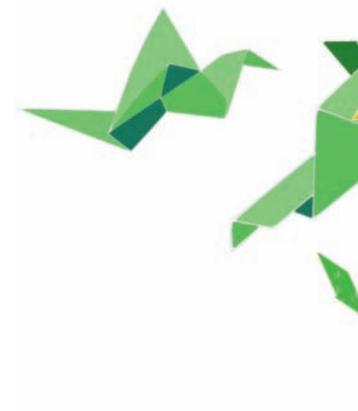


Wie wir morgen arbeiten



HANIEL

Bei der Haniel Group Conference diskutieren die Top-Führungskräfte des Unternehmens und hochkarätige externe Referenten jedes Jahr die Themen von Morgen. Gemeinsam sind wir auf der Suche nach Konzepten, wie sich Wert und Werte langfristig steigern lassen. Für eine enkelfähige Zukunft.





06 Editorial

0.1 RENÉ OBERMANN

08 Cloud Computing, „Telco plus“
und das Prinzip der schöpferischen Zerstörung.

0.2 DON TAPSCOTT

12 Das Internet ist der Motor für
neuen Wohlstand – wenn die
Wirtschaft lernt, das neue
Medium richtig zu nutzen.

0.3 REINHOLD RAPP

16 Teilen ist Macht: So funktioniert
die „offene Innovation“.

0.4 GRAEME CODRINGTON

20 Auf welche Trends in der
Arbeitswelt sich Unternehmen
einstellen müssen.



*„Jetzt entstehen die Ideen,
die morgen unser Leben,
unser Geschäft und unsere
Arbeit prägen werden.“*



Jürgen Kluge
Vorstandsvorsitzender der Haniel-Gruppe

Liebe Leserinnen und Leser,

kennen Sie die Frage, die Innovation schon von Beginn an ausbremst? Sie lautet: Warum? Warum etwas anders machen, wenn es doch auch so funktioniert? Neudenker fragen sich stattdessen: Warum nicht? Und dann gehen sie eigene Wege – zum Beispiel 213 Meter senkrecht in die Erde. So wie Franz Haniel: Er hatte 1803 die fixe Idee, Fettkohle aus großer Tiefe zu fördern. Bis dahin galt das im Ruhrgebiet als unmöglich, weil dreißig Meter dicke Gesteinsschichten und eindringendes Grundwasser den Durchbruch erschwerten. Haniel investierte rund drei Jahrzehnte seines Lebens und nahezu sein gesamtes Vermögen, um an die kostbaren Flöze zu gelangen. Es hat sich gelohnt. Mit der Fettkohle lieferte der Unternehmer den Treibstoff für die Industrialisierung und erschloss sich gleich auch noch die gesamte Wertschöpfungskette. Denn Haniel förderte die Kohle nicht nur. Er transportierte sie auch mit seiner Schiffsflotte und verfeuerte sie in den eigenen Hochöfen.

Von dieser Geschichte aus den Anfängen der Haniel-Historie lassen sich zwei Dinge über Innovation ableiten. Erstens: Sie ist kein abgeschlossenes Ereignis, sondern zieht eine Kette weiterer Neuerungen nach sich – und verändert damit langfristig die Art und Weise, wie wir arbeiten und leben. Ohne Kohle keine Industrialisierung. Ohne Industrie keine neuen Arbeitsmodelle. Und so weiter. Zweitens: Innovation ist keine Glücksache, sondern ein systematischer Prozess. Franz Haniel hat gezielt nach neuen Geschäftsmöglichkeiten gesucht, dann die technischen Möglichkeiten analysiert und schließlich die Umsetzung strategisch geplant. Nicht zu vergessen: Er musste sich und sein Team aus Bergleuten und Ingenieuren immer wieder neu motivieren, durchzuhalten.

Zwei Jahrhunderte später ist das Management von komplexen Innovationsprozessen immer noch eine der größten Herausforderungen für Unternehmen. Wer sie nicht meistert, verliert viel Geld: Laut einer Studie von A. T. Kearney kostet mangelndes Innovations-

management allein deutsche Unternehmen jährlich 40 Milliarden Euro. Wer es aber schafft, den Innovationsprozess lebendig zu halten und als strategische Kernaufgabe zu verankern, hat große Chancen auf eine nachhaltige Wertsteigerung seines Unternehmens.

Haniel ist es in den vergangenen Jahrzehnten oft gelungen, Innovationen auf den Weg zu bringen – seien es neue Geschäftsfelder wie das Recycling von Hochleistungsstählen, neue Kooperationsformen im Gesundheitsmarkt oder der Einsatz von modernen Technologien entlang der Lieferkette. Bei all diesen Veränderungen war es uns immer wichtig, die Balance zu halten zwischen Bewahren und Erneuern. Denn ein gesundes Geschäft und ein stabiles Wertesystem geben den Rückhalt für Innovationen. Damit fühlen wir uns gut gerüstet für den weiteren Wandel – dessen Geschwindigkeit zunehmen wird: Nicht zuletzt die Verschiebung der globalen Märkte und die demografische Entwicklung stellen uns vor neue Herausforderungen und schaffen damit ein gutes Klima für den Fortschritt. Jetzt entstehen die Ideen, die morgen unser Leben, unser Geschäft und unsere Arbeit prägen werden.

Diese Ideen kann kein Unternehmen alleine entwickeln. Deshalb haben wir im September führende Köpfe aus Wirtschaft und Wissenschaft eingeladen, ihre visionären Gedanken mit uns zu teilen. Einige davon finden Sie in diesem Heft, das wir als Angebot zum Dialog verstehen: Ich würde mich freuen, wenn Sie diese Publikation anregt, mit uns in Kontakt zu treten. Vielleicht entwickeln wir ja gemeinsam eine neue Innovation. Warum? Warum nicht!

Ihr Jürgen Kluge





RENÉ OBERMANN Cloud Computing, „Telco plus“
und das Prinzip der schöpferischen Zerstörung.

René Obermann

„Die fünf Treiber für Innovation“

Ein Mobilfunkgigant wie Nokia kämpft mit sinkenden Marktanteilen. Ein lange aufstrebender Star wie Blackberry-Hersteller Research in Motion steckt in großen Schwierigkeiten. Und ein Schwergewicht wie Hewlett-Packard verabschiedet sich aus dem PC-Markt, dem langjährigen Kerngeschäft des Unternehmens. Nur einige Beispiele, die zeigen: Die Informations- und Telekommunikationsbranche ist durch einen rasanten Wandel gekennzeichnet. Firmen können innerhalb weniger Jahre oder Monate ihre führende Stellung verlieren.

Was lernen wir aus dieser Entwicklung? Vor allem zwei Dinge: Erstens ist Größe – auch im globalen Maßstab – kein Allheilmittel mehr. Zweitens, und noch wichtiger: Ein Mangel an Innovationskraft kann selbst Weltmarktführer innerhalb kürzester Zeit in Bedrängnis bringen. Innovation ist für Unternehmen aus der IT- und Telekommunikationsbranche zu einer Überlebensfrage und zentralen Aufgabe geworden, auch für die Telekom. Wir transformieren den Konzern hin zu einer – wie wir es nennen – „Telco plus“. Innerhalb von fünf Jahren wollen wir den Umsatz aus neuen Wachstumsfeldern verdoppeln, etwa aus dem mobilen Internet, Cloud Computing oder intelligenten Netzlösungen für den Energie- oder Gesundheitssektor. Der Erfolg dieser Strategie hängt ganz maßgeblich davon ab, wie innovativ wir sind. Es gibt dabei eine Reihe von Treibern für die Innovationskraft eines Unternehmens. Aus meiner Sicht sind fünf von besonderer Bedeutung.

1. Schöpferische Zerstörung

Joseph Schumpeter hat die schöpferische Zerstörung einst als Kernprinzip von Unternehmertum bezeichnet. Und oftmals sind es neue, „hungrige“ Angreifer, die mit disruptiven Produkten herkömmliche Geschäftsmodelle in Frage stellen. Mit diesen neuen Wettbewerbern richtig umzugehen, ist für etablierte Großunternehmen oftmals schwierig. Man kann sie ignorieren, sie mit „business-as-usual“ bekämpfen oder mit ihnen kooperieren. Die Erfahrungen aus meiner Branche zeigen, dass das Kooperieren und Voneinander-Lernen der Weg ist, der den größten Erfolg verspricht.

Offene und flexible Organisationen sind hier klar im Vorteil. Das erfordert ein Umdenken, gerade in großen Konzernen, diese neuen Akteure als Partner zu begreifen. Dazu gehört der Dialog mit disruptiven Unternehmern. Eine institutionalisierte Form sind die Telekom Laboratories, in denen rund 350 Wissenschaftler weltweit führender Universitäten zusammen mit Produktmanagern und Unternehmern gemeinsam neue Technologien und Anwendungen entwickeln. Zudem wollen wir auch von der hohen Innovationskraft vieler junger, kleiner Unternehmen profitieren. Mit unserer Tochter T-Venture, dem zweitgrößten Venture-Capital-Fonds eines Unternehmens weltweit, beteiligen wir uns daher gezielt an zukunfts-trächtigen Geschäftsmodellen und ermöglichen diesen einen schnellen Markteintritt.

2. Nachfrage

Wir denken oft, Innovation sei das Ergebnis großer Ideen, die alles verändern. Dies trifft durchaus zu, gerade in der ICT-Branche. Aber solche wirklich revolutionären technologischen Neuerungen sind insgesamt eher selten. Viel häufiger sind unerfüllte Kundenwünsche und ein sich wandelndes Nutzungsverhalten Auslöser von Innovationen, die dann bestehende Technologien adaptieren und verfeinern.

(hoffentlich) profitabel, sie machen den Unterschied im Ergebnis. Neue Geschäftsfelder sind hingegen naturgemäß klein. Ihr Erfolg und Beitrag zum Konzernergebnis sind unsicher und sie erfordern dennoch hohe Investitionen. Warum also überhaupt diesen Aufwand treiben? Nun: In Zeiten rapiden Wandels liegt die Gefahr eben nicht darin, neue Wege zu gehen – sondern Chancen zu verpassen und nicht zu investieren.



Diese Veränderungen in der Nachfrage zu erkennen, bevor sie im Massenmarkt ankommen, wird immer wichtiger – nicht zuletzt, da die Geschwindigkeit des Wandels immer weiter zunimmt, wie zum Beispiel die Medienentwicklung zeigt: Das Radio brauchte noch 38 Jahre, um 50 Millionen Menschen zu erreichen, das Fernsehen schaffte diese Marke schon in 13, das World Wide Web in vier Jahren. Und Facebook benötigte gerade einmal zwei Jahre.

3. Bedrohung

Die Krise ist ein wichtiger Treiber für Innovation. Wenn die Zukunft des Unternehmens auf dem Spiel steht, dann werden vormals „undenkbare“ Optionen plötzlich möglich. Dann sind auch große Konzerne bereit, neue Wege zu gehen und auf innovative und unerprobte Geschäftsmodelle zu setzen. Allerdings schlagen viele diesen Weg zu spät ein. Das ist auch darauf zurückzuführen, wie wir Unternehmen steuern. Die bestehenden Geschäftsfelder sind groß,

Das ist im Übrigen auch eine Frage der Kultur: Wird es in Unternehmen wirklich wertgeschätzt, wenn Mitarbeiter Risiken eingehen und möglicherweise scheitern? Gerade in Deutschland ist unternehmerischer Misserfolg immer noch zu oft mit einem Karriereknick verbunden. Das muss sich ändern: „Ein Misserfolg ist eine Chance, es beim nächsten Mal besser zu machen“, wie Malcolm Forbes sagte.

4. Führungsstärke

Hier sind insbesondere die Führungskräfte gefragt – das sehen wir etwa bei der Transformation der Telekom. Es gibt große Widerstände zu überwinden, wenn Unternehmensteile neu geordnet oder neue Geschäftsfelder erschlossen werden sollen. Hier ist es wichtig, dass Manager, egal auf welcher Hierarchiestufe, mit Hingabe und Kraft für ihre Ziele eintreten. Dazu bedarf es auch großer Willensstärke und Führungsqualität. Wer sich in einer solchen Zeit hinter



dem Kollektiv verschanzt, schwächt das Unternehmen, weil er Mitarbeiter und Investoren im Unklaren lässt, wohin die Reise geht.

Aber zur Willenskraft gehört unabdingbar auch Widerspruchskraft. Gute Führungskräfte ertragen Widerspruch nicht nur, sie fordern ihn ein. Die besten Entscheidungen haben wir bei der Telekom immer dann getroffen, wenn jeder konsequent für seine Meinung gekämpft hat und wir nach kontroverser Diskussion zu einer guten gemeinsamen Lösung gekommen sind.

5. Visionäre Kraft

Zuletzt wird es aber auch die beste Innovation schwer haben, wenn dahinter nicht eine unternehmerische Vision steht. Meine Vision als Vorstandschef der Deutschen Telekom ist es, in Deutschland eine moderne Netzinfrastruktur aufzubauen und damit Wachstum und Wohlstand zu sichern. Wir stehen an einem Scheideweg: Innerhalb

weniger Jahre wird sich der Datenverkehr im Mobilfunk um den Faktor 20 bis 30 vervielfachen – im Festnetz immerhin um den Faktor vier bis fünf. Wir brauchen daher schnelle und überall verfügbare Netze. Die Kosten dafür sind enorm. Experten rechnen mit 200 bis 300 Milliarden Euro allein in der EU in den kommenden Jahren.

Die Deutsche Telekom wird ihren Teil dazu beitragen. Wie viel genau, das liegt nicht allein in unserer Hand. Dazu brauchen wir einen regulatorischen Rahmen, der uns die Möglichkeit gibt, Investitionen auch zurückzuerzielen. Der Regulierer muss Kooperationen zwischen den Netzbetreibern fördern und so einen schnellen und effizienten Netzausbau ermöglichen. Denn das ist ein entscheidender Faktor für Innovationen, und zwar nicht nur für unsere Branche, sondern für die Volkswirtschaft insgesamt.

René Obermann

René Obermann ist seit 2006 Vorstandsvorsitzender der Deutschen Telekom und hat dort einen Innovations- und Transformationsprozess angestoßen. Dabei setzt das Unternehmen auf das Prinzip der offenen Innovation. Denn durch die intensive Zusammenarbeit mit Partnern aus Öffentlichkeit, Wirtschaft und Wissenschaft können komplexe Aufgabenstellungen wesentlich schneller zu marktfähigen Produkten entwickelt werden. Zum Beispiel hat die Deutsche Telekom unter dem Motto „T-City Friedrichshafen – Wir leben Zukunft“ die Stadt mit modernster Infrastruktur im Festnetz und Mobilfunk ausgestattet. Dies ermöglicht es, innovative Dienste in der Praxis zu testen.

www.telekom.com
www.t-city.de

Don Tapscott

„Das 10-Jahres-Tief vermeiden“

Nach dem katastrophalen Sommer 2011 warnen viele Volkswirtschaftler, dass wir uns auf eine länger anhaltende Flaute einzustellen haben – in Erinnerung an Japans „verlorenes Jahrzehnt“ oder die schwedische Krise von 1992. Aber die Hinweise verdichten sich, dass das derzeitige globale Tief nicht nur konjunktureller Art ist, sondern vielmehr symptomatisch für eine tiefgreifendere säkulare Änderung: Wir müssen umdenken und viele der Organisationen und Institutionen umbauen, die uns über Jahrzehnte gedient, nun aber das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben.

Von leeren Tanks und neuen Motoren

Die Weltwirtschaftskrise sollte ein Weckruf für die Welt sein. Seien wir ehrlich: Die Welt liegt am Boden, und der Industriegesellschaft sowie vielen ihrer Institutionen ist schließlich der Treibstoff ausgegangen – von Branchen in der Krise, Regierungen, die nichts zustande bringen, untergehenden Zeitungen und alten Finanzdienstleistungsmodellen bis zu unserer Energieversorgung, unseren Verkehrssystemen und Institutionen für globale Zusammenarbeit und Problemlösung.

Gleichzeitig werden die Konturen neuer Unternehmen und Branchen erkennbar. Der Gesellschaft steht die leistungsfähigste Plattform aller Zeiten zur Verfügung, um die Arbeitskräfte, Qualifikationen und das Know-how zusammenzubringen, die wir brauchen,

damit Wachstum, soziale Entwicklung und eine gerechte und nachhaltige Welt gesichert werden können. Aufgrund der digitalen Revolution werden die alten Industriemodelle alle auf den Kopf gestellt, und es wimmelt von neuen Möglichkeiten.

Mit dem Internet gibt es nun ein neues Kommunikationsmedium und einen neuen Motor für Innovation und die Schaffung von Wohlstand, der die Zusammenarbeitskosten radikal reduziert und dadurch grundlegende Änderungen in der Art und Weise ermöglicht, in der wir die Fähigkeiten in der Gesellschaft koordinieren, um Innovationen hervorzubringen, Waren und Dienstleistungen zu produzieren, Wohlstand und sogar Public Value zu schaffen.

Die Welt erfindet sich neu

Unternehmen und Gemeinschaften arbeiten zusammen an neuen Wegen für gemeinsame Anliegen, Bemühungen und Herausforderungen. Die Menschen überall kollaborieren wie nie zuvor in Netzwerken – manchmal in astronomischem Maßstab –, um unsere Institutionen neu zu erfinden und unseren Planeten, unsere Gesundheit und unsere Existenz zu erhalten. Von Bildung und Wissenschaft über neue Konzepte bis hin zu bürgerschaftlichem Engagement und Demokratie sind zündende neue Initiativen unterwegs, die auf einer Reihe neuer Grundsätze für das 21. Jahrhundert beruhen: Kooperation, Offenheit, Austausch, Wechselbeziehung und Integrität.



DON TAPSCOTT Das Internet ist der Motor für neuen Wohlstand – wenn die Wirtschaft lernt, das neue Medium richtig zu nutzen.

Analysten, Banken und Investoren zusammenarbeiten und den Wert solcher Wertpapiere bestimmen.

Craig Heimark, Veteran der Branche und einer der Gründer von Open Models, vergleicht es mit dem wissenschaftlichen Prozess der Peer-Review: „Wenn jemand in der Welt der Wissenschaft etwas veröffentlicht, veröffentlicht er nicht nur seine Ergebnisse, sondern auch die Schritte im Prozess, seine Methoden und Annahmen, damit sie von anderen überprüft werden können.“

Das Geschäftsmodell von Open Models ist darauf ausgelegt, sowohl vorhandene Vermögenswerte wie beispielsweise die problematischen Mortgage Backed Securities als auch neue Angebote zu bewerten, die von Investmentbanken auf den Markt gebracht werden: „Vermögensinhaber oder -verkäufer wenden sich an OMVC, um Hilfe bei der Bewertung des Instruments zu erhalten. Open Models zieht dann ein unabhängiges Netzwerk von Gemeinschaftsmo- dellierern und Experten heran, die einen Wert ansetzen und, was noch wichtiger ist, die zugrunde liegenden Annahmen kommentieren. Der gesamte Prozess wird in einem Wikipedia-ähnlichen Format dokumentiert und ist offen für die Gemeinschaft.“

Meins? Deins? Unser!

In der Pharmabranche steuern viele Unternehmen auf die „Patent- klippe“ zu. Sie werden in den nächsten beiden Jahren 25 bis 40 Prozent ihrer Einnahmen verlieren, wenn die Patente für viele Block- buster-Medikamente ablaufen. Kleine Einzelunternehmen können kaum etwas tun, um sich von dieser Krise zu erholen. Gebraucht wird eine branchenweite Lösung.

Die globale biomedizinische Gemeinschaft bringt jährlich etwa 25 neue Medikamente hervor, aber nur eine Handvoll davon sind „Vor- reitermedikamente“ und nicht einfach Folgeversionen vorhandener medikamentöser Therapien. Gebraucht werden mehr Vorreiter- medikamente, denn sie sind auf die Bedürfnisse der Gesellschaft ausgerichtet. Ihre Entwicklung lässt außerdem ein Wachstum der Pharmaunternehmen zu, denn die Verbraucher sind bereit, für diese Innovation zu bezahlen. Doch trotz verstärkter Forschungsausgaben kommt es nicht zu solchen Neuheiten.

Es liegt im Interesse jedes Einzelnen, dass die an der Suche nach Vor- reitermedikamenten Beteiligten Informationen austauschen, an- statt sie zu horten. Leider regt die derzeitige Struktur der Medikamen-

tenforschung die Branche dazu an, ihre Ideen und Materialien mit geistigen Eigentumsrechten oder restriktiven Kooperationsverträ- gen zu schützen. Auch der öffentliche Sektor wird angeregt, Entde- ckungen in einem frühen Stadium als geistiges Eigentum zu sichern.

Der Prozess klinischer Prüfungen sollte offener sein. Derzeit wer- den Ergebnisse, besonders wenn sie scheitern, erst mehrere Jahre später veröffentlicht. Besser wäre, die Branche würde einige Da- ten ihrer klinischen Prüfungen austauschen, etwa die Ergebnisse gescheiterter Prüfungen oder von Kontrollgruppen. „Das wird den Wettbewerbsvorteil der Unternehmen nicht unterminieren“, sagt der ehemalige Merck-Chef Stephen Friend, heute ein Verfechter der Bewegung Open-Source-Biologie: „Es wird ihn stärken, indem es die Grundlage ändert, auf der Unternehmen konkurrieren, und eine Plattform für eine nachhaltige Branche schafft.“

Die Finanzdienstleistungs- und die Pharmaindustrie sind nur zwei Beispiele für die tiefgreifenden Reformen, die erforderlich sind, um unsere Weltwirtschaft und ihre Institutionen wiederzubeleben.

Don Tapscott

Don Tapscott gilt als einer der weltweit führen- den Experten zu Innovation und Medien. Er berät wichtige Unternehmer und Politiker – darunter auch den US-Präsidenten Barack Obama.

Tapscott ist Autor von 14 Büchern, einschließlich der internationalen Bestseller „Wikinomics“ und „MacroWikinomics“ (mit Anthony D. Williams). Zudem lehrt er an der Rotman School of Manage- ment, University of Toronto.

 www.dontapscott.com
www.wikinomics.com
[twitter: @dtapscott](https://twitter.com/dtapscott)



REINHOLD RAPP Teilen ist Macht:
So funktioniert die „offene Innovation“.

Dr. Reinhold Rapp

„Gute Ideen gehören allen“

95 Prozent aller Ideen und Erfindungen sind zum Scheitern verurteilt, sagt Innovationsexperte Reinhold Rapp. Weil wir in geschlossenen Organisationen denken und arbeiten. Wer aber innovativ sein will, muss lernen: Teilen ist Macht!

Herr Rapp, eine Ihrer Thesen lautet: Keine Innovation ohne Krise. Wird sich also die Welt nach der Finanzkrise ganz neu erfinden?

Um das auszulösen, war diese Krise noch zu schwach. Aber ich gehe davon aus, dass viele weitere folgen werden – und das in immer kürzeren Abständen. Das ist der Nährboden, auf dem Neues entstehen kann. In der Ruhe findet keine Innovation statt, sondern nur ein Ausruhen. Wir brauchen die Zerstörung. Wer das verstanden hat, wird übrigens besser selbst zum – kreativen – Zerstörer, bevor ein anderer diese Rolle übernimmt.

Am Anfang jeder Innovation steht die Idee. Wie lässt sich deren Entstehung im Unternehmen fördern?

Indem ich Experimente zulasse – das geht nur in einer Unternehmenskultur, die Risiken und Fehler zulässt. Natürlich braucht es auch Ressourcen: Keiner bricht in ein neues Land auf, wenn er keine vernünftige Ausrüstung und nicht genug zu essen hat. Wer Innovation will, muss investieren – und die Summe dann unter Umständen abschreiben. Die wichtigste Voraussetzung für Innovation sehe ich aber darin, Wissen schnellstmöglich zu verteilen. Einen offenen Austausch pflegen – das ist vermutlich die größte mentale Herausforderung unserer Gesellschaft.

... weil nach wie vor gilt: Wissen ist Macht?

Was ein Irrglaube ist. Denn tatsächlich führt diese Einstellung zu Machtlosigkeit: Wer erst am Ende der Entwicklung in den Dialog geht, scheitert meist daran, dass die Partner seine Innovation nicht akzeptieren. Weil zum Beispiel der Kunde gar keinen Bedarf sieht



oder der Vertriebspartner keine Kapazitäten hat. Gute Gründe für eine frühzeitige Kommunikation – die aber meistens nicht stattfindet. Dabei hat die Open-Source-Bewegung gezeigt, wie es funktionieren kann: Da findet man sich zusammen, weil es ein Problem gibt, und arbeitet gemeinsam an einer Lösung. Durch diese permanente Interaktion entsteht irgendwann etwas richtig Gutes.

Bleibt die Frage, wer damit Geschäfte machen darf. Wem gehört die Idee?

Niemandem und allen. Letztlich ist es auch unerheblich. Denn die Idee an sich ist wertlos, wenn ich es nicht möglichst schnell schaffe, sie geschäftsfähig zu machen. Ich wette, eine Menge Leute hatten dieselbe Idee wie Mark Zuckerberg mit Facebook. Aber keiner hat es geschafft, sie umzusetzen.

Apple, eines der innovativsten Unternehmen unserer Zeit, hat sich offenbar stark von den Braun-Designs der 60er Jahre inspirieren lassen. Steht das nicht im Widerspruch zu Innovation?

Ganz und gar nicht. Was Apple macht, ist Innovation in Reinkultur. Es geht ja nicht um die Produkte, das ist allenfalls Invention, also Erfindung. Das finden dann vielleicht ein paar Leute gut. Innovation aber bedeutet, eine Masse von Menschen zu einem anderen Verhalten zu aktivieren und damit eine neue Finanzquelle zu schaffen. Bei Apple sind die Produkte nur ein Vehikel – innovativ sind vor

allem die dahinterliegende Software und das Abrechnungsmodell. Produkt mit Innovation gleichzusetzen, ist aber nur einer von vielen Irrtümern ...

Wo liegen wir noch falsch?

Meistens wird die Bedeutung von Kreativität überschätzt. Beispiel New Economy: Da gibt es jede Menge kreative Menschen. Aber von 200 Projekten werden vielleicht zehn umgesetzt. Weil die unternehmerische Erfahrung fehlt, auch in Sachen Finanzierung. Aber wenn die Idee steht, braucht es Strukturen und Legitimität. Da ist die Zusammenarbeit mit Großunternehmen sinnvoll, weil diese über ausgereifte Controlling-Mechanismen verfügen und eine konsistente Meilensteinplanung auf den Weg bringen können. Wichtig ist nur, dass sich beide Seiten als Entwicklungspartner verstehen und nicht das finanzielle Investment im Vordergrund steht.

Brauchen wir also eine neue Art von Führungskräften?

Die, die wir haben, sind doch sehr gut. Und viele haben die neuen Kollaborationsmodelle auch gut verstanden. Da gibt es doch längst den CEO, der seine komplette Urlaubsplanung über soziale Medien organisiert. Nur wird dieser offene Austausch leider noch nicht auf das Geschäftsleben übertragen. Da müssen sich die Systeme erst noch verändern.

Reinhold Rapp

Reinhold Rapp ist Gründer und Geschäftsführer von „Reinhold Rapp OPEN HOUSE OF INNOVATION“. Grundlage seiner Arbeit ist die von Rapp entwickelte „Rule of 20“. Demnach entsteht Innovation dann am besten, wenn 20 Personen aus vier Gruppen zusammenkommen:

Kunden

Hier spielt die Auswahl der wichtigsten Zielgruppenvertreter eine große Rolle. Es geht dabei nicht nur um die existierenden Kunden – für den Innovationsprozess spielen „Noch-nicht-Kunden“ eine weitaus größere Rolle. Diese Kunden geben oft die wichtigsten Impulse.

Mitarbeiter

Die für die Umsetzung der Innovationen entscheidenden Mitarbeiter sind oft hierarchieübergreifend angesiedelt. Dabei spielen bei der Auswahl der Mitarbeiter Aspekte der Kreativität oder der Erfahrung weniger eine Rolle als vielmehr ihr Multiplikatorenpotenzial.

Experten

Zu den Experten zählen die interessantesten Know-how-Lieferanten aus Wissenschaft, Praxis und Beratung. Aber auch Investoren und zukünftige Kapitalgeber sind wichtige Teilnehmer. Ebenfalls unverzichtbar sind Methoden- und Organisationsexperten.

Partner

Hiermit sind Vertriebspartner oder Lieferanten ebenso gemeint wie noch nicht existierende Partner oder Benchmarks aus anderen Branchen. Wichtig ist es, bei den Partnern neben dem gemeinsamen Lernen auch Weichen für die zukünftige Zusammenarbeit zu stellen.

 www.reinholdrapp.de

„Innovation und Erwerbstätigkeit: Acht Schlüsseltrends für das nächste Jahrzehnt“

Wir leben in einer Ära, die von beispiellosen Veränderungen geprägt ist. Technologien haben Konjunkturzyklen beschleunigt und verbinden uns rund um die Uhr zu einer pulsierenden globalen Gemeinschaft. Vor dem Hintergrund turbulenter Märkte und immer komplexerer Wertschöpfungsketten und Geschäftspartnerschaften erwarten alle Stakeholder Rechenschaft – immer jetzt und sofort. Doch es geht um mehr als all das.

Wir haben einen Punkt in der Geschichte erreicht, an dem auf vielen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Ebenen tiefgreifende strukturelle Veränderungen eintreten. Dies kann Angst einflößen, denn wir betreten Neuland. Aber genau jetzt ist echte Innovation möglich und echte Innovatoren können brillieren. Natürlich wird es Gewinner und Verlierer geben. Gewinnen werden diejenigen, die verstehen, welche Kräfte die Veränderungen vorantreiben – und diese Erkenntnisse nutzen, um einen Fokus zu wählen, mit dem sie ihre Konkurrenz austricksen und übertrumpfen können.

Das besondere Interesse meines Forschungsteams gilt der neuen Arbeitswelt und der Art, wie sie von Menschen beeinflusst wird und wie diese von ihr beeinflusst werden. Im Folgenden stelle ich einige

Schlüsseltrends vor, die für Erwerbstätige und die Transformation der Welt im nächsten Jahrzehnt eine entscheidende Rolle spielen werden. Viele dieser Kräfte werden für die tiefgreifenden Veränderungen und Innovationen in der nahen Zukunft sowohl Ursache als auch Mittel sein. Fragen Sie sich doch einmal, inwieweit Sie diese Trends schon antizipiert haben.

1. Mehr ältere Arbeitnehmer

Angesichts einer längeren Lebenserwartung werden Menschen überall auf der Welt – nicht nur in Industrieländern – den Ruhestand hinauszögern und länger Teil der arbeitenden Bevölkerung bleiben. Im Jahr 1900 verbrachte man 1,5 Jahre im Ruhestand, heute sind es mehr als 30 Jahre. Eine Entwicklung, die sich allmählich wieder umkehren dürfte, wenn ein solch langer Lebensabend ohne Erwerbstätigkeit als weder bezahlbar noch wünschenswert entlarvt wird. Daraus ergeben sich drei Folgen für die Erwerbsbevölkerung: ältere Arbeitnehmer, ältere Arbeitgeber und ältere Verbraucher. Dabei handelt es sich um eine relativ gesunde und wohlhabende Gruppe und die meisten Unternehmen täten gut daran, sich darauf zu konzentrieren, deren Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen.



GRAEME CODRINGTON Auf welche Trends in der Arbeitswelt sich Unternehmen einstellen müssen.



Wie viele Ihrer Produkte und Dienstleistungen haben Sie speziell auf die Gruppe der Älteren ausgerichtet? Haben Sie darüber nachgedacht, welche Wünsche und Bedürfnisse alternde Menschen haben? Wie viele Ältere umfasst Ihr Forschungs- und Entwicklungsteam und welche Systeme haben Sie eingeführt, um Älteren in Ihrem Markt zuzuhören und sie zu beteiligen?

2. Stärkerer Einfluss der Entwicklungsländer und Städte

Die Weltbevölkerung wird im Oktober 2011 die Sieben-Milliarden-Marke erreichen – für das Jahr 2050 ist mit einem Spitzenwert von neun Milliarden Menschen zu rechnen. Doch das Wachstum kommt nicht aus den Industrienationen: Im nächsten Jahrzehnt werden 95 Prozent des Bevölkerungswachstums auf Entwicklungsländer entfallen. Etwa die Hälfte davon wird in nur einer Handvoll Ländern stattfinden – beispielsweise Mexiko, Nigeria, Indonesien, Indien, China, Äthiopien, Bangladesch, der Kongo und die USA (wobei hier vorwiegend „Hispanics“ zum Wachstum beitragen werden). Mit Ausnahme der USA erleben diese Länder außerdem eine erhebliche Zunahme der Mittelklasse und damit der Verbrauchernachfrage.

Gleichzeitig nehmen die internationalen Migrationsströme zu. Die Migration von Talenten spielt insbesondere für multinationale Unternehmen und Wachstumsbranchen eine immer wichtigere Rolle. Bisher profitierten die USA und Westeuropa von der Einwanderung

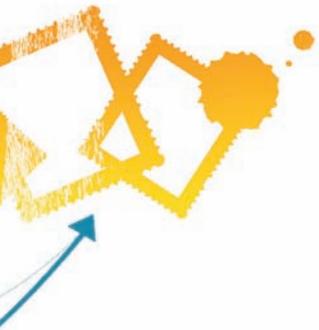
qualifizierter Arbeitnehmer – die jedoch gleichzeitig die Abwanderung Hochqualifizierter aus anderen Ländern bedeutete. Inzwischen findet die globale Talentmigration jedoch in alle Richtungen statt und die USA sowie die EU erscheinen weniger attraktiv (oder zugänglich) als früher. In den Entwicklungsländern wird die Migration von ländlichen in urbane Bereiche zügig voranschreiten und die Städte stärken.

Haben Sie geeignete Talentstrategien entwickelt, um die richtigen Fachkräfte am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt anzuwerben und zu halten?

3. Mehr berufstätige Frauen

Kanada, die USA und Australien haben mit mehr weiblichen als männlichen Arbeitnehmern den Wendepunkt bereits hinter sich. Großbritannien wird ihn bis 2012 erreichen und in vielen europäischen Staaten ist die gleiche Entwicklung absehbar. In Teilen Afrikas und einigen Entwicklungsländern ist dies übrigens möglicherweise bereits der Fall, wenn man „informell Beschäftigte“ mitzählt.

In diesem Jahrzehnt wird der Fokus jedoch nicht nur weiterhin darauf liegen, mehr Frauen zu beschäftigen, sondern auch darauf, den Einfluss von Frauen generell zu erhöhen. Die größte Veränderung der Unternehmenskultur in den letzten 100 Jahren könnte dadurch



eingeläutet werden, dass mehr Frauen die Karriereleiter erklimmen und noch dazu beschließen, das in der testosterongesteuerten Geschäftswelt übliche Spiel nicht mitzuspielen.

Doch nicht nur die Frauen sind gefragt. Die Männer müssen lernen, den weiblichen Ansatz in Bezug auf Führungsverhalten, Zusammenarbeit, Produktentwicklung, Marketing und so weiter zu verstehen. Interessanterweise belegen Forschungen, dass Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen erfolgreicher sind als Firmen, in denen Männer dominieren.

Wie sieht der Anteil von Männern und Frauen auf Ebene der Schlüsselführungskräfte bei Ihnen aus? Wie unterstützen Sie Frauen auf ihrem Weg nach oben? Dürfen Ihre weiblichen Führungskräfte feminin sein oder müssen sie wie Männer handeln, um erfolgreich zu sein? Welche anderen Diversitätsaspekte sollten Sie berücksichtigen: Religion, Kultur, Sprache, Herkunft, Alter, Sexualität et cetera? Wie beziehen Sie unterschiedliche Weltanschauungen bewusst in Ihre Innovationsprozesse ein?

4. Aufschwung ohne neue Arbeitsplätze, Arbeitslosigkeit und das Paradox fehlender Fachkräfte

Der Arbeitsmarkt wird im nächsten Jahrzehnt von Frustration und Verwirrung

geprägt sein. Einerseits herrscht Arbeitslosigkeit: In fast jedem Land, das altersgeschichtete Arbeitslosenstatistiken herausgibt, liegt die Jugendarbeitslosigkeit heute höher denn je. Darüber hinaus sind die jungen Menschen in vielen dieser Länder durch die höchsten Bildungsdarlehen belastet, die jemals verzeichnet wurden. Und zu allem Überfluss ist der Zeitpunkt gekommen, zu dem Computer anfangen, uns professionelle Tätigkeiten wegzunehmen (siehe nächster Trend). Rechnen Sie mit mehr Krawallen und Protesten!

Andererseits erleben Schlüsselbranchen einen Fachkräftemangel. So geht beispielsweise seit vielen Jahren die Zahl der Ingenieure – insbesondere der Bau- und Maschineningenieure – zurück. In Brasilien besteht derzeit jährlich Bedarf an etwa 30.000 graduierten Ingenieuren, doch weniger als 15.000 erfüllen die geltenden Anforderungen. In Indien und China gibt es immer weniger qualifizierte Fachkräfte, was zwangsläufig zu steigenden Gehältern führen wird und so den durch das Lohngefälle bedingten Vorteil dieser Länder vernichtet.

Wissen Sie, welche Fachkräfte Sie in fünf Jahren zur Umsetzung Ihrer Strategie benötigen werden? Was tun Sie, um die Fachkräfte anzuwerben und zu halten, die dann gebraucht werden?

5. Künstliche Intelligenz und große Datenmengen

Computer sind heute leistungsfähig genug, um alle Versprechen von Automation und künstlicher Intelligenz einzulösen. Im nächsten Jahrzehnt werden wir zunehmend Maschinen einsetzen, um Daten zu analysieren und komplexe Verarbeitungsprozesse durchzuführen, durch die Strukturen und Probleme in riesigen Datenmengen aufgedeckt und lokalisiert werden können. Rechner werden Echtzeitdaten, die bei Transaktionen, aus Datenströmen und sogar von Sensoren an physischen Gegenständen gesammelt werden, analysieren und nutzen, um Entscheidungen darüber zu treffen, wie sich die Effizienz von Fuhrparks, Maschinen, Menschen und Tätigkeiten maximieren lässt.

Welche Daten sammeln Sie? Welche Daten könnten Sie sammeln? Wie nutzen Sie diese Daten, um Ihre strategischen Erkenntnisse zu beeinflussen und Ihre Innovationsprozesse zu fördern?

6. Deutlich mehr Neugründungen und Kleinunternehmen

Junge Arbeitslose ebenso wie eine ältere Generation, die nach alternativen Erwerbsmöglichkeiten im Anschluss an die Berufslaufbahn sucht, werden für eine neue Welle von Unternehmensgründungen verantwortlich sein. Zusätzlich rechnen wir mit einem explosiven Wachstum auf vielen Schwellenmärkten und dem größten Wirtschaftswachstum, das die Welt je erlebt hat – das aber wahrscheinlich erst zwischen 2020 und 2030 wirklich einsetzt; die globale reale Kaufkraft wird sich bis 2050 vervierfachen. Alles in allem wird das nächste Jahrzehnt eine gute Zeit für kleine Unternehmen sein (solange sich Banken

und Regierungen endlich ihrer konkreten Bedürfnisse bewusst werden).

Haben Sie Produkte oder Dienstleistungen, die an die Bedürfnisse von kleinen Unternehmen und Start-ups angepasst sind? Wie stellen Sie sicher, dass Sie die Ansprüche dieser Zielgruppe kennen und verstehen?

7. Verflechtung von Berufs- und Privatleben und flexible Arbeitsvereinbarungen

Die Popularität „traditioneller“ Büros mit „normalen“ Geschäftszeiten wird weiterhin zurückgehen; Flexibilität und virtuelles Arbeiten werden zunehmen. In diesem Zuge kommt es jedoch auch zu einer stärkeren Verlagerung auf Rund-um-die-Uhr-Arbeitsplätze. In dem Bestreben, neue Kunden in anderen Zeitzonen zu erreichen sowie Produktion und Dienstleistungen zu beschleunigen, werden in Zukunft immer mehr Unternehmen ihren Kunden rund

um die Uhr, an sieben Tagen pro Woche, zur Verfügung stehen.

Bei all dem besteht Potenzial für mehr als nur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Es entwickelt sich eine neue Sichtweise darauf, wie die Puzzleteile eines typischen Lebens anzuordnen sind. Auch dies wird von jungen und alten Arbeitnehmern gesteuert werden, die möglicherweise über einige Monate arbeiten, dann ihre Arbeitsstelle aufgeben, um zu reisen oder sich zu erholen, um im Anschluss daran wieder für eine Weile eine andere Arbeit aufzunehmen. Möglicherweise entwickeln sie „Portfoliokarrieren“ oder nehmen mehrere Beratungstätigkeiten gleichzeitig wahr.

Wie aufgeschlossen sind Sie für flexible Arbeitsvereinbarungen und virtuelles Arbeiten? Bieten Sie Produkte und Dienstleistungen, die den Übergang zu einer stärkeren Verflechtung des Berufs- und Privatlebens der Erwerbsbevölkerung unterstützen können?





8. Generationenkonflikt

Zum ersten Mal in der Geschichte arbeiten vier Generationen Seite an Seite. Und ihre Auffassungen davon, wie ein „normaler“ Arbeitsplatz auszusehen hat, unterscheiden sich erheblich.

Es ist anzunehmen, dass der Generationenkonflikt innerhalb der Gesellschaft weiterbrodelt, denn immer mehr junge Menschen nehmen die Babyboomer-Generation als eine Bevölkerungsgruppe wahr, die die Zukunft belastet, um in der Gegenwart einen nicht nachhaltigen Lebensstil beibehalten zu können. Dies wird zu Konflikten in Bezug auf unterschiedliche Aspekte wie Umweltschutz, Renten und Politik führen. Die Sozialversicherungssysteme der meisten westlichen Nationen werden in den nächsten Jahren für die alternde Erwerbsbevölkerung ein weiteres ständiges Problem darstellen. Sie sind nicht nachhaltig – und dies gilt insbesondere für die umlagefinanzierten Systeme (also die Systeme, die darauf basieren, dass aus dem Einkommen der derzeitigen Arbeitnehmer die Renten derer bezahlt werden, die gegenwärtig im Ruhestand sind). Junge Arbeitnehmer werden sich gegen diese Systeme auflehnen, insbesondere in Ländern, in denen verstärkt Zugeständnisse an ältere Arbeitnehmer gemacht werden.

Haben Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring- oder Reverse-Mentoring-Programm etabliert? Welche Systeme gibt es, um Erfahrung festzuhalten und über alle Altersstufen zu teilen? Wie binden Sie unterschiedliche Generationen in Ihren Innovationsprozess ein?

Wie sollten Sie reagieren?

Die „eine richtige“ Reaktion auf diese acht Schlüsseltrends gibt es nicht. Jeder dieser Trends und viele weitere, die unsere Welt in den nächsten Jahren prägen werden, bringen sowohl Risiken als auch Chancen mit sich. Sie werden den Status quo in Frage stellen – und genau dadurch Innovationen und Wandel fördern.

Von dem Management-Autor Peter Drucker stammt folgende Aussage: „Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz, sondern das Handeln nach der Logik von gestern.“ Am wichtigsten ist es also, auf diese Trends zu reagieren, indem wir zuallererst unsere Haltung ändern und die Chancen erkennen, die jeder Einzelne von ihnen birgt. Nur so werden wir in der Lage sein, von den ihnen inhärenten Vorteilen zu profitieren.

Graeme Codrington

Graeme Codrington beschäftigt sich als Futurist, Autor und Referent mit der Arbeitswelt der Zukunft. Er ist Mitbegründer des internationalen Forschungs- und Strategieunternehmens TomorrowToday und wurde von der „Academy of Chief Executives“ zum Sprecher des Jahres gekürt. Codrington lehrt an mehreren Management-schulen, darunter die London Business School.

 <http://about.me/graemecodrington>
www.tomorrowtoday.uk.com
[twitter: @workforcetrends](https://twitter.com/workforcetrends)

Die Haniel-Gruppe

Haniel ist eine international erfolgreiche Unternehmensgruppe in Familienbesitz. 2010 erzielte sie mit rund 58.000 Mitarbeitern 27,4 Milliarden Euro Umsatz in über 30 Ländern. Die Holding versteht sich als Wertentwickler: Sie gestaltet das Portfolio, übernimmt die strategische und finanzielle Steuerung der Gruppe und verantwortet die Leitlinien der übergreifenden Personalarbeit. Für das operative Geschäft sind die fünf Geschäftsbereiche verantwortlich, die in marktführenden Positionen agieren. Haniel unterscheidet zwischen 100-Prozent-Beteiligungen (CWS-boco und ELG), Mehrheitsbeteiligungen (Celesio und TAKKT) sowie Minderheitsbeteiligungen (METRO GROUP).

Impressum

Redaktion

Sonja Hausmanns, Haniel

Illustration

Paul Holland, Paris

Die Illustratoren

Design und Layout

Tina Peine

OrangeLab, Düsseldorf

Produktion

E&B engelhardt und Bauer

Druck und Verlag GmbH, Karlsruhe

09/11 - d/4.000

Franz Haniel & Cie. GmbH

Franz-Haniel-Platz 1 | 47119 Duisburg | Deutschland

Telefon +49 203 806-0 | Telefax +49 203 806-622

info@haniel.de | www.haniel.de



Klimaneutral gedruckt auf Recyclingpapier
aus 100 Prozent Altpapier.

Innovation seit 256 Jahren

Sie möchten gerne über Haniel-Themen auf dem Laufenden bleiben und auch künftig unsere Publikationen erhalten? Dann schicken Sie uns einfach Ihre Kontaktdaten per E-Mail an info@haniel.de, Stichwort „Kontakt“ – und wir bleiben in Verbindung!

Franz Haniel & Cie. GmbH

Franz-Haniel-Platz 1

47119 Duisburg

Deutschland

Telefon +49 203 806-0

Telefax +49 203 806-622

info@haniel.de

www.haniel.de