

# DIGITAL TALENT – KOMPETENZEN FÜR DAS BUSINESS VON MORGEN

# DIGITAL TALENT – COMPETENCIES FOR THE BUSINESS OF TOMORROW

Nicht jede Änderung ist eine Innovation und nicht jede Innovation führt zur Veränderung. Das Tempo und die Vielzahl von Innovationen der letzten Jahre führen allerdings zu erheblichen Verwerfungen; derzeit wohl am anschaulichsten an der Entwicklung der Elektromobilität und des autonomen Fahrens erkennbar. Treiber dieser Entwicklung sind Industrien in stabilen Staaten. Ohne wirtschaftliche Stabilität wird es kaum Veränderungen geben. Erst eine stabile Wirtschaft ermöglicht Innovationen. Der IWF erwartet für 2018 ein globales Wachstum der Wirtschaft um drei Prozent – im Grundsatz ein guter Wert. Aber es nehmen auch die Auseinandersetzungen und Unstimmigkeiten zu: Nach dem „Global Risk Report“ des Weltwirtschaftsforums in Davos erwarten 93 Prozent der Befragten eine Zunahme der Auseinandersetzung zwischen den Großmächten. Könnte sich diese Einschätzung auf die Innovationsstärke auswirken? Welche Verwerfungen erwarten uns?

Dr. Norbert Lammert, ehemaliger Bundestagspräsident, erinnert daran, dass 2018 das hundertste Jahr des Endes des Ersten Weltkrieges ist. Spätestens nach 1918 brach die europäische Dominanz über die Welt. Das Selbstbewusstsein der Europäer scheint oftmals immer noch größer zu sein als deren Relevanz. Ganz Europa bildet heute sieben Prozent der Weltbevölkerung, aber immer noch glauben manche Staatslenker an die eigene Durchsetzung ihrer Souveränität. Die unaufhaltsame Globalisierung führt dazu, dass Nationalstaaten die Führung ihres Kerngeschäftes verlieren werden. Je relevanter Unternehmen werden, desto weniger relevant sind staatliche Grenzen. Der Populismus und seine Parteien versprechen eine einfache Antwort: Wir stoppen das Laufband! Aber dies wird Ihnen nicht gelingen.

Not every change is an innovation, and not every innovation leads to change. But the tempo and the number of innovations in the last years have led to some significant faults. This is most evident in the development of electro-mobility and autonomous driving. The drivers of these developments are industries in stable states. Without economic stability, there will be very few changes. Only a stable economy will lead to innovations. For 2018, the IWF is expecting a global economic growth of three percent – generally a good number. But conflicts and discontents are also increasing. According to a “Global Risk Report” of the World Economic Forum in Davos, 93 percent of those surveyed expected an increase in conflicts between world powers. Could this expectation affect innovational strength? What problems await us?

Dr Norbert Lammert, the former President of the Bundestag, recalled that 2018 was the hundredth anniversary of the end of the First World War. After 1918, European dominance over the world was at its end. Europeans’ confidence often seemed to be bigger than their relevance. All of Europe only constitutes seven percent of the world population today, but some of those in charge still believe in establishing their own sovereignty. The unstoppable globalisation will lead to the fact that nation states will lose the leadership over their key industries. The more relevant businesses become, the less relevant state borders become. Populism and its parties promise an easy answer: We’re going to stop the machine! But they will not be able to do this.

Die intelligenteste Antwort auf den wachsenden Souveränitätsverzicht ist die Stärkung Europas. Der Versuch, die Souveränität national festzuhalten, ist der sichere Versuch, diese ganz zu verlieren. Entweder wir versuchen es gemeinsam oder es findet nicht statt! Nach Dr. Lammert wird der Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union möglicherweise als größte Dummheit in die Geschichte eingehen. Im Hinblick auf die EU-Mitglieder in der östlichen Mitte verweist er auf letzte Worte Vaclav Havels, einst Regimekritiker in der Tschechoslowakei und späterer Präsident Tschechiens: „Früher wollten wir die Freiheit, heute haben wir sie und wissen nicht mehr, was wir wollen.“

### Kongress der mittelständischen Weltmarktführer in Schwäbisch-Hall

Die fortschreitende Digitalisierung und der Generationenwechsel der Wirtschaft bildete den roten Faden, der sich durch die einzelnen Veranstaltungen des diesjährigen Gipfeltreffens der Weltmarktführer Anfang Februar 2018 in Schwäbisch-Hall zog – mit einer Höchstbesetzung von annähernd 500 Teilnehmern aus allen Teilen der mittelständischen Wirtschaft. Der ehemalige baden-württembergische Wirtschaftsminister und Inhaber der Akademie Deutscher Weltmarktführer Dr. Walter Döring eröffnete den ersten Tag des Weltmarktführer-Treffens, das zusammen mit der Wirtschaftswoche veranstaltet wird. Deutschland ist stark in sogenannten „Verticals“, der Fertigungstiefe, der Durchdringung einzelner Industrien, aber schwach in Plattformen. Als Land sind wir hier einfach zu klein. Plattformen sind die Domäne amerikanischer und chinesischer Unternehmen, sie erst geben Größe und Macht. Technologisch fallen leider deutsche und europäische Unternehmen immer stärker zurück. Anders sieht die Lage bei der mittelständischen Industrie aus, hier besteht unverändert eine weltweit hervorragende Position.

### Wege zur Digitalisierung

Die Digitalisierung des Produktions- und Vertriebsprozesses ist noch nicht erreicht, nur weil jeder Mitarbeiter ein iPad besitzt. Drei Empfehlungen lassen sich für Hersteller auf dem Weg der digitalen Transformation geben: Erstens, die Kernkompetenz des Unternehmens muss bleiben, hierauf besteht der Fokus. In angrenzenden Bereichen suchen Sie sich jeweilige Partner. „Business partnering“ wird in der digitalen Welt wichtiger. Nummer zwei: Die Organisation des Unternehmens muss auf den Wandel vorbereitet werden. Ein Referent drückte es einmal so aus: Starten Sie damit, dass Sie einen Psychologen hinzuziehen! Und zu guter Letzt – die Digitalisierung führt zu Investitionen in neue (oft unbekannte) Kompetenzen und Kapazitäten, gleichzeitig zu Umsatzeinbußen durch nunmehr nutzungs-basierte Geschäftsmodelle, nicht mehr nur den Verkauf von Produkten. Diese Transformationsphase kann schmerzhaft werden, führt zu finanzieller Belastung und verlangt die

The most intelligent answer to the growing denial of sovereignty is the strengthening of Europe. The attempt to establish sovereignty on a national level is the fastest way to losing it altogether. We either try to do it together or we don't try it at all! According to Dr Lammert, Great Britain's exit from the European Union will perhaps go into history as one of their biggest mistakes. In terms of the EU members in the eastern centre, he recalls the words of Vaclav Havel, the former activist against the Czechoslovakian regime and the later president of Czechoslovakia: "Before, we wanted freedom. Now we have it and don't know what we want anymore."

### A Congress of Mid-sized Global Market Leaders in Schwäbisch-Hall

The advancing digitalisation and the generational change in the economy created the red thread that spun through the different events at this year's summit meeting of world market leaders in early February 2018 in Schwäbisch-Hall – an event that was at maximum capacity with 500 attendees from all parts of the mid-sized economy. Dr Walter Döring, the former Economic Minister of Baden-Wuerttemberg and the owner of the Academy of German Market Leaders, inaugurated the first day of the Global Market Leaders Meeting, which was organised in conjunction with the Economic Week. Germany is strong in so-called "Verticals," vertical integration and penetrating into individual industries, but it's weak on platforms. We're just too small as a country. Platforms are the domains of American and Chinese businesses; they have the necessary size and strength. On a technological level, German and European economy are unfortunately falling behind. The situation is different when it comes to medium-sized industries; here we continue to have a globally leading position.

### Paths to Digitalisation

The digitalisation of the production and distribution process has not been achieved yet just because every employee has an iPad. Here are three suggestions for manufacturers on the path to digital transformation: first, the key competences of the business must remain, since this has to be the focus. For adjacent areas, you can find corresponding partners. In the digital world, "business partnering" is becoming increasingly important. Number two: the business' organisation must be ready for change. An advisor once expressed it in this way: Start with including a psychologist! And finally – digitalisation leads to investment in new (and often unknown) competencies and capacities, while at the same time it can lead to sales losses through user-based business models that don't just rely on the sales of products. This transformation phase can be painful, can lead to financial burdens, and demands all participants be prepared. There will be new paradigms in the areas of product development in a digital era: "Using instead of owning," "pay-per-use instead of investment,"





Vorbereitung aller Beteiligten. Es wird neue Paradigmen im Bereich der Produktentwicklung im digitalen Zeitalter geben: „Nutzen statt besitzen“, „Pay-per-Use statt Investment“, „Kundenbeziehung statt Vertrieb“, „Ökosysteme statt Produktwelten“ oder „Customer Success statt Customer Support“.

Schwerpunkt der deutschen mittelständischen Weltmarktführer bleiben Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. In den neuen Bundesländern sind sie leider kaum zu finden. Zwei Drittel von ihnen arbeiten eher im ländlichen Raum – ein wichtiger Beitrag auch zur regionalen Strukturpolitik innerhalb Deutschlands. Die Konzentration auf starke Kunden verbunden mit einer hohen Produktions- und Wertschöpfungstiefe führt dazu, dass die Ein- und Ausgangslogistik keine zentrale Rolle spielt und damit eine Fertigung abseits der Großstädte ermöglicht. Hinzu kommt, dass Deutschland auch in der Peripherie gut erschlossen ist und auch dort gut ausgebildete Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Die „Hidden Champions“ arbeiten besonders in klassischen industriellen Bereichen wie Maschinenbau, Elektroindustrie, Kunststoffproduktion und Metallwaren.

“customer relations instead of distribution,” “ecosystems instead of product worlds,” or “customer success instead of customer support.”

The focus of German mid-sized global market leaders will remain in Baden-Württemberg and North Rhine-Westphalia. In the new federal states, they are unfortunately barely present. Two-thirds of them are found in rural areas – this is an important contribution to regional structural policies within Germany. The concentration to build strong customer relations in conjunction with high productivity and a real net output ratio leads to the fact that import and export logistics don't play a central role and therefore facilitate production outside of large cities. In addition, Germany's rural areas are also well connected and have well-trained employees. The “hidden champions” are particularly active in classic industrial areas such as mechanical engineering, the electronics industry, plastics production, and metalware.



## Export von Stabilität

Johannes Hahn, EU-Kommissar für Nachbarschaftspolitik und Erweiterungsverhandlungen, wies noch einmal darauf hin, dass Politik nur die Rahmenbedingungen der Wirtschaft setzt. Arbeitsplätze müssten die Unternehmen selbst schaffen. Aus Sicht der Europäischen Kommission gibt es derzeit drei strategische Nachbarn: die Ukraine, die Türkei und Ägypten. Es gilt, Stabilität zu exportieren, sonst importieren wir Instabilität. Das Wohlstandsgefälle muss ausgeglichen werden. Es warten 20 bis 25 Millionen Flüchtlinge in unmittelbarer Nähe zur EU. Diese Stabilisierung wurde im Osten besser erreicht als im Süden, trotz vieler Defizite: Polen und die Ukraine hatten 1990 in etwa die gleiche Wirtschaftsleistung pro Kopf, heute ist diese in Polen etwa drei- bis viermal höher als in der Ukraine. Auch dies ist ein Erfolg der schnellen Einbeziehung Polens in den gemeinsamen Markt der EU! Europa ist derzeit der wohl internationalste Kontinent dieser Welt. Noch können wir unsere Standards durchsetzen oder dies zumindest versuchen, zum Beispiel im Rahmen des Aufbaus der sogenannten chinesischen Seidenstraße. Ob diese Position noch in zehn bis 15 Jahren besteht, ist offen. Auch daher gilt es, den Harmonisierungsprozess innerhalb der EU und im Rahmen einer mäßigen Erweiterung voranzutreiben.

## Exporting Stability

Johannes Hahn, the EU Commissioner for Neighbouring Politics and Expansion Negotiations, indicated that policy can only establish the framework conditions of the economy. Jobs have to be created by businesses themselves. From the European Commission's perspective, there are currently three strategic neighbours: Ukraine, Turkey, and Egypt. It's important to export stability, otherwise, we will be importing instability. Wealth gaps must be closed. 20 to 25 million refugees are waiting close to Europe. This stabilisation was achieved more successfully in the east than in the south, despite many deficits: In 1990, Poland and Ukraine had about the same economic performance per capita, and now it's three to four times as high in Poland as it is in Ukraine. This is also the success of Poland's quick inclusion in the EU's mutual market! Europe is currently the most international continent in the world. We are still able to establish our standards or at least try, as we did in the context of the rebuilding of the so-called Chinese Silk Road. Whether this position will still remain in ten to 15 years remains to be seen. Therefore, it is important to keep working on the harmonising process within the EU and in the framework of a steady expansion.

Fotos Sebastian Muth für WirtschaftsWoche



AUTOR / AUTHOR:  
Ferry Wittchen



Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer im Raum Stuttgart. Er berät insbesondere mittelständische Unternehmen im Rahmen der Internationalisierung.

Lawyer and accountant in the Stuttgart region, and advises especially medium-sized enterprises within the context of internationalisation.