

ARTIKEL

io new management von 22.08.2006, BRIGITTE MÜLLER

Künftige Trends: Innovation, China und Indien, Rohstoffe

Das «io new management»-Expertenteam nennt die 10 wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen in den nächsten Monaten.

Im Rahmen des vierten «io new management»-Trendbarometers haben wir erneut 23 Experten aus Wissenschaft und Praxis befragt. Sie nennen uns die wichtigsten «Driving Forces» der kommenden Monate für Führungskräfte im deutschsprachigen Raum. In der aktuellen Top Ten finden sich neben vier anhaltenden Trends (Innovationsdruck, Globalisierung, Wachstum und Kostendruck) drei, die zum zweiten Mal genannt wurden sowie drei Neuzugänge. Auf den Podestplätzen stehen neben dem Innovationsdruck und der Globalisierung auch die Forderung nach Wachstum.

Der Innovationsdruck, die Globalisierung wie auch das Finden von Wachstumsimpulsen sind Dauerbrenner für Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Für unser halbjährliches «io new management»-Trendbarometer haben wir zum vierten Mal 23 Experten aus Wissenschaft und Praxis befragt, welches ihrer Ansicht nach die wichtigsten «Driving Forces» für Führungskräfte in den nächsten paar Monaten sein werden.

An der Spitze des Trendbarometers haben sich verglichen mit Anfang 2006 feine Verschiebungen vollzogen: der Innovationsdruck (vorher Platz 2) hat leicht zugenommen und das Top-Thema der letzten Umfrage, die wachsende Bedeutung Chinas, vom ersten Platz verdrängt. Hartnäckig in der Top Ten hält sich auch die Globalisierung: Stand sie vor einem Jahr noch an erster und vor sechs Monaten an vierter Stelle, findet sie sich nun auf Rang 2 gefolgt von der dritten anhaltenden Herausforderung, dem Wachstum.

Wie schon zuvor hat io new management das Expertenteam nicht nur nach den aktuellen «Driving Forces» gefragt, sondern auch nach Strategien und Lösungsansätzen, um diesen zu begegnen. Darunter fällt auch die Frage nach den Branchen und Unternehmen, die solche Strategien bereits anwenden den so genannten «Role Models». Die folgenden Ausführungen zu den zehn wichtigsten Trends beinhalten diese konsolidierten Expertenmeinungen.

1. Innovationsdruck

Beim letzten Trendbarometer noch auf Platz 2, ist für unsere Experten der Innovationsdruck das aktuelle Topthema. Innovationen ermöglichen oft Wettbewerbsvorteile, die aber häufig nur temporärer Natur sind. Danach sind sie ein Kostenfaktor ohne Wettbewerbsdifferenzierung. Gerade Unternehmen aus der Automobilindustrie versuchen, dieses Zeitfenster vermehrt zu nutzen wie zum Beispiel vor einigen Jahren mit ESP, dem Stabilitätsprogramm.

Um der anhaltenden Forderung nachzukommen, mit neuen Ideen oder neuen Produkten neue Märkte zu schaffen und damit Erfolg zu haben, braucht es Fortschritte in der Wissenschaft aber auch neue Kundenkreise. Dazu ist eine konsequente Priorisierung lang- und kurzfristiger Projekte nötig, die auch kurzfristigen Trends wie schlechten Wirtschafts- und Konjunkturaussichten, dem Druck von Analysten und Investoren oder gesetzlichen Einschränkungen standhält. Dieser Punkt hat im Rahmen des «Sarbanes Oxley Act» für eine Vielzahl von Unternehmen an Wichtigkeit gewonnen.

Für Innovation braucht es neben neuen Formen der Zusammenarbeit in Innovationsprozessen auch die Nutzung neuer Kommunikationstechniken auch über die traditionellen Marktgrenzen hinweg.

Zum Thema Innovation gehört daneben auch die Geschwindigkeit: Erfolgreiche Unternehmen wie Apple oder Google entdecken und gestalten Trends und sind in der Lage, schnell auf Veränderungen von Kundenbedürfnissen zu reagieren (siehe auch den Artikel auf Seite 26).

2. Globalisierung

Wenig überraschend bleibt die Globalisierung ein Dauerbrenner in unserem Trendbarometer. Dabei dient die zunehmende internationale Verflechtung den Unternehmen nicht mehr primär zur Kostenreduktion, sondern sie eröffnet ihnen Möglichkeiten, neue Kunden zu gewinnen und neue Absatzmärkte zu eröffnen. Um diese Herausforderung zu bewältigen, müssen exportorientierte Branchen die Kundenbedürfnisse in den Emerging Markets verstehen und die Risiken, die mit dem Aufbau neuer Absatzmärkte verbunden sind, kennen.

Unternehmen entwickeln sich immer mehr zu «global integrierten» Firmen, die ihre Strategien, Produktionskapazitäten und ihr Management weltumspannend organisieren. Die Dienstleistungsbranche steht hier nach Meinung der Experten vor einer fundamentalen Umwälzung mit weit reichenden Konsequenzen für

die Volkswirtschaften, die Unternehmen, deren Mitarbeiter und die Gesellschaft. Die Auswirkungen der Globalisierung auf die Akteure werden künftig immer stärker zum Kernpunkt weiterer Unternehmensprogramme.

Eine Folge der Globalisierung ist das so genannte «Value Chain Management», bei dem Firmen wie zwei Abteilungen in einem Kooperationsprozess zusammenarbeiten. Mögliche Szenarios sind zum Beispiel «Collaborative Planning» und «Order Tracking».

Firmen wie Dell, Novartis oder UBS konfigurieren die eigenen Wertschöpfungsaktivitäten, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dies kann auch mit dem Aufbau flexibler Partner-Netzwerke, ausländischen Niederlassungen oder neuen Produktionsstandorten gelingen.

In der Fertigungsindustrie vor allem in der Autoindustrie sind optimierte und standardisierte Prozesse längst Realität. Als Folge davon sind in den letzten Jahren die Kosten für industriell gefertigte Produkte laufend gesunken bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität. Dieses Erfolgsmodell wird nun auch auf Dienstleistungsprozesse angewandt von Abläufen im Personalwesen über die Betreuung von Call Centers.

Ziel ist es, allgemeine, standardisierte Prozessmodule zu entwickeln, die sich gewissermassen im Baukastensystem zu End-to-End-Prozessen zusammensetzen und auf spezifische Bedürfnisse anpassen lassen. Die Vorteile dieses Modells sind zahlreich: Eine schnelle Realisierung, hohe Flexibilität sowie garantierte Qualität und tiefe Kosten, da sich die Services auf Grund ihrer Standardisierung an jedem beliebigen Ort in der Welt «fertigen» lassen.

3. Wachstum

Auf den dritten Rang des aktuellen «io new management»-Trendbarometers platzieren die Experten wie schon vor einem halben Jahr den Zwang zu mehr Wachstum. Verglichen mit Deutschland und der gesamten Europäischen Union ist die Schweizer Wirtschaft wieder stärker gewachsen doch auf Grund des schwachen Wachstums in den Neunzigerjahren besteht auch Nachholbedarf.

Die Stimmung bei den Unternehmen ist wieder optimistischer, eine vermehrte Investitionsbereitschaft ist spürbar, auch die Suche nach Talenten hat sich verschärft. Analysten gehen davon aus, dass sich die wirtschaftliche Erholung auch in Zukunft fortsetzen wird. Jedoch profitieren nicht alle Branchen im selben Ausmass von der guten Konjunkturlage, das Wachstumspotenzial unterscheidet sich zum Teil beträchtlich. Mittelfristig sollen gemäss einigen Analysten vor allem die Chemie und die Pharmaindustrie sowie Präzisionsinstrumente überdurchschnittlich wachsen.

Um das langfristige Wachstum zu verbessern, hat der Bundesrat vor ein paar Jahren ein Wachstumspaket verabschiedet. Es enthält verschiedene Massnahmen wie Gesetzesrevisionen (wie das Binnenmarktgesetz), eine weitere Integration in die Weltwirtschaft (zum Beispiel durch die Zusammenarbeit mit der EU) sowie die Sicherung eines wettbewerbsfähigen Bildungssystems (beispielsweise durch eine Effizienzsteigerung bei Universitäten). Es wird sich zeigen, inwiefern diese Massnahmen künftig zum Wachstum unseres Landes beitragen.

Um das aktuelle Wirtschaftswachstum aufrecht zu erhalten, braucht es nach Meinung einiger Experten weitere Liberalisierungsschritte. Doch die geplatzte Privatisierung des Schweizer Telekommunikationskonzerns Swisscom dämpft die Hoffnung nach mehr Markt in der Eidgenossenschaft. Was also tun?

Firmen müssen weiterhin kontinuierliche Auftragseingänge sichern, den Kunden gute Konditionen bieten und den Konsumenten mit Finanzierungsmodellen helfen. Firmen wie Toyota, UBS oder Apple richten ihre Aktivitäten und Systeme auf die Kundenbedürfnisse aus dafür müssen die Unternehmen jedoch ihre Kunden und Märkte kennen und verstehen.

4. Wachsende Bedeutung Chinas und Indiens

Anfang 2006 kam die wachsende Bedeutung Chinas erstmals unter die Top Ten ein halbes Jahr später ist die Rolle Chinas und Indiens in der Wertschöpfungskette nach Einschätzung unserer Experten der viertwichtigste Trend in den kommenden Monaten. Der stetige Kostendruck der letzten Jahre hat zahlreiche Firmen dazu getrieben, Teile ihres Unternehmens in die aufstrebenden Märkte Chinas und Indiens zu verlagern oder Tochtergesellschaften in den neuen Märkten zu gründen.

Stimmen, die diese Entwicklung kritisieren, werden aber seit einiger Zeit immer deutlicher vernehmbar. So nehmen Klagen über fehlendes Know-how bei den lokalen Geschäftspartnern oder über die hohen Kosten, die ein Outsourcing mit sich bringt, zu. Die Geschäftsbeziehungen brauchen einige Zeit, bis sie tragfähig werden, und man muss mit den fremden Mentalitäten umgehen können. Viele Experten schätzen die Bedeutung Chinas nach wie vor höher ein als diejenige Indiens doch die Aufholjagd läuft. Gut ausgebildete Universitätsabsolventen und zahlreiche Standortvorteile ziehen viele westliche Firmen an (siehe auch den Artikel der Serie «Business in India» auf Seite 47).

Fest steht, dass sowohl die Wirtschaft Chinas wie auch die Indiens einen enormen Aufschwung erfahren haben und dieser Trend auch weiterhin anhält.

5. Mergers & Acquisitions

Eine neue «Driving Force» ist die Zunahme von Mergers & Acquisitions. In allen Branchen gibt es Übernahmen und Fusionen. Viele Unternehmen versuchen, sich durch gezielte Zukäufe von Firmen strategisch zu positionieren und durch den Eintritt in neue Märkte oder einem ergänzten Produktportfolio die Umsätze zu verbessern. So ist zum Beispiel Saurer im Geschäftsfeld «Getriebe» mit dem Zukauf der Firma Fairfield eine Ergänzung zum Betrieb Graziano Transmissoni gelungen. Saurer hat sich damit Zugang zum US-amerikanischen Markt verschafft und verfügt zudem über zusätzliche Getriebeapplikationen.

Eine Branchenkonsolidierung lässt sich bei den Versicherungskonzernen feststellen, wo es immer wieder zur Übernahme von kleinen Mitbewerbern durch grosse Unternehmen kommt so auch im Falle der Akquisition der GE Insurance Solutions durch die Swiss Re. Die Swisscom hat im Juli bekanntgegeben, dass sie nach einer Reihe kleinerer Zukäufe weitere Übernahmen prüft. Der Konzern versucht auf diese Weise, die Wertschöpfungskette zu verbreitern, aus dem Kerngeschäft herauszuwachsen und von den neuen Wachstumsmärkten zu profitieren.

Generell stellen unsere Experten eine Zunahme grenzüberschreitender Merger fest vor allem kleinere Betriebe sollten deshalb rechtzeitig Angriffs- und Abwehrstrategien definieren.

6. Kostendruck

Der Kostendruck ist der vierte Dauerbrenner und aktuell auf Platz 6 damit steigt er gegenüber dem letzten Barometer um einen Rang. Der Druck, die Kosten tief zu halten, hält in allen Branchen an. Zum Beispiel ist in der ITauf Grund der rasanten Entwicklung zu erwarten, dass sowohl die Schwachstellen als auch die Anstrengungen, Bedrohungen zu bekämpfen, weiter zunehmen werden. Die IT-Sicherheit muss dabei sowohl dem Erwartungsdruck der Kunden als auch dem Kostendruck gerecht werden.

Die Globalisierung erlaubt den Kunden, Produktpreise weltweit zu vergleichen. Effizienz wird gross geschrieben und konsequente Prozessoptimierungen sind unverzichtbar. Künftig werden Firmen, die Arbeitsplätze verlagern, versuchen müssen, dies durch neue und moderne Tätigkeiten wettzumachen. In den nächsten Jahren wird das Outsourcing nach wie vor eine beliebte Strategie bleiben, um dem Kostendruck entgegenzutreten. Auch eine engere Zusammenarbeit der Unternehmen kann einen adäquaten Lösungsweg darstellen.

7. Bildungsstandort Schweiz

Der Bildungs- und Forschungsplatz Schweiz befindet sich in einem dauerhaften Umbruch für unsere Experten Rang 7 in der Top Ten. Nach der definitiven Einführung des neuen Bildungsmodells mit Bachelor- und Master-Studiengängen wird sich in den nächsten Jahren zeigen, wie die Arbeitswelt die Integration akzeptiert.

Einige Bildungsexperten fordern mehr Autonomie und Wettbewerb im Schweizer Bildungssystem. Damit der Wirtschaftsstandort Schweiz attraktiv bleibt, braucht es gut ausgebildete Nachwuchskräfte. Die Schweiz muss dafür sorgen, dass sie zum einen Talente auf höchstem Niveau heranzieht und ausbildet. Hochschulsponsoring ist ein möglicher Weg, um solch erstklassige Ausbildungen zu finanzieren. Zum anderen braucht es aber auch die Wirtschaft, die ihren Teil dazu beiträgt, dass die Absolventen in der Schweiz bleiben und nicht wie es heute oft passiert zu ausländischen Firmen abwandern.

8. Standortwettbewerb

Der Standortwettbewerb ergreift zunehmend Funktionen mit hoher Wertschöpfung und dies in der Gesamtwirtschaft. Immer öfter verlagern Unternehmen die Forschung und Entwicklung, Services und die Administration ins Ausland. Dabei vernachlässigen einige dieser Firmen die Tatsache, dass solche Verlagerungen oft mit hohen Kosten einhergehen, wie etwa den Initialisierungskosten (siehe dazu auch den Artikel auf Seite 20).

Um die Risiken zu minimieren, sollten Firmen eine ganzheitliche Strategie zum Aufbau eines internationalen Wertschöpfungsnetzwerkes definieren. Dem voraus geht eine kritische Analyse der klassischen «Heimatlandfunktionen» wie der Forschung & Entwicklung oder der Services.

9. Sicherung des geistigen Eigentums im Handel mit China

Auf Rang 9 hat sich ein neues Thema platziert. Nicht neu dagegen ist die Problematik dahinter: die Sicherung des geistigen Eigentums im Handel mit China. Die Chinesen kopieren längst nicht mehr nur Rolex-Uhren und teure Markenbrillen was nach dem Technologietransfer der letzten Jahre auch nicht wirklich zu erstaunen vermag. Bekannt ist das Phänomen der Produktpiraterie schon von den Japanern, jedoch liegt dies bereits einige Jahrzehnte zurück.

Die Zahlen sprechen für sich: Mehr als ein Viertel der ausländischen Marken, die in China im Handel sind, sollen gefälscht sein, und auf über 90 Prozent der Computer soll illegal kopierte Software installiert sein. Was aber können Unternehmen tun, um ihr geistiges Eigentum zu schützen?

Eine Möglichkeit besteht darin, gewisse Kerntechnologien nicht preiszugeben oder nur Teile des Produktionsprozesses in China zu betreiben. Auch der Druck auf die Politik kann von Nutzen sein und zeigt auch Wirkung. Unterstützung gibt es auch von China selber: Die Regierung engagiert sich im Kampf gegen die Produktpiraterie und gibt an, effiziente Systeme zum Schutz des geistigen Eigentums aufzubauen. Mit Flankierungsmassnahmen wie einer verschärften Strafverfolgung und einer verbesserten Überwachung bemüht sich China, die internationale Zusammenarbeit auf diesem Gebiet auszuweiten und gleichzeitig das öffentliche Bewusstsein für den Schutz geistigen Eigentums zu sensibilisieren. Dieses Engagement gegen die Produktpiraterie kommt nicht von ungefähr. Das Land stellt zunehmend eigene Produkte her und hat deshalb ein Eigeninteresse daran, diese zu schützen.

10. Rohstoffpreise

Auf dem zehnten Rang sind die Rohstoffpreise, die die Wirtschaft in den nächsten Monaten nicht aus den Augen lassen darf. Im vergangenen Jahr haben die Rohstoffe als Anlagethema an Bedeutung zugenommen. Doch nicht nur Rohöl und Metalle sind bei den Anlegern beliebt, sondern auch «Soft Commodities» wie Getreide, Kaffee oder Zucker.

Ebenfalls stark nachgefragt werden neuerdings Industriemetalle wie Kupfer, Blei, Aluminium oder Zink. Es ist vor allem der Raum Asien, der mit einer starken industriellen Nachfrage grosse Preissprünge antreibt. Der wirtschaftliche Aufschwung Chinas und Indiens wirkt sich auch auf die Rohstoffe aus. Mit zunehmendem Wohlstand und Urbanisierung konsumieren die beiden Länder vermehrt Produkte aus rohstoffintensiver Herstellung.

Ganz im Zeichen des Sommers 2006 steht der Ölpreis, der manche Firmen ins Schwitzen gebracht hat. Nach wie vor taucht das schwarze Gold auf Grund der Spannungen im Iran, im Irak, in Israel und Nigeria in den Schlagzeilen auf. Neben der steigenden Nachfrage aus den Schwellenländern und der Erschöpfung bestehender Reserven dürften die nicht nachlassenden internationalen Spannungen in gas- und erdölfördernden Staaten dafür sorgen, dass die Preisschwankungen in den nächsten Monaten nicht abnehmen.

Methode des «io new management»-Trendbarometers

Das «io new management»-Trendbarometer stützt sich auf die Delphi-Methode, einen Kreativansatz, der auf Expertenurteilen aufbaut und sich vor allem für zukunftsorientierte Fragestellungen eignet. Die Erkenntnisse werden in einem zweistufigen Verfahren gewonnen: Stufe 1 fragt offen nach den wichtigsten externen Trends der nächsten sechs bis zwölf Monate, nach Lösungsansätzen und Firmenbeispielen. Für Stufe 2 werden die Einschätzungen aller Experten bezüglich der entscheidenden Trends in einer Liste zusammengeführt. Daraufhin bewerten die Experten in Stufe 2 jeden Trend dieser Liste auf einer Punkteskala. Aus den Summen der Bewertungen ergibt sich schliesslich die Top Ten der aktuellen «Driving Forces».

«io new management»-Trendbarometer

- 1.(2.)*Innovationsdruck
2. (4.)Globalisierung
3. (3.) Wachstum
4. (1.)Wachsende Bedeutung Chinas und Indiens
5. (neu)Mergers & Acquisitions
- 6.(7.)Kostendruck
7. (5.)Bildungsstandort Schweiz
8. (10)Standortwettbewerb

9. (neu)Sicherung des geistigen Eigentums im Handel mit China

10.(neu)Rohstoffpreise

* Rang im Januar 2006

» Fenster schliessen
