

1. Aktuelle Trends und Entwicklungen – Ein Prolog

Gernot Mödritscher, Ursula Liebhart

Lernziel

In diesem Kapitel lernen Sie

- warum es Strategie in einem komplexen und dynamischen Umfeld braucht
- eine Systematisierung von aktuellen Trends und Entwicklungen kennen
- zu erkennen, welchen Einfluss aktuelle Trends auf Unternehmen und Organisationen haben können

1.1. Auseinandersetzung mit dem Umfeld als Notwendigkeit

Das Strategische Management hat in der Literatur und Praxis eine durchaus wechselvolle Geschichte. Auch wenn man nur die letzten Dekaden betrachtet, so wurde dieses Thema immer wieder durch unterschiedliche Sichtweisen geprägt: Zunächst ging der Blick eher in die Branche bzw. die Märkte, später in Richtung der Ressourcen und Fähigkeiten und schließlich in Richtung einer Wertorientierung (siehe dazu ausführlich Kapitel 5.1). Dementsprechend wechselvoll ist auch die Geschichte über jene Faktoren, die Unternehmen strategisch mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führen. Als „*Theories in Use*“ werden die aktuellen Sichtweisen in der Literatur gerne in die Praxis aufgenommen und prägen damit das Handeln der Akteure im Unternehmen.

Nachdem aber die Perspektiven Veränderungen unterworfen sind ist es verständlich, wenn die Praxis danach fragt, was nun „wirklich gilt“. Diese Frage ist insofern schwierig zu beantworten, als diese auch ein „Kind ihrer Zeit“ sind. Dies bedeutet, dass die Umfeldbedingungen starken Einfluss darauf haben, welche Faktoren nun Unternehmen erfolgreich machen und aus welcher theoretischen Perspektive dies zu interpretieren ist. Zugleich beeinflussen die Perspektiven wiederum die Branche und indizieren somit Veränderungen im Wettbewerbsumfeld. Kurzum: Allgemeingültige „Erfolgsrezepte“ sind problematisch.

Was jedoch jedenfalls als sinnvoll erscheint, ist, dass sich Unternehmen intensiv mit Umfeldbedingungen auseinandersetzen. Dies ist keine allzu große Neuigkeit, aber in der Umsetzung ergeben sich heute dabei doch erhebliche Herausforderungen. Beobachtet man Märkte, Branchen und sonstiges Umfeld, so entsteht schnell der Eindruck, dass die Veränderungen immer komplexer, massiver und bisweilen widersprüchlicher werden. Man spricht von einer VUCA-Welt, in der sich Unternehmen befinden (Mack et al., 2016). VUCA steht für volatile, unsichere, komplexe und ambig (mehrdeutige) Rahmenbedingungen, innerhalb derer Unternehmen jedoch Entscheidungen treffen sollen. Betrachtet man beispielsweise das Thema „Digi-

talisierung“, welches derzeit die aktuelle wirtschaftliche Diskussion massiv prägt, so spricht man hier oft von „exponentiellem Wachstum“ in einer Größenordnung, die für die Akteure in den Unternehmen kaum greifbar ist. Vor allem sind diese Veränderungen oft nicht nur exponentiell, sondern auch disruptiv, d.h. sie verändern die Spielregeln in den Märkten und die Geschäftsmodelle massiv (vgl. Matzler et al. 2016). Ist ein Unternehmen unter diesen Bedingungen gewohnt, langfristig und besonnen in die Zukunft zu blicken und ist die Taktung der Veränderung sehr langweilig, so werden solche Unternehmen rasch Zeichen der Überforderung zeigen. Dies zeigt sich dann in Aussagen wie: „Strategien sind für uns nicht mehr machbar, es ist alles so unvorhersehbar“, oder „Jede Strategie ist dann, wenn wir sie umsetzen können, schon wieder veraltet“ etc. Zu einem erheblichen Teil liegt dies an der Gestaltung des Strategieprozesses (siehe dazu Kapitel 6 und vor allem Kapitel 7). Und dort liegt es nach unserer Erfahrung oft auch an der fehlenden Auseinandersetzung mit den Umfeldbedingungen bzw. daran, daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen. Im folgenden Kapitel möchten wir daher versuchen, aktuelle Entwicklungen aufzuzeigen, auf die in weiterer Folge im Buch immer wieder Bezug genommen wird.

1.2. Aktuelle Trends und Entwicklungen – die „4-D“

Eine systematische Aufbereitung aktueller Trends und Entwicklungen gestaltet sich in einer globalen, vernetzten, komplexen und dynamischen Umwelt alles andere als einfach. Das einschlägige Schrifttum ist dazu nahezu unüberblickbar. Über eine qualitative Metaanalyse wissenschaftlicher Publikationen, Forschungsstudien und Trendstudien wurde eine entsprechende Systematisierung hergestellt (Liebhart et al. 2019). Dabei werden 4 große Metatrends sichtbar, welche die Arbeitswelt tiefgreifend zu beeinflussen in der Lage sind und auf die im weiteren Kapitel im Überblick Bezug genommen wird.

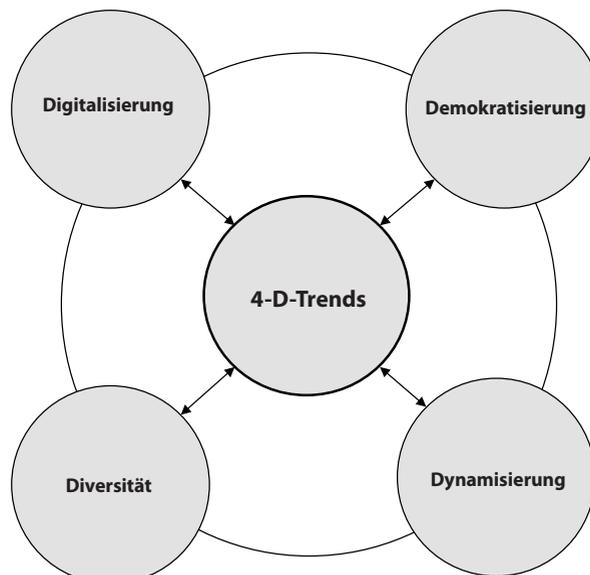


Abbildung 1: 4-D-Trends nach Liebhart et al. 2019

Trendfeld 1: Digitalisierung

Technologische Entwicklungen haben auch in der Vergangenheit immer wieder massive Veränderungen mit sich gebracht – man denke beispielsweise an die Eisenbahn, die Dampfmaschine, das Auto, den Computer. Diese Technologien haben oft zu einer wirtschaftlichen Boom-Phase geführt, oftmals dann beendet mit dem Platzen einer „Bubble“.

Die in der jüngeren Vergangenheit unter dem Begriff der Digitalisierung zusammengefassten (technologischen) Entwicklungen sind beispielsweise:

- die *Selbststeuerung von technischen Systemen* (z.B. selbstfahrende Autos, selbststeuernde Produktionsanlagen),
- die *Vernetzung von technischen Systemen*, Informationsbeständen und Akteuren, wie beispielsweise die Mensch-Maschine-Interaktion, Realtime-Kommunikation usw.,
- *technische Assistenzsysteme* (z.B. Datenbrillen, Augmented Reality),
- Simulationen in *virtuellen Realitäten*,
- *Cloud-Technologien* (externe IT-Infrastrukturen, Plattformen und Software, die auf Bedarf beschafft werden können und verteilt [auch anderen] zur Verfügung stehen),
- *Virtual-Reality- und Telepresence-Technologien* (z.B. virtuelle Konferenzräume, Online-Meetings) mit weitgehendem „Look & Feel“ von persönlicher Präsenz,
- *Augmented-Reality-Technologien*,
- *Mobile Devices* mit sehr weitreichenden Funktionalitäten (Smartphones, Tablets, Wearables etc.),
- *Robotik und digitale Assistenzsysteme* (insbesondere im Umfeld von Industrie 4.0, aber auch im privaten Bereich),
- *3-D-Druck-Technologien, neue Fertigungsverfahren*,
- *Digitale Lernformen und Digitale Lernsysteme*,
- *Algorithmen, „Big Data“ und Data Science* (Verarbeitung von großen, verschiedenartigen, aus unterschiedlichen Quellen, in Echtzeit generierten Datenmengen bis hin zu predictive Analytics),
- *Künstliche Intelligenz* (d.h. Ansätze, die Maschinen in die Lage versetzen, Tätigkeiten auszuführen, für die an sich menschliche Intelligenz notwendig wäre),
- *Blockchains* (z.B. Kryptowährungen, Basistechnologien des Internet of Things etc.),
- *Digitalisierung in der Medizintechnik* (z.B. *Gensequenzierung*),
- u.s.w.

Diese Technologien führen dazu, dass Märkte heute in vielen Bereichen völlig anders funktionieren als noch vor wenigen Jahren. Insbesondere haben sich die Spielregeln geändert:

- Es entstanden „**neue Monopole**“, d.h. Unternehmen, die vor einigen Jahren noch gar nicht wahrgenommen wurden, sind heute die unangefochtene Nummer 1 am Markt und nur mehr sehr schwer aus einer Vormachtsposition zu verdrängen („The-Winner-Takes-it-all“-Prinzip)

- **Skalierbare Geschäftsmodelle** prägen die Wettbewerbslandschaft, ihnen gelingt ein Wachstum mit sehr **geringen Grenzkosten** (d.h. zu vergleichsweise geringen Kosten und mit geringen Investitionen)
- **Neue Preismodelle** („Gratisökonomie“)
- **Zugang zu Ressourcen** ist oft bedeutender als dessen Besitz (z.B. über Plattformen)
- **Personalisierung** von Produkten und Serviceleistungen auch in Massenmärkten zu geringen Kosten
- etc.

Menschen sind vehement gefordert zu lernen, da digitale Kompetenzen als Notwendigkeit für zukünftige Berufe bzw. Berufsgruppen gesehen werden.

Trendfeld 2: Diversität

Märkte, das Wettbewerbsumfeld und das eigene Unternehmen sind oftmals durch ein breites Spektrum an Diversität geprägt. Im organisationalen Kontext spricht man zumeist von folgenden Dimensionen der Diversität, die in der Charta der Vielfalt definiert werden (WKO, 2014):

- Alter
- Geschlecht
- Behinderung
- Religion
- ethnische Herkunft
- sexuelle Orientierung

Diversity Management stellt einen Managementansatz dar, der auf die Wahrnehmung, Förderung und Nutzung der Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch relevanter Anspruchsgruppen abzielt. Neben dem Personalmanagement, welches hier erhebliche Herausforderungen zu bewältigen hat, ist Diversity eine **Thematik für alle Unternehmensbereiche**. Neben dem Aspekt, dass Kunden und Märkte von erheblicher Diversität geprägt sind, kann es auch ein Ansatz des Unternehmens sein, Diversität intern als strategischen Erfolgsfaktor zu nutzen. Denkt man beispielsweise an den Bereich Innovationsmanagement oder an Phasen im Strategieprozess, in dem es gilt, neue Ansätze zu entwickeln, so wird Diversität dafür als **Chance** bzw. **Potenzial** gesehen. Gerade unterschiedliche Kulturen, Erfahrungshintergründe, Sichtweisen erlauben es, an neuen Lösungsansätzen zu arbeiten (siehe dazu auch Kapitel 7).

Trendfeld 3: Dynamisierung

Einhergehend mit einem globalen Wettbewerb, der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und der zunehmenden Komplexität der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen steigt auch die Dynamik der Veränderungen.

Diese bisweilen enorme Dynamik ergibt sich beispielsweise durch **Vernetzungseffekte**. Denken Sie beispielsweise an die IT: In etwa in den Jahren 2010 bis 2013 –

also noch nicht allzu lange her – wurden einige Technologien verknüpft, und zwar Mobile Devices (Smartphones), Social Media, Big Data und Cloud. Die damals in den Vordergrund tretenden Plattformen, Apps usw. prägen heute unser Leben deutlich. Auf Social-Media-Plattformen gibt es heute unglaubliche Benutzerzahlen, Datenströme und Interaktionen. Insbesondere das Thema Agilität und Vernetzung fordert, beschleunigt von neuen Informations- und Kollaborationstechnologien, interne und Schnittstellenprozesse zu Kunden und Lieferanten etc. Um entsprechend agil und verstärkt selbststeuernd produzieren und arbeiten zu können, müssen Hierarchien flacher und Strukturen flexibler werden.

Die organisatorischen Herausforderungen zur Bewältigung der erforderlichen Flexibilität sind erheblich. Es gilt u.a. die externe Dynamik durch interne **Flexibilität** auszugleichen. Flexible Arbeitszeitmodelle und externe, mobile Arbeitsbereiche (wie z.B. Open Space Büros, Home-Office, „Kreativräume“) sowie verstärktes Arbeiten in virtuellen Teams als auch neue Activity-based-Working-Konzepte prägen die Arbeitswelt. Dabei ist ein Fokus auch auf die Gesundheit der Mitarbeiter sowie die Handhabung der Work-Life-Balance zu setzen.

Trendfeld 4: Demokratisierung

Mit Demokratisierung sind Strukturen und Prozesse gemeint, die es Mitarbeitern ermöglichen, verstärkt inhaltlich und zeitlich selbstbestimmt zu arbeiten. Dafür gilt es, verstärkt transparente und partizipative Kommunikations- und Entscheidungsprozesse zu gestalten und basierend auf einer Vertrauenskultur ein verstärkt demokratisch-partizipatives Führungsverständnis zu leben. Um den Anforderungen der VUCA-Welt standhalten zu können, müssen Mitarbeiter verstärkt mitentscheiden und -gestalten können und Führungskräfte dafür in eine koordinative, begleitende Rolle schlüpfen. Es stellt sich in dem Zusammenhang auch die Frage, ob die Wertvorstellungen der jüngeren Generationen und der Wunsch nach einer klaren Work-Life-Balance wie auch neue Formen der Führung wie „Führung auf Zeit“ oder „shared leadership“ zukünftig in Organisationen Einzug finden. Faktum ist, dass eine „Neue Arbeitswelt“ entsteht, in der Mitarbeiter ein aktives und gestaltendes Selbstverständnis mitbringen und auch konzeptionell verstärkt, z.B. auch an der Strategieentwicklung des Unternehmens, mitwirken wollen. Dies zeigt sich auch an Themen wie Beteiligung der Mitarbeiter an (Management-)Entscheidungen, finanzielle Beteiligung von Mitarbeitern, Einbeziehung von Kunden und Lieferanten in Innovationsprozesse usw. Beispielsweise werden heute in **Open-Innovation-Prozessen** viele Externe über Online-Plattformen einbezogen. Gerade dieser Trend hat das Potenzial, das Strategische Management wesentlich zu verändern: Waren es früher wenige Führungskräfte als „elitärer Zirkel“, die Strategien in Strategieklausuren entwickelt und „verabschiedet“ (und danach nicht selten in den Safe gesperrt) haben, so werden heute viele an dem **Strategieprozess** beteiligt – wodurch der Prozess offener, kreativer und widerstandsfreier sein kann und letztendlich die Chance der erfolgreichen Strategieumsetzung steigt.

Dies ist nur ein Auszug aus aktuellen Trends und Entwicklungen. Unternehmen sind heute gut beraten, sich mit diesen systematisch auseinanderzusetzen und deren Bedeutung für sich zu ventilieren (siehe dazu u.a. Kapitel 8). Im Wesentlichen wird es darum gehen,

- die **Relevanz** der Trends für das Unternehmen zu erkennen und einzuschätzen und
- die eigene **Readiness** (wie vorbereitet das Unternehmen dafür ist) zu beurteilen und Ansätze zu entwickeln, diese ggf. zu erhöhen.

Diese Auseinandersetzung mit Trends ist ein zentrales Element des Strategischen Managements, die Herstellung von Readiness und das Nutzen der Potenziale ist zentrales Element der Strategischen Führung. In weiterer Folge wird im Buch immer wieder auf die oben skizzierten Trends zurückgegriffen werden.

Wissen kompakt

Unter **Digitalisierung** sind jene Veränderungen von Prozessen und Ereignissen zu verstehen, welche durch digitale Technologien erfolgen. Eine verstärkte Digitalisierung führt zu Veränderungsprozessen in der Gesellschaft inklusive Wirtschaft, Kultur, Bildung und Politik, die als digitale Transformation oder digitaler Wandel bekannt sind.

Unter dem Begriff der **Diversität** wird die Vielfalt einer Sozietät verstanden, die bewusst erhalten bzw. gefördert wird, um Minderheiten zu integrieren und Chancengleichheit herzustellen. Das Management von Diversitäten (Diversity Management) zielt daher auf die Wahrnehmung, Förderung und Nutzung der Vielfalt von Mitarbeitern als auch relevanten Anspruchsgruppen ab.

Der Begriff der **Dynamisierung** bringt zum Ausdruck, dass Unternehmen ihre prozessualen und strukturellen Bedingungen sowie Arbeitsweisen nach innen und außen konsequent hinterfragen und bei Bedarf flexibel und agil agieren können.

Demokratisierung in Unternehmen bedeutet, dass Mitarbeiter verstärkt selbstbestimmt agieren und sich anhand verschiedener Formen der Partizipation und organisational-demokratischer Konzepte an Entscheidungsprozessen beteiligen können.

Kontrollfragen

- Was ist unter einem Trend zu verstehen?
- Was ist unter Digitalisierung zu verstehen?
- Was ist unter Dynamisierung zu verstehen?
- Was ist unter Demokratisierung zu verstehen?
- Was ist unter Diversity zu verstehen?
- Warum ist die Auseinandersetzung mit den aktuellen Trends relevant für das Strategische Management?

Verwendete und weiterführende Literatur

- Liebhart, U., Oppelmayer, A. (2017): Arbeitswelt in Kärnten 2030. Relevanz und Readiness Kärntner Unternehmen für die Trends der Arbeitswelt. Working Paper No. 1. Fachhochschule Kärnten, Wirtschaft & Management. www.fh-kaernten.at/unser-studienangebot/wirtschaft-management/forschung/working-paper-series/ (abgerufen am 19. Juli 2019)
- Liebhart, U., Mödritscher, G., Kosutnik, M. (2019): Trends, die Führungskräfte interessieren. Das 4-D Modell. Working Paper Nr. 4. URL: <https://www.fh-kaernten.at/en/degree-programs/management/research/working-paper-series/> (abgerufen am 23. August 2018)
- Mack, O., Khare, A., Kärmer, Th., Burgartz, Th. (Hrsg.) (2016): Managing in a VUCA World, Heidelberg
- Matzler, K., Bailom, F., Eichen v.d. St., Anschober, M. (2016): Digital Disruption – Wie sie Ihr Unternehmen auf das digitale Zeitalter vorbereiten, München
- Welge, M. K., Al-Laham, A., Eulerich, M. (2017): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, Wiesbaden
- WKO (2014): Charta der Vielfalt. Zeichen setzen – Vielfalt nutzen. https://www.wko.at/site/Charta-der-Vielfalt/charta-der-vielfalt/ueber-die-Charta/Ueber_die_Charta_der_Vielfalt.html (abgerufen am 20. August 2019)