Wissenschaftliche Gesellschaft für
marktorientierte Unternehmensführung

(R)EVOLUTION DER MARKTORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

EXECUTIVE SUMMARY

75. FÜHRUNGSGESPRÄCH

Präambel zum 75. Führungsgespräch

Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung, Veränderungen der globalen Wettbewerbsarena und der politischen Kräfteverhältnisse sowie immer deutlicher werdende Signale des Klimawandels stellen Unternehmen wie auch Gesellschaft zukünftig vor neue Herausforderungen. Im Spannungsfeld von Chancen und Risiken wird in nahezu allen Branchen die Anpassungswilligkeit und -fähigkeit von Unternehmensführung und Mitarbeitern auf den Prüfstand gestellt. Es ist dabei zum einen unbestritten, dass die Unternehmensführung gefordert ist, bestehende Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und die unternehmensinternen Voraussetzungen für den notwendigen Wandel zu schaffen. Zum anderen sind Unternehmen aber auch in ein gesellschaftliches und politisches Umfeld eingebettet, das die Wandlungsfähigkeit determiniert. In diesem Kontext wird die Forderung nach dem „politischen Unternehmer" immer lauter. Top-Führungskräfte sollten sich demnach in der Verantwortung sehen, den Wandel im eigenen Unternehmen voranzutreiben und gleichzeitig Verantwortung für die mit dem Wandel einhergehenden gesellschaftspolitischen Veränderungen über die Unternehmensgrenzen hinaus zu übernehmen.

Vor diesem Hintergrund verfolgte das 75. Führungsgespräch zwei Ziele: Einerseits geht es darum, die zentralen Zukunftsthemen („die CEO Agenda") und die damit verbundenen Wandlungs- bzw. Evolutionserfordernisse der marktorientierten Unternehmensführung zu identifizieren und zu diskutieren. Zweitens müssen in Abhängigkeit von diesen Zukunftsthemen anschließend die Fragen beantwortet werden: Wie kann das gesellschaftspolitische Bewusstsein für den notwendigen Wandel im Unternehmensumfeld geschärft werden? Sind Anpassungen der Rahmenbedingungen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit notwendig? Und wenn ja, inwiefern muss die Unternehmensführung über die Unternehmensgrenzen hinaus Verantwortung für gesellschaftspolitische Anpassungsprozesse übernehmen?

„Die Philosophie der Wissenschaftlichen Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung ‚Shaping the CEO agenda' bedeutet, Zukunftsthemen im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis zu identifizieren und Orientierung für Führung in disruptiven Zeiten zu geben."

Prof. Dr. Manfred Kirchgeorg
Geschäftsführender Vorstand der Wissenschaftlichen Gesellschaft

Die Leitthemen der Wissenschaftlichen Gesellschaft

Zur Identifikation von relevanten Top-Themen der marktorientierten Unternehmensführung wurde im Vorfeld des Führungsgespräches eine Mitgliederbefragung durchgeführt. Parallel wurden weltweit rund 70 Zukunftsstudien renommierter Institutionen ausgewertet. Die Diskussion der identifizierten Leitthemen im Mitgliederkreis bildet darauf aufbauend die inhaltliche Grundlage für zukünftige Führungsgespräche. Die Mitgliederbefragung bestand aus zwei Abschnitten. Im ersten Abschnitt wurden an vorgegebenen Trendthemen aus drei Bereichen (Digitalisierung, Customer Centricity und Resilience Management) einerseits die Relevanz des Themas in den kommenden Jahren erfasst, andererseits das aktuelle Aktivitätsniveau des jeweiligen Unternehmens in diesem Bereich. Im zweiten Abschnitt wurden die spontan assoziierten Top-3 Zukunftsthemen, die auf der Agenda des CEO zu finden sind, in Form von Schlagworten oder Kurzphrasen gesammelt.

Die Ergebnisse aus dieser Befragung wurden in einem ersten Workshop im Vorstand sortiert und strukturiert. Um eine Kurzsichtigkeit der Leitthemen zu vermeiden, wurden die Erkenntnisse in einem zweiten Schritt gespiegelt und um einen externen, globalen Blick angereichert. Dazu wurden aktuelle praxisorientierte Studien im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung gesammelt und durch eine Inhaltsanalyse und Clusterung der Studien Fokusthemen herauskristallisiert und strukturiert.

In den Ergebnissen der Mitgliederbefragung wurde eine erste Priorisierung der drei Themenkomplexe festgestellt. Die Themen rund um Digitalisierung wurden als hoch relevant eingestuft. Auch die Themen um die Wandlungsfähigkeit in Folge disruptiver Einflüsse wurden als relevantes Top-Thema gewertet. Der Themenkomplex Customer Centricity, seit Jahrzehnten bestehender Kern der marktorientierten Unternehmensführung, ist nach wie vor ein Bereich von sehr hoher Relevanz, wie in folgender Abbildung 1 dargestellt:

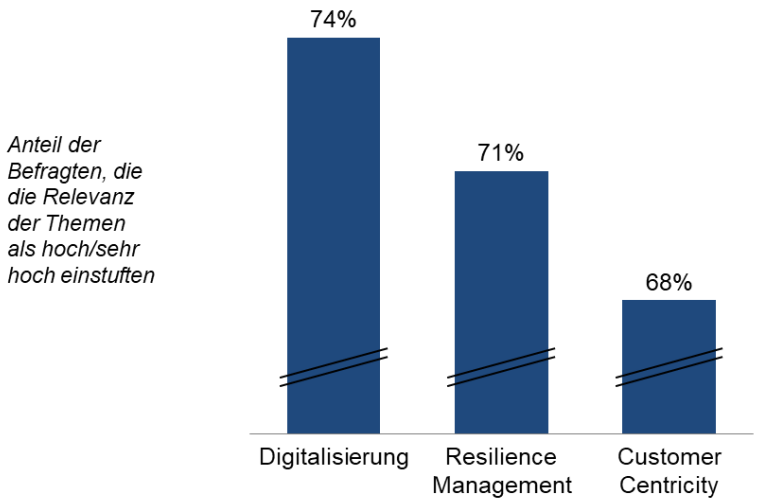

Abbildung 1: Einschätzung der Relevanz von Themenkomplexen aus der Mitgliederbefragung (Quelle: WiGe-Befragung 2018, n=30)

Die Analyse der Einzelthemen im Themenkomplex **Digitalisierung** zeigt, dass alle fünf erfassten Themen für die Zukunftsagenda als sehr relevant eingestuft wurden. Das digitale/mobile Kaufverhalten von Konsumenten wurde neben dem Thema Datensicherheit mit einer Relevanz von >6 auf einer 7er-Skala bewertet. Die Einschätzung des Aktivitätsniveaus zeigt allerdings, dass das Thema digitales Kaufverhalten in den Unternehmen noch relativ geringe Beachtung findet. Ferner ist eine deutliche Aktivitätslücke bei den Themen künstliche Intelligenz, Big Data und Plattformen zu beobachten (siehe rote Ausrufezeichen in der Abbildung 2). Die Aktivitätslücken geben eine Indikation, an welchen Stellen Anpassungsnotwendigkeit in den strategischen Prioritäten der Unternehmen zu vermuten ist.

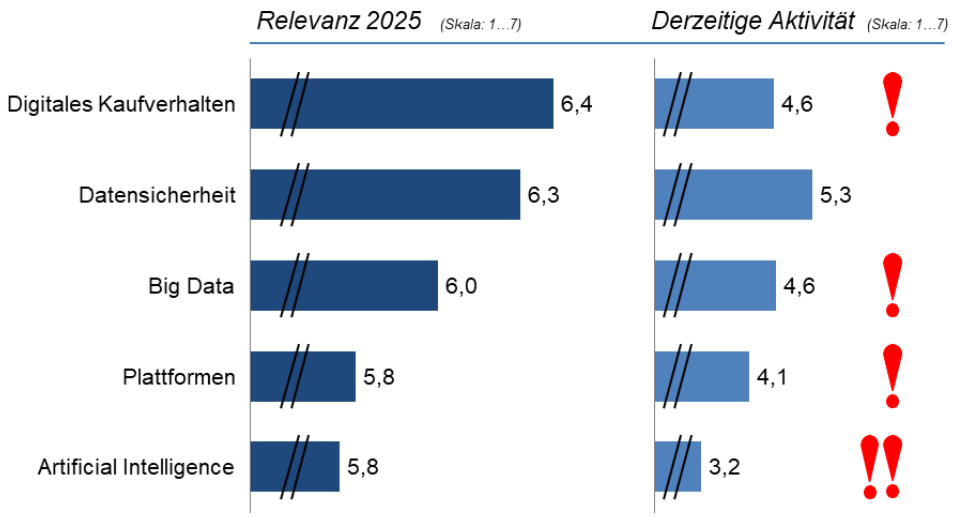

Abbildung 2: Mitgliederbefragung zum Themenkomplex Digitalisierung
(Quelle: WiGe-Befragung 2018, n=30)

Die Analyse des Themenkomplexes **Resilience Management** zeigt ebenfalls, dass alle drei erfassten Themen des Bereichs mit einer sehr hohen Relevanz für die Zukunftsagenda der Unternehmen bewertet werden. Mit einer nur leichten Abstufung wurde die Agilität von Organisationen sowie das Thema Wettbewerb durch Globalisierung mit der höchsten Relevanz eingestuft. Das Aktivitätsniveau der Unternehmen scheint jedoch insbesondere bei der Organisationsagilität und -adaptivität deutlich zu gering.
Die Anpassungsfähigkeit von Strukturen und Kulturen auf disruptive Einflüsse scheint mehr denn je relevant und bedarf mehr denn je Aktivität. Auffällig ist, dass die Wichtigkeit der Kopplung von Themen der Nachhaltigkeit und Widerstandsfähigkeit zumindest in den befragten Unternehmen verstanden wurde, worauf ein sehr hohes Aktivitätsniveau, das höchste in diesem Themenkomplex, hindeutet.

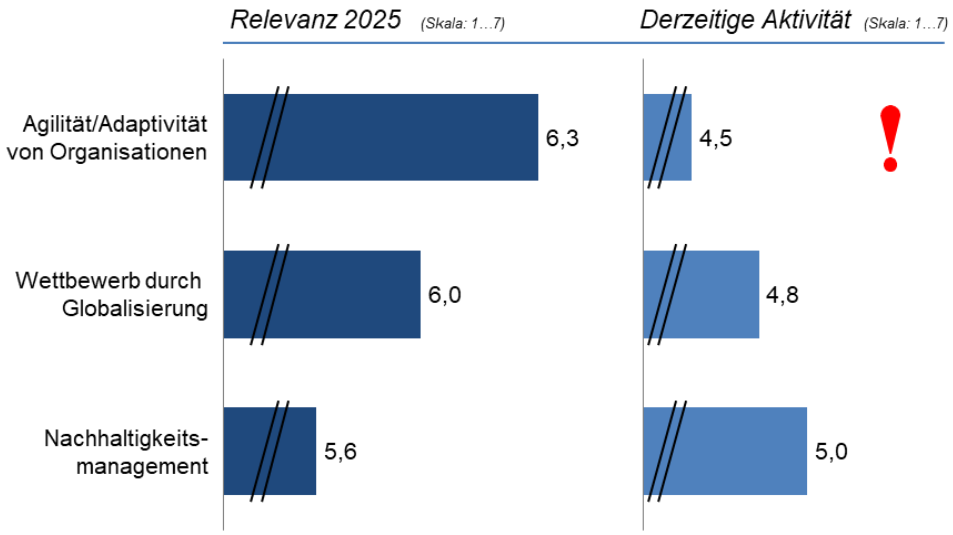

Abbildung 3: Mitgliederbefragung zum Themenkomplex Resilience Management
(Quelle: WiGe-Befragung 2018, n=30)

Die Themen aus dem Bereich **Customer Centricity** sollten für Unternehmen nicht neu sein, da sie den Kern der marktorientierten Unternehmensführung verkörpern. Neu ist jedoch der Charakter der Einzelthemen in diesem Bereich. Insbesondere die technologischen Möglichkeiten zur Umsetzung von Customer Centricity sind in den vergangenen Jahren vollständig renoviert worden, da die Orientierungsmöglichkeiten auf den Kunden durch Daten- und Informationsverfügbarkeit ganz neue Dimensionen einnimmt.

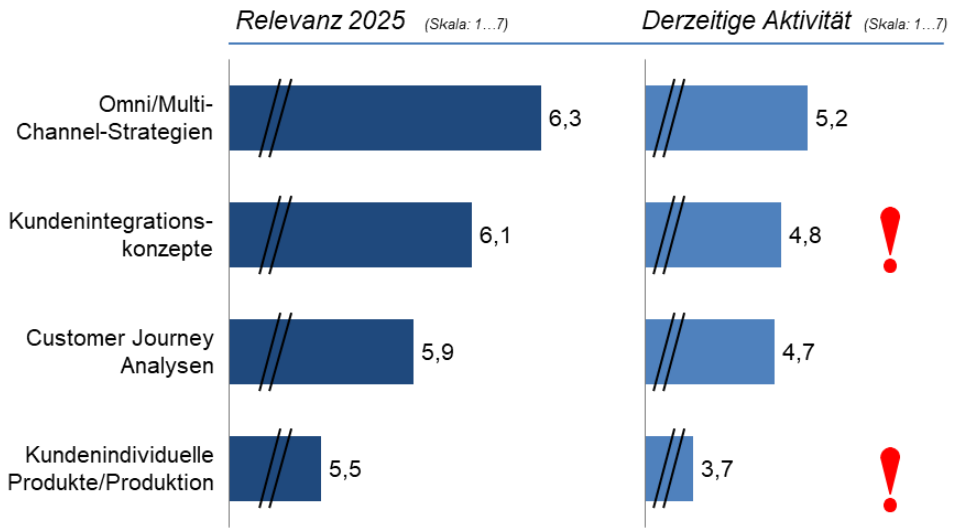

Abbildung 4: Mitgliederbefragung zum Themenkomplex Customer Centricity
(Quelle: WiGe-Befragung 2018, n=30)

Von fünf erfassten Themen wurde das Thema Multichanneling-Strategien, also die Frage der Auswahl und Synchronisierung von Kundenkontaktpunkten der Zukunft, neben der Implementierung von Konzepten zur Kundenintegration mit der einer Relevanz >6 bewertet. Die Relevanz von kundenindividuellen Produkten scheint zwar vergleichsweise etwas geringer (absolut aber auf einem hohen Niveau von 5,5), jedoch besteht eine sehr hohe Aktivitätslücke in diesem Bereich.

Über die quantitative Einschätzung von vorgegebenen Themen hinaus wurden die drei Top-Themen der Führungskräfte in Form einer freien Nennung erfasst. Die Ergebnisse sind in einer Word-Cloud dargestellt (siehe Abbildung 5) und geben Einblicke in die Relevanz von Themen und Themenkomplexen, die teilweise über die vorgegebenen Bereiche der quantitativen Befragung hinaus gehen.

Abbildung 5: Mitgliederbefragung zu Zukunftsthemen der CEO Agenda
(Quelle: WiGe-Befragung 2018, n=30)

Die Ergebnisse zeigen, dass auch in der freien Nennung das Thema Digitalisierung einen festen Platz auf der CEO Agenda einnimmt. Eine weitere wesentliche Herausforderung hinsichtlich der Umsetzung des Wandels scheint, die Verfügbarkeit von Talenten zu sein, die die Veränderungen anschieben und begleiten. Ebenso wurden passend zu der quantitativen Erhebung die Themen Multichanneling und Marke, häufig mit Bezug zu Plattformen, genannt.

Die Themen aus der quantitativen und qualitativen Mitgliederbefragung sowie aus persönlichen Gesprächen dienten in einem zweiten Schritt als Rahmen für eine Metaanalyse von etwa 70 aktuellen Zukunftsstudien von Schnittstellenorganisationen. Analysiert wurden dazu Studien von mehr als 20 NGOs, Beratungsunternehmen und Instituten. Anhand von Keywords wurden die Studien geclustert. Die Ergebnisse zeigen, dass in Summe sechs Bereiche die zukünftigen Projekte der CEOs determinieren: Digitalisierung, Customer Centricity, Exzellenz, Ecological Systems, Wachstum sowie Kultur & War for Talents. Dies entspricht einer Anreicherung der aus der quantitativen Befragung extrahierten Themenkomplexe (Digitalisierung, Customer Centricity, Ecological System/Resilience) und der qualitativen (War for Talents) Befragung um die beiden Themen Exzellenz in der Umsetzung von Wandel und Wachstum als Resultat bzw. Zielergebnis der Veränderungen. Einige der in den Themenkomplexen enthaltenen Keywords sind exemplarisch in Abbildung 6 dargestellt:

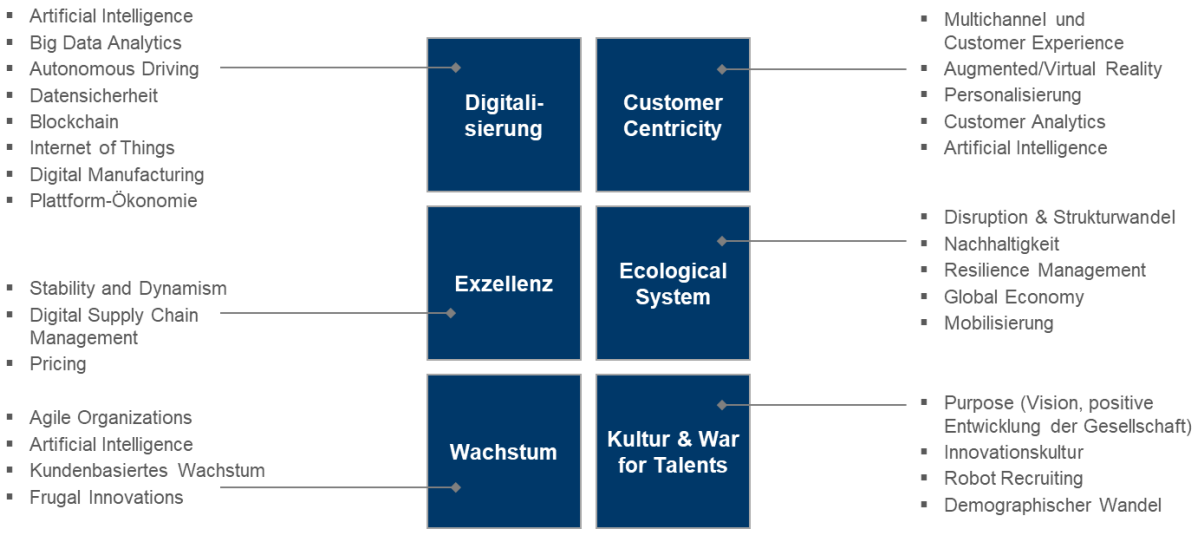

Abbildung 6: Extraktion von Themenkomplexen aus der Analyse von Zukunftsstudien
(Quelle: WiGe-Analyse 2018)

Zu betonen ist, dass die Themen sowohl in den Ausführungen der Zukunftsstudien als auch in den Ansichten der Unternehmensführer immer in einem sehr engen Zusammenspiel betrachtet worden sind. Nicht die Bearbeitung der einzelnen Themen als losgelöste Projekte, sondern die Harmonisierung und Balancierung aller Themenkomplexe im Rahmen der marktorientierten Führung eines Unternehmens sollte die Agenda eines CEOs darstellen.

„Die Wissenschaftliche Gesellschaft wird sich zukünftig dem Zusammenspiel der Leitthemen widmen. Insbesondere bei der Herausforderung, die identifizierten Themen miteinander zu balancieren, schafft die Wissenschaftliche Gesellschaft einen Mehrwert für Unternehmen und CEO."

Dr. Henning Kreke
Aufsichtsratsvorsitzender der Douglas Holding AG

In der folgenden Diskussion werden diese extrahierten Themen einerseits durch eine externe Betrachtung von systemrelevanten Trends des Fraunhofer Instituts gespiegelt, andererseits durch eine Diskussion im Mitgliederkreis weiter angereichert.

Reflexion der Leitthemen

In einer Mitgliederreflexion der sechs identifizierten Leitthemen konnten die Bereiche zum Führungsgespräch gewertet und weiterentwickelt werden. Das Thema Digitalisierung wurde bspw. in fünf Teilbereiche gefächert: Digitalisierung von Prozessen, also das Übersetzen analoger Prozesse in digitale und eine damit einhergehende Grundoptimierung der Prozesse, Digitalisierung von Produkten, von Geschäftsmodellen, von Ansätzen zum Management und von Rahmenbedingungen, bspw. Datenschutz und Regulatorik.
Das Leitthema Kultur & War for Talents wurde als zentraler Erfolgsfaktor identifiziert, da Kultur „der Kit ist, der ein Unternehmen im Wandel zusammenhält". Es wurde festgestellt, dass insbesondere das Employer Branding einen Erfolgstreiber für Kultur darstellt.
Das Leitthema Exzellenz kann unternehmensabhängig zahlreiche Facetten einnehmen. Generell wurde festgestellt, dass Exzellenz in der Umsetzung, also ‚Excellence in Execution', eine Kultur der Zuversicht und des Selbstvertrauens benötigt. Eine schlechte Strategie exzellent umgesetzt ist erfolgversprechender, als eine gute Strategie schlecht umzusetzen.
Als zentrales Leitthema der Agenda wurde Ecological System identifiziert. Die Umsetzung der verbundenen Maßnahmen ist in diesem Bereich allerdings auf Individualebene schwierig, da es eine übergreifende politische Gewalt benötigt. Jedoch sind auch Maßnahmen auf Individualebene umsetzbar, Unternehmen fühlen sich hier aber häufig machtlos, da die übergeordnete strategische Komponente in Form eines politischen Rahmens fehlt.

„Die Diskussionen der sechs Bereiche der Leitthemenagenda verdeutlichen, wie hoch einerseits der Gesprächsbedarf zu den Themen ist, und wie intensiv andererseits die Verlinkungen zwischen den Themen sind."

Gerhard Berssenbrügge
Wissenschaftliche Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung

Neben der internen Reflexion der Leitthemen diente eine Reflexion von Prof. Dr. Thorsten Posselt, Leiter des Fraunhofer-Zentrums für Internationales Management und Wissensökonomie, zur Verprobung der in der Analyse identifizierten Themen. Eine auf systemischer Ebene angeordnete Betrachtung der Themen, die für die Forschung des Fraunhofer Instituts als zentral angesehen werden, zeigt eine hohe Überschneidung mit der Analyse der Wissenschaftlichen Gesellschaft, wie in folgender Abbildung zu erkennen:

Abbildung 7: Systemrelevante Trends aus Perspektive des Fraunhofer Instituts (Quelle: Fraunhofer Institut, Vortrag von Prof. Dr. Posselt zum 75. Führungsgespräch)

Prof. Dr. Thorsten Posselt nennt in diesem Zusammenhang fünf innovationssystemrelevante Trends. Die **digitale Transformation** beschreibt die neuen Perspektiven durch Big Data, digitale Plattformen, kognitive Systeme und intelligente Vernetzung zwischen Personen und Objekten. Eine **breitere Akteursbasis** beschäftigt sich mit der staatlichen Regulierung und gesellschaftlichen Akzeptanz von Innovationen, welche insb. bei Fragestellungen in Mobilität, Medizin (Bsp. Stammzellenforschung) und Energie eine Rolle spielen. Das Thema **Verfügbarkeit von Wissen** beschreibt den Transfer von in immer größer anfallenden Mengen an Daten zu Wissen und den Transfer von Wissen in Form von Know-How und Fähigkeiten zwischen Organisationen. Eine **steigende Komplexität** von Innovationssystemen beschreibt die zunehmende Bedeutung von Gesamtsystemen anstelle der Optimierung von Einzelproblemstellungen. Die Bildung von **disziplinübergreifenden Innovationssystemen** stellt Forschung und Entwicklungsfunktionen in Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Für die Zukunftsfähigkeit der Wertschöpfung in Deutschland bedeutet dies, dass insbesondere die zunehmende Existenz von Daten, die Entwicklung von künstlicher Intelligenz und der Einfluss von Blockchains die Zukunft der Arbeit und damit der Value Chains beschreiben wird. Dies ist auf drei Ebenen zu adressieren: Erstens auf Ebene der Governance, also Fragestellungen um die gesetzliche und regulatorische Begleitung von Wandel. Zweitens auf Ebene der Geschäftsmodelle, welche die Frage adressiert, wie europäische Unternehmen sich aufstellen müssen, um sich unter dem Wandel der Value Chains behaupten zu können. Sowie drittens, dazwischen, die Ebene der Ökosysteme, welche sowohl die Begleitung des Wandels makroskopisch aus ökologischer Perspektive wie auch aus mikroskopischer Perspektive in Form der Zusammenarbeit in einem Unternehmen betrachtet.

„Daten sind ein immaterielles Asset, wie Patente. In Zukunft werden Daten möglicherweise bilanziell aktivierbar sein."

Prof. Dr. Thorsten Posselt
Leiter des Fraunhofer-Zentrums für IMW

Prof. Posselt betont, dass in dieser neuen Wertschöpfung Daten als Asset betrachtet werden müssen. Unternehmen haben sich in der Vergangenheit von der Produktzentrierung hin zur Dienstleistungszentrierung entwickelt, bei der Produkte um passende Dienstleistungen angereichert oder ersetzt wurden. Im Zuge der Digitalisierung entwickelt sich diese Sichtweise weiter in eine Datenzentrierung, bei der das Produkt-Dienstleistung-Portfolio um eine digitale Perspektive angereichert wird, wie in Abbildung 8 schematisiert.

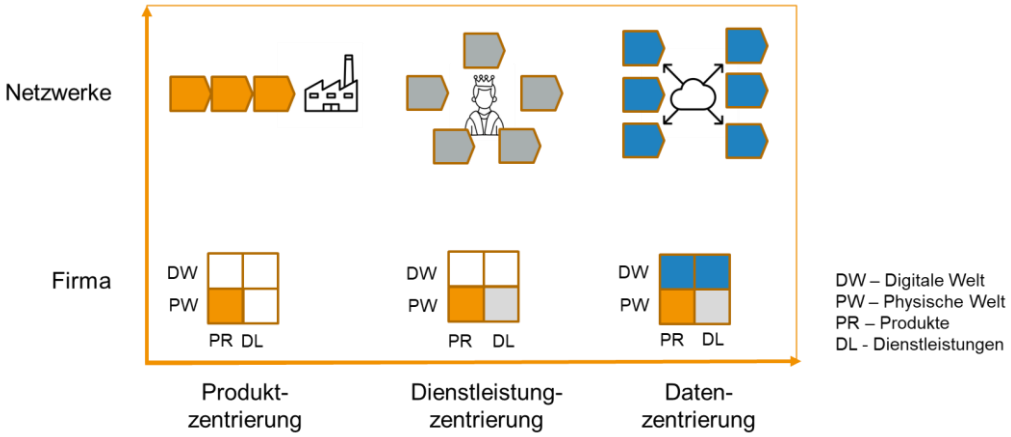

Abbildung 8: Wertschöpfung mit Daten als Asset in neuen Wertschöpfungsclustern
(Quelle: Fraunhofer Institut, Vortrag von Prof. Dr. Thorsten Posselt)

Für Netzwerke bedeutet dies, so Prof. Posselt, dass auch Wertschöpfungsketten sich weiter entwickeln müssen. Die stark mittelständisch geprägte Unternehmensstruktur in Deutschland bedarf einer ideenzentrierten Struktur mit Wertschöpfungsclustern, in der Ideen gemeinsam geteilt und verwirklicht werden, um Schlagkräftigkeit und Wissensgenerierung zu maximieren.

Revolution als Lösung: Das Denken in Netzwerken

Sechs Leitthemen wurden identifiziert und diskutiert, die in einem engen Zusammenspiel wirken. Wie beschrieben, stellt das Thema Customer Centricity den Kern der marktorientierten Unternehmensführung dar und sollte daher eigentlich nicht neu sein. Prof. Dr. Christoph Burmann von der Universität Bremen skizzierte dies am Beispiel von Amazon.

Amazon hat das Thema Kundenfokussierung bereits vor mehr als 10 Jahren als Unternehmensvision definiert und „den Kunden zum König gemacht". Dadurch konnte Amazon mit einem Marktanteil von 45,8% am Onlineumsatz in Deutschland 2017 der Konkurrenz so weit enteilen, dass das Unternehmen durch Marktmächte alleine nicht mehr einholbar ist, so Prof. Burmann. Im aktuellen Schritt ersetzt Amazon auf seinem Marketplace immer mehr Produkte fremder Anbieter durch Eigenmarken. Dazu wurden in den vergangenen zwölf Monaten allein mehr als 80 Eigenmarken in jeglichen Bereichen der Konsumgüter eingeführt. Die Folgestufe von Amazon auf dem Weg zur „Amazonisierung des Handels" ist Conversational Commerce: Alexa wird immer häufiger zum Bestellen verwendet. Bei fehlender Spezifikation des Konsumenten greift Alexa dabei automatisch auf die Amazon-Eigenmarken zurück. Dadurch konnte Amazon bereits einen Marktanteil bei Eigenmarken von 30% für Online-Batteriekäufe in den USA in 2017 erlangen. Bereits heute beginnen die Hälfte aller Recherchen für Produktkäufe bei Amazon, selbst Google verblasst dagegen. Mit dieser erfolgreichen Wachstumsstrategie erwirtschaftet Amazon ausreichend Macht und Mittel, um Konkurrenten oder potentielle Konkurrenten in Form von Startups aufzukaufen. In der Folge wird der Marktmechanismus ausgeschaltet.

„Amazon ist der Konkurrenz durch Marktorientierung at its best so weit enteilt, dass sie nicht mehr nur durch Marktmächte alleine verdrängbar sind."

Prof. Dr. Christoph Burmann
Leiter des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement,
Universität Bremen

Den Ausführungen stimmt Dr. Tonio Kröger, Geschäftsführer der antoni Holding GmbH, zu, indem er Customer Centricity als altbekanntes Thema beschreibt, welches bereits im Kaufmannsladen vor 100 Jahren umgesetzt wurde. Den Fehler, den insbesondere Unternehmen in Deutschland bei der Enteilung von Amazon in den vergangenen 10 Jahren begangen haben, liegt in der fehlenden Simplifizierung von Problemen; Simplifizierung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Aufnahme von Tempo in der Umsetzung des Wandels.

Als Lösungsvorschlag führt Dr. Kröger an, dass es eine „Allianz der Verlierer" braucht. Als einzelnes Unternehmen oder Startup ist es unmöglich, die aufgebaute Stellung der großen Digitalkonzerne zu durchbrechen. Die große Chance liegt im Denken und Arbeiten in Netzwerken. Beispielsweise führt eine dezentrale Datensammlung, so wie sie historisch in klassischen deutschen Industrien, aber auch innerhalb von einzelnen Unternehmen entstanden ist, zu einer Fragmentie-

rung von Wissen. Konsumentenprofile können bspw. in einer dezentralen Datensammlung niemals annähernd so genau sein wie das bei Amazon erfasste. Daher bedarf es in diesem Beispiel einer zentralisierten, produktbezogenen Verknüpfung von Datensammlungen und -banken.

„Customer Centricity ist nichts Neues. Das Neue ist die heutige Technologie. Datenqualität muss in den Fokus und wir brauchen eine Verknüpfung unternehmensübergreifender Datenbanken."

Dr. Tonio Kröger
Geschäftsführer antoni Holding GmbH

Anmahnend erinnerte Dr. Kröger daran, dass Kapazitäten in Deutschland eher sehr stark in Themen wie Datenschutz fließen, obwohl die Relevanz dafür in jüngeren Generationen eher gering ist. Die Nutzung von Kundendaten wurde europäischen Unternehmen insbesondere durch die DSGVO im internationalen Wettbewerb mit US-amerikanischen Unternehmen deutlich erschwert. Jedoch bietet die DSGVO nach wie vor Handlungsspielraum, den es zu nutzen gilt.

Ausblick: Der zukünftige Rahmen der CEO Agenda

Den Warnungen bezüglich des Machtausbaus von Amazon stimmten Achim Berg, Präsident von Bitkom und Partner bei General Atlantic, sowie Dr. Jürgen Meffert, Senior Partner bei McKinsey & Company, zu. In abschließenden Thesen für den Ausblick auf die zukünftige Agenda der CEOs fassten Achim Berg und Dr. Meffert die substantiellen Veränderungen, die erfolgreiche marktorientierte Unternehmensführung berücksichtigen sollte, zusammen.

An erster Stelle wird sich laut Dr. Meffert das Kundenverhalten weiter dramatisch verändern. Millenials mit ganz neuen Formen der Kommunikation und Konsumption werden das ‚new normal' darstellen. Amazon hat das verstanden und versucht, diese Generation mit den Prime-Lösungen zu erreichen, so Dr. Meffert.

An zweiter Stelle stehen Innovationen, welche einerseits die Entwicklung neuer und andererseits die Disruption bestehender Geschäftsmodelle vorantreiben.

„Wenn Unternehmen disruptive Innovationen organisatorisch nicht beim CEO aufhängen, funktionieren sie nicht. Digitalisierungsthemen sind keine IT-Probleme oder CDO-Dinge, es sind Businessthemen."

Achim Berg
Präsident Bitkom und Partner General Atlantic

Hinzu kommt die exponentiell steigende Innovationsgeschwindigkeit, die in der Abbildung 9 an einigen Beispielen schematisiert wird. Insbesondere das exponentielle Wachstum im Bereich der Speicherkapazität und -verarbeitungspower sind Treiber der Digitalisierung. Während 1995 noch etwa 350 Tsd. USD für 500 Gigabyte Speicher gezahlt werden mussten, ist es heute nur noch circa 1 Cent.

Abbildung 9: Exponentieller Anstieg der Innovationsgeschwindigkeit
(Quelle: Impulsvortrag von Achim Berg und Dr. Jürgen Meffert)

An dritter Stelle stehen Wertschöpfungsketten und Rollen. Achim Berg führte aus, dass der technologische Fortschritt sämtliche Funktionen eines Unternehmens, aber auch gesamte Value Chains dramatisch verändern wird. Im Finanzwesen können bspw. 68% der Aufgaben zu einem großen Teil automatisiert werden, insbesondere transaktionsverarbeitende Prozesse, die heute noch häufig manuell stattfinden. Ebenso sind Versicherungen und andere Serviceindustrien sehr stark von Technologie als Treiber von sich ändernden Value Chains betroffen. Bspw. können bereits heute Sensoren in Fahrzeugen einen Schaden bei einem Unfall direkt erfassen und digital verarbeiten lassen. Automatisiert kann der Schadensfall bearbeitet, per künstliche Intelligenz entschieden und digital abgewickelt werden, ohne jeglichen Eingriff eines Menschen.

Bei der Digitalisierung von Wertschöpfungsketten können Prozesse somit komplett neu gedacht werden, was dazu führt, dass an vierter Stelle verschwimmende Branchengrenzen und der industrieübergreifende Impact stehen. Plattformstrategien führen zu neuen Ökosystemen, die bestehende, traditionelle Branchengrenzen aufbrechen und neu ordnen können. Damit zusammenhängend nimmt auch die Vernetzung über geografische Grenzen hinweg rasant zu. Die Bedeutung von Ländern wie China als Kunde, aber auch als Konkurrent, steigt.

An fünfter Stelle steht das technologische und personelle Fundament für den Wandel. Dr. Meffert folgend, wird der Kampf um technische Talente existenziell. Dieser ‚War for Talent' benötigt moderne Führung und Strukturen mit flachen Hierarchien, einem digitalen Talent Management und Partnering Modellen. Innovative Unternehmen zeichnen sich durch dynamische, agile, kundenorientierte, datengetriebene und schnelle Organisationen aus. Eine Mentalität des „fast failure" mit hoher Transparenz und datengetriebener Entscheidungsfindung ist wesentlich.

„65% der Unternehmen beschäftigen sich nicht mit Digitalisierung, die meisten geben an, dass sie keine Zeit haben. Das ist so, wie wenn man beim Autorennen nicht tankt.

In Summe müssen sich traditionelle Unternehmen neu erfinden, um in der digitalen Welt erfolgreich zu sein."

Dr. Jürgen Meffert
Senior Partner McKinsey & Company

Fazit: Revolution der marktorientierten Unternehmensführung

Die Einblicke aus Wissenschaft und Praxis zeigen, wie hoch der Bedarf an Orientierung und Priorisierung der Themen ist, um in den Zeiten des disruptiven Wandels erfolgreich bestehen zu können. Die Herausforderungen aus Digitalisierung, globalen Wettbewerbsarenen und dem Klimawandel bestätigen die Notwendigkeit einer Leitthemenagenda für den marktorientierten Unternehmensführer.

Die Wissenschaftliche Gesellschaft hat mit den sechs identifizierten Leitthemen, angereichert um die Reflexionen und Diskussionen des Führungsgesprächs, das Fundament für die künftige Orientierung eines CEO gelegt, der hiermit verbundene Wandlungs- bzw. Evolutionserfordernisse identifizieren und diskutieren kann und muss. Künftige Führungsgespräche der Wissenschaftlichen Gesellschaft werden sich den einzelnen Themen, wie auch dem Zusammenspiel der Leitthemen widmen und diese weiter ausdetaillieren.

Redaktion Rico Manß, M.Sc.

Wissenschaftliche Gesellschaft für marktorientierte Unternehmensführung, Leipzig-Münster e. V.
Jahnallee 59
04109 Leipzig
T + 49 (0) 341 – 9851 792
F + 49 (0) 341 – 9851 793
www.wissenschaftliche-gesellschaft.de