

Top500-Studie Deutschland

DIE STUNDE  
DER MUTIGEN  
DIE STUNDE  
DER MUTIGEN

Digital und nachhaltig – Neue Wachstumschancen für die Top500

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Die Top500 ohne Wachstumsführerschaft</b>	<b>4</b>	<b>2 Neue Wettbewerbsdynamik in der Post-COVID-19-Welt</b>	<b>13</b>	<b>3 Wege aus der Wachstumskrise: Nachhaltigkeit, Partnerschaften und Ökosysteme</b>	<b>22</b>	<b>4 Was ist jetzt zu tun: Wo die Chancen der Top500 liegen</b>	<b>32</b>
1.1 Die Top500 vor der Pandemie: Geringes Umsatzwachstum im Jahr 2019	5	2.1 Krisengewinner China	14	3.1 Nachhaltig und digital – Die Chance der deutschen Industrie	23	4.1 Nachhaltigkeit als Produkt und Service weltweit verkaufen	33
1.2 Zweiklassengesellschaft: Das bisschen Wachstum kommt von den Großunternehmen	7	2.2 Die USA auf neuen Wegen?	14	3.2 „Made in und Operated by Germany“	25	4.2 Wertschöpfung im Betrieb realisieren: Vom Produkt zum Outcome	34
1.3 Quo vadis Automobilindustrie?	8	2.3 Wie positioniert sich die EU in der Triade?	15	3.3 Erfolgsfaktoren für digitale Ökosysteme	26	4.3 Geschäfte in Ökosystemen in der Cloud neu denken und skalieren	35
		2.4 Überlegungen für Deutschland	15	3.4 Digitale Souveränität entlang des Technologie-Stacks aus Europa	27	4.4 Von Europa als Leitanbieter und Leitmarkt profitieren	36
		2.4.1 Die Krise als Chance – Das große Aufräumen	15	3.5 Finanzierung sicherstellen: Neues Banking für Digitalisierung und Nachhaltigkeit	29	4.5 Richtige Transformationsgeschwindigkeit ist der Schlüssel zum Erfolg	37
		2.4.2 Die Zukunft gehört resilienten Wertschöpfungsketten	16				
		2.4.3 Export braucht Lösungen, die weltweit unverzichtbar sind	18				
		2.4.4 Physical Matters + Digital Matters	20				



## Vorwort

Zum zwölften Mal analysiert Accenture die Entwicklung der deutschen Konzerne auf Basis des jährlich in der Tageszeitung DIE WELT erscheinenden Rankings „Deutschlands große 500“. In den vergangenen Jahren haben wir sehr unterschiedliche Phasen des Auf- und Abschwungs der Top500-Unternehmen begleitet. Eine Situation, wie wir sie derzeit erleben, gab es allerdings noch nie. Die pandemiebedingte Rezession überschreitet alle Erfahrungshorizonte.

Bereits in der letzten Top500-Studie beschrieben wir die Wachstumsschwäche der großen deutschen Konzerne. Im Jahr 2019 betrug der Umsatzanstieg der Top500 nur noch 2,8 Prozent. Mit den zum Teil sehr hohen Umsatzeinbußen im Jahr 2020 hat sich die Lage noch einmal zugespitzt. COVID-19 hat die Schwachpunkte bei der Wettbewerbsfähigkeit in den deutschen Leitindustrien, die Accenture bereits in diversen Analysen der Top500 ausgemacht hat, mit Macht zum Vorschein gebracht. Ein wesentlicher Punkt ist: Die deutsche Industrie bewegt sich weitgehend noch immer auf alten Pfaden. Oft fehlt eine umfassende Transformation. Die Abhängigkeit von traditionellen Produkten und Geschäftsmodellen ist groß. Doch die Welt hat sich geändert: Die Digitalisierung erfordert ein Umdenken wie auch der Trend zur Nachhaltigkeit und der Wettbewerb der Systeme, in dem Deutschland und Europa zwischen den Wirtschaftsmächten USA und China einen eigenen Weg finden müssen.

Welche Implikationen werden sich daraus ergeben? Wer wird Gewinner, wer Verlierer sein? Accenture hat in der vorliegenden Studie den Blick nach vorn gewagt und einen Ausblick auf die Auswirkungen der Pandemie, auf die künftige Entwicklung der Wirtschaftsstruktur in Deutschland, der unternehmerischen Resilienz und der Wachstumsstärke gegeben.

Ein Fazit: Die deutsche Industrie steht noch immer auf dem Fundament, von dem aus sie jahrzehntelang sehr erfolgreich in der Weltwirtschaft agiert hat. Doch dieses traditionelle Fundament ist immer weniger die Basis dafür, im Wettbewerb der Zukunft an der Spitze zu bleiben. Mit dem Tempo, in dem insbesondere chinesische Unternehmen die wichtigsten Positionen in den neuen Märkten besetzen, können die Top500 derzeit nicht mithalten. Aufholen können sie jetzt vor allem, wenn sie die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung und Nachhaltigkeit mutig angehen. Accenture zeigt in dieser Studie, wo die größten Chancen der deutschen Unternehmen liegen, und gibt konkrete Handlungsempfehlungen, mit denen die Top500 in der neuen Welt bestehen können.

# 1 Die Top500 ohne Wachstumsführerschaft



Traditionell haben die Leitindustrien der deutschen Wirtschaft – allen voran die Automobilbranche – das Wachstum der Top500 angekurbelt. Doch 2018 und 2019 sank die Zahl der Wachstumsführer. Dabei stellt sich angesichts der radikalen Umbrüche in der Branche die Frage, ob die Autoindustrie ihre dominante Rolle in den Top500 künftig noch behaupten kann. Wie sieht die aktuelle Lage aus?

# 1.1 Die Top500 vor der Pandemie: Geringes Umsatzwachstum im Jahr 2019

Die im Rahmen der Top500-Studie analysierten größten deutschen Unternehmen konnten 2019 ein Wachstum von 2,8 Prozent erzielen (siehe Grafik 1). Damit blieben sie hinter den Zuwachsraten der Jahre 2018 (plus 3,3 Prozent) und 2017 (plus 6,9 Prozent) zurück.<sup>1</sup> Zwar konnten sie den Anstieg des deutschen Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 0,6 Prozent übertrumpfen.

Die niedrigen einstelligen Raten sind jedoch zu wenig, um als Wachstumsmotor die Gesamtwirtschaft entscheidend mitzuziehen. In früheren Jahren gelang es den großen deutschen Konzernen oft, mit hohen einstelligen oder gar zweistelligen Wachstumsraten diese Rolle auszufüllen.

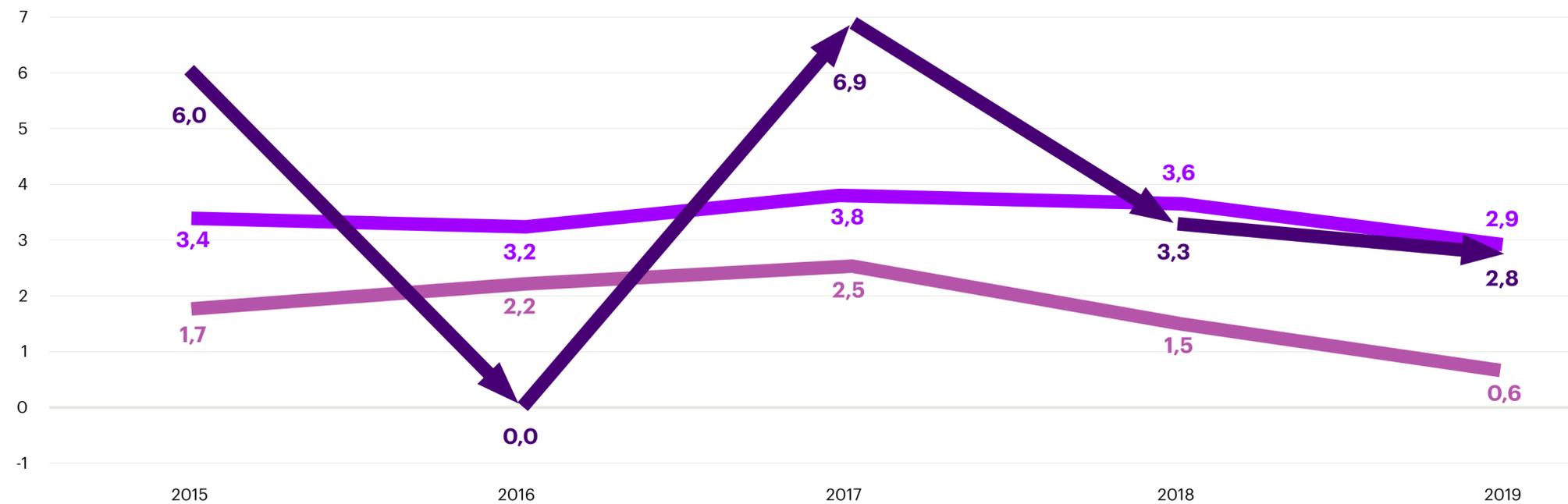
Interessant ist auch ein Vergleich mit dem globalen Wirtschaftswachstum. Er zeigt, wie gut es den größtenteils stark exportorientierten Konzernen gelingt, an der weltweiten Wirtschaftsentwicklung teilzuhaben. Im Jahr 2019 konnten die Top500 nicht ganz das globale BIP-Wachstum von 2,9 Prozent erreichen.

Dieser Trend korrespondiert mit dem mäßigen Wachstum der deutschen Exporte. Im Jahr 2019 lag das Plus lediglich bei rund 1 Prozent, 2018 waren es noch 3 Prozent. In den Nullerjahren wurde sechsmal ein Exportanstieg von über 6 Prozent erreicht.

**Grafik 1: Deutliche Wachstumsverlangsamung der Top500 seit 2017**

Vergleich jährlicher Wachstumsraten (in %)

- BIP-Wachstum Welt
- BIP-Wachstum Deutschland
- ▶ Wachstum Top500 (Gesamtumsatz)



Quellen: Accenture Research; Capital IQ; Destatis; Statista

## Keine starken Impulse mehr aus der Autoindustrie

Die Wachstumsschwäche der Top500 war bereits im vergangenen Jahr auffällig geworden. Als deutsche Leitindustrie konnte allein die Automobilbranche für eine positive Entwicklung sorgen. Doch 2020 stechen nicht einmal mehr die großen Autohersteller und -zulieferer heraus. Nur noch um 3,9 Prozent stiegen die Umsätze im Automobilsektor (siehe Grafik 2). Andere Branchen können nicht in die traditionelle Rolle des Wachstumstreibers schlüpfen. So gibt es derzeit in den Top500 keine Branche, die ein außergewöhnliches Wachstum erzielt. Die größte Dynamik entfalteten 2019 die Bauwirtschaft mit einem Plus von 7,3 Prozent sowie die Gesund-

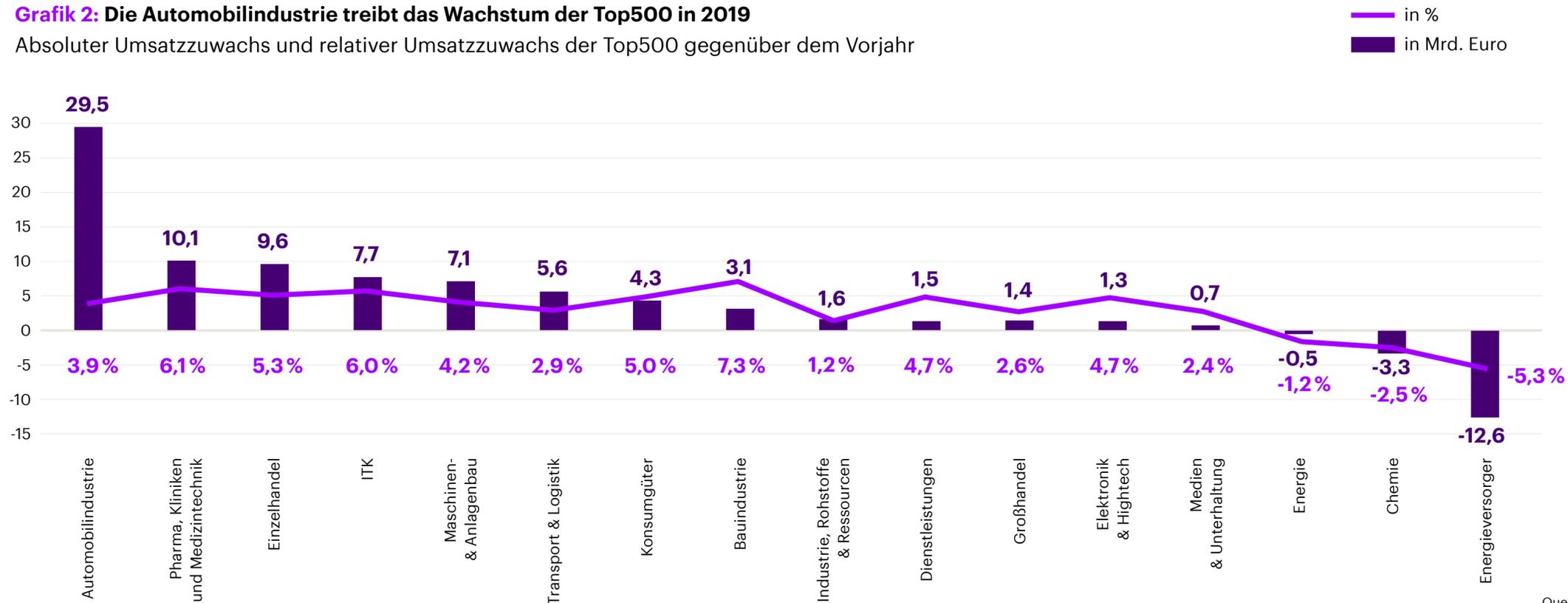
heitswirtschaft (Pharma, Medizintechnik, Kliniken) und die ITK-Branche mit jeweils 6 Prozent.

Die Dominanz der Autoindustrie in den Top500 bleibt damit bestehen. Rund 32 Prozent der Umsätze aller Top500-Konzerne kommen aus diesem Bereich. Bei lediglich 3,9 Prozent Wachstum steuern sie in absoluten Zahlen 29,5 Milliarden Euro Umsatzzuwachs bei. Die ITK-Branche schafft bei 6 Prozent Wachstum nur einen absoluten Beitrag zum Umsatzwachstum von 7,7 Milliarden Euro.<sup>2</sup>

Die Umsatzentwicklung der Top500 legt daher einige Probleme der deutschen Konzernlandschaft offen: Es fehlen derzeit wachstumsstarke Industrien mit einer hohen Branchengewichtung. Wirtschaftszweige wie insbesondere der ITK-Sektor wachsen nicht stark genug, um zu einer Leitindustrie heranzureifen.

**Grafik 2: Die Automobilindustrie treibt das Wachstum der Top500 in 2019**

Absoluter Umsatzzuwachs und relativer Umsatzzuwachs der Top500 gegenüber dem Vorjahr



Quellen: Accenture Research; Capital IQ; Unternehmensangaben

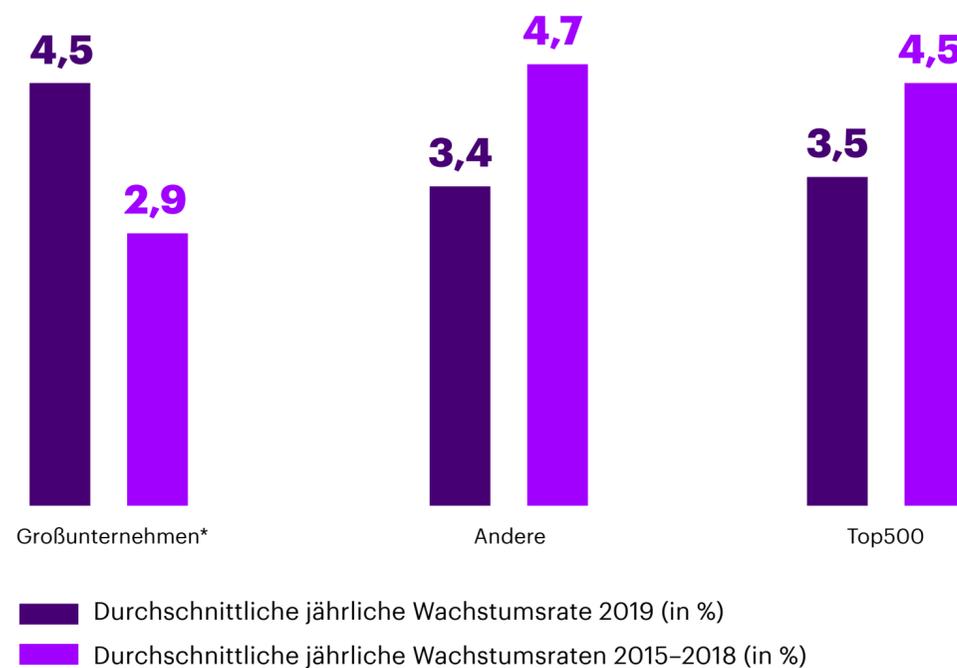
## 1.2 Zweiklassengesellschaft: Das bisschen Wachstum kommt von den Großunternehmen

Die Wachstumsschwäche der Top500 geht seit 2017 mit einem weiteren Trend einher: Immer weniger Unternehmen können ihre Umsätze steigern. Erzielten 2017 noch 86 Prozent der Top500-Konzerne ein Umsatzplus, waren es in den Folgejahren nur noch 78 (2018) beziehungsweise 72 Prozent (2019). Am stärksten wachsen noch die besonders großen Unternehmen der Top500 (siehe Grafik 3). So wiesen die Konzerne mit mindestens 25 Milliarden

Euro Umsatz im Jahr 2019 ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 4,5 Prozent aus. Die anderen Unternehmen kamen im Durchschnitt nur auf 3,4 Prozent. Zum Vergleich: Im Zeitraum 2015 bis 2018 schafften die Großen der Top500 durchschnittlich nur 2,9 Prozent, die Kleinen dagegen durchschnittlich 4,7 Prozent.

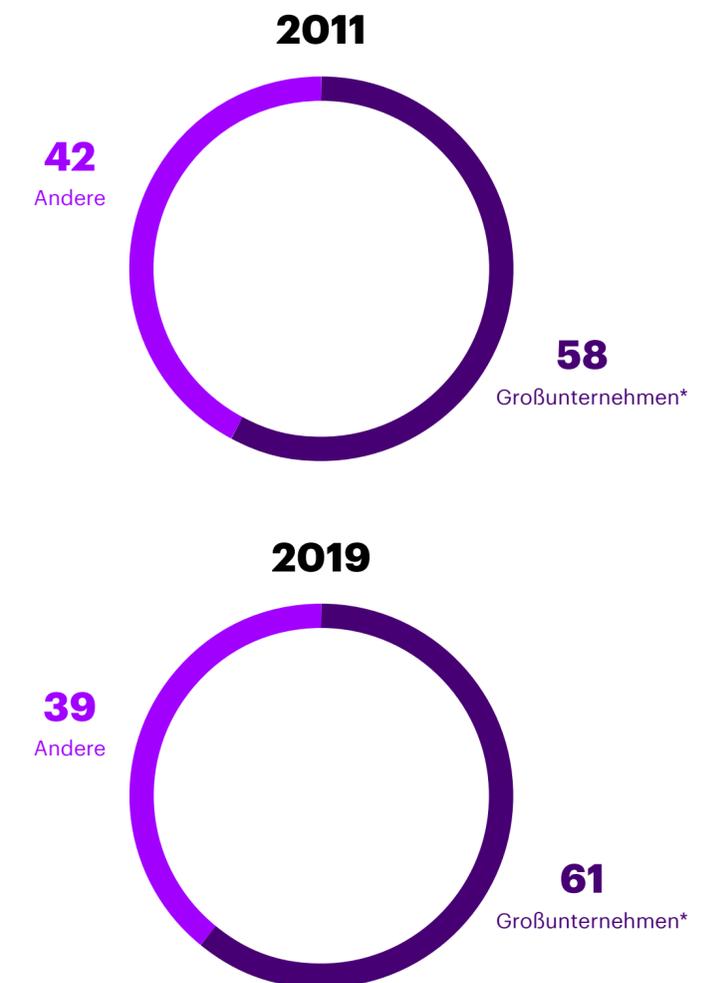
Innerhalb der Top500 nimmt die Konzentration also zu. Im Jahr 2019 lag der Umsatzanteil der Großunternehmen bei 61 Prozent, 2011 waren es noch 58 Prozent (siehe Grafik 4).<sup>3</sup> Damit droht die Wettbewerbsintensität zu sinken. Und je schwächer der Wettbewerb, desto weniger investieren die Unternehmen in Innovationen. Das Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung hat diesen Effekt quantifiziert: Demnach führt ein Anstieg der Marktmacht um 1 Prozent im Branchendurchschnitt zu einem Rückgang der Innovationsausgaben um 1,7 Prozent. Besonders stark ist dieser Zusammenhang in der Industrie ausgeprägt. Hier liegt der Rückgang der Innovationsausgaben sogar bei 3,7 Prozent.<sup>4</sup>

**Grafik 3: Die Großunternehmen wachsen überdurchschnittlich in 2019**  
Verteilung des durchschnittlichen Umsatzwachstums nach Größenklasse



\* Unternehmen mit einem Umsatz von über 25 Mrd. Euro in 2019  
Quellen: Accenture Research; Capital IQ; Unternehmensangaben

**Grafik 4: Zunehmende Konzentration bei den Top500**  
Umsatzanteil der Großunternehmen am Gesamtumsatz der Top500 (in %)



\* Unternehmen mit einem Umsatz von über 25 Mrd. Euro in 2019  
Quellen: Accenture Research; Capital IQ; Unternehmensangaben

## 1.3 Quo vadis Automobilindustrie?

Das auf den ersten Blick nicht zufriedenstellende Wachstum der deutschen Automobilindustrie von 3,9 Prozent im Jahr 2019 bedarf einer tiefergehenden Analyse. Dabei muss zunächst die globale Nachfrageschwäche berücksichtigt werden. Der Absatz der 19 wichtigsten Autohersteller der Welt sank 2019 um 3,9 Prozent auf 78,6 Millionen Fahrzeuge.<sup>5</sup> Vor diesem Hintergrund erscheinen die Zahlen von Volkswagen, Daimler und BMW sogar als beachtlich positive Resultate (siehe Grafik 5):

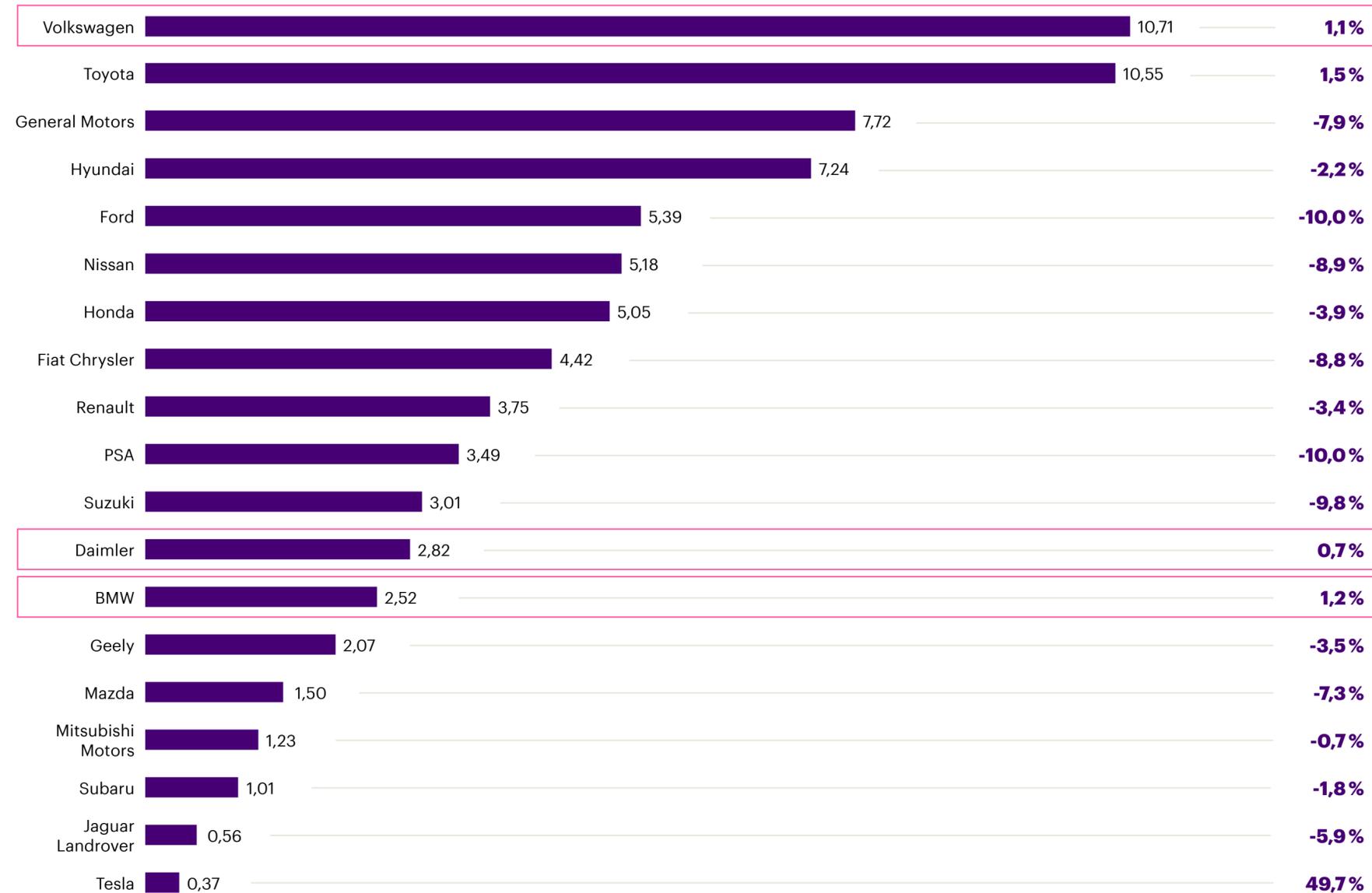
- **Volkswagen:** + 1,1 Prozent auf 10,7 Millionen Fahrzeuge
- **Daimler:** + 0,7 Prozent auf 2,8 Millionen Fahrzeuge
- **BMW:** + 1,2 Prozent auf 2,5 Millionen Fahrzeuge

Innerhalb der deutschen Autoindustrie fällt aber auch der Unterschied zwischen Herstellern und Zulieferern auf. Die Wachstumsschwäche war demnach 2019 vor allem auf die Lieferanten zurückzuführen, die im Durchschnitt in den Top500 ihre Umsätze nur um 2 Prozent steigern konnten. Demgegenüber legten die Hersteller um 6 Prozent zu. Ein Grund für die Diskrepanz: Eine eigentliche Stärke der Zulieferer wurde 2019 zur Schwäche. Die deutschen Zulieferer sind international gut aufgestellt und weltweit für alle Hersteller tätig. Daher konnten sie sich 2019 aber auch schlechter von der globalen Nachfrageschwäche abkoppeln. Den deutschen Herstellern gelang es hingegen, sich in dem rückläufigen Weltmarkt vergleichsweise gut zu behaupten.



**Grafik 5: Deutsche Autobauer steigern 2019 den Absatz in einem insgesamt rückläufigen Markt**

Weltweiter Autoabsatz (in Mio., Veränderung gegenüber dem Vorjahr in %)



Gestützt wurde das Geschäft der drei großen deutschen Autohersteller vor allem durch ihre gute Umsatzentwicklung in den USA:

**Volkswagen:**

- Umsatzentwicklung: + 7,1 Prozent auf 252,6 Milliarden Euro
- Auslandsanteil am Umsatz: 81 Prozent
- **Umsatzentwicklung in den USA: + 15 Prozent auf 43,3 Milliarden Euro**

**Daimler:**

- Umsatzentwicklung: + 3,2 Prozent auf 172,7 Milliarden Euro
- Auslandsanteil am Umsatz: 85 Prozent
- **Umsatzentwicklung in den USA: + 10 Prozent auf 45,4 Milliarden Euro**

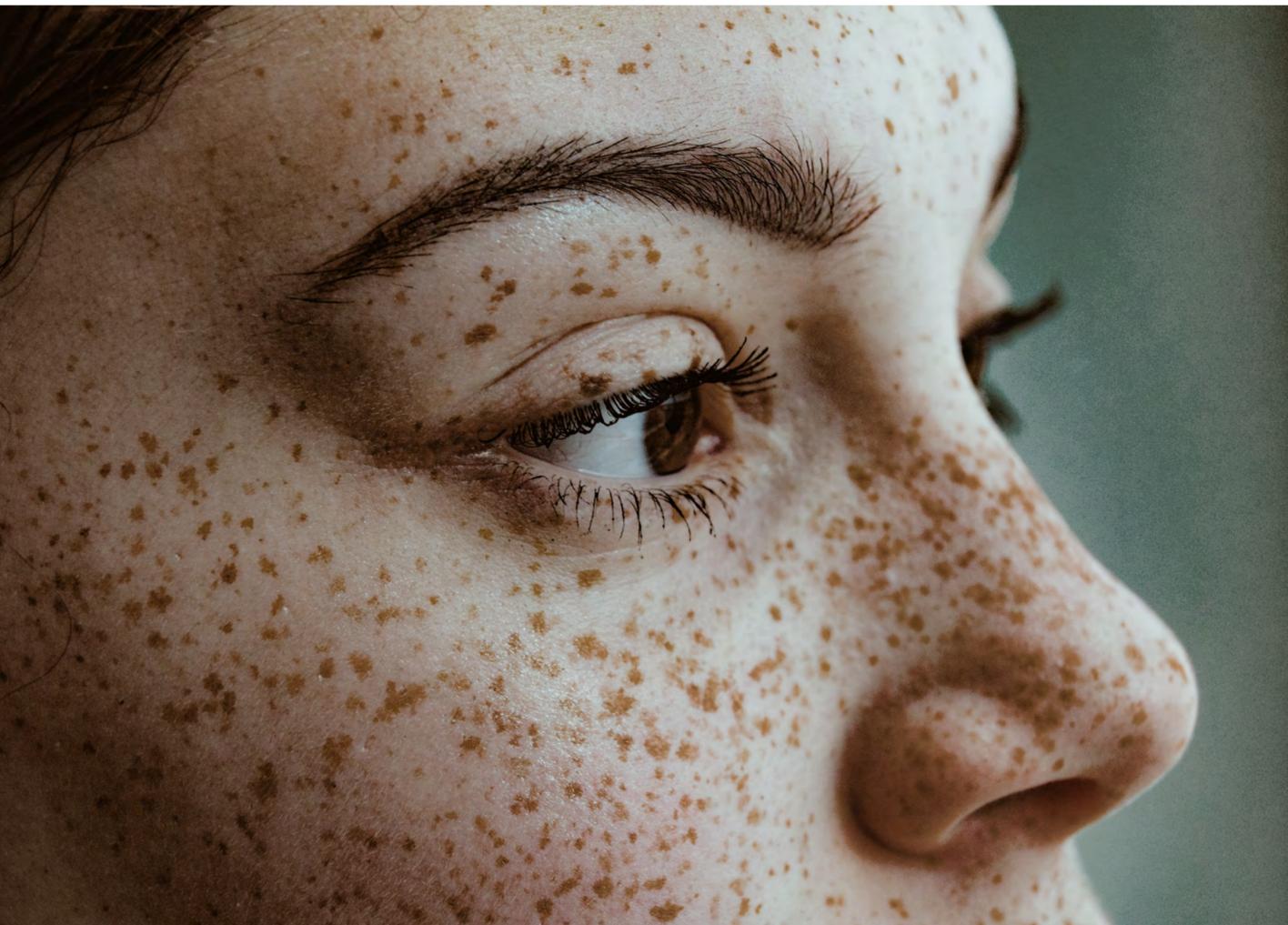
**BMW:**

- Umsatzentwicklung: + 7,6 Prozent auf 104,2 Milliarden Euro
- Auslandsanteil am Umsatz: 87 Prozent
- **Umsatzentwicklung in den USA: + 23 Prozent auf 19,7 Milliarden Euro<sup>6</sup>**

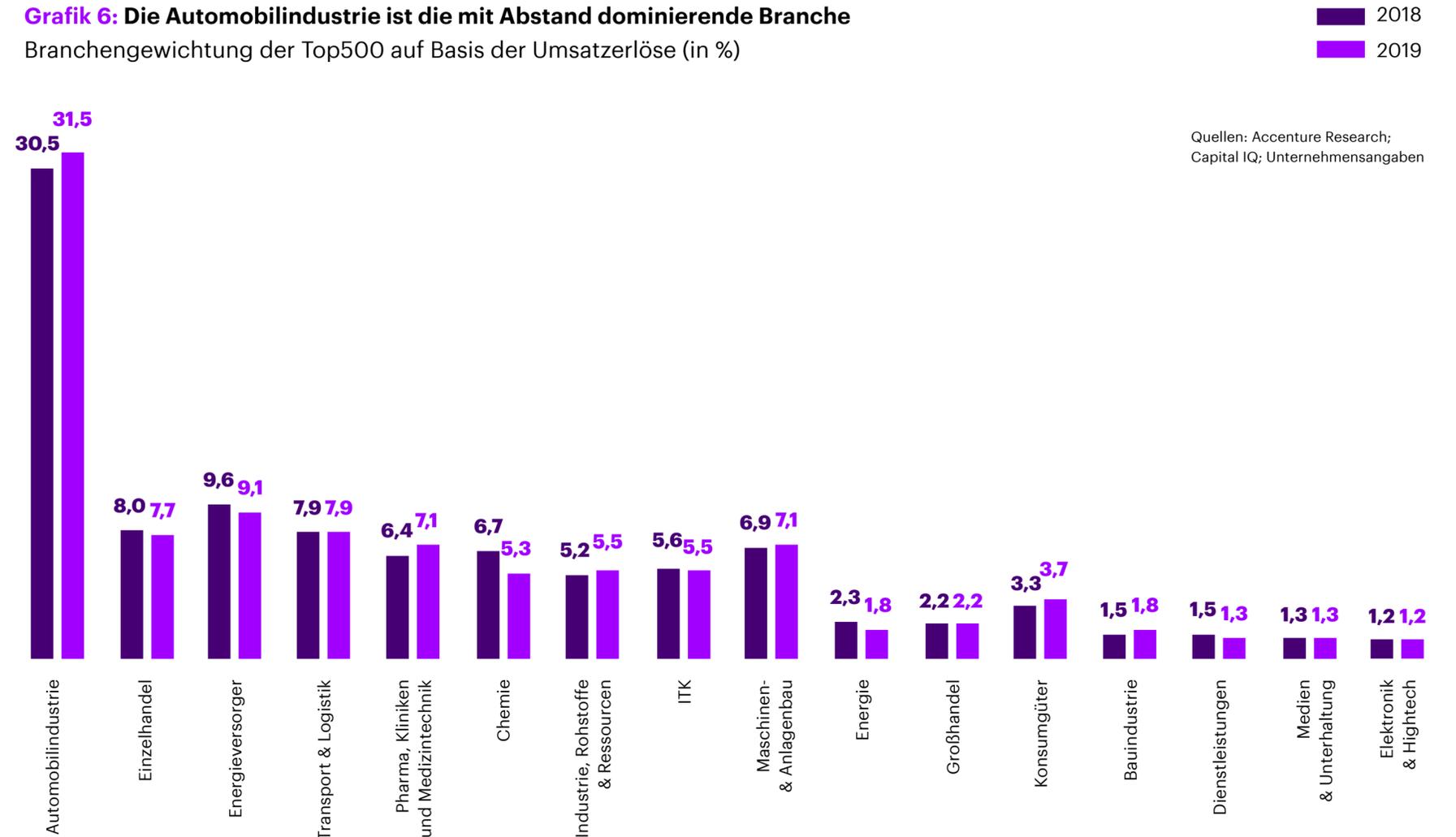
Quelle: Center for Automotive Management

# Die Dominanz der Autoindustrie

Die Entwicklung der Autoindustrie ist für die Top500 und die gesamte deutsche Wirtschaft von tragender Bedeutung. Ihre dominante Rolle lässt sich in den Top500 mithilfe der Branchengewichtung auf Basis der Umsatzerlöse veranschaulichen (siehe Grafik 6). Im Jahr 2019 wurden rund 32 Prozent aller Umsätze der Top500 von Unternehmen aus der Autoindustrie erzielt.<sup>7</sup>



**Grafik 6: Die Automobilindustrie ist die mit Abstand dominierende Branche**  
Branchengewichtung der Top500 auf Basis der Umsatzerlöse (in %)



Quellen: Accenture Research; Capital IQ; Unternehmensangaben

Zudem stützen die Autokonzerne andere zentrale Industrien in Deutschland, wie beispielsweise die Metallerzeugung, den Maschinenbau und die Elektronik. Die Autoindustrie hat auch eine überragende Bedeutung in der deutschen Forschungs- und Entwicklungslandschaft. Ihre jährlichen Aufwendungen

für die interne Forschung und Entwicklung (F&E) belaufen sich auf rund 27 Milliarden Euro. Das sind etwa 40 Prozent der F&E-Aufwendungen des verarbeitenden Gewerbes.<sup>8</sup> Damit nimmt die Autoindustrie eine zentrale Rolle für den Forschungsstandort Deutschland ein.

## Leitindustrie vor großen Herausforderungen

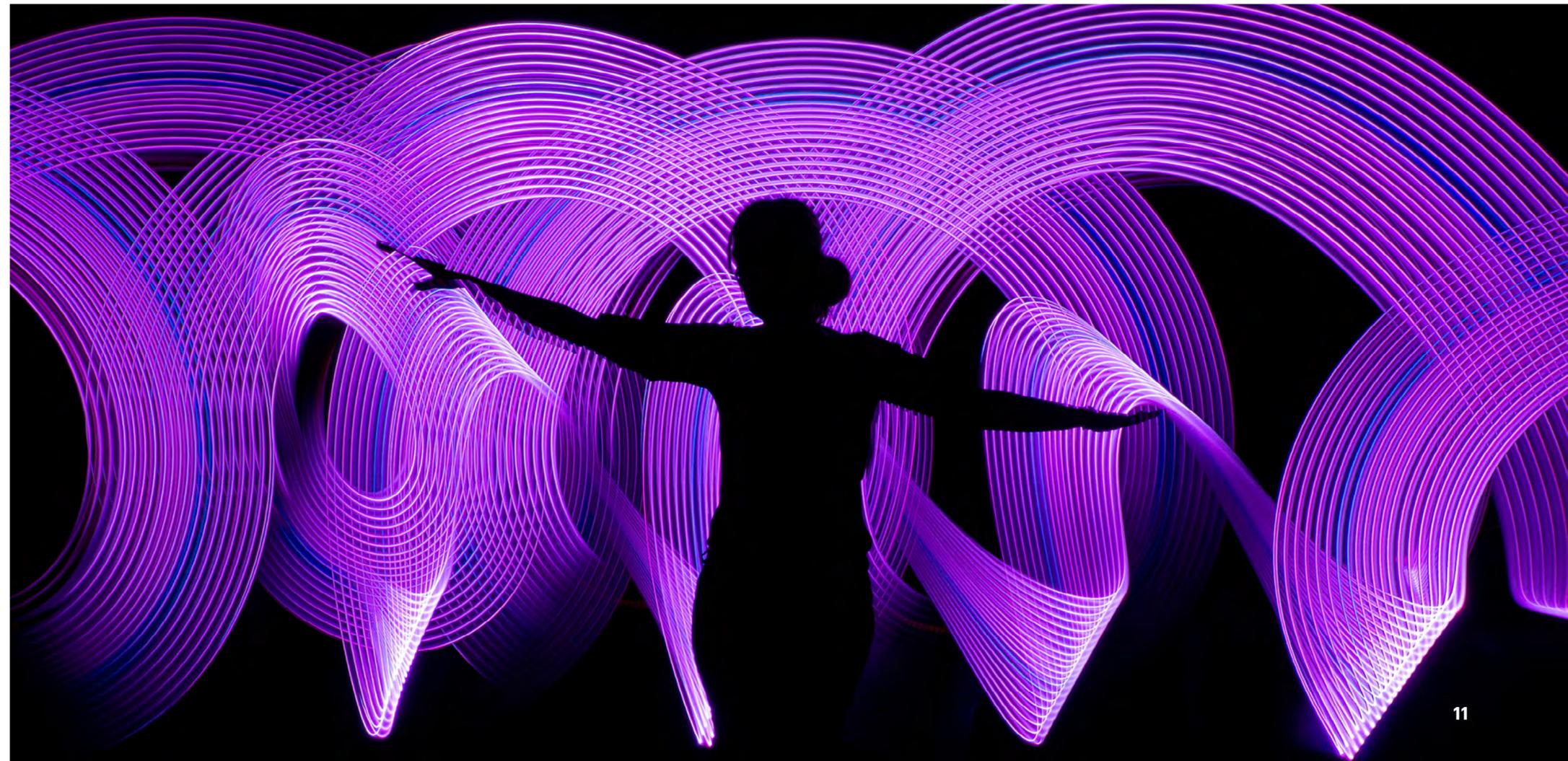
In der zurückliegenden Dekade hat die Autoindustrie ihre Dominanz in den Top500 weiter ausgebaut. Aber wird sie ihre Bedeutung auch in den kommenden zehn Jahren beibehalten können und weiterhin das Zugpferd der deutschen Wirtschaft bleiben? Entscheidend dafür wird sein, wie Deutschlands Leitindustrie kurzfristig die Auswirkungen der Pandemie-Krise bewältigt und langfristig im Wettbewerb mit neuen Konkurrenten und mittels neuer Technologien bestehen kann.

Perspektivisch ist ebenso wichtig, wie sich die Autoindustrie gegen neue Wettbewerber behaupten kann, die mit hohen Kompetenzen in den neuen Technologien den Innovationstakt vorgeben. Ein Beispiel ist der Autobauer Tesla, der sich bereits mit Abstand eine Spitzenstellung im Markt für Elektroautos erarbeitet hat. Im Jahr 2019 setzte das Unternehmen aus Palo Alto insgesamt rund 370.000 Einheiten ab – das ist ein Wachstum gegenüber dem Vorjahr von rund 50 Prozent.

Auch das autonome und vernetzte Fahren hat das Potenzial, die Rangfolge im globalen Automobilmarkt erheblich durcheinanderzubringen. Neben Tesla investiert Alphabet mit seiner Tochter Waymo massiv in die Entwicklung autonomer Fahrzeuge. Tesla und Waymo sind dabei, mit hohen Investitionen und einer hohen Innovationsgeschwindigkeit eine starke technologische Position sowie Alleinstellungsmerkmale auf- oder auszubauen. Software wird künftig den Wettbewerb der digitalisierten Autos entscheiden. Tesla und Waymo haben dabei einen Vorsprung – und die deutschen Hersteller versuchen nun aufzuholen.

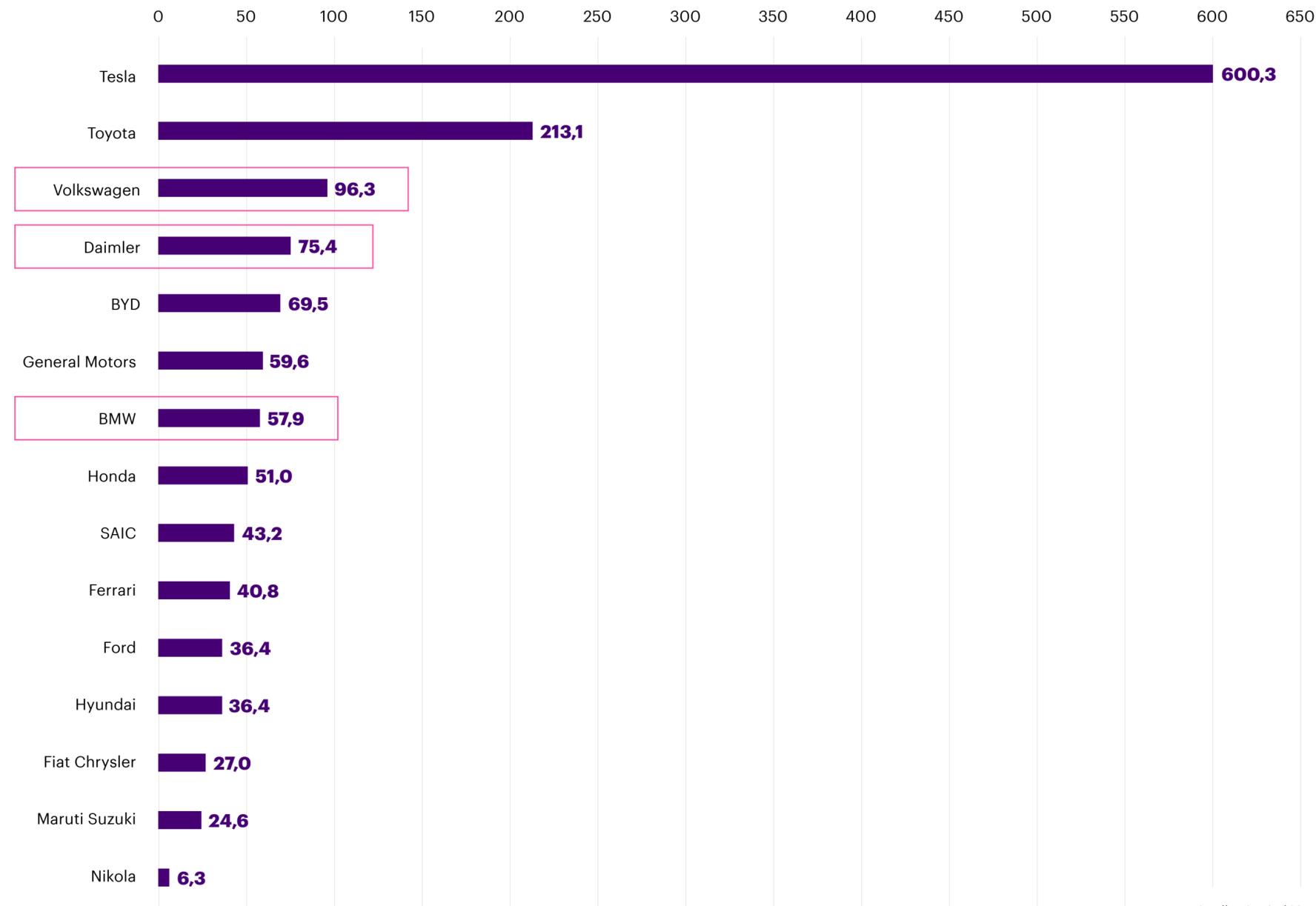
Ein Betriebssystem für Fahrzeuge kann auf den Mobilitätsmärkten der Zukunft für die Hersteller überlebenswichtig werden. Denn wettbewerbsfähig wird künftig wohl nur noch sein, wer Innovationen als Updates über das Internet in das Betriebssystem der Autos einspielen kann – also „over the air“. So können nicht nur Fehler in der Software korrigiert, sondern auch neue Services in Form von Software-Updates verkauft werden.<sup>9</sup>

Tesla lebt dieses Geschäftsmodell bereits vor, andere folgen. Wie der Kapitalmarkt die Vorreiterrolle von Tesla in den neuen Technologien sieht, zeigt die Marktbewertung von Tesla. Sie lag Mitte Dezember 2020 mit rund 600 Milliarden US-Dollar weitaus höher als die Bewertungen von Volkswagen, Daimler und BMW zusammen (siehe Grafik 7).



**Grafik 7: Teslas Bewertung übertrifft die Marktkapitalisierung von BMW, Daimler und Volkswagen zusammen**

Marktkapitalisierung in Mrd. USD (zum 15.12.2020)



Quelle: Capital IQ

Die etablierten deutschen Hersteller haben erst spät ihre Zielsetzungen angepasst und damit begonnen, umfangreiche Investitionen in die Zukunftstechnologien vorzunehmen. So hat Daimler beispielsweise erklärt, der Konzern sehe in der digitalen Vernetzung der Autos eine substanzielle Ertragsquelle für die Zukunft. Das Ergebnispotenzial der digitalen Services schätzt das Management im Jahr 2025 auf rund 1 Milliarde Euro.<sup>10</sup>

Der Volkswagen-Konzern kündigte im Jahr 2019 an, seine Softwarekompetenz in der Einheit „Car.Software“ zu bündeln und auszubauen. Der Eigenanteil der Softwareentwicklung soll bis 2025 von derzeit unter 10 Prozent auf mindestens 60 Prozent wachsen.<sup>11</sup> Das heißt: Volkswagen will die Softwareplattform selbst entwickeln und die Kontrolle über Fahrzeugarchitektur und Elektronik behalten. Dritte erhalten keinen Zugriff auf die Daten. Die immensen Größenvorteile, über die Volkswagen angesichts der rund elf Millionen verkauften Fahrzeuge verfügt, will der umsatzstärkste deutsche Konzern nun auch auf der Software-Seite ausschöpfen. Die Wolfsburger werden über einen enormen Datenpool verfügen, dessen Analyse große Lerneffekte verspricht.<sup>12</sup>

Auf der anderen Seite bergen Kooperationen mit großen Internetkonzernen jedoch immense Risiken für die deutschen Autobauer. Diese könnten langfristig ihre Position an der Spitze der Wertschöpfungskette verlieren und zu einem Lieferanten von austauschbarer Hardware werden. Die Autoindustrie muss nun den Umbau des Geschäftsmodells konsequent weiter vorantreiben.

## 2 Neue Wettbewerbsdynamik in der Post-COVID-19-Welt

Die Pandemie ist weltweit ein einschneidendes Ereignis für die großen Wirtschaftskonzerne. Viele werden weitgehende Konsequenzen aus den Erfahrungen des Abschwungs ziehen. Die deutschen Top500 müssen sich daher auf eine veränderte Wettbewerbsdynamik einstellen.



## 2.1 Krisengewinner China

Das Virus SARS-CoV-2 hat alle Staaten schwer getroffen. In vielen Volkswirtschaften sind die Bruttoinlandsprodukte 2020 deutlich gesunken. Aber es gibt auch Länder, die besser durch die Krise kommen als andere. So geht China – als einzige große Volkswirtschaft – Schätzungen zufolge von einem leichten Wachstum von 2,3 Prozent aus.<sup>13</sup> Zum Vergleich: Für die USA wird für 2020 ein Rückgang um 4,3 Prozent erwartet.<sup>14</sup>

China kann wirtschaftlich als relativer Gewinner der Corona-Krise bezeichnet werden. Der für November 2020 gemeldete Handelsbilanzüberschuss ist ein weiterer Beleg: Er stieg auf 75 Milliarden US-Dollar.<sup>15</sup> Die chinesischen Exporte nahmen im November um

21 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu, bei einem Zuwachs der Importe um 4,5 Prozent. Ihren Marktanteil an der Weltwirtschaftsleistung von 2019 bis 2021 werden die Chinesen nach Berechnungen des ifo-Instituts um rund 9 Prozent steigern. Die EU wird gleichzeitig Anteile von 3,5 Prozent verlieren.<sup>16</sup> Aufschlussreich ist auch das Investitionsverhalten chinesischer Unternehmen.<sup>17</sup> Auf Basis der nach Marktkapitalisierung 100 größten Unternehmen lagen die Investitionsausgaben im ersten Halbjahr 2020 durchschnittlich 26 Prozent über denen des Vorjahres. Dieser Wert liegt sogar leicht über dem jährlichen Durchschnitt der Jahre 2015 bis 2019 (plus 23 Prozent).<sup>18</sup>



## 2.2 Die USA auf neuen Wegen?



Die USA werden von einem neuen Präsidenten in die Post-COVID-19-Welt geführt. Es ist zu erwarten, dass auch Joe Biden sehr deutlich nationale Interessen vertreten wird, um die Wirtschaft zu stützen. Bereits im Wahlkampf hat der Nachfolger von Donald Trump betont, dass er die „Buy America“-Gesetzgebung fortführen will. Aktuell ist nicht zu erwarten, dass Joe Biden die Unternehmenssteuerreform seines Vorgängers zurücknehmen wird. Tendenziell dürften Klimaschutz und der soziale Ausgleich wieder mehr Gewicht bekommen.

Der Handelskonflikt mit China wird voraussichtlich andauern. Auch die Diskussion um die deutschen Überschüsse in der deutsch-amerikanischen Handelsbilanz wird nicht verstummen, sondern lediglich berechenbarer werden. Bessere transatlantische Beziehungen zwischen den USA und Europa beziehungsweise Deutschland sind möglich – vor allem

dann, wenn möglichst rasch größere Hemmnisse in der Handelspolitik beseitigt werden. Dies gilt vor allem für die Zollthematik.

Zum herausforderndsten Thema könnte der Umgang mit China werden. Während Deutschland in China lange Zeit vorwiegend einen lukrativen Absatzmarkt gesehen hat, betrachten die USA das Reich der Mitte schon lange deutlich vielschichtiger – auch unter dem Aspekt des Machtwettbewerbs. Während Donald Trump vor allem das Defizit in der amerikanisch-chinesischen Handelsbilanz abbauen wollte, könnte Joe Biden die Partnerschaft mit Europa zum Ziel erklären, um eine stärkere Interessenvertretung gegenüber China zu bilden. Bislang sind aber nicht einmal die EU-Staaten untereinander in der Lage, eine einheitliche Position gegenüber China zu vertreten.

## 2.3 Wie positioniert sich die EU in der Triade?

Für die großen Konzerne aus der Europäischen Union sind sowohl die USA als auch China wichtige Märkte. Im internationalen Wettbewerb setzen die beiden großen Wirtschaftsmächte ihre strategischen Agenden aber viel ambitionierter, schneller und erfolgreicher um. Die EU droht abgehängt zu werden, wenn sie nicht selbst auch konsequenter eigene Ziele für die Entwicklung ihrer Wirtschaft setzt. Eine Gefahr besteht zudem darin, dass Europa in einem amerikanisch-chinesischen Handelskrieg zu einer Standortbestimmung gezwungen sein wird. Das Worst-Case-Szenario: Europäische Unternehmen müssen sich entscheiden, auf welcher Seite sie stehen, oder sich zerteilen, um mit getrennten Unternehmen sowohl in China als auch in den USA antreten zu können. Immense Umsatzeinbrüche und eine sinkende Profitabilität wären zu erwarten.

Als Ausweg muss die EU eine eigene Rolle im globalen Systemwettbewerb definieren und in der Post-COVID-19-Welt selbstbewusster als vereinigte und relevante Wirtschaftsmacht auftreten. Jedoch erschweren politische Spannungen diese Entwicklung. Das volkswirtschaftliche Gefälle zwischen Nord- und Südeuropa – insbesondere hinsichtlich der Verschuldung – nimmt zu. Der Brexit hat die Union geschwächt.



Ein wesentlicher Schritt auf einem europäischen Weg kann ein ehrgeiziges Klimaschutzprogramm sein – der Green Deal. Der Umbau der Wirtschaft zu einer klimaneutralen Ökonomie kann die Position gegenüber China und den USA stärken. Der Green Deal bietet die einzigartige Chance, Klimaschutz und Wirtschaft in Europa voranzubringen: Um dies zu erreichen, müssen gleichzeitig auch Innovation und Technologie auf ein höheres Niveau gebracht werden, mit dem Ziel einer nachhaltigen und innovativen Wirtschaft.

## 2.4 Überlegungen für Deutschland

### 2.4.1 Die Krise als Chance – Das große Aufräumen

Insbesondere im Zeitraum März bis April 2020 war eine enorme Unsicherheit bei den deutschen Unternehmen zu spüren. Bei vielen standen kurzfristige Stabilisierungs- und Anpassungsmaßnahmen an. Dies betraf die Sicherstellung der Liquidität und des Betriebsablaufs sowie die Kostenkontrolle.

Mittlerweile richten die Unternehmen ihren Blick wieder nach vorn auf neue Wachstumschancen. Dafür reduzieren sie die Komplexität und konzentrieren sich

auf Portfoliobereinigungen. Zudem wird verstärkt in Digitalisierung und Automatisierung investiert. Vor allem Digitalisierungsinitiativen werden nun deutlich schneller umgesetzt als zuvor. In der Krise wächst zudem die Chance, dass es zum Umdenken in der Unternehmensführung kommt, wie es für die digitale Ära dringend notwendig ist. Auch deshalb, weil die Post-COVID-19-Welt neue Anforderungen an die Konzerne stellt.

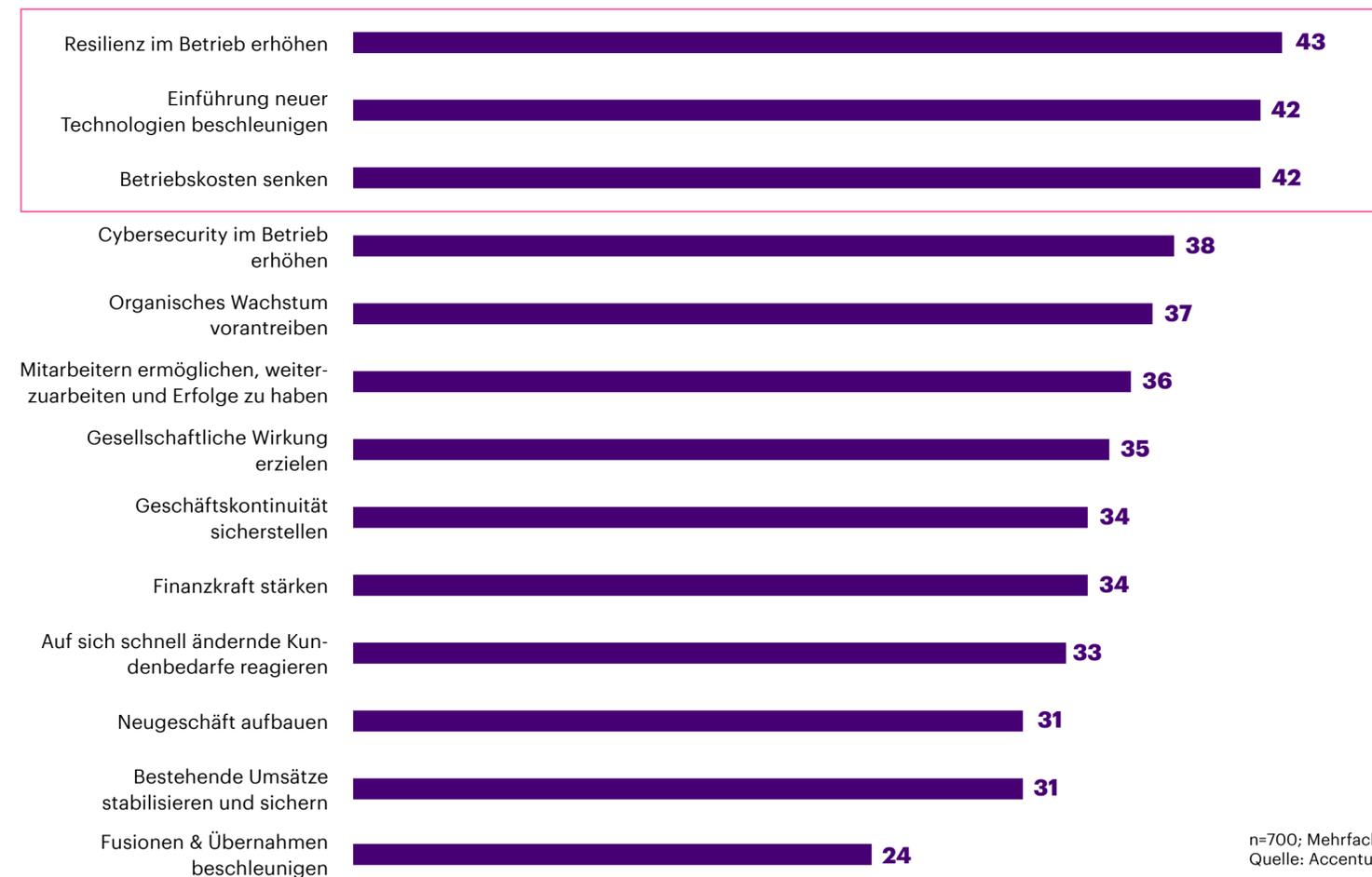
## 2.4.2 Die Zukunft gehört resilienten Wertschöpfungsketten

Seit dem Ausbruch der Pandemie zielen Unternehmensvorstände stärker darauf ab, ihre Geschäftsabläufe resilienter zu gestalten. In einer globalen Umfrage von Accenture sagten

fast 50 Prozent der Unternehmenslenker, die höchste Priorität genieße bei ihnen nun die Erhöhung der Widerstandsfähigkeit des Geschäftsbetriebs (siehe Grafik 8).<sup>19</sup>

**Grafik 8: Resilienz im Geschäftsbetrieb hat Top-Priorität im Post-COVID-19-Zeitalter**

Wichtigste Prioritäten der Unternehmenslenker für die kommenden Monaten (in %)



n=700; Mehrfachnennung  
Quelle: Accenture CXO Survey 2020

Schon der Handelsstreit zwischen den USA und China sowie zwischen den USA und Deutschland – in dem die In- und Exporte der Autoindustrie im Fokus standen – hatte sich auf die Ausgestaltung der globalen Wertschöpfungsketten der Unternehmen ausgewirkt. Statt Fabriken an den günstigsten Produktionsstandorten zu bauen, wird heute stärker nach dem Prinzip „local for local“ geplant. Vorleistungen werden möglichst dicht am Absatzmarkt beschafft – auch weil Staaten wie China oder die USA auf Wertschöpfung in ihrem Land pochen. So kommt es zu einer Neuordnung der Lieferbeziehungen. Im Zuge der Corona-Krise sind weitere Abschottungstendenzen im Welthandel zu beobachten.

Vor allem aber traf es viele Unternehmen schwer, dass aufgrund der Pandemie durch Grenz- und Werkschließungen diverse Produktions- und Lieferketten gestört wurden. Zahlreiche Unternehmen dürften nun ihre bestehenden Supply Chains neu ausrichten. Es wird dabei nicht mehr in erster Linie um Effizienz gehen, sondern um Resilienz. Denn: Aus heutiger Sicht drohen noch deutlich höhere Kosten, wenn globale Lieferketten unterbrochen werden.

## Komplexe Lieferketten

Wenn die Resilienz künftig stärker im Vordergrund steht, ergeben sich neue Managementaufgaben sowie ein höherer Aufwand in der Organisation der Wertschöpfungsketten. Verringert werden die Risiken globaler Unternehmen durch eine breitere weltweite Streuung der Produktions- und Lieferketten – wobei inländische Standorte tendenziell wieder eine größere Bedeutung erlangen.

Hersteller brauchen dabei auch einen besseren Überblick über die Risiken in den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen. Auch bei einem Ausfall eines Partners auf der zweiten oder dritten Lieferantenebene kann ein Produktionsstillstand drohen. Die Transparenz der Lieferkette muss deshalb erhöht werden. Zur Steigerung der Widerstandsfähigkeit der Lieferketten müssen auch Sozial- und Umweltstandards in die Überlegungen einbezogen werden.

Beim nachhaltigen Supply-Chain-Management geht es um einen ganzheitlichen und systemischen Blick auf alle Stufen der Lieferkette – vom Direktlieferanten in der Region bis zur Rohstoffgewinnung. BMW ist jüngst eine Kooperation mit SAP, der Deutschen Telekom und seinen wichtigsten Zulieferern eingegangen, um die Lieferkette zu digitalisieren und CO<sub>2</sub> einzusparen. Zusammen wollen die Partner über einen gemeinsamen Datenaustausch die Supply Chain schneller, transparenter und sicherer machen.<sup>20</sup>

## 2.4.3 Export braucht Lösungen, die weltweit unverzichtbar sind

Im Zuge der internationalen Arbeitsteilung und Globalisierung hat die deutsche Industrie weltweit eine Spitzenstellung bei vielen hochwertigen Produkten erlangt. Insbesondere hat das Wachstum Chinas die Entwicklung vieler Top500-Unternehmen vorangetrieben. Das Exportvolumen der deutschen Industrie stieg infolgedessen stark an – von 803 Milliarden Euro im

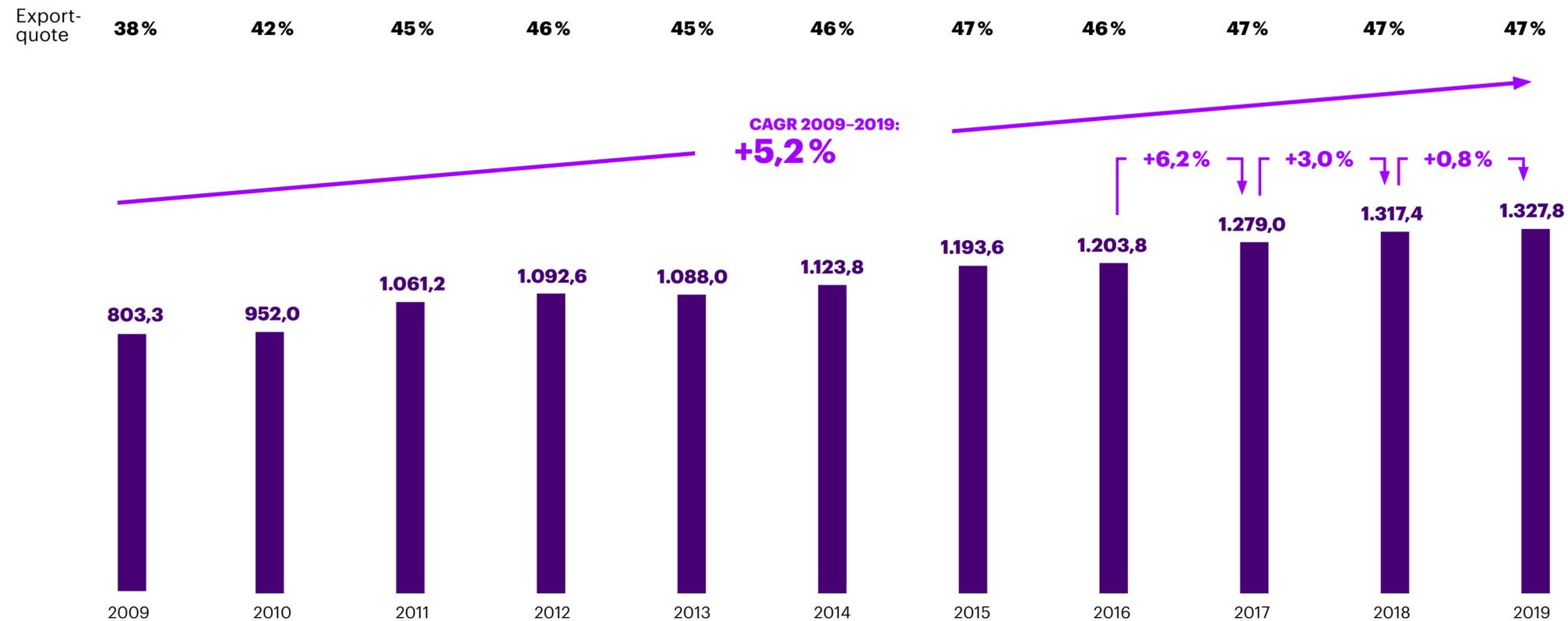
Jahr 2009 auf 1.328 Milliarden Euro im Jahr 2019 (siehe Grafik 9). Das entspricht einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 5,2 Prozent. Im gleichen Zeitraum erhöhte sich die Exportquote von rund 38 Prozent im Jahr 2009 auf 47 Prozent im Jahr 2019.<sup>21</sup>

Überdurchschnittliche Wachstumsraten (CAGR) erzielte die deutsche Wirtschaft von 2009 bis 2019 vor allem in den USA (plus 8,1 Prozent) sowie in China (plus 9,9 Prozent). Die Vereinigten Staaten waren 2019 mit einem Volumen von 118,7 Milliarden Euro das wichtigste Exportland für Deutschland. Ebenso zählt China zu einem der wichtigsten Exportländer mit einem Volumen von 96 Milliarden Euro (siehe Grafik 10).<sup>22</sup>

**Grafik 9: Deutlicher Anstieg des deutschen Exportvolumens und der deutschen Exportquote seit 2009**

Exportvolumen in Mrd. Euro; Exportquote in % nach dem VGR-Konzept

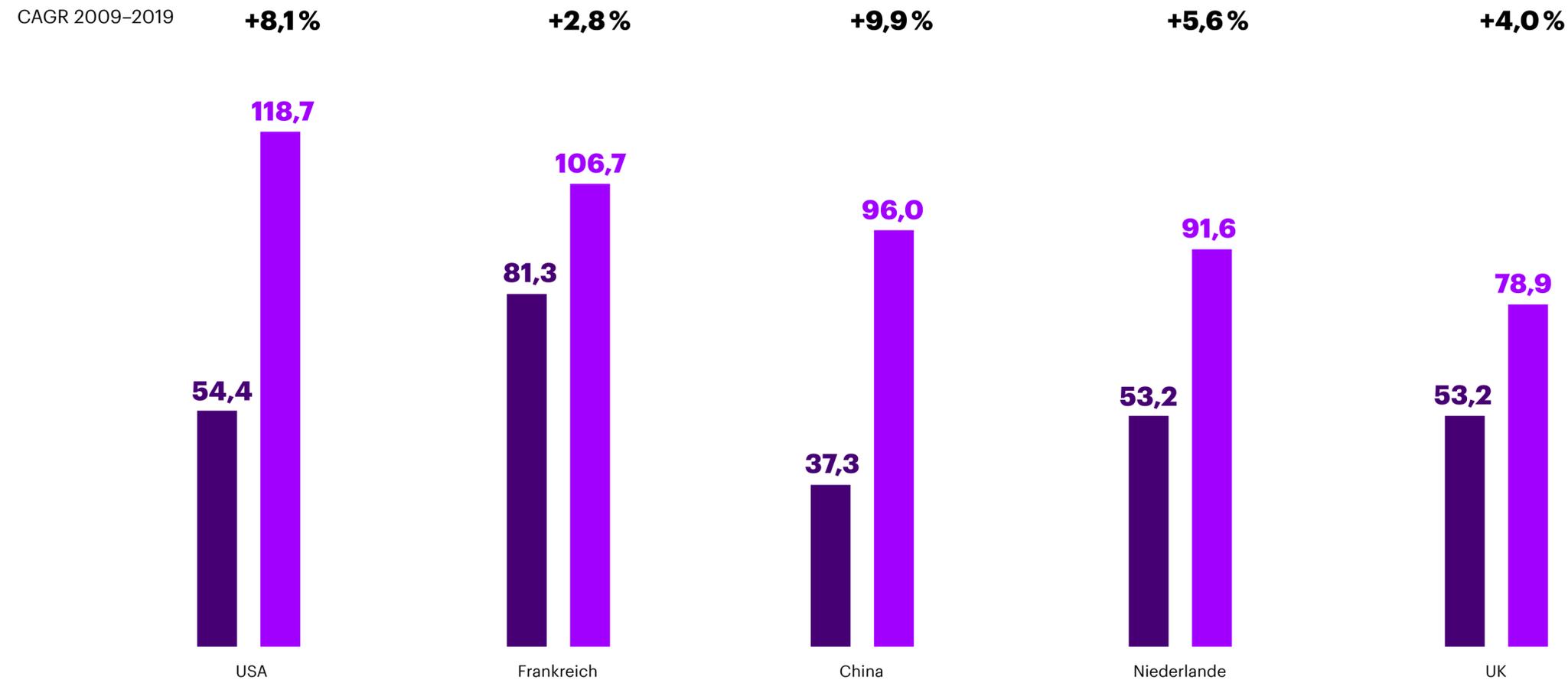
Quelle: Statistisches Bundesamt



Eindrucksvoll zeigt sich das starke Wachstum dort am Beispiel der deutschen Automobilhersteller. So hat Volkswagen in der Region Asien/Pazifik im Jahr 2009 einen Umsatz von 9 Milliarden Euro erzielt. Zehn Jahre später waren es bereits 44 Milliarden Euro. In Nordamerika stieg der Umsatz von 2009 bis 2019 von 11,4 Milliarden auf 43,4 Milliarden Euro.<sup>23</sup>

**Grafik 10: Seit 2009 haben China und die USA als Exportmärkte an Bedeutung gewonnen**

Exportvolumen aus Deutschland in ausgewählten Ländern (in Mrd. Euro)



Seit 2018 wächst der deutsche Export allerdings deutlich langsamer. So lag das Wachstum 2018 nur noch bei 3 und 2019 bei 0,8 Prozent. Gleichzeitig verliert auch das Exportvolumen der deutschen Unternehmen in den USA und in China spürbar an Dynamik. So lag der Zuwachs 2019 in den USA bei 4,7 und in China bei 3,2 Prozent.<sup>24</sup>

Diese Entwicklungen gehen einher mit Tendenzen der Renationalisierung und des Protektionismus im Welthandel. Seit dem Ausbruch der Pandemie

treten nun Abschottungstendenzen im Welthandel noch weiter hervor, da in der Krise der Gedanke der Autarkie weiter um sich greift.

Wichtig für Deutschland und die Top500 ist aufgrund dieser Wettbewerbssituation die Entwicklung neuer, zukunftsfähiger Produkte. Dafür braucht es größere Anstrengungen bei der Grundlagenforschung, dem Innovationstransfer sowie der Skalierung.

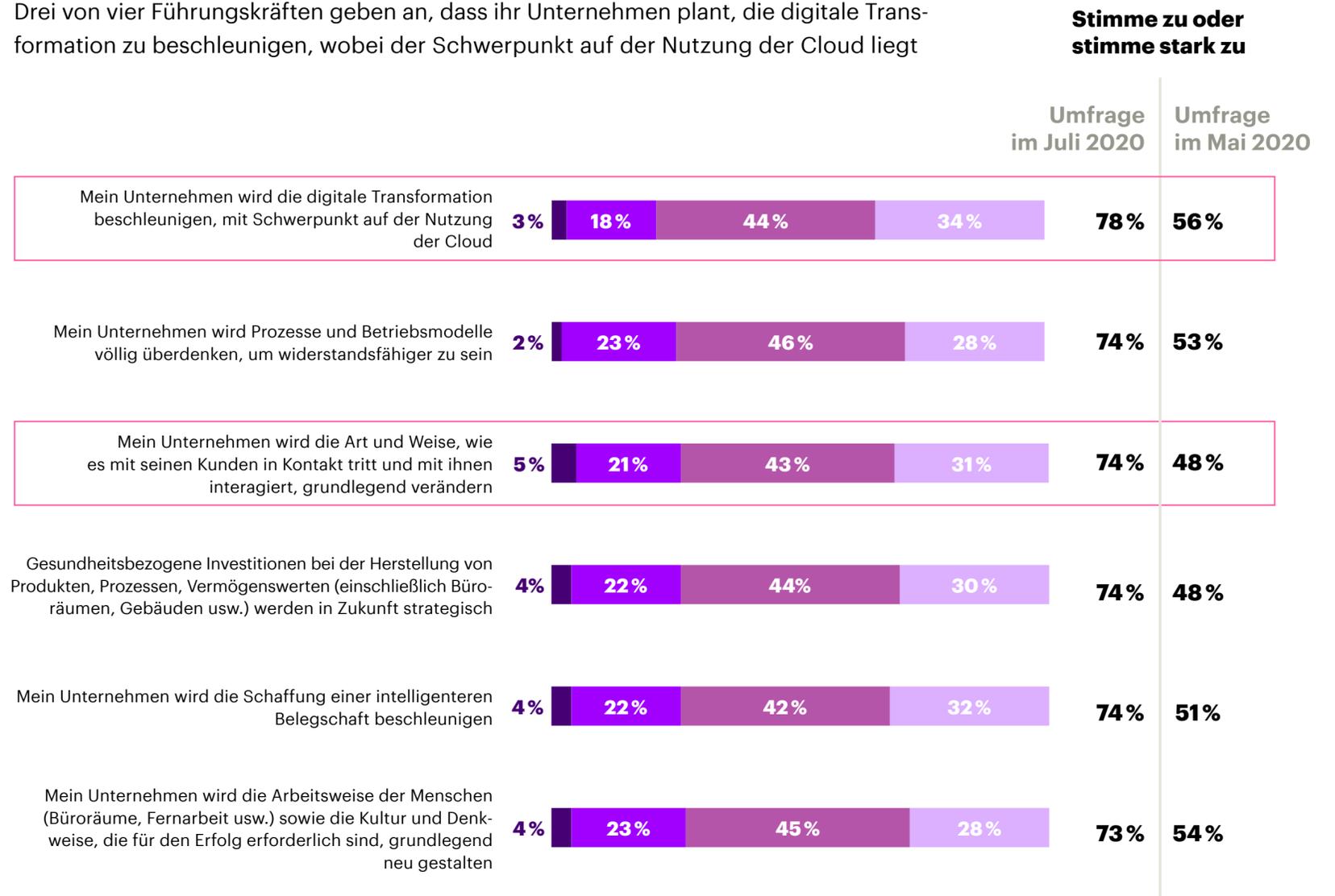
## 2.4.4 Physical Matters + Digital Matters

Im Zuge der COVID-19-Krise brauchen die deutschen Leitindustrien dringend neue Impulse und neue Wachstumsperspektiven. Große Effekte kann dabei eine schnellere Transformation auf der Produktseite haben. Dabei werden sich die deutschen Konzerne weiterhin auf ihre Stärken in der physischen Welt konzentrieren. Traditionell ist die deutsche Wirtschaft in den Branchen stark, in denen physische Produkte für das Business-to-Business produziert werden. Doch diese physischen Produkte werden nur dann global wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie mit der digitalen Welt verbunden beziehungsweise durch digitale Services ergänzt werden. Dazu gehört auch, dass die Schnittstelle zum Kunden neu und digital gedacht wird. Das Motto lautet: „Physical Matters + Digital Matters“.

Grundsätzlich sind sich Topmanager bewusst, dass die Digitalisierung ihrer Unternehmen vorangetrieben werden muss. So gaben im Juli 2020 in einer Accenture-Umfrage 78 Prozent der weltweit befragten C-Level-Executives an, dass die digitale Transformation ihres Unternehmens aufgrund der Pandemie beschleunigt wird (siehe Grafik 11). Im Mai waren es im Rahmen der gleichen Befragung nur 56 Prozent. Cloud-Lösungen spielen dabei eine besondere Rolle. Außerdem gaben fast drei Viertel (74 Prozent) der Befragten im Juli an, dass ihr Unternehmen die Interaktion mit dem Kunden fundamental verändern werde. In der Umfrage im Mai waren es nur 48 Prozent.<sup>25</sup>

**Grafik 11: Digitale Transformation hat oberste Priorität bei den weltweit befragten CEOs**

Drei von vier Führungskräften geben an, dass ihr Unternehmen plant, die digitale Transformation zu beschleunigen, wobei der Schwerpunkt auf der Nutzung der Cloud liegt



Stimme (überhaupt) nicht zu
  Stimme zu
  Stimme weder zu noch nicht zu
  Stimme stark zu

Umfrage im Mai 2020: n=478  
 Umfrage im Juli 2020: n=700  
 Quelle: Accenture CXO Survey 2020

Führende Unternehmen nutzen bereits digitale Technologien und Fähigkeiten für den Betrieb der physischen Welt und dienen als Vorbild. Beispiele sind der Kartendienst HERE<sup>26</sup>, an dem unter anderem Audi, BMW und Daimler beteiligt sind, sowie DataConnect von Claas, 365FarmNet und John Deere.<sup>27</sup>

### Use Case:

## DataConnect: Interoperabilität zwischen Wettbewerbern

Wie wertvoll und kreativ digitale Ökosysteme sein können, zeigt das Beispiel der miteinander im Wettbewerb stehenden Unternehmen Claas (Deutschland) und John Deere (USA). Gemeinsam mit dem Softwareanbieter 365FarmNet (Deutschland) bieten sie ihren Kunden mit DataConnect erstmalig herstellerübergreifende Lösungen für Maschinendaten an. Damit können Landwirte und Lohnunternehmer mit gemischten Fahrzeugflotten per DataConnect von einer Plattform oder einem Portal auch die Daten von Maschinen der jeweils anderen Datenplattform aufzeichnen, verarbei-

ten und dokumentieren. Diese Interoperabilität wird bei Freigabe durch den Maschinenkunden über eine direkte Cloud-to-Cloud-Verbindung ermöglicht. DataConnect ist für die Übertragung wichtiger Maschinendaten vorgesehen wie die Maschinenposition, der historische Verlauf der Position, der Dieseltank-Füllstand, der aktuelle Arbeitsstatus und zum Beispiel die Geschwindigkeit der Maschine. Zukünftig ist auch die Übertragung agronomischer Daten geplant. Die Hersteller New Holland, Case IH und Steyr haben sich DataConnect ebenfalls angeschlossen.

# 3 Wege aus der Wachstumskrise: Nachhaltigkeit, Partnerschaften und Ökosysteme

Wenn die deutschen Top500 zu ihrer früheren Wachstumsstärke zurückkehren wollen, müssen sie neue Expansionsstrategien entwickeln. Aktuelle geopolitische Veränderungen und eine neu entstandene Wettbewerbsdynamik zwingen sie dazu. Der Fokus darf aber nicht länger auf der Erschließung neuer Wachstumsmärkte liegen. Er muss vielmehr auf die Erneuerung und Modernisierung der Produkt- und Dienstleistungspalette sowie auf den Aufbau von Partnerschaften und Ökosystemen ausgerichtet sein. Ein strategisches Ziel kann die Doppeltransformation zum digitalen und nachhaltigen Unternehmen sein.



## 3.1 Nachhaltig und digital – Die Chance der deutschen Industrie

Bevor die Unternehmen allerdings neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln, sollten sich Entscheider zunächst eine Frage stellen: Was ist künftig wichtig für die Gesellschaft? Dabei muss sich heute der Blick insbesondere am Thema Nachhaltigkeit orientieren. Die Ausrichtung auf den Umwelt- und Klimaschutz, den gesellschaftlichen Nutzen und eine gute Unternehmensführung ist zu einer strategischen Notwendigkeit geworden. Im Zuge der Coronapandemie hat die Relevanz von Nachhaltigkeit weiter zugenommen. Im Rahmen einer Umfrage von Accenture gaben 62 Prozent der globalen Entscheidungsträger an, dass das Thema stark dazu beitragen kann, den gesellschaftlichen Wert eines Unternehmens zu verbessern.<sup>28</sup> Bei einer vorherigen Umfrage im Mai 2020 haben das nur 50 Prozent der Befragten gesagt.

Für die Top500 ist Nachhaltigkeit eine große Chance. Wer Märkte erobern will, darf dabei aber nicht nur auf Qualität und Relevanz der Produkte und Dienstleistungen achten. Eine besondere Bedeutung kommt heute auch den Narrativen zu – auch als Werteversprechen bekannt. Wie relevant diese Narrative sind, hängt stark von deren Überzeugungskraft ab.

Die Werteverprechen müssen dabei nicht materieller Natur sein. Ein Beispiel ist Green-IT: Mit den entsprechenden Lösungen lassen sich CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren sowie die Kreislaufwirtschaft und damit die Nachhaltigkeit von Produkten und Services fördern.<sup>29</sup> Die besondere Herausforderung besteht darin, den Wert solcher Werteverprechen mithilfe von Narrativen gegenüber dem Kunden deutlicher herauszustellen.

Die Notwendigkeit von Technologien zur CO<sub>2</sub>-Einsparung wird von deutschen Unternehmen erkannt: So erklärten im Rahmen einer Umfrage des Digitalverbands BITKOM 83 Prozent der befragten Unternehmen, dass es langfristig für sie von Vorteil sein werde, in Technologien mit positiver Umweltbilanz zu investieren. Der Großteil der Unternehmen hat zudem einen positiven Effekt von digitalen Technologien auf die Umwelt festgestellt: 77 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass ihr CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch Digitalisierungsmaßnahmen gesunken sei.<sup>30</sup>

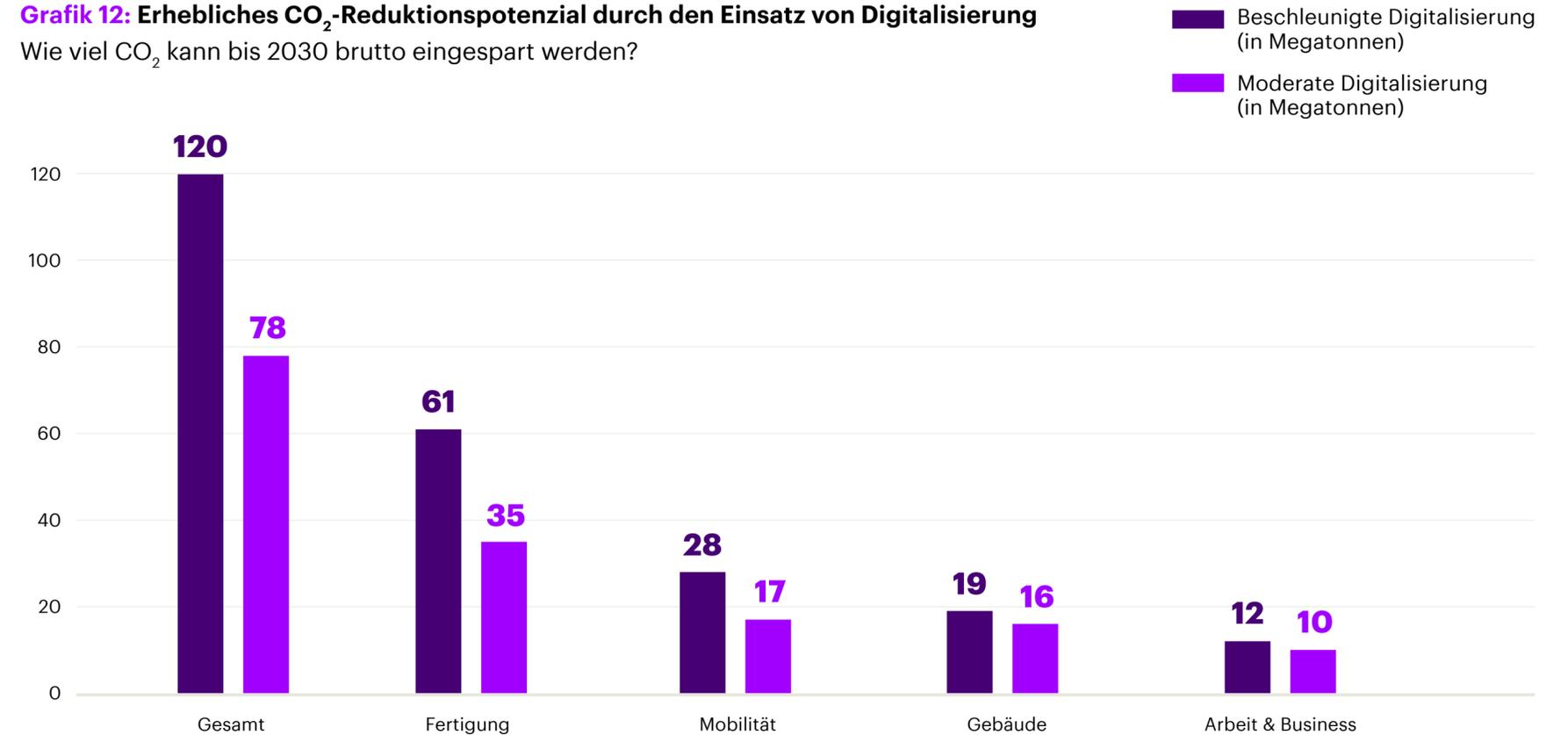
Des Weiteren kommt eine Untersuchung in Zusammenarbeit mit Accenture zu dem Ergebnis, dass die Hälfte der CO<sub>2</sub>-Einsparungen, die in Deutschland zur Erreichung der Klimaziele bis 2030 erbracht werden müssen, durch Digitalisierung zustande kommen kann. So kann der CO<sub>2</sub>-Ausstoß durch einen gezielten und beschleunigten Einsatz digitaler Technologien in zehn Jahren um bis zu 120 Megatonnen reduziert werden (siehe Grafik 12). Betrachtet wurden dabei vier Anwendungsbereiche: industrielle Fertigung, Mobilität, Arbeit und der Gebäudesektor.

In der industriellen Fertigung hat der Einsatz digitaler Technologien das größte Potenzial. Bis zu 61 Megatonnen CO<sub>2</sub> lassen sich bis 2030 bei einer beschleunigten Digitalisierung einsparen. Maßgebliche Technologien sind zum einen die Automatisierung in der Produktion: Hier werden Anlagen und Maschinen, Werkstücke und Bauteile miteinander vernetzt. Prozesse laufen selbstständig unter möglichst geringem Material- und Energieeinsatz ab. Zum anderen können digitale Zwillinge für deutliche CO<sub>2</sub>-Einsparungen sorgen. Diese virtuellen Abbilder von Produktions- und Betriebszyklen ermöglichen es, das Verfahren digital statt real zu testen und damit Material und Energie einzusparen.

Bei einer beschleunigten Digitalisierung des Mobilitätssektors lassen sich bis zu 28 Megatonnen CO<sub>2</sub> einsparen. Ein wichtiger Hebel hierbei ist die intelligente Verkehrssteuerung mithilfe von Sensoren und GPS. Daraus lassen sich beispielsweise Daten für Ampelschaltungen oder Umleitungen von Verkehrsströmen gewinnen. Auch eine smarte Logistik, mit der Frachtrouten optimiert und Leerfahrten vermieden werden, kann die CO<sub>2</sub>-Emissionen erheblich verringern. Zudem sind digital gesteuerte Sharing- und Pooling-Angebote wichtige Bestandteile einer zukunftsgerichteten Mobilität. Zahlreiche digitale Anwendungen können zudem im Gebäudesektor bis 19 Megatonnen CO<sub>2</sub> einsparen. Auch im Arbeitsleben sind beträchtliche Reduktionen möglich. Dazu gehört eine deutliche Ausweitung der Homeoffice-Tätigkeit und die damit verbundene Verringerung von Büroflächen sowie der Ersatz von Geschäftsreisen durch Video-konferenzen. Das Einsparpotenzial in diesem Bereich beträgt bis zu zwölf Mega-tonnen CO<sub>2</sub>.<sup>31</sup>

**Grafik 12: Erhebliches CO<sub>2</sub>-Reduktionspotenzial durch den Einsatz von Digitalisierung**

Wie viel CO<sub>2</sub> kann bis 2030 brutto eingespart werden?



Quellen: BITKOM; Accenture

## 3.2 „Made in und Operated by Germany“

Die deutschen Unternehmen stehen aktuell an einem Punkt, an dem sie den Übergang von einem reinen „Made in“- zu einem „Made in und Operated by“-Ansatz vollziehen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das heißt: Bisher beruht ihr Qualitätsversprechen darauf, dass ihre Produkte am Standort Deutschland in deutschen Fabriken mit hohen Qualitätsstandards entwickelt und produziert werden. Doch in der digitalen Welt reicht

das nicht mehr. Die deutschen Unternehmen müssen ihr einzigartiges Verständnis für Ingenieurskunst in der physischen Welt mit der digitalen Welt verbinden.

Die Differenzierung im Wettbewerb wird künftig immer stärker über den digitalen Betrieb der Produkte erfolgen. Dabei wird die physische Welt als digitale Leistungskette abgebildet. Zum traditionellen Qualitäts-

versprechen „Made in Germany“ muss deshalb das neue Leistungsversprechen „Operated by Germany“ hinzutreten. Unternehmen ergänzen ihre physischen Produkte um erweiterte Garantien (siehe Grafik 13). So könnten Züge inklusive des Leistungsversprechens pünktlicher Transporte und medizinische Geräte inklusive des Leistungsversprechens der Einhaltung definierter Gesundheitswerte angeboten werden.

### Grafik 13: „Made in und Operated by Germany 2025“

Die Erfolgsformel für den digitalen Betrieb der physischen Welt



## Neue Wertschöpfung

Eine der zentralen Herausforderungen für die deutschen Unternehmen besteht nun darin, ihre bisherigen Produkte digital neu zu denken. Das heißt: Sie müssen auf Basis von Software, Daten und Services entwickelt oder optimiert und dann mittels Technologien wie der Cloud und digitalen Ökosystemen massiv skaliert werden. Mit Intelligenz ausgestattete Produkte und

Anlagen können zudem an digitale Plattformen angeschlossen werden. Das erweitert die Wertschöpfungsketten der deutschen Industrie und ermöglicht es, neue Umsatzpotenziale zu erschließen. Datenbasierte Geschäftsmodelle rücken in diesem Zusammenhang verstärkt in das Zentrum der Wertschöpfung. Eine Frage dabei ist: Wie werden aus Daten Werte geschaffen

und welche Eigenschaften ergeben sich hieraus für den Erfolg eines digitalen Ökosystems?

Partnerschaften werden in der Post-COVID-19-Welt wichtiger denn je sein. Ein Beispiel ist in diesem Zusammenhang die angekündigte Kooperation von SAP und Siemens.<sup>32</sup>

### Use Case:

## Siemens und SAP: Neue Wertschöpfung durch neue Partnerschaften

Im Juli 2020 gaben SAP und Siemens eine Partnerschaft bekannt, in der die Unternehmen ihre Kompetenzen für eine integrierte Lösung für ein durchgängiges Produkt- und Asset-Lifecycle-Management bündeln. Die beiden DAX-Konzerne und Marktführer für Industrie- und Unternehmenssoftware bringen ihre jeweiligen Kompetenzen zusammen, um über einen „digitalen Faden“ in der Cloud die Silos in den Unternehmen aufzubrechen und über einen Digital Twin eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen zu schaffen. Bis dato wird dies über Schnittstellen zwischen den verschiedenen PLM-, CRM-, Supply-Chain-, Produktions- und Servicemanagement-Systemen und den dahinterliegenden Prozessen realisiert. Nun sollen Konstruktionsdaten, Geschäftsdaten und Kundenerfahrungsdaten die Technik- und Geschäftswelt über Daten verbinden, damit Kunden die Fertigung von Produkten end to end optimieren können. Die Verbindung von Shop Floor und Top Floor kann damit nahtlos realisiert werden, es entsteht neue Transparenz hinsichtlich der Verknüpfung der physischen und der digitalen Welt. Beide Unternehmen erweitern damit ihre jeweiligen Ökosysteme als zentrale Grundlage für Innovation, Skalierung und Produktivitätssteigerung.

## 3.3 Erfolgsfaktoren für digitale Ökosysteme

Die Professoren und Management-Experten Peter J. Williamson und Arnoud De Meyer haben bereits 2012 sechs Erfolgskriterien für Ökosysteme aufgestellt.<sup>33</sup> Sie fordern darin einen klaren Mehrwert für den Kunden des Ökosystems, um die Zahlungsbereitschaft zu steigern. Klar definierte Rollen für die Partner sind ein weiterer Erfolgsfaktor. Wichtig ist, dass ein Partner im Ökosystem die Führung übernimmt und die Struktur sowie das Vergütungssystem organisiert. Von diesem Lead-Unternehmen müssen auch innerhalb des Ökosystems entstehende Konflikte gemanagt werden. Die Stimulation von Innovationen unter den Partnern, der Abbau von Transaktionskosten sowie ein „Co-Learning“ im Ökosystem sind die Erfolgskriterien drei, vier und fünf bei Williamson und De Meyer. Schließlich sehen sie die Aufstellung effektiver Werterfassungsmechanismen als Erfolgsfaktor an. Das Ökosystem muss danach einen nachweislich positiven Gewinn- und Wertbeitrag für das Lead-Unternehmen schaffen.

Wichtig: Digitale Wertschöpfung findet in der Plattformwirtschaft immer unternehmensübergreifend statt. Für den Erfolg eines digitalen Ökosystems in der heutigen Zeit sieht Accenture diese fünf Voraussetzungen:

- 1. Ein Value Sharing muss innerhalb der angeschlossenen Unternehmen des Ökosystems dafür sorgen, dass jeder Partner etwas einbringt.**
- 2. Die Rolle eines jeden teilnehmenden Unternehmens im digitalen Ökosystem muss klar definiert sein.**
- 3. Daten müssen innerhalb des Ökosystems verfügbar sein und getauscht werden.**
- 4. Die Daten müssen einen entsprechenden Wert generieren.**
- 5. Jeder angeschlossene Partner des Ökosystems muss einen Vorteil erzielen.**

Grundsätzlich gilt: Je mehr Daten erfasst werden und verfügbar sind, desto besser lassen sich diese im Sinne einer Wertschöpfung auch verwerten und durch Services monetarisieren. Produktdesign, Engineering, Fertigung und

Betrieb werden zunehmend auf Daten basieren. Als Folge müssen Unternehmen datenzentrierte digitale Geschäftsmodelle aufbauen und forcieren, die einen Mehrwert für den Kunden bilden.

## 3.4 Digitale Souveränität entlang des Technologie-Stacks aus Europa

Digitale Souveränität ist die Basis für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und Europa. Sie ist gegeben, wenn Unternehmen und der Staat ihre technologischen Entscheidungen frei und unabhängig treffen können und in der Lage sind, die wesentlichen Technologien selbst vorzuhalten und weiterzuentwickeln – oder sie zumindest ohne einseitige strukturelle Abhängigkeit von anderen Wirtschaftsräumen beziehen können.

Nur wenn Staaten eine digitale Souveränität erreichen, erhalten sie einen eigenen Gestaltungs- und Innovationsspielraum. In entscheidenden Zukunftsbereichen, wie beispielsweise der Cloud-Technologie, sind die Abhängigkeiten vom Ausland aber unverändert hoch. Sowohl Basistechnologien als auch Anwendungen kommen überwiegend aus den USA und Asien. Digitale Souveränität bedeutet aber nicht Autarkie oder eine Abkehr von der Globalisierung. Das Ziel der nächsten Dekade muss sein, durch technologische Souveränität die ökonomische Souveränität zu stärken und damit die politische Souveränität Deutschlands zu bewahren. Es braucht europäische Alternativen – und damit zunächst eine verstärkte Grundlagenforschung und Produktentwicklung in den nächsten Technologie-Generationen.

Die Aufholjagd ist allerdings hürdenreich. Amerikanische und chinesische Anbieter haben sich mit immensen Investitionen einen gewaltigen technologischen Vorsprung verschafft (siehe Grafik 14). Nicht zuletzt deshalb – auch angesichts der enormen Komplexität – muss das Thema digitale

Souveränität in ein europäisches Projekt eingebettet werden, um langfristig der Gefahr eines „Lock-outs“ bei digitalen Infrastrukturen sowie den Risiken eines „Lock-ins“ bei der Nutzung von Standardsoftware entgegenzuwirken. Bei der Infrastruktur besteht die Gefahr, von der Nutzung ausgeschlossen zu werden, ohne über Alternativen zu verfügen. Auch die Nutzung von Standardsoftware aus dem Ausland kann zu Abhängigkeiten – zum Beispiel in der öffentlichen Verwaltung – führen, wenn immer mehr interne Abläufe immer stärker von einzelnen Lösungen geprägt sind.

Zum Erhalt der digitalen Souveränität muss Deutschland sicherstellen, dass wesentliche Technologien nicht abwandern. Erfolgskritische Faktoren sind dabei ein verbindlicher Architektur- und Förderrahmen in Europa über alle Ebenen hinweg, mehr Open Innovation und Open Source sowie neue Fördermodelle für den schnellen Transfer in die Fläche wie auch eine schnellere und umfangreichere Skalierung. Die technologische Souveränität ist die Grundlage für die ökonomische Souveränität in der künftigen Plattformwirtschaft und somit die Grundlage für den Erhalt unseres Wohlstands und der Spitzenposition der deutschen Wirtschaft.

**Grafik 14: Technologische Souveränität im Business-to-Business (B2B)**

Souveränität entlang des Technologie-Stacks



Quelle: Accenture

## 3.5 Finanzierung sicherstellen: Neues Banking für Digitalisierung und Nachhaltigkeit

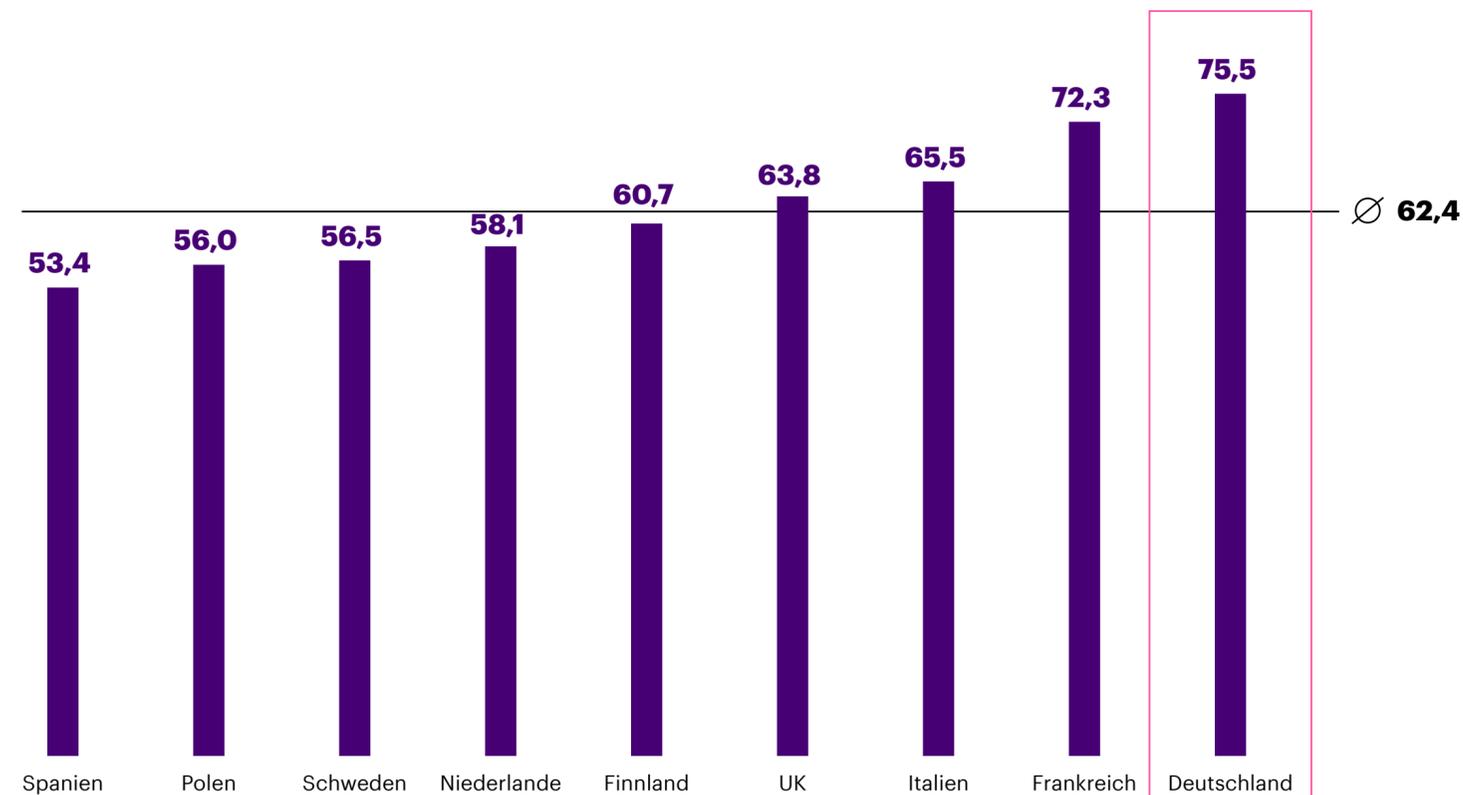
Nicht nur die technologische Souveränität ist für die Unternehmen auf dem Weg zu neuer Wachstumsstärke essenziell. Auch im Hinblick auf die Finanzierung können zu große Abhängigkeiten von ausländischen Instituten problematisch sein. Denn der Finanzierungsbedarf der deutschen Industrie ist im Hinblick auf Investitionen in technologische Innovationen und Nachhaltigkeit sowie neue digitale Geschäftsmodelle hoch.

Beachtenswert sind dabei insbesondere zwei Punkte: Deutsche Banken sind erstens im internationalen Vergleich in puncto Profitabilität weit abgeschlagen und in ihrer Handlungsfähigkeit deshalb eingeschränkt (siehe Grafik 15). Zweitens nutzen Auslandsbanken diese Schwäche und gewinnen zunehmend an Relevanz bei der Finanzierung von deutschen Unternehmen.<sup>34</sup> Auffällig ist vor allem die Dominanz ausländischer Investoren

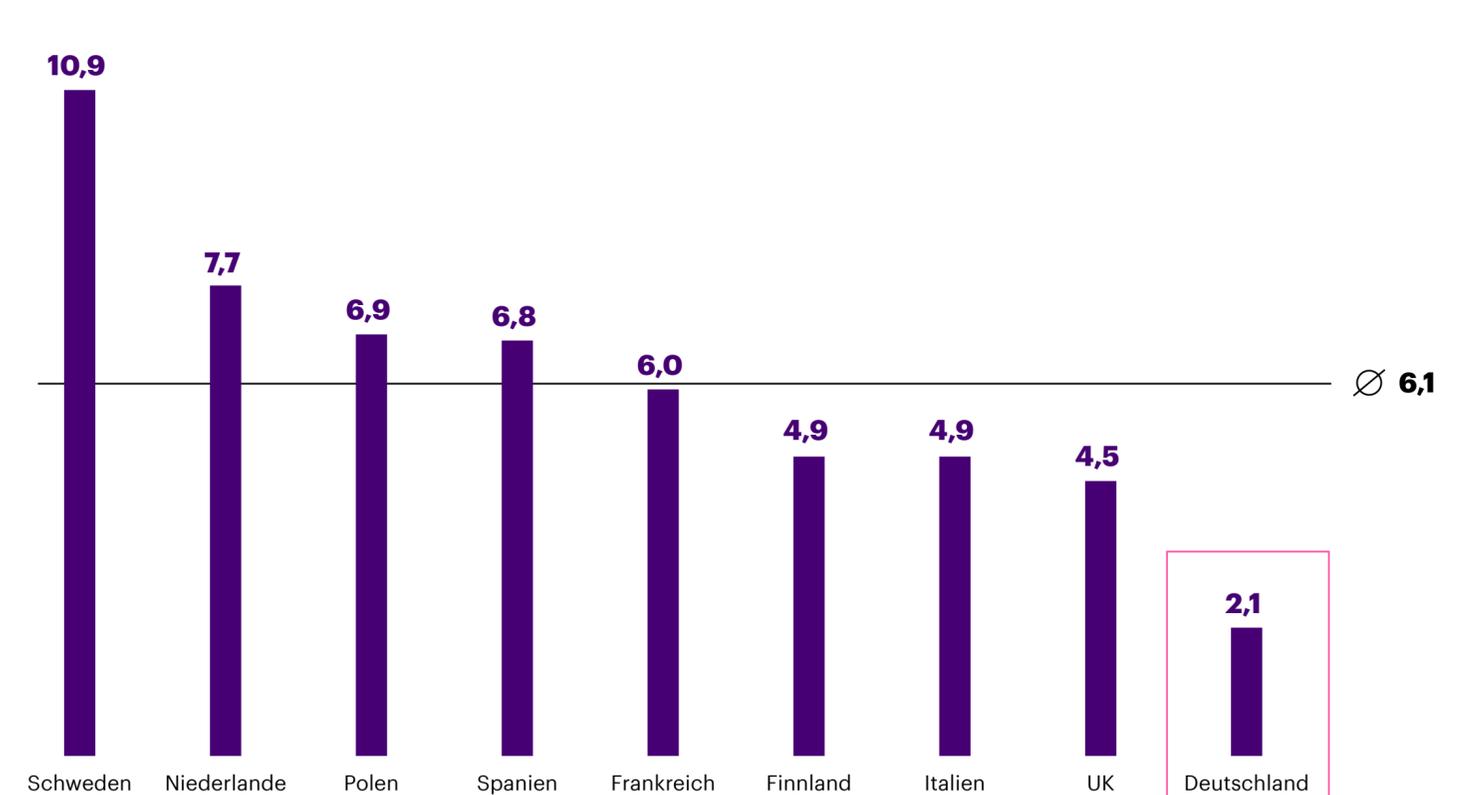
im Venture-Capital(VC)-Markt (siehe Grafik 16).<sup>35</sup> Diese Gemengelage schafft Abhängigkeiten gegenüber ausländischen Finanzsektoren.

**Grafik 15: Deutschlands Banken sind in Europa abgehängt**

Durchschnittliche Aufwandsertragsquote in 2019 (in %)



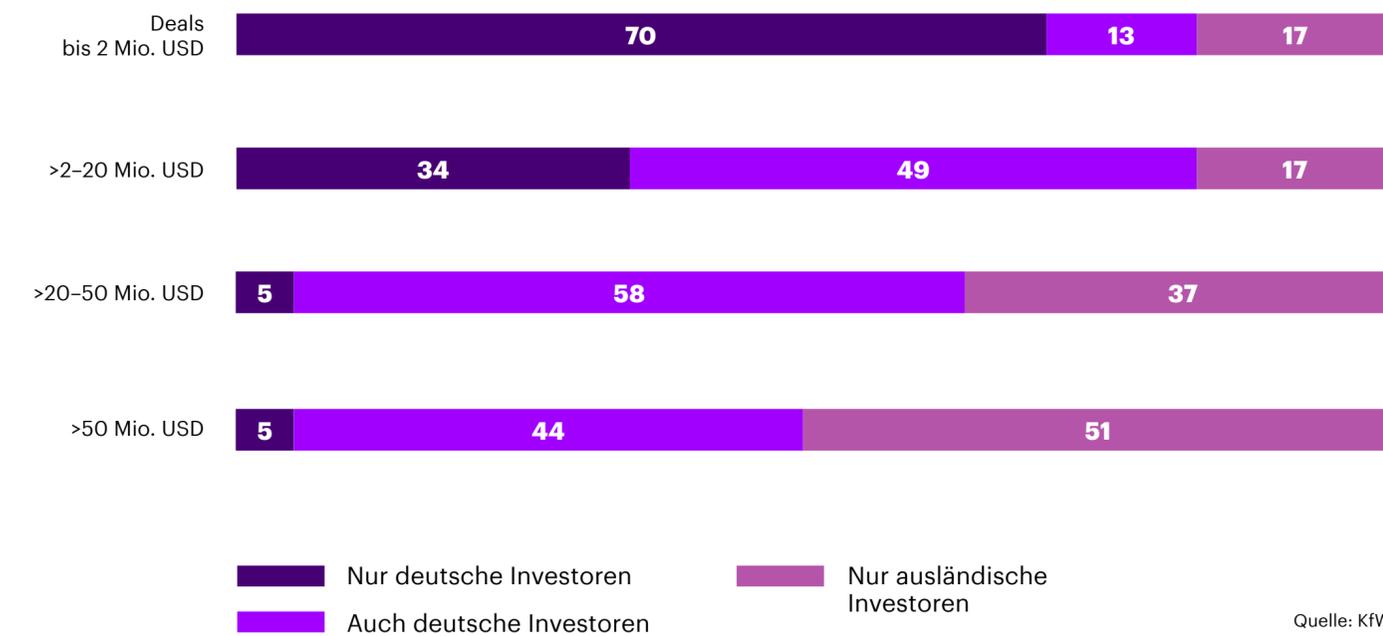
Eigenkapitalrendite in 2019 (in %)



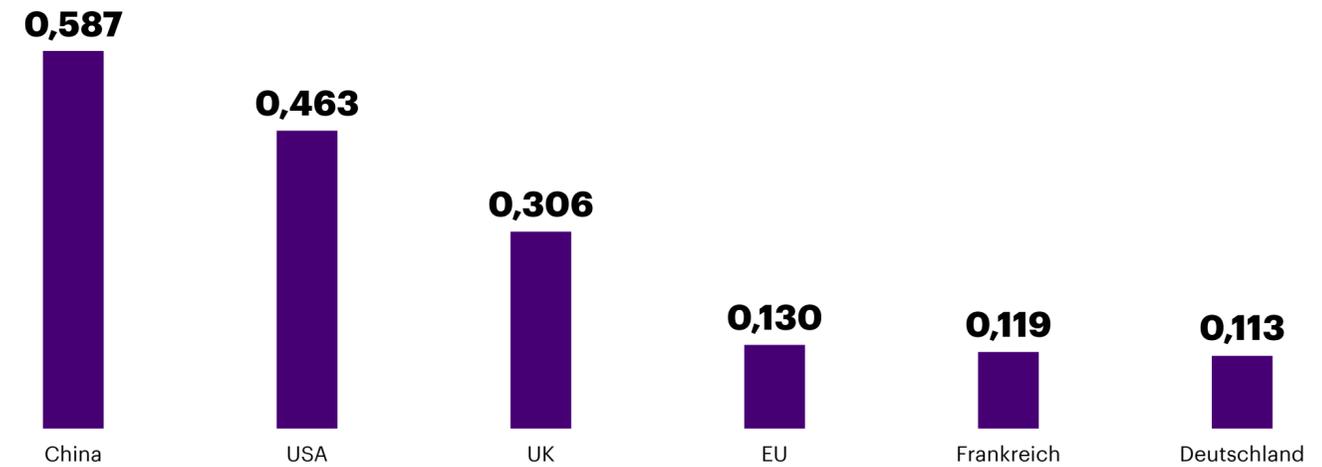
Quelle: Accenture Research auf Basis der Daten der EZB

**Grafik 16: Die großen VC-Deals in Deutschland werden von ausländischen Direktinvestoren dominiert**

Investorenherkunft in % an allen Deals (Durchschnitt 2017–2019)



VC-BIP-Quote in % (Durchschnitt 2017–2019)



Die deutschen Banken werden nicht nur zur Finanzierung der deutschen Wirtschaft – insbesondere im Hinblick auf Investitionen in die digitale Transformation – gebraucht. Ihnen kommt auch eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung innovativer Bankangebote zu, die die Voraussetzung für die Umsetzung von Geschäftsmodellinnovationen der Unternehmen sind. So sind Pay-per-Use- oder Asset-as-a-Service-Modelle nur dann möglich, wenn die Banken entsprechende Finanzierungsmodelle zur Verfügung stellen. Auch die Entwicklung innovativer Paymentlösungen sollte vorangetrieben werden. Durch neue Wettbewerber aus dem Lager der

FinTechs und BigTechs drohen ohnehin viele Geschäftsmodelle zu entstehen, die an den klassischen Banken vorbeigehen. Der Wandel, mit dem die Institute im Rahmen der digitalen Transformation konfrontiert sind, erfordert daher Reaktionen in fast allen Bereichen: in der Beziehung zu den Kunden, in der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, bei den internen Strukturen und Prozessen sowie bei Kooperationen und Partnerschaften. Die Banken müssen jetzt umdenken, um ihre Bedeutung in der deutschen Wirtschaft auch künftig aufrechtzuerhalten.

## Sustainable Finance

Ähnlich wie bei der Digitalisierung kommt den Banken auch beim Klima- und Umweltschutz eine zentrale Rolle innerhalb des notwendigen Strukturwandels zu. Schließlich müssen Banken für sich Wachstum neu definieren und dabei die Frage berücksichtigen, was die Finanzbranche für die Gesellschaft tun kann. Der enorme Finanzierungsbedarf, der mit Erreichung der Klimaschutz- und Nachhaltigkeitsziele einhergeht, eröffnet dabei zahlreiche Chancen für deutsche Banken.

Im Fokus steht die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen für die deutsche Wirtschaft sowie die Bereitstellung entsprechender Finanzmittel. Beispiele sind dabei die Projektfinanzierung im Bereich der erneuerbaren Energien oder die Ausgabe von nachhaltigen Anleihen.

Nachhaltigkeitsstrategien müssen bei der Neuausrichtung des Sektors ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtstrategie sein. Ebenso gilt es, Nachhaltigkeitskriterien in der Risikostreuung zu berücksichtigen. Um die Chancen des Trends zur Nachhaltigkeit zu nutzen, müssen die deutschen Banken das Thema aber aus der gegenwärtigen Nische in das breite Kerngeschäft überführen.



## 4 Was ist jetzt zu tun: Wo die Chancen der Top500 liegen



Die Top500 müssen sich jetzt auf die Spielregeln der neuen Märkte und des künftigen Wettbewerbs einstellen. Accenture hebt als Fazit dieser Studie fünf Maßnahmen hervor, mit denen die großen deutschen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und Potenziale für neues Wachstum schaffen können.

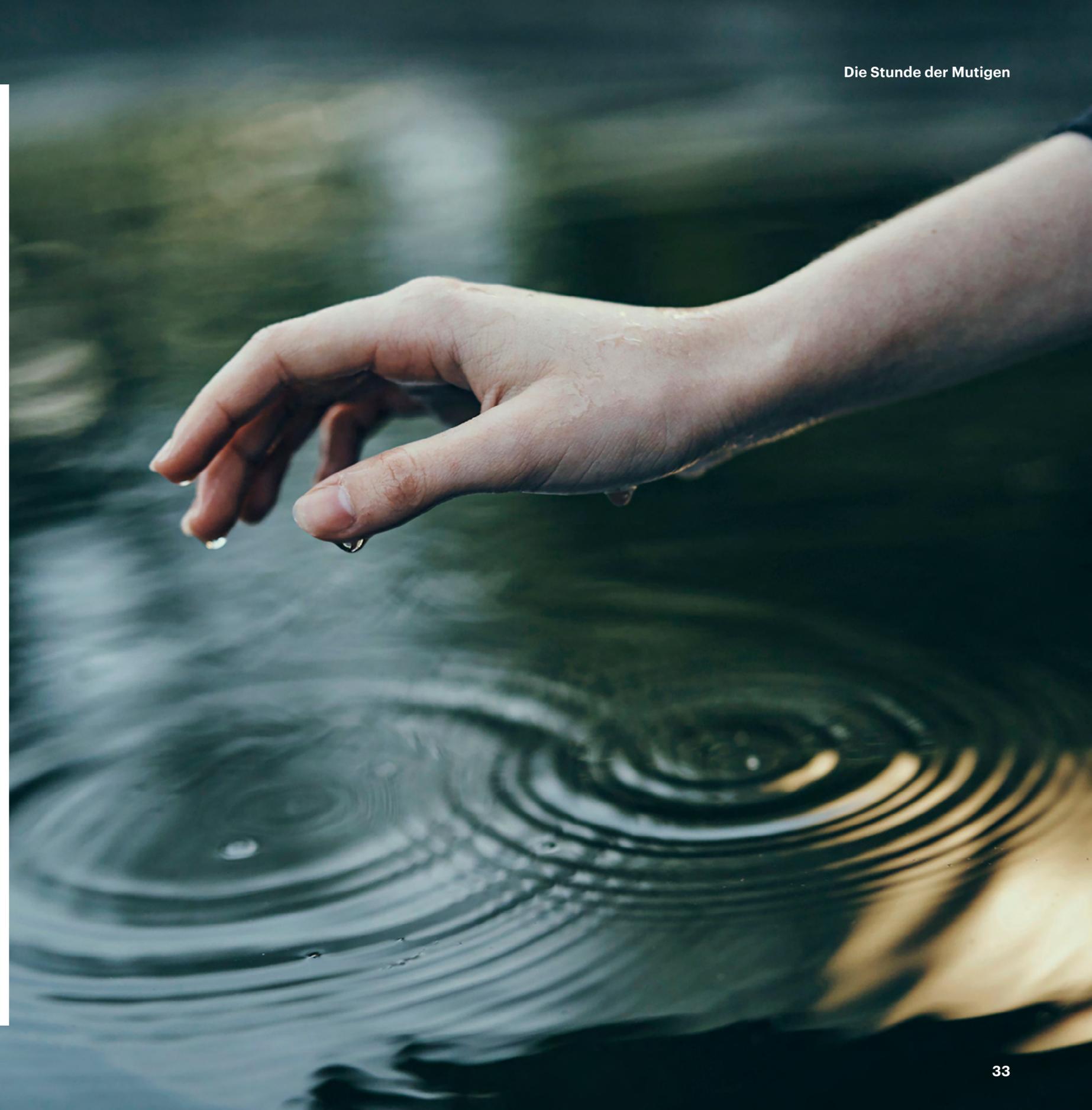


---

## 4.1 Nachhaltigkeit als Produkt und Service weltweit verkaufen

Klima- und Umweltschutz sowie Kreislaufökonomie werden zu einem wichtigen Exportartikel für die deutsche Wirtschaft. Nachhaltigkeit muss in den Top500-Konzernen künftig ein zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie sein: Dabei sollte die Strategie einen gesellschaftlichen Nutzen zum Ziel haben, um Mitarbeiter und Kooperationspartner von der Aufgabe zu begeistern und mehr Anknüpfungspunkte für Zusammenarbeit zu finden.

Erfolgsentscheidend ist dabei für die Top500 der Fokus auf den Kunden. Unternehmen müssen die Ziele ihrer Kunden verstehen. Darunter sind Umweltschutz, soziale Belange, Unternehmenskultur sowie künftig auch der Schutz der Gesundheit zu verstehen. Wichtig ist: Die kommunizierten Unternehmensziele zur Nachhaltigkeit müssen auch tatsächlich umgesetzt werden und Kunden müssen die Unternehmensmarke mit den kommunizierten Maßnahmen in Verbindung bringen. Der Fokus sollte daher auf Innovationen mit Schwerpunkt auf nachhaltigen und sicheren Produkten liegen.



## 4.2 Wertschöpfung im Betrieb realisieren: Vom Produkt zum Outcome

Die Top500 müssen insbesondere im Business-to-Business umdenken und neue Konzepte für die Outcome-Ökonomie finden. Dabei geht es nicht mehr um die reine Lieferung von Produkten und Dienstleistungen. Der Kunde kauft stattdessen ein „Outcome“, also eine messbare Verbesserung für sein unternehmerisches Handeln. Dies kann beispielsweise die Echtzeit-Übermittlung und -Auswertung von Sensordaten sein. Insbesondere Geschäftsmodelle im Internet of Things (IoT) ermöglichen den Übergang von einem einmaligen Verkauf des Produkts zu einem an die Geschäftsziele angepassten spezifischen Dienst.

Aus den Daten, die im IoT gewonnen werden, lassen sich unter anderem Nutzungsmuster ableiten, die bei der Erstellung einer detaillierten Kundenanalyse helfen. Das ist wichtig, weil die Herausforderung für Unternehmen vor allem darin besteht, ein umfassendes Bild der Kunden zu erlangen. Nur wenn sie deren Geschäftsmodelle verstehen, werden sie dazu passende Outcomes liefern können.

Mithilfe eines detaillierten Wissens über den Kunden können Dienstleistungen und Produkte individuell gestaltet werden, um eine optimale Leistung zu erzielen. Die Daten, die die entscheidende Rolle in der Outcome-Ökonomie spielen, werden zu einem wichtigen Vermögenswert der Konzerne.

Die Outcome-Ökonomie verändert die Art und Weise, wie Unternehmen Werte für Kunden schaffen und wie sie im Wettbewerb bestehen. Um erfolgreich zu sein, müssen sich Unternehmen in der Plattformwirtschaft und in ihrem Ökosystem klar positionieren. Welche Rolle sie einnehmen können, hängt von ihrer Marktposition sowie ihrer Risiko- und Unternehmenskultur ab.



## 4.3 Geschäfte in Ökosystemen in der Cloud neu denken und skalieren

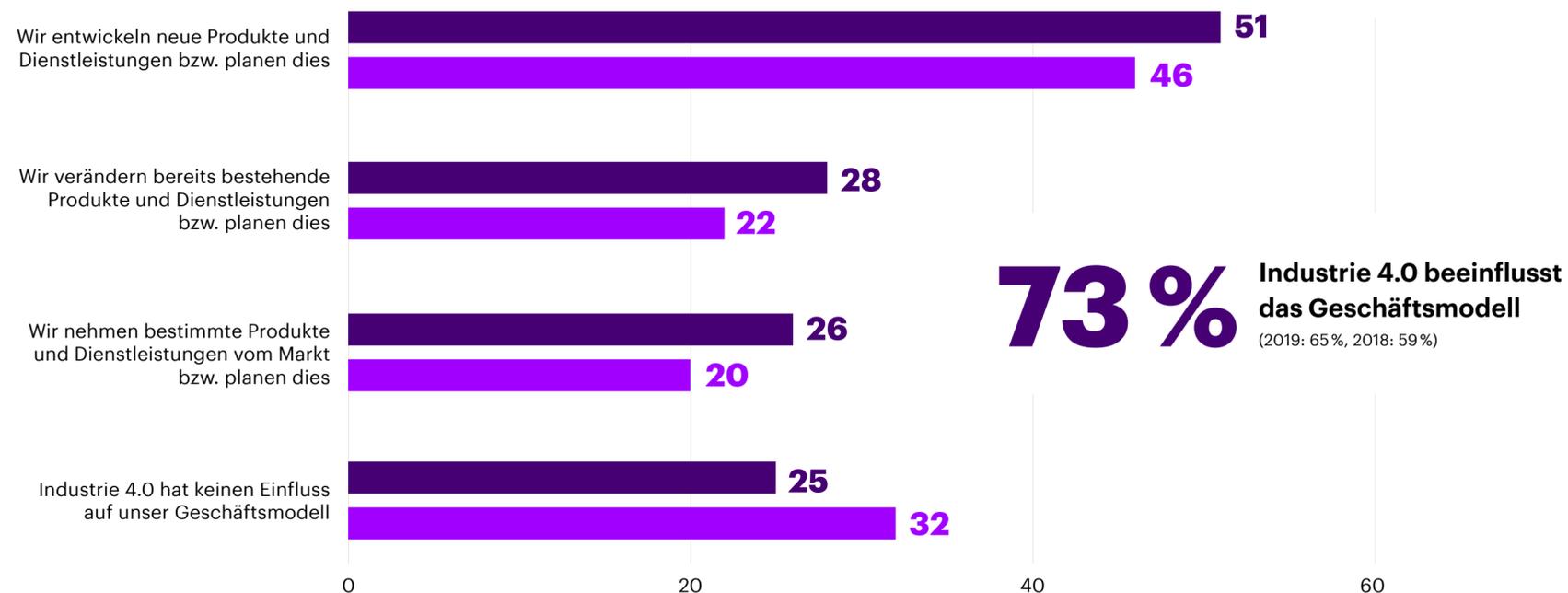
Künftig werden die Top500 den Transfer von Innovationen in neue Geschäftsmodelle und deren Skalierung beherrschen müssen. Das setzt ein neues Denken bei Kooperationen voraus. Unternehmens- und branchenübergreifende Kooperationen werden zukünftig elementar sein, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Denn im Alleingang lassen sich viele bahnbrechende Geschäftsmodellinnovationen nicht umsetzen. Durch den Aufbau von digitalen Ökosystemen können mehr Daten generiert und analysiert werden, um sie für ein tieferes Kundenverständnis nutzen zu können.

Die US-Unternehmen Google, Apple, Facebook und Amazon haben im B2C-Markt erfolgreich Plattformen etabliert – und sind damit ein Vorbild für die Top500. Diese haben nun die Chance, in ihren jeweiligen B2B-Märkten die entsprechenden Weichen zu stellen. Zentral für Deutschland ist der Einsatz von Industrie X.0. Einige der Top500-Unternehmen haben dies bereits lange vor der Krise umgesetzt (siehe Grafik 17).

**Grafik 17: Digitalisierung schafft neue Geschäftsmodelle**

Welche Bedeutung hat Industrie 4.0 für das Geschäftsmodell Ihres Unternehmens?

■ 2020 (in %)  
■ 2019 (in %)



n=445; Mehrfachnennung  
Quelle: Bitkom Research 2020

Zu den wichtigsten Grundlagen der Transformation und unternehmensübergreifenden Optimierung und Skalierung gehört die Cloud-Technologie. Sie ist die Voraussetzung für digitale Ökosysteme. Und sie bietet erhebliche Potenziale, um die Wirtschaftsleistung sowie die Kosten- und Energieeffizienz zu erhöhen. Die Cloud ist damit ein Muss für jeden, der wettbewerbsfähig bleiben will. Sie ist das Rückgrat vieler digitaler Geschäftsmodelle.

Erst durch das Zusammenspiel von Cloud-Technologien und digitalen Ökosystemen lassen sich digital neu gedachte Produkte massiv skalieren. Nur der vollständige Verbund dieser Maßnahmen führt zur Erschließung neuer umsatzrelevanter Geschäftsmodelle und ist damit die Basis neuer Wertschöpfung.

## 4.4 Von Europa als Leitanbieter und Leitmarkt profitieren

Europa steht aktuell an einem Scheideweg: Der Systemwettbewerb zwischen den USA und China in der Technologiepolitik zwingt Europa – und auch Deutschland – zu einer technologischen und wirtschaftspolitischen Neuorientierung. Darin liegt aber auch die Chance, eine neue Richtung einzuschlagen, die auf Innovation und Technologie setzt und traditionelle Stärken betont – so zum Beispiel Nachhaltigkeit, Solidarität und Zielstrebigkeit.

Um die notwendige Skalierung zu erreichen, kommt dem europäischen Markt eine signifikante Bedeutung zu. Europa muss stärker als Leitanbieter und -anwender in Erscheinung treten und innovative Technologien und Geschäftsmodelle sowie den Aufbau der digitalen Infrastruktur vorantreiben. Die Zukunft Europas liegt dabei unverändert in der Produktion physischer Produkte. Darüber hinaus werden ein integrierter Plan und die dazugehörige Governance in Europa, den Nationalstaaten und einzelnen Unternehmen benötigt, um die physische Welt digital zu betreiben („Made in und Operated by“).

Auch die digitale Souveränität muss ein gesamteuropäisches Projekt sein. Ein wichtiges Beispiel für die Notwendigkeit digitaler Souveränität ist die Cloud. Europäische Unternehmen müssen auf die Cloud setzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Derzeit besteht aber eine technologische Abhängigkeit, da es zu den amerikanischen Anbietern von Cloud-Strukturen keine gleichwertige europäische Alternative gibt. In der Folge droht auch eine politische und wirtschaftliche Abhängigkeit. Ein Schritt zu einer europäischen Souveränität kann über die gemeinsame Nutzung und Weiterentwicklung von Technologien und Infrastruktur gelingen.



## 4.5 Richtige Transformationsgeschwindigkeit ist der Schlüssel zum Erfolg

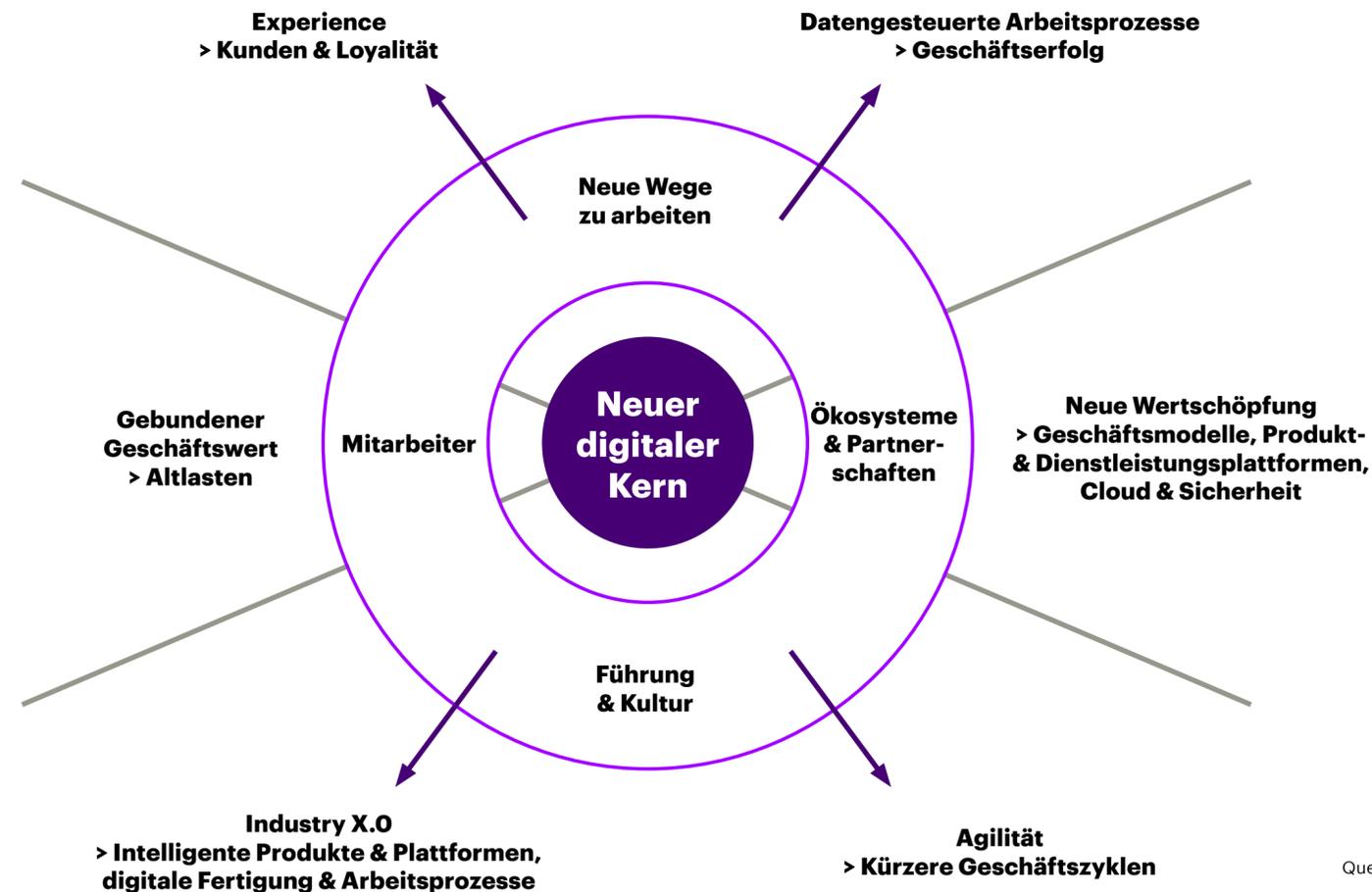
Erfolgsentscheidende Faktoren in der digitalen Welt sind eine hohe Geschwindigkeit in der Unternehmensentwicklung sowie eine ständige Veränderungsbereitschaft im Management. Unternehmen brauchen nicht nur die technologische Infrastruktur, sie müssen auch ihr Denken verändern, experimentierfreudiger werden und datengesteuerte Arbeitsprozesse und Entscheidungskulturen aufbauen. Kreativität, Teamfähigkeit und disruptives Denken sind zu elementaren Kernkompetenzen geworden.

Neue Technologien geben dabei zunehmend den Takt in der Arbeitswelt vor. Unternehmen sehen sich mit einem Wandel konfrontiert, dem sie nur mit einem neuen Führungsstil auf allen Entscheidungsebenen begegnen können. Nicht mehr reaktiv, sondern souverän, verantwortungsbewusst und innovativ. Der Zugang zu Talenten und das Zusammenwirken von zeitweise für Innovationsprojekte zusammengeführten Teams sind entscheidende Grundvoraussetzungen in der heutigen Arbeitswelt.

Im Zeitalter der neuen digitalen Technologien gehört auch die richtige Balance zwischen Investitionen und Kostenabbau zu den wichtigsten Aufgaben im Topmanagement. Eine wesentliche Komponente dabei ist die richtige strategische „Make or Buy“-Entscheidung.

Erfolgsentscheidend ist auch ein integrierter Ansatz, der Technologie, Wertschöpfung und die Organisation des Unternehmens miteinander verzahnt denkt (siehe Grafik 18). Hierfür braucht es eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, aber ebenso eine Wirtschaftspolitik, die dafür Infrastruktur und Rahmenbedingungen schafft.

**Grafik 18: Neue Wertschöpfung durch Technologie**



Quelle: Accenture

## Quellen

<sup>1, 2, 3</sup> Accenture Research

<sup>4</sup> Bertelsmann Stiftung: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/produktivitaet-fuer-inklusive-wachstum/projektnachrichten/produktivitaet-und-inklusive-wachstum-1>

<sup>5</sup> Center of Automotive Management

<sup>6, 23</sup> Capital IQ

<sup>7</sup> Accenture Research; Capital IQ

<sup>8</sup> [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report\\_2020\\_Autoindustrie.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2020/IW-Report_2020_Autoindustrie.pdf)

<sup>9</sup> <https://www.auto-motor-und-sport.de/tech-zukunft/betriebssysteme-auto-tesla-google-vw-daimler-bmw>

<sup>10</sup> <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/auto-verkehr/mercedes-setzt-auf-luxurioese-e-autos-16989348.html>

<sup>11, 12</sup> Volkswagen: <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2020/06/we-want-to-develop-our-own-software-platform.html>

<sup>13</sup> <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/trotz-pandemie-chinas-wirtschaft-waechst-im-corona-jahr-2020-um-2-3-prozent-17151532.html>

<sup>14</sup> IWF: [https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October/weo-report?c=223,924,534,922,112,111,&s=NGDP\\_RPCH,&sy=2014&ey=2021&ssm=0&scsm=1&ssc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1](https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2020/October/weo-report?c=223,924,534,922,112,111,&s=NGDP_RPCH,&sy=2014&ey=2021&ssm=0&scsm=1&ssc=0&ssd=1&ssc=0&sic=0&sort=country&ds=.&br=1)

<sup>15</sup> Statista: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/china-exporte-steigen-im-november-stark-plus-21-1-prozent-mehr-ausfuehren-a-dbb174a9-3300-4960-82bf-56ee6a4eaba4>

<sup>16</sup> <https://www.handelsblatt.com/politik/international/konjunktur-das-sind-die-oekonomischen-gewinner-und-verlierer-der-coronakrise/26585912.html>

<sup>17</sup> Capital Expenditure (CAPEX)

<sup>18</sup> Accenture Research basierend auf Capital IQ

<sup>19, 25, 28</sup> Accenture, CXO Survey, 2020

<sup>20</sup> <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/digitalgipfel-der-bundesregierung-allianz-um-bmw-und-sap-baut-gemeinsame-datenplattform-fuer-autointerindustrie/26673504.html?ticket=ST-14188305-KY-oMtheLluncG2UqXNgN-ap6>

<sup>21, 22, 24</sup> Statistisches Bundesamt

<sup>26</sup> <https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0245863DE/audi-ag-bmw-group-und-daimler-ag-schliessen-uebernahme-des-digitalen-kartengeschaefts-here-von-nokia-erfolgreich-ab?language=de>

<sup>27</sup> <https://www.claas.de/aktuell/meldungen-veranstaltungen/meldungen/erste-direkte-cloud-to-cloud-loesung-fuer-die-landwirtschaft-/2055522>

<sup>29</sup> <https://www.accenture.com/de-de/insights/strategy/green-behind-cloud>

<sup>30, 31</sup> <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-kann-fast-die-Haelfte-zu-den-deutschen-Klimazielen-beitragen>

<sup>32</sup> <https://news.sap.com/germany/2020/07/siemens-industrielle-transformation>

<sup>33</sup> [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4518&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=4518&context=lkcsb_research)

<sup>34</sup> [https://bankenverband.de/media/files/ANL\\_Bericht\\_zur\\_Lage\\_der\\_Unternehmensfinanzierung.pdf](https://bankenverband.de/media/files/ANL_Bericht_zur_Lage_der_Unternehmensfinanzierung.pdf)

<https://www.bundesbank.de/resource/blob/844602/9d28b990afb142252ff410be6b92dfd5/mL/2020-09-ertragslage-data.pdf>

<sup>35</sup> <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzern-themen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/KfW-Venture-Capital-Studie-2020.pdf>

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, führend in Digitalisierung, Cloud und Security. Wir bringen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein und bieten Dienstleistungen aus den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Unsere 514.000 Mitarbeitenden arbeiten jeden Tag für Kunden in über 120 Ländern daran, Technologie und menschliche Kreativität zu vereinen. Wir setzen auf Veränderung, um Mehrwert und gemeinsamen Erfolg zu schaffen – für Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre, Partner und für die Gemeinschaft.

Besuchen Sie uns unter [www.accenture.de](http://www.accenture.de).



Copyright © 2021 Accenture

Alle Rechte vorbehalten.

Accenture und das dazugehörige Logo sind Marken oder eingetragene Marken der Accenture Plc in Deutschland und verschiedenen anderen Ländern weltweit. Alle anderen Namen von Produkten und Dienstleistungen sind Marken der jeweiligen Firmen.