

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

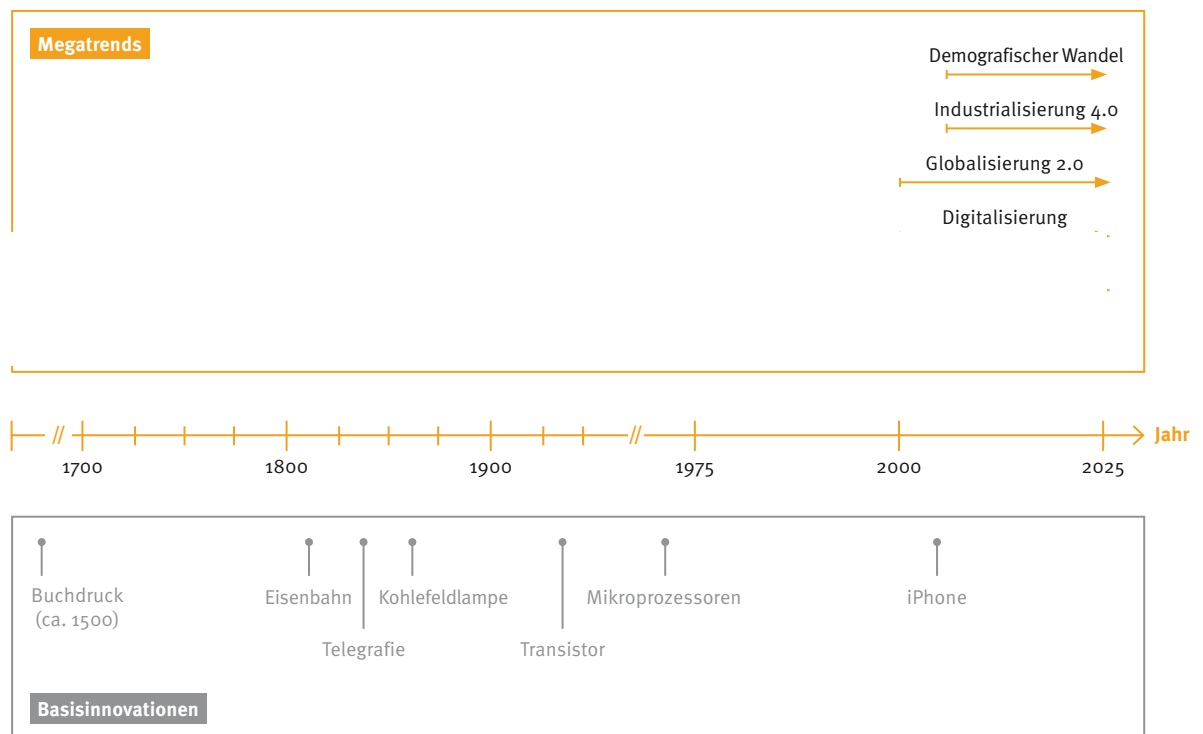
Aktuelle Megatrends und ihr Einfluss auf die Geschäftsmodelle des industriellen Mittelstands

Historische Entwicklung

Der Begriff **Megatrend** beschreibt einen Trend, der zu weitreichenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen führt und wurde insbesondere durch den **Zukunftsforscher J. Naisbitt** in den 80er Jahren geprägt. Die strukturellen Veränderungen, die mit solchen Trends einhergehen, führen bei Unternehmen seit jeher – und auch lange Zeit vor der eigentlichen Begriffsprägung – zu einer Veränderung der markt- und leistungswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Zur erfolgreichen Nutzung der aus Megatrends erwachsenden Chancen und zur Vermeidung der erwachsenden Risiken besteht daher für Unternehmer aktuell, genauso wie bereits in der Vergangenheit, die Notwendigkeit, sich aktiv mit ihnen auseinanderzusetzen und ihre **Geschäftsmodelle** regelmäßig zu **hinterfragen** und rechtzeitig auf die Trendentwicklungen abzustimmen. In der zeitlichen Betrachtung hat sich hierbei herausgestellt, dass die Anzahl der parallelen Megatrends zu- und die Wirkdauer abnimmt. Wesentliche Beschleuniger dieser Entwicklungen sind dabei Basisinnovationen (umfassende technische Neuerungen mit weitreichenden technischen und gesell-

schaftlichen Folgen), die sich in Kondratieff-Zyklen epochal durch die Geschichte ziehen. Erste Megatrends, wie die flächendeckende Nutzung von Münzgeld statt Warengeld, weisen noch Lebens- und Wirkdauern von Tausenden von Jahren auf.

Der Megatrend **Aufklärung**, der die gesellschaftliche Entwicklung langfristig während des gesamten 18. Jahrhunderts (1720–1800) prägte, führte auch aus ökonomischer Perspektive zu einer Fülle an Innovationen und Investitionen durch Unternehmen und Forscher (z. B. L. Euler, C.F. Gauß, A. Volta). Ein daran anknüpfender Megatrend war die **Industrielle Revolution**, begründet durch wesentliche Basisinnovationen, wie die Erfindung der Eisenbahn und der Telegrafie, durch die Menschen, Güter und Informationen schneller transportiert werden konnten. Unternehmen und Unternehmer, die auf diese Megatrends erfolgreich reagierten, Handlungsbedarfe ableiteten und somit an ihnen partizipierten, waren bereits zu dieser Zeit die großen wirtschaftlichen Gewinner von Veränderungssituationen (z. B. C. Vanderbilt, J. D. Rockefeller, A. Carnegie). »



Megatrends im Wandel der Zeit – eigene Darstellung

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Megatrends und ihr Einfluss auf den industriellen Mittelstand

Die Beschleunigungsdynamik und die Vielfalt paralleler Megatrends haben sich in den letzten 20 Jahren durch die **Konnektivität und die digitale Revolution** und insbesondere mit dem Entstehen von **digitalen Netzwerkgesellschaften** weiter erhöht. Während Strategiekonzepte von Unternehmen früher über viele Jahre bis hin zu Jahrzehnten umgesetzt wurden, ist dies heutzutage in den meisten Geschäftsfeldern nicht mehr möglich. Die Konsequenz der Missachtung von Megatrends kann unter anderem durch die Strategieentscheidungen von **Nokia** in den 2000ern beschrieben werden, die jedoch ihre Gültigkeit auch für den Mittelstand hat. So antwortete der Firmensprecher von Nokia 2007 in einem Spiegel-Interview auf die Frage, ob der Einstieg von Apple in den Handymarkt ihnen Angst machen würde:

„Überhaupt nicht. Apple bestätigt damit nur die **Strategie** von Nokia, die wir **seit Jahren verfolgen**.“

Infolge der fehlerhaften Einschätzungen des Managements bezüglich zukünftiger Marktentwicklungen von Smartphones und des Risikopotenzials durch den Eintritt neuer Wettbewerber schrieb Nokia Milliardenverluste und die Handysparte wurde 2013 verkauft. Die andauernden Entwicklungen implizieren für die Unternehmen die Notwendigkeit, durch **aktive Unternehmensentwicklung** und eine **adaptive Organisation** die Geschäftsmodelle an die sich verändernden Rahmenbedingungen in immer kürzeren Intervallen anzupassen und zu hinterfragen. Nach Oliver Leisse vom Trendforschungsinstitut SEE MORE geht es hierbei nicht darum, in die Zukunft zu schauen; vielmehr geht es darum, zu erahnen, was in den nächsten Jahren auf uns zukommt, um **vorbereitet zu sein**.

Für die erfolgreiche strategische Ausrichtung eines Unternehmens sind insofern die rechtzeitige Identifizierung der für das Unternehmen relevanten Megatrends und die Analyse der Auswirkungen auf das Geschäftsmodell bzw. die Geschäftsmodelle Grundvoraussetzungen. Aus dieser Betrachtungsperspektive ergeben sich mehrere Implikationen für die Strategieentwicklung, die durch die Dimensionen **Markt, Personal, Operations und Finanzen** charakterisiert werden. Die Identifikation der relevanten Megatrends ist lediglich der erste explorative Schritt in der Strategiebewertung – an zweiter Stelle steht die Ableitung von Wirkungsfeldern auf Unternehmensebene. Diese Veränderungen sind jedoch immer kontextual zu verstehen und hochgradig länder-, branchen- und unternehmensabhängig. Während einige Trends, wie beispielsweise der **demografische Wandel**, von ihrer Wirkrichtung (zumindest auf Basis des aktuellen Forschungsstands) auf leistungswirtschaftlicher Ebene relativ eindeutig sind, zeigen andere Trends eine diffusere Wirkung auf. Eine Einordnung der Implikationen aktuell relevanter Megatrends im industriellen Mittelstand ist nachfolgend dargestellt. >>

| AKTUELL RELEVANTE MEGATRENDS | IMPLIKATION MARKT | IMPLIKATION PERSONAL | IMPLIKATION OPERATIONS | IMPLIKATION FINANZEN |
|--|-------------------|----------------------|------------------------|----------------------|
| Konnektivität und digitale Revolution | +++ | +++ | +++ | +++ |
| Automatisierung und Industrie 4.0 | + | +++ | +++ | ++ |
| Klimawandel (Ressourcen, Versorgung, Nachhaltigkeit) | ++ | + | ++ | ++ |
| Demografischer Wandel / Silver Society | ++ | +++ | ++ | + |
| Globalisierung 2.0 | +++ | ++ | + | ++ |

Aktuell relevante Megatrends für den industriellen Mittelstand und ihre Implikationen – eigene Darstellung

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Gegenwärtige Entwicklungen

Innerhalb der letzten Pandemiejahre hat sich für die Automobilindustrie bei der Interpretation des Megatrends **Globalisierung** (in der Version 2.0) ein Paradigmenwechsel abgezeichnet. Die engmaschige Verkettung der Lieferbeziehungen zwischen OEMs und Zulieferern sorgte dafür, dass die Branche besonders sensibel auf die mit der Covid-Pandemie einhergehenden Güter- und Transportrestriktionen reagiert hat. Der Zusammenbruch einzelner Lieferketten – sich verschärfend durch die aktuelle **Halbleiterkrise** – hat dazu geführt, dass auf der Führungsebene mittlerweile unterschiedliche Ansätze herausgearbeitet werden, um die Resilienz der Lieferketten und nicht mehr nur die vordergründig kostenbasierte Effizienzbetrachtung in den Fokus zu stellen. Für Deutschland kann dies tendenziell eine Verstärkung der **regionalen Sourcing**-Tendenzen (Factory Europe) bedeuten. Nach Flach et al. (2020) wird für das erfolgreiche Risikomanagement entlang der Lieferketten ein gewisser Grad an Redundanz in Bezug auf Zulieferer und höhere Lagerhaltung verlangt werden, insbesondere für Produkte, bei denen eine starke Abhängigkeit besteht und die auf der Beschaffungsseite nicht ohne Weiteres substituiert werden können (z. B. Halbleiterelemente).

Die **Klimakrise** hat, bedingt durch die gravierenden Implikationen und die uneindeutige Entwicklung (hinsichtlich der endgültigen Temperaturerhöhung), deutlich diffusere und schwerer prognostizierbare Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Das Wegbrechen klimasensitiver Produkte wie des Benzinmotors stellt für viele etablierte Unternehmen der Branche ein marktseitiges Risiko dar, während sich durch die konsequente Ausrichtung zu notwendigen Produkten zum Beispiel der Elektromobilität gleichwohl auch deutliche Chancen für etablierte Unternehmen wie auch für Branchenneueinsteiger ergeben. Die Entscheidung der Neuausrichtung ganzer Geschäftsmodelle von Unternehmen mit dem Wechsel von Märkten und Produkten und der

Neugestaltung der Produktion hin zur **CO₂-Neutralität** bringt dabei für viele Unternehmen den größten Umbruch und damit die größte Belastung von Managementressourcen sowie den größten Finanzierungsbedarf in einer sehr kurzen Zeitspanne mit jeweils ganz eigenen Herausforderungen mit sich.

Vor dem Hintergrund der Anzahl und der Geschwindigkeit der Megatrends zeigt sich, dass ein umfassendes Wissen im **Change Management** eine der zentralen zukünftigen Anforderungen an Organisationen ist. Die zumindest teilweise Ausrichtung des Geschäftsmodells an den erfassten Megatrends und ihren Implikationen bietet mittelständischen Zulieferern die Möglichkeit, an zukünftigen markt- und leistungswirtschaftlichen Veränderungen zu partizipieren. Auf der finanzseitigen Ebene implizieren die großen Herausforderungen bei einer im Mittelstand gleichzeitig bestehenden hohen Fremdverschuldung die Notwendigkeit, auch neue Finanzierungsinstrumente in die Unternehmensentwicklung mit einzubeziehen.

Auch wenn ein Auftreten als Trendsetter für Mittelständler aufgrund der Dominanz der OEMs in vielen Branchen (z. B. Automotive) mit der entsprechenden engen Bindung der Zulieferer an deren Entwicklung nicht möglich ist, bietet sich dem Mittelstand doch auch hier regelmäßig die Möglichkeit, leistungswirtschaftlich über gezielte Entwicklungen in der Prozessinnovation Exzellenz zu erreichen und neue (Fertigungs-) Maßstäbe zu setzen sowie im Sinne einer Risikoabwehr sich absatzseitig diversifiziert in Bezug auf Kunden- und Produktstruktur aufzustellen. In vielen anderen Nischenmärkten treten deutsche Mittelständler jedoch auch häufig als **Hidden Champions** und Weltmarktführer selbst aktiv im Endkundengeschäft auf und sind damit direkt von der Veränderung des Nachfrageverhaltens betroffen. Dies erlaubt ihnen eine größere Entscheidungsfreiheit hinsichtlich ihrer marktstrategischen Aufstellung für die Zukunft. »

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

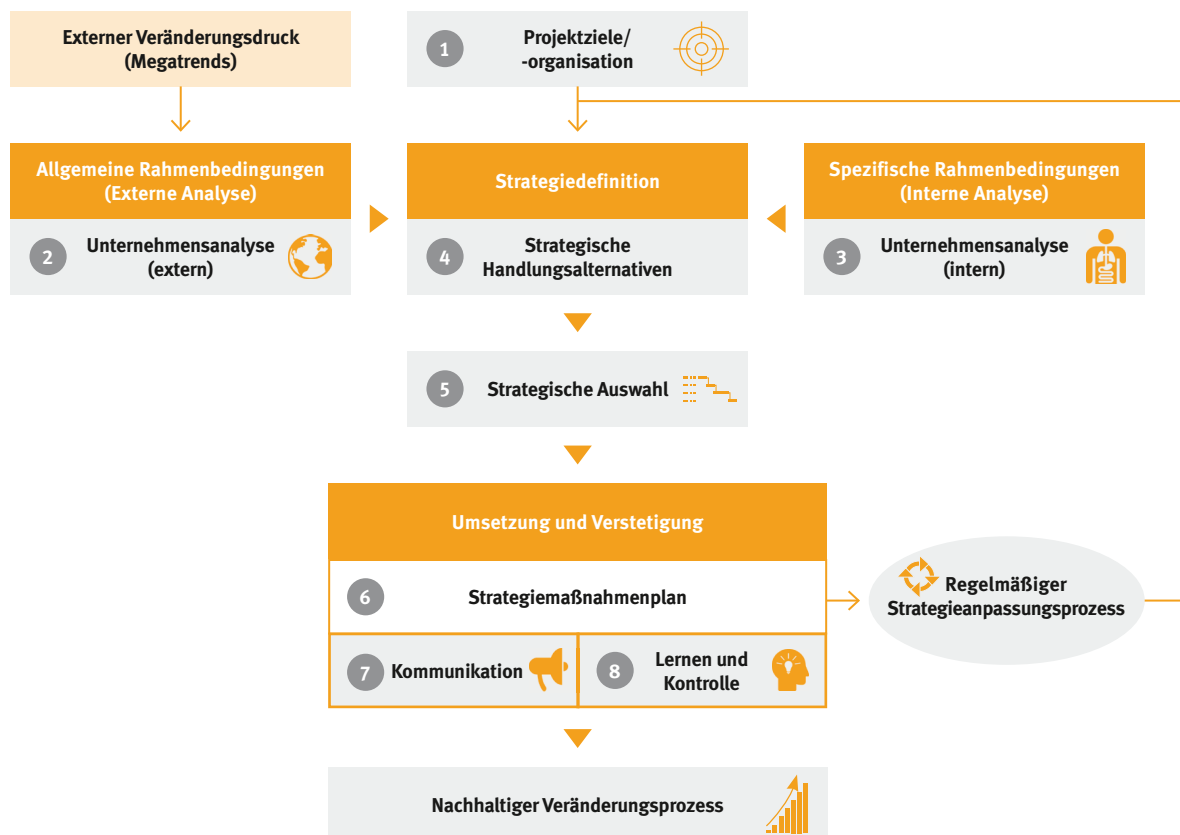
Anpassungsfähige Strukturen im Mittelstand schaffen

Die zunehmend verkürzte Wirkdauer der Megatrends und die mit ihnen einhergehende Bandbreite an Veränderungen erfordern auch die Anpassung des regelmäßigen Strategieentwicklungsprozesses, um mit der Dynamik der Umfeldveränderung Schritt zu halten und ihren Auswirkungen auf das konkrete Geschäftsmodell bestmöglich einen Schritt voraus zu sein. Im Vordergrund dieses Anpassungsprozesses steht das häufigere bis zu permanente Hinterfragen der eigenen **Strategie** hinsichtlich aller Geschäftsbereiche und der damit einhergehenden Geschäftsmodelle. Gleichwohl ist dieses Vorgehen kein sprichwörtliches „Neuerfinden des Rads“, sondern eine an die bestehende Strategie des Unternehmens (sofern diese umfassend existiert) anknüpfende und ergänzende Methodik, die diese stetig weiterentwickelt. Im Fokus steht dabei die Analyse der exogenen und endogenen Einflussfaktoren auf die Unternehmensentwicklung. Während die endogenen Faktoren zumeist

klarer zu erfassen sind, sind die exogenen eher außerhalb des Tagesgeschäfts zu verorten und werden daher von Entscheidungsträgern in Teilen unzureichend berücksichtigt.

Der angepasste Strategiefindungsprozess zeichnet sich im Wesentlichen durch zwei Merkmale aus. Zum einen unterliegt die zu entwickelnde Strategie einem zeitlich verkürzten Horizont, das heißt die Formulierung einer Strategie für die kommenden Jahre beschränkt sich auf **kürzere Zeitintervalle**, und zum anderen erfolgt im Unternehmen die Implementierung eines **regelmäßigen Strategieentwicklungsprozesses**. Klassisch besteht ein Strategieprozess aus den folgenden Phasen:

- Zieldefinition/-konzeption
- Analyse der Rahmenbedingungen
- Strategiedefinition
- **Umsetzung und Verstetigung** >>



Weiterentwicklung einer ganzheitlichen Strategie – eigene Darstellung

AKTIVE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

Im Rahmen der **Verstetigung der aktiven Unternehmensentwicklung** werden alle Phasen, außer die der Zielkonzeption, in regelmäßigen (beispielsweise jährlichen) Strategieentwicklungs-Workshops anhand der neuesten Umfeldeinschätzungen in verkürzter Form als Prüfung der bestehenden Strategie erneut durchlaufen, sodass sich auch das regelmäßige und zielgerichtete Auseinandersetzen und Managen von Veränderungsprozessen in Bezug auf die Strategie im Unternehmen verstetigt und festigt.

Im Idealfall führt die regelmäßige Auseinandersetzung mit der eigenen Strategie innerhalb eines kontinuierlichen Prozesses zur Entstehung einer dauerhaft planbaren Einflussnahme auf das Unternehmen, seine Prozesse sowie seine Werte und seine Kultur. Innerhalb der Organisation kann somit der sich beschleunigende externe Wandel durch eine nachhaltig geschaffene Organisation in der Veränderung proaktiv antizipiert und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden.



Thorsten Wahlmann
Senior Partner
hahn,consultants gmbh



Mike-Frederik Schmidt
Junior Consultant
hahn,consultants gmbh