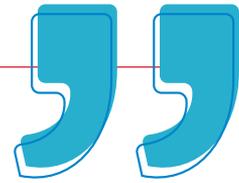
bewerbsvorteile wie Servicequalität und Zuverlässigkeit besonders gut zum Tragen kommen und sich monetarisieren lassen.

Kurshalter optimieren zwar ihre Geschäftsprozesse, allerdings steht diese Strategie nicht ganz oben auf der Prioritätenliste. Einer der Entscheider eines Energieunternehmens stellt klar, dass Maßnahmen wie Prozessoptimierung und Kosteneinsparungen Dauerthemen sind. Für die Zukunft liege darauf kein besonderer Fokus.

## 2. Optimierer

Die drei Optimierer fokussieren sich ebenfalls weiterhin auf ihr bisheriges Kerngeschäft. Anders als die Kurshalter treiben sie die Prozessoptimierung intensiv als Strategie voran. Bei diesem Strategietyp zeigt sich jedoch weder ein Zusammenhang mit den Unternehmertypen noch mit der Branche.





**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE

**Die Pandemie verstärkt den Druck. Unternehmen müssen in einem härteren Markt bestehen. Es braucht eine Rückbesinnung auf wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmen, die jetzt nur an Kostenreduktion denken und nur Prozesse optimieren, werden kurzfristig Luft zum Atmen bekommen, aber langfristig untergehen.**

Ein zentraler Hebel für Optimierer ist, Prozesse durch Digitalisierung effizienter zu gestalten. Das Banktechnologieunternehmen begründet diese Ausrichtung einerseits damit, dass bei der Softwareentwicklung im Branchenvergleich überdurchschnittlich hohe Kosten entstehen. Andererseits sind die Kunden – die Banken – selbst gerade zu massiven Kosteneinsparungen gezwungen.

Die Privatbank hebt Outsourcing als eine weitere Maßnahme zur Optimierung hervor. In einer immer komplexeren Welt könne das Institut nicht alle Leistungen eigenständig durchführen und gleichzeitig profitabel bleiben.

### 3. Innovatoren

Die vier Innovatoren unter den befragten Unternehmen setzen intensiv auf die Expansion des bestehenden Geschäfts sowie auf die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Die Strategie umfasst sowohl eine evolutionäre Erweiterung als auch disruptive Neuentwicklungen. Zwar erfordern neue Geschäftsmodelle auch eine gewisse Anpassung der Prozesse. Dies verstehen Innovatoren allerdings nicht als zentralen Teil der strategischen Ausrichtung.

Auch bei dieser Kategorie besteht kein Zusammenhang mit einem der beschriebenen Unternehmenstypen oder einer bestimmten Branche. Es fällt allerdings auf, dass alle drei Service-Stars in diesem Cluster ihre Prozesse nur inkrementell anpassen, sie für mehr Prozesseffizienz jedoch keine zusätzlichen Anstrengungen planen.

Für das Telekommunikationsunternehmen in diesem Strategiecluster sind Expansion und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle bereits seit zehn Jahren Kernthema. Das Unternehmen ist so gut wie überall vertreten. Deshalb geht es weniger um den Eintritt in neue Märkte, sondern stattdessen um die Entwicklung neuer Lösungen rund um ein Geschäftsfeld, in diesem Fall die Konnektivität.

Der Anbieter einer Lieferplattform möchte dagegen mit seiner Expansionsstrategie vorrangig in neue Märkte wie Japan und Lateinamerika vordringen. Begleitet wird dies durch einen zusätzlichen Ausbau des Services. Dazu gehören schnellere Lieferungen und ein besseres Kundenerlebnis mittels personalisierter Empfehlungen.

Für den Krankenversicherer hängt die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle eng mit der digitalen Transformation zusam-

men. Es schmerze daher besonders, dass bei der Digitalisierung im vergangenen Jahr noch gespart worden sei. Diesen Rückstand will das Unternehmen nun wettmachen und Maßnahmen vorantreiben. Auch dieses Unternehmen betont, Prozessoptimierung und Kosteneinsparungen seien ein ständiges Thema, das deshalb nicht strategisch forciert werde.

#### 4. Angreifer

Drei der 16 analysierten Unternehmen lassen sich als Angreifer charakterisieren. Typisch für sie ist, dass sie einerseits ihre Prozesse laufend optimieren wollen und Prozessexzellenz als Teil der strategischen Positionierung betrachten. Gleichzeitig planen sie, ihr Geschäftsfeld zu erweitern. Ausgangspunkt dafür ist immer das bisherige Kerngeschäft. Außer dem Unternehmen aus dem Energiebereich, das ein Kurshalter ist, verfolgen die beiden anderen Produktweltmeister solch eine expansive Strategie.

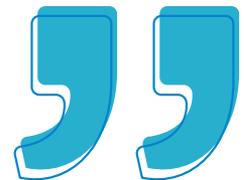
Ein Industriegüterhersteller plant, seine Stärke aus dem Kerngeschäft mit Rohrleitungssystemen in neue Produkt-

kategorien und Geschäftsmodelle wie Trinkwasserhygiene zu transportieren. Diese Weiterentwicklung soll das bisherige Kerngeschäft absichern.

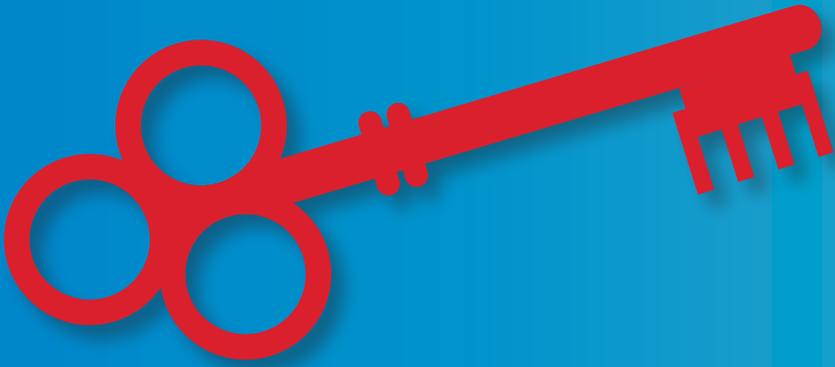
Ein Krankenversicherer möchte sich als Plattform für alle Gesundheitsaspekte positionieren. Als Basis sollen Services verstärkt über digitale Kanäle angeboten werden. Dafür treibt das Unternehmen die digitale Transformation voran. Parallel kommen die aktuellen Prozesse auf den Prüfstand. Ziel ist, interne Abläufe zu beschleunigen. Digitale Lösungen wie eine Lernplattform sollen zudem helfen, die Belegschaft besser und schneller zu qualifizieren.

Die Bausparkasse entwickelt ebenfalls neue Geschäftsmodelle – ausgehend vom Kerngeschäft – und unterstützt dies durch digitale Transformationsmaßnahmen. Der Umbau umfasst neue Vertriebswege – wie eine Vermittlungsplattform. Zudem strebt das Unternehmen die Einbindung in ein größeres Ökosystem rund um das Thema Bauen an. Parallel arbeitet der Immobilienfinanzierer am Aufbau eines Datenmanagementsystems, um interne Prozesse zu optimieren.

**Urs M. Krämer**  
CEO, Sopra Steria SE



**Die Chance in der Krise zu nutzen heißt jetzt: Nicht nur optimieren, sondern angreifen. Unternehmen müssen ihren Wettbewerbsvorteil kennen und intern dafür werben.**



5

# What's Your Edge? – Experteneinschätzung von Sopra Steria

Zwei Experten von Sopra Steria liefern einen Blick von außen auf das Thema Wettbewerbsvorteile in wichtigen Wirtschaftszweigen. Kristijan Steinberg, Head of Strategy Consulting bei Sopra Steria Next, ist Experte für die Industrie und Martin Stolberg, Client Partner Banking bei Sopra Steria, analysiert das Thema für den Bankensektor.

In den Einschätzungen der beiden Experten zeigt sich, dass sich sowohl die Industrie in Deutschland als auch die Banken mit der Herausforderung eines notwendigen Wandels ihrer Wettbewerbsvorteile auseinandersetzen müssen. Ihre heutigen Wettbewerbsvorteile haben in der Zukunft unter Umständen keinen Bestand mehr.

Außerdem bot sich die Coronakrise gut dafür an, strategische Maßnahmen in Sachen Wettbewerbsvorteile anzugehen. Unternehmen, die allerdings erst im Oktober 2020 zu der Erkenntnis gekommen waren, aufgrund von Corona zu handeln, sind damit zu spät dran.



## **Kristijan Steinberg**

**Sopra Steria Next**

### **Herr Steinberg, was ist wichtig im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile?**

Jeder CEO auf der Welt sollte sich jeden Tag die Frage stellen: „Was ist mein Wettbewerbsvorteil?“. Und die nächste Frage wäre dann: Wie kann ich meinen Wettbewerbsvorteil ausnutzen? Dafür sollte der CEO wissen, warum die Kunden sein Produkt oder seinen Service am Markt einem anderen Angebot vorziehen. Das kann eine Menge Gründe haben: der Preis, eine Innovation oder der Service. Manchmal ist es nur bequem, wie Kunden an das Produkt oder an den Anbieter gelangen. Oder die Kunden erleben, dass es einfach ist, mit dem Anbieter zu arbeiten.

### **Wie wichtig ist Transparenz nach außen?**

Heute ist es definitiv ein Wettbewerbsvorteil, wenn ein Unternehmen oder ein Produkt im Internet oder in Social Media eine gute Resonanz bekommt. Jeder Anbieter muss sich also fragen: Wieviel gebe ich von mir und meinem Produkt preis? Wie groß ist das Vertrauen und die Beliebtheit meiner Mitarbeiter? Wie präsent bin

ich in sozialen Medien, wo Endkunden, Shareholder, Mitarbeiter und ehemalige Mitarbeiter sich über mich austauschen?

### **Wie unterscheidet sich die interne Perspektive auf Wettbewerbsvorteile davon?**

Die interne Sicht ist weniger transparent. Hier geht es um Fähigkeiten und Prozesse, die mir zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen, zum Beispiel eine kostenreduzierende Produktionsweise, operative Flexibilität, innovative Organisationsstrategien oder auch Patente. Das sind Dinge, die ich schütze, nicht nach außen preisgebe und deshalb auch nicht immer offen als Wettbewerbsvorteil deklariere.

### **Welche Fehler machen CEOs bei der Identifizierung von Wettbewerbsvorteilen?**

Manche setzen sich nicht intensiv genug mit ihrer eigenen Rolle in ihrem eigenen Ökosystem auseinander. Es gibt Akteure, die für sich die Marktführerschaft im selbstdefinierten Markt beanspruchen, aber das reicht heute nicht mehr aus.

### **Wie sollte ein Champion am besten beim Thema Wettbewerbsvorteile reagieren?**

Jeder Vorstand muss sich heute fragen, welche Rolle sein Unternehmen in Märkten spielen möchte, die zunehmend digitaler werden. Das Management muss überlegen, wie die neue Rolle aussehen könnte und welche Felder man wirklich besetzen will. Und damit meine ich nicht einen vorderen Platz im Umsatzranking. Die wichtigere Frage ist: Für welches Wertversprechen will ich künftig bekannt sein? Das heißt, im Ökosystem eines Champions kommt künftig eine Netzwerkperspektive dazu.

### **Wie wichtig ist es für den Unternehmenserfolg, dass alle Mitarbeiter die eigenen Wettbewerbsvorteile kennen?**

Es ist essenziell, dass der Wettbewerbsvorteil vorgelebt wird. Und zwar von oben nach unten, also Top-down. Anders wird es nicht gelingen, einen Wettbewerbsvorteil in der eigenen Organisation zu verinnerlichen. Es wird immer eine Bewegung von unten nach oben geben. Die Aufgabe des Managements dabei ist dann, das zu kanalisieren, denn solche Energien sind immer gut. Eine besondere Funktion hat dabei das Marketing nach innen. Es ist wichtig, nicht nur nach außen permanent zu kommunizieren, sondern auch nach innen. Manager wiederholen die Kernbotschaft als „Prime Change Agent“ permanent.

### **Welche Wettbewerbsvorteile haben deutsche Industrieunternehmen?**

Deutsche Unternehmen sind bekannt für Qualität und Zuverlässigkeit. Das kommt sogar noch vor dem Punkt Innovationskraft. Hinter „Made in Germany“ war sehr oft die Ingenieurskunst wiederzufinden. Das funktioniert noch bis heute. Doch es ändert sich auch.

### **Woran erkennen Sie, dass „Made in Germany“ an Stärke verliert?**

Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Eine Studie zum Thema Blockchain ergab kürzlich: Die USA sind mit über 2.000 angemeldeten Patenten nicht nur Weltmarktführer, sondern haben dabei sogar einen gewaltigen Abstand. Die anderen Länder beginnen erst bei der Zahl 50. Das heißt, zwischen 2.000 und 50 liegt niemand. Für deutsche Mittelständler folgt daraus: Das Thema Innovationskraft – gerade im Bereich der Digitalisierung – wird leider momentan immer nachgelagert behandelt. Das sollte sich künftig drehen. Qualität und Zuverlässigkeit können und müssen innovativ verpackt werden.

### **Wie ist es um die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Industrieunternehmen generell bestellt?**

Die Herausforderung besteht darin, digitale Dienstleistungen um die physischen, traditionellen Produkte zu bauen. Hier besteht eindeutig Nachholbedarf, wie wir in unserem aktuellen Post-Covid-19-Bericht festgestellt haben. Wenn man sich zum Beispiel das internationale Länderranking des IMD-Instituts hinsichtlich des Digitalisierungsgrads anschaut, dann liegen dort die USA auf Platz 1, Deutschland auf Platz 17, China auf Platz 22 und Frankreich auf Platz 24.

### **Wie verändert die Digitalisierung künftig den Wettbewerb?**

Im Wesentlichen hat sich der deutsche produzierende Mittelstand entweder über Innovationskraft oder Kostenführerschaft definiert. Wenn wir die Digitalisierung berücksichtigen, sehen wir folgende wichtige Trends. Kostenführer werden in gesättigten Märkten noch stärker die Themen niedrige Produktionskosten und niedrige Preise betonen. Sie müssen also operativ so exzellent werden, dass sie da mithalten können. Und in jüngeren Märkten werden sie den Marktführer im Kerngeschäft über die Kosten angreifen. Innovationsführer dagegen stellen fest, dass das Thema Digitalisierung ihr Geschäft ziemlich stark umdreht, ja sogar auf den Kopf stellen kann.

Früher lautete die Reihenfolge: Qualität und Zuverlässigkeit, Innovationskraft und dann erst Bequemlichkeit. Das kehrt sich jetzt um. Selbst im B2B-Geschäft wird es viel wichtiger sein, dass ich Partner und Lieferanten habe, die innovativ sind. Teilweise ist Bequemlichkeit wichtiger geworden als der Preis, die Qualität oder Stabilität. Die Digitalisierung hat also bewirkt, dass wir eine B2B2C-Sicht in unsere B2B-Strategie einbauen müssen. Für Innovationsführer bedeutet das: Sie müssen sich anstrengen, den Grad der Bequemlichkeit zu erhöhen.

### **Übertragen auf einen Maschinenbauer: Was würde mehr Bequemlichkeit konkret bedeuten?**

Wer zum Beispiel eine Steuerungssoftware für seine Maschine programmiert, muss die Prozesse und das entsprechende Erlebnis bequemer gestalten. Es schreckt ab, wenn sich Nutzer erst langwierig mit vielen Klicks durch ein Programm arbeiten müssen.

Der Kunde erwartet heute eine Maschine, die er einfach, schnell und intuitiv nutzen kann, ohne langwierige Anlernprozesse durch Ingenieure, die eine Woche beim Kunden sind und die Maschine hochfahren. Die Maschine wird also im Block geliefert und von den Mitarbeitern des Kunden – womöglich mit Hilfe einer App oder virtuellen Hilfsmitteln – zusammengeschaubt. Der Anlernprozess läuft über ein Online-Training, was viel bequemer ist als ein separates Seminar. Entscheidend ist: Der Fokus der Kunden hat sich verändert. Die Hardware wird immer irrelevanter, der Service dagegen immer wichtiger. Es geht nicht mehr in erster Linie um die optimale Qualität. Viele Produkte sind im Zeitalter der Digitalisierung wie Schuhe: schnell gekauft, kurz getragen und dann ersetzt.

### **Ist Digitalisierung ein Vehikel, um neue, zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu entwickeln?**

Es geht um das Digitalisieren von Informationen und Konsumgütern. Das wird noch mehr anziehen. Für Hardware-Produzenten stellt sich dann die Frage, wie sie ihre Rolle in diesem System, in dieser künftigen Welt bestimmen wollen.

### **Welche strategische Ausrichtung schlagen Sie beim Thema Digitalisierung vor?**

Digitalisierung ist gesetzt. Wir sollten nicht mehr darüber reden, wie wichtig das ist, sondern wir sollten uns darüber klar sein, dass sich jeder dem stellen muss. Wir sehen einen sehr starken Umbruch. Man muss jetzt über die eigene Rolle und die Geschäftsmodelle nachdenken. Das ist auch die Diskussion, die ich mit CEOs führe. Und die dann fragen: Welche Geschäfts-

modelle sollen wir erschließen? Was sollen wir Neues oder auch Anderes tun? Ich rede da nicht über Digitalisierung, darauf kommen wir erst viel später. Wichtig ist zunächst, die eigene Rolle in dem zukünftigen Konstrukt zu bestimmen. Man darf nicht nur das Bestehende optimieren und alles rausholen zum Beispiel durch Automatisierung, sondern man sollte oftmals tatsächlich ganz neue Wege gehen. Sie können heute viel schneller und einfacher neue Produkte, neue Dienstleistungen, neue Märkte kreieren, die es bisher noch gar nicht gab. Daneben wird es auch künftig die Kostenführer geben, die sagen: Ich mache das, was ich tue, dann noch billiger. Wenn das aber die eigentliche Unternehmensstrategie ist, dann ist das auch vollkommen in Ordnung, denn es ist immerhin eine.

### **Welchen Einfluss hat die Coronakrise auf die Wettbewerbsvorteile und die Wettbewerbsposition?**

Ich möchte das mit einem Bild aus der Formel 1 erläutern. Das sogenannte Pace Car ist ein systemisches Problem und repräsentiert in meinem Bild die Coronapandemie. Es hat Einfluss auf alle Formel-1-Fahrzeuge, welche hier die Unternehmen sind. Das heißt, alle reihen sich für die Auszeit vom Rennen ein. Es muss nicht heißen, sie sind auf einer Höhe. Aber sobald das Pace Car zur Seite fährt, stellt sich die Frage: Wie hat sich jeder mit seiner eigenen Pitstop-Strategie vorbereitet? Denn so gut und schnell findet er dann auch wieder ins Rennen zurück. Jedenfalls werden mit diesem „Schwarzen Schwan“ die Karten an vielen Stellen neu gemischt.

### **Welche Strategie empfehlen Sie, um aus der Coronakrise zu kommen?**

Taktisch zu reagieren. Erst mal aus dieser Delle rauskommen, keine langfristigen Projekte detailliert planen und aufsetzen, sondern definieren: Was wollen wir in den nächsten sechs Monaten erreichen? Mit welchen Mitteln? Mit welchem Ergebnis? Auf jeden Fall sollte man die Auszeit in der Krise nutzen und sich vorbereiten. Wir werden nach der Krise sehen, dass dies einige getan haben und vielleicht sogar

den Marktführer überholen, auch durch den Einsatz von digitalen Lösungen. Man muss sich nur trauen, die dafür notwendigen Schritte zu gehen. Es wird sicherlich einige geben, die sich wie Phönix aus der Asche erheben und aus dieser Pace-Car-Situation ein paar Plätze gut machen werden.

### **Die Coronakrise bietet also eine gute Gelegenheit, um Projekte umzusetzen, die sich ohnehin angeboten haben?**

Auch das. Es ist aktuell zwar keine schöne Wirtschaftssituation. Aber nichts zu tun, ist auch keine Lösung.

### **Kristijan Steinberg ist Head of Strategy Consulting bei Sopra Steria Next.**



## **Martin Stolberg**

Sopra Steria

### **Herr Stolberg, was zeichnet einen Wettbewerbsvorteil aus?**

Ein Wettbewerbsvorteil muss glasklar erkennbar sein. Ideal ist, wenn ich ihn im Kundengespräch in einem Satz übermitteln kann. Und es ist essenziell, dass der eigene Vorteil bei jedem Mitarbeiter so präsent und fest verankert ist, dass er ihn praktisch im Schlaf nennen kann.

### **Wie würden Sie den Wettbewerbsvorteil für eine Bank formulieren?**

Zum Beispiel so: Wir sind nah bei den Kunden, mit einer glasklaren Positionierung und einem fokussierten Leistungsangebot, das der Kunde auf den ersten Blick versteht.

### **Was ist beim Thema Wettbewerbsvorteil wichtiger: der Kunde oder die Konkurrenz?**

Der Kunde und die sich ändernden Ansprüche sind wichtiger. Eine Bank muss für sich identifizieren: Wie ist jetzt der Bedarf, und wie schätze ich ihn in den nächsten drei bis zehn Jahren ein? Daraus leitet sie ihr Alleinstellungsmerkmal ab, die Unique Selling Proposition (USP).

### **Welche großen Themen spielen im Wettbewerb der Banken eine Rolle?**

Die Wettbewerbssituation verschärft sich durch neue Akteure innerhalb und außerhalb der Bankenbranche. Die Kosten müssen sinken und der technologische Wandel erzwingt Veränderungen. Überdies haben viele Interessengruppen geänderte Erwartungen an die Banken. Generell leidet die Wettbewerbsfähigkeit der Banken, weil zu viel Komplexität mitgeschleppt wird. Banken müssen lernen, bestimmte Dinge konsequent nicht mehr zu machen, ihre Kundenorientierung zu verstärken und Bereiche zu fokussieren – beispielsweise das Firmenkun-

dengeschäft oder einzelne Produktsegmente. Wer solche Entscheidungen schon getroffen hat, liegt jetzt etwas weiter vorn.

### **Was sind die Wettbewerbsvorteile der hiesigen Bankenbranche?**

Das kann man nicht pauschal sagen, weil die Bankenbranche in Deutschland zu heterogen ist. Sparkassen, Genossenschaftsbanken und private Banken agieren unter sehr unterschiedlichen Bedingungen. Es gibt innerhalb jedes Instituts spezifische Felder, die sehr wettbewerbsfähig sind. Das können die Kennzahlen sein, die Kundenwahrnehmung oder der Markterfolg.

### **Welche Chancen sehen Sie für deutsche Banken in Europa?**

Im europäischen Binnenmarkt ist es einfacher geworden, die eigenen Dienstleistungen in anderen Ländern anzubieten. Für deutsche Banken geht es hier aber nicht um organisches Wachstum, sondern eher um Kooperationen oder länderübergreifende Fusionen. Weil der deutsche Bankenmarkt so komplex ist, tun sich ausländische Konkurrenten sehr schwer, ein signifikantes Volumen zu erreichen. Das könnte eine Chance für deutsche Institute sein, als gleichwertiger Fusions- oder Kooperationspartner akzeptiert zu werden. Dabei würde ich allerdings den genossenschaftlichen Bereich und den Sparkassensektor ausklammern, weil dies ein sehr deutsches Thema ist.

### **Wie müssen sich Banken künftig aufstellen, um Wettbewerbsvorteile zu nutzen?**

Dafür verwende ich gerne den Begriff Ökosystem, und zwar bewusst breit gefasst. Eine Bank muss sich zunächst klar positionieren und definieren, worin sie gut ist. Als zentrale Anlaufstelle für Kunden (Frontend)? In der Produktbereitstellung (Service)? Oder als Organisator eines Marktplatzes mit vielen anderen Banken (Plattform)? Die meisten Banken würden am liebsten das Frontend besetzen. Das jedoch ist nicht rea-

listisch. Es wird in Deutschland nur wenige bedeutende Plattformbetreiber geben. Also ergibt es Sinn, über vertikale Integration nachzudenken, indem man sich etwa auf ein bestimmtes Produkt oder ein Kundensegment konzentriert und sich beispielsweise mit seiner Expertise in die Ökosysteme seiner Kunden integriert. Es geht auch, ausschließlich Service für Bankprodukte bereitzustellen. So bietet die Solaris Bank an, die eigenen Dienstleistungen in fremde Bankprodukte zu integrieren, damit der jeweilige Anbieter die technischen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen im Banking erfüllt.

### **Die typische Universalbank, die alles bietet, wird zum Auslaufmodell?**

Banken neigen dazu, sich zu überschätzen. Als Privatkunde möchte ich nicht viel Zeit in der Woche auf Bankgeschäfte verwenden. Genauso geht es Unternehmen, die sich lieber mit Ihren Kunden und Produkten beschäftigen, aber nicht so sehr mit dem Thema Finanzen. Es ist wichtig zu verstehen, dass Bankdienstleistungen sich hervorragend vernetzen lassen. Nehmen wir einen Mittelständler, der seine Maschinen finanzieren muss und eine Handelsfinanzierung unkompliziert bereitstellen möchte. Wenn eine Bank sich hier zurücknimmt und sich als wichtigen Teil eines fremden Ökosystems begreift, hat sie einen großen Wettbewerbsvorteil. Die Bereitschaft, sich mit solchen Ansätzen zu beschäftigen, ist unterschiedlich stark ausgeprägt.

### **Was bringt es, in einem Netzwerk irgendeinen Knotenpunkt zu besetzen?**

Eine Bank kann unverzichtbar werden, wenn sie eine Nebenrolle spielt. Damit muss sie sich aber vom traditionellen Verständnis verabschieden, in dem sich eine Bank typischerweise selbst in der Mitte eines Ökosystems sieht. Wenn eine Bank dagegen den Kunden in den Mittelpunkt stellt, ist sie zwar nur ein kleiner Teil eines speziellen Ökosystems, aber ein wichtiger. Eine Bank, die solch eine Veränderung heute schon konsequent vollzieht, kann sich einen großen Wettbewerbsvorteil vor der Konkurrenz erarbeiten.

### **Manche Banken fokussieren sich zwar, aber nicht sehr erfolgreich. Was machen diese falsch?**

Eine neue strategische Ausrichtung gelingt in der Regel nicht ohne Fehlversuche. Da gibt es zum Beispiel diese unselige Idee, Filialen auszubauen zum Lebensmittelpunkt der Kunden. In eine Bank zu gehen, einen Cappuccino zu trinken und nebenbei noch Investmentinformationen zu konsumieren, mag in der Theorie eine nette Idee sein. Es hat aber noch nirgendwo so richtig funktioniert. Oder auch die Idee einer Organisation mit zwei Geschwindigkeiten – mit einem innovativen Teil und einem traditionellen Teil – hat im Zusammenspiel noch nirgendwo funktioniert. Es bringt mehr, neue Ansätze zunächst komplett und konsequent abzukapseln. Man muss neuartige Banking-Ansätze außerhalb der bisherigen Bankenprozesse agieren lassen und ihnen einige Jahre Zeit geben. Ein Beispiel dafür ist unter anderem die Online-Bank Marcus von Goldman Sachs.

### **Können sich die deutschen Banken überhaupt erlauben, mal etwas auszuprobieren?**

Aus meiner Sicht: Nein! Es gibt Chancen, aber es wird nicht so sein, dass man jetzt eine Universalbanken-Plattform aus dem Boden stampfen kann. Dafür fehlt der Spielraum, das aus dem Cashflow zu finanzieren. Deswegen plädiere ich für den Perspektivwechsel, also mit anderen zusammenzuarbeiten. Es gibt viel Geld im Markt, das investiert werden möchte. Warum also alles selbst finanzieren? Man kann einen Investor reinnehmen oder einen starken Partner. Es gibt sehr gut kapitalisierte Unternehmen in Deutschland oder zumindest Unternehmen mit einer sehr starken Marke. Da würde es sich für eine Bank lohnen, mit denen zusammen etwas Neues aufzubauen. Auch da ist entscheidend für den Weg nach vorne: heraustreten aus dem eigenen Ökosystem, Horizont erweitern, Perspektive wechseln.

### **Und wer es dennoch allein versucht?**

Die wenigsten werden sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf herausziehen. Das wird in der Regel nicht klappen.

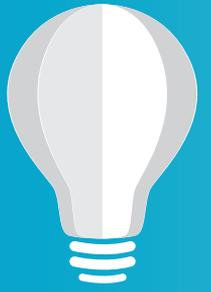
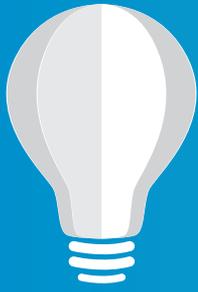
### **Wie steht es mit der Digitalisierung? Ist der weitere Ausbau gesetzt für die Banken?**

Digitalisierung ist für alle Banken ein unverzichtbares Element, durch das sich auch neue Möglichkeiten eröffnen. Man darf dabei aber nicht dem Irrtum erliegen, dass man sich über das Digitale besonders stark abgrenzen kann, sondern Banken müssen in diesem Bereich mitmachen und dann schauen, wie sie sich darüber hinaus noch abgrenzen können. Die Institute kommen nicht an der Tatsache vorbei, dass die Kunden eine neue Erwartungshaltung haben. Insbesondere das Kommunikationsverhalten der jüngeren Generation hat sich verändert. Junge Leute sprechen auf viele Dinge des traditionellen Bankgeschäfts nicht mehr an. Jede Kundensegmentierung ist von vornherein zwecklos, wenn eine Bank nicht auf den beliebten Kanälen der jeweiligen Generationen präsent ist. Nur da wird eine Bank von einem Teil ihrer Kunden überhaupt noch wahrgenommen.

### **Was bedeutet die Coronakrise für die Banken?**

Die Coronazeit wirkt am Ende wie ein Brennglas. Was vorher schon gut war, funktioniert besser. Und was vorher schon schlecht war, wird durch Corona nicht besser. Wer erst im Oktober 2020 zu der Erkenntnis gekommen ist, dass man aufgrund von Corona handeln muss, ist zu spät dran. Die Chance zu Beginn der Krise lag darin, die Zeit zu nutzen und bis zum Sommer 2020 die richtungsweisenden Entscheidungen zu fällen. Das heißt: Produktfokussierung, Kundenkanalfokussierung, beinhartes Kostenmanagement und technologische Erneuerung sowie gegebenenfalls über externe Investitionen nachdenken.

**Martin Stolberg ist Client Partner Banking bei Sopra Steria.**



6

# What's Your Edge? – Rolle von Wettbewerbs- vorteilen im öffentlichen Sektor

Eines zeigt sich in den Interviews mit Dr. Markus Richter, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat und Beauftragter der Bundesregierung für Informationstechnik, sowie mit Harald Joos, Leiter der Abteilung Organisation und IT-Services der Deutsche Rentenversicherung, ganz eindeutig: Auch der öffentliche Sektor macht sich Gedanken um seine Wettbewerbsvorteile.

Die öffentliche Verwaltung ist sehr auf die Qualität ihrer Produkte und Prozesse fokussiert. Zwar gibt es aktuell keine direkten Wettbewerber, aber diese Monopolstellung ist für künftige Geschäftsfelder nicht gewährleistet. In jedem Fall konkurrieren öffentliche Einrichtungen bereits heute mit der Privatwirtschaft um Fachkräfte. Hier sieht sich der öffentliche Sektor mit dem Sinn der Arbeit, das Leben der Menschen besser zu machen und zu schützen, überzeugend positioniert.

Die Deutsche Rentenversicherung nennt ergänzend dazu die Gewährleistung der sozialen Sicherheit, zu der die Beschäftigten aktiv beitragen. Bei der Rentenversicherung handelt es sich um eine Pflichtversicherung, gleichwohl ist sie darauf bedacht, einen guten und umfassenden Service zu bieten. Ziel ist dabei nicht der Vorsprung vor dem Wettbewerb, sondern die langfristige Akzeptanz durch die Menschen.

Und wie die Privatwirtschaft kann sich auch der öffentliche Sektor nicht auf dem Status quo ausruhen. Gerade die digitale Transformation erfordert erstens eine intensive Auseinandersetzung mit ihr und zweitens ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit.



## **Dr. Markus Richter**

**Bundesministerium des Innern, für Bau  
und Heimat**

### **Herr Dr. Richter, gibt es für Behörden und öffentliche Einrichtungen überhaupt Konkurrenzdruck?**

Verwaltungen haben in der Regel zwar keinen Marktdruck. Doch wenn Krisen entstehen, sorgen diese oftmals auch für eine Modernisierung. Es ist jedoch auch wichtig, dass wir uns in normalen Zeiten permanent hinterfragen und Prozesse überprüfen. Ein Hebel für Veränderungen ist zum Beispiel die Verteilung von Stellen und Haushaltsmitteln (Budgetierung) innerhalb von Behörden. Dadurch können Anreize geschaffen werden, damit sich Verwaltungen über einen permanenten Reflektionsprozess ständig weiterentwickeln.

### **Sie simulieren also Wettbewerb in der Behörde?**

So ist es. Und da geht es wirklich um jede Verwaltungseinheit. Teilweise werden bereits Stresstests durchgeführt, indem bestimmte Szenarien simuliert werden. So erkennen wir, ob wir gut aufgestellt sind. Es geht auch darum, neue Fähigkeiten zu entwickeln für die Verwaltung der Zukunft. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich schnell auf neue Situationen einstellen, neue Dinge adaptieren und Veränderungen als Herausforderung beziehungsweise als Chance betrachten, die gestaltet werden kann. Das sind Fähigkeiten, die wir in einer schnelllebigen Zeit dringend brauchen. Und da kennt der Lernprozess kein Ende.

### **Welche Wettbewerbsvorteile haben öffentliche Dienstleister?**

Es geht um Produkte und Prozesse. Was eine Verwaltung macht, ist ja kein Selbstzweck, sondern dient den Menschen. Deswegen müssen wir uns auch permanent um eine Qualitätsverbesserung der Produkte bemühen. Außerdem geht es darum, die Widerstandsfähigkeit der Verwaltung zu stärken. Wir müssen vorbereitet sein auf Krisenszenarien. Nehmen Sie zum Beispiel das Flüchtlingsmanagement. Es gab gut etablierte Prozesse, die für eine kleine Zahl von Flüchtlingen optimal funktioniert haben. Dann gingen die Zahlen in die Höhe, und das System musste grundlegend angepasst werden. So etwas sollte jedoch nicht erst in einer Krisensituation geschehen, sondern indem wir die Notwendigkeit dafür antizipieren. Damit uns dies gelingt, brauchen wir Anreize, dass Verwaltungsprozesse permanent reflektiert werden. Wenn wir von Wettbewerbsvorteilen sprechen, dann mag der Staat ja in vielen Bereichen Monopolist sein. Aber wir müssen dennoch aufpassen, dass wir nicht Geschäftsfelder verlieren, weil wir sonst Gefahr laufen, überflüssig zu werden.

### **Wo könnte eine Verwaltung denn überflüssig werden?**

Man sieht das zum Beispiel am Thema Identitäten. In der analogen Welt sind wir da gut aufgestellt. In der digitalen Welt spielen wir aber nicht die primäre Rolle, sondern führend sind große Konzerne, die digitale Identitäten anbieten, mit denen man dann zum Beispiel einkaufen kann. Solche Entwicklungen müssen wir stärker antizipieren – selbst dann, wenn für das klassische Geschäftsfeld noch kein großer Handlungsdruck da ist. Als Verwaltung müssen wir vorbereitet sein und Wettbewerbsvorteile auch gegenüber anderen Anbietern herausarbeiten, damit wir zum Beispiel auch die digitale Souveränität besitzen.

### **Hat Deutschland durch seine öffentliche Verwaltung im internationalen Kontext einen Wettbewerbsvorteil?**

Eine gut funktionierende digitale Verwaltung ist ein wesentliches Element, um auch Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Denn Unternehmen sind sehr stark auf Verwaltung angewiesen. Und diese Prozesse zu vereinfachen, zu digitalisieren, ist ein wesentliches Element, Vorteile für Unternehmen im internationalen Kontext herauszuarbeiten. Deswegen haben wir es uns zum Ziel gesetzt, eine volle Digitalisierung aller Verwaltungsleistungen von Bund, Ländern und Kommunen bis zum Ende des Jahres 2022 vorzunehmen.

### **Deutschland zeichnet sich durch seine industrielle Stärke aus. Wie kann der Staat diesen Wettbewerbsvorteil erhalten?**

Deutschland hat vor allem im Bereich der maschinellen Fertigung sehr hohe Wettbewerbsvorteile. Hier gilt es, diese in die Zukunft fortzuschreiben. Lassen Sie mich das an einem Beispiel erläutern. Heute ist es nicht mehr so essenziell, dass ich eine Heizung habe, denn die hat einfach zu funktionieren. Aber ein zusätzliches IT-Produkt, mit dem ich die Heizung steuern kann, mit dem ich Energie sparen kann und das mir verschiedene Funktionalitäten bietet –

genau so etwas **müssen** wir betrachten. Und deswegen bin ich überzeugt davon, dass viele Entwicklungen in der Wirtschaft eben auch für die Verwaltung eine hohe Bedeutung haben. Wir müssen hineingehen in diese digitale Welt und dort zum Frontrunner werden. Wir müssen andere Abläufe und Möglichkeiten schaffen, wenn es darum geht, digitale Produkte zu unterstützen. Denken Sie an die Zertifizierung für Hardware, für Produkte, die man anfassen, sehen, prüfen kann. Das Gleiche brauchen wir auch im digitalen Zeitalter. Da geht es dann mehr um das Coding und die IT-Sicherheit. Hier müssen wir auch im internationalen Kontext stärker als bisher aktiv werden. Ich denke da an neue Technologien oder auch an den Ausbau von Netzen wie 5G. Wir müssen uns zum Beispiel frühzeitig, also heute schon, in die Diskussionen um die 6G-Standardisierung einbringen, damit wir im europäischen Raum eine

starke Stimme sind, die diese Zukunft gestaltet. Denn es dürfte nur wenige Jahre dauern, bis die nächste Technologie auf dem Markt ist.

### **Worauf kommt es an, damit der Staat einen Wettbewerbsvorteil in der digitalen Welt erlangt?**

Wir müssen viel leidenschaftlicher in Deutschland darüber diskutieren, was wir aktivieren können, um zum Beispiel eine Souveränität auch in der Digitalisierung zu festigen und weiter auszubauen. Wir sollten nicht nur darüber diskutieren, wen wir vom Markt ausschließen. Das schafft nicht unmittelbar Souveränität.

### **Was bedeutet Souveränität des Staates für Sie mit Blick auf Wettbewerbsvorteile?**

Souveränität des Staates heißt, dass der Mensch in Europa und der Staat in Europa sowie auch die Unternehmen die Freiheit haben, sich entscheiden zu können, ob sie in einer hybriden Umgebung agieren, um dann verschiedene technische Lösungen umzusetzen. Dass die Akteure wählen können und Migrationen von Daten vornehmen können. Diese Entscheidungskompetenz ist das, was Souveränität ausmacht. Und ich glaube, deswegen müssen wir stärker auch im internationalen Kontext unseren Fokus darauf legen: Wie aktivieren wir, wie gestalten wir diesen Raum Europa in diesen Zukunftsfeldern? Das ist aus meiner Sicht der nachhaltige Weg.

### **Worauf kommt es bei der Digitalisierung aus öffentlicher Sicht an?**

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Wenn wir anfangen zu digitalisieren, dann ist das ein ständig weiterlaufender Prozess. Denn wir kürzen ja ab, machen Daten schneller verfügbar. Sehr früh in Prozessen kann ich bereits antizipieren, wo die Qualität von Produkten liegen wird und welche Auswirkungen Entscheidungen auf den weiteren Prozess haben werden. Diese Erkenntnis habe ich bei klassischen Prozessen so bisher in der Form nicht. Wir sorgen dafür, dass an einzelnen Arbeitsplätzen sehr früh Datenerkenntnisse auflaufen. Und je nachdem, in welcher Menge das stattfindet, brauche ich an diesen Arbeitsplätzen ebenfalls wieder eine digitale Lösung, die dabei hilft, diese Daten zu verarbeiten und für die Entscheidungsfindung nutzbar zu machen. Deswegen ist die Digitalisierung nicht etwas, für das wir nur singulär eine Lösung oder ein Produkt bauen. Wenn wir uns da immer stärker hineinbegeben, sorgt das dafür, dass wir ganze Prozesse anders denken müssen. Das erfordert nicht nur einen großen Gestaltungswillen, sondern auch den Mut, solche Veränderungsprozesse anzugehen.

### **Was unternimmt der Staat, um Wettbewerbsvorteile aus der analogen in die digitale Welt zu übertragen? Um die Verwaltung fit zu machen für das digitale Zeitalter?**

Wir haben einen Neun-Punkte-Plan erarbeitet, der eine Laufzeit von zwölf Monaten hat. Diese neun Punkte nehmen über einen ganzheitlichen Ansatz die Gesellschaft und die Verwaltung in den Blick, um die Sicherheit im Cyber- und Informationsraum weiterzuentwickeln. Wir wollen spürbar Schritte vorangehen, auch wenn viele der neun Punkte nach den zwölf Monaten nicht komplett abgearbeitet sein dürften, denn manche davon sind Dauerthemen. Dazu gehört beispielsweise das Identitäten-Thema, das Online-

zugangsgesetz, eine Digitalakademie und ein Zentrum für digitale Souveränität. Aus meiner Sicht ist es auch wichtig, dass wir bei den ganzen digitalen Lösungen von vornherein architektonisch den Datenschutz und die IT-Sicherheit mitnehmen, weil nur das für eine Akzeptanz bei den Menschen sorgt, wie wir auch bei der Corona-Warn-App gesehen haben.

### **Ist die Corona-Warn-App ein Wettbewerbsvorteil für Deutschland?**

Ja, davon gehe ich aus. Denn bei der Warn-App wurde von Anfang an auf Open Source gesetzt, was das Coding angeht. Aber gleichzeitig war auch der Datenschutz von vornherein mit eingebunden. Wir haben nun eine Lösung, die auf hohe Akzeptanz gestoßen ist, wie inzwischen fast 25 Millionen Downloads zeigen. In kaum einem anderen Land ist die Akzeptanz höher. Wir haben also durch unser Vorgehen Wettbewerbsvorteile geschaffen. Gerade im Datenschutz und in der IT-Sicherheit ist Deutschland führend in Europa. Und damit unterscheiden wir uns auch von vielen anderen Ländern, in denen die Digitalisierung genutzt wird, um zum Beispiel Steuerzahler zu identifizieren oder Sozialverhalten zu überprüfen.

### **Was kann der Staat unternehmen, um die Wettbewerbsvorteile der Unternehmen auch weiterhin zu stärken?**

Drei Punkte sind wichtig. Erstens müssen wir regulativ in Deutschland und auch in Europa einen Rechtsrahmen schaffen, der es guten, intelligenten Lösungen im Wirtschaftsbereich ermöglicht, auch erfolgreich sein zu können. Zweitens müssen wir dafür sorgen, dass durch wirtschaftliche Anreize und Kooperationen die Zukunftsfragen von Unternehmen gut angegangen werden können. Deswegen ist es richtig, dass wir zum Beispiel im Corona-Investitions-

paket der Bundesregierung erhebliche Mittel vorsehen, um gerade neue Technologien zu unterstützen. Ich denke da an 5G beziehungsweise 6G oder Standards wie Open RAN. Und drittens ist sicherlich eine gut funktionierende, schnelle digitale Verwaltung entscheidend. Wir müssen zum Beispiel dafür sorgen, dass national und international agierende Unternehmer sich nicht durch zahlreiche Verwaltungsbehörden durchklicken müssen, sondern notwendige Verwaltungsakte an einer Stelle erledigen können. Solch eine digitale Unterstützung zählt unmittelbar auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ein.

### **Wie verändern sich durch die Digitalisierung die Anforderungen an die Mitarbeiter in der Verwaltung?**

Mit Blick auf die Verwaltung gilt das, was auch in der Wirtschaft gilt. Digitalisierung ist nur an zweiter Stelle ein Thema der IT. Das kann man auch nicht wegdelegieren, sondern das gehört zur ureigenen DNA eines jeden Unternehmens und einer jeden Verwaltungseinheit. In der Verwaltung sprechen wir von Fachbereichen, die sich als Digitalisierungstreiber entwickeln müssen. Genauso wie wir in der Verwaltung den Datenschutz in jedem Referat verortet haben, brauchen wir das auch bei der Digitalisierung.



### Wie finden Sie die Mitarbeiter der Zukunft?

Indem wir attraktive Arbeitsplätze schaffen. Wir haben zwar auf dem Arbeitsmarkt ohnehin gute Chancen wegen der sozialen Themen, die wir bearbeiten. Aber ich glaube, es gehört auch dazu, dass wir stärker mit flachen Hierarchien arbeiten, agiles Arbeiten fördern und die Entscheidungskompetenz dorthin geben, wo die Expertise sitzt. Das sorgt auf dem Arbeitsmarkt für zusätzliche Attraktivität und generiert dann auch Wettbewerbsvorteile für die Verwaltung.

### Was versprechen Sie sich von der geplanten Digitalakademie?

Unser Ziel ist es, dass wir innerhalb von zwölf Monaten eine Digitalakademie ins Leben rufen. Diese Digitalakademie wird aus zwei Säulen bestehen. Einmal aus einer Lernplattform, auf der Lernreisen abgebildet werden. Das heißt, ich kann als Beschäftigter der öffentlichen Verwaltung meine Arbeitssituation anklicken und dort passgenau auch Online-Angebote nutzen, um mich am Arbeitsplatz weiterzuentwickeln. Die zweite Säule ist ein haptischer Raum, den wir schaffen. Wenn es um Methodenwissen geht, dann reden wir über Dinge, die wir nicht einfach in einem Frontalunterricht oder über ein Online-Modul vermitteln können, sondern das muss man einmal erlebt haben – zum Beispiel was Scrum heißt und welche Rollen es da gibt. Und dafür brauchen wir auch tatsächlich einen Ort. Wir haben Berlin vorgesehen, weil es hier schon Möglichkeiten gibt, auf die wir aufbauen können. Auch das soll innerhalb der zwölf Monate entstehen, sodass wir dort Lernbüros haben, die leicht auf die jeweilige Methodik hin adaptierbar und gestaltbar sind. Verantwortlich dafür ist die Bundesakademie für die öffentliche Verwaltung, die BAKöV. Diese Fortbildungseinrichtung hat ihr gesamtes Portfolio überprüft, priorisiert und ihre Ressourcen voll auf das Thema Digitalakademie ausgerichtet. Denn hier liegt die Zukunft, die es jetzt zu gestalten gilt.

### Welche Vorteile haben öffentliche Dienstleister als Arbeitgeber am Arbeitsmarkt gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen?

Ein großes Pfund ist tatsächlich das soziale Thema. In Unternehmen geht es beim Thema Digitalisierung in der Regel um Rationalisierung, also um die Verkürzung von Prozessen, damit die Gewinne steigen. Oder darum, neue Zielgruppen oder Märkte zu erschließen. Das spielt zwar in der Verwaltung auch eine Rolle. Aber das Entscheidende ist: Am Ende des Tages arbeiten wir, um das Leben der Menschen besser zu machen, um Leben zu schützen. Um Teilhabe zu ermöglichen, Partizipation zu unterstützen. Das ist das, woran die Verwaltung in allen Lebenslagen arbeitet, tagtäglich. Und die Arbeit ist viel besser als es ihr Ruf vielleicht vermuten lässt. Das zeigt sich gerade in Krisensituationen. Wenn wir auf andere Länder schauen, können wir uns glücklich schätzen, wie krisenfest Verwaltungsstrukturen in Deutschland sind. Das ist sicherlich ein Wettbewerbsvorteil, wenn wir um kluge Köpfe werben. Nicht das Gehalt ist ausschlaggebend, sondern auch die Frage: Was will ich mit meinem Leben Sinnvolles tun? Und da findet man in der Verwaltung ein gutes Betätigungsfeld und hat natürlich auch finanzielle Vorteile dadurch.

### Wie wichtig ist Arbeitsplatzsicherheit im Wettbewerb um Hochschulabsolventen?

Wir stellen in erster Linie die Themen in den Vordergrund, um Talente anzusprechen. Aber sicher spielt bei vielen auch die Arbeitsplatzsicherheit eine Rolle bei der Abwägung von Interessen.

**Dr. Markus Richter ist Staatssekretär im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat sowie Beauftragter der Bundesregierung für Informationstechnik.**



## Harald Joos

Deutsche Rentenversicherung

### **Herr Joos, muss sich die staatliche Rentenversicherung als Monopolist überhaupt um Wettbewerbsvorteile Gedanken machen?**

Ja, auf jeden Fall. Wir sind zwar eine Pflichtversicherung, werden bei den Menschen langfristig aber nur auf Akzeptanz stoßen, wenn wir gute und krisenfeste Leistungen und einen umfassenden Service bieten. Und wir unterscheiden uns von den privaten Versicherern dadurch, dass wir keine Gewinnerzielungsabsicht haben. Unser Ziel ist es nicht, einen maximalen Gewinn zu machen. Dennoch stehen wir vor den gleichen Herausforderungen wie die Privatwirtschaft: Wie können wir die Wirtschaftlichkeit erhöhen? Wie können wir die Attraktivität unserer Produkte erhöhen? Wie können wir das Bedürfnis des Kunden besser erfüllen? Wie gewinnen wir Personal für unser Unternehmen? Wie digitalisieren wir unsere Prozesse? Wie wollen wir arbeiten im Zeitalter der Digitalisierung? Und was ist unser USP, was also unterscheidet uns von anderen Unternehmen?

### **Diese Denkweise klingt aber nicht nach einer typischen Behörde?**

Stimmt, ich spreche bei uns auch lieber von einem Unternehmen und nicht von einer Behörde. Wir sind in der IT-Abteilung 1.300 Personen, für die wir Verantwortung tragen. Genau genommen ist das ein IT-Unternehmen innerhalb einer großen Behörde. Die große Frage für uns ist: Arbeiten wir mehr wie eine Behörde oder mehr wie ein IT-Unternehmen? Meine Antwort ist da klar: Ich möchte, dass wir mehr wie ein IT-Unternehmen arbeiten.

### **Was zeichnet die IT-Kultur in der staatlichen Rentenversicherung aus?**

Ich selbst sitze zum Beispiel im Großraumbüro zusammen mit 20 Personen. Wir haben uns so organisiert, weil Kommunikation immer wichtiger wird und Hierarchiedenken immer mehr in den Hintergrund tritt. Wir sind seit etwa zwei Jahren in einem neuen Gebäude untergebracht, in dem alles drahtlos funktioniert, es ein freies WLAN gibt und wir überall arbeiten können. Schnelles Arbeiten und ein schneller Austausch werden dadurch einfacher.

### **Wie fördern Sie Veränderungsprozesse?**

Ein wichtiger Faktor ist unser InnovationLab, das wir 2019 in Betrieb genommen haben. Das Konzept kommt unheimlich gut an. Unser Ziel ist dabei, insbesondere Teams bereichsübergreifend mehr zusammenzubringen und enger mit der Fachseite im Hause zusammenzuarbeiten, um neue Ideen zu entwickeln. Das hilft uns sehr gut dabei, Veränderungsprozesse schnell und effektiv voranzubringen.

### **Haben Sie dadurch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten Anbietern?**

Das allein ist noch kein Wettbewerbsvorteil. Es sind jedoch Dinge, die wir machen müssen, um überhaupt am Wettbewerb teilnehmen zu können – etwa um Arbeitskräfte anzuwerben. Unser Maßstab ist nicht nur der öffentliche Dienst, sondern auch das wirtschaftliche Umfeld. Wenn wir zufriedene Kunden haben wollen, dann müssen wir uns dementsprechend aufstellen.

### **Was sind die Wettbewerbsvorteile der Deutschen Rentenversicherung auf dem Arbeitsmarkt?**

Wir stellen heraus, dass die Mitarbeiter der Deutschen Rentenversicherung hier etwas wirklich Sinnvolles machen. Wir haben in Deutschland eines der besten Sozialsysteme weltweit. Die Deutsche Rentenversicherung ist wesentlicher Bestandteil dieses Systems. Alle bei uns Beschäftigten tragen dazu bei, dass die soziale Sicherheit in Deutschland gewährleistet wird. Das tun wir tagtäglich, und deswegen ist unsere Arbeit sinnvoll. Viele von uns sind richtig stolz darauf. Denn es ist ja nicht selbstverständlich, dass die Rentenzahlung minutengenau auf den Konten ankommt und unsere Kundinnen und Kunden keine Probleme durch verspätete Zahlungen bekommen. Es ist eine hohe gesellschaftliche Verantwortung, zu gewährleisten, dass das alles immer funktioniert.

### **Sind ihre Arbeitsbedingungen wettbewerbsfähig?**

Wir sind stolz auf unsere Arbeitsbedingungen: flexible Arbeitszeiten, Arbeiten von überall aus (Remote Work), Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wer zu uns kommt, der sieht: Hier lohnt es sich zu arbeiten und hier lässt es sich arbeiten. Wenn man zu uns in die IT kommt, fühlt man gleich unseren besonderen Spirit. Dadurch ziehen wir die Leute an, die sagen: Ich will etwas verändern. Ihr seid eine coole Truppe, hier macht es Spaß zu arbeiten, weil ich mich einbringen kann, nicht gegängelt werde und Hierarchien eine geringere Rolle als anderswo spielen. Ich selbst sitze eben nicht im Einzelzimmer, und auch alle meine Führungskräfte sitzen idealerweise nicht mehr in Einzelzimmern. Durch all dies und mit ein paar innovativen Kampagnen wie „echte IT“ haben wir es geschafft, im Jahr 2020 bis Mitte des Jahres trotz Corona 200 externe Einstellungen für die IT vorzunehmen.

### **Welche Rolle spielt die Arbeitsplatzsicherheit als Wettbewerbsvorteil?**

Das kommt dazu. Gerade in der heutigen Zeit ist Arbeitsplatzsicherheit ein wichtiger Aspekt. Überdies ist der Standort Berlin unheimlich attraktiv. Wir haben noch kurz vor Corona das erste Mal eine Hausmesse gemacht. Unsere gesamte IT-Abteilung hat sich überall präsentiert. Wir haben an dem Tag auch Recruiting-Büros aufgemacht. Die Kollegen standen wie in den 70er-Jahren vor den Arbeitsämtern bei uns mit ihren Bewerberunterlagen Schlange. Das hat uns alle stark beeindruckt, wie viele gerne bei uns arbeiten wollen.

### **Wie werden sich die Wettbewerbsvorteile der staatlichen Rentenversicherung in Zukunft wandeln?**

Es gibt keinen Status quo mehr. 2009 hat Nicolas Carr sein Buch „Does IT Matter?“ geschrieben. Die These war, dass die Nutzung der IT eine breit verfügbare Ware ist, ein commodity. Alleine die IT zu nutzen, bringt also keinen Vorteil mehr. Das kann jeder, denn so wie wir es heute sehen, ist unsere gesamte Gesellschaft von der IT durchdrungen. Ähnlich wird es mit der Digitalisierung sein. Wer am Wettbewerb richtig teilnehmen will, muss unter anderem die folgenden vier Fähigkeiten mitbringen:

- die eigenen Produkte und Services stetig weiterzuentwickeln,
- sich selbst mit seinen Leistungen immer wieder auf den Prüfstand und in Frage zu stellen,
- in immer kürzeren Zyklen Trends frühzeitig zu erkennen und aufzugreifen,
- die Zeit für die Markteinführung neuer Produkte und Dienste zu reduzieren.

Die Anpassungsfähigkeit, die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens und der Menschen, die darin arbeiten, wird ein wesentliches Kriterium sein, um die Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft zu behalten.

### **Welche Rolle spielt dabei Ihr InnovationLab?**

Wir müssen sehen, dass wir als Partner wahrgenommen werden. Und da hilft auch unser InnovationLab, eine persönliche Beziehung aufzubauen. Das ist unheimlich wichtig für uns. Denn als IT-Abteilung müssen wir künftig anders arbeiten. Zum Beispiel ist es sinnvoll, früher als bisher in Kundenprojekte eingebunden zu werden. Da hilft das InnovationLab, ein Miteinander im eigenen Hause zu erzeugen.

**Wie stärken Sie ihre Wettbewerbsvorteile?**

Wichtig ist es, die Unternehmenskultur zu ändern. Auch wenn uns dies in einigen Teilen der Organisation bereits gelungen ist, haben wir hier noch ein gutes Stück Weg vor uns. Kultur lässt sich leider nicht per Anweisung ändern. Und der alte Spruch von Peter Drucker „Culture eats strategy for breakfast“ scheint immer noch zu gelten. Hieran arbeiten wir. Und da sind alle Mitarbeitenden des Unternehmens gefordert. Die Aufgaben für Führungskräfte ändern sich. Unser Unternehmen investiert hier sehr viel in die Mitarbeitenden, um uns für die Zukunft bestmöglich aufzustellen. Unsere Jobs als Führungskräfte sind es dabei, für die Mitarbeitenden den Weg frei zu machen, damit sie ihren Job gut erledigen können; Entscheidungen herbeizuführen und Missverständnisse in der Kommunikation aus dem Weg räumen.

**Ziehen Ihre Kollegen in anderen Abteilungen bei diesen Veränderungsprozessen mit?**

Das Bewusstsein für Veränderungen verankert sich in der Organisation immer mehr. Dass wir nicht mehr in Kästchen oder Silos und in zu starren Zuständigkeiten denken können. Allerdings ist dies ein längerer Weg - auch in der IT-Abteilung - und das Thema Matrixorganisation, fraktale Organisation oder Digitalisierung der Organisation wird uns sicher noch länger beschäftigen. Was sich nicht verändern wird, sondern ein USP bleibt: Wir sind der Garant für die soziale Sicherheit und diesen Punkt wollen wir weiter stärken. Es muss viel mehr noch in der Bevölkerung wahrgenommen werden, was wir eigentlich leisten.

**Harald Joos ist CIO/IT-Chef der Deutschen Rentenversicherung.**

Als ein führender europäischer Management- und Technologieberater unterstützt **Sopra Steria** seine Kunden dabei, die digitale Transformation voranzutreiben und konkrete und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen. Sopra Steria bietet mit Beratung, Digitalisierung und Softwareentwicklung umfassende End-to-End-Lösungen, die große Unternehmen und Behörden wettbewerbs- und leistungsfähiger machen – und zwar auf Grundlage tiefgehender Branchenexpertise, innovativer Technologien und eines kollaborativen Ansatzes. Das Unternehmen stellt die Menschen in den Mittelpunkt seines Handelns mit dem Ziel, digitale Technologien optimal zu nutzen und eine positive Zukunft für seine Kunden zu gestalten. Mit 46.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 25 Ländern erzielte der Konzern 2019 einen Umsatz von 4,4 Milliarden Euro.

Das **Handelsblatt Research Institute** (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH. Es schreibt im Auftrag von Kunden, wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 30-köpfigen Teams aus Ökonomen, Sozial- und Naturwissenschaftlern sowie Historikern mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partnern und Spezialisten zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

## IMPRESSUM

### **Herausgeber**

Sopra Steria SE  
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29  
22085 Hamburg  
[www.soprasteria.de](http://www.soprasteria.de)

### **Konzept, Analyse und Gestaltung**

Handelsblatt Research Institute  
Toulouser Allee 27  
40211 Düsseldorf  
[www.handelsblatt-research.com](http://www.handelsblatt-research.com)

© 2021 Sopra Steria SE