

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

1. Aktualisierung, 2001

“Die Unwägbarkeit der Zukunftsentwicklung: "Trend-Risiken"“

Kapitel 10-2, S. 1-34

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

10-2 Zukunftstrends

Die Unwägbarkeiten der Zukunftsentwicklung: „Trend-Risiken“

Autoren: Prof. Dr. Ulrich Blum
Dr. Werner Gleißner

Inhalt:

Einleitung

Prognoseverfahren

- Konjunkturale Prognosen
- Strukturmodellgestützte Prognosen
- Zeitreihengestützte Verfahren

Trends dominieren die Zukunft

- Gesamtgesellschaftliche Megatrends
- Sinkende Transaktionskosten
- Megatrends als Konsequenz sinkender Transaktionskosten
- Trends im Konsumentenbereich

Trendrisiken der Megatrends

- Globalisierungsrisiko
 - Risiken durch Know-how-Verlust
 - Finanzierungsrisiken
 - Differenzierungsrisiken
 - Organisations- und Wertschöpfungsstrukturrisiken
-

Einleitung

Anpassung an Rahmen- bedingungen

Die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens sind einem stetigen – scheinbar immer schnelleren – Wandel unterworfen. Für alle Unternehmen haben diese Veränderungen grundsätzliche Bedeutung: Unternehmen sind einem ständigen Anpassungsbedarf an neue Rahmenbedingungen ausgesetzt. Unternehmen, die nicht willens oder fähig sind, sich solchen Veränderungen anzupassen, sind erheblichen Gefahren ausgesetzt. Umgekehrt entstehen mit Umfeldveränderungen für anpassungsfähige und damit zukunftsfähige Unternehmen auch erhebliche Chancen.

Veränderungen der Umfeld- bedingungen

Veränderungen der Umfeldbedingungen beeinflussen insbesondere die Attraktivität der Märkte. Sie schaffen zudem neue Herausforderungen an die Strategie und die Ressourcen-Ausstattung der Unternehmen. Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, auf Veränderungen in Folge dieser Zukunftstrends zu reagieren. Auf Grund der hohen Bedeutung grundlegender Zukunftstrends sind diese Anpassungen fast immer mit Veränderungen der Unternehmensstrategie verbunden. So gilt es Geschäftsfelder, die nicht mehr aussichtsreich sind, aufzugeben und neue Geschäftsfelder aufzubauen. Der dem Kunden anzubietende Nutzen, die daraus abgeleiteten Wettbewerbsvorteile gegenüber den Wettbewerbern, müssen kritisch überprüft und ggf. angepasst werden. Die Wertschöpfungskette des Unternehmens mit allen Arbeitsprozessen und den hier zugeordneten Ressourcen – Mitarbeitern und Kapital – müssen an veränderte Umweltbedingungen angepasst werden, wobei hierbei insbesondere auch die technologischen Entwicklungen Berücksichtigung finden.

Von besonderer Bedeutung sind bei diesen Veränderungsprozessen langfristige Trends, die viele Branchen betreffen. So genannte Megatrends sind dadurch charakterisiert, dass sie eine große ökonomische Bedeutung besitzen und gesellschaftsrelevant sind, also insbesondere auch unabhängig von der Branche wirken.

Als Trends sollen dabei Abläufe in Entwicklungskorridoren bezeichnet werden, die einen Ausgangspunkt besitzen, der häufig durch Irreversibilitäten gekennzeichnet ist. Unumkehrbarkeit selbst kann sich durch das Versenken von fixen Kosten ergeben – hier vor allem im Bereich der Infrastruktur – oder durch das Schaffen von Normen, also dem (stetigen) Versenken variabler Kosten (vgl. Blum/Mönius 1998).

Ohne entsprechende Kenntnis von Trends und deren Aufbereitung in Szenarien oder Prognosen ist es nicht möglich, Referenzpunkte der künftigen Unternehmensentwicklung zu etablieren, die insbesondere auch für die sinnvolle Nutzung von Frühwarnsystemen (vgl. Gleißner/Füser 2000) zwingend sind. Derartige spezielle Informationssysteme zielen darauf ab, zukünftige Entwicklungen und Ereignisse mit Bedeutung für das Unternehmen vorab zu erkennen. Damit soll die Möglichkeit geschaffen werden, diese Entwicklungen durch geeignete präventive Maßnahmen zu antizipieren. Frühwarnsysteme verschaffen dem Unternehmen letztlich also Zeit für Reaktionen und verbessern so die Steuerbarkeit des Unternehmens, was zu einer günstigeren Entwicklung des Unternehmenswertes als schlussendlicher Zielgröße vieler Unternehmen bzw. seiner maßgeblichen Determinanten beiträgt.

Die Folgen und oft auch die inneren Systemabhängigkeiten von trendbehafteten Entwicklungen lassen sich mittels Szenario- und Prognoseverfahren erfassen bzw. durchdringen.

Langfristige Trends

Definition Trends

Szenarien und Prognosen

Folgen und Systemabhängigkeiten

Daher gewinnt die Kenntnis wichtiger wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends für Unternehmen an herausragender Bedeutung.

Definition Szenario

Der aus dem Theater des Altertums abgeleitete Begriff des Szenarios fand als Umschreibung eines Zukunftsbildes Eingang in die wissenschaftliche Diskussion über Verfahren der Prognostik und Zukunftsforschung. Kahn und Wiener als eigentliche Begründer der Szenarientechnik definieren Szenarien als „(...) *hypothetical sequences of events constructed for the purpose of focusing attention on causal processes and decision points*“ (Kahn/Wiener 1967: S. 6). Gegenstand der Betrachtung sind dabei immer komplexe kybernetische Systeme, die sich naturgemäß oder aufgrund der Vielzahl der relevanten Einflussfaktoren nicht offenkundig deterministisch verhalten und deren Entwicklungszeiträume ferner eine kurzfristige Verifizierung plausibler Vermutungen nicht erlauben.

Charakteristika von Szenarien

Zusammenfassend kann man also festhalten, dass Szenarien folgende Charakteristika besitzen:

- Anwendung auf Fragestellungen mit hoher Komplexität und Unsicherheit sowie langfristiger Zukunftsorientierung: In diesem Fall betrifft dies die Schwierigkeit, Aussagen über die Entwicklung von Sektorstrukturen zu treffen.
- Hypothesencharakter der Resultate im Sinne von bedingten Wenn-Dann-Aussagen
- Keine Voraussage der Zukunft, sondern Spezifikation mehrerer möglicher Zukunftsbilder, die jeweils plausibel aus der Gegenwart hergeleitet werden und einen Entwicklungskorridor bilden
- Ein Denken in Alternativen, auch wenn dies oft den Eindruck der „Beliebigkeit“ der Ergebnisse erzeugen mag.

Prognoseverfahren

Prognosen sind wesentlich eindeutiger, weil die Zahl der „Stellschrauben“ weit geringer ausfällt: Eine Vielzahl von Gesetzmäßigkeiten, die mittels statistisch-ökonomischer Verfahren erhoben wurden und die beim Szenario auch variiert werden können, sind hier festgelegt. Damit steigt die (scheinbare) Eindeutigkeit des Ergebnisses.

Prognosen können grob in

- konjekturale
- strukturmodellgestützte und
- zeitreihengestützte Verfahren

unterteilt werden (vgl. Weber 1990).

Einteilung der Prognosen

Konjekturale Prognosen

Der erstgenannte Terminus beruht auf der bewussten Integration subjektiver Bewertungen in die erstellten Prognosen – hier bestehen damit Übergänge zum Szenario.

Übergänge zum Szenario

Strukturmodellgestützte Prognosen

Strukturmodellgestützte Prognosen hingegen zeichnen sich durch einen hohen Formalisierungsgrad aus. Die Standardverfahren beruhen vor allem auf Regressionsmodellen, mit deren Hilfe Wachstumsprozesse beschrieben werden. In den Wirtschaftswissenschaften werden strukturmodellgestützte Prognosen i. d. R. mittels ökonomischer Modelle erstellt, die über Regressionsanalysen anhand statistischer Daten versuchen, quantifizierte Aussagen über „Kausalzusammenhänge“ des zu analysierenden Systems zu treffen. Diese Aussagen manifestieren sich in Gleichungen bzw. Gleichungssystemen, die diese Zusammenhänge zwischen erklä-

Ökonometrische Modelle

renden Faktoren, den Regressoren, und den erklärten Größen, den Regressanden, aufdecken (Assenmacher 1990). In vielen Modellen werden nicht alle eingesetzten Gleichungen über Regressionsanalysen ermittelt, sondern einige definitiv festgesetzt. Damit entsteht ein Berührungsbereich zur oben erläuterten Szenariotechnik, weil für konkrete Prognosen oft die erforderlichen Regressoren (d. h. die erklärenden Determinanten), sofern sie modellexogen sind, selbst prognostiziert werden müssen, was letztlich eine Szenarienburg voraussetzt.

Zeitreihengestützte Verfahren

Zeitreihengestützte Verfahren schließlich bestimmen von einer vorgegebenen Zeitbasis aus zukünftige Realisationswerte einer Variablen anhand präkurrenter Werte. Zu ihnen zählen Trendextrapolationsmethoden, von denen zeitreihengestützte Regressionsmethoden, Verfahren gleitender Durchschnitte oder exponentieller Glättung am bekanntesten sind.

Grenzen der Prognoseverfahren

Vor allem bei einem Einstieg in neue Märkte kann ein Unternehmen kaum Hilfe von Prognoseverfahren erwarten – es wird sich mehr oder minder auf qualitativ argumentierende Szenarien verlassen müssen, die sich möglicherweise auf Erfahrungen in ähnlichen Märkten (Vergleichsmärkten) stützen. Bedeutend ist dabei immer, die Reaktionsmöglichkeiten der Konkurrenz und die dann noch vorhandenen eigenen Antworten in das Kalkül einzubeziehen.

Trends dominieren die Zukunft

Gesamtgesellschaftliche Megatrends

Welche Trends muss ein Unternehmen berücksichtigen? Darüber gibt es sicher keine einheitliche Einschätzung, doch zumindest einige gut belegte.

So setzt beispielsweise die DWS Deutsche Gesellschaft für Wertpapiersparen, die größte deutsche Investmentfondsgesellschaft, bei einem ihrer Fonds gezielt auf Aktien von marktführenden Unternehmen, die besonders von fünf als maßgeblich angenommenen „Mega-Trends“ der nächsten Jahre profitieren, d. h.

- dem weiter steigenden Energieverbrauch,
- der zunehmenden Bedeutung von Markenartikeln,
- dem überdurchschnittlichen Bevölkerungs- und Nachfragewachstum in den Schwellenländern,
- dem überdurchschnittlichen Wachstum der Telekommunikation (speziell des Internets) sowie
- dem überdurchschnittlichen Wachstum der Pharmabranche wegen des zunehmenden Anteils älterer Menschen an der Bevölkerung und ihrem Wunsch nach Gesundheit.

Natürlich sind viele weitere technologische Trends bedeutsam, die hier nicht weiter ausgeführt werden sollen. Beispielhaft erinnert sei, neben der später noch detaillierter zu besprechenden Tendenz zu sinkenden Transport-, Telekommunikations- und Datenverarbeitungskosten, an die immer weitergehende Substitution „traditioneller“ Werkstoffe durch Kunststoffe und Verbundwerkstoffe sowie die Tendenz zum Recycling und den zunehmenden Rechnereinsatz (CAD, CAM, PPS) mit einem Trend zur Schaffung unter-

Berücksichtigung von Trends

Praxisbeispiel DWS

Weitere technologische Trends

Die Bedeutung des Internets

nehmensweiter, integrierter betrieblicher Informationssysteme mit einheitlicher Datengrundlage (CIM, Intranetze).

Von besonderer Bedeutung wird dabei sicherlich die weitere Entwicklung des Internets sein, das insbesondere die globale Verfügbarkeit von Informationen entscheidend verbessert hat. Nicht mehr die prinzipielle Verfügbarkeit von Informationen, sondern die Fähigkeit der gezielten Informationssuche und -auswertung wird so zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil von Unternehmen.

Wir wollen uns nachfolgend nicht mit allen Trends befassen, sondern mit dem vielleicht wichtigsten Basistrend: dem Trend zu sinkenden Transaktionskosten und seine vielfältigen Konsequenzen, wie z. B. der Globalisierung.

Sinkende Transaktionskosten – der wichtigste Megatrend?

Das Sinken der Transaktionskosten

Von grundlegender Bedeutung für die Zukunft von Unternehmen (und auch staatlichen Institutionen) ist aus volkswirtschaftlicher Sicht der Trend immer weiter sinkender Transaktionskosten¹ (pro Transaktion), also der Kosten, die mit dem Austausch von Kapital, Waren oder Dienstleistungen verbunden sind.² Zu den Transaktionskosten gehören Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Ent-

¹ Dies schließt die Transportkosten ein.

² Während technologisch bedingt die Kosten einer Transaktion sinken, steigt durch die zunehmende Anzahl der Transaktionen der Anteil der Transaktionskosten am Volkseinkommen an. Schätzungen gehen davon aus, dass Transaktionen ca. 50 Prozent des Volkseinkommens ausmachen (Richter/Furubotn 1999: S. 56-61), was immer größere Chancen für Unternehmen ergibt, die sich eine Reduzierung von Transaktionskosten zum Ziel gesetzt haben (z. B. Börsen, Makler, Rechtsanwälte, Unternehmensberater usw.).

scheidungskosten sowie die Kosten für die Überwachung und Durchsetzung von Verträgen.

Bedeutend ist hierbei weniger die Tatsache des Sinkens der Transaktionskosten im Allgemeinen; als viel wichtiger erscheint dabei, dass sich die Kostenstrukturen verschieben. Wenn Trends – der obigen Definition folgend – pfadgebundene Entwicklungen aus bestimmten institutionellen Arrangements heraus darstellen, die diese Arrangements wiederum selbst beeinflussen, damit also Rückkopplungen erzeugen, dann ist nach den Hintergründen dieser Systemdynamik zu fragen.

Verschiebung der Kostenstrukturen

Institutioneller Wettbewerb, vor allem der Wettbewerb der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Arrangements, führt dazu, dass die Kosten des ökonomischen Handelns sinken. Die ökonomische Transaktionskostentheorie (Coase 1937, Williamson 1985) betont, dass die Frage, ob der Austausch über Märkte oder innerhalb einer Hierarchie (beispielsweise einer Unternehmung) stattfindet, von den Kosten der jeweilig erforderlichen Transaktionen und der Produktionstechnologie abhängt. Blum und Dudley (1999) haben diesen Sachverhalt insoweit präzisiert, als sie drei Organisationsstrukturen einführten, nämlich die vertikal integrierte, die horizontale und die atomistische Organisation. Welche dann gewählt wird, hängt vom Zusammenspiel zweier Größen ab, nämlich den Skalenökonomien, also den Erträgen, die sich aus der Konzentration von Aktivitäten in einer Institution ergeben (im einfachsten Fall Kostendegressionseffekte), und den Kosten, die Erfüllung von Weisungen entlang der Hierarchie zu kontrollieren. Es leuchtet unmittelbar ein, dass beide Größen (teilweise) gegenläufige Tendenzen besitzen. Lassen wir hierzu die Geschichte – aus ökonomischer Sicht – sprechen:

Institutioneller Wettbewerb

Transportkosten

Hintergründe

Ohne Schifffahrtswege und den Wegebau wären die hierarchischen Reiche des Altertums unmöglich gewesen. Ohne Eisenbahn, Dampfschiff und Telegraph hätten weder moderne Staaten noch weltumspannende Unternehmen aufgebaut werden können. Unsere These lautet dann: Die Kosten des Informationstransports bestimmen den Grad der vertikalen Integration von Organisationen. Die Fähigkeit zur Zentralisierung und damit der Begründung von Hierarchie beruhte historisch immer auf einer Senkung der Informations- und Transportkosten und damit der Kontrollkosten. Die Information war im Wesentlichen ein privates Gut und nur denen zugänglich, die entlang der vertikalen Hierarchie angeordnet sind.

Speicherkosten

Hintergründe

Die Dezentralisierung von Staaten und Unternehmen hing immer an der Fähigkeit, dezentral zugängliche Datenbestände aufzubauen. Damit gewannen der Buchdruck und die verteilte mittlere Datentechnik zentrale Bedeutung. Unsere allgemeine These lautet: Die Kosten der Informationsspeicherung legen den Grad der horizontalen Integration von Organisationen fest. Fallen die Kosten des Speicherns von Information, wird es möglich, dezentrale Datenbestände kostengünstig aufzubauen. Erforderlich dazu ist das Etablieren eines gemeinsamen Codes zur horizontalen Interaktion: Es entwickelt sich die flache Firma (die horizontale Organisation), und Information bzw. Wissen wird zum Clubgut.

Wissensreproduktion

Hintergründe

Mit der Entwicklung des Computers und der stetigen Verbesserung der Prozessorleistungen wird es immer leichter, Informationen auch dezentral zu rekombinieren und Wissen,

das vor Ort zunächst nicht verfügbar ist, mittels intelligenter Programmsysteme zu erzeugen. Damit entwickelt sich eine Tendenz zur verstreuten oder fraktalen Firma (der atomistischen Organisation), und schließlich gewinnt das individuelle Unternehmertum an Auftrieb. Unsere These lautet dann: Die Kosten der Informationsreproduktion zum Erzeugen von Wissen determinieren die Fähigkeiten von Institutionen, sich atomistisch zu organisieren und marktlich zu interagieren.

Diese Ausführungen weisen darauf hin, dass aus ökonomischer Sicht eine erhebliche Interdependenz zwischen institutionellen Strukturen (im einfachsten Fall einer Aufbauorganisation) einerseits und den Transaktionskosten andererseits besteht und dass ein Wettbewerb der Systeme, der eigentlich bezogen auf die jeweilige Welt immer global war, es erlaubt, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Arrangements zu unterscheiden – weniger erfolgreiche gehen entweder unter oder wandeln sich. Auch bestimmte soziale Funktionen werden hierdurch erklärt, weil das Individuum gestalterisches Potenzial besitzt, zugleich aber in der Konsequenz der institutionellen Arrangements lebt.

Zusammenfassung

Megatrends als Konsequenz sinkender Transaktionskosten

Mit der skizzierten Entwicklung „sinkender Transaktionskosten“ verbunden sind weitere Megatrends, die nachfolgend beleuchtet werden.

Weitere Megatrends

Individualisierung und Atomisierung

Individualisierung³ (vgl. Beck 1997) und Atomisierung bedeutet zum einen die Verstärkung der Autonomie des Einzelnen, zum anderen eine Orientierung von gesellschaft-

Verstärkung der Autonomie

³ Der Begriff ist auf U. Beck zurückzuführen.

lichen Bindungen entlang von Lebensphasen, die zur aktuellen Lebenswelt kongruent sind. Werte begründen sich daher nicht mehr aus Tradition, sondern werden offener und pluraler, Bindungen werden spontaner und unterliegen weit stärker dem Anspruch auf Partizipation.

Neue Bindungsstruktur des Kunden

Dies hat die bekannten Folgen für die Mitarbeit in politischen Parteien, Vereinen zum einen oder lokalen (Ad-hoc-) Interessengruppen zum anderen.

Für die Wirtschaft besitzt derartige Verhalten erhebliche Folgen, weil der Kunde eine andere Bindungsstruktur an das Unternehmen entwickelt.

Interesse des Unternehmens

Damit gelangt eine Reihe von Punkten in das Zentrum des Interesses des Unternehmens:

- In welcher Form berührt bereits heute die Individualisierung die Kundenbeziehungen?
- Wie stark korreliert sie mit der Altersstruktur?
- Wie ändern sich die Kundensegmente – ist schließlich jeder Kunde sein eigenes Segment?

Tertiärisierung

Tertiäre Komponenten

Neben dem steten Wachstum des Dienstleistungssektors werden auch die tertiären Komponenten in der Warenproduktion immer bedeutsamer. Einmal gilt dies für die Produktionsinputs, also die für die Produktion erforderlichen Dienstleistungsfunktionen, beispielsweise in Form von F&E, Beschaffungs- und Absatzlogistik usw., zum anderen aber auch für die um eine Ware im Sinne des Güterbündels anzusiedelnden Dienste – von der Nachkaufbetreuung und dem Service bis zu Zusatzfunktionen.

Dienstleistungsfunktionen

Vor allem die Dienstleistungsfunktionen (die durchaus hohen technologischen Gehalt aufweisen können) besitzen ein

hohes Wertschöpfungspotenzial und sind oft mit geringeren Markteintrittsschranken behaftet als die zugrunde liegende Warenproduktion, damit also für Gründer von Interesse. Damit verändert sich auch das Muster der betrieblichen, der sektoralen und der räumlichen Arbeitsteilung.

Globalisierung

Sie darf nicht mit der bereits früher gegebenen Internationalisierung gleichgesetzt werden; bei Letzterer behielten Standorte ihre einzigartigen (komparativen) Qualitäten, damals änderte sich die Marktintegration dadurch, dass die Austauschrelationen durch ein Sinken der Transportkosten intensiver wurden. Bei der Globalisierung werden durch den totalen Verfall aller Informationskosten Unterschiede der Standortqualitäten eingeebnet; einzigartige Vorteile, die erhöhte Renten auf den Weltmärkten garantierten, erodieren also zunehmend, und ein level playing field⁴ entsteht. Damit ist der internationale Konkurrent ebenso bedeutsam wie der lokale⁵.

Für jedes einzelne Unternehmen bedeutet die Globalisierung, dass es mit seinen Produkten und Dienstleistungen möglicherweise alle entsprechenden Anbieter der Welt als Wettbewerber hat und sich damit am weltweit höchsten Leistungsstandard messen muss. Außerdem erfordern die oft sehr hohen Investitionssummen für die Entwicklung von Produkten und den Aufbau der Fertigungsanlagen (z. B. bei Automobilen, Flugzeugen oder Mikroprozessoren) weltweit Kunden, um ausreichende Umsätze erzielen zu kön-

**Totaler Verfall
aller Informationskosten**

**Weltweiter
Standard**

⁴ Auf einem ebenen Spielfeld besitzt keiner Standortvorteile, sondern nur Vorteile der eigenen Konkurrenzstärke.

⁵ Diese Eigenschaft hat auch zum wenig glücklichen Begriff der „Glokalisierung“ geführt, aber nicht global und lokal verschwimmen, sondern lokal und international.

nen. Um die für solche Großinvestitionen erforderlichen Finanzmittel zu erhalten, muss ein Unternehmen den Anforderungen der internationalen Kapitalmärkte entsprechen und ausreichende Rentabilität und Sicherheit vorweisen.

Steigende Mobilität

Die totale Mobilität von Information, die rasant steigende Mobilität von Kapital, der zunehmende Aufbau von Humankapital in entwickelten Ländern und die weitgehende Entkopplung von Wissen und Arbeit haben die Bedeutung der Mobilität von physischen Faktoren, die für die Produktion in einer weltweiten Dienste- und Informationswirtschaft ohnehin immer unwichtiger werden, verringert. Aber auch die Mobilität des Faktors Arbeit wird möglicherweise fallen, wenngleich aktuell ein derartiger Trend derzeit vor allem bei Hochqualifizierten noch nicht festzustellen ist⁶.

Qualität von Informationen

Die Qualität von Informationen wird langfristig für den Wettbewerb eine immer größere Bedeutung erhalten, d. h., sie gewinnt zunehmend kaufentscheidendes Potenzial. Es findet in vielen Märkten also weniger Preis- als Qualitätswettbewerb statt. Damit wird die Tendenz zur monopolistischen Konkurrenz verstärkt, d. h., Güter unterscheiden sich durch ihre Differenzierung, und der Preissetzungsspielraum des Anbieters wird begrenzt durch die Konkurrenz des nächsten Substituts.

Preise und Quali- täten

Möglicherweise ist das noch nicht das Ende der Entwicklung: Deutlich zeichnet sich inzwischen ab, dass zunehmend eine Konkurrenz der institutionellen Arrangements (der „Aufstellung“) das Überleben der Unternehmen determi-

⁶ Die These, dass räumliche Mobilität durch bessere Kommunikationssysteme substituiert wird, erscheint ökonomisch als äußerst plausibel; derzeit ist aber eher das Gegenteil zu verzeichnen: Die räumlich Mobilsten sind auch diejenigen, die Kommunikationssysteme am intensivsten nutzen.

niert, weil Preise durch den Wettbewerb und Qualitäten durch Anspruchsniveaus oft gegeben sind.

Die Globalisierung mit ihrer Erhöhung der Wettbewerbsintensität – sowohl als tatsächlicher als auch als potenzieller Wettbewerb – erfordert daher eine erhöhte Sorge um die Zukunftsorientierung der Unternehmen. Hamel und Prahalad (1995) beurteilen die traditionelle strategische Planung, die sich an heutigen Märkten und Wettbewerbsvorteilen orientiert, als zu kurzfristig und haben daher das Konzept der „Kernkompetenzen“ entwickelt. Wenn sich Wettbewerbsvorteile oft schnell entwerten, sollte ein Unternehmen bevorzugt Kernkompetenzen aufbauen, die auch zukünftig – möglichst in verschiedenen Märkten – neue Wettbewerbsvorteile generieren lassen.

Gerade die Identifikation und der Ausbau derjenigen Kompetenzen, die in Anbetracht der erkennbaren Zukunftstrends an Bedeutung gewinnen, werden zu zentralen Aufgaben des strategischen Managements.

Best practice

Der Verfall der Informationstransaktionskosten mit der weiter oben geschilderten Veränderung der Organisationsstrukturen hat auch dazu geführt, dass die Anpassung von Technologien an örtliche Preisverhältnisse immer seltener eine sinnvolle Ansiedlungsstrategie darstellt. Qualität, Lieferfähigkeit und Austauschbarkeit von Humankapital im Unternehmen sind leichter zu gewährleisten, wenn Produktionsanlagen weitgehend gleich sind. Darüber hinaus erzwingen auch die externen Ökonomien der Investitionsgüterindustrie, also insbesondere die Kostendegressions-, die Verbund- und die Netzwerkeffekte, eine Standardisierung von technologischen Abläufen.

Zukunftsorientierung

Identifikation und Ausbau von Kompetenzen

Informationstransaktionskosten

Länderspezifische Risiken

Best practice wird aber nicht zwingend zur Einebnung der Entlohnung der Produktionsfaktoren – Arbeit, Wissen und Kapital – führen, weil zum einen durchaus unterschiedliche länderspezifische (beispielsweise politische) Risiken beim Faktor Kapital vorhanden sind und die Produktivität einer technischen Anlage nicht nur durch diese selbst bestimmt ist, sondern auch von wichtigen Umfeldfaktoren, u. a. der Qualität des Humankapitals, das interne und externe Vorleistungen erbringt. Möglicherweise werden sich aber die Faktorentlohnungsverhältnisse näher kommen.

Anstieg der Kapitalintensität

Immer wichtiger wird damit der Mix aus Kapitalintensitäten, Kapitalzins und Risiko. Es zeigt sich, dass seit den siebziger Jahren die Kapitalintensität in Deutschland im Vergleich zu den USA u. a. durch den Lohndruck dramatisch gestiegen ist; dies geht bei gegebenen Technologien einher mit einer sinkenden Grenzproduktivität des Kapitals, d.h. einer nachlassenden Verzinsung. Wenn aber Renditeniveaus über den internationalen Kapitalmarkt festgesetzt werden, dann liegt hierin eine zentrale Standortchwäche, die das Unternehmen zunächst überwinden muss.

Die internationale Tendenz zu höheren Eigenkapitalentlohnungen wird weiterhin vorherrschen wegen des immensen Nachholbedarfs im osteuropäischen und asiatischen Bereich; sie wird in Deutschland verstärkt durch einen infolge der zeitlich schlechten Kapitalnutzung weit überdurchschnittlich hohen Kapitaleinsatz pro Arbeitsplatz, der internationale Renditeniveaus beansprucht⁷.

⁷ Die historisch niedrigen Zinsen stehen hierzu nicht im Widerspruch; die Verzinsung des Eigenkapitals im Sinne des sog. Shareholder Value wird durch einen Anstieg des Firmenwerts (wie aktuell) und durch Dividenden erreicht.

Ökonomische Entwertung der (körperlichen) Arbeit

In den 15 Jahren von 1980 bis 1995 betrug der reale Zuwachs bei den Bruttoeinkommen der Arbeitnehmer in Westdeutschland insgesamt 13 %, bei den dauerhaft Vollzeitbeschäftigten 27 % und entsprach damit dem Wachstum des Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukts. Allerdings lag der Zuwachs bei den realen Nettoarbeitsentgelten aller abhängig Beschäftigten bei nur 3 %. Die Begründung dieser Kompression liegt in dem Verlust an Normarbeitsverhältnissen; die Zunahme flockiger Arbeitsplätze mit niedriger Realentlohnung hat offensichtlich den Zuwachs annähernd aufgefressen⁸.

**Verlust an
Normarbeits-
verhältnissen**

Der gesamte Zuwachs des realen Bruttosozialprodukts ging in einen steigenden staatlichen Anteil am Sozialprodukt, insbesondere wachsende Transfers, sowie in eine Zunahme der Entlohnung des Produktionsfaktors Kapital von über 70 %.

**Reales Brutto-
sozialprodukt**

⁸ Vgl. Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen 1996: S. 66.

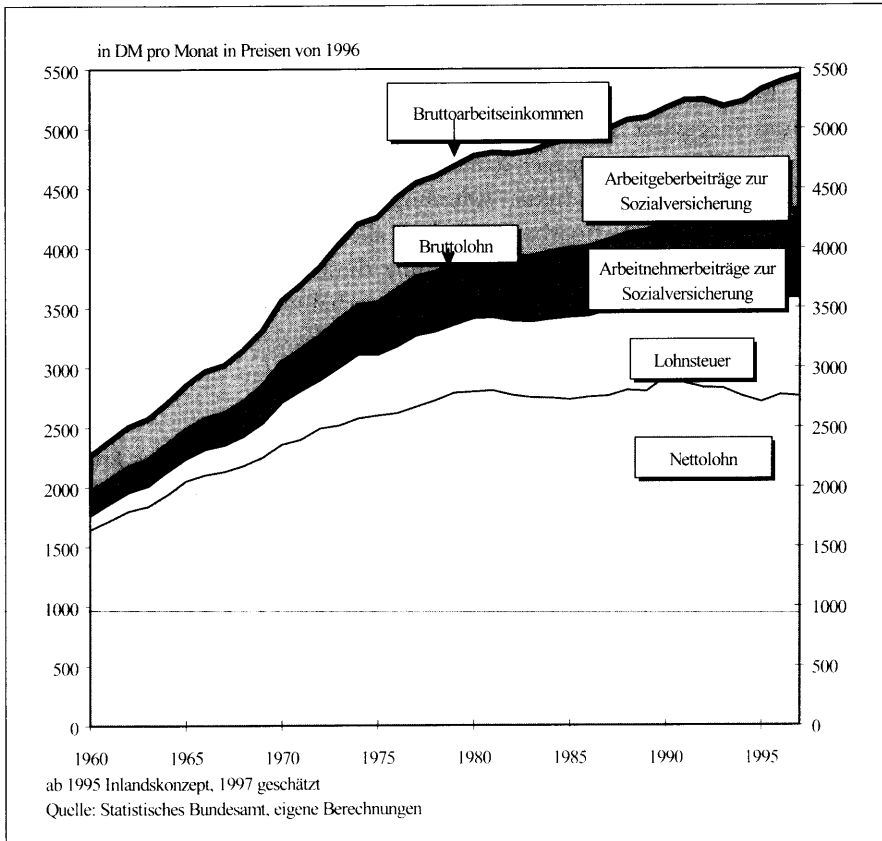


Abb. 1: Entwicklung von Nettolohn- und -gehaltssumme, Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen in Westdeutschland je abhängig Beschäftigtem 1960-1997

Kapital und Wissen

Tatsächlich ist zu konstatieren, dass Kapital und Wissen einen zunehmenden Anteil an der Faktorentlohnung absorbieren. Da beide in hohem Grade mobil sind, können sie auch immer weniger staatlichem Besteuerungsdruck unterworfen werden. Kapitalflucht und Gewinnverlagerungen ins Ausland lassen

vermuten, dass die Höhe der Gewinneinkommen unterschätzt wird, weil viele im Ausland auftreten, aber in der Sozialproduktrechnung nicht mehr erfasst werden (können)⁹.

Trends im Konsumentenbereich

Nicht nur technologische Rahmenbedingungen – wie die Transaktionskosten – verändern sich, sondern auch die Einstellungen, Wünsche und Möglichkeiten der Konsumenten. Die BBE Unternehmensberatung (1999) hat dazu die für die nächsten Jahre wichtigsten Trends im Konsumentenverhalten zusammengefasst. Grundlage dieser Untersuchung war eine Expertenbefragung. Nachfolgend werden die wichtigsten Trends kurz erläutert. Auch sie sind Rahmenbedingungen, denen unternehmerische Entscheidungen – insbesondere im Rahmen des Marketings – gerecht werden müssen¹⁰.

**Einstellungen,
Wünsche und
Möglichkeiten der
Konsumenten**

Zielgruppen: „Mid Ager“¹¹, Frauen und Senioren

Die Bedeutung der Teens und Twens beim Konsum nimmt zu Gunsten der 40- bis 65-Jährigen ab. Insbesondere für den Handel werden die „Mid Ager“ als die konsumstärksten und konsumfreudigsten Verbraucher in Deutschland die wichtigste Zielgruppe. Konsum, Luxus und Genuss sind laut einer BZM-Studie wesentliche Bestandteile des Lebensstils dieser Zielgruppe. Da die Zahl, aber nicht die Kaufkraft

**Konsumstärkste
und konsum-
freudigste
Verbraucher**

⁹ Beim Bruttoinlandsprodukt treten sie ohnehin nicht in Erscheinung.

¹⁰ Zusammenfassung übernommen aus Gleißner, W: Faustregeln für Unternehmer, 2000.

¹¹ Mid Ager: Diesen Begriff prägte die Düsseldorfer Werbeagentur BMZ/FCA für die Konsumenten im Alter zwischen 50 und 60, deren Kinder zumeist aus dem Haus gegangen sind, die über das vergleichsweise höchste Einkommen verfügen und sich durch Geld- oder Immobilienvermögen eine finanzielle Unabhängigkeit gesichert haben.

der Senioren in Deutschland weiter steigen wird, bleibt der Preis für diese Zielgruppe ein zentrales Verkaufsargument. Marketing für die Senioren wird weniger Gewicht auf die Produktgestaltung als vielmehr auf Service und Distribution legen. Auf Grund der steigenden wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Frauen in Deutschland sind diese für den Einzelhandel derzeit und in der Zukunft eine der wichtigsten Zielgruppen.

Die flexible Gesellschaft

Schneller Konsum

Gefragt ist der schnelle Konsum ohne mühsame Vorbereitungen oder langfristige Verpflichtungen. Produkte, Dienstleistungen und Angebote müssen dem schnellen Lebenswandel entsprechen, der neben Wechsel von Wohnorten, Jobs usw. auch den schnellen Wechsel persönlicher Stile der Konsumenten beinhaltet.

Flexibilität und Variabilität

Flexibilität und Variabilität werden daher zukünftig eine noch stärkere Bedeutung für Unternehmen haben.

Gleichzeitig führt der Trend zur flexiblen Gesellschaft zu einer Verunsicherung der Konsumenten, die vor allem durch das unüberschaubare Produktangebot und das Misstrauen gegenüber der Preispolitik der Unternehmen sowie durch allgemeine Ängste um Arbeitsplatz und Versorgungssicherheit im Alter verursacht wird und den Gesamtumsatz im Handel negativ beeinflussen wird.

Preisbewusste Konsumenten

Schnäppchenjagd

Das preisbewusste Einkaufen (Schnäppchenjagd) wird immer stärker in der Gesellschaft anerkannt und gefördert. Außerdem wird das Internet den Preisdruck für die Unternehmen und insbesondere für den klassischen Handel dramatisch verschärfen. Die Unternehmen müssen sich conse-

quent zwischen der Preis- und Serviceorientierung entscheiden. Nur wer ein klares Profil vorweisen kann, wird künftig noch genügend Kunden anziehen.

Convenience

Bezogen auf den Einkauf und Konsum verbinden die Kunden mit Convenience im Wesentlichen Zeitersparnis und Stressvermeidung. Das Kaufpotenzial in Deutschland ist dafür beachtlich: Mit einem Marktvolumen von ca. 35 Mrd. DM entfallen bereits 5 % des deutschen Einzelhandelsumsatzes auf Convenience-Shopping. Die Gründe für diesen Trend sind vor allem demografische Entwicklungen wie die steigende Anzahl von Singles, berufstätigen Frauen und Senioren, aber auch die zunehmende Freizeitorientierung.

**Zeitersparnis und
Stressvermeidung**

E-Commerce: Das weltweite Warenhaus

Für 1998 beziffert das Electronic Commerce Forum in Köln den Online-Umsatz auf 1,7 Mrd. DM. Die meisten E-Commerce-Prognosen stimmten darin überein, dass in Deutschland im Jahr 2002 immerhin zwischen 20 und 30 Mrd. DM via Internet umgesetzt werden. Unternehmen, die die Möglichkeiten des E-Commerces nicht ausloten, riskieren aus heutiger Sicht massive Wettbewerbsnachteile.

**Massive Wett-
bewerbsnachteile
bei Nicht-
ausnutzung**

Deutschland im Börsenfieber

Das Geldvermögen der Deutschen beläuft sich auf stolze 5,5 Billionen DM. Die Geldanlage wird wegen niedriger Zinsen und wegen des Zwangs zur privaten Altersvorsorge sowie neuer Chancen am Aktienmarkt für immer breitere Bevölkerungskreise zum zentralen Thema. Die aktuellen Trends am Finanzmarkt haben auch Konsequenzen für den Einzelhandel, weil beispielsweise das verstärkte Aktienengagement der Deutschen langfristig – ähnlich wie in den

Die Geldanlage

USA – zu einer Abhängigkeit des Konsums von der Börsenentwicklung führt. Außerdem erringen börsennotierte Unternehmen zunehmend Vorteile, da der Börsengang den Bekanntheitsgrad und teilweise auch die Kundenbindung bei den eigenen Aktionären erhöht.

Informations-Overkill

Steigende Informationsflut

Die steigende Informationsflut ist von den Kunden nicht mehr zu bewältigen. Im Trend liegen daher elektronische Medien, die es erlauben, den Medienkonsum über Präferenzfilter zu steuern. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft, sich mit den umfangreichen Informationspaketen auseinander zu setzen.

Prosumer: Individualisierung der Produkte

Preiswerte Individualisierung

In der Massengesellschaft hat Individualität und Originalität einen hohen Stellenwert, Unikate sind jedoch für die Mehrheit unbezahlbar. Die preiswerte Individualisierung von Massenprodukten durch neue Techniken stößt deshalb auf eine riesige Bedarfslücke. Mass Customization ist die Produktionsform der Zukunft. Der bisherige passive Konsument wird immer mehr zum „Prosumer“, d. h., er hat die Möglichkeit, nachgefragte Produkte und Leistungen zu einem gewissen Teil nach eigenen Vorstellungen mit zu gestalten bzw. zu bestimmen.

Konsumtrends laut BBE

In der letzten Expertenbefragung der BBE Unternehmensberatung (1994) waren zwar teilweise schon sehr ähnliche, zum Teil aber auch noch deutlich andere Konsumtrends genannt worden. Im Jahr 1994 wurden besonders die zunehmende Umweltorientierung und das zunehmende Gesundheitsbewusstsein, die steigende Bedeutung aktiver, älterer Konsumenten und der Single-Haushalte sowie die Polarisierung der Gesellschaft in eine preisorientierte einkommens-

schwache und eine qualitätsorientierte einkommensstarke Schicht („Verlust der Mitte“) hervorgehoben. Die Mehrheit der von BBE befragten Experten ging schon 1994 davon aus, dass die Konsumenten zukünftig immer mehr Wert darauf legen werden, dass ihre spezifischen Bedürfnisse durch individuelle Lösungen befriedigt werden.

Trendrisiken der Megatrends

Aus den Zukunftstrends einer Branche oder der Volkswirtschaft als Ganzes ergeben sich für die einzelnen Unternehmen Risiken, weil sich – in oft nicht präzise vorhersehbarer Weise und Geschwindigkeit – die Rahmenbedingungen für den unternehmerischen Erfolg maßgeblich verändern. Welches sind nun die wichtigsten „Trendrisiken“, die die Erfolgsperspektiven einer großen Anzahl von Unternehmen in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen werden? Aus den oben angesprochenen „Megatrends“ der volkswirtschaftlichen Entwicklung lassen sich insbesondere die folgenden „Trendrisiken“ ableiten:

**Veränderung
der Rahmen-
bedingungen**

Globalisierungsrisiko

Der Trend zu sinkenden Transaktionskosten (z. B. Transportkosten und Informationsübermittlungskosten) führt – wie erwähnt – zu einer Ausweitung des regionalen Wettbewerbs. Unternehmen werden in die Lage versetzt, in einem immer größeren regionalen Umfeld die eigenen Leistungen und Produkte zu wettbewerbsfähigen Konditionen anzubieten. Dies hat die Konsequenz, dass die Anzahl der relevanten Wettbewerber zunimmt. Bisher bestehende (regionale) Monopolsituationen werden sich auflösen. Selbst mittelständische Unternehmen müssen damit rechnen, dass

**Ausweitung
des regionalen
Wettbewerbs**

sie mit ihren Leistungen in eine Wettbewerbssituation mit den global leistungsstärksten Anbietern geraten.

Verschärfung der Wettbewerbs- intensität

Globalisierung infolge sinkender Transaktionskosten führt zu einer erheblichen Verschärfung der Wettbewerbsintensität. Unternehmen, denen es nicht gelingt, entweder eine (evtl. sogar global) führende Kostenposition oder eine klare Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern zu erreichen, sind existenziell bedroht. Aufgrund der immer größeren regionalen Märkte spielen in vielen Branchen die kostenmindernden Größendegressionsvorteile (z. B. Erfahrungskurven-Effekt, größere Einkaufsmacht) eine immer wesentlichere Rolle. In globalen Märkten mit erheblichen Größendegressionsvorteilen steigt der Vorteil der Marktführer, was die Konzentrationsprozesse in der Branche beschleunigt.

Potenzieller und tatsächlicher Wettbewerber

Das Globalisierungsrisiko wird zudem dadurch verschärft, dass für das einzelne Unternehmen immer weniger nachvollziehbar ist, mit welchen anderen Unternehmen es im Wettbewerb steht – nicht nur der potenzielle, auch mancher tatsächliche Konkurrent bleibt (zu lange) unerkannt. Risiken durch einen „überraschenden“ Markteintritt eines neuen Wettbewerbers aus einer anderen Region werden immer wahrscheinlicher. Durch sinkende Transaktionskosten entwerfen sich auch zunehmend spezifische Standortvorteile.

Risiken durch Know-how-Verlust

Informations- vorteile immer schwerer zu sichern

Ein immer größerer Anteil von Informationen ist (z. B. via Internet) weltweit verfügbar. Viele Anbieter von Informationen (z. B. Marktforscher, Research-Institute, Hochschulen) bieten umfassende Informationen von hoher Wettbewerbsrelevanz zu günstigen Konditionen, so dass für den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen maßgebliche Informationsvorteile immer schwerer zu sichern sind. Bestenfalls sehr

unternehmensspezifische Informationen (z. B. statistische Analysen der Erfolgsfaktoren eigener Projekte) werden nicht zum Allgemeingut. Der Aufbau unternehmensindividueller (und damit monopolistischer) Datenbestände, wettbewerbsrelevanter Daten und die Fähigkeit einer fundierten Datenauswertung werden hier immer bedeutender.

Letztlich entscheidet nicht die Information, sondern die Fähigkeit, daraus Wissen zu erzeugen, das die „richtigen“ Handlungen auslöst, über Erfolg oder Misserfolg unternehmerischer Tätigkeit.

Die Risiken aus diesem Bereich nehmen insbesondere auch deshalb zu, weil neue Innovationen immer einfacher und schneller von Wettbewerbern kopiert werden. Ein durch eine Produktinnovation erreichter Wettbewerbsvorteil gewährt damit einen sehr kurzfristigen Vorsprung. Auch der Schutz von Know-how über Patente ist hier nur sehr eingeschränkt wirksam und kann gerade bei mittelständischen Betrieben sogar risikoe erhöhend sein, weil Großunternehmen die Technologie im Umfeld des Kerngehalts des Patents selbst schützen, um dann mittels Patentklagen, gegen die das mittlere Unternehmen finanziell machtlos ist, eine kostenlose oder billige Lizenz abzapfen zu können.

Da – wie bereits erwähnt – sinkende Transaktionskosten es immer einfacher gestalten, erforderliche Arbeitsleistungen bei Bedarf am Markt zu kaufen, und zudem auch der Arbeitsmarkt effizienter wird, nimmt die Fluktuation des Produktionsfaktors „Arbeit“ aus Sicht eines Unternehmens zu. Der immer schnellere Wechsel der im Unternehmen eingesetzten Arbeitskräfte führt ebenfalls zum Anstieg des Risikos, wettbewerbsrelevantes Know-how zu verlieren.

Fähigkeit, aus der Information Wissen zu erzeugen

Kopie von neuen Innovationen

Fluktuation des Produktionsfaktors „Arbeit“

Finanzierungsrisiken

Globalisierung der Kapitalmärkte

Am weitesten vorangeschritten ist die Globalisierung der Kapitalmärkte. Es herrscht bereits heute ein weltweiter Wettbewerb um Kapital. Ein Unternehmen muss potenziellen Investoren ein attraktives Chancen-Risiken-Profil bieten, um das erforderliche Kapital für Investitionen oder Forschung und Entwicklung zu erhalten. Unternehmen, die bei gegebenen Risiken eine zu niedrige Rentabilität aufweisen (und damit „wertvernichtend“ sind), werden beim Wettbewerb auf den Kapitalmärkten, der den Wettbewerb auf den Arbeits- und Absatzmärkten ergänzt, immer schlechtere Chancen erhalten. Eine „wertorientierte“ strategische Ausrichtung der Unternehmen wird zwingend notwendig.

Veränderungen beim Kreditvergabe-Verhalten

Erheblich verschärft wird dieses Risiko durch die momentanen Veränderungen beim Kreditvergabe-Verhalten der Banken, die durch die neuen Regelungen der Basler Ausschüsse („Basel II“) ausgelöst wurden. Kreditinstitute müssen zukünftig die unterschiedlich risikohaltigen Kredite mit einer risikoorientierten Menge an Eigenkapital unterlegen. Der „Risikogehalt“ eines Kredites bzw. Unternehmens wird dabei zukünftig mittels externer oder bankinterner Ratings bewertet.

Teures Eigenkapital

Da ein Kreditinstitut bei höheren Kreditrisiken zukünftig mehr teures Eigenkapital vorhalten muss, ist hier mit ungünstigeren Kreditkonditionen (und ggf. zusätzlich eingeschränkten Kreditrahmen) zu rechnen. Insbesondere mittelständische Unternehmen in Deutschland müssen davon ausgehen, dass sich durch eine Reduzierung ihres Finanzierungsspielraums und einer Verschlechterung ihrer Finanzierungskonditionen ihre Wettbewerbsposition in den nächsten Jahren verschlechtern wird. Unternehmen werden zukünftig gefordert sein –

wie auf den Absatzmärkten längst üblich –, auch eine Strategie für den Wettbewerb auf den Kapitalmärkten zu erarbeiten.

Differenzierungsrisiken

Aus Sicht vieler Kunden werden die von den Unternehmen angebotenen Produkte immer ähnlicher, was sie zu „Commodities“ macht und den Preis zum entscheidenden Kaufkriterium werden lässt. Um einem solchen rentabilitäts-schmälernden und risikosteigernden Preiswettbewerb zu entgehen, müssen Unternehmen immer größere Anstrengungen bewältigen, um sich wirksam vom Wettbewerber zu differenzieren. Wenn eine Differenzierung über den eigentlichen Produktkern (objektiv und belegbar bessere Leistungen) nicht möglich ist, nimmt die Bedeutung einer Differenzierung über ergänzende Serviceleistungen oder emotionale Faktoren (Marken und Beziehungen) zu. Aber auch eine immer wieder geforderte Differenzierung über den Aufbau von Marken birgt spezifische „Differenzierungsrisiken“.

Die mit dem Aufbau einer Marke verbundenen Werbeaufwendungen haben Sunk-Cost-Charakter, d. h., sie sind – anders als Investitionen in Grundstücke oder Umlaufvermögen – meist irreversibel verloren. Ein hoher Anteil von Sunk-Cost-Investitionen führt zwar zum Aufbau von Markteintrittshemmnissen, erhöht aber zugleich auch die Marktaustrittsbarrieren, was risikosteigernd wirkt. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Optimierung der Organisation im Rahmen des Wettbewerbs um die beste Aufstellung (das beste institutionelle Arrangement). Aber dies birgt deshalb erhöhte Risiken, weil zusätzliche Kosten zu versenken sind, d. h. weiter Irreversibilitäten geschaffen werden.

Häufig wird eine „Individualisierung“ als optimale Möglichkeit der Differenzierung angesehen. Als Herausforde-

Commodities

Sunk-Cost- Investitionen

Individualisierung

rung für Unternehmen wird es angesehen, eine auf den jeweils einzelnen Kunden zugeschnittene individuelle Leistung anzubieten; Boston Consulting Group spricht hier von „Segment of one“. Aus dieser Sichtweise steigen die Risiken aller Unternehmen, denen es nicht gelingt, ihre Leistungen zu individualisieren und sich zugleich bezüglich der Wettbewerber zu differenzieren. Auch hier ist jedoch zu bedenken, dass Strategie der Individualisierung oft inhärente Risiken in sich trägt. In vielen Fällen zeigt sich nämlich, dass die Kunden – aus nahe liegenden Gründen – eine auf sie individuell zugeschnittene Leistung sehr gerne in Anspruch nehmen, aber nicht oder nur unwesentlich mehr dafür zu bezahlen bereit sind.

Herausforderungen der Individualisierungs-Strategien

Die Herausforderungen der Individualisierungs-Strategien bestehen somit darin, kundenindividuelle Leistungen zum Preis von Standardlösungen anzubieten. Sich dieser Herausforderung zu stellen, bedeutet durchweg den Einsatz moderner Produktions- und Informationstechnologien und eine konsequente interne Standardisierung, die zugleich (z. B. über Modulsysteme) eine kundenbezogene Individualität erlaubt, was man in Anlehnung an die Begriffe der Preis- oder der Kostenführerschaft als eine „Aufstellungsführerschaft“ – nämlich das beste institutionelle Arrangement zu besitzen – bezeichnen könnte.

Organisations- und Wertschöpfungsstrukturrisiken

Kritische Überprüfung der eigenen Wertschöpfungskette

Sinkende Transaktionskosten und schärferer Wettbewerb sowie neue technologische Entwicklungen erfordern eine laufende kritische Überprüfung der eigenen Wertschöpfungskette mit sämtlichen zugehörigen organisatorischen Regeln. Der zunehmend schärfere Wettbewerb erfordert insbesondere, dass sich Unternehmen konsequent auf die

Abschnitte der Wertschöpfungskette konzentrieren, die in Folge der Verfügbarkeit von Kernkompetenzen im Vergleich zu den Wettbewerbern überlegen überarbeitet werden können und die im Sinne eines Know-how-Schutzes besonders bedeutsam sind. Unternehmen, die an einer traditionellen Gestaltung ihrer Wertschöpfungskette festhalten, entstehen erhebliche Risiken. Es muss sehr konsequent geprüft werden, welche Leistungen zukünftig von außen zuzukaufen sind.

Auch die Schnittstellen der eigenen Wertschöpfungskette mit Kunden und Lieferanten bieten erhebliche Ansatzpunkte für eine Optimierung. Insgesamt besteht die Tendenz, dass bisher bestehende hierarchische Strukturen durch eher atomistische Strukturen (Netzwerke) abgelöst werden. Dies hat Konsequenzen sowohl für den internen organisatorischen Aufbau von Unternehmen wie auch für die Einordnung des Unternehmens in ein Netzwerk aus Kunden, Lieferanten und sonstigen Kooperationspartnern. Unternehmen sind erheblichen Risiken ausgesetzt, wenn die in ihnen vorherrschenden Strukturen nicht rechtzeitig angepasst werden.

Zusammenfassung und Kernaussagen:

Ein Unternehmen benötigt Kenntnisse der sich verändernden Umfeldbedingungen, um sich strategisch richtig aufzustellen und um strategische und operative Frühwarnsysteme zu installieren. Traditionelle Szenario- und Prognoseverfahren, aber zunehmend auch kausalanalytische Verfahren stellen dabei probate Mittel dar.

Wesentliche Triebkräfte der Veränderung stellen die Transaktionskosten dar, die beispielsweise Trends wie die Globalisierung erst ermöglichen. Insbesondere weisen sie den Weg

Schnittstellen der Wertschöpfungskette mit Kunden und Lieferanten

Kenntnisse der sich verändernden Umfeldbedingungen

Transaktionskosten

zu einer Zunahme dezentraler und atomistischer Arrangements. Aber auch die zentrale Bündelung bestimmter strategischer Führungsfunktionen gewinnt Bedeutung, vor allem solcher, die den Wettbewerb unter den Unternehmensteilen erhöht.

Erwerb von Kernkompetenzen

Unternehmen können einen vorhandenen Trend nutzen, einen neuen Trend begründen oder eine Nische suchen. In jedem Fall müssen sie darauf achten, die erforderlichen zukünftig wertvollen Kernkompetenzen zu erwerben, die zukünftige Wettbewerbsvorteile generieren können und möglichst vielseitig anwendbar sind.

Ausweitung der potenziellen Konkurrenz

Neben der Zunahme des tatsächlichen Wettbewerbs bringt die Globalisierung auch eine Ausweitung der potenziellen Konkurrenz mit sich: Der künftige Wettbewerber ist noch unsichtbar, möglicherweise nur an seiner Technologie zu erkennen. Klassische Standortfaktoren entwerten sich.

Wissen und Kapital

Wissen und Kapital werden zunehmend ertragreiche Produktionsfaktoren. Der tertiäre Gehalt der Produkte nimmt zu, was auch die Bedeutung der zielgruppenspezifischen Individualisierung der eigenen Leistungen erhöht.

Drei Handlungsoptionen

Im Umgang mit Zukunftstrends bestehen für Unternehmen letztlich drei Handlungsoptionen:

- die scheinbar risiko-, oft aber auch ertragslose Strategie des „Im-Strom-Mitschwimmens“,
- die risiko-, oft aber auch potenziell sehr ertragreiche Strategie des Begründens eines neuen Trends,
- die Suche nach einer nicht betroffenen Nische – eine oft risikoarme und zugleich ertragreiche Strategie.

Zentrale strategische Fragen

Jeder Unternehmer wird bei Trends mit sinkenden Transaktionskosten (niedrige Kunden- und Mitarbeiterbindung),

zunehmender Wettbewerbsintensität und Globalisierung sowie atomistischen Tendenzen mehr als bisher gezwungen sein, für sich folgende zentrale strategische Fragen zu beantworten (vgl. Gleißner 2000: S. 17-21):

- Welche Leistungen kann das Unternehmen überhaupt noch selbst effizient intern erbringen, welche soll es zukaufen?
- An welchen Standorten kann eine bestimmte Leistung effizient erbracht werden?
- Wie können die Kosten für die dafür nötigen Transaktionen entscheidend gesenkt werden?
- Wie kann der abnehmenden Bindung von Kunden an sein Unternehmen begegnet werden?
- Wie können wichtige Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden und durch geeignete Anreizsysteme zu einer eigenverantwortlichen, quasi-selbstständigen Tätigkeit im Interesse der Unternehmensziele bewogen werden?

Fehlentscheidungen in diesen Kernfragen sind wegen des intensiver werdenden Wettbewerbs immer stärker existenzbedrohend. Umgekehrt sind gerade innovative Lösungsansätze zu diesen Fragen vermutlich der Schlüssel zu außergewöhnlichen Erfolgen auch in wenig innovativen Branchen.

Von besonderer Bedeutung bei allen diesen strategischen Überlegungen ist die Frage nach der zukünftigen Entwicklung der Kernkompetenzen des Unternehmens. Die Kernkompetenzen eines Unternehmens stellen die seltenen und nachhaltig verfügbaren Fähigkeiten dar, mit denen es dem Unternehmen gelingt, Wettbewerbsvorteile und interne Stärken (Kostenvorteile) aufzubauen. Grundlegende Veränderungen der Umfeldbedingungen der Unternehmen in Folge von „Megatrends“ verändern die Bedeutung von Kernkompetenzen. Hier gilt es für Unternehmen bereits

**Existenz-
bedrohende Fehl-
entscheidungen**

**Zukünftige
Entwicklung der
Kernkompetenzen**

frühzeitig zu erkennen, welche zentralen Kompetenzen an Wert gewinnen, wie man solche Fähigkeiten aufbaut und dann optimal nutzt.

Literaturhinweise

Assenmacher, W.: Einführung in die Ökonometrie, Oldenbourg Verlag, München, 1990.

BBE Unternehmensberatung, Konsumtrends, mimeo, 1994.

BBE Unternehmensberatung, Konsumtrends, mimeo, 1999.

Beck, U.: Kinder der Freiheit, Beck, München, 1997.

Blum, U. / Dudley, L.: The Two Germanies: Information Technology and Economic Divergence, 1949-1989, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics Vol. 155, No. 4, 1999, S. 710-737.

Blum, U. / Mönius, J.: Versunkene Kosten, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 1, Vol. 17, 1998, S. 7-13.

Coase, R.: The Nature of the Firm, in: *Economica*, N.S., Nr. 4, 1937, S. 386-405.

DWS Deutsche Gesellschaft für Wertpapiersparen: Prospekt zum Fond DWS TOP50 WELT, mimeo, 1996.

Gleißner, W.: Faustregeln für Unternehmer – Leitfaden für strategische Kompetenz und Entscheidungsfindung, Gabler-Verlag, Wiesbaden, 2000.

Gleißner, W. / Füser, K.: Moderne Frühwarn- und Prognosesysteme für Unternehmensplanung und Risikomanagement, in: *Der Betrieb*, 19/2000, S. 933-941.

Hamel, G. / Prahalad, C.K.: Wettlauf um die Zukunft, Ueberreuter, Wien, 1995.

Kahn, H. / Wiener, A.J.: The year 2000 - A framework for speculation on the next thirty-three years, New York, 1967.

Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen, Berichte I und II, Bonn, Dresden, München, 1996, 1997.

Richter, R. / Furubotn, E.: Neue Institutionenökonomik, Mohr-Siebeck, Tübingen, 2. Auflage, 1999.

Weber, K.: Wirtschaftsprognostik, Vahlen, München, 1990.

Williamson, O.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Übersetzung von: The Economic Institutions of Capitalism, Mohr, Tübingen, 1990.

