

**Ändern
oder untergehen –
eine Begegnung mit der
Wertschöpfung
von morgen**

ATKearney
361°

1-5

Mission Statement
& Editorial

6-7

Ändern oder
untergehen:
Fünf Thesen

8-11

Wie die Digitalisierung
Industriegrenzen
sprengt

12-15

Egon-Zehnder-
Deutschland-Chef
Michael Ensser: „Wir
suchen die Wachsamkeit!“

16-21

Überleben im Verbund:
Warum Unternehmen
sich öffnen müssen.
Beispiel: Daimler

22-27

Menschenleere
Fabriken, Roboter
und 3D-Druck:
Die Produktion
von morgen

28-29

Infineon-Chef Reinhard
Ploss: „Manche Branchen
sind nicht ausreichend
paranoid“

30-33

Neu denken:
A.T. Kearney Chef
Johan Aurik über richtige
Zukunftsstrategien

34-35

Impressum & Quellen

36

Fakten und Statements
zur Wertschöpfung

Die A.T. Kearney Initiative „Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“ ist unser Beitrag für

- die Offenheit gegenüber
Neuem,**
- eine langfristige und
nachhaltige Zukunftsplanung und**
- den Mut zu Wandel und
Veränderung.**

**Die Zukunft unserer Kinder beginnt
jetzt. Wir gestalten sie mit. Durch
unser Handeln und die Entscheidungen,
die wir heute treffen.**



A.T. Kearney Partner Dr. Marc Lakner (l.), Dr. Martin Sonnenschein (m.) und Dr. Otto Schulz (r.)

Liebe Leserin, lieber Leser,
kaum ein Tag vergeht ohne eine Schlagzeile in den Wirtschaftsmedien zur Automatisierung der Arbeit. Zum digitalen Wandel ganzer Industrien. Und zur neuen, gewaltigen Konkurrenz, die aus branchenfremden Bereichen über etablierte Wettbewerber hereinbricht. Keine Frage: Die Digitalisierung wird vor keiner Fabrik und keinem produzierenden Gewerbe haltmachen.

Noch weiß niemand genau, wie die digitalen Technologien und ihre Vernetzungsmöglichkeiten Industrien, Unternehmen und ihre Prozesse auf den Kopf stellen werden. Aber wir erahnen doch: Es wird einiges auf uns zukommen, wenn wir Entwicklungen wie den Vormarsch der Roboter und 3D-Drucker oder das Google-Auto in die Zukunft projizieren.

Die Zeiten, in denen Fabriken Arbeitsplätze für viele bieten, in denen sich der Wettbewerb in den Grenzen der eigenen Industrie abspielt und Massenprodukte breiten Absatz finden, scheinen endgültig vorbei. Damit erleben wir eine Neudefinition dessen, was wir „industrielle Wertschöpfung“ nennen: Der gesamte Prozess von der Planung eines Produkts über seine Herstellung bis zum Verkauf erfährt eine radikale Neugestaltung.

In „Ändern oder untergehen – eine Begegnung mit der Wertschöpfung von morgen“ betrachten wir den Wandel genauer und denken gemeinsam mit Experten über die Fragen nach, die sich fast jeder Unternehmer stellt – und für die nur wenige schon jetzt Antworten haben.

Dabei stützen wir uns neben den Einsichten von Experten wie Egon-Zehnder-Deutschland-Chef Dr. Michael Ensser und Infineon-CEO Dr. Reinhard Ploss auf Daten und Fakten, die wir zusammen mit dem Allensbach Institut bei mehr als hundert Top-Entscheidern umsatzstarker Unternehmen der Automobil-, Maschinenbau- und Elektroindustrien erhoben haben. Und die wir im Rahmen unserer eigenen Initiativen und Beratungsmandate über Jahre hinweg gesammelt haben.

Ein Beispiel ist der Wettbewerb „Die Fabrik des Jahres“, den A.T. Kearney seit 25 Jahren veranstaltet und der in der Industrie als härtester seiner Art gilt. Er gibt tiefe Einblicke in Trends und Entwicklungen der Fertigung. Mit dem „Best Innovator“-Wettbewerb fördern wir die Innovationsstrategien, die sich am erfolgreichsten auf die Chancen des Wandels einstellen.

Wir können die Zukunft nicht vorhersagen. Aber wir können den gegenwärtigen Entwicklungen mit Wachsamkeit, Flexibilität und Neugier begegnen. Die vorliegende Publikation im Rahmen unserer Initiative „Deutschland 2064 – Die Welt unserer Kinder“ will hierzu einen Anstoß geben. Eine inspirierende Lektüre wünschen Ihnen

Dr. Marc Lakner
Dr. Martin Sonnenschein und
Dr. Otto Schulz
im Namen der Partner von A.T. Kearney

Ändern
oder
untergehen –
eine Begegnung mit der
Wertschöpfung
von
morgen

1

Industrien

**Die Digitalisierung sprengt Industriegrenzen –
der wahre Konkurrent ist branchenfremd!**

2

Führung

**Mann oder Maus? Es braucht die
Wachsamen, nicht die Ängstlichen!**

3

Unternehmen

**Kooperation statt Konkurrenz – das Unter-
nehmen von morgen überlebt als Verbund!**

4

Fertigung

**Der Letzte macht das Licht aus –
aber im Dunkeln geht es weiter!**

5

Strategie

**Dinosaurier können
fliegen lernen!**

1

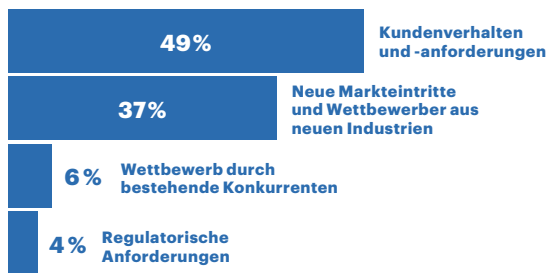
**Die Digitalisierung
sprengt
Industriegrenzen –
der wahre
Konkurrent ist
branchenfremd!**

Kann jetzt jeder Autos bauen? Die Digitalisierung reißt Grenzen ein, die lange als undurchlässig galten. Wie aus dem Nichts tauchen digitale Konkurrenten aus fremden Industrien auf und stellen traditionelle Geschäftsmodelle infrage. Der Blick auf die eigene Branche allein reicht nicht mehr aus. Das haben schon viele Unternehmen erkannt. Aber sind sie auch gut genug darauf vorbereitet?

1 Was treibt die Digitalisierung?

Unternehmen, die heute zu den digitalen Vorreitern gehören, sehen vor allem die Kunden und neue Wettbewerber als wichtigste Treiber für die Digitalisierung.

So antworten die digitalen Vorreiter

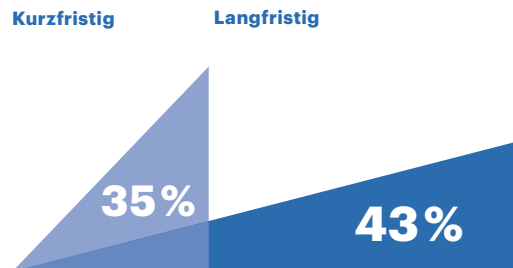


Quelle: A.T. Kearney „Digital Business Forum Roundtables“, 2014

2 Aufbruch: Start in neue Industrien

Jedes dritte Unternehmen plant innerhalb der nächsten fünf Jahre den Eintritt in neue Industrien – langfristig sind es mehr als 40 Prozent.

Tätigkeit in anderen Branchen geplant?

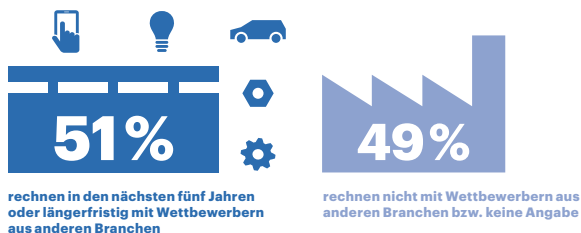


Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

3 Angriff der Branchen von nebenan

Die Grenzen werden durchlässiger. Mehr als die Hälfte der Unternehmen erwartet in den nächsten fünf Jahren oder langfristig stärkeren Wettbewerb aus anderen Branchen.

Kommen mehr Konkurrenten von außen?



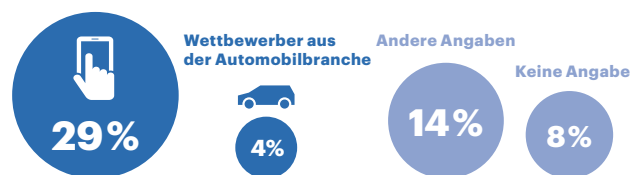
Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

4 Mehr Druck durch digitale Konkurrenz

Fast ein Drittel aller Unternehmen aus Maschinenbau, Automobil- und Elektroindustrie erwarten stärkeren Wettbewerb durch branchenfremde neue digitale Konkurrenz und IT-Unternehmen in ihrer Industrie.

Woher erwarten Unternehmen den stärksten Druck?

Digitale Wettbewerber, IT-Unternehmen



Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

1 Die Konkurrenz kommt von überallher – agil und aggressiv ins Morgen

Wer nur die eigene Branche beobachtet, sieht die Lawine zu spät, die ihn begraben wird. Neue Technologien und Wertschöpfungsmodelle greifen etablierte Geschäftsmodelle an – und lassen über Industriegrenzen hinweg neue entstehen



Neuer Wettbewerb für die Automobilindustrie aus dem Silicon Valley: Google Car.

Wer treibt eigentlich die Digitale Revolution? Wessen Gesetz gehorcht sie? Und vor welcher Grenze macht sie halt? Sie kennzeichnet eine Zeitenwende, der sich kein Unternehmen entziehen kann. Den Sprung in das nächste Zeitalter zu schaffen heißt, die Perspektive zu wechseln: rasch und radikal. Weg von der altbekannten Konkurrenz und ihren Angeboten hin zu neuen Kundenwünschen – und vor allem zu den branchenfremden Playern, die den Kunden überraschend neue Welten eröffnen.

Laut einer Umfrage von A.T. Kearney unter digitalen Vorreitern bei seinen „Digital Business Forum Roundtables“ sieht die Hälfte der Unternehmer die Kunden mit ihren Erwartungen als Treiber der Digitalisierung. Ihre hohen Anforderungen zwingen die Unternehmen, fundamental umzudenken: Neues Design und neue Technologie für alte oder gar völlig neue Produkte – die Kunden wollen alles am liebsten immer und überall nach ihren individuellen Wünschen gefertigt und geliefert bekommen. Wer nicht abgehängt werden will, muss mitziehen.

Zusätzlich treibt deutlich verstärkter Wettbewerb die Digitalisierung voran. Das geben fast 40 Prozent der Befragten an. Und diese Konkurrenz bedroht die alten Player nun aus zwei Richtungen:

Zum Ersten treten neue Marktteilnehmer aus der eigenen Industrie auf, die wegen ihrer neuen Wertschöpfungsmodelle schneller, agiler und flexibler sind. Fundamental anders aber ist, dass, zum Zweiten, der Wettbewerb plötzlich nun auch mit ganz neuen Geschäftsmodellen aus Richtungen kommt, die bislang nicht als Gefahr gesehen wurden. So befürchtet mehr als die Hälfte der Unternehmen, die A.T. Kearney 2016 in seine Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ einbezogen hat, langfristig verstärkten Wettbewerb aus anderen Branchen. Laut Stichprobe ist diese Erwartung am höchsten im Maschinen- und Anlagenbau.

Was heißt das konkret? Das Silicon Valley spielt in Untertürkheim und Sindelfingen heute eine größere Rolle als wahrscheinlich jeder andere Ort der Welt: eine Suchmaschine wie Google, die plötzlich selbstfahrende Autos entwickelt und die Pharmaindustrie aufmischt. Ein Internetunternehmer, der einen Elektrowagenhersteller wie Tesla gründet. Ein Computerbauer wie Apple, der Uhren herstellt. Und das ist erst der Anfang. Denn die Grenzen zwischen Industrie und Dienstleistungen brechen immer mehr weg. In Zukunft ist vielleicht nicht mehr wichtig, wer das Auto baut, sondern wer seine Anschaffung durch Sharing Services überflüssig macht.

Die Unternehmen aus dem digitalen Universum wachsen exponentiell mit ihren Datenmassen und der besseren Verwertbarkeit selbiger. So entstehen globale digitale Giganten, die das Potenzial und das Kapital haben, ganze Industriezweige zu überrollen.

Die Antwort auf diese Herausforderung scheint klar: Die Unternehmen müssen ihre Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle grundsätzlich überdenken und für die Zukunft neu erfinden. Doch nur 4 Prozent der Etablierten fühlen sich schon sehr gut auf den Wandel vorbereitet – zu viele haben noch nicht mal ernsthaft mit Überlegungen dazu begonnen.

Im Gegenteil: So mancher „Dinosaurier“ aus den traditionellen Industrien gibt sich angesichts des fundamentalen Wandels erstaunlich träge. Diese Schwerfälligkeit ist besonders gefährlich, wenn die technologischen Fortschritte gleichzeitig neuen, flexibleren Spielern neue Freiheiten eröffnen.

Jedes zweite Unternehmen fühlt sich in seiner Existenz bedroht

Früher waren die Eintrittsbarrieren in Form von Anlagen, Know-how und intensivem Kapitalbedarf sehr hoch. Heute erlauben 3D-Drucker oder ungewöhnliche Plattformen und Beteiligungsmodelle wie bei Uber ganz neue Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle für viel mehr Marktteilnehmer. Den Etablierten fällt ein Umdenken schwer. Ihre Angst vor Fehlern und ihre gewachsenen Strukturen hemmen die Kreativität und verzögern Abstimmungsprozesse. Gleichzeitig sind die digitalen Newcomer mit ihren vielfach flacheren Hierarchien deutlich flexibler.

Allerdings zeigt sich auch Bewegung in der Industrie. Alte Branchengrenzen werden nicht mehr nur einseitig durch die neuen Player aus der digitalen Welt aufgelöst. Jedes dritte Unternehmen plant bereits, selbst in den nächsten fünf Jahren in neuen Industrien aktiv zu werden. Und im Maschinen- und Anlagenbau ist es langfristig sogar jedes zweite Unternehmen, wie die A.T. Kearney Führungskräfteumfrage zeigt.

Am Wandel kommt also niemand vorbei. Denn Kunden überzeugen keine klassischen Industriegrenzen, sondern allein die Angebote. Deswegen vertrauen sie einer Apple-Uhr – und werden sich vielleicht eines Tages in einem Google-Auto sehr wohlfühlen oder ganz auf das eigene Auto verzichten.

Die Industriegrenzen lösen sich bereits heute überall auf. Wer das als Chance begreift und nicht als Bedrohung, wer sich heute schon darauf einstellt und angreift, anstatt sich abzuschotten, wer Verbündete für attraktive Kundenangebote sucht und Experimente nicht scheut, ist schon auf dem besten Weg in die neue Ära. ○

2

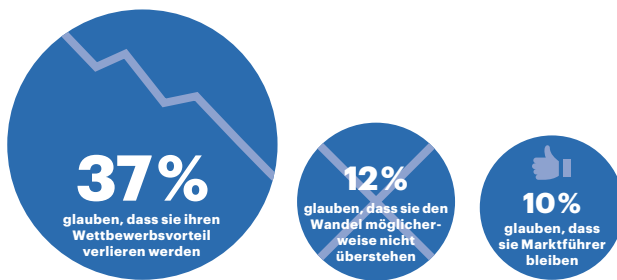
**Mann oder Maus?
Es braucht
die Wachsamens,
nicht die
Ängstlichen!**

Stillstand ist keine Option: Aus den technologischen Sprüngen ergeben sich große neue Chancen – wenn der Wandel in den Unternehmen richtig gemanagt und von allen mitgetragen wird. Nur wer die Belegschaft überzeugt, wird Widerstand vermeiden und die Transformation reibungslos bewältigen. Wer die großen Chancen nicht wahrnimmt und nicht rechtzeitig mitzieht oder es falsch anfasst, kann seine Marktposition verlieren.

1 Angst vor abnehmender Wettbewerbsfähigkeit

Ungewisse Zukunft: Die Entwicklungen beunruhigen, unter den traditionellen Unternehmen schauen selbst die digitalen Vorreiter skeptisch voraus.

Welche Marktposition erwarten Sie für sich?



Quellen: A.T. Kearney „Digital Business Forum Roundtables“, 2014

2 Die Industrie 4.0 ist Chefsache

Digitalisierung ist in den Chefetagen angekommen: In den meisten Unternehmen betreuen die obersten Leitungsgremien die Digitalisierung der Produktion.

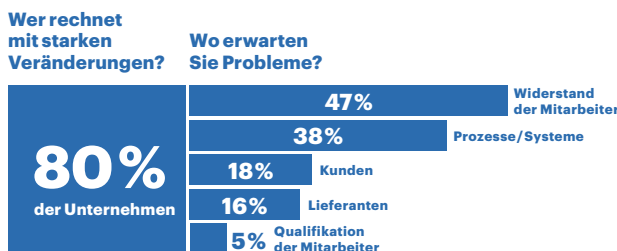
Wer kümmert sich um den Wandel?



Quelle: Bitkom „Industrie 4.0 ist Chefsache“, 2015

3 Große Veränderungen, großer Widerstand?

Die meisten Unternehmen erwarten tiefgreifende Veränderungen – und rechnen vor allem mit verstärktem Widerstand der Beschäftigten gegen den Wandel.

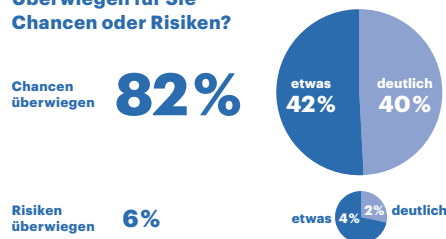


Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

4 Optimistisch in die Digitalisierung

Ja, wir schaffen das! Bei allen neuen Problemen, Gefahren und Ungewissheiten durch die Digitalisierung der Wertschöpfung sehen die Unternehmen trotzdem erwartungsfroh in die Zukunft.

Überwiegen für Sie Chancen oder Risiken?



Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

2 „Wie ein Kind den Kopf unter die Decke zu stecken ist falsch“

Dr. Michael Ensser, Managing Partner der Personalberatung Egon Zehnder in Deutschland, über den richtigen Umgang mit Ängsten und neuen Führungsherausforderungen in Zeiten der Digitalisierung



Dr. Michael Ensser war nach seinem Jura- und Politikstudium Assistent der Treuhand-Chefin Birgit Breuel und fing 1996 bei Egon Zehnder an, eine der drei größten Personalberatungen für Top-Executives und Leadership Services. Seit Anfang 2013 leitet Ensser in Berlin als Managing Partner die Geschicke der deutschen Dependence des Schweizer Unternehmens.

Veränderungsgeschwindigkeit und Anpassungsdruck für Unternehmen haben sich stark erhöht – wie ändern sich dadurch die Anforderungen für Führungskräfte?

Unsicherheit macht allenfalls in der Theorie Spaß, in der Realität hat sie etwas Bedrohliches. Falsch wäre

aber, wie ein Kind den Kopf unter die Decke zu stecken und auf ein gutes Ende zu hoffen. Führungskräfte sollten wachsam, nicht ängstlich sein. Es geht um einen erwachsenen Umgang mit neuen Herausforderungen und Bedrohungssituationen. Also: erhöhte Wachsamkeit, kombiniert mit mehr Wagemut und kreativem Denken. Die Kernfrage für das Top-Management: Wer kann in diesem Sinne mit größer werdender Ambiguität und Komplexität am besten umgehen?

Woran erkennt man solche Fähigkeiten?

Unternehmen spiegeln ihre Anforderungen teilweise zu stark an dem bisher Erreichten der zukünftigen Manager. Mit höherer Komplexität und stark disruptiven Entwicklungen geht es bei der Beurteilung des künftigen Fits aber immer weniger um erworbenes Erfahrungswissen, sondern um die Einschätzung des Potenzials. Das ist schwerer auszuleuchten als die bisher demonstrierte Kompetenz. Es schließt komplexere, teils sozialpsychologische Aspekte mit ein: Offenheit für Neues, permanentes Sich-Hinterfragen, Lernfähigkeit, den unternehmensweiten Diskurs und die vorhandene Kreativität fördern – und für Veränderungen auch emotional mobilisieren.

Mehr Unsicherheit, mehr Druck, die Gefahr des Scheiterns ist größer – stoßen Sie unter Führungskräften auf mehr Angst?

Wir suchen nach den Wachsamem, versuchen sie von den Ängstlichen zu unterscheiden. Von beiden Kategorien gibt es nicht mehr oder weniger als früher. Veränderungen lösen oft Unbehagen aus, umso stärker sind Kopf und Herz gefragt, um die richtigen Fragen zu stellen und die Fäden zusammenzuhalten. Der „Grand Leader“ der Achtzigerjahre funktioniert nicht mehr. Es geht um Mut zu mehr Experimentierfreude und eine Kultur, die das auch vorlebt. Also: Let's try – and if we fail, let's fail quickly!

Auf welche Widerstände treffen veränderungswillige neue Mitarbeiter in Leitungspositionen am häufigsten?

Man muss nicht nur gestalten wollen, man muss es auch dürfen. Wenn Aufsichtsräte, Vorstände oder Shareholder das nicht zulassen, sind die ganzen Mühen aussichtslos. Der Wechsel einer Führungskraft ist wie eine Organverpflanzung: Wird sie vom neuen Organismus angenommen oder abgestoßen? Wie veränderungsoffen ist die neue Umgebung, wie deutlich sind die Veränderungsnotwendigkeiten dort bereits erkannt?

Was ist die beste Methode, um Zweifel und Widerstände abzuschwächen?

Eindeutig Authentizität – das Antimodell zur Führungskraft alter Schule. Es geht um Empathie, darum, den Standpunkt der anderen zu verstehen, um die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen. Ich muss andere, wie gesagt, mobilisieren können. Menschen folgen Ideen heute meist dann, wenn diese plausibel sind und Sinn stiften. Und wenn sie selbst mitgestalten können, statt Vorgaben von oben abarbeiten zu müssen.

Wie stark trübt Erfolg den Blick in die Zukunft?

„Feuer an Bord“, und die Mannschaft braucht kein Zureden, sondern schaltet in den Rettungs- und Überlebensmodus – die Gefahr ist als akut erkannt. Segelt das Schiff dagegen bei klarem Wetter zügig dahin, wird sich die Besatzung nicht leicht für Veränderungen öffnen, auch wenn am fernen Horizont ein schwerer Sturm aufzieht. Diese Haltung können Sie gerade bei erfolgreichen Unternehmen immer wieder antreffen. Die Mehrheit der deutschen Unternehmen ist sich aber bewusst, was auf sie zukommt.

Wie groß ist das Bewusstsein dafür, dass jetzt Veränderungen nötig sind, unabhängig von der aktuell möglicherweise guten Lage?

Viele Unternehmen haben erkannt, dass neue Technologien und agile Spieler aus dem digitalen Bereich das eigene Geschäftsmodell plötzlich und massiv bedrohen können. Dagegen wappnen sie sich, es geht dort um das konkrete „Wie“, nicht mehr um das „Ob“. Einige beteiligen sich an neuen Plattformen, kooperieren mit Start-ups oder experimentieren in eigenen Innovation Hubs, wenn auch nicht immer zielgerichtet. Da hilft es sicherlich, zwischen „Roots“ und „Wings“ zu unterscheiden. Nicht alles infrage stellen, sondern sehen: Was kann ich besonders gut, was sind meine Wurzeln? Die Stärken ausbauen – und sich, von diesem Funda-

„Es geht um mehr Experimentierfreude. Let's try – and if we fail, let's fail quickly!“

ment aus, frischen Ideen öffnen und möglicherweise in neue Territorien vorstoßen.

Welche Anforderungen warten außerdem noch auf die Entscheider der Zukunft?

Sie werden den Wandel auch kulturell in einer Umgebung orchestrieren müssen, in der die Vertreter der Generationen Y und Z noch viel anspruchsvoller auftreten: Die Mehrzahl der Jungen erwartet mehr Sinnvermittlung und Selbstbestimmung – das ist keine Erfindung von Soziologen und muss einem nicht gefallen, es ist aber ein harter Fakt. Offenheit dafür darf kein Lippenbekenntnis bleiben, sondern muss im Unternehmen gelebt werden, nur so wird man diese Potenziale abholen. Der „War for Talent“ hat in diesem Sinne erst begonnen.

Wird es die florierende deutsche Wirtschaft mit ihren Großunternehmen und dem agilen Mittelstand auch 2064 noch in dieser Form geben?

Darauf würde ich wetten! Unsere Unternehmen, gerade der Mittelstand, haben großartige Stärken. Mir fällt der Vergleich zu unserer Fußball-Nationalelf ein: In großen Turnieren oft ein verhaltener Start, dann aber spielt sie – über die Dauer des Wettbewerbs – ihre ganzen Qualitäten aus, reißt das Ruder herum. Substanz paart sich auch dort mit einer besonderen Zähigkeit und dem Willen, das Ding konsequent durchzuziehen. Hochkonzentriert und mit ganzem Einsatz. Natürlich müssen wir alle in puncto Leadership und Organisationskultur noch an den besagten Stellschrauben drehen. Dann aber werden wir – auch auf der Basis hoch qualifizierter Belegschaften – mit der Disziplin und Organisationskraft, um die wir beneidet werden, auch 2064 eine sehr lebendige deutsche Industrielandschaft sehen. ○

3

**Kooperation statt
Konkurrenz –
das Unternehmen
von morgen
überlebt
als Verbund!**

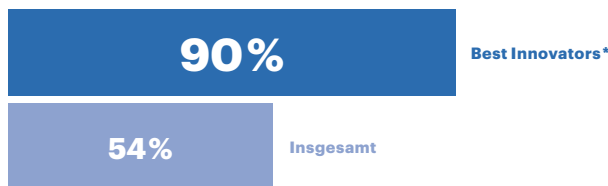
All together now: Die Zeit der autonomen Einzelkämpfer im Markt ist vorbei. Wettbewerbsvorteile und selbst Wissensvorsprünge erreichen und behalten Unternehmen nicht mehr durch strikte Geheimhaltung, sondern – im Gegenteil – in Zukunft verstärkt durch mehr Offenheit. Es geht um neue Stufen der Zusammenarbeit mit Zulieferern und Kunden – und auch mit Wettbewerbern.

1 Mehr Innovation durch mehr Zusammenarbeit

Gemeinsam sind wir stärker: Für die Innovations-Leader der Branchen sind die Zusammenarbeit und aktive Entwicklung ihrer Zulieferer unverzichtbar.

Sind gemeinsame Innovationen mit Zulieferern Teil Ihrer Strategie?

Ja, in strukturierter Weise

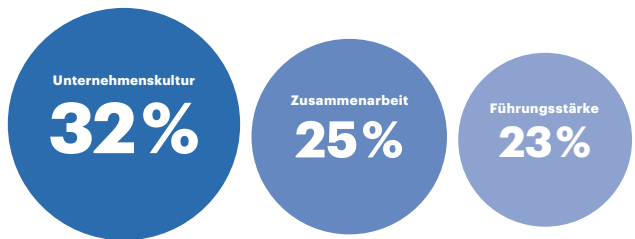


* führende Unternehmen des „Best Innovator“-Wettbewerbs
Quelle: A.T. Kearney „Best Innovator“-Wettbewerb, 2015

2 Damit die digitale Transformation klappt

Der Wandel in den Unternehmen geschieht nicht automatisch. Laut digitalen Vorreitern muss er gewollt, gelenkt und am besten von allen mitgetragen werden.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für digitale Transformation

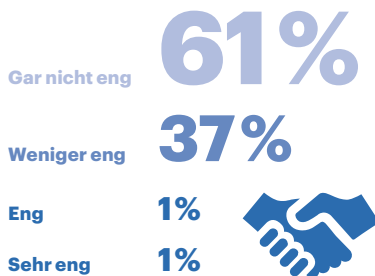


Quelle: A.T. Kearney „Digital Business Forum Roundtables“, 2014

3 Alte „Feinde“ werden zu neuen Partnern

Die Öffnung fällt recht schwer: Deutsche Unternehmen sind noch zurückhaltend bei der Zusammenarbeit mit Konkurrenten.

Wie ist die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern?



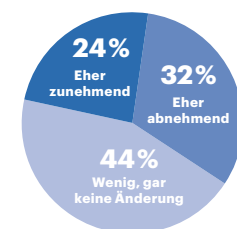
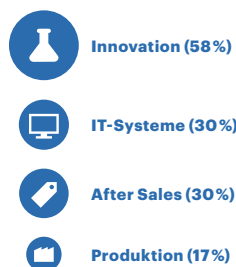
Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

4 Gemeinsam die Zukunft erforschen

Vor allem im Bereich Forschung & Entwicklung sehen die Unternehmen grenzübergreifende Kooperationsmöglichkeiten – aber auch in der Produktion.

Wo möchten Sie die Zusammenarbeit ausbauen?

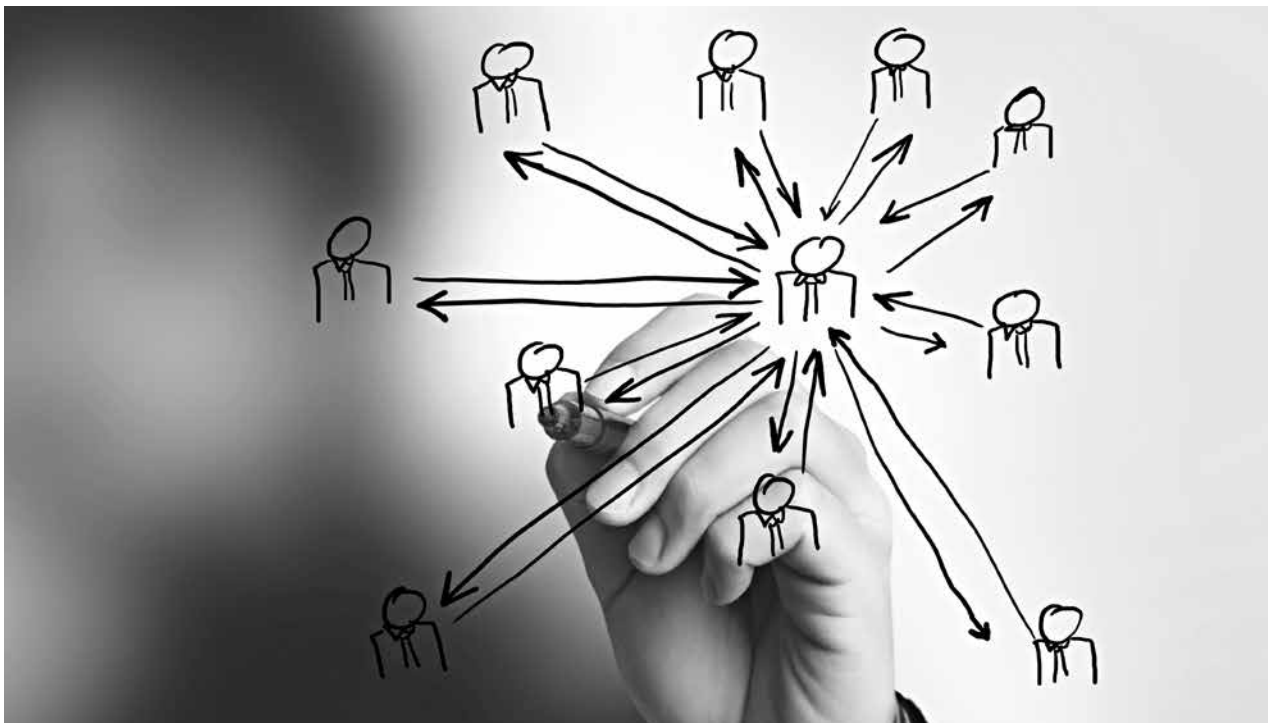
Wie wird sich die eigene Wertschöpfungstiefe entwickeln?



Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

3 Wie Grenzüberschreitung die Existenz sichert

Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei. Die Unternehmensgrenzen lösen sich auf. Auf dem Markt treten nicht mehr einzelne Anbieter gegeneinander an, sondern ganze Wertschöpfungsverbünde



Gemeinsam stark: Flexible Netzwerke – auch mit Wettbewerbern – sind eine Antwort auf digitale Herausforderungen.

Die Digitalisierung stellt nicht nur herkömmliche Produktionstechniken und Entwicklungsprozesse infrage, sondern vor allem gewohnte Denkmuster: Die alten Gewissheiten gelten nicht mehr. Dazu gehören einige Kernsätze unternehmerischen Handelns. Sie wurden in vielen Jahrzehnten erlernt, was ihre Überwindung manchmal erheblich erschweren mag.

Früher sahen sich Unternehmen als quasi autonome Einzelkämpfer in einem als feindlich wahrgenommenen

Konkurrenzumfeld. Es galt, möglichst geschlossene Systeme aufzustellen, um anderen Marktteilnehmern entscheidende Informationen vorenthalten zu können. Der exklusive Wissensvorsprung bei Produkten, Produktionsverfahren oder Vertriebssystemen wurde als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet. Je weniger Außenstehende – also Wettbewerber, aber auch Lieferanten und Kunden – vom eigenen Unternehmen, speziell den Besonderheiten der Wertschöpfung, zum Beispiel Pro-

duktionsverfahren oder -stoffen, wussten, desto größer die Chance, im Markt erfolgreich zu sein. Abschottung statt Durchlässigkeit, Geheimniskrämerei statt Transparenz. Das war die Denkmaxime. Wer sich als autonomer und allein auf sich gestellter Spieler auf dem Markt versteht, denkt in Silos.

Diese strenge Betrachtung gilt schon lange nicht mehr. Um Kosten zu sparen, aber auch, um flexibler agieren zu können, haben deutsche Firmen ihre Wertschöpfungstiefe in den vergangenen Jahrzehnten zum Teil erheblich reduziert. Die Studie „Personalkostenverteilung entlang der internationalen Wertschöpfungskette“, die A.T. Kearney für bayme vbm erstellt hat, zeigt, dass in der Metall- und Elektroindustrie nur noch etwa 40 Prozent der Wertschöpfung intern erbracht werden, wovon mehr als die Hälfte jenseits der Landesgrenzen erfolgt. Die Automobilindustrie leistet nur noch 20 Prozent im eigenen Unternehmen. Viele gehen einen Schritt weiter und arbeiten auf diversen Ebenen mit externen Partnern zusammen. Es geht um einen umfassenden Austausch von Know-how, der neues Wissen von außen ins eigene Unternehmen transferiert und die Anwendung neuer Technologien ermöglicht, was allein so schnell nicht möglich gewesen wäre. Daraus resultieren automatisch neue Wertschöpfungsnetzwerke, die aber nur dann erfolgreich und konsequent aufgebaut werden können, wenn die noch bestehenden Unternehmensgrenzen überwunden werden. Das ist die Voraussetzung, um in Zukunft eine führende Stellung auf dem jeweiligen Markt einnehmen zu können.

Denn: Die Wettbewerbsstärke von Unternehmen wird in den kommenden Jahren nicht mehr durch die Stärke der eigenen Wertschöpfung, sondern durch die Stärke des Wertschöpfungsverbunds bestimmt, den sie um sich herum aufbauen. Das zentrale Stichwort ist „Kooperation auf allen Ebenen“ – mit Wettbewerbern, Lieferanten, Vorlieferanten, Kunden. Es geht um nicht weniger als eine Kooperation entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Profitieren werden alle daran beteiligten Unternehmen. Ziel der umfangreichen Zusammenarbeit ist, den aufstrebenden neuen Unternehmen, die plötzlich die alten Geschäftsmodelle mithilfe digitaler Technik infrage stellen, adäquat begegnen zu können – auch, indem man sie einbindet. Ein solches flexibles Netzwerk zielführend und systematisch aufzubauen setzt voraus, die drei wesentlichen Unter-

Kooperation mit Wettbewerbern wird zum wichtigen Erfolgsfaktor

nehmensgrenzen abzubauen: zu den Kunden, zu den Lieferanten und zu den Wettbewerbern.

Zunächst aber gilt es, Grenzen auch innerhalb der Unternehmen zu überwinden: Vorbehalte von Teilen des Managements und der Belegschaft, die an lieb gewonnenen Gewohnheiten festhalten und schlicht Angst vor dem Unbekannten haben, verhindern oft, dass sich ein Unternehmen für Neues öffnet. Werden Ziel und Form der neuen Zusammenarbeit klar definiert, offen kommuniziert und unter Beteiligung aller implementiert, erhöhen sich die Chancen, dass sie auch von allen mitgetragen werden. Dabei muss man sich fragen: Was bedeutet Unternehmensidentität jenseits der klassischen Abgrenzungen, was für ein Selbstverständnis entwickelt sich daraus? Am klarsten ist die Antwort, wenn man sich selbst als modernes Netzwerk versteht. Ein Extrembeispiel ist der weltweit erfolgreiche Telekommunikationsriese SoftBank, der aus tausend kleineren, selbstständigen Einheiten besteht. Viele deutsche Unternehmen verwirklichen den Netzwerkgedanken und den Wunsch nach höherer Flexibilität bereits dadurch, dass sie punktuell, in unterschiedlichen Intensitätsgraden Start-ups an sich binden.

Die erste Unternehmensgrenze ist die zum Kunden. Das Verhältnis der Unternehmen zu den Abnehmern ihrer Produkte hat sich bereits massiv verändert und verbessert. Dass die wichtigste Größe für ein Unternehmen, der Konsument, wesentlich stärker eingebunden wird, ist für die meisten heute selbstverständlich – und oft genug überlebensnotwendig. Diese Entwicklung drückt sich in neuen Vertriebsformen wie dem Direktvertrieb aus sowie in neuen Kommunikationsmöglichkeiten im Rahmen eines deutlich intensivierten und effektiver

genutzten Kundenfeedbacks bis hin zur Einbeziehung der Konsumenten in den Innovationsprozess (Collaborative Innovation). Ein Beispiel dafür ist die BSH Hausgeräte GmbH, die in Kooperation mit relayr, einem Start-up-Unternehmen für das „Internet der Dinge“, zu einem offenen Entwickler-Marathon einlädt, wo die Beteiligten ihrem Spieltrieb freien Lauf lassen können, um Verknüpfungen von Haushaltsgeräten mit Sensoren, Thermostaten, Wetterstationen oder Webcams zu entwickeln. Die Tiefe der Zusammenarbeit variiert, das Bewusstsein aber für die Kooperationsnotwendigkeit und die Chancen, die darin stecken, ist deutlich gewachsen.

Die zweite Unternehmensgrenze besteht zu den Lieferanten – und deren Lieferanten. Die Erkenntnis, dass die Qualität der eigenen Produktion unmittelbar auch von deren Leistungsfähigkeit abhängt, hat bereits zu weitreichenden Kooperationen geführt. Hier reicht die Zusammenarbeit von der gezielten Lieferantentwicklung – beispielsweise durch Effizienzsteigerungen der Produktion beim Zulieferer in Supplier-Fitness-Programmen – über gemeinsame Standortprojekte bis hin zu Forschung und Entwicklung im Verbund (Collaborative Supplier Innovation), beispielsweise in der Zusammenarbeit mit Software-Lieferanten bei der Umstellung auf digitale Geschäftsmodelle.

Beim „Best Innovator“-Wettbewerb von A.T. Kearney zeigt sich, wie positiv sich diese Zusammenarbeit auf Unternehmen auswirkt, die sich besonders intensiv darauf einlassen. Bemerkenswerte 90 Prozent der Innovationsführer lassen Lieferanteninnovationen in ihre Innovationsstrategie einfließen – im Durchschnitt sind es nur gut 50 Prozent. Ihre Gründe, zu kooperieren, sind vielfältig: „Abdeckung intern nicht vorhandener Fähigkeiten“ (das gaben 90 Prozent als Grund für ihre Kooperation an) „Time to Market“ (80 Prozent) oder „höhere Produktdifferenzierung und -funktionalität“ (80 Prozent) sowie „geringeres Entwicklungsrisiko“ (70 Prozent).

Während die Unternehmen ihr Verhältnis zu Kunden und Lieferanten also bereits in vielen Fällen auf breiter Front neu aufgestellt haben, ist die dritte wichtige Unternehmensgrenze – die zu den Wettbewerbern – bisher kaum angerührt worden. Es gibt erste Ansätze, wie man sie bei der Erschließung digitaler Geschäftsmodelle etwa durch den Kauf des Nokia-Kartendienstes Here von Daimler, Audi und BMW beobachten konnte. Aber solche Kooperationen sind in traditionel-

Diesem Sog kann sich bald kein Marktteilnehmer mehr entziehen

len Industrien noch die Ausnahme. Das hier ruhende Potenzial wird noch lange nicht vollständig abgerufen. Aus der Hightechindustrie gibt es bereits Ansätze: die unternehmensübergreifende Entwicklung und Produktion von Fernsehgeräten oder die Entwicklung des Blue-ray-Standards. Die Öffnung zum Wettbewerber ist in Zukunft für etablierte Unternehmen unabdingbar, wenn sie dem drastisch erhöhten Veränderungs- und Anpassungsdruck produktiv und flexibel begegnen und nicht durch quasi über Nacht entstehende aggressive Anbieter aus dem digitalen Umfeld in die Ecke gedrängt werden wollen.

Um in einer sich permanent verändernden, extrem dynamischen Wirtschaft erfolgreich bestehen zu können, müssen Strukturen aufgebaut werden, die ebenso dynamisch auf die Herausforderungen reagieren können. Die intensive Kooperation mit externen Partnern auf allen Ebenen, auch und gerade mit Wettbewerbern, wird in Zukunft zum ausschlaggebenden Erfolgsfaktor.

Je mehr Unternehmen sich öffnen und damit erfolgreich sind, desto stärker wird die Sogwirkung, der sich bald schon kein Marktteilnehmer mehr entziehen kann. In Folge entstehen laufend weitere Verflechtungen der Wertschöpfung kreuz und quer über die traditionellen Unternehmensgrenzen hinweg. Diese Entwicklung wird auch den Charakter des Wettbewerbs spürbar verändern: Nicht mehr die Fähigkeit des einzelnen Unternehmens entscheidet allein über Erfolg oder Misserfolg auf dem Markt, sondern die Stärke und Flexibilität des Verbunds, in dem es agiert. Je exklusiver und flexibler der eigene Wertschöpfungsverbund ist, desto überlebensfähiger und anpassungsfähiger wird er sein.

Wer das frühzeitig versteht, hat beste Chancen, das erfolgreichste Wertschöpfungsnetzwerk in seinem Markt aufzubauen. ○

„Wir müssen diese Art der Kooperationen intensivieren, wenn wir die Nase vorn halten wollen“

Früher nur Wettbewerber, heute Partner: Daimler und Renault-Nissan tauschen Komponenten und entwickeln gemeinsam Getriebe und Fahrzeuge. Die Unternehmen Audi, BMW und Daimler kaufen zusammen einen Kartendienst, den man fürs autonome Fahren braucht. Und das ist erst der Anfang ...



Da geht's lang: Gemeinsamer Kartendienst für die Marktführer.

Als 2010 die Kooperation zwischen Daimler und Renault-Nissan begann, ging es vor allem um Skaleneffekte auch in Fahrzeugklassen, in denen man allein nicht genug Volumen oder keine Produktionsanlagen hatte. Heute baut Daimler etwa Motoren in die A- und B-Klasse ein, die von Nissan in den USA produziert worden sind, hat mit dem Partner ein Getriebe entwickelt, das im Smart funktioniert, und arbeitet mit ihm an einem Projekt für Pick-up-Fahrzeuge.

Nach Ansicht von Johannes Reifenrath, Leiter Produktstrategie und -planung Mercedes-Benz Cars, werden solche Kooperationen immer häufiger die einzige oder beste Möglichkeit sein, wettbewerbsfähig zu bleiben: „Allein hat man nicht die Ressourcen, alle Themen in der geforderten Geschwindigkeit gleich gut zu bearbeiten.“

Wo die Markenidentität durch das Zusammenspiel mit einem Wettbewerber aus Konsumentensicht leiden könnte, müssen die Verantwortlichen sorgfältig abwägen: „Das ist ein Spagat“, sagt Experte Reifenrath. „Aber wenn wir technisch wegen fehlender Kooperationen zurückfallen würden, wäre das für den Kunden gravierender.“

Insbesondere bei den großen Zukunftsthemen „autonomes Fahren“, „Vernetzung“ und „Digitalisierung“ sieht er wegen der immensen Investitionen einen erhöhten Bedarf an Zusammenarbeit. Die Aktivitäten der neuen Riesen wie Google oder Apple machen eigene Antworten noch drängender. Ein solcher Schritt war die Übernahme des Kartendienstes Here durch Audi, BMW und Daimler. Wer Weltmarktführer beim autonomen Fahren werden will, braucht diese Art von Technologie.

Daimler zeigt auch mit Projekten wie car2go, der Mobilitäts-App moovel oder der Beteiligung an Uber, wie groß die Bereitschaft ist, sich auf bislang unbekannte Territorien mit neuen Geschäftsmodellen zu wagen.

Ein riesiges Feld, das bisher noch keine besondere Rolle im Wertschöpfungsprozess spielt, ist das enorme Kundendatenmaterial des Automobilkonzerns. Hier können sich ungeahnte Chancen ergeben. Dafür werden weitere Kooperationen notwendig sein.

Bereichsleiter Reifenrath erwartet weitere Partnerschaften bei Elektromobilität, Batterien und Steuerungselektronik – und für das autonome Fahren auch bei Steuer- und Kamerasystemen sowie bei der Datenverarbeitung. Sein Fazit: „Wenn wir im internationalen Wettbewerb die Nase vorn halten wollen, müssen wir diese Art der Kooperationen intensivieren!“

Der Druck ist groß. Die schnellen Unternehmen schlucken die langsameren; wer stillsteht, hat bereits verloren. Die Konkurrenz wird immer stärker – und kommt mittlerweile aus allen Richtungen.

Die nächsten Player, so der Daimler-Mann, lauern schon am Horizont – im Fernen Osten: gigantische chinesische Telekommunikationsunternehmen mit Hunderten Millionen treuer Kunden. Diese Unternehmen haben genug Geld und Power, jederzeit auch ins Automobilgeschäft einzusteigen – und den Markt ordentlich zu erschüttern. ○

4

**Der Letzte
macht das
Licht aus – aber
im Dunkeln
geht es weiter!**

Die menschenleeren Fabriken rücken näher: Immer intelligentere Generationen von Maschinen führen zu noch kapitalintensiveren Produktionen, die bald praktisch ohne menschliche Arbeitskraft auskommen werden. Diese Entwicklung wird sich dramatisch beschleunigen. Die 3D-Drucker erlauben zugleich ein bislang unvorstellbares Maß an Produkt-Individualisierung.

1 Personalkostenanteil sinkt weiter

Schrumpffaktor „menschliche Arbeitskraft“:
Der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten hat sich in vielen Branchen signifikant reduziert.

Personalkostenanteil gestern/heute

	Vor 10 Jahren	Heute
Metallerzeugnisse	29%	22%
Maschinenbau	16%	10%
Elektrische Ausrüstung	18%	15%
Kraftwagen und Kraftwagenteile	14%	12%

Quelle: A.T. Kearney / bayme vbm „Personalkostenverteilung entlang der internationalen Wertschöpfungskette“, 2014

2 Roboter gefährden ganze Berufsgruppen

Das macht vielen Angst: In den nächsten zwei Dekaden gefährdet die Computerisierung rund 42 Prozent der produzierenden Berufe in Deutschland. Für die „Steuerer“ der neuen Fertigung ergeben sich dagegen große Chancen.



2700 000

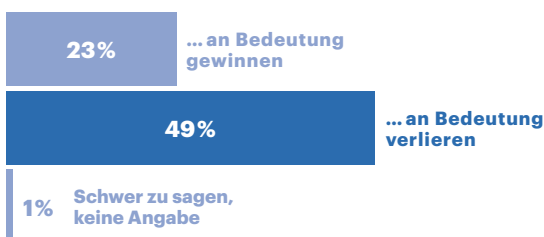
Arbeitsplätze in produzierenden Berufen sind bedroht

Quellen: A.T. Kearney Berechnung auf Basis Frey/Osborne „The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?“, 2013; Bundesagentur für Arbeit „Arbeitsmarkt in Zahlen – Beschäftigungsstatistik“, 2015

3 Schlechte Aussichten für Arbeitnehmer?

Eindeutige Richtung: Fast die Hälfte der Unternehmen erwartet für die Zukunft eine geringere Bedeutung des Menschen im Produktionsprozess.

Menschliche Arbeitskraft im Produktionsprozess wird ...



Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

4 Der große Siegeszug des 3D-Druckers

Immer günstiger, immer vielfältiger, immer verbreiteter: Additive Fertigungstechnologien – wie z.B. 3D-Druck – werden sich unaufhaltsam durchsetzen.

Kostenentwicklung und Verbreitung

	Kostenindex	Anzahl der Technologien	Installierte Basis
2010	100%	5	23 000
2020	53%	15	2500 000
2030	28%	30	100 000 000

Quelle: A.T. Kearney „The Next Wave of High Tech Manufacturing“, 2014

4 Die Produktionsstätte der Zukunft braucht neue Modelle

Die Digitalisierung verändert radikal die Produktion. Intelligente Maschinen wickeln die Herstellung automatisch ab – und managen sich selbst. Die Konsumenten werden individuellste Produktwünsche erfüllt bekommen



So sieht die Zukunft aus: Die menschenleere Fabrik wird die Regel, nicht die Ausnahme.

Manche Diskussion über die möglichen Folgen der digitalen Revolution mag auf Skeptiker wie ein großer Hype wirken, der mit den Realitäten wenig zu tun hat. Doch man sollte sich nicht täuschen lassen: Die realen Entwicklungen geben heute schon deutliche Hinweise auf die bevorstehenden Umwälzungen. Die Top-Unternehmen im A.T. Kearney Wettbewerb „Fabrik des Jahres“ haben in den vergangenen zehn Jahren ihre Produktivität um zwei Drittel gesteigert und dabei ihre Durchlaufzeit um fast 40 Prozent reduziert. Und dabei haben sie den Anteil der indirekten Produktionsmit-

arbeiter gegenüber der direkten Produktion um mehr als 50 Prozent gesenkt.

Doch das ist erst der Anfang. Die Jobs am Band werden von Robotern übernommen, Steuerungsprozesse werden automatisiert, und die Qualitätsprüfung erfolgt verstärkt elektronisch: Unseren Berechnungen zufolge werden in den kommenden zwei Jahrzehnten mehr als 40 Prozent der produzierenden Berufe in Deutschland von der Automatisierung betroffen sein, das entspricht 2,7 Millionen Arbeitsplätzen. Kein Wunder: Deutschland ist weltweit der fünfgrößte Absatzmarkt für Roboter.

Einige Branchen spüren das besonders deutlich: Die Automobilindustrie ist der größte Kunde für Roboter, und im Maschinenbau ist der Personalkostenanteil in einer Dekade von 16 auf 10 Prozent gesunken.

Dank der Digitalen Revolution stehen wir vor einer Neuerfindung der existierenden Wertschöpfungsketten: Nicht nur ändern sich die Produkte komplett durch das „Internet der Dinge“, sondern künftig werden auch die spezifischen Bedürfnisse der Kunden – egal, ob es ums Engineering oder um den Vertrieb geht – noch viel stärker in den Fokus rücken. Wenn die Grenzkosten durch moderne Verfahren wie 3D-Druck praktisch gegen null gehen, werden kleinste Losgrößen plötzlich rentabel, was dazu führt, dass individuellste Kundenwünsche, beispielsweise zum Design, ohne großen Zusatzaufwand jederzeit erfüllt werden können.

Individuelle und personalisierte Produkte für die breite Masse, die gleichzeitig kostengünstig sind – dies wird so zur Realität. Das kommt dem Bedürfnis der Kunden sehr entgegen, die anspruchsvoller werden und nach individuelleren Angeboten verlangen. Sie sind immer weniger bereit, örtliche, zeitliche, inhaltliche oder technische Beschränkungen von Herstellerseite zu akzeptieren. Darauf werden sich alle produzierenden Unternehmen einstellen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Frei nach dem Motto „Haben wir nicht‘ gibt’s nicht!“. Die Digitalisierung scheint plötzlich beides zu ermöglichen: einerseits die effizientere, voll automatisierte Massenproduktion und andererseits die rentable Einzelfertigung.

Die ganz neuen Möglichkeiten in der Produktion ergeben sich vor allem auch dadurch, dass jetzt in großem Umfang Daten in Echtzeit erfasst und gespeichert und Datenflüsse und Maschinen miteinander vernetzt werden können. Dank Künstlicher Intelligenz entwickeln Roboter sich zu selbstständig lernenden Einheiten, die immer seltener noch auf den lehrenden und beaufsichtigenden Menschen angewiesen sind.

Sicherheitsüberlegungen haben lange den Einsatz von Robotern eingeschränkt: Maschinen, die Situationen in ihrem Umfeld nicht erkennen und beurteilen können, sondern bloß programmierte Befehle ausführen, stellen eine potenzielle Gefahrenquelle für ihre menschlichen Kollegen dar. Heute holen Experten den Roboter aus seinem Sicherheitskäfig heraus und arbeiten an einer zunehmend intel-

Beides wird möglich: effizientere Massenproduktion und rentable Einzelfertigung

ligenten, adaptiven Automatisierung, die langfristig zu einer menschenleeren „Lights out“-Fabrik führen wird. Neue Stufen der Künstlichen Intelligenz – wie sie der Supercomputer Watson, IBMs Computersystem zu Künstlicher Intelligenz, demonstriert – werden zunehmend auch die Fertigung revolutionieren. Die Kosten für additive Technologien, wie zum Beispiel 3D-Druck, werden bis 2030 um mehr als die Hälfte sinken – und so den Trend beschleunigen. Vier Fünftel aller Unternehmen messen der A.T. Kearney Führungskräfteumfrage zur industriellen Wertschöpfung zufolge dieser Entwicklung eine wichtige Rolle zu. Als Folge wird der Faktor Mensch langfristig aus vielen Bereichen der Fertigung verschwinden.

Aber die Digitale Revolution wird auch massiv die Arbeit der indirekten Produktion betreffen. Hier ersetzen digitale Modelle, Simulationen, Sensoren und Roboter die Arbeit des Menschen. Der Aufwand und die Zeit, die heute noch in das Planen, Managen und Durchführen von Aufgaben wie Ablaufplanung, Umrüstung, Wartung und Verladung von Teilen fließt, fallen weg. Gleichzeitig werden Angestellte mit fundierten Kenntnissen gefragt sein, um die intelligenten Systeme der Fertigung aufzusetzen.

Eine besondere Stellung nimmt in Zukunft der 3D-Druck ein. Der weltweite Markt dafür wächst jährlich um 20 bis 25 Prozent und wird bis 2025 unseren Schätzungen zufolge 25 bis 50 Milliarden US-Dollar groß sein. Diese Technik erfüllt die wichtigsten Ziele einer modernen Produktion: Sie kann genau dort eingesetzt werden, wo der Kunde das Produkt nachfragt. Sie stellt sich ohne nennenswerte Mehrkosten auf die individuellen Kundenwünsche ein. Sie ist für immer mehr Werkstoffe verfügbar. Und sie reduziert radikal die herkömmlichen Komplexitäten der Herstellung. Auch wenn der Weg zur Massenfertigung noch weit ist – einfacher war Produktion noch nie, besonders bei kleinen Losgrößen.

Mit dieser Technologie sind die Barrieren für neue Marktteilnehmer gering, was ein großer Vorteil für

Die Kosten für neue Technologien sinken um mehr als die Hälfte

junge Unternehmen ist und zu einem größeren Wettbewerb führen kann. In Zukunft könnte ein weiterentwickelter 3D-Druck wahrscheinlich sogar bei größeren Serienproduktionen eingesetzt werden – was sich heute noch nicht lohnt.

In der Medizintechnik, wo individualisierte Lösungen die Regel sind, hat diese Technologie Stückkostenvorteile gegenüber der konventionellen Fertigung. Die Einsatzmöglichkeiten erweitern sich ständig. Neben Zähnen und künstlichen Hüften wurden auch schon Lungenteile „gedruckt“ und erfolgreich einem Baby eingesetzt, andere Forscher experimentieren mit der Fertigung von Herzklappen oder ganzen Herzen.

Auch die etablierten Riesen sehen das Potenzial. General Electrics (GE) vermutet, dass bis 2022 knapp die Hälfte der Teile für GEs Turbinen und Flugzeugtriebwerke 3D-gedruckt werden könnten. Das Unternehmen hat dafür sogar ein eigenes Labor aufgebaut und Anbieter gekauft, die in diesem Bereich spezialisiert sind. Siemens druckt Düsen, die Wasserstoffgas in die Brennkammer einer Turbine leiten. Mit dem 3D-Druck können Turbinenteile in 48 Stunden vor Ort produziert werden – zuvor haben Produktion und Lieferung bis zu fünf Monate gedauert. Die Kosten sinken um ein Drittel. Vieles ist möglich. Was sich in der breiten Masse durchsetzen wird, muss die Zeit zeigen.

Die Sieger der „Fabrik des Jahres“ in der Kategorie „Digital“ setzen bereits heute auf neue Technologien – ohne alte dabei aus dem Blick zu verlieren. Sie vernetzen weltweit alle Anlagen, um die Steuerung zu optimieren und halten alte und neue unter einem Dach, um so das Optimum an Produkt- und Produktionstechnologien zu erreichen. Und das mit dem Mut, heute schon zu experimentieren – beispielsweise durch den großflächigen Einsatz kollaborativer Roboter über Prototypenbau hinaus.

Die neuen Technologien werden zu neuen Fertigungskonzepten führen, die sich erheblich von den gewohnten unterscheiden. Dabei könnte der Netzwerk-

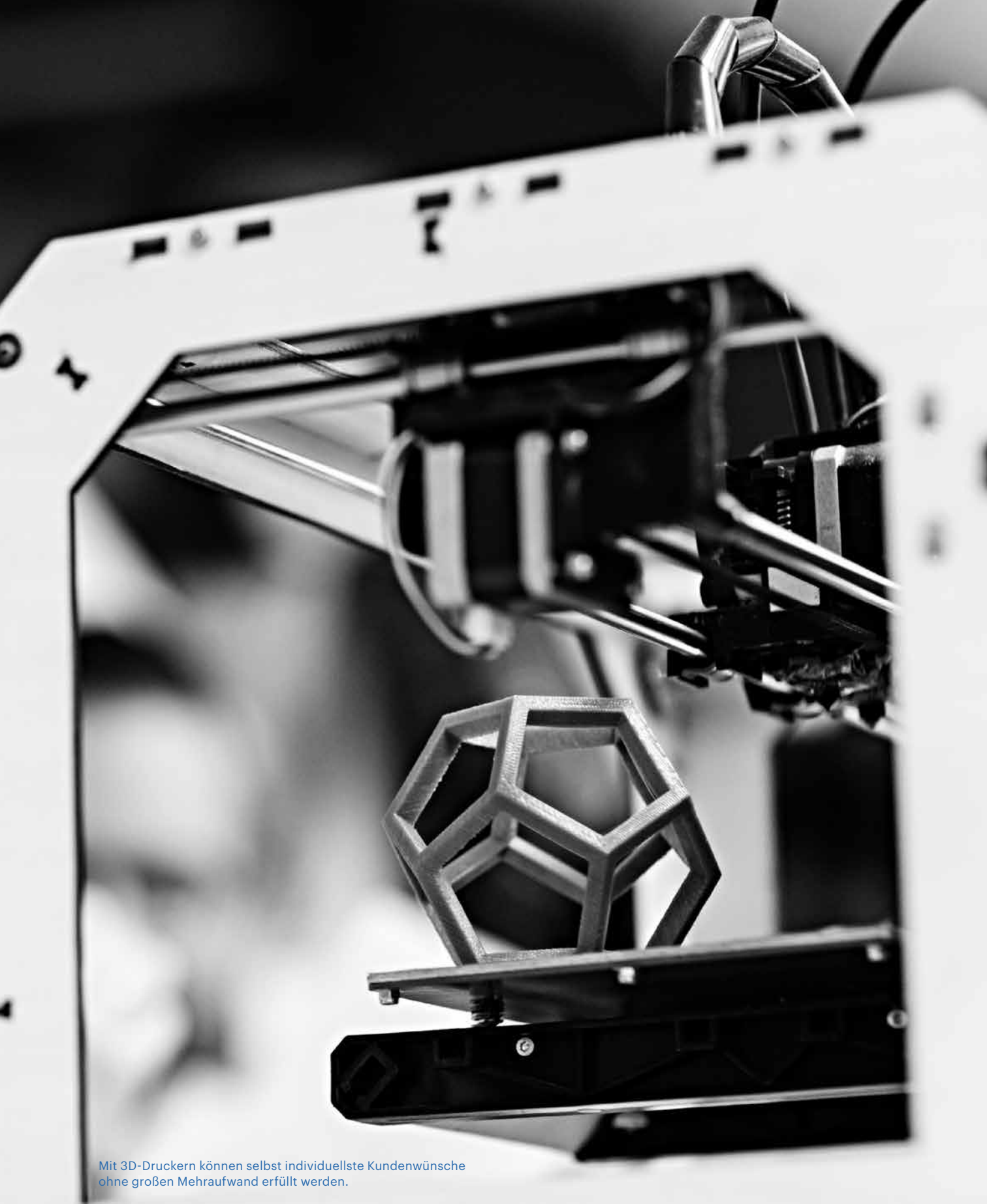
gedanke stärker Fuß fassen: In einigen Bereichen des Maschinenbaus wird bereits mit ähnlichen Konstruktionen experimentiert, wie man sie vom Uber-Modell her kennt. Dabei buchen die Unternehmen Produktionsanlagen wie 3D-Drucker oder Bearbeitungszentren dezentral und nach Bedarf. Das wirkt sich positiv auf die Kapitalintensität der Herstellung aus und ermöglicht neuen Marktteilnehmern einen leichteren Start – während die Anbieter der jeweiligen Anlagen ihre Auslastung optimieren. Man kann aber auch noch einen Schritt weiter in diese Richtung gehen: A.T. Kearney erarbeitet derzeit mit einem Hersteller internationaler Industriegüter ein Konzept für Mobile Manufacturing Units, mobile Fertigungseinheiten, die eine flexible Produktion entlang des Markts und eine schnelle Anpassung des Produktionsnetzwerks ermöglichen – damit geht die statische Nutzung einer Fabrik zu Ende.

Die Idee größtmöglicher Flexibilisierung und Individualisierung der Produktion kann zu Plänen führen, wie sie adidas bereits entwickelt hat: Schon in absehbarer Zeit will der Sportartikelhersteller den vom Kunden gewünschten Schuh direkt im Shop vor Ort mit additiven Technologien fertigen können.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich folgendes Bild für die „Fabrik 2064“: Die Produktion wird am besten in der Großstadt direkt neben dem Design Center stattfinden, und zwar dort, wo der Kunde sie braucht. Diese Struktur und neue Herstellungstechniken, die ohne Mehraufwand jederzeit eine Losgröße eins ermöglichen, erlauben es dem Anbieter, sehr individuell auf Konsumentenwünsche einzugehen.

In den Fertigungshallen arbeiten Menschen nur noch, um in der Steuerungszentrale den vollautomatischen Ablauf der „Lights out“-Fabrik zu überwachen – und um in Ausnahmesituationen einzugreifen. Auf der Einzelteilebene erfolgt die Prozesskontrolle über Sensoren. Die Fertigung muss auf Auftragsschwankungen und veränderte Konsumentenwünsche schnell reagieren können und ist deshalb modular aufgebaut, was durch Mobile Manufacturing Units ermöglicht wird.

Das Unternehmen versteht sich als integrierter, aber flexibler Teil eines umfassenderen Netzwerks, eines Verbunds der Wertschöpfung. Durch diesen kann es optimal auf Veränderungen reagieren. Und diese Flexibilität wird der Schlüssel für den Erfolg in der Zukunft sein. ○



Mit 3D-Druckern können selbst individuellste Kundenwünsche ohne großen Mehraufwand erfüllt werden.

„Manchen Branchen fehlt das Gespür für Wandel – sie sind nicht ausreichend paranoid!“

Infineon-Chef Dr. Reinhard Ploss über die Gefahr etablierter Geschäftsmodelle durch überraschende Konkurrenten „aus der Seitenstraße“, die Einsatzmöglichkeiten des 3D-Druckers und die Zukunft der Robotik



Der promovierte Verfahrenstechniker Reinhard Ploss ist seit Oktober 2012 Vorstandsvorsitzender von Infineon. Ihm unterstehen Fertigung, Arbeitsdirektion sowie Forschung & Entwicklung. Der gebürtige Bamberger kam 1986 zum damaligen Halbleiterbereich von Siemens. In der Folge übernahm er die Führung diverser Aktivitäten von Infineon und wurde 2007 in den Vorstand berufen.

In welchem Stadium der Digitalen Revolution befinden wir uns?

Ich sehe eher eine Weiterführung der Evolution mit neuen Faktoren. Die digitale Welt hat vor 75 Jahren mit

dem Zuse-Computer begonnen. Bei digitalen Daten handelt es sich um das einzige System mit exponentiellem Wachstum ohne erkennbare Limitierung. Mit dem Smartphone, das Daten selbstständig erhebt, erleben wir eine starke Beschleunigung des Datenwachstums. Was ergibt sich aus den Daten? Ich glaube, dass wir eine Multiplikation der Effekte sehen werden – und die Auswirkungen auf die reale Welt noch gar nicht voll verstanden haben.

Wie nachhaltig und umfassend werden die Veränderungen sein?

Sie umfassen neben Technik und Wirtschaft auch die ökosoziale Umwelt. Es könnte natürlich sein, dass der Mensch als soziales Wesen irgendwann etwa den Ersatz der direkten Zwischenmenschlichkeit durch die Sozialen Netze nicht mehr erträgt. Aber der Mensch hat so gut wie nie grundsätzlich Nein gesagt zu technischen Möglichkeiten. Bei vielen durch die Digitalisierung möglichen Veränderungen – etwa in der Medizin – stehen wir erst ganz am Anfang.

Was bedeutet dieser Wandel für Unternehmen?

Der Anpassungsdruck ist enorm gestiegen. Früher hatte man seine wichtigsten Konkurrenten genau im Blick – am besten im Rückspiegel. Heute kommt der gefährliche Wettbewerber öfter aus der Seitenstraße. Wir nehmen ihn zunächst vielleicht gar nicht als relevant wahr, bis wir erkennen müssen: Die Seitenstraße ist zur neuen Hauptstraße geworden.

Woran liegt das?

Zum Beispiel an neuen Konvergenzen. Auf den PC- und den Kommunikations-Hype folgte der Hype um mobile Kommunikation, bei dem nun auch der Zyklus weit fortgeschritten ist. An die Stelle von Technik tritt mehr und mehr die Nutzbarkeit als entscheidender

Faktor. Warum hat Apple gegen Nokia gewonnen? Die Konvergenz von Internet und Telefon führte mit der Kompetenz von Apple bei der Nutzungsumgebung über das iPhone zum heutigen Smartphone. Deswegen geht es darum, die nächste Konvergenz rechtzeitig zu erkennen.

Wenn Geschäftsmodelle quasi über Nacht in Gefahr geraten können – wie kann man sich dagegen wappnen?

Manche Branchen sind an schnellen Wandel nicht gewöhnt, ihnen fehlt das Gespür – sie sind nicht ausreichend paranoid. Manager müssen wachsamer und flexibler werden. Der Maschinenbau ist das gewohnt, er wird schon länger durch die Konkurrenz zum Beispiel aus Asien bedroht. Auch der deutsche Automobilbau reagiert an vielen Stellen gut auf Herausforderungen.

Werden die etablierten Unternehmen beweglicheren Einheiten weichen?

Kleinere neue Firmen, die dem etablierten Denken schneller entkommen, gab es immer. Aber da, wo Material bearbeitet und wo produziert wird, spielen Skaleneffekte auf absehbare Zeit weiter eine Rolle. Allerdings könnte es passieren, dass sich durch die Digitalisierung Wertschöpfungsketten neu formieren oder Unternehmen sich von nicht mehr relevanten Teilen trennen.

Welchen Einfluss werden 3D-Drucker haben?

Bei der Massenproduktion sind sie noch keine Alternative. Einen Kotflügel zu drucken statt tiefzuziehen würde viel zu lange dauern. Der 3D-Druck wird Marktanteile erringen, wo es um kleinere Stückzahlen geht – zum Beispiel bei Prototypen. Die Zeit von der Konstruktionszeichnung bis zum Modell wird sich radikal verkürzen. Das könnte im Übrigen bedeuten, dass auch handwerkliche Kompetenzen in den Hintergrund rücken.

Was erwarten Sie von der Robotik?

Wir erwarten nicht nur eine Entwicklung – wir sehen sie bereits. Halbleiterwerke gehören zu den am höchsten automatisierten Fertigungen. Die Fortschritte sind generell enorm. Beim autonomen Fahren wird das Auto zu einem Roboter, der gerade das Sehen erlernt. Irgendwann werden Roboter in den Fabriken durch Zuseher lernen und vielleicht den Einrichter ersetzen, der wiederum zum Lehrer von Robotern wird. Wir werden eine große Umwälzung der Arbeitswelt erfahren. Der Mensch wird vor allem da gebraucht werden, wo wir Ausnahmesituationen meistern müssen.

Wie beurteilen Sie die Veränderungsbereitschaft deutscher Unternehmen?

Die sehe ich nicht so kritisch wie viele andere. Wenn ich mir die lebendige Start-up-Szene etwa in Berlin anschau, bin ich recht optimistisch. Allerdings ist es auch dringend notwendig, dass wir bei der Entwicklung der Software-Kompetenz deutlich zulegen. Generell brauchen wir eine stärkere Kultur des Muts in Deutschland. Da liegen unsere Wurzeln in der Gründerzeit oder beim Wiederaufbau, darauf basiert unser heutiger Erfolg. Nun müssen wir genug starke Wurzeln für die Zukunft legen.

Wie ist die Perspektive für Deutschland im Jahr 2064 als Wertschöpfungsstandort?

Unsere Erfolgsbasis ist das sehr umfängliche Know-how. Solange wir genug neues Wissen – systemisch oder im Einzelement – schaffen, bleibt hier die Fertigung erhalten. Dabei ist die Fähigkeit der Antizipation entscheidend. Wir müssen Veränderungen früh genug erkennen, um uns anpassen oder selber den Wandel mitgestalten zu können. Das setzt die Bereitschaft zum Wagnis voraus. Wenn uns das gelingt, mache ich mir um die Zukunft keine Sorgen. ◯

„Wir brauchen eine stärkere Kultur des Muts in Deutschland. Da liegen auch unsere Wurzeln!“

5

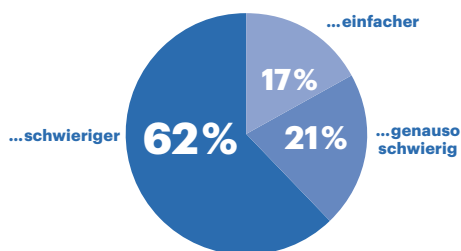
Dinosaurier können fliegen lernen!

Unternehmenslenker können sich nur auf eins sicher verlassen: Die Unsicherheit ist ihr neuer ständiger Begleiter. Der Planungshorizont schrumpft rapide, die Strategieentwicklung muss neu justiert und an die veränderten Bedingungen angepasst werden. Die Aufgaben werden komplexer und herausfordernder. Die wenigsten fühlen sich darauf wirklich gut vorbereitet.

1 Führungskräfte sind stärker gefordert

Die Zeiten werden unsicherer und unübersichtlicher. Die meisten Unternehmenslenker haben den Eindruck, dass langfristige Planung und die Vorausschau immer schwieriger werden.

Strategieentwicklung ist heute gegenüber zehn Jahren zuvor ...



Quelle: A.T. Kearney „Strategy Study“, 2014

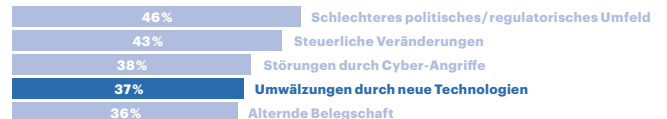
2 Die zwei Seiten der Fortschrittsmedaille

Die technischen Innovationen werden als eine der wichtigsten Chancen fürs Geschäft gesehen – und zugleich als eine der größten Herausforderungen.

Top 5 der Chancen (nach Zustimmung in %)



Top 5 der Herausforderungen (nach Zustimmung in %)

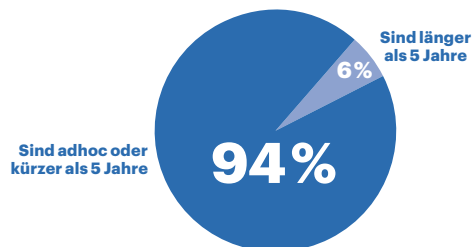


Quelle: A.T. Kearney Global Business Policy Council „2015 Views from the C-Suite – Greater Volatility and Uncertainty on the Horizon“

3 Die Perspektiven werden kurzfristiger

Die praktische Bedeutung des Langzeitdenkens nimmt rasant ab. Die Strategiezyklen haben sich in den vergangenen zehn Jahren um 42 Prozent verkürzt.

Dauer von Strategiezyklen heute

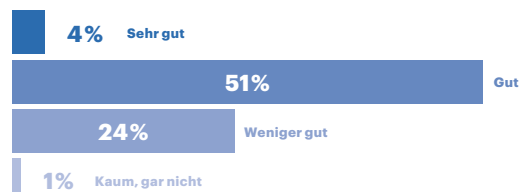


Quelle: A.T. Kearney „Strategy Study“, 2014

4 Nur die Minderheit hat einen fertigen Plan

Zwar erwarten vier Fünftel aller Unternehmen starke Umwälzungen, aber nur eine kleine Minderheit von knapp 4 Prozent der Unternehmen aus Maschinenbau, Automobil- und Elektroindustrie hat bereits einen fertig ausgearbeiteten Plan für die digitale Zukunft.

Wie gut sind Sie auf Wandel vorbereitet?



Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016

5 Gibt es eine Strategie mit Zukunftsgarantie? Und: Warum alles Alte zu kurz greift

Die etablierten Produzenten können die Herausforderungen der „Vierten Industriellen Revolution“ schaffen: mit Experimentierfreude, Vielfalt und dem richtigen Strategie-Portfolio – sagt Johan Aurik von A.T. Kearney



Johan Aurik ist Managing Partner und seit 2013 Chairman of the Board von A.T. Kearney. Zuvor war er als Regional Head verantwortlich für Europa, den Nahen Osten und Afrika. Aurik kam 1989 zu A.T. Kearney und hat sowohl in Nordamerika als auch in Europa gearbeitet. Er hat zahlreiche Kunden zu strategischen Themen in den Bereichen Konsumgüter und Handel beraten.

Warum wird so intensiv über die Zukunft der Fertigung debattiert?

Wir erleben gerade die „Vierte Industrielle Revolution“, wie es auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos hieß. Die ist zum einen gekennzeichnet durch die fast komplette Digitalisierung unseres Lebens, zum anderen durch technische Revolutionen in der Produktion. Die Stich-

worte sind „Künstliche Intelligenz“, „neue Robotergenerationen“, „Fortschritte in Nano- und Biotechnik“. Alles passiert zur selben Zeit. Das hat größte Auswirkungen auf die Fertigung, deswegen gerät sie so in den Fokus.

Sind sich die Unternehmensführer der Umwälzungen bewusst?

Manche sind irritiert, andere würden die Realität am liebsten ignorieren oder als Hype sehen, der bald verschwindet. Viele machen sich aber ernsthaft Gedanken, wie man in Zeiten permanenter Unsicherheit überhaupt noch strategisch planen kann. Wer in der Lage ist, die neuesten Entwicklungen rechtzeitig im Voraus zu erahnen, hat in Zukunft die Chance auf langfristiges und deutliches Wachstum. Das gilt vor allem für Deutschland mit seiner großen Produktionserfahrung.

„Zukünftig müssen Strategien aus einem Portfolio an Optionen bestehen“

Wie sollten CEOs der neuen permanenten Unsicherheit begegnen?

Ihre Führungsaufgabe ist unter diesen Umständen sehr schwierig, weil Vorhersagen generell schwerer geworden sind – und die eigenen Erkenntnisse laufend durch Informationen aus dem Internet infrage gestellt werden. Manche Chefs glauben, Flexibilität, Agilität und Kostenkürzungen seien die Rettung – aber das ist keine Strategie.

Wie sieht strategische Planung heute idealerweise aus?

Erstens: Was sind die fundamentalen Veränderungen, die man für die nächsten 10 oder 20 Jahre erwartet? Man muss in verschiedenen Szenarien denken. Zweitens: Man sollte sich für neue Perspektiven öffnen und Kunden, Forscher und andere Außenstehende befragen. Drittens: Man braucht neue Inspirationsquellen, egal woher. Ein gelungenes Beispiel aus einer anderen Branche oder welcher Quelle auch immer kann hilfreich sein – Kreativität und Vielfalt sind gefragt! Man muss experimentierfreudiger werden, insbesondere was neue Technologien angeht – auch wenn mal was schiefgehen sollte.

Sind die Entscheider offen für diese Art der Vielfalt?

Ich glaube: nicht. Schaut man sich deutsche Vorstände und Aufsichtsräte an, hält sich die Vielfalt in Grenzen – wie auch in Nordamerika oder Japan. Man braucht jedoch andere Leute, die das eigene Denken infrage stellen, weil man nur so die gedanklichen Komfortzonen verlässt. Zu wenige Unternehmen öffnen sich bisher – dabei ist Diversity der Schlüssel zu neuen Denken.

Einige „alte Riesen“ arbeiten doch bereits mit Start-ups zusammen!

Das ist großartig! Die Unternehmen sollten aber auch bei der Ausarbeitung ihrer Strategien möglichst viele Partner miteinbeziehen. Damit vermeidet man zahlreiche Probleme in der Umsetzung der Strategie – und gerade dort geschehen die meisten Fehler. Außerdem sollte die Strategie-Entwicklung ein permanenter Prozess sein, bei dem man zudem stets mit einem ganzen

Strategie-Portfolio arbeitet, um auf alle Chancen reagieren zu können – und dieses Portfolio sollte man permanent anpassen. Das verspricht den größten Erfolg.

Ist dafür eine andere Unternehmenskultur notwendig?

Unbedingt! Dieser Kulturwandel ist eine große Aufgabe. Vielleicht ist diese Transformation sogar noch schwieriger, als die richtige Antwort auf digitale Newcomer zu finden, die das eigene Geschäftsmodell infrage stellen. Der Prozess wird lange dauern!

Sie empfehlen mehr Vielfalt, eine andere Strategieplanung und eine neue Unternehmenskultur. Gibt es dafür reale Vorbilder?

Aus unserer Sicht macht ein großer deutscher Chemiekonzern sehr viel richtig. Niemand ist perfekt – aber was die langfristige Perspektive angeht, die Vielfalt in den Gremien und die unterschiedlichen Sichtweisen, die sie zulassen und forcieren, macht man dort eine sehr gute Arbeit, schon seit Jahren. Ich kenne nicht viele Unternehmen, die ähnlich gut aufgestellt sind.

Wie wird die Unternehmenslandschaft 2064 aussehen? Was bleibt übrig?

Keine Angst, die Veränderungen sind selten so radikal wie befürchtet. Man geht noch immer mit einem Brief zur Post, obwohl wir die E-Mail schon lange kennen. Nicht alles Alte wird verschwinden, viel wird neu dazukommen. Ich bin ein großer Optimist – und sehr gespannt, was tatsächlich passieren wird.

Vor zehn Jahren gehörten Energie- und Automobilkonzerne in den USA zu den größten Unternehmen, heute geben Google, Amazon und Facebook den Ton an. Müssen wir solch eine Perspektive auch für Deutschland erwarten?

Die Zukunft der deutschen Autoindustrie ist besonders spannend. Ihre größten Herausforderungen sind Car-sharing und das Driverless Car – nicht das Elektroauto. Wie werden die Platzhirsche darauf reagieren? Es ist sehr schwer, ein gutes Auto herzustellen. Die Wagen des US-amerikanischen Unternehmens Tesla kommen aus Verbrauchersicht nicht gut weg. Die deutschen Konzerne dagegen haben fantastische Ingenieure und hervorragende Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Es ist überhaupt noch nicht sicher, dass Tesla am Ende siegt und BMW und Daimler die alten Dinosaurier sind. Ich bin mir sicher: Ein paar Dinosaurier werden uns noch zeigen, dass sie fliegen können. ○

Impressum

Herausgeber

A.T. Kearney GmbH
www.atkearney.de

E-Mail

deutschland2064@atkearney.com

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt

Dr. Martin Sonnenschein (V.i.S.d.P.)

Projektleitung A.T. Kearney

Dr. Marc Lakner, Alexander Rathfelder

Verlag

TEMPUS CORPORATE GmbH –
Ein Unternehmen des ZEIT Verlags
Büro Berlin
Askanischer Platz 3, 10963 Berlin
Büro Hamburg
Helmut-Schmidt-Haus, Buceriusstraße,
Eingang Speersort 1, 20095 Hamburg
www.tempuscorporate.zeitverlag.de

Projektleitung TEMPUS CORPORATE

Jasmin Kistner

Redaktion

Dr. Christian Ankwitsch, Rolf Antrecht,
Frauke Franckenstein, Jan Mingo, Dr. Otto Schulz

Layout

Barbara Krimm, Till Sperrle

Bildredaktion

Beatrice Jansen

Fotos

S. 4: © Henning Ross
S. 10: © Google/ dpa
S. 14: © Miriam May
S. 18: © Getty Images/violetkaipa
S. 21: © Getty Images/Drazen Lovric
S. 24: © Getty Images/2013 AFP
S. 27: © Getty Images/vgajic
S. 28: © Infineon
S. 32: © 2015 David Neff davpix

Herstellung

Dirk Woschei

Druck

G. Peschke Druckerei GmbH
Taxetstraße 4, 85599 Parsdorf

Printed in Germany

Zentrale Quellen

Die A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“

In Zusammenarbeit mit dem Institut für Demoskopie Allensbach hat A.T. Kearney 2016 eine quantitative Befragung zum Thema „Industrielle Wertschöpfung“ durchgeführt. Dafür wurden über hundert Top-Entscheider von Unternehmen der Automobil-, Maschinenbau- und Elektroindustrie mit mindestens 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr zu Zukunftsaussichten ihrer Unternehmen, zu neuen Wettbewerbern, Modellen der Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg und zum Wandel der Wertschöpfung insgesamt in Telefoninterviews befragt. Ziel der Befragung war, ein Gesamtbild über die Einschätzung der Top-Entscheider hinsichtlich der zukünftig zu erwartenden Entwicklungen im Bereich der Wertschöpfung und des unternehmerischen Umfelds zu gewinnen. Außerdem sollten die aus Sicht der Befragten wichtigsten Faktoren für den erfolgreichen Wandel bisheriger Wertschöpfungsmodelle identifiziert werden.

A.T. Kearney Benchmark-Wettbewerb „Die Fabrik des Jahres“

„Die Fabrik des Jahres“ ist der härteste Benchmark-Wettbewerb für die verarbeitende Industrie in Deutschland und Europa. Er wird gemeinsam mit der Fachzeitschrift Produktion durchgeführt. A.T. Kearney wertet für den Wettbewerb 100 Kennzahlen aus, wobei branchen- und produktionstypspezifische Einflüsse berücksichtigt werden. 2016 wird der Wettbewerb zum 25. Mal ausgeschrieben.

www.atkearney.com/web/global-excellence-in-operations

A.T. Kearney Wettbewerb „Best Innovator“

Der „Best Innovator“-Wettbewerb, den A.T. Kearney seit 2003 zusammen mit der WirtschaftsWoche ausschreibt, prämiiert erfolgreiches und nachhaltiges Innovationsmanagement. In einem mehrstufigen Verfahren entscheidet die Jury über herausragende Leistungen und kürt einen Gesamtsieger.

www.atkearney.com/web/best-innovator-germany

A.T. Kearney Digital Business Forum

Das Digital Business Forum ist ein internationales interdisziplinäres Netzwerk zur Entwicklung von Strategiewissen mit Blick auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Industrie, Regierungen und Gesellschaft, das A.T. Kearney in Zusammenarbeit mit seinem globalen Thinktank „Global Business Policy Council“ aufgebaut hat.

www.atkearney.de/web/digital-business-forum

The Future of Strategy:

A Transformative Approach to Strategy for a World That Won't Stand Still

The Future of Strategy ist ein Fachbuch von A.T. Kearney, in dem unter anderem Managing Partner Johan Aurik und Strategieexperte Martin Fabel erläutern, was Strategie in Zeiten permanenten Wandels bedeutet. Die Autoren zeigen auf, dass Strategie mehr eine Frage des Portfolios von Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen denn eines starren Leitfadens ist.

Erschienen bei McGraw-Hill Education 2014

Ändern oder untergehen – eine Begegnung mit der Wertschöpfung von morgen

„Die Zeiten, in denen Fabriken Arbeitsplätze für viele bieten, sich der Wettbewerb in den Grenzen der eigenen Industrie abspielt und Massenprodukte breiten Absatz finden, nähern sich dem Ende. Wir erleben eine Neudefinition der ‚industriellen Wertschöpfung‘.“

Dr. Marc Lakner, A.T. Kearney

Industriegrenzen lösen sich auf: Mehr als die Hälfte der Unternehmen erwartet in den nächsten fünf Jahren oder langfristig stärkeren Wettbewerb aus anderen Branchen.*

„Es geht um einen erwachsenen Umgang mit neuen Herausforderungen und Bedrohungssituationen. (...) erhöhte Wachsamkeit, kombiniert mit Wagemut und kreativem Denken.“

Dr. Michael Ensser, Egon Zehnder Deutschland

Jedes dritte Unternehmen plant innerhalb der nächsten fünf Jahre den Eintritt in neue Industrien.*

„Es könnte passieren, dass sich durch die Digitalisierung Wertschöpfungsketten neu formieren oder Unternehmen sich von nicht mehr relevanten Teilen trennen.“

Dr. Reinhard Ploss, Infineon

Bei allen Ungewissheiten und Herausforderungen durch die Digitalisierung sehen die Unternehmen trotzdem erwartungsfroh in die Zukunft – für 82 Prozent überwiegen die Chancen.*

„Leidenschaft zum Gelingen heißt auch gänzlich Neues zu wagen.“

Dr. Martin Sonnenschein, A.T. Kearney

* Quelle: A.T. Kearney Führungskräfteumfrage „Industrielle Wertschöpfung“ in Zusammenarbeit mit IfD Allensbach, 2016