



Zeitenwende in der Wirtschaft

Als Unternehmen jetzt den Reset-Knopf drücken

Ukrainekrieg, Corona, Klimawandel, Lieferkettenprobleme – was viele Unternehmen aktuell erleben, ist eine Zeitenwende. Sie müssen ihre Geschäftsmodelle radikal überdenken und zum Teil neu erfinden, denn: Viele alte Wahrheiten gelten nicht mehr. Es bedarf eines „Reset“ bzw. Neustarts auf allen Ebenen.

In den zurückliegenden zwei Jahren mussten viele Unternehmen eine Krise nach der anderen meistern – Krisen, die den Wandel der Wirtschaft massiv beschleunigten:

- **Ende März 2020:** Der erste corona-bedingte Lockdown. Plötzlich wird Digitalisierung für Unternehmen überlebenswichtig. Seitdem nutzen Beschäftigte, Lieferanten, Kunden und Partner neue Tools im Alltag, haben neue Arbeitsweisen erlernt und neue digitale Kenntnisse erworben. McKinsey schätzt, dass durch Corona die digitale Transformation um fünf bis sieben Jahre beschleunigt wurde.
- **Herbst 2021:** In vielen Unternehmen funktioniert der Nachschub nicht mehr, denn die internationalen Lieferketten sind zum Teil bis heute unterbrochen. Tausende von Schiffen voller Waren dümpeln vor den Häfen herum, da diese bereits mit Containern vollgestellt sind, die niemand mehr abtransportiert. Zudem werden die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlicher spürbar als je zuvor.
- **Februar 2022:** Russland greift die Ukraine an. Plötzlich haben der Bau von Windrädern und die Energiewende auch eine sicherheitspolitische Relevanz. Die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern gilt es nicht mehr rein aus klima-, sondern auch aus wirtschaftspolitischen Gründen radikal zu verringern.

Diese Schlaglichter beschreiben die Situation im Jahr 2022. Die Digitalisierung, der Fachkräftemangel und der forcierte Umstieg auf eine klimaneutrale Produktion sind drei Trends, die sich wechselseitig verstärken. Hieraus resultiert ein Turbowandel, der fast alle Branchen erfasst. Bis

2030 – so die Prognose – entsteht zumindest in den Industrienationen eine völlig neue Wirtschaft: digital, weniger abhängig von Fachkräften und klimaneutral. Denn mit einer Optimierung des Bestehenden allein können die Unternehmen in dem radikalen Wandel nicht bestehen. Alles muss auf den Prüfstand: Von A wie der Arbeitsplatzgestaltung bis hin zu Z wie den Zukunftsstrategien, von denen die Unternehmen ihr Handeln leiten lassen.

Unternehmen müssen sich neu erfinden

Bei vielen, insbesondere mittelständischen Unternehmen in der DACH-Region beruhte ihr Erfolg bisher darauf, dass sie in den vergangenen Jahrzehnten das Bestehende immer weiter optimierten. Die Folge: eine weltweite Spitzenqualität. Doch wie das Beispiel solcher, allge-

CITplus: Herr Dr. Meyer, Sie beschreiben im Ihrem neuen Buch den radikalen gesellschaftlichen Wandel weltweit bis 2030. Ist er für die Wirtschaft eine Chance oder eine Gefahr?

Dr. Jens-Uwe Meyer: Beides! Die Unternehmen, die sich nicht verändern, werden dramatisch an Bedeutung verlieren. Diejenigen aber, die die Chancen des beschleunigten Wandels nutzen, werden von den neuen Milliarden-Märkten profitieren, die in den nächsten Jahren entstehen.



Dr. Jens-Uwe Meyer,
Autor und CEO des
Softwareunternehmens
Innolytics

Welchen Chancen sind das genau?

Dr. Meyer: Der Blackrock-CEO Larry Fink brachte das Anfang des Jahres sehr gut auf den Punkt: Die nächsten 1.000 Einhörner, also Unternehmen mit einer Börsenbewertung von mehr als 1 Milliarde Dollar, werden Unternehmen sein, die preiswerte Verfahren entwickeln, um den Klimawandel zu stoppen. Wir dürfen nicht immer nur auf die Gefahren des Wandels schauen und die hohen Kosten beklagen. Wir müssen den Blick auf die Chancen richten.

Geschieht dies zu wenig?

Dr. Meyer: Absolut! Im Bundestagswahlkampf 2021 hoffte ich stets, dass irgendjemand einmal sagt: „Es entsteht gerade ein neuer gigantischer Markt. Wir müssen bei diesen Zukunftstechnologien die Nummer 1 werden.“ Denn, der Wettbewerb um diese Märkte der Zukunft hat längst begonnen.

Das klingt in der Theorie sehr gut. Doch wie soll das in der Praxis funktionieren?

Dr. Meyer: Das beschreibe ich in meinem Buch. Das Bestehende zu optimieren, genügt nicht mehr. Wir müssen in allen Bereichen der Unternehmen – angefangen bei der Produktpalette, über die Lieferketten bis hin zur Zusammenarbeit in der Zukunft – den „Reset“-Knopf drücken. Also, alles auf null stellen und das Unternehmen neu erfinden. Wir brauchen in den Unternehmen Lust auf Veränderung.

Wie soll das gehen, wenn es immer weniger Fachkräfte gibt, die die Arbeit erledigen können?

Dr. Meyer: Genau das meine ich mit Lust auf Veränderung. Wenn ich zum Beispiel keine Fensterbauer mehr finde, die vor Ort beim Kunden

Fenster montieren, muss ich eben neue Fertigungs- und Montageverfahren erfinden: zudem überlegen, ob die Definition der Gewerke im Handwerk überhaupt noch zeitgemäß ist. Gefragt sind digitale Lösungen, durch die Beschäftigte effizienter eingesetzt werden können.

Was für Lösungen sind das?

Dr. Meyer: Beispielsweise Wissensdatenbanken. Einer der größten Zeitfresser in Unternehmen ist das Einarbeiten neuer Beschäftigter; zudem die Rückfragen, die sich durch mangelndes Wissen ergeben. In der Vergangenheit lösten wir dieses Problem, indem es ausreichend

hochspezialisierte Fachkräfte gab, die den Kollegen bei Bedarf helfen konnten. Eine Alternative hierzu ist: Deren Know-how in Wissensdatenbanken zum Beispiel in Form von Anleitungsvideos zu hinterlegen, sodass sich geringer qualifizierte Beschäftigte selbst in eine Materie einarbeiten und das Problem lösen können.

Müssen sich nur die Unternehmen neu erfinden oder auch ihre Beschäftigten?

Dr. Meyer: Klare Antwort: auch die Beschäftigten. Was nützt die beste Unternehmensstrategie, was nützen die besten Führungskonzepte, wenn die Beschäftigten die Begeisterung für den Wandel nicht mitbringen, sondern sich eher durch das Neue belästigt fühlen? Es braucht zwei Dinge: Einerseits Weiterbildungskonzepte, die den Beschäftigten sehr schnell neues Know-how vermitteln, und andererseits Beschäftigte, die diese Angebote wahrnehmen und sich proaktiv die Kompetenzen aneignen, die sie künftig brauchen.

Sägen Angestellte, die dies tun, nicht selbst an dem Ast, auf dem sie sitzen?

Dr. Meyer: Nein, im Gegenteil. In Zeiten der Veränderung suchen Unternehmen geradezu händeringend nach Beschäftigten, die den Wandel aktiv mitgestalten. Deshalb sägen Mitarbeiter, die an dem Wandel mitwirken, zwar vielleicht an dem kleinen Ast, auf dem sie zurzeit sitzen, doch direkt darunter ist ein dicker Ast, der sie auffängt und auch in den nächsten Jahren noch stabil trägt.

mein bekannter Unternehmen wie Siemens zeigt, genügt das für die Märkte der Zukunft nicht mehr. Über Jahrzehnte baute Siemens z.B. das nötige Know-how auf, um weltweit die besten Gasturbinen zu entwickeln und zu produzieren. Doch wie zukunftsfähig sind diese Anlagen noch? Längst wird in dieser Sparte Personal abgebaut. Zugleich befindet sich der Konzern in einer radikalen Transformation – weg vom Ausrüster, hin zum Softwareunternehmen.

Ein weiteres Beispiel: Der Erfolg von Microsoft beruht darauf, dass sich das Unternehmen – anders als IBM – in den vergangenen Jahren immer wieder neu, erfolgreich erfand. Vergessen sind solche Flops wie

- die Suchmaschine Bing,
- der Versuch, den mobilen Markt mit einem eigenen Betriebssystem zu erobern, und

- das Betriebssystem Windows Vista, das bis heute als eine der größten Pleiten der Firmengeschichte gilt.

Microsoft hat es geschafft,

- Fehlschläge zu verkraften,
- die richtigen Lehren daraus zu ziehen und
- die eigene Rolle immer wieder neu definieren.

Mit dem Clouddienst Azure und Microsoft Teams gehört das Unternehmen jetzt zu den Vorreitern der digitalen Ökonomie. Auch Netflix erfand sich immer wieder neu: Aus dem DVD-Verleiher wurde ein Streamingdienst.

Es gibt zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die eine solche Transformation bzw. Metamorphose durchliefen oder sich gerade in dem Pro-

zess befinden, sich neu auf die Märkte von morgen aufzurichten. Dies ist, sofern die Bereitschaft hierzu besteht, möglich, denn trotz aller Unsicherheiten haben die zentralen bzw. fundamentalen Veränderungen eine klare Richtung: Die Wirtschaft im Jahr 2030, die wir heute schon am Horizont sehen, wird weitgehend digital, grün bzw. umwelt- und klimaschonend und automatisiert sein.

Erforderlich: Ein Reset auf vier Ebenen

Um in diesem Umfeld noch ein relevanter und somit erfolgreicher Player zu sein, benötigen die Unternehmen einen „Reset“ auf vier Ebenen:

- einen Reset der Unternehmensstrategie,
- einen Reset der Organisation,
- einen Reset des Führungsverständnisses und
- einen Reset im Mindset der Beschäftigten.



Reset – Wie sich Unternehmen und Organisationen neu erfinden

Dr. Jens-Uwe Meyer ist vierzehnfacher Buchautor zum Themenkomplex Digitalisierung und Innovation. Er ist CEO der Innolytics AG, Leipzig, und ein gefragter Vortragsredner. Er gilt als einer der führenden Experten für Digitalisierung und Innovation im deutschsprachigen Raum. Sein neues Buch „Reset – Wie sich Unternehmen und Organisationen neu erfinden“ ist im April 2022 im Verlag Business Village erschienen.

Diese vier Ebenen sind untrennbar miteinander verknüpft, denn: Was hilft die visionärste Strategie, wenn die Unternehmensstrukturen im Alten verharren, die Führungskräfte nicht mitziehen und die Beschäftigten sich nicht weiterentwickeln?

Doch was bedeutet es eigentlich, einen Reset zu vollziehen, eigentlich? Das Unternehmen muss alles, was es bisher dachte und tat, hinterfragen, in kleine Puzzleteile zu zerlegen und sich zu fragen: Wie lassen sich diese zu einem neuen, erfolgversprechenden Gesamtbild zusammenfügen? Den „Reset-Knopf“ drücken, heißt also, gedanklich alles auf null zu stellen und sich beispielsweise zu fragen:

- Welche unserer (Kern-)Kompetenzen sind künftig noch relevant bzw. welche neuen könnten wir entwickeln?

- Welche Produkte werden mittel- und langfristig (noch) nachgefragt? Wie könnte unser neues Produktportfolio aussehen?
- Wie müssen wir künftig – auch mit externen Dienstleistern wie Lieferanten – zusammenarbeiten? Welche neuen brauchen wir?
- Wie können wir als Organisation optimal auf die radikal veränderten Kundenbedürfnisse, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagieren?
- Wie können wir die aus dem Wandel resultierenden Chancen bestmöglich nutzen?

Diesen Beitrag können Sie auch in der Wiley Online Library als pdf lesen und abspeichern:
<https://dx.doi.org/10.1002/citp.202200608>

Gerade mit der letzten Frage gilt es, sich intensiv zu befassen, denn: Aus jeder Veränderung erwachen auch neue Bedürfnisse und somit Märkte.

Durch den Wandel entstehen Billionen-Märkte

Deshalb ist die These nicht gewagt, dass weltweit gerade Billionen-Märkte entstehen – z.B. für Unternehmen, die innovative Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Nachhaltigkeit entwickeln. Das eröffnet Unternehmen, die sich neu erfinden, die Chance, künftig viel stärker zu wachsen als solche, die nur über die aktuellen Probleme bzw. Herausforderungen klagen. Niemand brachte das in diesem Jahr so gut auf den Punkt wie Larry Fink, der CEO des weltweit größten Vermögensverwalters BlackRock. In seinem jährlichen Brief an die Unternehmenschefs der Welt schrieb er: „Wir setzen auf Nachhaltigkeit. Nicht weil wir Umweltschützer sind, sondern weil wir Kapitalisten sind.“

Diese Aufbruchsstimmung in neue Märkte, Begeisterung für den Wandel und Betrachtung der angestrebten Nachhaltigkeit als wirtschaftliche Chance, müssen die Entscheider in den Führungsetagen der Wirtschaft, aber auch Politik entwickeln und zeigen. Dann können sie den Wandel hin zu einer digitalisierten, weitgehend automatisierten und nachhaltigen Wirtschaft aktiv gestalten und dafür sorgen, dass ihr Unternehmen zu den Gewinnern dieses Transformationsprozesses zählt.

Der Autor

Dr. Jens-Uwe Meyer,

Autor und CEO des Softwareunternehmens Innolytics

CIT_{plus} [IN SIGHT]

Der monatliche Themen-Newsletter für die Prozessindustrie.

Wir freuen uns über Ihre Teilnahme.

Kontakte Mediaplanung:

Stefan Schwartze
+49 6201 606 491
sschwartz@wiley.com

Marion Schulz
+49 6201 606 565
mschulz@wiley.com

Kontakt Redaktionsplanung:

Dr. Etwina Gandert
+49 6201 606 768
egandert@wiley.com

WILEY-VCH

Registrieren Sie sich hier:

<https://www.chemanager-online.com/citplus/newsletter>

