



AUFSICHT

UND

WEITERSICHT



Der Technologieschock „Digitalisierung“ entwertet klassische Wettbewerbsvorteile. Etablierte Unternehmen haben sich zuletzt fast durchweg auf Exploitation – die Optimierung des Bestehenden – fokussiert. Echte Zukunftsfähigkeit erfordert aber gerade auch die Exploration neuer Potenziale: Eigentümer, Investoren und Aufsichtsräte müssen nachhaltig intervenieren und substanzielle Mittel sowie Rückendeckung stellen.

Text: Prof. Dr. Heinrich Arnold

DIE ROLLE DER EIGENTÜMER UND AUFSICHTSRÄTE

Bild: Next Industry, © a3701027, © nyanking999, © adobe.stock.com

I

In einem Marktumfeld, das sich im Umbruch befindet und neu sortiert, sind Exploration, Diversifikation in der Geschäftsentwicklung und ein Portfolio an Alternativen Voraussetzung dafür, überhaupt eine Chance zu haben, mit einem dieser Portfolioelemente künftig ein dominantes Geschäftsmodell zu etablieren. Die europäische Wirtschaft ist mehr als die chinesische und US-amerikanische darauf angewiesen, etablierte Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Dazu gehört insbesondere in Zeiten des Umbruchs ein besonderes Investment in ein Portfolio aus Zukunftsgeschäft und eine Managementhaltung, die Exploration und Öffnung als gleichwertig anerkennt („Ambidextrie“). Tatsächlich hat sich seit dem ersten größeren „Digitalisierungsprojekt“ neuerer Definition 2011 in Deutschland der Trend in die entgegengesetzte Richtung entwickelt: Etablierte Unternehmen haben ihre Priorität fast durchweg auf Exploitation des bereits Bestehenden gelegt, das heißt, das Tätigkeitsspektrum „fokussiert“, also reduziert und bereits etablierte Geschäfte optimiert. Analog wurde Managementverhalten mit Fokus auf Optimierung des Bestehenden bevorzugt und der „Effizienz-Manager“ dominant. So ist der scheinbare Widerspruch entstanden, dass trotz „gut laufender Wirtschaft“, insbesondere herausragender Unternehmensgewinne im letzten Jahrzehnt, die Wachstumsimpulse für Neugeschäft und Nachhaltigkeit in fast allen Branchen weitgehend verloren gegangen sind. Es ist in vielen Fällen unwahrscheinlich, dass aus den operativen Unternehmen zügig

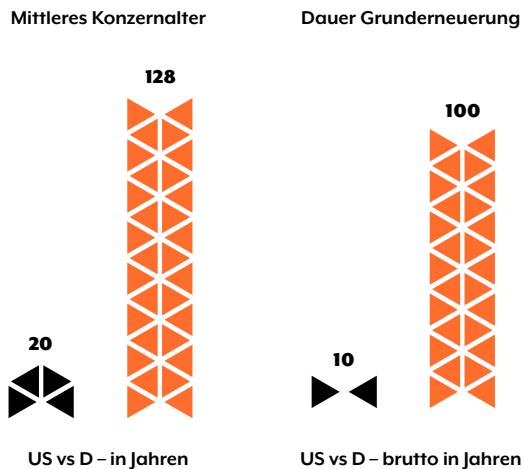
genug ein Kurswechsel erfolgt, hin zum ernsthaften Aufbau von Zukunftsgeschäft. Es erfordert die nachhaltige Intervention von Eigentümern, Investoren und Aufsichtsräten über einen ausreichend langen Zeitraum – auf jeden Fall länger als eine übliche Vertragsdauer von Vorständen und Geschäftsführern –, substanzielle Mittel in die Unternehmen zur Zukunftssicherung zurückzuführen, die Entwicklung von Zukunftsgeschäft und die handelnden Personen zu stützen und zu schützen und mit entsprechenden Personalentscheidungen zu flankieren.

DER HANDLUNGSBEDARF

Bei der aktuellen Veränderung handelt es sich um einen radikalen Wandel, der über Jahrzehnte bewährte Differenzierungsmerkmale nivelliert und neue schafft. Ursache ist die sprunghafte Veränderung in wettbewerbskritischen Leistungsparametern wie Reaktionsgeschwindigkeit, Preis, Verfügbarkeit durch neue Technologie; und zwar um ganzzahlige Vielfache, oft um Größenordnungen, die durch inkrementelle bzw. Effizienz-Verbesserungen mit der bisherigen Technologie nicht zu bewältigen sind. Es sind die technologischen Möglichkeiten, die Veränderungen um Größenordnungen schaffen, die etablierte Geschäftsmodelle kannibalisieren und darüber hinaus neue Gelegenheiten für Kundenmehrwert schaffen. Für Social Media, E-Commerce, Entertainment, sowie Werbung war dies der Fall. Dabei handelt es sich um Endverbraucher-Produkte und -Services, deren Lebenszyklus kurz ist. Aufgrund der langen Reinvestitionszyklen im Investitionsgütersegment, generell im gesamten B2B-Segment, steht hier der Effekt der Digitalisierung noch am Anfang. Er wird jedoch ebenso umfangreich und tieferschürfend wie im Konsumentengeschäft stattfinden.

In diesem Kontext ein Beispiel von

Bei der aktuellen
Veränderung handelt
es sich um einen radikalen
Wandel, der über
Jahrzehnte bewährte
Differenzierungsmerkmale
nivelliert und neue schafft.



BRUTTOEFFEKT VON NEUGRÜNDUNGEN AUF DIE ERNEUERUNG DER WIRTSCHAFT.

Quelle: Prof. Dr. Heinrich Arnold

volkswirtschaftlicher Relevanz: Das Qualitätsmerkmal, mit wenig Wartung besonders lange einsatzbereit zu sein, half bislang Erzeugnissen „Made in Germany“, sich im Wettbewerb durchzusetzen. Die technischen Möglichkeiten der Digitalisierung bedeuten nun, dass mittels vernetzter Sensoren am Produkt und Datenanalyse Reparaturbedarfe identifiziert werden können und ein Austausch der Komponente präventiv eingeleitet werden kann, noch bevor es zum Ausfall kommt. Anbietern preiswerterer Produkte und Anlagen – in Kombination mit präventiver Wartung und einer digital unterstützten Logistikkette für Austauschteile – ist es fortan möglich, eine ebenso lange Lebensdauer zu versprechen wie der „hochwertigere“ Anbieter. Prinzipiell ließen sich sogar noch längere Lebensdauern zusagen.

Auch kommen Geschäftsmodelle ins Spiel, die bislang nicht abbildbar waren: Nutzungsbasierte „as-a-service“- und „pay-per-use“-Modelle zum Beispiel, die zu einer Neudefinition des Marktes für langlebige Investitionsgüter und komplexe Endnutzerprodukte führen werden.

EUROPA IM VERGLEICH

In den USA werden jedes Jahr brutto zehn Prozent der Arbeitsplätze von Unternehmen neu geschaffen, die jünger als fünf Jahre sind. In Deutschland und Europa liegt der Anteil bei gerade mal einem Prozent. Die Erneuerung der amerikanischen Wirtschaft durch Neugründungen ist also rein rechnerisch alle zehn Jahre möglich, in Europa dauert es 100 Jahre. Reflektiert wird dies auch vom Durchschnittsalter der etablierten Unternehmen, das in den USA bei 20 Jahren liegt, während es sich bei DAX-Unternehmen nach einer Erhebung aus dem Jahr 2014 auf 128 Jahre belief. Noch extremer ist die Situation in China, wo viele der bereits jetzt dominanten Unternehmen vor 20 Jahren noch nicht einmal existierten. Sich in Europa darauf zu

verlassen/ konzentrieren, dass neugegründete Unternehmen Wachstum und Beschäftigung schaffen, ist offensichtlich also lange nicht ausreichend – auch wenn in den letzten 20 Jahren phänomenale Fortschritte in Startup-Wirtschaft und Gründungskultur erreicht wurden, allen voran bei der Renaissance des Gründertums in Berlin. Der entscheidende Faktor ist jedoch die Fähigkeit zur „Grunderneuerung“ etablierter Unternehmen als Wert- und Beschäftigungstreiber und deren Erweiterung um die Qualitäten und Assets, die in der Welt der Digitalisierung, der globalen Plattformwirtschaft und angesichts drängender Nachhaltigkeitsorientierung Wettbewerbsfähigkeit und -vorteile liefern.

DAS DEFIZIT

Das Gewinnmaximum deutscher Unternehmen im letzten Jahrzehnt und die steigenden Ausschüttungen der deutschen Aktienindizes mit zuletzt einem Rekordumfang von kumuliert 57 Mrd. Euro im Jahr 2019 kommen erstaunlicherweise zu einem Zeitpunkt, an dem die Wachstumsdynamik stark nachlässt. Aus Einzelbeispielen abgeleitet kann es aber durchaus ursächlichen Zusammenhang haben, dass die Gewinnsteigerung auch mittels eines Unterinvestments in Wachstumsfelder (sowie Infrastrukturen) erzielt wurde. Sicher hat aber der klare Fokus auf Effizienz sowohl in der Geschäftspolitik als auch in der Präferenz für Effizienzexperten in der Personalpolitik Wachstumsansätze ausgedünnt. In etlichen Einzelfällen kann man davon ausgehen, dass aus der Situation des operativen Managements radikale Impulse zur Grunderneuerung der Unternehmen kaum mehr zu erwarten sind.

Zudem deckt die öffentlich geführte Nachhaltigkeitsdiskussion, die mit der Renaissance der Klimaneutralitätsdebatte erst ihren Anfang genommen hat (Rohstoff- und Ressourceneffizienz, Circular Economy, Ethics in AI etc.), fundamentale Risiken für die gesamte etablierte Industrie auf. In den letzten Jahrzehnten ließen die nur sehr begrenzten Mittel für Corporate Social Responsibility eher reaktive und periphere, kaum aber fundamental gestalterische Entwicklung zu.

AMBIDEXTRIE

Arbeiten von Robert Burgelman von der Stanford University und Arnold Picot von der Universität München haben analysiert, wie es Unternehmen schaffen, erfolgreich Innovationssprünge nicht nur zu überleben, sondern auch anzuführen. Burgelmans Forschungsobjekt war Intels Andy Grove, der wiederholt Technologiesprünge in der Chipentwicklung für sein Unternehmen verbuchen konnte. Grundlage für diesen Erfolg war, mehrgleisig oder „beidhändig“ – ambidexterous – die Zukunft anzugehen. Er vertrat streng die Ansicht, dass es jeweils andere Teams sein werden, die die Sprunginnovation der nächsten Generation bewältigen würden,

nicht das Team, das die letzte erfolgreich entwickelt hatte – auch weil es alles daran setzen würde, eher inkrementell basierend auf seinem vergangenen Erfolg zu arbeiten als radikal ergebnisoffen. Die Teams des bisherigen Erfolgs waren für Optimierung einsetzbar, aber nicht für die Erschließung der radikal neuen nächsten Generation. Das Erfolgsmuster, das sich auch in weiteren erfolgreichen Unternehmen wiederfinden ließ und lässt, geht dahin, dass die Unternehmensführung – und zwar der CEO – es schaffen muss, mit der einen Hand das existierende Geschäft straff nach Effizienzgesichtspunkten zu führen und mit der anderen Hand und gleichen Wertigkeit Exploration und radikale Neuansätze zuzulassen, um den nächsten Sprung zu schaffen. Wie Professor Arnold Picot in seinen Untersuchungen festgestellt hat, ist es erforderlich, das Zukunftsgeschäft ausreichend lange parallel zum existierenden Geschäft aufzubauen, bis es eigenständig ausreichend tragfähig ist und mit dem Standardgeschäft rekombiniert werden kann. Deswegen muss der zweite Arm des Zukunftsgeschäftes lange genug geschützt und separat im „spin-along“-Modus geführt werden. Unternehmen, in denen dieser zweite Strang (bestehend aus einem Portfolio von Zukunftsgeschäften) gleichwertig zum existierenden Geschäft geführt wird und in denen das Management von Effizienz gleichrangig ist mit dem Management von Innovation, haben die Voraussetzungen für eine funktionierende Zukunftssicherung geschaffen. Beispiele, bei denen dies im deutschsprachigen Raum in jüngerer Vergangenheit erfolgreich praktiziert wurde oder aktuell in Angriff genommen wird, gibt es einige: Die Ausprägung einer eigenen Division für die i-Klasse bei BMW, der Aufbau der sog. Novaplattform der Schweizer Bundesbahn als Kern eines Ökosystems, Schindlers digitale Immobilienplattform BuildingMinds, die Erweiterung des Thermomix von Vorwerk um eine Digital Community oder der Aufbau einer Innovationscommunity um Schacht One von Haniel.

Wichtig ist in allen Fällen die Gleichrangigkeit im Stellenwert von existierendem Geschäft und Zukunftsgeschäft, das Gleichgewicht von Effizienz- und Innovationsmanagern sowie die Bereitstellung substanzialer Mittel über einen längeren Zeitraum.

STAKEHOLDER & INVESTMENTS

Die ausgeprägte Sorge um die Zukunftsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ist aktuell symmetrisch zum hohen Füllstand der Kassen von Eigentümern und Investoren. Zurecht ist die Nachkriegsgeneration an der Spitze der Eigentümerfamilien in Sorge um die Zukunftsfähigkeit ihrer Unternehmen, ihrer Legacy angesichts der Veränderungstreiber Digitalisierung, globale Plattformwirtschaft und Nachhaltigkeitsdruck. Umfangreiche Mittel

sind in den letzten Jahren aus den Unternehmen abgeflossen, jetzt geht es darum, substanzielle Mittel in die Zukunftssicherung der Unternehmen zurückzuführen: Den „zweiten Arm“ in Form eines digitalen Zukunftsgeschäftes aufzubauen, die Ansätze und die verantwortlichen Manager ausreichend lange zu schützen und ihre Aufsichts- und Beiratsgremien um digitale Kompetenz zu erweitern, damit sie in eine fundierte inhaltliche Debatte einsteigen können. Ähnlich wie Hasso Plattner bei SAP wird es oft an den Haupteigentümern liegen, die Zukunftsweichenstellung selbst einzuleiten, denn alleine beim Umfang der Mittel geht es um die Größenordnung von zweistelligen Millionenbeträgen und mehr. Erfahrungswerte zeigen, dass es sich um Investments in der Größenordnung von 100 Millionen Euro und mehr handeln muss, wenn neue Geschäfte mit Milliardenpotenzial aufgebaut werden sollen.

Gleichrangigkeit im Stellenwert von existierendem und Zukunftsgeschäft, Gleichgewicht von Effizienz- und Innovationsmanagern und die Bereitstellung substanzialer Mittel über einen längeren Zeitraum.

Global verhält es sich laut „The Crunchbase Unicorn Leaderboard“ so, dass die 558 Unicorns weltweit zum Stand 2. Januar 2020 einen kumulierten Wert von 1,9 Billionen US-\$ hatten – bei einem Investvolumen von 411,2 Milliarden US-\$. Daraus resultieren im Schnitt 737 Millionen US-\$ pro Unicorn-Invest für einen Wert von im Schnitt 3,4 Milliarden US-\$, also 216 Millionen US-\$ pro Milliarde an Wert!

Schon allein wegen des erheblichen Bedarfs an Mitteln ist die Bereitstellung von Investitionen für Zukunftsgeschäft also ein Thema für die Eigentümer, Investoren und Aufsichtsräte. Aufgrund dieser Bedeutung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit von Unternehmen werden in absehbarer Zeit Indizes und Rankings öffentlich notierter Großunternehmen die Aufsichtsräte erfassen. Sowohl Eigentümer als auch Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat haben ein intrinsisches Interesse an der strategischen Diskussion über Zukunftssicherheit, Beweglichkeit in der Prävention und zur Grunderneuerung – wie auch die Mittel dazu.

BEDEUTUNG DER PERSONLAUSWAHL

Die Marktdominanz der bisher üblichen Assessment Centers hat dazu geführt, dass der Typus des Effizienzmanagers in etablierten Unternehmen dominiert. Da diese retrospektiv auf den Erfolgsfaktoren der Vergangenheit (z. B. Effizienz und Optimierung des Existierenden) beruhen, fehlen die Kriterien zur Befähigung im Umgang mit Unsicherheit, Allianzen, Partnerschaften, Diversität, Multi-Domänen-Akzeptanz, Followership, Integrationsfähigkeit, die in Zeiten radikalen Umbruchs erforderlich wären. In ähnlicher Weise fehlen Brückenbauer mit „Übersetzungskompetenz“ und Experten mit Zukunftskompetenz, z.B. für die Übersetzung technischer Möglichkeiten in Geschäftsrelevanz in Richtung oberster Gremien

(z. B. Aufsichtsrat). In Zeiten des Umbruchs ist es entscheidend, sowohl bei der Besetzung der operativen Führungsebenen als auch bei der Besetzung des Aufsichtsrates selbst viel stärker auf die Multi-Domänen-Kompetenz zu achten und die Wechsel-fähigkeit zwischen den Domänen Wissenschaft, Startup, Großunternehmen, Politik und Investoren zu gewichten.

VERANTWORTUNG

Für Unternehmenseigentümer und deren Vertreter gilt es, ausreichend Mittel zu allokalieren, um das Zukunftsgeschäft um drei Handlungsstränge herum aufzubauen, die richtigen Managertypen mit konstruktivem, explorativem Mindset zu fördern und den Arm des Zukunftsgeschäftes lange genug mit inhaltlicher Kompetenz zu schützen.

Handlungsstrang eins beschreibt die Identifikation verwandter Geschäftsansätze, die das eigene Geschäft erweitern könnten. Für diese Wachstumspotenziale kommen Partnerschaften/Allianzen, organische Entwicklung, Venture Building – oder schließlich M&A in Frage.

Den zweiten Strang bildet ein Screening von Angreifer-Ansätzen gegen das Stammgeschäft, insbesondere Größenordnungsveränderungen bezüglich etablierter Wettbewerbsvorteile. Nicht selten ist das Qualitätsversprechen „lange Lebensdauer“ durch „pay-per-use“- oder Remote Monitoring-gestützte IIOT-Ansätze inklusive Geschäftsmodell bedroht. Hier sind dringend Resilienz-Strategien aus der Bedrohungslage abzuleiten.

Schließlich und drittens muss die Voraussetzung für Partnering über Geschäfts- und Systemschnittstellen (API), sowie für die spätere Re-Integration des Digitalgeschäfts geschaffen werden. Es geht um einen Digital Twin aller Kernprozesse (intern wie extern) sowie eine weitgehende Unterstützung durch Automatisierungstools.

Es gilt den Grunderneuerungsplan – der naturgemäß eine höhere Halbwertszeit als eine CEO Vertragslaufzeit haben muss – durch einen digital-kompetenten Aufsichtsrat anzustoßen und zu flankieren. Gerade dieser muss die Zukunftssicherung der Unternehmen als erste Priorität verstehen, noch vor der Überprüfung formaler Korrektheit. Informationen und inhaltlicher Fortschritt von Ansätzen der Zukunftssicherung müssen gefordert, aber auch gefördert werden – insbesondere bei notwendigen Personalentscheidungen. ◀



Bild: Michael H. Ebner

Prof. Dr. Heinrich Arnold

... befasst sich aus verschiedenen Perspektiven mit der Zukunftssicherung europäischer Unternehmen: als Honorarprofessor für Digitale Transformation an der TU Berlin, seinerzeit als CEO der größten deutschen Technologie-Managementberatung Detecon, Gründer, F&E Chef eines DAX-Konzerns oder als vielfacher Aufsichts- und Beirat.



VERSTÄRKER DES DEFIZITS

Besetzung der Schlüsselpositionen

Die Besetzung der Schlüsselfunktionen auf CxO-Ebene erfolgt eher durch Effizienzmanager als in ausgewogenem Verhältnis von Innovations- und Business-orientierten Managern. Daraus folgt eine starke Reduktion und Fokussierung auf die Optimierung des traditionellen Kerngeschäftes. Es braucht mehr Exploration zur Erweiterung und zum Aufbau eines digitalen Umfeldes.



Besetzung der Aufsichtsräte

Das Rollenverständnis tendiert stark zur Formalkontrolle. Primär muss der Aufsichtsrat verantwortlicher Garant der Zukunftssicherheit des Geschäftes sein. Inhaltliche Zurückhaltung oder Kompetenzlücken bzgl. Digitalisierung, Plattformgeschäft mit Allianzen oder einer aktiven Gestaltung der Nachhaltigkeitsdebatte bergen massive Risiken.



Öffentliche Diskussion

In der Öffentlichkeit findet keine ausreichend faktenbasierte Diskussion statt. Wissenschaftliche Aussagen sind offenbar zu abstrakt und selten ganzheitlich. Öffentliche Medien bedienen zudem den Hang zur sogenannten „Neiddebatte“.



Wissenstransfer

Die Domänen Wissenschaft, Konzerne, Startups, Investoren, Politik und Gesellschaft sind kaum durchlässig, insbesondere der Transfer aus der Wissenschaft in Richtung Unternehmen ist schwierig. Die Förderung von Diversität bei Entscheidern und interdisziplinären Grenzgängern/Brückenbauer ist ein wesentliches Erfolgskriterium.



Hier gelangen Sie zur Autoreiseite, den Quellen zum Beitrag und weiteren Empfehlungen von Prof. Arnold.

MEHR DAZU

...finden Sie unter:

www.connected-living.org

oder am Gala-Abend des **Digital Transformer of the Year** am 4. März 2020 in München. Anmeldung unter:

www.dtoy.digital