



### Univ.-Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Rudolf Wimmer ist Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen und Vizepräsident der Universität Witten/Herdecke sowie Mitgründer und Partner der osb, Gesellschaft für systemische Organisationsberatung mbH in Wien.

Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind die künftigen Überlebensfragen von Familienunternehmen, insbesondere die speziellen Herausforderungen schnell wachsender Familienunternehmen.

Nach seinem Studium der Rechts-, Staats- und Politikwissenschaft an der Universität Wien war Rudolf Wimmer dort mehrere Jahre als Universitätsassistent tätig. An der Universität Klagenfurt hat er sich anschließend für Gruppendynamik und Organisationsentwicklung habilitiert.

Er unterstützt Unternehmen bei der strategischen Neupositionierung, beim Generationswechsel, dem Aufbau neuer Führungsstrukturen und Corporate-Governance beziehungsweise bei der strategischen Repositionierung. Er begleitet ferner Projekte zur Strategieimplementierung, Konzeption und Realisierung von einschneidenden organisationsbezogenen Veränderungsvorhaben – z. B. bei Fusionen – bis zur Stabilisierung des Zielzustandes.

Darüber hinaus entwickelt und coacht er Teams im Topmanagement, unterstützt beim Aufbau und bei der Begleitung von unternehmensinternen Consulting-Einheiten, bei der Professionalisierung von Beraterinnen und Beratern und ist Aufsichtsratsmitglied in verschiedenen Unternehmen.

## 2.3 Globalisierung, Digitalisierung und Change-Management

### Herr Professor Wimmer, inwiefern beeinflusst die Globalisierung die Weltwirtschaft und insbesondere den deutschen Mittelstand im Gegensatz zu den großen Konzernen?

Der Prozess der Globalisierung hat ganz offensichtlich ein neues Stadium erreicht. Über Jahrzehnte hinweg haben Unternehmen aus den hoch entwickelten Weltregionen wie den USA, Europa und Japan die aufstrebenden Volkswirtschaften der sogenannten „Schwellenländer“ genutzt, um sich neue Wachstumschancen zu erschließen.

Die Treiber dieses Prozesses waren Unterschiede in den Faktorkosten, der Zugang zu günstigen Rohstoffquellen, bahnbrechende Innovationen in den Informations- und Kommunikationstechnologien, effizientere und kostengünstigere Logistikdienstleistungen, die Deregulierung der Finanzmärkte sowie eine schrittweise Liberalisierung der Handelsbeziehungen.

Ermöglicht wurde diese intensive Internationalisierungswelle letztlich durch die wirtschaftliche Öffnung bevölkerungsreicher Gesellschaften: China nach 1979, Russland nach dem Fall des Eisernen Vorhangs, Indien nach 1991, Brasilien durch gezielte Wirtschafts- und Sozialreformen nach der Jahrtausendwende.

Diese Phase der Globalisierung hat zu einem noch nie da gewesenen Grad weltweiter Vernetzung der meisten wirtschaftlichen Akteure geführt. **Die Welt ist inzwischen zu einem integrierten, in sich höchst interdependenten Wirtschaftsraum zusammengewachsen, in dem die Entwicklung der einzelnen Volkswirtschaften – trotz der sich verschärfenden Standortkonkurrenz – nicht mehr isoliert voneinander betrachtet werden kann.** Es haben sich ganz neue Formen einer weltweiten Arbeitsteilung in den jeweiligen Wertschöpfungsketten entwickelt, die die wechselseitigen Abhängigkeiten und damit die Störanfälligkeit des wirtschaftlichen Geschehens enorm gesteigert haben.

### Erkennen Sie Nachteile der Globalisierung?

Die Globalisierungsdynamik der letzten Jahrzehnte hat sehr ambivalente Resultate hervorgebracht: Zum einen hat sie die Wohlstandsentwicklung in einigen Schwellenländern auf eine unglaubliche Weise stimu-

liert. Millionen Menschen in China und Indien konnten sich aus einer bedrückenden Armut befreien und auf eine ganz neue Weise am gesellschaftlichen und politischen Leben teilhaben. Der Anteil der in traditionell agrarischen beziehungsweise dörflichen Verhältnissen lebenden Menschen hat sich drastisch verringert. In diesen Volkswirtschaften sind einerseits ausgesprochen potente Unternehmen entstanden, die sich inzwischen nicht nur in ihren Heimatmärkten, sondern auch im Weltmarkt erfolgreich behaupten können. Andererseits sind mit dieser Entwicklung einschneidende Veränderungen in den Gesellschaften der sogenannten „Ersten Welt“ verbunden. **Die weltweite Wettbewerbsdynamik hat in diesen Wirtschaftsräumen zu irreversiblen strukturellen Umschichtungen geführt; weniger anspruchsvolle Arbeitsprozesse wurden verlagert und besonders wissensintensive Wertschöpfungsaktivitäten verstärkt.** In manchen Regionen haben diese Verschiebungen – wie in den USA und Großbritannien – zu einer gewissen Deindustrialisierung beigetragen. Andere Volkswirtschaften haben insgesamt ihre Wettbewerbsfähigkeit eingebüßt.

Die Folge ist eine Zunahme der wirtschaftlichen und damit sozialen Ungleichheit in diesen Gesellschaften. **Erhebliche Teile der Bevölkerung fühlen sich von der Wohlstandsentwicklung abgekoppelt und Abstiegsängste haben zugenommen.** All diese Entwicklungen setzen das politische System gegenwärtig gewaltig unter Druck. Die Prinzipien des freien Welthandels stehen urplötzlich wieder zur Disposition.

#### Und was bedeutet das für die Zukunft?

Die Globalisierung und die Strukturen des weltwirtschaftlichen Geschehens sind spätestens seit der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 in eine neue Phase eingetreten. **Wir sind gerade Zeugen eines weitreichenden Musterwechsels, der sich unter zunehmenden Unsicherheiten auf der politischen Bühne vollzieht.** Ursachen dafür sind unter anderem Terrorismus, Zunahme der Gewaltbereitschaft und der kriegerischen Auseinandersetzungen, Isolationismus, Schwächung der Regelungskraft internationaler Organisationen wie UN und WTO. Die politische Unsicherheit hat sich zu einer unleugbaren Bedrohung für die weitere Entfaltung unternehmerischer Aktivitäten entwickelt. Diese Rahmenbedingungen müssen Unternehmen heute in ihren strategischen Überlegungen einkalkulieren. Angesichts der gestiegenen Volatilität haben die Risiken auf der internationalen Bühne deutlich zugenommen. Dies gilt für mittelständische, häufig familiengeführte Unternehmen in gleicher Weise wie für Großkonzerne und Publikumsgesellschaften.

#### Wie kann sich der Mittelstand in dieser Situation positionieren?

Ein Großteil der Mittelständler im deutschsprachigen Raum hat die letzten Jahrzehnte erfolgreich genutzt, um sich im internationalen Kontext in eine gute Position zu katapultieren. Viele von ihnen sind in ihrer spezifischen Nische „Hidden-Champions“, die sich mit ihrem Leistungsangebot klug in das System der internationalen Arbeitsteilung eingefügt haben. Sie haben ihr Eigenkapitalpolster in den letzten Jahren deutlich gestärkt und damit ihren Spielraum gegenüber externen Finanzierungspartnern erheblich ausgeweitet. Aufgrund ihres vorsichtigen Umgangs mit dem Aufbau fremder Kooperationsbeziehungen in den neuen Märkten sind sie inzwischen in stabile Netzwerke vor Ort eingebettet, die auf einer bewährten Vertrauensbasis bestehen.

Daher sehe ich keine außergewöhnlichen Bedrohungen auf den Mittelstand zukommen, die speziell diesen Unternehmenstyp treffen würden. Seine Wettbewerbsfähigkeit ist mit Blick auf die aktuellen Globalisierungsherausforderungen weiterhin intakt.

#### Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung für den deutschen Mittelstand konkret?

Die Digitalisierung führte tatsächlich zu einem weitreichenden Umbruch in allen geschäftlichen Bereichen. Wie weitreichend dieser ist, ahnen wir erst allmählich. Die Digitalisierung fußt auf der technischen Entwicklung einer Umwandlung von Signalen in binäre Codes. Mit diesen lässt sich auf eine ganz neue Weise einfach und schnell rechnen. Dieser „Erfindung“ verdankt der Computer seine Bedeutung.

Die Entwicklung der Technik ist allerdings nicht ohne ein Verständnis für die außergewöhnliche technologische Innovationsdynamik in der Datenverarbeitung nachvollziehbar. Durch die Verbesserungen der Leistungsfähigkeit von Chips verdoppelt sich alle 18 Monate die Speicherkapazität und Rechengeschwindigkeit von Computern. Diese Innovationsmöglichkeiten haben Daten und deren intelligente Verarbeitung zum alles entscheidenden „Rohstoff“ der digitalen Revolution gemacht. Damit sind exponentielle Entwicklungen mit disruptiven Wirkungen verbunden, die in der bisherigen Geschichte kein Äquivalent kennen.

Ein entscheidender Meilenstein in dieser Entwicklung war die Erfindung des Browsers, der in den neunziger Jahren das World Wide Web zu einem funktionstüchtigen neuen Massenmedium machte und mit seiner globalen Reichweite Raum- und Zeitgrenzen überschreitende Kommunikationsmöglichkeiten eröffnet hat. Die Beteiligung des Computers an der zwischenmenschlichen, gesellschaftlichen Kommunikation kann als ein ähnlicher Evolutionsschritt angesehen werden wie seinerzeit die Erfindung des Buchdrucks. Dieser hat das Tor zur Neuzeit aufgestoßen und den Strukturwandel in Richtung „moderne Gesellschaft“ in Gang gebracht.

Die Digitalisierung wird einen ähnlich weitreichenden Transformationsprozess unserer Gesellschaft nach sich ziehen. Beunruhigenderweise können wir die Dimensionen dieser Veränderungen zurzeit in ihren ganzen Verästelungen noch gar nicht abschätzen.

#### Was ist das eigentlich Neue an diesem neuen Kommunikationsmedium?

Wir arbeiten in allen Lebensbereichen zunehmend mit digitalen Werkzeugen wie Computern, die auf unsere Eingabeimpulse mit Verarbeitungsprozessen, basierend auf ganz bestimmten Algorithmen, antworten. Diese Wirkmechanismen können wir überhaupt nicht mehr durchschauen. Trotzdem nutzen wir das, was wir von diesen digitalen Assistenzsystemen zurückbekommen, als Kommunikationsimpulse, mit denen wir ohne viel Nachdenken weiter operieren. Der Computer ermöglicht die Bereitstellung und die Rekombination von Daten in einer Geschwindigkeit und einem Komplexitätsgrad, den das menschliche Gehirn bei Weitem nicht erreichen kann. Wie wir wissen, gehen mit diesem Potenzial eine Menge Chancen, aber auch erhebliche Risiken für unsere Gesellschaft einher. Die Büchse der Pandora ist geöffnet. Wir müssen lernen, damit umzugehen.

Für Unternehmen bedeutet die Digitalisierung eine Vielzahl an Herausforderungen. Sie ermöglicht neue Geschäftsmodelle, die etablierten Modellen oft die geschäftliche Grundlage entziehen. **Mit der Verlagerung des Point-of-Sale ins Internet steht der Handel gerade vor einer solchen existenzbedrohenden Herausforderung. Die Medienbranche hat die Notwendigkeit verstanden, sich in geschäftlicher Hinsicht neu zu erfinden beispielsweise durch Nachrichten-Apps.** Dem bisherigen Anzeigengeschäft wie den traditionellen Medienprodukten wurde die lange bestehende existenzsichernde Basis entzogen. Der gesamte Finanzsektor steht gerade am Beginn eines weitreichenden Transformationspro-

zesses, dessen Ausgang niemand kennt. Mit der Digitalisierung erschließen sich ganz neue Automatisierungspotenziale, die der industriellen Produktion erhebliche Optimierungsmöglichkeiten eröffnen – Stichwort „Industrie 4.0“. Die Fortschritte der künstlichen Intelligenz öffnen neue Türen im Gesundheitswesen bezüglich der Lösung von Mobilitätsproblemen, beim autonomen Fahren, in der Art, wie wir in Zukunft Bildung und berufliche Qualifikation organisieren. Die Dimensionen, in denen sich Unternehmen durch den Prozess der Digitalisierung zur Zeit gefordert sehen, sind also ganz vielfältiger Natur.

#### Wie reagieren die Unternehmen auf diese Veränderungen?

Der mit der Digitalisierung verbundene Veränderungsdruck ist in der Zwischenzeit bei den meisten Unternehmen angekommen. Bosch etwa ist mit aller Kraft seit zwei Jahren in diese digitale Welt aufgebrochen. Schon in wenigen Jahren will man 10 % des Umsatzes in der Internetwirtschaft generieren. Eine ähnliche Aufbruchstimmung wird von Daimler kommuniziert. Die Otto Group in Hamburg hat mit seiner Online-Plattform ABOUT YOU den Wettkampf mit Amazon und Zalando energisch aufgenommen. Es gibt wohl keine Branche, die von sich behaupten kann, diesen Tsunami, der mit der Digitalisierung gerade über sie hereinbricht, ignorieren zu können.

#### Wie können sich mittelständische Unternehmen auf die schnellen Veränderungen der heutigen Zeit einstellen, um wettbewerbsfähig zu bleiben?

Die Ausgangssituation vieler mittelständischer Unternehmen ist nicht immer ideal, um die Herausforderungen der digitalen Welt gezielt anzugehen. Gerade wenn man in der Vergangenheit mit seiner Strategie und den bislang praktizierten Geschäftsmodellen erfolgreich unterwegs war, ist die Gefahr extrem groß, den anstehenden Veränderungsdruck zu unterschätzen. **Die eigene Pfadabhängigkeit in der Lösung von geschäftlichen Problemen lässt firmenintern gar nicht das professionelle Aufmerksamkeitspotenzial entstehen, das ein Unternehmen heute braucht, um sich angesichts der Digitalisierung angemessen zu positionieren.** Üblicherweise fehlt dafür unternehmensintern die erforderliche Urteilskraft. Was bedeutet denn Digitalisierung in unserem Geschäft? Was sehen wir da auf uns zukommen? Was heißt es denn konkret, sich diesen Fragen in einem ersten Schritt zu stellen? Die Gefahr in solchen Unternehmen ist groß, sich die Antworten auf diese Fragen von außen einzukaufen, ohne sich selbst ein Urteil in den Kerndimensionen gebildet zu haben.