



Die Innovationsmacher

Zukunftsgestaltung in Unternehmen

Mit Trends und Megatrends im Gepäck schwören Zukunftsforscher Unternehmen auf die Märkte von morgen ein. Im Portfolio haben sie Zukunftswissen, das den Weg zu innovativen Prozessen, Dienstleistungen und Produkten ebnen soll. Doch vom Wissen zum Können ist es ein gewagter Schritt. Über den erfolgreichen Brückenschlag vom Trend zum Transfer.

Der Schlüsselbegriff für die praktische Umsetzung von Trends in den unternehmerischen Alltag heißt Corporate Foresight, Zukunftsmanagement. Ein Prozess, bei dem es gilt, die langfristigen unternehmensrelevanten Entwicklungen auf dem Radar zu haben, um strategische Weichen zu stellen, Kundenwünsche frühzeitig zu antizipieren und in neue Geschäftsmöglichkeiten zu übersetzen.

Das Credo dahinter lautet: Nur wer neben dem Fokus auf kurzfristige Profite auch den Blick für eine vorausschauende Unternehmensführung hebt, ist für das 21. Jahrhundert gewappnet. Anforderungen, die nach Klaus Burmeister, Gründer von Z_punkt The Foresight Company, seit den 90er-Jahren massiv gestiegen sind. „Der Osten hat sich geöffnet, die europäische Union ist zu einem gemeinsamen Wirtschaftsraum zusammengewachsen und der ‚Shift to Asia‘ ist in vollem Gange. All das hat die Unternehmen dazu gezwungen, sich mit Informationen auseinanderzusetzen, die weit über den Produktzusammenhang und ihre Produkte hinausgehen. Ohne Voraussicht haben Unternehmen heute keine Chance mehr, auf diesen Melkmärkten zu agieren, Kunden frühzeitig zu verstehen und sich auf die veränderten Wünsche vorzubereiten.“

Innovationen werden damit zum maßgeblichen Faktor, wenn es um die Zukunftssicherung geht. Oder, wie es Prof. Dr. Hermann Requardt, Zentralvorstand bei Siemens, formuliert: „In der Tat entzündet sich der globale Wettbewerb zunehmend an rauchenden Köpfen statt an rauchenden Schornsteinen.“ („Picture of the Future“, Herbst 2006).

Und auch Burmeister, seit Jahren als externer Berater von Unternehmen tätig, weiß, was folgt, wenn Ideenträger träge werden: „Karstadt ist ein gutes Beispiel für ein klassisches Mitte-Unternehmen, das lange nicht gemerkt hat, dass die Zielgruppe inzwischen anders tickt. Die Mitte zeigt sich heute wesentlich differenzierter, oszilliert zwischen Aldi und Gucci. Erst nach einem heftigen Einschnitt scheint der Konzern jetzt zu versuchen, die Mitte neu zu definieren – mit neuen Kaufhauskonzepten. Wenn man sich jedoch überlegt, dass die Berliner Karstadtfiliale um 1900 eröffnet wurde und das Shop-in-Shop-Konzept damals als große

Innovation galt, dann illustriert das, dass die Branche hier einiges verschlafen hat.“ Toyota zeigt dagegen, wie es auch anders gehen kann. Vor allen anderen witterte der Konzern die Zeichen der Zeit und offenbarte der Branche, wie man mit guter Prozess- und Produktstrategie Weltmarktführer bei der Hybrid-Technologie werden kann.

Der zukunfts-gewandte Blick über den Tellerrand zahlt sich also aus. Doch welche Trends prägen die Märkte von morgen? Welche spezifischen Themen stehen auf der Unternehmensagenda? Und wie wird Corporate Foresight in den Unternehmen konkret praktiziert?

Paradoxiekünstler und Weitblicker

„Wir kennen die Zukunft nicht, aber wir müssen sie gestalten“, so kommentiert Burmeister den Prozess von Corporate Foresight. Doch allzu leicht können langfristiges Denken und kurzfristiger Handlungsbedarf zu Antipoden werden. Burmeister: „Das Bewusstsein für Zukunftsgestaltung ist in den Unternehmen unisono gestiegen. Nur an der Umsetzung hapert es noch ein wenig. Denn langfristige Entscheidungen strategischer Natur erfordern eine gewisse Risikobereitschaft. Und risikoreiche Investitionen werden vom Kapitalmarkt meist nicht goutiert.“ In vielen Konzernen ein Dilemma, das Innovationen blockiert. Denn Persönlichkeiten wie Apple-Chef Steve Jobs, mit klaren Visionen und Durchsetzungskraft, sind Ausnahmeerscheinungen.

„Für den Umstieg auf neue Produkte und Dienstleistungen müssen der Goodwill und die Unterstützung der obersten Ebene da sein. Eine Entscheidungsfreudigkeit, die im deutschen Management nicht immer gegeben ist“, so Burmeisters Kommentar zum Status quo.

Anders der Siemenskonzern. Hier gehört der professionelle Umgang mit Trends zum Programm – quasi als kulturelles Erbe von Werner von Siemens. Ein Innovator par excellence, der mit seinen Erfindungen die moderne Telekommunikation und Elektrotechnik begründete. Sein besonderes Talent: der Idee mit viel Geschäftssinn zu begegnen. „Ideen an sich haben nur einen geringen Wert. Der Wert einer Erfindung liegt in ihrer

praktischen Durchführung“, so der Unternehmensgründer.

Eine Tradition, der sein Unternehmen bis heute verpflichtet ist. Dr. Thai Lai Pham, Leiter Corporate Trend Management bei Siemens: „Innovationen sind die Basis unseres Erfolges. Unsere Marktführerschaft definiert sich ganz klar auch über die Innovationsführerschaft. Allein letztes Geschäftsjahr haben wir knapp sechs Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung investiert. Entsprechend konnten wir im vergangenen Jahr über 10.000 Erfindungen anmelden, die uns bei der Patentposition in Deutschland auf Platz 1, in Europa auf Platz 2 und in den USA auf Platz 9 brachten.“

Doch noch vor den Patenten und Produkten steht das Wissen um die Zukunft, das Erkennen von Märkten und das Beurteilen ihrer Attraktivität. Entsprechend sondiert das Team um Pham bereichsübergreifende Megatrends. Pham zu den relevanten Entwicklungen auf dem Siemens-Radar: „Das ist der demographische Wandel und die Urbanisierung. Zwei Megatrends, aus denen wir dann im nächsten Schritt die sechs Konsequenzen abgeleitet haben: die zunehmende Rohstoffknappheit, der wachsende Umweltschutz, der steigende Bedarf an medizinischer Versorgung und Altenpflege, die zunehmende Mobilität, das wachsende Sicherheitsbedürfnis und die regionale Verlagerung des Wirtschaftsgewichts. Das zusammen ist unsere Basis, mit der wir uns auseinandersetzen und mit der wir die Welt simulieren. Zusammengenommen bieten die Megatrends und Konsequenzen Rückenwind für unser Geschäft.“

Zwischen der Konzernzentrale und den Geschäftsgebieten besteht dabei eine enge Verzahnung. Und so werden Megatrends auf Subtrends heruntergebrochen, um auf konkretem Niveau einen Bezug zu den operativen Einheiten herzustellen. „Wir schauen uns zum Beispiel die zukünftigen Infrastrukturbedürfnisse der Megacities an, etwa für Energie- und Wasserversorgung oder für Transport und Gesundheitswesen. Das heißt: Auf der Corporate Ebene analysieren wir, welche Märkte übergreifend attraktiv sind und in welchen Unternehmensfeldern wir grundsätzlich agieren wollen. Die operativen Einheiten entscheiden eigenverantwortlich, in



Klaus Burmeister von Z_punkt The Foresight Company.



Dr. Thai Lai Pham: Leiter Corporate Trend Management der Siemens AG.



Burkhard Remmers: Leiter Kommunikation und Unternehmensentwicklung bei Wilkhahn.

welcher Form und mit welchen Produkten die Märkte erfolgreich bedient werden können“, so Pham zum Prozedere.

Kapieren statt Kopieren

Ein Patentrezept für erfolgreiche Innovationsprozesse gibt es nicht. Individuell gilt es, die Grenzen zwischen Wissen und Nichtwissen auszuloten und die Gratwanderung zu schaffen: zwischen Systematik, Methode und Bodenhaftung auf der einen Seite, Spekulation, Kreativität und visionärem Drive auf der anderen Seite. Methoden wie die Szenariotechnik, Brainstorming oder Expertenbefragung sind dabei hilfreich.

Zukunftsgestaltung, die nicht nur die großen Konzerne auf ihrer Agenda haben. Auch Mittelständler wie Wilkhahn denken gerne quer und jonglieren mit Möglichkeiten, Potentialen und Visionen. Im Fall des niedersächsischen Unternehmens dreht sich alles um die Entwicklung und Herstellung hochwertiger Konferenz- und Büroeinrichtungen, Lounge- und Aufenthaltszonen.

Burkhard Remmers, Leiter der Kommunikation und Unternehmensentwicklung, illustriert die Wilkhahnsche Kreativstrategie: „Wenn man sagt, ich entwickle einen Stuhl, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass irgendetwas Innovativeres dabei herauskommt als ein Stuhl. Wenn jedoch über die Synthese aus Unterstützung und Animation, aus Konzentration und Entspannung nachgedacht wird, dann gibt es gute Chancen, etwas grundlegend Neues zu entwickeln.“

Was das Neue en détail leisten muss, lehnt sich bis heute stark an den Grundsätzen der legendären Ulmer Hochschule für Gestaltung an, mit der das Unternehmen bis zu ihrer Schließung eng zusammengearbeitet hat: „Innovationen sind für uns nur dann gerechtfertigt, wenn sie einen höheren Gebrauchswert bieten, zu dauerhaften Lösungen führen und die Verschwendung reduzieren“, so Remmers.

Dementsprechend bleibt nur eine von rund zwanzig Ideen im Portfolio hängen. Und von dieser Idee bis zur finalen Form ist es ein langer Prozess. „Die letzten 5% der Gestaltungsqualität entscheiden bei uns über 50% des Umsatzfolges und machen gleichzeitig 80% des Aufwandes aus. Das heißt: Wir feilen so lange an einer Lösung, bis wir ein Produkt haben, das so reduziert und konzentriert ist, dass es sich durch jede Veränderung verschlechtern würde. Nur so ist es möglich, Klassikerpotential mit langer Gültigkeit zu schaffen“, kommentiert Remmers den Produkttransfer.

„Future work environments“ ist dabei ein Trend, für den das Unternehmen seinen visionären Blick besonders geschärft hat. Remmers: „Unserer Ansicht nach ist es

eine Schlüsselqualifikation der Zukunft, wie gut Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen kommunizieren und kooperieren. Wir haben zwar den Personal Computer, der sehr stark auf die Einzelarbeit bezogen ist, doch was uns fehlt, ist eine Art Teamcomputer. Das heißt, es geht uns um die Frage: Wie können Menschen gemeinsam an digitalen Daten arbeiten? Sowohl in einem lokalen als auch in einem verteilten Kontext.“ Eine Schlüsselfrage, die zur Geburtsstunde von Roomware wurde, einem Konzept, das die Themen Team und digitale Daten eint.

„Anfang des Jahrtausends hieß es noch: Ihr seid verrückt. Was haben Computer mit Möbeln zu tun? Doch so langsam wird unser Ansatz verstanden. Es geht uns nicht um die bloße Integration von Technik, sondern um die Förderung von Interaktionen zwischen Menschen – ohne Medienwechsel. Und vor diesem Hintergrund ist bei uns eine ganz neue Möbelgeneration entstanden, die digitale Außenräume in den konkreten Raum – in Wände, Tische und mobile Raumelemente – integriert“, erläutert Remmers die Anwendungen.

Frühzeitig hat das Unternehmen dabei erkannt, dass Innovationen nur dort gedeihen, wo Welten aufeinandertreffen, wo sich Universitäten, Forschungseinrichtungen und Externe austauschen können. „Um das Thema Betriebsblindheit zu vermeiden, haben wir konsequent und systematisch unseren Horizont erweitert“, kommentiert Remmers den obligatorischen Blick über den Tellerrand. „Damit wir nicht ständig im eigenen Saft braten, haben wir bereits 1985 die Designabteilung ausgegliedert. Denn wir glauben, dass Leute, die nur Möbel machen, wenig mit Technologietransfer und interdisziplinärem Lernen am Hut haben. Das zweite sind unsere Kooperationen mit Hochschulen und anderen gesellschaftlich relevanten Organisationen wie zum Beispiel dem DGB oder der AOK. Und als drittes gibt es bei uns noch das sogenannte Wilkhahn Lab. Das ist eine unternehmensinterne Sammelstelle für Ideen, die die Eindrücke und Assoziationen der 515 Augenpaare, die für uns arbeiten, einspielen möchte. Denn wenn uns das gelingt, dann haben wir einen spannenden Ideenpool, aus dem sich reichlich schöpfen lässt.“

Burmeister nennt das den institutionalisierten Lernprozess, der Corporate Foresight nicht nur als Spielwiese begreift, sondern als strategisches Standbein. „Richtig übersetzt und eingebunden etabliert sich so ein Frühwarnsystem, das hilft, neue Märkte rechtzeitig zu erkennen. Und bei Unternehmen, die für Veränderungen sensibilisiert sind, ist damit auch der Antrieb verbunden, Innovationen zu denken und zu leben.“ **PB AB**