

# Wie geht Zukunft?

Erfolgreiche Unternehmen achten auf Umweltfakten und Faktoren, die sie beeinflussen könnten.

Nie war die Zukunft so nahe wie heute“, verkündete Hubert Burda. Stellen Sie sich vor, Sie sitzen im Jahre 2024 im selbstfahrenden Auto und erinnern sich schmunzelnd an das Jahr 2014. Smartphone, Tablet-PC, mobiles Internet, internetfähige Fernseher und Autos, Skype-Konferenzen, Cloud-Computing, GPS-Vernetzung – alles selbstverständliche Technologien, die jedoch weitere zehn Jahre zuvor für viele nicht vorstellbar waren.

Welche Entwicklungen morgen Bedeutung erlangen, darüber machen sich nicht nur Zukunftsforscher Gedanken, sondern ebenso auch zukunftsorientierte, visionäre Unternehmer. Das Wirtschaftsmagazin „brand eins“ beschreibt die Vision der Industrie 4.0, in der sich die Maschine der Zukunft permanent mit anderen Maschinen austauscht, die um sie

## Serie (XII)

### »Herausforderungen des Mittelstandes«

herum in der vernetzten Fabrik stehen. Um immer mehr auf Kundenwünsche einzugehen, kommuniziert diese Maschine nicht nur



Gastautor  
**Werner Koch**  
ist Geschäftsführer der Mittelstandsberatung Werner Koch & Co. GmbH in Künzelsau. Seit Jahren berät und begleitet er aktiv mittelständische Unternehmen verschiedener Branchen in der Region.  
Foto: Koch

mit ihresgleichen, sondern auch mit Materialien und Werkstücken, die mit Chips versehen sind, die der Maschine mitteilen, was sie tun soll. Soweit ein Auszug der Vision von der Industrie 4.0.

Bereits vor über eineinhalbtausend Jahren erkannte der Athener Politiker und Feldherr Perikles: „Es kommt nicht darauf an, die Zukunft voraussagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorberei-

tet zu sein“. Viele erfolgreiche Unternehmen sehen das als Leitgedanken wenn es um die Entwicklung konsequenter und ganzheitlicher Zukunftsmanagements geht. Erfolgreiche Unternehmer wissen, Zukunftsmanagement hat weder mit Phantasterei, noch mit Kristallkugelorakeln zu tun. Auch viele Zukunftsprognosen sind mit Vorsicht zu interpretieren. Besser ist es, mögliche Szenarien in Prozess-Schritten zu durchdenken. Beginnend mit einem Zukunftsradar, das Umfeldfakten und Faktoren erfasst, die das Unternehmen in (naher) Zukunft positiv oder negativ beeinflussen können.

Beruhend auf Annahmen werden in Zukunftsanalysen die Faktoren nach der Wahrscheinlichkeit des Eintretens sowie nach deren Bedeutung beurteilt. In diesem Schritt werden auch Eventualitäten und Diskontinuitäten berücksichtigt, um Überraschungen zu vermeiden. Chancenanalysen umfassen die mögliche Zukunft des Unternehmens, den Handlungsbedarf daraus, welche Möglichkeiten aufgrund bestimmter Faktoren zu erarbeiten sind. In der Visionentwicklung geht es um das Evaluieren von Zukunftschancen. Die systematische Überprüfung be-

inhaltet Kriterien wie Kundennutzen, Wirtschaftlichkeit, Beitrag zur Wettbewerbsposition. Daraus kann die strategische Vision mit strategischen Leitlinien entwickelt werden. Um das Unternehmen vor negativen Überraschungen zu schützen, geht es in der Diskontinuitätenanalyse darum, präventive Maßnahmen zu erarbeiten, Szenarien mit möglichen (unerwartenden) Ereignissen und deren Auswirkungen zu erstellen. Die Implementierung eines Zukunftsmanagement-Systems erfordert laufende Beobachtungsprozesse, idealerweise mit Führung einer Zukunftsdatenbank und regelmäßige Workshops.

Der Nutzen von Zukunftsmanagement hat mehrere Aspekte. Zu den bereits genannten zählen erhöhte Erträge, Existenzsicherung, Kostensenkung, Verbesserung der Strategiequalität und die Erhöhung der Motivation. Die internationale Unternehmensberatung McKinsey geht in einer neuen Studie für die Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ davon aus, dass im Jahr 2025 bis zu einem Viertel des deutschen Bruttoinlandsprodukts von nur 15 Zukunftstechnologien abhängig sein wird. Nach den McKinsey-Berechnungen steht die deut-



**Weitsicht:** Wer auf die Zukunft vorbereitet ist, verbessert die Strategiequalität, steigert Erträge und die Motivation. Foto: © Olivier Le Moal-Fotolia.com

sche Wirtschaft besonders gut in den Zukunftstechnologien „Internet der Dinge“, in der Robotik, in alternativen Antrieben, dem autonomen Fahren, Hochleistungswerkstoffen und dem 3-D-Druck. Die Topposition in der Industrie 4.0 könnte demnach Deutschlands Wirtschaft vorantreiben. Allerdings ist auffallend, dass heute vorwiegend hoch motivierte Studenten aus China in den Vorlesungen unserer weltweit angesehenen Maschinenbau-Studiengänge sitzen. Die Herausforderungen für den deutschen Mittelstand, um von den Zukunftsmärkten partizipieren zu können, sind daher enorm.

Dabei geht es vor allem um die Mittelstands-Themen der Fachartikel-Serie, die in den letzten RegioBusiness-Ausgaben beschrieben

wurden. Denn eine Zukunftsformel gibt es nicht. Die Zutaten zu „So geht Zukunft“ dagegen schon, was auch in der gleichnamigen Konferenz in Hamburg klar wurde. Im Fokus standen dabei die Fragen „Wie schöpfen wir die technischen Möglichkeiten aus und lernen mit anderen Augen zu sehen?“ und „Wie halten wir uns und unsere Organisation offen, beweglich und veränderungsbereit?“ Die amerikanische Trendforscherin Faith Popkorn sieht es ganz einfach so: „Die Zukunft ist ein ernstes Geschäft. Wenn die Kunden die Zukunft vor Ihnen erreichen, sitzen Sie in der hintersten Reihe.“

## Nächste Folge

Wie geht Zukunft – Teil 2