

McKinsey
& Company

Aus Konkurrenten werden Partner

Wie digitale B2B-Ökosysteme das Wertschöpfungspotenzial
traditioneller Industrieunternehmen sichern können



Wenn Amazon bisher ein neues Geschäftsfeld erschloss, mussten sich meist nur Händler Sorgen um ihre Umsätze machen. Doch der neueste Erfolg des US-Riesen ist ein Weckruf an die produzierende Industrie. Amazon Business ist in die Industriegütersegmente Aftersales und Verbrauchsgüter eingestiegen. Der Technologiekonzern erwirtschaftet damit inzwischen über 10 Milliarden US-Dollar Umsatz pro Jahr und verzeichnet ein rasantes Wachstum. Für die Reinigung und Wartung von Anlagen und Maschinen bietet Amazon Business 50 Prozent mehr Artikel als traditionelle Anbieter dieser typischen Aftersalesprodukte. Amazon ist nicht der einzige Plattformgigant, der das lukrative B2B-Geschäft für sich entdeckt: Alibaba.com, der internationale Onlinegroßhandelsmarktplatz des gleichnamigen chinesischen Internetkonzerns, verbindet schon mehr als 165.000 Anbieter mit Käufern in über 190 Ländern.

Diese digitalen Marktplätze weit außerhalb der eigenen Einflussosphäre bedrohen eine Säule des Geschäftsmodells der traditionellen Industrie. Denn wer im Handel mit den Produkten für Instandhaltung und Pflege der Maschinen und Anlagen nicht dabei ist, läuft Gefahr, auch das meist margenstarke Servicegeschäft zu verlieren. Dabei zählt neben Herstellung und Verkauf auch die Wartung von physischen Produkten zum Kern des Geschäftsmodells vieler Industrieunternehmen. Der Angriff der Technologiegiganten trifft sie in unruhigen Zeiten. Gerade erleben die Unternehmen, wie die Digitalisierung ihr Geschäft revolutioniert – nicht nur im Aftersalesgeschäft, sondern in allen Prozessen der Wertschöpfungskette.

Die Akteure in der Industrie haben die Bedeutung der digitalen Revolution erkannt. Sie eröffnet viele Chancen, birgt aber auch Risiken, weil sie Newcomern, etwa über die Onlinemarktplätze von Amazon und Alibaba, den Markteintritt erleichtert. Um die Chancen zu nutzen, haben inzwischen auch die Maschinenbauer begonnen, ihre Geschäftsmodelle zu modernisieren. In einer McKinsey-Umfrage im Bereich Maschinenbau und Industrieautomatisierung sagte ein Viertel der Befragten, ihre Unternehmen hätten die Segmente Service, Ersatzteile und Verbrauchsmaterial bereits digitalisiert; mehr als zwei Drittel berichteten von entsprechenden Plänen.

Um den Risiken zu begegnen und ihr Aftersalesgeschäft gegen die neue Konkurrenz aus dem IT-Sektor zu sichern, können Industrieunternehmen auf eine Idee aus der Digitalwirtschaft setzen: Sie sollten sich in B2B-Ökosystemen zusammenschließen, so dass aus historischen Wettbewerbern Verbündete werden. Gemeinsam sind sie in der Lage, attraktive und innovative Angebote in den Bereichen Aftersales und Service zu entwickeln und zu vermarkten – die ersten dieser digitalen Ökosysteme arbeiten schon erfolgreich.

Die Digitalisierung eröffnet der produzierenden Industrie neue Chancen

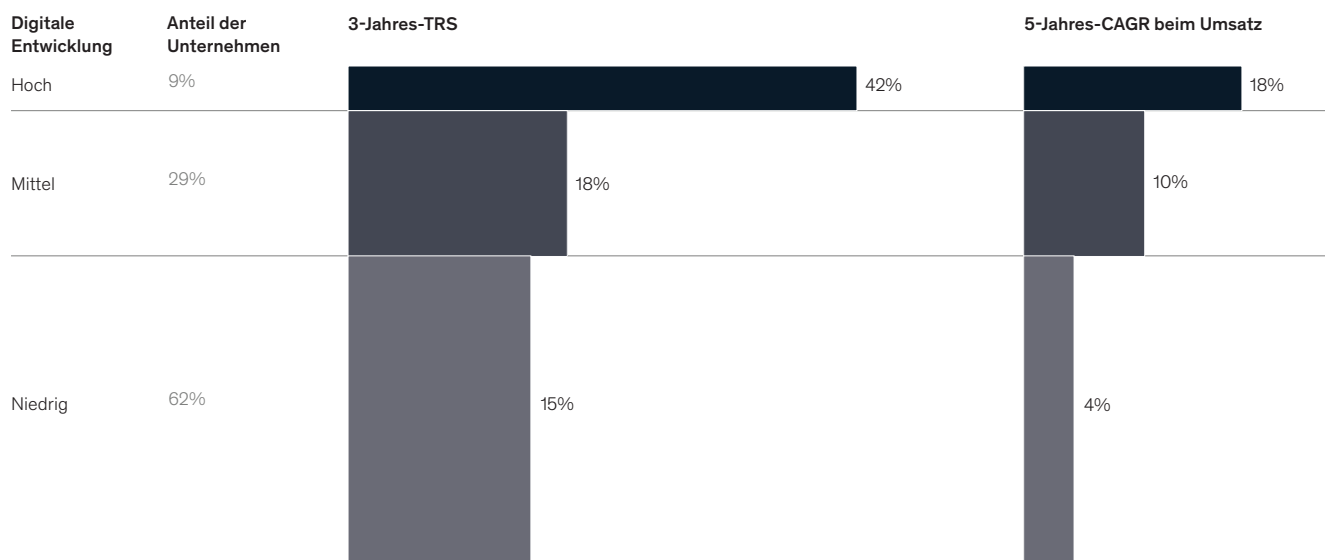
Zahlen aus einer McKinsey-Analyse, bei der Unternehmen ihren digitalen Reifegrad selbst einschätzten und die Berater dann die Einschätzung mit der tatsächlichen wirtschaftlichen Entwicklung abglichen, zeigen, dass sich Anstrengungen in Sachen Digitalisierung lohnen.

Digital weit entwickelte Unternehmen erzielen höhere Aktienrenditen und ein stärkeres Umsatzwachstum als weniger digitalisierte Wettbewerber.

Je weiter die digitale Entwicklung eines Unternehmens, desto besser schneidet es bei zwei zentralen Kennzahlen ab: beim TRS (Total Return to Shareholders, Aktienrendite) und beim Umsatzwachstum. Die Analyse sortiert Unternehmen aller Branchen nach ihrem digitalen Reifegrad. Nur jedes zehnte ist digital hoch entwickelt und diese Unternehmen sind es, die am stärksten profitieren. Diejenigen mit dem höchsten Digitalisierungsgrad erreichten im Vergleich zu denen auf dem niedrigsten Level nahezu die dreifache Aktienrendite für die vergangenen drei Jahre und mehr als das vierfache jährliche Umsatzwachstum (CAGR) in den vergangenen fünf Jahren (Abbildung 1).

Abbildung 1

Digital hoch entwickelte Unternehmen haben eine höhere Wertschöpfung



In der Industrie bedeutet Digitalisierung mehr als ein paar neue Funktionen – sie macht sich in der gesamten Wertschöpfungskette bemerkbar. Zum Beispiel im Maschinenbau: Bei OEMs und Tier-1-Zulieferern sorgen digitalisierte Prozesse für Effizienzsteigerungen. In der Produktentwicklung verkürzt künstliche Intelligenz die Markteinführungszeit. In der Fertigung steigern die inzwischen allgegenwärtigen autonomen Industrieroboter die Produktionsleistung und Cobots, das heißt kollaborative Roboter, die direkt mit Menschen zusammenarbeiten, verbessern den Alltag der menschlichen Beschäftigten. Auf der nächsten Stufe, im Vertrieb, optimiert moderne Software die Lieferrouten und die Flotten.

Aber die Digitalisierung erlaubt auch neuen Wettbewerbern den Marktzugang

Doch in den Bereichen der Wertschöpfungskette, die auf den Vertrieb folgen, erschließt die Digitalisierung eben nicht allein OEMs und Zulieferern großes Potenzial; dort hat sie dazu geführt, dass inzwischen auch führende Technologiekonzerne mitmischen. Im Aftersales entstehen dank der Digitalisierung neue Plattformen für Ersatzteile und Verbrauchsmaterial und im Service lassen sich mit einer einzigen AR-Anwendung (Augmented Reality) sowohl Premiumserviceangebote einführen als auch die Wartungseffizienz vor Ort steigern. Technologiekonzerne sind mit ihrem tief greifenden digitalen Know-how an dieser Stelle gezielt in die industrielle Wertschöpfungskette eingestiegen und versuchen, sich zwischen Hersteller und ihre Kunden zu schieben. Manche bieten eine direkte Anbindung an die Beschaffungssysteme der Kunden für den Einkauf von Ersatzteilen und Serviceleistungen an. Damit ist dieses margenträchtige Geschäft der OEMs in Gefahr.

Traditionelle OEMs und Zulieferer müssen jetzt handeln, sonst stehen die wichtigen Kundenbeziehungen in den Bereichen Aftersales und Service auf dem Spiel.

Zwar bilden physische Produkte nach wie vor die geschäftliche Grundlage von typischen Fertigungsunternehmen. Sie machen meist mehr als 60 Prozent der Wertschöpfung aus, die verbleibenden 40 Prozent entfallen auf Software und Dienstleistungen. Doch je weiter die Digitalisierung voranschreitet, desto stärker verschiebt sich dieses Verhältnis. Die Preise für physische Produkte geraten zunehmend unter Druck, das heißt, Maschinen werden immer billiger; und schon bald dürften auch Fertigungsunternehmen mit Software und Dienstleistungen mehr verdienen als mit ihren Produkten zum Anfassen. Die Wertschöpfung findet zunehmend über digital gestützte Dienstleistungen, Software und Maschinenintegration statt und Technologieunternehmen haben naturgemäß sehr gute Voraussetzungen, diesen Bereich zu dominieren.

Von Wettbewerbern zu Verbündeten – B2B-Ökosysteme als neue Strategie, um einen Mehrwert zu schaffen und zu verteidigen

Im Alleingang kann es kein Industrieunternehmen mit der Software- und IT-Kompetenz von Technologieriesen wie Amazon oder Alibaba aufnehmen. Doch als Teil eines Ökosystems aus Akteuren ihrer Branche, die einen ähnlichen Kundenkreis bedienen und deren Angebote sich ergänzen, sieht das anders aus. Gemeinsam sind die Mitglieder des Netzwerks in der Lage, innovative Aftersales- und Serviceangebote zu entwickeln, die gegen die neue Konkurrenz aus dem IT-Sektor bestehen können. In solchen digitalen B2B-Ökosystemen von traditionellen Unternehmen können sie im Aftersales und im Service einen Mehrwert schaffen und ihre Position verteidigen.

Richtig umgesetzt, ist ein Ökosystem eine Partnerschaft von Unternehmen, die sich mit ihren tief greifenden Branchen- und Kundenkenntnissen, ihren Kundenbeziehungen, Branchennetzwerken und komplementären Wertschöpfungsketten zusammenschließen, um einen echten Mehrwert für ihre Endkunden zu schaffen – wie bei der skizzierten Idee für ein Ökosystem für den Aftersales im Bereich Lebensmittelverpackung (Beispiel 1).

Beispiel 1: So könnte ein Ökosystem im Bereich Lebensmittelverpackung aussehen

Für die Verpackung ihrer Waren braucht die Lebensmittelindustrie einen großen und vielfältigen Bestand an Maschinen, die unterschiedliche Funktionen wahrnehmen: Befüllen und Verpacken, Versiegeln, Etikettieren und Codieren, Bündeln und Palettieren sind allesamt Vorgänge, die Spezialmaschinen unterschiedlicher OEMs erfordern, für die wiederum sowohl in der Herstellung als auch in der Wartung ein breites Spektrum an Teilen und Komponenten nötig ist.

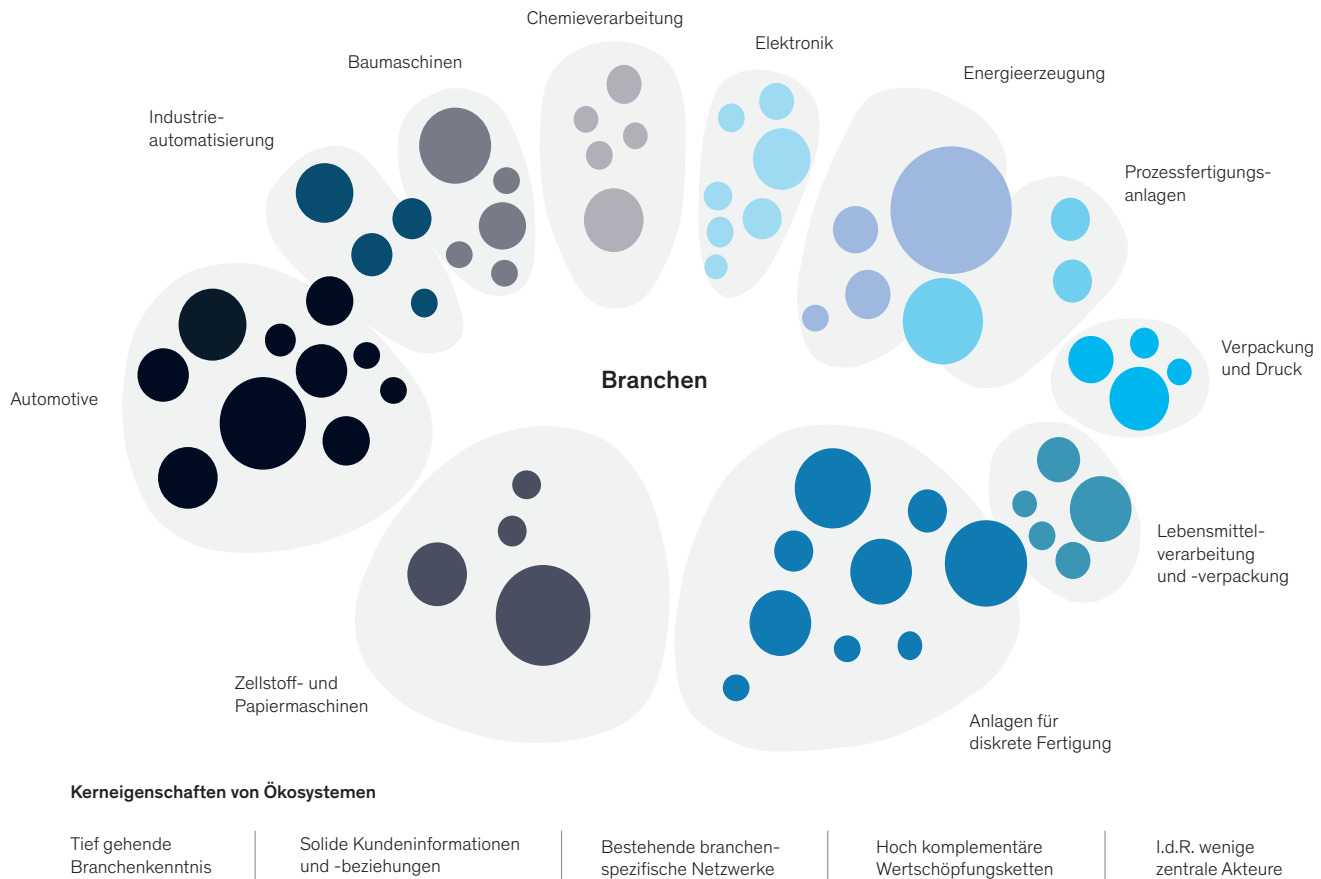
Lebensmittelkonzerne wie Unilever oder Nestlé sind typische Akteure dieses Marktes. Sie brauchen Teile, Verbrauchsmaterial und Dienstleistungen von unterschiedlichen Spezialmaschinenbauern. Alles aus einer Hand zu bekommen, wäre ein enormer Vorteil für sie. Deshalb sollten Maschinenbau-OEMs gemeinsam – ausdrücklich auch mit ihren Wettbewerbern – digitale Plattformen aufbauen, auf denen Lebensmittelhersteller alles finden, was sie für den Betrieb ihrer Maschinen brauchen.

Ein solches Ökosystem bietet sowohl für die Hersteller als auch für die Betreiber der Maschinen erhebliches Potenzial. OEMs erwirtschaften schon heute mehr als 20 Prozent ihres Umsatzes mit Ersatzteilen und Verbrauchsmaterial. Dieser Anteil lässt sich erhöhen und absichern. Die Kunden können die Betriebskosten ihrer Werke in einem breiten Spektrum an Spezialmaschinen senken. Ein entsprechendes Ökosystem ermöglicht eine zentrale Plattform für alle Verbrauchsmaterialien und Teile, die in der Lebensmittelverpackung anfallen, und schafft damit klare Vorteile für OEMs und ihre Kunden.

Für jede Industrie sollte sich ein digitales B2B-Ökosystem bilden. Es besteht jeweils aus einer sorgfältig zusammengestellten Gruppe von Branchenvertretern, die gemeinsam ihren Markt perfekt verstehen und die Bedürfnisse ihrer Kunden so passgenau befriedigen, wie sie es auf sich allein gestellt niemals könnten (Abbildung 2).

Digitale B2B-Ökosysteme machen aus Wettbewerbern Partner, die gemeinsam einen Mehrwert schaffen und ihre Marktposition gegen schlagkräftige externe Anbieter und Technologiekonzerne verteidigen.

Branchenökosysteme können Einstiegshürden für Technologiekonzerne aufbauen



Doch damit ein Ökosystem Erfolg hat, müssen die darin vertretenen OEMs und Spezialanbieter komplett umdenken, ihren Sektor und dessen Akteure in einem völlig neuen Licht betrachten: Die anderen sind nicht mehr nur Konkurrenten beim Vertrieb der Maschinen, sondern an anderer Stelle der Wertschöpfung, im Bereich Aftersales, Partner. Partnerschaften und Netzwerke bilden die Grundlage für neue B2B-Ökosysteme.

Das individuelle Wissen um die Kundenwünsche sowie das technische Know-how, verbunden mit dem Zugang zum gesamten Ökosystem, sind die beste Verteidigung gegen eindringende Digitalunternehmen, die versuchen, künftig auch den Fertigungssektor zu dominieren.

Die Bausteine eines erfolgreichen digitalen B2B-Ökosystems

Der Aufbau eines digitalen Ökosystems beginnt mit einer neuen Definition des Wettbewerbsumfelds. Akteure, die sich bisher nur als Konkurrenten im engeren Sinne wahrgenommen haben – reine OEMs gegen Hybridunternehmen aus OEMs und Zulieferern gegen reine Zulieferer – müssen sich jetzt als kollegiales Netzwerk begreifen, das den Kunden einen Mehrwert bietet und die Marktstellung der darin organisierten Unternehmen sichert. Erfolgreiche B2B-Ökosysteme gründen auf vier Bausteinen: Marktfokus, Wertversprechen, Technologie und Governance (Abbildung 3).

Abbildung 3

Bausteine aus 4 Kategorien bilden die Grundlage für ein nachhaltiges digitales Ökosystem, das einen Wettbewerbsvorteil bietet

01 Umfang	Ökosystem	Umfang definieren und Partner identifizieren – auch Unternehmen berücksichtigen, die traditionell direkte Konkurrenten waren	03 Technologie	Plattformen	Plattformen für Zusammenarbeit im Ökosystem und gemeinsame Angebote entwickeln
				Innovation	Kontinuierlichen und effektiven Best-of-Breed-Ansatz einführen – z.B. Analytics Engines
02 Wertversprechen	Kundenorientierung	Greifbares Wertversprechen für die Kunden schaffen	04 Governance	Führender Akteur	Als engagierter Vorreiter und als zentraler Motor des Ökosystems agieren
	Marketing und Vertrieb	Omnichannel-Ansatz zur Verbesserung des Kundenerlebnisses entwickeln		Fair und ehrlich	Faire geschäftliche Vereinbarungen für alle Partner treffen; Interessenkonflikte ehrlich managen
	Geschäftsmodell	Nachhaltiges Geschäftsmodell für alle Ökosystempartner definieren		Integrativ	Kontinuierlich neue Partner einladen , um Ökosystem zu vergrößern
	Größe	Kritische Masse erreichen und konsequent skalieren			

Umfang. Zunächst einmal müssen die Ausmaße und die Grenzen des Ökosystems definiert werden – das Spektrum der Funktionen, die Wertschöpfungskette und das Wertversprechen der einzelnen Mitgliedsunternehmen. Ein Ökosystem ist kein Netzwerk vergleichbarer Organisationen, sondern eine Partnerschaft sich ergänzender Anbieter. Dabei ist es wichtig, auch gezielt Unternehmen zu berücksichtigen, die früher als direkte Konkurrenten galten. Der Gedanke einer Zusammenarbeit mag diesen Unternehmen zunächst widerstreben, aber im Kampf gegen digitale Wettbewerber, die ihnen Marktanteile und Wertschöpfungspotenzial abnehmen wollen, haben sie eine bessere Chance, wenn sie sich zusammentun.

Wertversprechen. Das Ökosystem muss allen Beteiligten einen klaren und konkreten Mehrwert bieten. Die Partner müssen ein nachhaltiges Modell entwickeln, von dem jeder profitiert, und sie müssen einen greifbaren Mehrwert für die Kunden schaffen. Zu dieser Kundenorientierung gehört auch eine Omnichannel-Infrastruktur mit Selbstbedienungsangeboten und Betreuung über den Außendienst bis hin zum Kundenberatungszentrum. Solch eine zentrale, maßgeschneiderte Plattform optimiert Angebote, Beratung und Bestellungen für Ersatzteile und bietet ein erstklassiges Kundenerlebnis.

Technologie. Ein erfolgreiches Ökosystem braucht eine leistungsfähige technische Basis (Technology Stack), die reibungslose Zusammenarbeit sowie gemeinsame Angebote ermöglicht. Dazu gehören Softwarelösungen, die über die Cloud und lokal bereitgestellt werden sowie standardisierte Programmierschnittstellen (API). Bei Automatisierungsprojekten, die über das industrielle Internet der Dinge (Industrial Internet of Things, IIoT) laufen, benötigen die Akteure eine Plattform zum Speichern und Verwalten von Daten sowie ein Cloud-basiertes umfassendes Angebot an Fertigungssoftware.

Ebenso wichtig ist es, sich die richtigen Technologiepartner zu suchen. Beim Aufbau des Technologiebestands gibt es eine Reihe von Optionen (von In- und Outsourcing bis zu unterschiedlichen Partnerschaftsmodellen), die alle ihre Vor- und Nachteile haben (Beispiel 2).

Beispiel 2: Technologieoptionen beim Aufbau eines Ökosystems

Für den Aufbau ihres Technology Stack – also der Technologiekomponenten ihres Systems – haben Unternehmen, die ein industrielles Ökosystem entwickeln wollen, vier Möglichkeiten. Jede davon hat Vorteile und Besonderheiten, die von den individuellen Eigenschaften des Ökosystems abhängen.

Technologie von etablierten Branchenplattformanbietern. Diese Lösung ist bequem, birgt aber die Gefahr, Kundenbeziehungen an den Plattformbetreiber zu verlieren. Außerdem lassen sich die zusätzlichen Kosten, die zu den Ausgaben für einen Cloud-Anbieter hinzukommen, unter Umständen schwer rechtfertigen. Auch die Frage, inwieweit mit einer zentralen Plattform noch eine Differenzierung möglich ist, muss geklärt werden.

Technologie von führenden Softwareanbietern. Hier müssen Unternehmen die Lizenzgebühren aus einer langfristigen Perspektive betrachten und klären, ob diese Kosten dauerhaft tragbar sind. Außerdem stellt sich die Frage nach dem Eigentum an den Daten. Softwareunternehmen beanspruchen dies oft bei Daten, die über Sensoren an den Maschinen der OEMs erhoben werden. Dadurch machen sich OEMs bei Analysen, die zu erheblichen Verbesserungen der Produktions- oder Maschinenleistung führen können, von den Softwareherstellern abhängig.

Partnerschaft mit (halb-)staatlichen Anbietern. Unternehmen können zum Beispiel mit Einrichtungen im Hochschulsektor zusammenarbeiten. Das bietet mehr Autonomie und sie behalten das Eigentum an den Daten. Allerdings stellt sich die Frage, ob die Geschäftsmodelle auf lange Sicht tragfähig sind und ob die Entwicklungsgeschwindigkeit ausreicht.

Eigene Plattform entwickeln. Das Eigentum an den Daten ist hier unstrittig, aber das Unternehmen läuft Gefahr, zu viel in Funktionen zu investieren, die bereits Massenmarktware geworden sind. Zudem kann die Skalierbarkeit bei intern entwickelten Plattformen ein Problem werden.

Governance. Die Art der Partnerschaft und die Governance-Struktur sind von entscheidender Bedeutung. Der Erfolg eines Ökosystems hängt vom richtigen Modell ab. Die Bandbreite reicht von einfachen Lizenzvereinbarungen für die Nutzung einer bestehenden Plattform über so genannte White-Label-Shops, bei denen der Nutzer sein Angebot unter eigener Marke auf der Plattform eines Partners präsentiert, bis hin zum richtigen Joint Venture für den Aufbau und Betrieb der Plattform mit gleich großen Eigenkapitalanteilen. Auch der Grad der Zusammenarbeit kann variieren – von gemeinsamer Software über gemeinsame funktionale Prozesse bis hin zu einer gemeinsamen Infrastruktur, zum Beispiel ein Ersatzteilzentrum. Für den Erfolg des Ökosystems unabdingbar sind in jedem Fall eine engagierte Führung und faire geschäftliche Vereinbarungen für alle Partner. Damit das Ökosystem wachsen kann, müssen kontinuierlich potenzielle neue Partner identifiziert und eingeladen werden. Das alles funktioniert nur, wenn das Management der teilnehmenden Unternehmen sich von den traditionellen Denk- und Handlungsmustern verabschiedet.

Digitale Ökosysteme sind keine reine Theorie mehr

Trotz der Herausforderungen beim Aufbau digitaler B2B-Ökosysteme zeigen Beispiele aus den unterschiedlichsten Branchen, dass sie längst Realität sind. Sie entstehen weltweit und sind in unterschiedlichen Entwicklungsstadien zu finden:

Die **OpenEarth Community**® ist ein Beispiel für ein digitales Ökosystem, das noch am Anfang steht. Öl- und Gasunternehmen wollen eine gemeinsame, produktive Softwareplattform entwickeln, die als Brutstätte für schnellere Technologieinnovationen in der Branche dient.

Die **Open Security & Safety Alliance** ist ein junges Ökosystem für Anbieter von Sicherheitslösungen im Bereich Gebäudetechnologie. Die Plattform startet 2019 die ersten Pilotinstallationen und will noch in diesem Jahr so viele neue Partner gewinnen, dass sie einsatzfertige Anwendungen anbieten kann (siehe Beispiel 3).

Beispiel 3: ein offenes Ökosystem für Sicherheitslösungen

Moderne Überwachungskameras können die aufgenommenen Bilder heute bereits automatisch analysieren. Je nach verwendeter Software bieten solche Kameras viele Funktionen, von der Erkennung des Nummernschilds bei Autos, die in ein Parkhaus einfahren, bis hin zur Identifikation potenziell gefährlicher Gegenstände an einem Flughafen.

Bisher sind diese Funktionen an einzelne Kamerahersteller gebunden; die Software lässt sich nicht von einem zum anderen Hersteller mitnehmen. Dies hat zur Gründung der Open Security & Safety Alliance geführt. Die Organisation richtet sich gegen die aktuelle Fragmentierung des Markts; sie definiert ein Standardbetriebssystem für Überwachungskameras und ermöglicht damit den Einsatz von Softwareanwendungen auf unterschiedlichen Kamera-Plattformen – was letztlich zu mehr Innovationen führt.

Bosch – ein führender Hersteller von Überwachungskameras – zählt zu den Gründungsmitgliedern der Allianz und hat darüber hinaus Security and Safety Things gegründet, ein Start-up, das eine Implementierung des standardisierten Betriebssystems anbietet und eine entsprechende Onlineplattform für Entwickler, Integratoren und Endkunden aufbaut (das Start-up ist eine 100-Prozent-Tochter von Bosch).

Die Open Security & Safety Alliance ist ein gutes Beispiel dafür, wie mehrere Akteure eines Sektors ihre Stärken in einem Ökosystem bündeln und damit im digitalen Zeitalter ihren Erfolg steigern können. Gemeinsam meistern sie Herausforderungen, etwa Fragen der Datensicherheit oder die Umstellung auf stärker datengestützte Lösungen wie Software as a Service.

Aviatar ist ein digitales Ökosystem von Akteuren der Luftfahrtbranche, das allmählich wächst. Die offene Plattform bietet viele digitale Produkte und Leistungen, die Kosten senken, Betriebszeiten optimieren und die Zahl der operativen Zwischenfälle bei Airlines, MRO-Dienstleistern (Maintenance, Repair and Operations), OEMs und Leasinggebern verringern können.

Tolino ist zwar ein Beispiel aus dem Handel, kann aber allen Industrieunternehmen Mut machen, denn es begegnet Amazon und Co. erfolgreich auf deren ureigenem Kompetenzfeld: Hier hat eine Gruppe von Buchhändlern die Tolino-Allianz gegründet und ein digitales Leseökosystem mit einem eigenen E-Reader und einem gemeinsamen Onlineauftritt etabliert. Mit ihrer Onlinepräsenz und mehr als 1.800 Läden in ganz Deutschland bietet die Tolino-Allianz den Kunden ein echtes Omnichannel-Erlebnis.

Die Aufgabe: Großes wagen und keine Zeit verlieren

Quer durch alle Branchen verdrängen digital gestützte Leistungen physische Produkte – von Flugzeugteilen bis hin zu Büchern. Ersatzteile waren einst die wertvolle Domäne von OEMs; heute entwickelt sich dieser Bereich zu einem Massenmarkt, auf dem branchenfremde Quereinsteiger aus dem Technologiesektor den Originalherstellern inzwischen ihre Endkunden streitig machen. Dank der logistischen Stärke der Digitalkonzerne und der wachsenden Preistransparenz sind die Kunden nicht mehr im gleichen Maße wie früher auf OEMs angewiesen. Wird die Verdrängung weitergehen oder entwickeln die Hersteller Systeme, mit denen sie die Technologieriesen mit ihren eigenen Waffen schlagen können?

Digitale B2B-Ökosysteme – Allianzen von sich ergänzenden Akteuren einer Branche – erweisen sich als wirksames Mittel gegen den Vorstoß der Technologiekonzerne in die Fertigungsindustrie. Um diese Ökosysteme optimal ausnutzen zu können, müssen sich die traditionellen Branchenvertreter von ihren alten Vorstellungen in Bezug auf Wettbewerb und Marktkontrolle lösen und Netzwerke etablieren, in denen alle Beteiligten davon profitieren, dass sie gemeinsam Innovationen entwickeln und neues Wertpotenzial erschließen.

Die traditionellen Unternehmen im Fertigungssektor haben nur zwei Möglichkeiten: Sie können entweder die Flutwelle der Digitalisierung nutzen und sich nach oben tragen lassen oder sie gehen in ihr unter. Wenn sie den Veränderungen tatenlos zusehen, wird der attraktive Teil ihrer Wertschöpfungskette mit ziemlicher Sicherheit schon bald von Technologieunternehmen dominiert. Jetzt heißt es, keine Zeit zu verlieren. Wenn die Industrieunternehmen erfolgreiche Ökosysteme aufbauen wollen, müssen sie mutige neue Konzepte entwickeln, Größeneffekte anstreben, sich voll und ganz auf neue Technologien einlassen und vor allem sofort handeln.

Kontakte und Autoren

Jürgen Meffert ist Senior Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey.
E-Mail: juergen_meffert@mckinsey.com

Mark Patel ist Senior Partner im Büro von McKinsey in San Francisco.
E-Mail: mark_patel@mckinsey.com

Rupert Stuetzle ist Partner im Berliner Büro von McKinsey.
E-Mail: rupert_stuetzle@mckinsey.com

Aus Konkurrenten werden Partner
Juli 2019
Copyright © McKinsey & Company
Designed by Visual Media Europe

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

