

Fit für die digitale Welt

Mit Co-Creation die digitale Disruption bewältigen



shaping tomorrow with you

FUJITSU

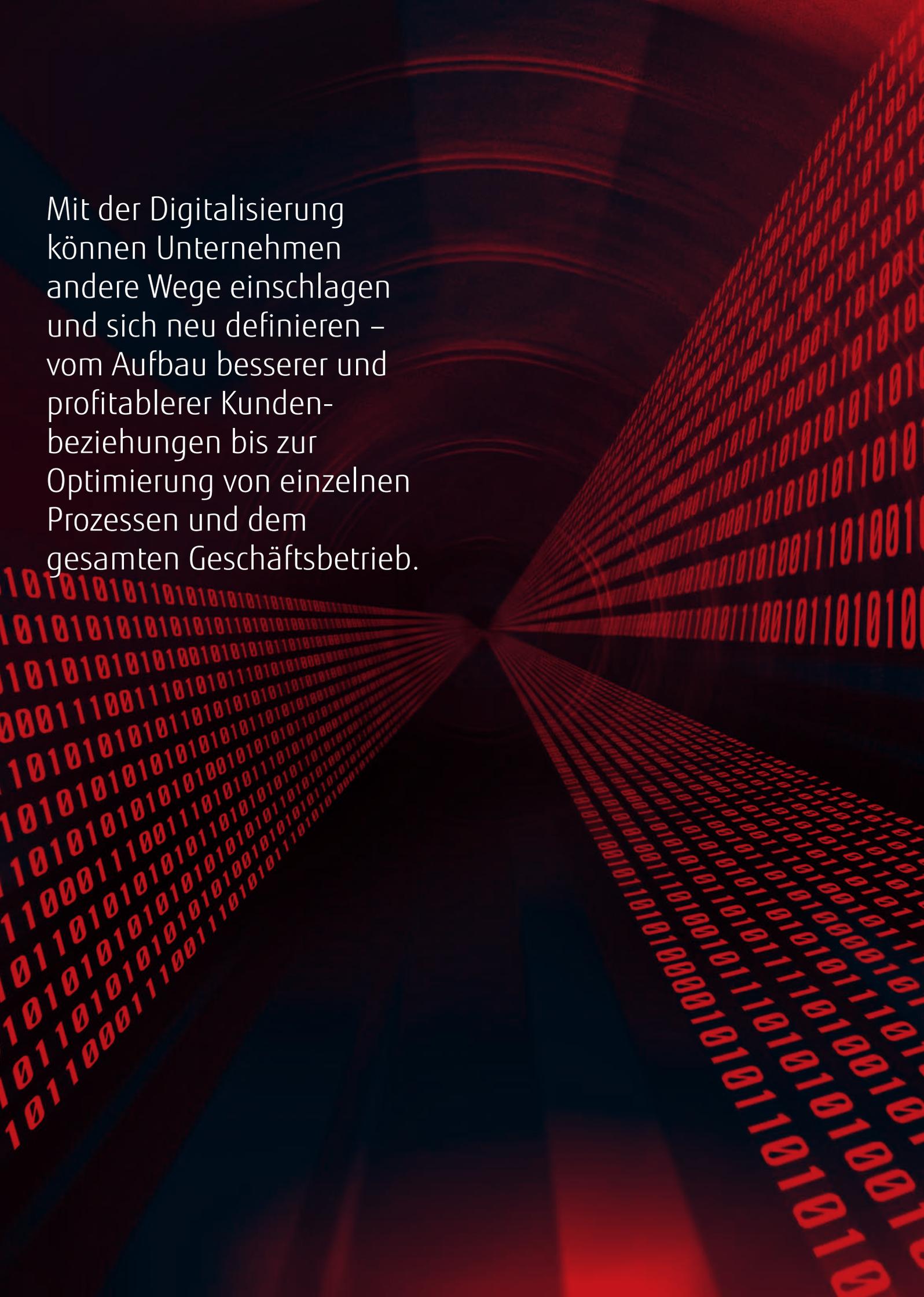
Inhalt

Vorwort.....	5
Zusammenfassung	6
Digitale Disruption – die neue Normalität	8
Erfolgreich agieren in einer digitalen Welt.....	11
Digitale Disruption – die globale Perspektive	12
Die Expertenmeinung: Disruption als Chance	15
Die Länder im Überblick	16
Wettbewerbsfähigkeit im Fokus.....	18
Co-Creation – gemeinsam besser.....	20
Fazit	22
Methodik.....	23

„Die digitale Disruption wird in den Unternehmen zu den größten Veränderungen führen. In allen Branchen werden bisherige Grenzen wegfallen, weil sich durch hoch vernetzte Technologien vollständig neue Möglichkeiten erschließen.“

Duncan Tait

CEO, SEVP und Head of Americas und EMEA, Fujitsu



Mit der Digitalisierung können Unternehmen andere Wege einschlagen und sich neu definieren – vom Aufbau besserer und profitablerer Kundenbeziehungen bis zur Optimierung von einzelnen Prozessen und dem gesamten Geschäftsbetrieb.

Vorwort

Der Begriff Disruption ist heute allgegenwärtig. Er steht für einen Bruch oder Umbruch, der die Bedingungen in ganzen Branchen oder Regionen grundsätzlich verändert. Von den großen sozialen und wirtschaftlichen Umwälzungen in Europa bis zu den globalen Herausforderungen eines nachhaltigen Handelns für die wachsende Bevölkerung – Disruption ist eines der wichtigsten Themen des 21. Jahrhunderts.

Die digitale Disruption wird in den Unternehmen zu den größten Veränderungen führen. In allen Branchen werden bisherige Grenzen wegfallen, weil sich durch hoch vernetzte Technologien vollständig neue Möglichkeiten erschließen.

Mit der Digitalisierung können Unternehmen andere Wege einschlagen und sich neu definieren – vom Aufbau besserer und profitablerer Kundenbeziehungen bis zur Optimierung von einzelnen Prozessen und dem gesamten Geschäftsbetrieb.

Für einige ist die digitale Disruption ein Anlass zur Sorge. Sie sehen darin ein weiteres Thema, um das sie sich kümmern müssen. Doch die Digitalisierung ist keine negative Entwicklung, auch wenn sie unaufhaltsam ist. Für diejenigen, die ihre Ambitionen, Energie und Fantasie einsetzen, um die positiven Auswirkungen für sich zu nutzen, ist die Digitalisierung ein Weg in goldene Zeiten mit mehr Innovationen und Wohlstand.

Ende 2015 hat Fujitsu 600 IT-Entscheider nach ihrer Meinung zu den Chancen und Risiken der Digitalisierung gefragt. Ein Jahr später haben wir in einer noch umfangreicheren Studie fast 1.200 C-Level-Manager in der ganzen Welt gefragt, wie gut sie auf dieses bisher beispiellose Zeitalter der digitalen Disruption vorbereitet sind.

Dabei konnten wir interessante Einblicke gewinnen. Dazu gehört nicht zuletzt, dass die digitale Disruption ein langer Prozess sein wird. Während sich die Entscheider einerseits optimistisch geben, wissen sie andererseits, dass erfolgreiche Unternehmen in einer digitalisierten Welt mit Partnern kooperieren müssen, die ihnen helfen, das volle Potenzial dieser Entwicklung zu erschließen.

In vielen Projekten, die Fujitsu bei Kunden in allen Teilen der Welt durchführt, sehe ich bereits, wie erfolgreich dieses kooperative Konzept ist. Vom Flughafen Heathrow in Großbritannien, wo wir daran arbeiten, den Aufenthalt der Passagiere noch angenehmer zu gestalten, bis zu einem Projekt, in dem wir den Bahnbetreiber Comboios de Portugal beim Aufbau eines zukunftssicheren Ticketing-Netzwerks unterstützen – wir helfen unseren Kunden auf unterschiedlichste Weise, damit sie die Vorteile einer besser vernetzten Welt optimal nutzen können.

Wir sind stolz darauf, unseren weltweiten Kunden in einem Umfeld, das von stetigem Wandel geprägt ist, nicht nur bei der Sicherung ihrer Existenz zu helfen. Zudem unterstützen wir sie dabei, weiter zu wachsen, Innovationen zu entwickeln und Erfolge zu erzielen.

Duncan Tait

CEO, SEVP und Head of Americas und EMEA, Fujitsu





Digitale Disruption ist die neue Normalität, die Abläufe in Unternehmen grundlegend verändern wird.

Zusammenfassung

15.31
2.60

Welche Voraussetzungen muss eine Organisation erfüllen, um im Zeitalter der digitalen Disruption erfolgreich zu sein? Um das herauszufinden, haben wir 1.180 C-Level-Manager in der ganzen Welt befragt. Hier sind die Antworten.

Digitale Disruption ist ein langfristiger Prozess.

Digitale Disruption ist die neue Normalität, die Abläufe in Unternehmen grundlegend verändern wird. Die Veränderungen sind umfassend und wirken sich u. a. auf Umsatzquellen, Prozesse und Kundenbeziehungen aus. Die Führungskräfte sind begeistert von den Möglichkeiten der Digitalisierung, haben aber auch Bedenken angesichts einer Zukunft, die von weiteren Umbrüchen geprägt sein wird.

Technologie im Mittelpunkt

Die „digitale Agenda“ wird von den Führungsspitzen der Unternehmen gestaltet und die Technologie steht im Mittelpunkt. Neue Technologie wird als die beste Möglichkeit angesehen, um den Erfolg in einer digitalisierten Welt zu sichern. Mehr noch: Eine veraltete Infrastruktur ist für viele das größte Hindernis für ihre Organisation. Die Technologie ist für Unternehmen sehr wichtig. Sie scheuen sich jedoch nicht, auch in anderen Bereichen große Veränderungen zu vollziehen – von Leadership-Konzepten bis zu neuen Skills.

Unverzichtbar: Kontinuierliche Weiterentwicklung

Kunden fordern heute digitale Lösungen und die Unternehmenslenker wissen, wie wichtig es ist, diese Anforderungen zu erfüllen. Das Tempo des Wandels nimmt ebenso zu wie der Wettbewerb. In diesem dynamischen Umfeld sehen viele Unternehmen die kontinuierliche Weiterentwicklung als einzige Möglichkeit, ihren Erfolg zu sichern. Doch auch das Ausmaß der erforderlichen Weiterentwicklung nimmt zu, denn ganze Organisationen und Branchen verändern sich durch die Digitalisierung.

Unternehmen brauchen strategische Unterstützung, um erfolgreich zu sein.

Trotz der Herausforderungen der digitalen Disruption sind die Unternehmenslenker sehr zuversichtlich, dass sie die Existenz ihres Unternehmens sichern können. Einige von ihnen sind überzeugt, dass sie dies allein schaffen können. Die digitale Disruption verstärkt den Wunsch nach einer Zusammenarbeit mit kompetenten Technologiepartnern, die nicht nur als technische Berater agieren, sondern gemeinsam mit den Unternehmen digitale Strategien entwickeln. Erfolgreiche Kooperationen werden als wichtige Voraussetzung für die langfristige Sicherung der Unternehmenszukunft angesehen.

52%

sagen, ihr
Unternehmen wird
sich in 5 Jahren
völlig verändert
haben

Digitale Disruption – die neue Normalität

Die Welt hat sich verändert und diese Entwicklung ist nicht umkehrbar. Für die meisten Unternehmen ist digitale Disruption kein drohendes Problem der Zukunft mehr, sondern normaler Alltag.

Jede Branche und nahezu jedes Unternehmen ist davon betroffen. Neun von zehn C-Level-Entscheidern sagen, dass die Digitalisierung für große Umwälzungen in ihrer Branche gesorgt hat. 98% sagen das auch über das eigene Unternehmen. Auch wenn es nicht nachvollziehbar ist, warum eine kleine Minderheit überzeugt ist, dass die Digitalisierung für sie nicht relevant ist, wird eines deutlich: Die Zahl der Unternehmen, die nicht betroffen sind, sinkt sehr schnell.

Wenn die Folgen der Digitalisierung dazu führen, dass viele Unternehmen enger miteinander vernetzt sind, geraten die wenigen, die sich gegen diesen Wandel sträuben, ins Abseits.

Bei einigen der Befragten scheint die Bewertung eher emotional geprägt zu sein. Während rund zwei Drittel (67%) der Befragten sagen, dass sie „begeistert“ sind von der digitalen Disruption, sind ein Fünftel (20%) „besorgt oder beunruhigt“ angesichts der Auswirkungen.

Die Bandbreite der Antworten nimmt weiter zu, wenn es um die Assoziationen geht, welche die C-Level-Manager mit der Digitalisierung verbinden. Auf die Frage, was digitale Disruption für sie bedeutet, antworteten mehr als ein Drittel (37%), dass es um die Transformation der Geschäftsmodelle und Umsatzquellen geht. Etwa ein Viertel (27%) nannte die Transformation von operativem Geschäft und Prozessen, während 23% die Transformation von Kundenbeziehungen und Service nannte.

Es überrascht nicht, dass jeder andere Erwartungen mit der digitalen Disruption verbindet, da die Umstände, die Unternehmen und die Branchen sich ebenfalls unterscheiden. Gleichzeitig ist die Digitalisierung einer der wichtigsten Faktoren, der sich auf sämtliche Aspekte eines Unternehmens auswirkt – von der Kundenloyalität bis zur Prozessoptimierung.

Die Disruption dauert an

Die Digitalisierung hatte bereits beträchtliche Auswirkungen auf die operativen Abläufe in Unternehmen, doch – zum Leidwesen einiger der Befragten – ist dieser Wandel noch nicht abgeschlossen.

Auf die Frage, ob sie auch zukünftig Disruption in ihrem Sektor erwarten und wenn ja, wie groß diese sein wird, sagen mehr als die Hälfte (54%), dass sie einen „beträchtlichen“ Wandel erwarten. 39% hingegen gehen davon aus, dass die Veränderungen „ein gewisses Maß“ erreichen werden. Nur drei Prozent sind der Meinung, dass ihre Branche davon unberührt bleibt.

Die Auswirkungen dieser Umwälzungen sind deutlich zu spüren. Eine große Mehrheit (81%) der Befragten sieht in der digitalen Disruption eine „positive Kraft für das Unternehmen“, drei Viertel (74%) gehen davon aus, dass sich die daraus resultierenden Veränderungen positiv auf ihre eigene Organisation auswirken.

Die Erfahrungen mit der Digitalisierung waren bisher weitgehend positiv, doch es gibt auch besorgte Stimmen. Fast die Hälfte (43%) der Befragten äußert Bedenken angesichts der umfangreichen Folgen für ihren Sektor. Ein Drittel (34%) würde sich sogar wünschen, dass die eigene Branche überhaupt nicht von den Auswirkungen betroffen wäre.

Insgesamt sehen die Führungskräfte die digitale Disruption sehr realistisch und differenziert. Sie erkennen die aktuellen und zukünftigen Chancen, sind aber gleichzeitig besorgt angesichts der potenziellen Auswirkungen.

Auch wenn die digitale Disruption heute zum Alltag gehört, können die Unternehmen nicht untätig bleiben.





Die Welt hat sich verändert
und diese Entwicklung ist
nicht umkehrbar. Für die
meisten Unternehmen ist
digitale Disruption kein
drohendes Problem der
Zukunft mehr, sondern
normaler Alltag.



92% der Entscheider sagen, dass ihre Organisation bereits Schritte unternommen hat, um die digitale Disruption erfolgreich zu bewältigen.

Erfolgreich agieren in einer digitalen Welt

Was müssen Unternehmen beachten, die in einer digitalisierten Welt nicht nur überleben, sondern sich auch erfolgreich entwickeln wollen?

Nach Ansicht der Befragten gibt es dafür zahlreiche Optionen. Fast drei Viertel (72%) sind überzeugt, dass sich durch die digitale Disruption in ihrem Sektor zahlreiche interessante Chancen für ihre Organisation ergeben. Auch wenn einige ihre Bedenken äußerten, sehen doch viele in der Digitalisierung große Chancen, ihr Unternehmen voranzubringen.

Eine Chance zu erkennen ist nur der Anfang, sie auch zu nutzen, ist jedoch wesentlich schwieriger. In diesem Zusammenhang ist sicher auch das folgende Ergebnis zu sehen: 92% der Entscheider sagen, dass ihre Organisation bereits Schritte unternommen hat, um die digitale Disruption erfolgreich zu bewältigen.

Wichtig ist, dass die Digitalisierung mit großer Wahrscheinlichkeit nicht nur von einzelnen Bereichen in einer Organisation vorangetrieben wird. Bei einer ähnlichen Studie, die Fujitsu im Jahr 2015¹ durchgeführt hat, gab rund ein Viertel der Befragten an, dass ausschließlich ihre IT-Abteilung die digitale Agenda bestimmt. Heute sagen fast die Hälfte der Unternehmenslenker, dass ihr gesamtes Leadership-Team die Verantwortung für diese Aufgaben trägt.

Digitale Disruption ist heute ein Thema für die Vorstandsebene

Eine genauere Analyse der Maßnahmen, mit denen Unternehmen auf diese Herausforderung reagieren, verdeutlicht, dass sie sehr unterschiedliche Strategien anwenden, um ihren Geschäftserfolg zu sichern.

Nachvollziehbar ist, dass dabei Investitionen in neue Technologien im Vordergrund stehen. Diese wurden von nahezu zwei Drittel der Befragten (61%) genannt. Während die Erneuerung der Technologie am häufigsten genannt wurde, zeigen andere Antworten, welche Anstrengungen viele Unternehmen auf sich nehmen, um sich auf die digitale Zukunft vorzubereiten.

So geben mehr als die Hälfte (55%) der Befragten an, dass sie ihre Strategie geändert haben, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Während viele Unternehmen in Talente und Skills investiert und ihre Prozesse optimiert haben, verändert nahezu ein Viertel (22%) auch die Leadership-Struktur, um sich besser auf den Wandel vorzubereiten.

Die digitale Disruption erfordert nicht nur taktische Maßnahmen wie den Einsatz neuer Technologie oder das Recruiting qualifizierter Mitarbeiter. Sie sorgt auch dafür, dass einige Unternehmen sich für die Zukunft neu organisieren.

Technologie ist die Basis

Investitionen in Technologie ziehen in der Regel nicht so grundlegende Veränderungen nach sich wie neue Leadership- oder Business-Strategien, deren Bedeutung nicht unterschätzt werden dürfen.

Auch wenn die Technologie bei der Bewältigung der digitalen Disruption für Unternehmen an erster Stelle steht, sind noch weitere Faktoren zu berücksichtigen. Dennoch geben nahezu die Hälfte (40%) der Befragten an, dass veraltete Technologie und Infrastruktur zu den größten Barrieren gehören, die eine angemessene Reaktion auf die digitale Disruption behindern.

Die Bedeutung dieser Aussagen wird noch deutlicher vor dem Hintergrund anderer Faktoren, die von den Befragten als Hindernisse genannt wurden. Während ein Drittel (33%) die Angst vor Veränderungen oder die eigene Unternehmenskultur als Hindernisfaktoren nennt, sehen weniger als ein Viertel den Mangel an Skills und Talent (22%) oder fehlendes Verständnis auf der Führungsebene (18%) als Barrieren.

Kultur, Talent und Leadership sind untrennbar mit der DNA moderner Unternehmen verbunden. Dennoch bleibt die Technologie der entscheidende Faktor dafür, wie erfolgreich eine Organisation die Herausforderungen der digitalen Disruption bewältigt.

So verwundert es auch nicht, dass nahezu drei Viertel (73%) der Unternehmenslenker die Technologie als wichtigste Voraussetzung für den Erfolg ihres Unternehmens ansehen.



¹ 600 CEOs in ganz Europa wurden für die Fujitsu-Studie „Walking the Digital Tightrope“ befragt. Veröffentlichung: Januar 2016

Digitale Disruption – die globale Perspektive

Die digitale Disruption betrifft Unternehmen weltweit, doch die Auswirkungen unterscheiden sich häufig von einem Land zum anderen. Die bestimmenden Faktoren sind überall gleich. Dazu gehören unter anderem schnelle Veränderungen, mehr Innovation und verstärkter Wettbewerb. Doch diese Faktoren wirken sich nicht in allen Ländern gleichermaßen auf die Unternehmen aus.

Nachfolgend fassen wir die wichtigsten Trends für die einzelnen Länder zusammen.

Australien

Wie in anderen Teilen der Welt hat die digitale Disruption auch für australische Unternehmen beträchtliche Auswirkungen. Weniger als fünf Prozent der Befragten in der Region sagen, dass sie bisher noch keine Auswirkungen der digitalen Disruption in ihrem Unternehmen sehen. Mehr als der weltweite Durchschnitt (95% in Australien / 92% global) sind überzeugt, dass sich ihr Unternehmen weiterentwickeln muss, um erfolgreich zu sein. Was die australischen Entscheider jedoch von anderen unterscheidet, ist der Grad ihres Vertrauen und Optimismus' hinsichtlich der digitalen Möglichkeiten.

Nur 12% der befragten Australier sind der Meinung, ihr Unternehmen sei führend bei der Digitalisierung – der zweitniedrigste Wert weltweit. Fast ein Fünftel (18%) hingegen ist angesichts der Entwicklung beunruhigt. Nur 70% gehen davon aus, dass die digitale Disruption einen positiven Effekt für ihr Unternehmen haben wird. Der globale Durchschnitt liegt hier bei 81%.

Trotz dieser leicht pessimistischen Perspektive sehen die Befragten in Australien die Vorteile von Technologie und Co-Creation: 61% sagen, dass Technologie die Voraussetzung für den Erfolg ihres Unternehmens ist, während 63% auf eine Zusammenarbeit mit Technologie-Experten setzen, um die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu sichern.

Finnland

Von den finnischen Unternehmenslenkern kamen einige der interessantesten Ergebnisse der globalen Studie. Alle Befragten sind der Meinung, dass ihr Unternehmen von der digitalen Disruption betroffen ist und sich auch weiterentwickeln muss, um erfolgreich zu sein. Daher überrascht es nicht, dass mehr als drei Viertel der Befragten davon ausgehen, dass ihr Unternehmen sich bis zum Jahr 2021 stark verändert haben wird (86% in Finnland / 52% global).

Die Finnen sehen die Führungsaufgabe für die erforderlichen Initiativen jedoch eher in der Hand von Einzelnen und nicht bei der gesamten Vorstandsebene. Während die Befragten weltweit eher das gesamte C-Level-Management in der Pflicht sehen, teilen nur weniger als ein Fünftel (17%) der Unternehmenslenker in Finnland diese Meinung. 41% der Befragten dort sagen, die Verantwortung für die Bewältigung der digitalen Disruption sollte allein beim CEO liegen.

Eine Erklärung für dieses eher zentralistische Konzept könnte das nachfolgende Ergebnis sein. Etwa die Hälfte (52%) der Befragten in Finnland gehen davon aus, dass die Richtung bei der Umsetzung der Digitalisierung von den Aktionären vorgegeben wird und nicht von den Kunden, die 31% als bestimmenden Faktor nannten. Unabhängig von dieser unterschiedlichen Einschätzung sieht die Mehrheit der Unternehmenslenker in Finnland die Digitalisierung sehr positiv. 97% sind begeistert vom großen Potential einer digitalen Welt.

Frankreich

Die Franzosen spüren den beginnenden Wandel, sehen ihn allerdings mit Besorgnis. Während die meisten erkennen, wie umfassend die Auswirkungen der digitalen Disruption sein werden, stehen viele der Befragten in Frankreich dem Wandel wesentlich skeptischer gegenüber als der weltweite Durchschnitt.

In vielen Schlüsselbereichen liegen die Ergebnisse der Befragung in Frankreich auf gleichem Niveau oder leicht unter den Werten des globalen Durchschnitts. Nahezu alle sagen, dass die digitale Disruption bereits Auswirkungen auf ihr Unternehmen hatte (99% in Frankreich / 98% global) und sehen auch die Notwendigkeit, dass sich ihr Unternehmen weiterentwickeln muss (jeweils 92%). Gleichzeitig waren die Befragten aber weniger überzeugt, dass ihre Organisation (45% in Frankreich / 52% global) oder ihr Sektor (62% / 75%) sich in den kommenden fünf Jahren grundlegend verändern wird. Folglich sehen auch weniger der französischen Befragten die Notwendigkeit, Innovationen schneller einzuführen (59% / 71%).

Diese abwartende Haltung könnte in der Furcht vor den Konsequenzen begründet sein. Nahezu ein Drittel (31%) – und damit die meisten Befragten in dieser Studie – zeigen sich besorgt angesichts der Auswirkungen der digitalen Disruption auf ihr Unternehmen. Weniger als die Hälfte (45%) ist der Meinung, dass Frankreich weltweit eine führende Position bei der Digitalisierung einnimmt.

Deutschland

Während deutsche Unternehmen viel Zuversicht ausstrahlen und der digitalen Disruption positiv gegenüber stehen, scheinen sie doch davon überzeugt, dass sich eher die Welt um sie herum verändern wird, als dass ihre Unternehmen dies tun.

Insgesamt zeigten weltweit die Befragten in Deutschland die größte Begeisterung angesichts der zukünftigen Chancen der Digitalisierung. Das Management in Deutschland sieht die Möglichkeiten der Digitalisierung wesentlich positiver als die Kollegen in anderen Ländern (82% in Deutschland / 72% global). 96% der Befragten sagen, dass sich ihr Unternehmen weiterentwickeln muss, um erfolgreich zu sein. Etwa die Hälfte (49%) sind „vollständig“ davon überzeugt, dass sie auch dazu in der Lage sein werden.

Diese Zuversicht erklärt, dass nur 38% der Befragten in Deutschland die Zukunft ihres Unternehmens mit Sorge sehen und nur 35% sagen, dass ihr Unternehmen in der aktuellen Form im Jahr 2021 nicht mehr bestehen wird (globaler Durchschnitt: 52%). 79% sehen Deutschland zudem als führend bei der Digitalisierung. So deutet alles darauf hin, dass dieses Land die Digitalisierung gut im Griff hat.

Italien

Die italienischen Unternehmen sehen den Wandel kommen und gehen davon aus, dass er schnell und umfassend sein wird. Mehr als drei Viertel (80%) der italienischen Unternehmenslenker sagen, dass ihr Unternehmen in fünf Jahren voraussichtlich nicht mehr in der gleichen Form existieren wird. Das sind wesentlich mehr als der globale Durchschnitt (52%).

Für viele Unternehmen in Italien bedeutet dieser Wandel auch eher eine Transformation ihrer operativen Prozesse (39%) als eine Veränderung von Geschäftsmodellen und Umsatzquellen, die im globalen Durchschnitt im Vordergrund steht. Man geht davon aus, dass das C-Level-Management diesen Wandel bestimmen wird, doch die Befragten sagen auch, dass dies schneller passieren wird als in anderen Ländern. 80% sind überzeugt, dass ihr Unternehmen Innovationen schneller vorantreiben muss, um die Existenz zu sichern (globaler Durchschnitt: 72%).

Innovationen insgesamt werden in Italien als wichtige Basis angesehen. Mehr als die Hälfte (53%) sagt, dass Investitionen in Innovationen Voraussetzung für den Erfolg in einer digitalen Welt sind. Damit nehmen die Italiener hier den zweiten Rang hinter den Schweden ein. 82% der Befragten sehen Technologie als kritische Voraussetzung für ihren Unternehmenserfolg (73% global).

Spanien

Insgesamt gehören die Befragten in Spanien zu den Teilnehmern, die den Wandel mit dem größten Pessimismus sehen. Nur 37% der Befragten sehen die interessanten Möglichkeiten der digitalen Disruption. Dieser Wert liegt wesentlich unter dem globalen Durchschnitt (72%) und ist der geringste insgesamt in dieser Studie.

Folglich sagen auch 15%, dass sie nicht überzeugt sind vom Potenzial der digitalen Disruption oder die Entwicklung skeptisch sehen – mehr als doppelt so viele wie in jeder anderen Region. Nahezu ein Viertel (22%) erwartet negative Auswirkungen für das eigene Unternehmen. Diese Skepsis führt zu einer zögerlichen Haltung. Nur ein Drittel (33%) der spanischen Unternehmenlenker – und damit weniger als die Hälfte des globalen Durchschnitts (67%) – sagen, dass sie die Digitalisierung in ihrem Unternehmen beschleunigen möchten.

Im Gegensatz zu dieser zögerlichen Haltung steht die weit verbreitete Erkenntnis, dass der Wandel unumgänglich ist. 40% der befragten Entscheider in Spanien sagen, dass ihre Organisation zu Beginn des nächsten Jahrzehnts ganz anders aussehen wird. 70% sind überzeugt, dass sich ihre Unternehmen weiterentwickeln muss, um mit der Digitalisierung Schritt zu halten.

Schweden

In einem Land, aus dem so große Pioniere disruptiver Geschäftsmodelle kommen wie Spotify, King und Mojang, würde man erwarten, dass die Befragten eine eher progressive Haltung haben. Diese Erwartung wird auch erfüllt. 100% der Befragten in Schweden sagen, dass die digitale Disruption ihr Unternehmen bereits erfasst hat. Eben so viele sehen, dass ihr Unternehmen sich angesichts des kontinuierlichen Wandels weiterentwickeln muss.

Interessant sind jedoch die Ansichten hinsichtlich der Steuerung der erforderlichen Veränderungsprozesse. Nach Angaben der Befragten werden diese Prozesse in Schweden eher vom CIO (38%) oder CFO (35%) gesteuert als vom gesamten Vorstand. Zudem wird der Einfluss der Kunden eher gering sein. Nur drei Prozent der Befragten in Schweden sagen, dass ihre Digitalisierungsstrategie durch Kundenanforderungen bestimmt wird. Nahezu zwei Drittel (62%) nennen die Aktivität von Wettbewerbern als wichtigsten Faktor.

Unabhängig davon blicken die schwedischen Entscheider sehr zuversichtlich in die Zukunft. Mehr als drei Viertel (77%) zeigen sich begeistert von den Möglichkeiten der Digitalisierung und 97% sehen positive Auswirkungen für ihr Unternehmen – das sind zwei der höchsten Werte in der gesamten Studie. Eine sehr große Anzahl der Unternehmen (97%) haben bereits Maßnahmen eingeleitet, um sicherzustellen, dass sie den Wandel erfolgreich bewältigen. Das erklärt auch, warum nahezu jeder Befragte Schweden bei der Digitalisierung als eines der führenden Länder sieht (ebenfalls 97%).

Großbritannien

In vielerlei Hinsicht stimmten die Ergebnisse in Großbritannien weitestgehend mit den globalen Durchschnittswerten überein. Die Meinung der britischen Unternehmenslenker deckt sich im Wesentlichen mit dem Querschnitt der Ergebnisse aus anderen Ländern. Dennoch gibt es einige nennenswerte Unterschiede in Bezug auf die Ausprägung der digitalen Disruption.

Dazu gehören auch die Aussagen zum Stellenwert der digitalen Disruption für die Befragten in Großbritannien. Während die Digitalisierung für die meisten Entscheider weltweit eine Chance zur Transformation von Geschäftsmodellen und Umsatzquellen darstellt, verbinden ihre britischen Kollegen die digitale Disruption eher mit einer Reorganisation von Prozessen und Abläufen (25% in UK / 27% global).

Für diese Konzentration auf interne Prozesse spricht auch, dass britische Unternehmenslenker die Verantwortung für die Digitalisierung eher beim CIO sehen. Mehr als ein Drittel (36%) sind dieser Meinung. Allerdings sehen auch 33% hier den gesamten Vorstand in der Pflicht.

Insgesamt ist das Thema Leadership einer der entscheidenden Faktoren für britische Unternehmen. Die Ergebnisse der globalen Studie zeigen, dass Investitionen in Innovationen als wichtigster Faktor für den zukünftigen Geschäftserfolg gesehen werden (46%). In Großbritannien dagegen steht eine durch Digitalisierung geprägte, zukunftsorientierte Führung an erster Stelle (ebenfalls 46%).

USA

Innovationen sind immer noch entscheidend, doch für die Befragten in den USA ist der zunehmende Wettbewerb der wichtigste Faktor, wenn es um die Auswirkungen der digitalen Disruption geht. Mehr als die Hälfte (59%) der Befragten sagen, dass die Digitalisierung zu einer Verschärfung des Wettbewerbs geführt hat.

Wie auch in Großbritannien sehen die meisten Befragten in den USA den CIO in der Verantwortung für die digitale Transformation. Mehr als ein Drittel (34%) ist dieser Meinung. Diese Zuordnung erscheint nicht ungewöhnlich, doch die amerikanischen CIOs stehen hier anscheinend unter größerem Druck als ihre Kollegen in anderen Ländern. 84% der Befragten in den USA sagen, dass ihr Unternehmen schneller reagieren muss, um die Existenz zu sichern (globaler Durchschnitt: 67%).

Unabhängig von der jeweiligen Umsetzung der Digitalisierung herrscht in den USA jedoch große Zuversicht. 95% der Befragten sehen ihr Land als führend bei der Digitalisierung. 100% der Befragten schätzt die Fähigkeiten ihres Unternehmens, die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen, als gut ein.

Doch die Unternehmenslenker in den USA sind mehr als alle Befragten in anderen Ländern der Meinung, dass sie dies nicht allein bewältigen können. 58% sagen, dass sie den passenden Technologiepartner benötigen, um die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen. 49% sind auf der Suche nach einem Partner, mit dem sie gemeinsam ihre digitale Strategie entwickeln können. Nur unter den Teilnehmern in Deutschland war dieser Anteil größer.

Die Expertenmeinung: Disruption als Chance

Als Head of Innovation and Strategy beim spanischen Finanzkonzern Bankia agiert Ignacio Cea im Zentrum einer der dynamischsten und am stärksten von der Digitalisierung betroffenen Branchen. Hier spricht er über seine Interpretation der Ergebnisse unserer globalen Studie.

„In meinen Augen bestätigen diese Ergebnisse genau das, was wir jeden Tag sehen. Bei Bankia ist die digitale Transformation definitiv ein Thema, das im Vorstand und im Management-Team angesiedelt ist. Bei uns sind die folgenden drei Personen dafür zuständig: unser President, unser CEO und unser COO. Als Head of Innovation and Strategy spreche ich regelmäßig mit unserem President über die digitale Transformation sowie darüber, inwiefern wir davon betroffen sind und wie wir unsere Technologie einsetzen können, um den Kundenservice und unsere Prozesse zu optimieren.“

Alle unsere digitalen Projekte haben das Ziel, einen besseren Service für unsere Kunden anzubieten. Auch die Transformation der internen Prozesse wird getrieben von Experten, die daran arbeiten, unser Angebot für die Kunden zu verbessern. Das Konzept unseres Online-Auftritts wurde vollständig auf unsere Kunden ausgerichtet, wobei wir verschiedene Zielgruppen berücksichtigt haben, um sicherzustellen, dass jeder den bestmöglichen Service erhält.

Wenn wir uns die Einwände von Leuten ansehen, die der Meinung sind, die Digitalisierung schreitet zu schnell voran, oder dass sich ihre Branche bzw. ihr Unternehmen zu stark verändert, dann kann man schnell zu dem Schluss kommen, dass dies eine negative Entwicklung ist. Doch ich denke, sie spüren einfach diesen Wandel und das ist grundsätzlich eine gute Sache. Es wäre schlimmer, wenn sie diesen Wandel ignorieren würden, denn diese Veränderungen sind nicht vermeidbar.

Ich glaube, dass das Konzept der Co-Creation eine wichtige Grundvoraussetzung für Innovationen ist. Ich bin überzeugt, dass Sie etwas wirklich Neues, Revolutionäres nur zusammen mit den richtigen Partnern erschaffen können. Sie müssen stets nach neuen Konzepten, neuen Perspektiven und neuen Partnern suchen, nur dann können Sie Ihrem Unternehmen helfen, sich zu verbessern.

Einige der neuen Produkte und Services, die wir im Markt testen, basieren auf Ideen, die man nicht von einer Bank erwarten würde. Das liegt daran, dass sie Erkenntnissen und Erfahrungen von Partnern außerhalb der Finanzindustrie nutzen und dadurch für uns sehr wertvoll sind.“

„Alle unsere digitalen Projekte haben das Ziel, einen besseren Service für unsere Kunden anzubieten.“

Ignacio Cea
Chief Strategy and Innovation Officer, Bankia

Die Länder im Überblick



USA:

- Glauben, dass sie führend sind bei der Digitalisierung
- Müssen sich kontinuierlich im Wettbewerb behaupten
- Investieren in Digitalisierung



Australien:

- Glauben, die Digitalisierung wird ihre Branchen verändern
- Sehen die Digitalisierung sehr zuversichtlich
- Sehen die Position des eigenen Landes bei der Digitalisierung weniger zuversichtlich



Frankreich:

- Glauben, dass sie erfolgreich sein können, müssen sich dafür aber weiterentwickeln
- Erwarten Marktwachstum durch die Digitalisierung
- Ersetzen Legacy-Systeme



Spanien:

- Denken, dass die Digitalisierung gemischte Auswirkungen auf Unternehmen hat
- Glauben, dass die Digitalisierung eng mit dem zukünftigen Unternehmenserfolg verknüpft ist
- Sind nicht sicher, ob sie darauf vorbereitet sind



Italien:

- Brauchen flexible Veränderungen und mehr Innovationen, um erfolgreich zu sein
- Glauben, dass sich die meisten Unternehmen in 5 Jahren grundlegend verändert haben werden
- Denken, dass mangelnde Investitionen und veraltete Technologien Barrieren für den Erfolg sind





Großbritannien:

- Sind zuversichtlich, dass sie auch ohne dramatische Veränderungen erfolgreich sein können
- Denken, dass die Digitalisierung ein großes Potenzial bietet und Vorteile für die Unternehmen bringt
- Glauben an die Digitalisierung und investieren



Finnland:

- Glauben, dass sie erfolgreich sein werden, gehen aber von dramatischen Veränderungen aus
- Denken, dass die Auswirkungen der Digitalisierung durch externe Faktoren beeinflusst werden
- Das Land, das am meisten an die positiven Auswirkungen der Digitalisierung glaubt



Deutschland:

- Denken, dass die Digitalisierung bereits einen großen Effekt hatte
- Glauben, dass die digitale Disruption treibender Faktor für Veränderungen ist
- Denken, dass das Ausmaß des Wandels zu großen Herausforderungen führt



Schweden:

- Sind zuversichtlich, dass sie den Wandel erfolgreich bewältigen, allerdings nur mit Flexibilität und Innovationen
- Sind zuversichtlich, dass sie die Herausforderungen bewältigen werden
- Glauben, dass sie geeignete Maßnahmen ergriffen haben

7 von 9 Ländern sehen Co-Creation als Voraussetzung für den Erfolg der Digitalisierung

Wettbewerbsfähigkeit im Fokus

Die Technologie ist sicher der größte Wegbereiter in jedem Unternehmen, das in einer digitalisierten Welt erfolgreich sein will, doch sie ist kein treibender Faktor des Wandels. Mit neuen Technologien erhalten Unternehmen die Tools, um auf den neuen Trend zu reagieren, doch für viele Unternehmen ist dieser grundlegende Wandel die Folge veränderter Kundenanforderungen.

Nahezu die Hälfte (45%) der Befragten sieht die Kunden als einflussreichste Kraft außerhalb ihres Unternehmen für ihre Maßnahmen im Rahmen der Digitalisierung. Etwa ein Drittel (31%) ist der Meinung, dass der Wettbewerb der wichtigste Treiber ist, während nahezu ein Fünftel (18%) hier Partner und Dritte und 5% Aktionäre und Bürger nennen.

Diese Ergebnisse unterscheiden sich wesentlich von denen unserer Studie aus dem Jahr 2015. Auch die damals Befragten konnten interne Faktoren (z. B. IT-Abteilung oder Mitarbeiter) angeben, doch nur ein Fünftel (20%), erklärte, dass die Endkunden den größten Einfluss auf die Gestaltung ihrer digitalen Agenda haben.

Das Gefühl, dass Kunden – und in einigen Fällen auch der Wettbewerb – die treibenden Faktoren für die digitale Disruption sind, scheint einigen Unternehmenskern Sorgen zu bereiten. Sie sehen offensichtlich, welche Konsequenzen drohen, sollten sie die Benchmarks dieser Stakeholder nicht erreichen können. Daher blicken viele der Befragten mit Sorge in die Zukunft.

Mehr als die Hälfte (53%) der Teilnehmer sind angesichts der digitalen Disruption besorgt über die Zukunft ihres Unternehmens. Sie sehen in diesem Wandel die derzeit größte Herausforderung für ihre Organisation (58%).

Die Befragten äußerten sich sehr zuversichtlich zur digitalen Disruption und freuen sich auf die neuen Möglichkeiten. Andererseits sehen sie auch die Gefahr, dass sie gegenüber dem Wettbewerb zurückfallen könnten.

Mehr Tempo bei Innovationen

Die Bedenken gehen zum Teil darauf zurück, dass die Geschwindigkeit und das Ausmaß des Wandels es nahezu unmöglich macht, Schritt zu halten. Die Entscheider sagen, dass in ihrer Branche die digitale Disruption nicht nur zu mehr Innovationen geführt (56%), sondern auch den Wettbewerb verstärkt (46%) und den Wandel beschleunigt hat (42%).

Der kombinierte Effekt dieser Umwälzung zeigt sich darin, dass nahezu drei Viertel (71%) der Befragten sagen, die digitale Disruption führt dazu, dass Unternehmen Innovationen schneller umsetzen müssen, um ihre Existenz zu sichern. Nur 5% der Befragten teilen diese Einschätzung nicht.

Zahlreiche Unternehmen haben jedoch Probleme, diese Anforderungen erfolgreich umzusetzen. Mehr als zwei Drittel (67%) der Befragten wünschen sich, dass ihr Unternehmen die erforderlichen Maßnahmen schneller durchführen könnten. Dabei ist nicht klar, ob die Ursache in der ungeheuren Geschwindigkeit des Wandels liegt, oder die Unternehmen einfach nicht so schnell reagieren können, wie es erforderlich wäre. Das Ergebnis bleibt das Gleiche: Die digitale Disruption sorgt für ein neues Tempo bei Innovationen.

Einer der treibenden Faktoren dabei ist der verstärkte Wettbewerb. Die Befragten sagen, dass einerseits die Kunden ihre digitale Agenda bestimmen, andererseits sich aber auch der Wettbewerb durch die Digitalisierung verändert.

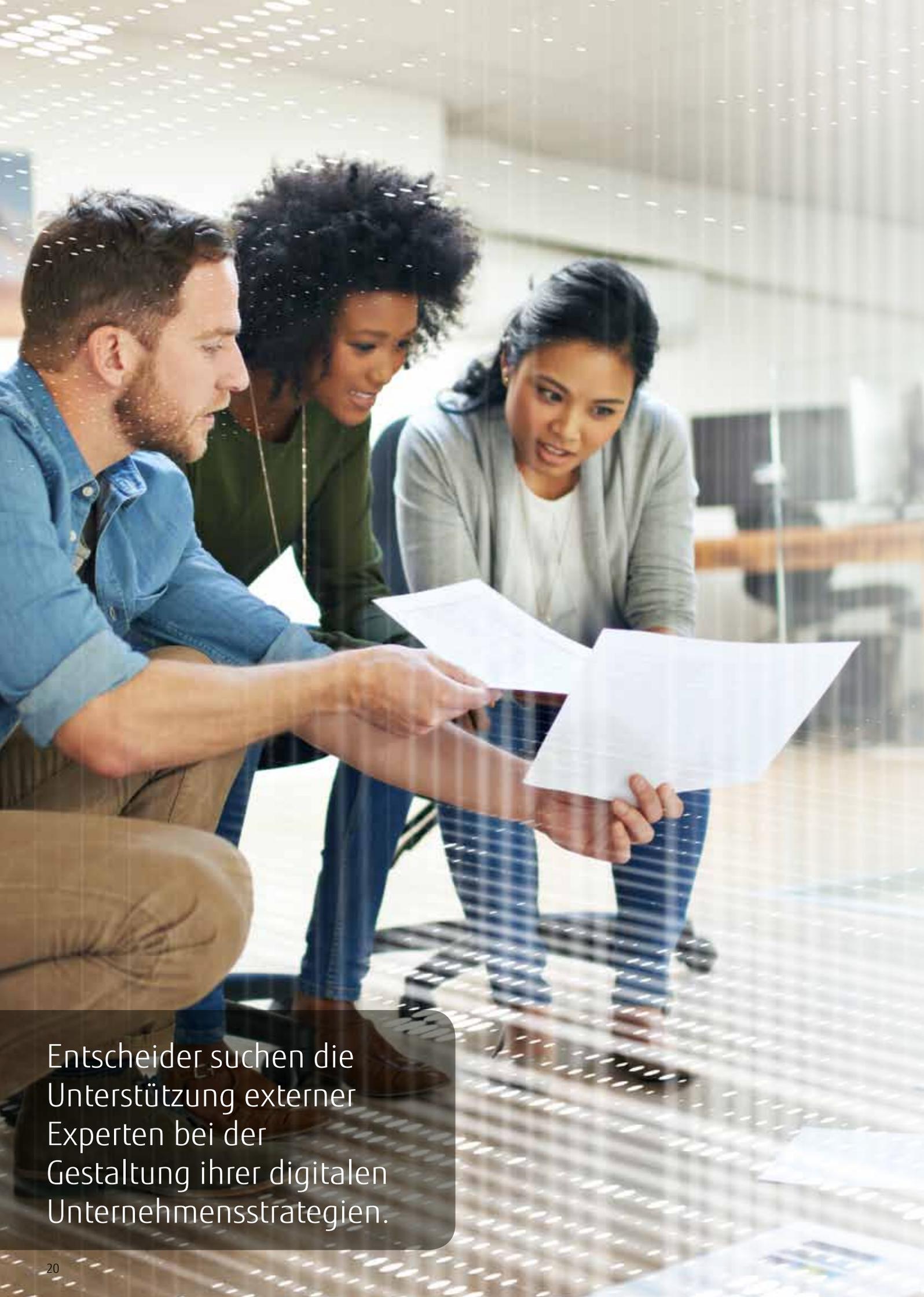
Etwa ein Drittel (32%) der Unternehmenslenker erklären, dass die digitale Disruption in ihrem Sektor vor allem durch einen etablierten Wettbewerber getrieben wird. Fast genau so viele (29%) sehen die Ursache dieser Entwicklung darin, dass ein etabliertes Unternehmen aus einem anderen Sektor jetzt in ihrer Branche aktiv geworden ist. Der Wettbewerb verschärft sich also nicht nur, er wird auch zunehmend komplexer.

Das hat beträchtliche Auswirkungen auf Unternehmen jeder Art. Sie müssen sich mit einem möglichst hohen Innovationstempo nicht nur gegen ihre traditionellen Wettbewerber durchsetzen, um ihre Existenz zu sichern. Sie müssen sich auch durchsetzen gegen neuen Konkurrenten aus benachbarten Branchen.

Die Veränderungen haben hier eine neue Größenordnung erreicht und das scheint der Grund dafür zu sein, dass die Befragten während der nächsten fünf Jahre in ihrer Branche enorme Umwälzungen erwarten. Drei Viertel (75%) gehen davon aus, dass sich ihre Branche innerhalb der kommenden fünf Jahre grundlegend verändern wird. Mehr als die Hälfte (52%) sagen sogar, dass ihr Unternehmen in fünf Jahren in seiner aktuellen Form nicht mehr existieren wird.

Der größte Teil der Unternehmen hat bereits Schritte eingeleitet, um den langfristigen Geschäftserfolg zu sichern, doch sie sind noch lange nicht am Ziel. Da zeigt sich auch im folgenden Ergebnis: 9 von 10 (92%) Unternehmenslenkern sagen, dass ihre Organisation sich weiterentwickeln muss, um auch nach der digitalen Transformation erfolgreich zu sein.





Entscheider suchen die Unterstützung externer Experten bei der Gestaltung ihrer digitalen Unternehmensstrategien.

Co-Creation – gemeinsam besser

Die Teilnehmer der Studie müssen sich infolge der digitalen Disruption mit einer Vielzahl von Veränderungen auseinandersetzen. Das Ausmaß, die Dynamik und die potenziellen Folgen dieses Wandels nehmen stetig zu, weshalb viele der Befragten davon ausgehen, dass sich ihr gesamtes Unternehmen innerhalb von fünf Jahren radikal verändern wird.

Man könnte meinen, dass diese massive Umwälzung bei den Teilnehmern der Studie zu sinkender Zuversicht oder einem Mangel an Orientierung führt. Doch das Gegenteil ist der Fall.

Obwohl der große Teil der Befragten die Notwendigkeit der Weiterentwicklung im eigenen Unternehmen sieht, sind die meisten „einigermaßen“ (53%) oder „sehr“ (40%) zuversichtlich, dass sie in der Lage sind, dies umzusetzen. Entsprechend positiv sind auch die Aussagen. 48% sind „sehr zuversichtlich“ und 46% sind „zuversichtlich“, dass ihr Unternehmen auch nach der digitalen Transformation in Zukunft erfolgreich sein wird.

Der Optimismus ist groß. Gleichzeitig sehen die Entscheider aber auch zahlreiche Möglichkeiten, die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen weiter zu optimieren.

Auf die Frage nach Faktoren, die diese positive Einschätzung noch verbessern könnten, sagten die Hälfte (49%), dass sie sich große Vorteile durch die Zusammenarbeit mit dem passenden Technologiepartner bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen versprechen. Viele andere Antworten drehen sich um das Thema Wissenserwerb. So würden sich viele der Befragten wünschen, sie könnten die digitalen Kompetenzen in ihrem Unternehmen verbessern (38%), die Anforderungen ihrer Kunden besser verstehen (35%) oder für mehr Kompetenz im Bereich digitaler Technologien (34%) sorgen.

Einige der Befragten sehen in der Zusammenarbeit mit einem passenden Technologiepartner noch weitere Vorteile. Etwa ein Drittel (31%) sagen, dass sie mit dem richtigen Technologiepartner nicht nur kooperieren, sondern auch gemeinsam mit ihm Innovationen entwickeln möchten.

Co-Creation als unverzichtbare Fähigkeit

Co-Creation – die Zusammenarbeit mit Partnern bei der Entwicklung von Innovationen – sorgt nicht nur für ein größeres Vertrauen in die Zukunft. Mehr als ein Drittel (38%) der Befragten sieht darin eine unverzichtbare Fähigkeit für jedes Unternehmen, das in einem digitalisierten Markt erfolgreich sein will.

Die Möglichkeit, mit einem Technologiepartner Wissen, Ideen und Ressourcen zu teilen – „die Fähigkeit, gemeinsam mit einem Technologiepartner eine digitale Strategie zu entwickeln“ – sehen viele als wichtiger an als die Weiterentwicklung der richtigen Mitarbeiter und Talente (37%) oder die Vision des Unternehmens (17%). Das große Ausmaß der Herausforderungen infolge



der digitalen Disruption, die ganze Branchen grundlegend verändern werden, führt dazu, dass die Unternehmenslenker ihre Entscheidungsprozesse in Bezug auf die Digitalisierung mit Hilfe von Experten optimieren möchten. Diese können sie bei der Planung unterstützen und helfen, effizientere und wettbewerbsfähigere Strategien zu entwickeln.

Angesichts der Tatsache, dass nahezu die Hälfte (47%) der Befragten der Meinung sind, langfristige Entscheidungen werden durch die digitale Disruption erheblich erschwert, erscheint das Konzept der Co-Creation hier als sehr praktikable Lösung.

Für die Mehrheit der Befragten sind diese Art von Partnerschaften nicht nur einer von vielen, sondern der entscheidende Faktor für den langfristigen Erfolg ihrer Organisation: Mehr als zwei Drittel (67%) sagen, dass die Kooperation mit externen Technologie-Experten unverzichtbar für eine erfolgreiche Zukunft ist.

Fazit

Der Wandel ist monumental und irreversibel. Die digitale Disruption hat Unternehmen weltweit erfasst und nichts ist mehr wie vorher. Mit extrem dynamischen Veränderungen, die ganze Branchen und Märkte durcheinander wirbeln, trifft diese Transformation alle Organisationen in jedem Sektor.

Die Aussagen der Unternehmenslenker aus allen Teilen der Welt zeigen, dass dieser Wandel noch lange nicht abgeschlossen ist. Viele der Befragten gehen sogar davon aus, dass der schnelle und radikale Wandel einer der bestimmenden Faktoren für Unternehmen im 21. Jahrhundert bleiben wird. Disruption wird zum alltäglichen Phänomen.

Viele sagen, dass sie bereit sind für die Herausforderungen in dieser neuen Welt und sich auf die interessantesten Möglichkeiten freuen. Doch viele wissen auch, was es bedeutet, wenn sie scheitern. Sie fragen sich, wie sich ihr Unternehmen weiterentwickeln kann und wie sie die richtigen Entscheidungen treffen können, um ihre Organisation für die Zukunft vorzubereiten. Andere sehen die Antwort in der Technologie.

Bei Fujitsu sind wir davon überzeugt, dass Erfolg in dieser neuen Welt nicht allein von der Technologie abhängt. Digitale Disruption bedeutet, dass Unternehmen schnell lernen, handeln und skalieren müssen. Technologie kann alle diese Fähigkeiten unterstützen, doch das funktioniert nur, wenn diese exakt an die Anforderungen des Unternehmens angepasst wird.

Das Konzept der Co-Creation, das auch von vielen Teilnehmern dieser Studie befürwortet wird, ist eine Grundvoraussetzung für diesen Anpassungsprozess. Um etwas zu entwickeln, das einen realen und langfristigen Wert schafft, müssen Unternehmen und ihre Technologiepartner sehr eng zusammenarbeiten. Sie müssen gemeinsam Lösungen schaffen, welche die Kompetenzen beider Seiten kombinieren.

Wenn wir uns die Themen ansehen, die bei den Entscheidern Besorgnis auslösen oder die Entwicklung der Unternehmen behindern, wird deutlich, warum Co-Creation so wichtig für eine erfolgreiche Zukunft ist. Interne Themen, die entscheidend dafür sind, dass Unternehmen angemessen auf die digitale Disruption reagieren können – Strategie, Kultur, Talent und Leadership – treten bei der Bewertung häufig in den Hintergrund. Die Teilnehmer der Studie äußerten dagegen ihre Besorgnis aufgrund mangelnder Flexibilität, geringem Innovationstempo oder veralteter Infrastruktur.

Bei den großen Herausforderungen für die Unternehmen geht es heute nicht um die Nutzung ihrer internen Skills für die Digitalisierung, sondern um die Verknüpfung dieser Skills mit der Kompetenz von Technologiepartnern in Co-Creation-Prozessen für nützliche und sinnvolle Ergebnisse.

Auf dem weiteren Weg in dieses Zeitalter der digitalen Disruption wird es immer mehr Faktoren geben, die bestimmen, ob ein Unternehmen lediglich seine Existenz sichert oder wirklich erfolgreich ist. Zudem wird das Tempo ebenso wie das Ausmaß dieses Wandels weiter zunehmen.

Niemand kann diesen Herausforderungen begegnen, indem er wartet, bis der Wandel vorbei ist oder ihn einfach ignoriert. Im Gegenteil, diejenigen, die mutig vorangehen, werden belohnt.

Schnelle Weiterentwicklung, Transformation und Erweiterung der Kompetenzen – all dies sind Voraussetzungen für den Erfolg. Mehr als je zuvor lassen sich diese Herausforderungen am besten gemeinsam mit Partnern bewältigen.

Unternehmen müssen schnell



Methodik

Die in diesem Bericht verwendeten Daten wurden vom unabhängigen Marktforschungsunternehmen Censuswide im September 2016 gesammelt und aufbereitet. Die Interviews wurden weltweit mit 1.180 C-Level-Entscheidern in mittleren bis großen Unternehmen aus den Bereichen Öffentlicher Sektor, Finanzdienstleistungen, Handel und Fertigung geführt.

Stichprobengrößen nach Land:

- USA: 210
- Großbritannien: 156
- Australien: 152
- Deutschland: 152
- Spanien: 150
- Frankreich: 150
- Italien: 150
- Finnland: 30
- Schweden: 30

Fujitsu Technology Solutions GmbH

Mies-van-der-Rohe-Straße 8, 80807 München

E-Mail: cic@ts.fujitsu.com

Tel.: 00800 37210000*

www.fujitsu.com/de

Ref: 3664

Copyright © 2017 Fujitsu Technology Solutions GmbH. Änderungen bei den technischen Daten vorbehalten. Lieferung und Leistung unter dem Vorbehalt der Verfügbarkeit. Haftung oder Garantie für Vollständigkeit, Aktualität und Richtigkeit der angegebenen Daten und Abbildungen ausgeschlossen. Wiedergegebene Bezeichnungen können als Marken und/oder durch Urheberrechte geschützt sein. Ihre Benutzung durch Dritte für eigene Zwecke kann die Rechte der Inhaber verletzen.



Bildnachweis: Seite 17, Madrid: Cuatro Torres Business Area © Josa A. https://www.flickr.com/photos/sky_hlv/