

Neuzeit? – das war Gestern.

Wie Unternehmen Ihre Zukunftsfähigkeit sichern

## Die momentane Situation

Die Krisen der vergangenen Jahre haben Eines deutlich gemacht: die Neuzeit geht ihrem Ende entgegen. Die wichtigste Frage für die Politik, die Wissenschaft, die Kultur, die Wirtschaft, unsere Gesellschaft insgesamt lautet: „Wie geht es weiter?“

Die Dynamik der Weltwirtschaft erzeugt Unsicherheiten. Sie hat zu **drei Reaktionsmustern** geführt. **Angst, Panik** und **Hysterie**. Alle drei sind äußerst schlechte Ratgeber. Sie führen in aller Regel zu völlig ungeeigneten Verhaltensmustern.

Das Ausmaß an Informationen und sich ständig ändernde Rahmenbedingungen in allen Bereichen der Gesellschaft erfordern die Fähigkeit, trotz zunehmender Unsicherheiten die richtigen Entscheidungen zu fällen. Nur so wird die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert.

Diese Veränderungen in der Weltwirtschaft haben Auswirkungen auf:

- **die Märkte,**
- **die Produkte & Produktionsverfahren,**
- **die Kundenerwartungen, -bedürfnisse und -ansprüche,**
- **die gesellschaftlichen Erwartungen**
- **die Mitarbeiter & Unternehmenskultur**
- **das legale Umfeld.**

Die Herausforderung lautet: alte Schablonen zu verlassen und die Risiken, die Unsicherheiten, die Vielfalt der Einflüsse zu managen. Wer hier abwartet, beraubt sich vieler Chancen. Wer Umfeldveränderungen im Auge zu behält, neue Märkte und veränderte Bedürfnisse, Innovationsfelder erkennt, und dieses Wissen über die Zukunft in unternehmerisches Handeln übersetzt, wird Entscheidungen der Gegenwart verbessern, sowie Megatrends und zukünftige Trends vorwegnehmen und mitgestalten und Orientierungswissen über sich wandelnde Unternehmenskontexte liefern.

### **Die Stolpersteine:**

Die Menge der Möglichkeiten und Gelegenheiten (opportunities) nimmt weltweit täglich zu. Die richtige Wahl, und damit richtige Auswahl zu treffen, wird immer schwerer. Somit ist die Fähigkeit, mit Multioptionalität und Multi-Kontextionalität zutreffend umzugehen, überlebensnotwendig. Dazu wird es notwendig sein, anders als bisher zu denken, zu bewerten und zu entscheiden.

Mit der Vielzahl der Optionen entstehen jedoch Gefahren. Wer jetzt falsche Entscheidungen fällt, erzeugt die höchsten Kosten in einem Unternehmen; die Wettbewerbsfähigkeit ist gefährdet.

Drei Einflussfaktoren können Unternehmen hier auf Dauer belasten, denn Unternehmen sterben nicht, sie verkümmern durch **Orientierungslosigkeit, Indifferenz und ‚Weiter-So‘-Denken.**

**Orientierungslosigkeit** führt zu kurzfristig angelegten Entscheidungen, die nachhaltig zu ungewünschtem Ergebnis führen. Daher sind sie instabil, werden ständig widerrufen, und durch neue Entscheidungen ersetzt. Orientierungslosigkeit ist gekennzeichnet durch den hektischen Zwang zu blindem Aktionismus.

**Indifferenz** verwechselt sinnvolles Fortschreiben von Akzeptiertem mit rigidem Festhalten an Bewährtem nach dem Motto: „Augen zu und durch“, und der Hoffnung, dass es gut geht. Indifferenz setzt darauf, dass sich die Welt der linearen (oder langsamen) Entwicklung des Unternehmens anpasst, anstatt sich der schnell verändernden Welt anzupassen. So entfernt man sich immer mehr von der Realität, ohne es zu bemerken.

**‚Weiter-So‘-Denken** ist die konsequente Fortschreibung der bisherigen Entwicklung durch Hochrechnung. Die Zeiten linearer, kontinuierlicher Unternehmensentwicklung sind jedoch vorbei. Der derzeitige fundamentale Wandel in der Weltwirtschaft wird Unternehmen nicht dort

ankommen lassen, wo sie ankommen wollen. Die Technik des ‚Weiter-So-Denkens‘ versagt.

## **Die Chancen:**

Im Jahre 2020 werden die Rolle der Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit nicht mehr die von heute sein. Selbstverständlich haben all diese Veränderungen auch Auswirkungen auf Kundenerwartungen, Kundenbedürfnisse und Kundenansprüche. Die Herausforderung lautet: alte Schablonen zu verlassen und die Risiken, die Unsicherheiten, die Vielfalt der Einflüsse zu managen. Wer hier abwartet, beraubt sich vieler Chancen. Wer Umfeldveränderungen im Auge zu behält, neue Märkte und veränderte Bedürfnisse, Innovationsfelder erkennt, und dieses Wissen über die Zukunft in unternehmerisches Handeln übersetzt, wird Entscheidungen der Gegenwart verbessern, sowie Megatrends und zukünftige Trends vorwegnehmen und mitgestalten und Orientierungswissen über sich wandelnde Unternehmenskontexte liefern.

## **Es geht um die Adaptionfähigkeit eines Unternehmens:**

Produkte altern immer schneller, Geschäftsmodelle ändern sich immer schneller. Wer sich hier frühzeitig zukunftsfähig aufstellt, sichert die Überlebensfähigkeit seines Unternehmens. Daher ist es sinnvoll, sich konstruktiv auf neue Megatrends und Trends einzustellen, eine offene Dialogkultur zu pflegen, die eigene Organisation und die

Verhaltensweisen in der Organisation zu flexibilisieren, das Unternehmen noch adaptionsfähiger zu machen.

Die Definition des Anforderungsprofils eines Unternehmens wird in Zukunft qualitativ anders als gewohnt sein, und damit ein qualitativ anderes Denken und Handeln erfordern. Wer frühzeitig die Kultur seines Unternehmens entwickelt, Fragen stellt, die realistisch die Zukunft voraus denken und seine Antworten daran orientiert, erzeugt die überlebensnotwendige Entscheidungsbasis. So gilt es, frühzeitig einen Regelprozess einzuleiten. Dadurch stellen Sie die richtigen Weichen, um sich zukünftigen Entwicklungen optimal anpassen zu können.

Der Fachbegriff dafür ist **Corporate Foresight**. **Corporate Foresight** hilft Unternehmen, Umfeldveränderungen im Auge zu behalten, neue Märkte und veränderte Bedarfe wahrzunehmen, neue Technologien und Innovationsfelder zu erkennen und dieses Wissen über die Zukunft in unternehmerisches Handeln zu übersetzen. Der Blick in die Zukunft soll einerseits Entscheidungen der Gegenwart verbessern und andererseits Orientierungswissen über sich wandelnde Unternehmenskontexte liefern.

## Die evolutiven Unternehmen

In Zukunft erfolgreiche Unternehmen werden **evolutiv** sein müssen. Dieses Wort drückt als Adjektiv den Prozess aus, den wir sonst nur im Substantiv Evolution erkennen.

Überlebensfähige Unternehmen handeln evolutiv. Das bedeutet, diese Unternehmen denken in Prozessen, wissen, wie man die richtigen Fragen stellt und handeln kompetent, angemessen und zuverlässig. Sie erhalten sich die Flexibilität, um auf neue Herausforderungen angemessen zu reagieren.

## Die Randbedingungen für das Überleben

Der Handlungsspielraum für Unternehmen wird weltweit zukünftig erheblich beeinflusst:

- Der Klimawandel erzeugt eine "grüne" Revolution bei Produkten und Dienstleistungen.
- Erneuerbare Energie steht an der Schwelle zum Durchbruch.
- Der Umweltverbrauch (Ressourcenverbrauch & Umweltbelastung) wird international geregelt.
- Umweltgerechter Konsum bestimmt zunehmend das Kaufverhalten.
- Das Internet verändert weltweit Kundenerwartungen und -verhalten radikal. Im Fokus der Kunden stehen: Individualisierung, Transparenz, Verfügbarkeit, Geschwindigkeit.

- Der ‚Osten‘ wird unabhängig vom ‚Westen‘ Geschäfte miteinander machen.
- Die zentralen Anforderungen sind Convenience, Komfort und Simplicity.
- Die Grenzen der Toleranz werden erheblich gedehnt werden, da die Multioptionalität neue Grenzen gegenüber anderen Meinungen, Ethnien, Ritualen, Religiositäten... einfordert.
- Die Grenzen der intellektuellen Begabungen (synthetisches v. analytisches Denken, konkretes v. abstraktes Denken) werden neu organisiert werden. Die formale Intelligenz verliert gegenüber sozialer Intelligenz an Bedeutung.
- Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungsbefugnisse einzufordern, wird zentraler.
- Kreativität und Innovationsmut werden gefragter.
- Die Grenzen, die durch die eigene Lebensorganisation gezogen werden (mangelnde Mobilität, mangelnde Bereitschaft ständig neu zu lernen, nichts für selbstverständlich zu halten, die Variabilität der eigenen Geschichte) werden erheblicher werden.
- Soziale Spannungen nehmen zu,
- staatliche Regellungen werden noch intensiver.

Evolutive Unternehmen haben gelernt, diese Komplexität zu beherrschen und können treffsicher Trends von Megatrends unterscheiden. Wer Megatrends erkennt, der weiß Bescheid um gesellschaftliche Strömungen, kulturelle Strömungen und technische Innovationen.

Bedeutende **Megatrends** der Zukunft sind u. A.:

- **Umwelt/Klima/Ressourcenverbrauch**
- **Demografie**
- **Alterung**
- **Feminisierung**
- **Kunden-/Konsumentenklassifikation**
- **Gesundheit/Spiritualität**
- **Aufkommen neuer sozialer Dichotomien**

Evolutive Unternehmen tragen zunächst einmal das Wissen über solche Entwicklungen zusammen und sie nutzen es. **Evolutive** Unternehmen finden dazu die richtigen Antworten auf die Fragen:

- **Wie sehen die Märkte der Zukunft aus?**
- **Wie sehen die Produkte der Zukunft aus?**
- **Welche Konsumenten wird es in der Zukunft geben?**
- **Wie muss ein zukunftsfähiges Management sein?**
- **Wie muss unsere Unternehmenskultur in Zukunft sein?**



**Evolutive** Unternehmen schreiben ihre Entwicklung nicht fort, sondern fragen: „Wo wollen wir in Zukunft sein?“ **Evolutive** Unternehmen denken damit Zukunft vorweg, sie **retropolieren**:

- Unternehmen entwickeln sich gedanklich aus der Zukunft rückwärts zur Gegenwart,
- Unternehmen gestalten kompetent den Qualitätssprung in die Zukunft.

**Evolutive** Unternehmen passen sich dadurch optimal den schnell ändernden Bedingungen an (**survival of the fittest**).

**Evolutive** Unternehmen sind so in der Lage, die wichtigste Frage in einem Unternehmen richtig zu beantworten:

„Wie sichern wir die Überlebensfähigkeit des Unternehmens?“

Wer eine gute Kamera besitzt, macht nicht automatisch tolle Fotos!!!

## Das müssen Sie tun:

Für evolutive Unternehmen ist es wichtig zu wissen, was zu tun, bzw. was besonders zu bedenken ist, wenn man die Zukunft erfolgreich meistern will. Für mich sind es insgesamt 16 Bereiche, die bedacht werden müssen. Einige davon möchte ich Ihnen heute vorstellen:

### **1. Beachten Sie die großen Megatrends.**

Wir werden in unserer Gesellschaft nicht nur mehr alte als junge Menschen haben, sondern im Jahr 2030 wird die Lebenserwartung in Deutschland im Schnitt 90 Jahre betragen. Der Nachwuchs in Unternehmen wird aufwändig akquiriert werden.

Zwischen 1999 und 2004 ist der Markt für Functional Food in Europa um 43% gestiegen. Rund 60 Milliarden Dollar geben die Menschen heute schon weltweit für sogenannte smart-drugs aus. Analysten erwarten in den nächsten 25 Jahren eine Verdreifachung.

Frauen werden immer mehr zu sagen haben. Der Frauenanteil an Führungspositionen liegt in Europa z. Zt. bei rund 30 % (in Lettland sogar bei 44%). In Vorständen und Aufsichtsräten sind es nur 5 Prozent. Meine Prognose: Im Jahr 2030 ist jede zweite Führungskraft weiblich.

## **2. Verändern Sie ihr Denken.**

Denken Sie nicht mehr in Jahren, denken Sie in Wochen. Derzeit kommen in normalen Haushalten im Durchschnitt etwa 80 bis 100 Microchips zum Einsatz. In 520 Wochen werden es durchschnittlich etwa 1.000 sein.

## **3. Entdecken Sie Ethik als Produktionsfaktor**

Unternehmen werden ihre Rendite zunehmend in soziale Projekte investieren, und so verstärkt zum Wohle des Ganzen handeln. Die Vergangenheit hat bereits bewiesen, dass Ethik ein Produktionsfaktor ist. Denken Sie aktuell an die Gründung der Grameen-Bank 1983 durch Mohamed Yunus, der dafür 2006 den Friedensnobelpreis erhielt. Oder schauen Sie die Entwicklung des **fair trade** Marktes an. Oder ganz aktuell die **Karma** Unternehmen im muslimischen Raum.

## **4. Bedenken Sie wichtige Ressourcen.**

Wasser wird eine immer zentralere Rolle bei der Ernährung und der Gesundheit spielen. Die weltweite nachhaltige Versorgung mit Trink- und Brauchwasser wird als eine der großen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte angesehen. Bitte bedenken Sie, derzeit flüchten Menschen aus ihrer angestammten Umgebung überwiegend aus ökonomischen Gründen. Wie groß wird wohl die Migrationsbereitschaft sein, wenn die Menschen aus Umweltgründen flüchten, weil sie kein Trinkwasser mehr haben?

## **5. Verändern Sie Ihren Umweltverbrauch.**

Rund 7 MRD Menschen leben auf dieser Erde. Behalten wir unser Konsumniveau bei, verbrauchen wir 1,35 Planeten. Allein die 1 MRD der OECD-Ländern verbraucht derzeit 0,75 Planeten. Der Umweltverbrauch wird sich also drastisch ändern müssen. Eine besondere Unterstützung werden unsere Politiker jenen Unternehmen andienen, die bei der Entwicklung serienreifer Anwendungen und Verfahren im Umweltverbrauch besonders effizient und innovativ sind.

## **6. Achten Sie auf politische Rahmenbedingungen**

Das nationalstaatliche Denken wird sich ändern. Wahrscheinlich wird eine politische Globalisierung stattfinden, damit sich die Volkswirtschaften nicht Vorteile verschaffen durch ihre nationalen Gesetzgebungen. Klassischer Lobbyismus wird nationalstaatlich wahrscheinlich nicht mehr möglich zu sein, wie es derzeit bereits die Macht der EU zeigt.

## **7. Achten Sie auf die Reorganisation des Weltfinanzsystems**

Die gesamte Verschuldung der Welt, also der Finanzmarkt, ist mittlerweile viermal so groß wie die weltweite Wertschöpfung eines Jahres (BIP), in Europa sogar fünfmal so groß. Der Grund? Ökonomisch starke Unternehmen und Investoren zahlen für Ihre Erträge keine oder nur geringe Steuern.

Die Politik wird, um den Kollaps zu vermeiden, das Weltfinanzsystem immer stärker regulieren, den freien Kapitalverkehr beschränken und Standortwettbewerbe über Steuerdumping und inkonsistente Sozial-Finanz und Steuersysteme unterbinden.

## **8. Dynamisieren Sie Ihre Unternehmenskultur**

Was wird Mitarbeitern Identität stiften in der Zukunft? Bis zum 1. Weltkrieg war das die Unternehmerpersönlichkeit. Bis etwa in die 70er des vergangenen Jahrhunderts bestimmte das Design die Identität. in den 80er Jahren waren es das Image und das Produkt. in den 90ern bis heute etwa ist es die Unternehmensstrategie.

In Zukunft werden die Menschen sich nicht mehr mit Ihrem Unternehmen identifizieren, sondern mit ihrer Rolle. Somit wird der weite Kreis der Menschen, die man im Laufe seines Lebens trifft, das Netzwerk von Gleichgesinnten, die ihr Wissen, Ihre Einstellungen und Ihre Erfahrungen mit uns teilen, wichtiger sein als das organisatorische Gebilde, in dem wir arbeiten und leben.

## **9. Schauen Sie die sich verändernden Konsumentengruppen an**

Nach Überzeugung von Oliver Dziemba und Eike Wenzel werden die drei großen Konsumentengruppen anders definiert werden müssen, als bisher. In ihrem Buch Marketing 2020 (Campus Verlag, 2009) beschreiben sie die drei großen Konsumentengruppen:

### **Die junge Generation (12 – 35 Jahre)**

Interessant ist, dass die junge Generation kaum noch Abgrenzungsrituale gegen die Erwachsenenwelt einsetzt. Die jungen Menschen befassen sich mehr damit, welche Sozialtechniken und welches Unsicherheitsmanagement ihnen helfen, zu überleben. Der klassische Pubertätsstreit hat ausgedient. Jugend sucht zukünftig nach Begriffen wie Klarheit, Einfachheit und Authentizität.

### **Die Mid-ager (35 – 55 Jahre)**

Alle **Mid-ager** zeichnen sich durch neue Rollenverteilungen aus. Die work-life-balance spielt eine große Rolle. Es gibt zum Beispiel den Super-Daddy, der sich zielsicher zwischen Karriere, Haushalt und Kind bewegt, und Flexibilität lebt. Das meint, die Mid-ager suchen ihre Luft zum Atmen zwischen ihrem Unternehmen und ihrem Privatleben.

### **Die Alten-Generation (55 - ?)**

Die zukünftige Alten-Generation ist lebenslustig, reisebegeistert, bereit zum zweiten Aufbruch nach der Rente, unternehmerisch tätig. Der klassische Rentner, das war gestern.

## **10. Entdecken Sie die zukünftigen Sinnmärkte – die Spiritualität**

Nach derzeitiger Erkenntnis der Zukunftsforscher entstehen Sinnmärkte.

Die Entwicklung wird sich von substantiellen Märkten zu existenziellen Märkten wandeln. Nach allem, was wir heute wissen und durchaus mit gutem Wissen prognostizieren können, werden wir mindestens sechs attraktive Märkte haben:

Regionalität, Spiritualität, Bildung, Körper und Genuss, Ethik als Konsum, sowie Sozialkapitalismus, wie Nach Überzeugung von Eike Wenzel In ihrem Buch Sinnmärkte (Zukunfts-Institut. 2009) beschreibt.

Die Zukunft wird Solidargemeinschaften, Bürgerinitiativen, Internet Communitys, NGO's Freundes- und Nachbarschaftsnetzwerke in ungeahntem Ausmaß erleben. Evolutive Unternehmen handeln eher nach dem Motto: Erst die gute Tat, dann der Gewinn.

## 11. Unterschätzen Sie Science Fiction nicht

Für evolutive Unternehmen ist Science-Fiction nicht etwas für Spinner, für „Abgedrehte“, sondern ein durchaus ernstzunehmender Ratgeber. Das mag auf den ersten Blick etwas verwundern, bewegen sich erfolgreiche Unternehmen doch ausschließlich in der Realität. Das Interessante ist jedoch, dass die Kreativität der Science-Fiction Autoren durchaus häufig nur ein Vorausdenken späterer Realität war. Wer Perry Rhodan Romane gelesen hat, weiß, wovon ich spreche. Das **Bildtelefon** war Standard in diesen Science-Fiction-Romanen, lange bevor die Telekom es der Realität zuführte. Sicher gebe ich gern zu, dass Science Fiction immer ein Balanceakt ist und bleiben wird zwischen einer zu starken und einer zu schwachen Entwicklungsabschätzung. Gleichwohl sollten evolutive Unternehmen sie ernst nehmen.

Schon 1945 war von bemannten Raumstationen die Rede, heute Realität. Geklonte Lebewesen gab es schon lange vor dem Klon-Schaf Dolly in der Science Fiction Literatur.

Das gezielte Löschen von Erinnerungen, ein beliebtes Instrument vieler Science-Fiction Romane und –filme ist bereits in der Medizin Neurobiologen in Mäuseexperimenten gelungen. Für traumatisierte Menschen vielleicht ein Segen.

In Meerbusch bei Düsseldorf wird von der St. Mauritius Therapieklinik der Lokomat eingesetzt. Das ist ein Roboter, der gelähmten Patienten Bewegungsimpulse gibt. Die Beine oder Arme der Patienten folgen diesen Impulsen. Der Lokomat ist sogar in der Lage, sich auf die Lernerfolge oder bessere Muskelkraft der Patienten selbständig einzustellen.

Die Neuropsychologie analysiert schon mittels Kernspintomografen die Kundenbedürfnisse und Kaufentscheidungen. Neuromarketing ist keine Zukunftsmusik mehr.

Ich bin mir ziemlich sicher, dass wir uns in einer rasanten technischen Entwicklungsphase befinden, von der wir bestenfalls erahnen, was sich aus der Science-Fiction Literatur noch in die Realität überführen lässt.

Sie sehen, Science Fiction bietet evolutiven Unternehmen durchaus große, realistische Chancen, sich erfolgreich in die Zukunft zu begeben.

**Fazit:**

Niemand kann die Zukunft voraussagen, wir sind auf Vermutungen angewiesen. Wer jedoch auch in Zukunft erfolgreich sein will, sollte Gedanken an mögliche Entwicklungen nicht ausblenden. Ein evolutives Unternehmen bestimmt den Punkt, an dem es in Zukunft seinen Platz in dieser Welt einnehmen will. Evolutive Unternehmen sind für mich dabei netzwerkorientiert, gut distribuiert, reconfigurierbar, resistent, belastbar und vor allem innovativ.

Lassen Sie es mich kurz machen: Stellen Sie sich die Frage, ob Sie ein evolutives Unternehmen sein wollen. Sie haben die Kamera. Jetzt geht es darum, wirklich gute Fotos zu schießen.