

Inhaltsverzeichnis

2.1 Was bedeuten „High Speed“ und „Smartness“ in der Wirtschaft?	11
2.2 Die wichtigsten Treiber der „Hightech-Ökonomie“	13
2.3 Herausforderungen und Chancen	17

Die digitale Vernetzung hat zum einen eine signifikante Beschleunigung der ökonomischen Entwicklung zur Folge. Zum anderen werden Produkte, Dienste und Systeme mit mehr „Intelligenz“ ausgestattet, sodass diese in gewissem Umfang autonom auf ihre Umwelt und ungeplante Ereignisse reagieren können. Man kann also sagen, dass wir uns auf dem Weg zu einer Hochtechnologiewirtschaft („Hightech-Ökonomie“) befinden, die aufgrund einer hohen Veränderungsrate sowohl als eine „Hochgeschwindigkeitswirtschaft“ bzw. „High Speed Economy“ als auch aufgrund der intelligenten Vernetzung von Unternehmen, Kunden, Produkten und Prozessen als eine „Smart Economy“ bzw. eine „Intelligente Wirtschaft“ charakterisiert werden kann.

In diesem Kapitel werden zunächst diese beiden Symptome und die Treiber hinter diesen Entwicklungen analysiert. Anschließend werden die damit verbundenen Herausforderungen und Chancen skizziert, auf die in späteren Kapiteln dieses Buches noch näher eingegangen wird.

2.1 Was bedeuten „High Speed“ und „Smartness“ in der Wirtschaft?

Das Umfeld, in dem Unternehmen agieren, und damit die Unternehmen selbst unterliegen einer beschleunigten Veränderung. So werden Produktzyklen immer kürzer. Kaum ist ein Smartphone auf dem Markt, wird auch schon das Nachfolgemodell angekündigt, natürlich

schneller, leistungsfähiger und mit noch mehr Funktionen ausgestattet als das Vorgängermodell. Früher war dieses Phänomen auf die sog. „Hightech-Sektoren“ beschränkt, etwa die Halbleiterindustrie und die von ihr unmittelbar abhängigen bzw. geprägten Anwendungsfelder, allen voran Produkte aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik („Consumer Electronics“).

Heute ist der Trend zur Beschleunigung allgegenwärtig und betrifft im Grunde fast alle Sektoren, von der Autoindustrie über die Pharmaindustrie bis hin zu den Medien, wo z. B. TV-Formate eine immer kürzere Lebensdauer aufweisen, in der sie die gewünschten Einschaltquoten und damit über entsprechende Werbeeinnahmen die erforderlichen Renditen erzielen müssen. Spricht man heute mit Topmanagern unterschiedlicher Branchen, so hört man häufig, dass sich der Planungshorizont für strategische Entscheidungen kontinuierlich verkürzt, also Geschäftsmodelle, Technologien und Prozesse in immer kürzeren Abständen hinterfragt werden müssen.

Der „Stressfaktor“, der dadurch entsteht, dass sich die Wettbewerbsintensität stetig verschärft und Wettbewerbsvorteile schneller als früher erodieren, ist in den Unternehmen spürbar. Vor allem in Großunternehmen hat man den Eindruck, dass Restrukturierungen zu einer Daueraufgabe werden. Der beschleunigte Wandel des wirtschaftlichen Umfeldes erfordert eine rasche Adaption der internen Organisationsstrukturen, um auf die Veränderungen der Märkte und Wettbewerbslandschaften zeitnah reagieren zu können. Häufig sind es nur kleinere Umstrukturierungen, in denen Abteilungen und Verantwortlichkeiten neu zugeschnitten werden, Führungsspannen verändert und betriebliche Funktionen ausgelagert oder ins eigene Unternehmen zurück verlagert werden.

Wandeln sich jedoch die wesentlichen Parameter einer Industrie durch regulatorische, technologische oder konsumentengetriebene Veränderungen, sind oftmals umfassende Transformationsprogramme erforderlich, um das jeweilige Unternehmen strategisch neu auszurichten, die erforderlichen Ressourcen neu zu allokalieren und Strukturen grundlegend umzubauen. Aktuelle Beispiele für Branchen, die besonders stark von der Digitalisierung betroffen sind, sind z. B. der Handel (Groß- und Einzelhandel) oder die Finanzindustrie.

Dies führt letztlich dazu, dass die ökonomischen Strukturen insgesamt in einer Volkswirtschaft einem beschleunigten Wandel unterliegen. Dementsprechend kann ein hohes Niveau an Beschäftigung und Wohlstand nur dann gehalten werden, wenn Innovations- und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft mit dem beschleunigten sektoralen Wandel Schritt halten können. Dem kann man entgegenhalten, dass dies im Grunde nichts Neues ist. Denn Industrien, Märkte und Unternehmen sind letztlich lebende Organismen, die immer einer kontinuierlichen Veränderung unterliegen.

Dennoch bedeutet die Geschwindigkeit, mit der sich dieser strukturelle Wandel heute vollzieht, einen Quantensprung für die Wirtschaft. Hinzu kommt, dass die Wirtschaft vor einigen disruptiven Veränderungen steht, also Entwicklungen, die das Potenzial haben, etablierte Geschäfte und Märkte zu revolutionieren. Der zunehmende Einzug von Methoden der Künstlichen Intelligenz, einhergehend mit Fortschritten in der Fabrik- und Prozessautomation, führt zu einer wachsenden Konvergenz von physischer und digitaler Welt.

Produkte, Systeme und Prozesse werden auf vielfältige Weise intelligenter. Dies wird sprachlich regelmäßig mit dem Zusatz „Smart“ betont. „Smart Products“, „Smart Factories“, „Smart Grids“, um nur einige Beispiele zu nennen, stehen derzeit in vielen Bereichen noch am Anfang der Marktreife. Es gibt aber schon erste praktische Anwendungen, die erahnen lassen, wie die Symbiose von hoher Veränderungsgeschwindigkeit und wachsender Intelligenz der Produkte und Dienste unsere Wirtschaft radikal verändern wird.

2.2 Die wichtigsten Treiber der „Hightech-Ökonomie“

Zuerst sollen die wichtigsten Einflussfaktoren aufgezeigt werden, die die Wirtschaft im 21. Jahrhundert schon verändert haben und in der Zukunft noch weiter transformieren werden. Über Bezeichnung und Abgrenzung der jeweiligen Determinanten kann man selbstverständlich diskutieren. Für die Zwecke dieses Buches wird ein konzeptioneller Rahmen gewählt, den Abb. 2.1 veranschaulicht und der letztlich nur einen von mehreren möglichen Segmentierungsansätzen darstellt.

Abbildung 2.1 unterscheidet 9 Kräfte, die den Entwicklungspfad unserer Wirtschaft auf dem Weg zu einer intelligenten „Hightech-Ökonomie“ bzw. einer „Smart Economy“

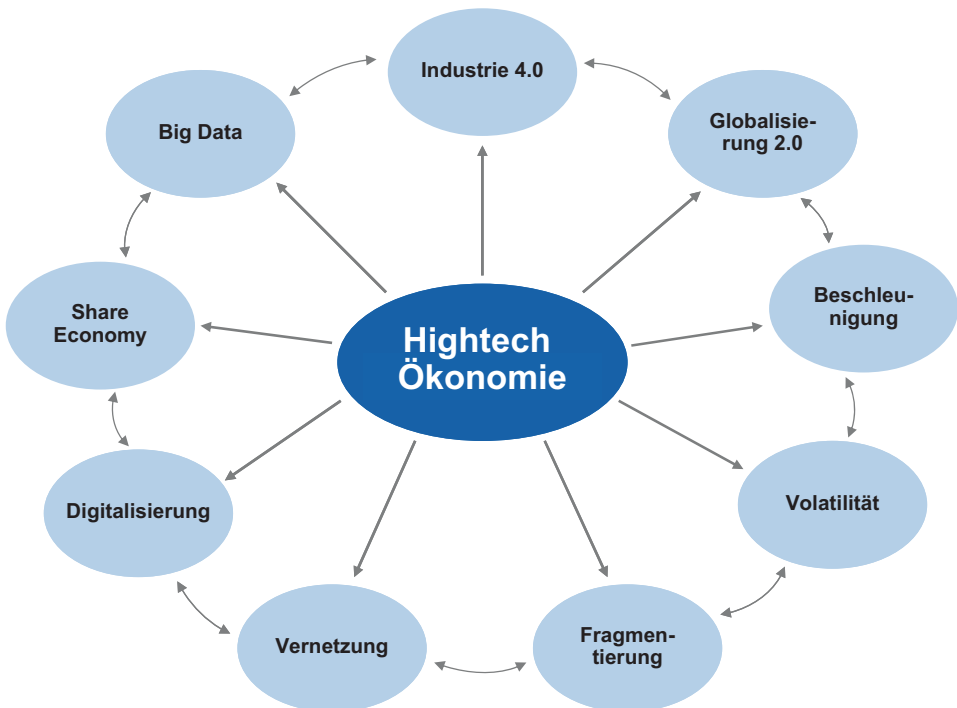


Abb. 2.1 Die wichtigsten Treiber in der „Hightech-Ökonomie“. (Quelle: Eigene Darstellung)

prägen und in Zukunft wesentliche Charakteristika unserer Ökonomie sein werden. Jeder dieser Treiber ist für sich genommen nicht neu und dürfte den meisten Managern und auch politischen Entscheidungsträgern in der einen oder anderen Form schon begegnet sein. Zumeist jedoch werden nach der Erfahrung des Autors ausgewählte Facetten und Erscheinungsformen dieser Faktoren nur dann von den Unternehmen betrachtet, wenn sie einen konkreten und aktuellen Bezug zum operativen Geschäft haben. Weit weniger Beachtung finden die strategische Bedeutung der Gesamtheit der einzelnen Faktoren sowie deren Ursachen, Wirkungen und vielfältigen Wechselbeziehungen. Zum Teil bedingen sich die einzelnen Einflussfaktoren gegenseitig oder stellen eine Folge von anderen Determinanten der Smart Economy dar.

Digitalisierung Ausgangspunkt der Entwicklung unserer Wirtschaft zu einer Smart Economy ist die „Digitalisierung“ unseres Privatlebens und des Unternehmenssektors, die immer weiter voranschreitet. Diese ist letztlich die grundlegende Voraussetzung dafür, dass die „Vernetzung“ der Informations- und Kommunikationswege im privaten Bereich, z. B. durch Social Media, oder im industriellen Bereich, z. B. in der Gestalt von unternehmensübergreifenden Kooperationsnetzwerken, immer engmaschiger wird. Als Folge der Digitalisierung und zunehmenden Vernetzung unserer Umwelt explodiert das Volumen verfügbarer Datenmengen.

Big Data In einigen wissenschaftlichen Bereichen wie der Klimaforschung, Genetik oder Atomphysik ist es seit geraumer Zeit unerlässlich, mithilfe von Supercomputern riesige Datenvolumina zu erfassen und auszuwerten, um zu weiteren Erkenntnisfortschritten zu gelangen. Recht neu ist dagegen der Trend, die riesigen Datenmengen, die aufgrund der Nutzung digitaler Technologien durch Personen oder Unternehmen auf vielfältige Weise generiert werden, zu untersuchen. Solche Daten entstehen durch die Nutzung des Internets in Form von Telekommunikationsverbindungen oder Logdateien, durch Kameras, GPS oder Apps. Auch in Unternehmen entstehen Unmengen von Daten durch Sensoren in der Produktion, über das Kundenverhalten oder im Bereich der Logistik über RFID-Chips, die helfen, Warenströme abzubilden.¹ Ähnliches gilt für den Energiesektor oder das Gesundheitswesen.

„*Big Data*“ heißt der Fachterminus, der seit etwa 3 Jahren nicht nur informationsintensive Branchen umtreibt. Die wichtigsten Herausforderungen bestehen nicht nur in der technologischen Erfassung und Verarbeitung der riesigen Datenmengen, sondern auch in der Entwicklung innovativer Anwendungen, die sich aus der Datenanalyse ergeben. Außerdem bedarf es neuer Analysemethoden (sog. „Big Data Analytics“), die den Anwender, etwa durch entsprechende Visualisierungstechniken, dabei unterstützen, die Komplexität der erfassten Informationen zu reduzieren und Muster in den Daten zu erkennen.

¹ RFID (Radio-Frequency Identification) ist eine Technologie, durch die man mithilfe elektromagnetischer Wellen Objekte automatisch und berührungslos erkennen kann. Ein RFID-System besteht aus einem Transponder an dem betreffenden Objekt (z. B. einer Ware), der ein Signal sendet, das von einem Lesegerät (z. B. einer Kasse) erfasst und decodiert werden kann.

Das Spektrum möglicher Anwendungen reicht von einer intelligenten Steuerung von Verkehrsströmen über dezentrale Wartungssysteme in der Industrie bis hin zu präventiven Anwendungen in der Gesundheitsversorgung oder der effizienteren Steuerung der Supply Chain von Unternehmen. Durch die schnellere und umfassendere Verfügbarkeit von Informationen, z. B. über Produktqualitäten, Lieferbarkeiten, und eine deutlich erhöhte Preistransparenz nehmen die Effizienz der Märkte und damit die Wettbewerbsintensität immer weiter zu.

„Unsere Autos sind heute schon rollende Rechenzentren mit 1,5 km Kabeln, mehr als 50 Steuergeräten und der Rechnerleistung von 20 hochmodernen PCs.“ Martin Winterkorn (Vorstandsvorsitzender des Volkswagen-Konzerns)

Beschleunigung Der in Abb. 2.1 aufgeführte Faktor „*Beschleunigung*“ beschreibt die deutlich höhere Reaktionsgeschwindigkeit von Kunden, Lieferanten und Produktionsprozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Omnipräsenz des Internets in unserem privaten und beruflichen Umfeld hat weitreichende Konsequenzen für unser Konsumverhalten und damit auch für die Profitabilität bestehender und die Attraktivität neuer Geschäftsmodelle. Transaktionen mit Kunden und Lieferanten können schneller und kostengünstiger über das Internet durchgeführt werden. Insbesondere seit Ende der 1990er-Jahre sind zahlreiche neue Geschäftskonzepte entstanden, die das Internet als Kommunikations- und Interaktionsmedium mit Kunden und Lieferanten nutzen. Suchmaschinen, E-Commerce-Unternehmen (B2C, B2B) und Onlinebanking sind einige Beispiele, die durch Fortschritte bei den wichtigen sog. „Enabler“-Technologien, wie z. B. Breitbandtechnologien, erst möglich geworden sind.

Fragmentierung Sinkende Transaktionskosten sorgen dafür, dass sich die Wertschöpfungstiefe bei vielen Unternehmen verändert hat. Etliche Aktivitäten, die früher innerhalb eines Unternehmens durchgeführt wurden, werden heute ausgelagert, sodass neue Wertschöpfungsnetzwerke entstehen. Gleichzeitig sind durch die Externalisierung von bestimmten Funktionen neue Märkte für Produkte und Dienste sowie innovative Geschäftsmodelle entstanden. Beispiele für eine solche „*Fragmentierung*“, d. h. die Ablösung vormals vertikal in Unternehmen integrierter Wertschöpfungsprozesse durch Markttransaktionen, gibt es viele:

Einkaufs- und Auktionsplattformen übernehmen vielfach Aktivitäten, die früher von den Einkaufsabteilungen selbst durchgeführt wurden. Selbst Engineering- und Design-Dienstleistungen, die ehemals als unverzichtbarer Bestandteil der Kernkompetenz eines Autobauers gesehen wurden, werden in der Autoindustrie zunehmend ausgelagert, seitdem die unternehmensexterne Kooperation mit Dienstleistern unkompliziert und über sichere Internetverbindungen erfolgen kann. 3D-Tools ermöglichen die gemeinsame Arbeit an Engineering-Projekten über Standort- und Unternehmensgrenzen hinweg. Auch entstehen vollkommen neue Geschäftsmodelle als Folge der steigenden Internetpenetration. Preisvergleichsmaschinen erleichtern Konsumenten die Auswahl des besten Strom- oder Handytarifs sowie die Auswahl der preisgünstigsten Versicherung.

Share Economy Ein weiterer Aspekt, der im Zuge der digitalen Vernetzung an Bedeutung gewinnt und vielfältige Facetten beinhaltet, betrifft die unter dem Begriff „*Share Economy*“ zusammengefassten Geschäftsmodelle, die auf eine gemeinsame Nutzung knapper Ressourcen abzielen. Der Zugriff auf die Nutzung bestimmter Güter oder Dienstleistungen kann auch ohne einen Eigentumserwerb erfolgen. Gemeinsame Nutzungsmodelle oder der Erwerb zeitlich begrenzter Nutzungsrechte, wie z. B. beim Leasing, sind per se nicht neu. Aber die Digitalisierung eröffnet ein deutlich breiteres Spektrum für mögliche Anwendungen von Sharing-Modellen. Die Perspektiven der „*Share Economy*“ und die Auswirkungen von „*Big Data*“ haben in den letzten beiden Jahren die Computermesse CeBIT maßgeblich geprägt.

Industrie 4.0 Die Vernetzung unserer Umwelt, wie z. B. von Haushaltsgeräten, Autos oder Gebäuden, reflektiert die Weiterentwicklung des „World Wide Web“ zu einem „Internet der Dinge“ bzw. einem „Internet der Dienste“, wenn man den Blick auf die mit dieser Entwicklung einhergehenden webbasierten Dienstleistungen richtet. Ein zentraler Bestandteil des „Internets der Dinge“ ist das Thema Industrie 4.0, mit dem nichts weniger als eine mögliche vierte Phase der industriellen Revolution gemeint ist. Die Digitalisierung der Produktion durch die intelligente Vernetzung und Steuerung von Fertigungsprozessen soll die Produktion effizienter und gleichzeitig flexibler machen. „*Smart Factory*“ heißt das Konzept, an dem weltweit Institute und Unternehmen des produzierenden Gewerbes intensiv forschen. Noch stehen wir am Anfang dieser Entwicklung, die unaufhörlich voranschreitet. Aber das Thema Industrie 4.0 steht zu Recht weit oben auf der forschungspolitischen Agenda der Bundesregierung und der EU.

Auf europäischer Ebene wurde im Jahr 2010 eine auf 10 Jahre angelegte Wachstums- und Beschäftigungsstrategie erarbeitet, um die europäische Wirtschaft nach den Erfahrungen aus der Finanzkrise zukunftsfähig zu machen. Insbesondere soll das Programm die Grundlagen für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum schaffen. Das Programm beinhaltet 7 Leitinitiativen, zu denen auch die Förderung der digitalen Wirtschaft gehört.² In Deutschland hat die Bundesregierung den Themenkomplex Industrie 4.0 als einen wichtigen Bestandteil der „Hightech-Strategie für Deutschland“ definiert. Außerdem ist das Thema auch auf der „Digitalen Agenda“, die die Bundesregierung für die Jahre 2014 bis 2017 formuliert hat (vgl. www.hightech-strategie.de oder BMWi 2014). Auf die bisherigen und geplanten Fördermaßnahmen von Industrie 4.0 wird im weiteren Verlauf dieses Buches noch näher eingegangen. In jedem Fall bedarf es gemeinsamer Anstrengungen von Industrie, Wissenschaft und Politik, damit Deutschland auf diesem Gebiet eine Vorreiterrolle einnehmen kann. Denn mit der fortschreitenden Realisierung intelligenter Fertigungskonzepte steigen die Chancen, Deutschland auch als Produktionsstandort zu stärken.

² Weitere Informationen zu Zielen und Programmen von „EUROPA 2020“ erhält man unter: <http://ec.europa.eu/europe2020>.

Volatilität In den Finanzkrisen hat man gesehen, wie hohe *Volatilität* auf den Finanzmärkten und die daraus resultierenden Unsicherheiten die reale Wirtschaft beeinflussen können. Gemeint sind dabei nicht die traditionell zyklischen Sektoren wie die Grundstoffindustrien, die Baubranche oder der Maschinen- und Anlagenbau. Inzwischen nehmen die Volatilität der Märkte und damit auch die Planungsunsicherheit vor allem in den Industrien zu, die sich kürzer werdenden Innovations- und Technologiezyklen ausgesetzt sehen.

Tatsächlich wird das Management kurzer Innovationszyklen zu einer strategischen Herausforderung insbesondere für solche Unternehmen aus Branchen, in denen für Produktinnovationen erhebliche Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E) und später auch in das entsprechende Equipment getätigt werden müssen. Dazu gehören z. B. die Auto- oder die Pharmaindustrie.

Globalisierung 2.0 Schließlich darf der Faktor Globalisierung nicht fehlen. Schon seit Jahren wird über Erscheinungsformen, Chancen und Risiken der weltweiten Verflechtung der Märkte diskutiert. Aber zurzeit schlagen wir ein vollkommen neues Kapitel in der Entwicklung der Globalisierung auf, die man durchaus als „*Globalisierung 2.0*“ bezeichnen kann. Wanderten noch vor wenigen Jahren die meisten Direktinvestitionen aus den westlichen Industrienationen in die sog. „Emerging Markets“, ist inzwischen eine deutlich ausgeglichene Investitionsbilanz vor allem mit China und Indien zu verzeichnen. Gerade Unternehmen aus diesen beiden Ländern investieren inzwischen erhebliche Mittel in der EU und in den Ländern der NAFTA (North American Free Trade Agreement). Dies erkennt man auch an den Mergers-and-Acquisitions (M&A)-Aktivitäten: Fast immer gehören Investoren aus China zu den aussichtsreichsten Bietern, wenn im Rahmen eines M&A-Prozesses deutsche mittelständische Unternehmen, z. B. wegen eines nicht gelösten Nachfolgeproblems, zum Verkauf angeboten werden.

In Zeiten der Netzökonomie können sich auch Standortfaktoren, wie z. B. Lohnkostenunterschiede, relativieren. Unternehmen, die intelligenter Produkte herstellen und „smarte“ Produktionsmethoden einsetzen, können per Saldo auch auf der Kostenseite Wettbewerbsvorteile erzielen, selbst wenn die nominellen Lohnkosten höher als in anderen Ländern sind. Es können sogar Rückverlagerungen von einst abgewanderten Branchen nach Deutschland stattfinden, sofern in ausreichendem Maße technologisch bedingte Produktivitätsvorteile erreicht werden können.

2.3 Herausforderungen und Chancen

Veränderungen, auch radikaler Natur, sind immer mit besonderen Chancen und Risiken verbunden. Dies gilt im Grunde für alle Lebensbereiche. Immer dann, wenn etablierte Strukturen aufbrechen und tradierte Beziehungen infrage gestellt werden, gibt es außergewöhnliche Chancen für Spieler, die neue Trends setzen, diese proaktiv befördern oder sich neuen Situationen schneller anpassen als andere. Umgekehrt verhält es sich allerdings mit denjenigen, die vom bisherigen Status quo besonders profitiert haben, es aber ver-

säumen, sich schnell den neuen Gegebenheiten zu stellen, und zu lange an Altbewährtem festhalten. Beispiele hierfür gibt es in der Wirtschaft genügend, auch in der allerjüngsten Vergangenheit. Der frühere Pionier der Smartphone-Szene, Blackberry, ist mittlerweile zu einem Sanierungsfall geworden und hat sich im Jahre 2013 selbst zum Verkauf gestellt, allerdings ohne Erfolg. Das Interesse möglicher Investoren war so gering, dass der Komplettverkauf im November 2013 zunächst auf Eis gelegt wurde (vgl. Handelsblatt, 6.11.2013). Stattdessen hat man sich mit einer Kapitalerhöhung Zeit gekauft.

Ein Blick auf die Entwicklung der weltweiten Marktanteile in der Smartphone-Branche verdeutlicht, dass es bei Technologiesprüngen zu deutlichen Verschiebungen zwischen den Herstellern kommen kann (siehe Abb. 2.2).

Seit 2007 haben durch die neue Touchscreen-Technologie vor allem Apple als Vorreiter und in der Folge Samsung den Markt regelrecht umgekrempelt. Die großen Verlierer sind Blackberry und Nokia. Im Fall von Blackberry haben vor allem Apple und Samsung inzwischen einen derartigen Vorsprung gegenüber dem einstigen Pionier herausgeholt, dass sich das kanadische Unternehmen mit milliardenschweren Investitionen neu erfinden muss. Ähnliches sieht man beim einstigen Handy-Giganten Nokia, der die Vorteilhaftigkeit der Touchscreen-Technologie ähnlich wie Blackberry zu spät erkannt und schließlich sein einstiges Kerngeschäft im November 2013 an Microsoft verkauft hat.

Microsoft erhofft sich durch die Übernahme des Hardwaregeschäftes mithilfe des eigens für Smartphones entwickelten Betriebssystems Windows Phone und des Relaunchs der Lumia-Produktlinie (ehemals Nokia, jetzt Microsoft) zur Konkurrenz aufschließen zu können. Solche Beispiele zeigen eindrucksvoll, dass in Zeiten der Hochgeschwindigkeitswirtschaft einmal verloren gegangenes Terrain nur schwer wieder zu erobern ist.

Oder man schaue sich das Bankgeschäft an. Auch hier sorgt das Internet dafür, dass vor allem im Privatkundengeschäft die klassischen Filialbanken unter Druck geraten. In-

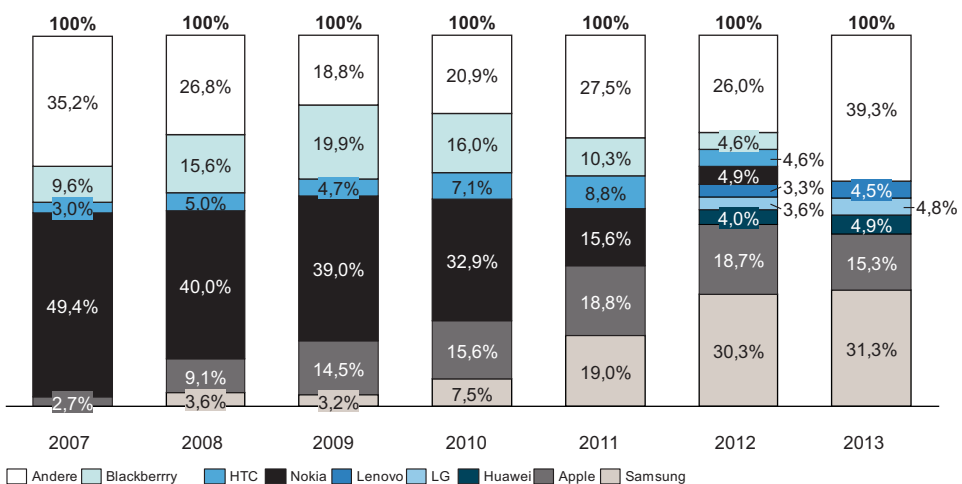


Abb. 2.2 Marktanteile der Hersteller am Absatz von Smartphones. (Quelle: Gartner 2013)

ternetbanken locken mit günstigen Konditionen, die sie aufgrund ihrer schlanken Kostenstruktur anbieten können. Nahezu alle Großbanken mit großem Filialnetz kämpfen seit einigen Jahren darum, eine Multichannel-Strategie zu finden, die einen tragfähigen Mix von Filialgeschäft und Onlinebanking beinhaltet.

Ähnlich sieht es mit dem stationären Buchhandel aus, der vielfach gegen die großen Internetkaufhäuser, wie insbesondere Amazon, ums Überleben kämpft. Beide Beispiele belegen, dass es zur Entwicklung einer nachhaltigen Strategie im digitalen Zeitalter weit mehr bedarf als der additiven Hinzufügung eines weiteren Vertriebskanals, sei es durch ein Onlinebanking-Portal oder einen ergänzenden E-Commerce-Channel.

In einer Zeit, in der Veränderungen häufiger, schneller und mit höherer Intensität erfolgen, steigt die Unsicherheit für alle Marktteilnehmer, also für Unternehmen und Unternehmer, Beschäftigte, Investoren, Kunden und Lieferanten. Letztlich bedeutet dies, dass die strategischen Herausforderungen für Unternehmen und das Topmanagement an Komplexität zunehmen werden. Für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird es in einer Welt von höherer Volatilität darauf ankommen, die eigene Beschäftigungsfähigkeit und Attraktivität für den bestehenden Arbeitgeber oder potenzielle neue Arbeitgeber auf einem hohen Niveau zu halten. Aber auch die politischen Entscheidungsträger sind mehr denn je gefragt, geeignete wirtschafts- und sozialpolitische Maßnahmen zu ergreifen, um den Standort Deutschland wettbewerbsfähig zu halten und den Menschen adäquate Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten.

Im Folgenden wollen wir uns die in Abb. 2.1 dargestellten Trends und deren Auswirkungen auf spezifische Industrien im Einzelnen ansehen. Denn die sich bereits heute abzeichnenden Entwicklungen werden Deutschland ebenso wie andere führende Industrienationen als Technologie-, Produktions- und Beschäftigungsstandort vor große Herausforderungen stellen. Gerade das Zusammenwirken und das sich z. T. gegenseitige Verstärken der jeweiligen Effekte sorgen dafür, dass wir vor gewaltigen Umwälzungen in unserer Industrie- und Dienstleistungslandschaft stehen. Davon sehen wir im Moment buchstäblich nur die Spitze des Eisberges. Anschließend werden wir dann diskutieren, was diese Veränderungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung in Zeiten schneller Veränderungen bedeuten.

Wirtschaft des 21. Jahrhunderts

Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie

Brühl, V.

2015, XV, 228 S. 71 Abb., 7 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-658-04882-2