

Newsletter-Serie Herausforderung Digitalisierung

Teil 2: Vertikale und horizontale Vernetzung

von Dr. Rudolf Pritzl und Dr. Peter M. Ruppert

Vertikale und horizontale Vernetzung

Deutsche Unternehmen haben die Digitalisierung als **Hebel zur Effizienzsteigerung** genutzt, um Kostenpositionen zu verbessern und Wettbewerbsvorteile sowie Marktanteile zu erhöhen. Steigerungen der Produktivität und Profitabilität basieren zum großen Teil auf vertikalen Vernetzungen.

In **vertikalen Netzwerken** arbeiten Lieferanten, Hersteller und Distributoren eng in geschlossenen Systemen zusammen. Jeder Teil des Netzwerkes versucht das Ganze zu verbessern, möglichst viele innerhalb des vertikalen Netzwerkes erzielbare Optimierungen werden adressiert. Ein horizontaler Blick ausserhalb des eingespielten Netzwerkes wird selten für nötig gehalten.

Horizontale Vernetzung beinhaltet eine **Veränderung bisheriger Spielregeln und der Prozessketten** an sich, um den Kundennutzen zu erhöhen oder ungenutzte Potenziale zu realisieren.

Vier „**Game-Changer**“ werden den Kundennutzen, die Kommunikation mit den Kunden und damit auch das Geschäftsmodell direkt beeinflussen:

- **Big Data:** ermöglicht verbrauchsgerechte und gezielte Angebote, abgestimmt auf das Nutzungsverhalten der Kunden
- **Echtzeit:** gezielte Datennutzung und daraus abgeleitete Angebote und Kommunikation mit den Kunden erfolgen direkt bei Bedarf
- **Direkte Kommunikation:** ermöglicht eine Disruption bestehender Kundenschnittstellen und die direkte Erfassung von Kundendaten
- **Transparenz:** Geschäftsmodelle, die auf Intransparenz und Insuffizienzen beruhen, sind schwer aufrechtzuerhalten und bieten ein hohes Angriffspotenzial.

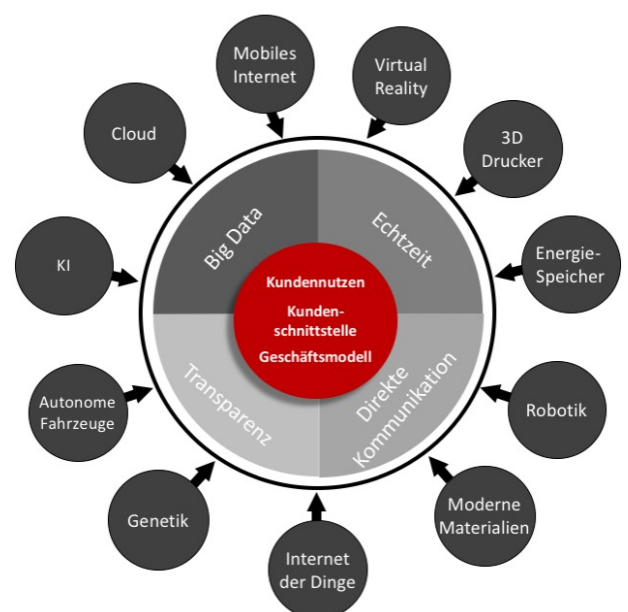
Die „Game-Changer“ werden durch die zukünftigen Möglichkeiten disruptiver Technologien verstärkt und können bestehende Wertschöpfungsketten sprengen. Unternehmen sollten vor diesem Kontext den Einfluss auf Kundennutzen, Kundenschnittstellen und

Geschäftsmodelle hinterfragen und analysieren, welche Möglichkeiten eine horizontale Vernetzung bietet oder welche Gefahren entstehen können.

Horizontale Vernetzungen erfordern eine **Abkehr von starren Wertschöpfungsketten** und ein **Denken in Zusammenhängen** über das eigene vertikale Netzwerk und über die eigene Branche hinaus.

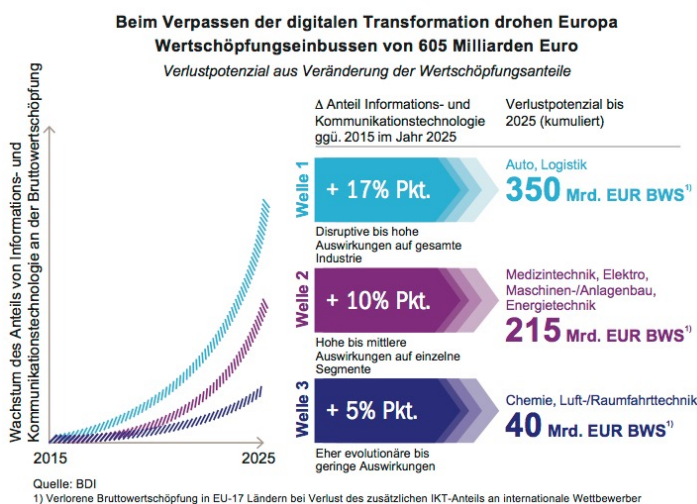
Zahlreiche deutsche Unternehmen sind Hidden Champions und besitzen eine Spitzenposition bei der Wertschöpfung, die sie verlieren, wenn neue, branchenfremde Akteure gezielt die „Game-Changer“ in Verbindung mit disruptiven Technologien nutzen, um sich mit innovativen Geschäftsmodellen wesentliche Teile der Wertschöpfung anderer Branchen anzueignen.

Wenn Unternehmen es zulassen, dass andere Unternehmen mit der Hoheit über Kundenschnittstellen und gezieltem Daten-Know-how sich an ihre Stelle setzen, führt das zu deutlichen Einschnitten bei Wertschöpfung und Margenentwicklung.



So können traditionelle Marktführer an den Rand oder sogar aus dem Geschäft gedrängt werden, wenn digitale Plattformen den Kundenkontakt monopolisieren und hierdurch die Hersteller immer mehr dominieren.

Durch Digitalisierung können sich völlig neue Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Wachstumschancen ergeben oder hohe Verluste der Bruttowertschöpfung die Folge sein. Nach einer Studie des BDI droht Europas Industrie bis 2025 eine Bruttowertschöpfung in Höhe von 605 Milliarden Euro an internationale Wettbewerber zu verlieren, wenn sie die Chancen nicht selbst nutzt.



Ähnliche Entwicklungen bestehen auch in anderen Branchen wie Finanzdienstleistungen oder im Handel und in der Konsumgüterindustrie. Mehr als zehn Jahre eCommerce haben traditionelle Vertriebsstrukturen teilweise dramatisch verändert. Der Vertrieb über das Internet erfolgt ohne Umwege direkt an den Endkunden. So lassen sich deutlich günstigere Preise anbieten und auf Kundenseite besteht immer weniger Verständnis dafür, dass der Handel einen Großteil der Wertschöpfung abgreift. Der Verband der Deutschen Möbelindustrie konstatiert beispielsweise, dass der Kunde sein Verhalten grundlegend verändere. Er werde zukünftig komplizierte Prozesse, lange Lieferzeiten und mehrstufige Vertriebe immer weniger akzeptieren.

Selbst im Stahlhandel, der bisher traditionell und analog gearbeitet hat, tauchen völlig neue digitale Wettbewerber durch Amazon oder Alibaba auf und wittern ihre Chance. Gisbert Rühl, Vorstandsvorsitzender der Klöckner & Co. sagt deshalb deutlich: „Ich kannibalisiere mein Geschäft, bevor es andere tun.“

Klöckner setzt deshalb konsequent auf den Ausbau digitaler Handelsplattformen und Herr Rühl prognostiziert, dass die digitalen Umsätze bis 2019 auf über 50 % des Gesamtumsatzes anwachsen werden (derzeit 10%). In vielen Branchen besteht aber nach wie vor die Tendenz sich auf vertikale Vernetzungen zu konzentrieren, da hierdurch bestehende Wertschöpfungsketten nicht aufgebrochen werden müssen und bisher bewährte Geschäftsmodelle vermeintlich stabil bleiben. Sich mit dringend notwendigen Fragestellungen zu befassen, die sich aus den Möglichkeiten horizontaler Vernetzungen ergeben, wird außer Acht gelassen.

Der hohe Spezialisierungsgrad und das vorherrschende Denken in geschlossenen Systemen innerhalb deutscher Unternehmen führt also dazu, dass Digitalisierung primär vertikal betrieben wird. Erfolge, die durch eine vertikale Vernetzung erzielt werden und zu einer Steigerung der Profitabilität führen, prägen wiederum die Denkmuster und verstellen den Blick auf das mögliche Neue, das unvermeidlich kommen wird.

Es geht darum, auch in Zukunft das Richtige zu tun und nicht nur darum, das Bestehende zu optimieren. Es geht darum, sich lieber selbst zu kannibalisieren, bevor es andere tun.

In unserer Newsletter Serie Digitalisierung werden wir Beispiele aufzeigen, wie durch horizontale Vernetzungen neue Wettbewerber aus anderen Branchen auftreten können, weil sich Branchengrenzen lösen. Oder wie durch das Entstehen völlig neuer Märkte vorhandene Märkte im Kern erschüttert werden. Sie können bestehende Marktstrukturen zerstören und darauf abgestellte Geschäftsmodelle völlig auf den Kopf stellen.

Beispielhafte Fragestellungen zur horizontalen Vernetzung

- Wird sich unser Markt durch die „Game Changer“ und eine/mehrere disruptive Technologie grundlegend ändern und/oder entstehen neue Märkte, die unseren bestehenden Markt beeinflussen?
- Haben die „Game Changer“ und eine/mehrere disruptive Technologien Implikationen für unsere Produkte, Prozesse und Strukturen oder das ganze Geschäftsmodell?
- Beruht unser Geschäftsmodell auf Insuffizienzen, die durch die „Game Changer“ im Sinne eines Zusatznutzen für den Kunden beseitigt werden können?
- Birgt unser Geschäftsmodell zusätzliche Potenziale, wenn vorhandene Kunden- oder Produktdaten durch Partner aus unserer Branche oder anderen Branchen gewonnen und genutzt werden?
- Haben wir Möglichkeiten durch Kooperationen oder Änderungen unseres Geschäftsmodells direkten Zugang zum Kunden aufzubauen?
- Wer – egal in welcher Branche – verfügt heute oder zukünftig über Kunden- oder Nutzungsdaten, die mein Geschäftsmodell und/oder die Nutzung unserer Produkte beeinflussen?
- Drängen sich zwischen uns und unsere bestehenden Geschäftspartner oder Kunden neue Plattformen, die eine direkte Nähe zum Kunden besitzen und/oder drohen neue Anbieter die Schnittstelle zum Kunden einzunehmen?



Wir schaffen Klarheit – strategisch und operativ

Wir lösen Komplexität auf und bestimmen das Wesentliche

Unsere Ergebnisse sind Wegweiser für das weitere Vorgehen

Wir geben unseren Mandanten genau die Unterstützung, die sie benötigen

Wir pflegen offene Worte in der Zusammenarbeit

Wir setzen auf eine Long Term Partnerschaft.

LONG TERM PARTNERS Deutschland

Südliche Münchner Straße 2, D-82031 Grünwald

T +49 89 6424 8380 **F** +49 89 6424 8381

E info@longtermpartners.de

LONG TERM PARTNERS Italien

Via Borgonuovo, 14/16, I-20121 Milano

T +39 02 7773 3105 **F** +39 02 7773 3100

E info@longtermpartners.it