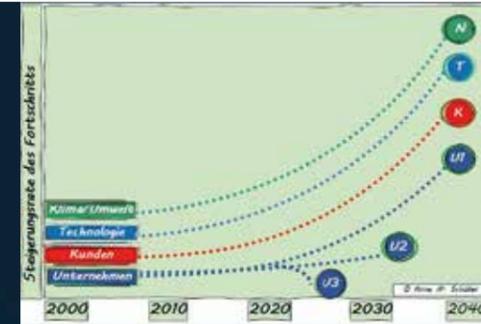


# Wer schafft es zu den Honigtöpfen der Zukunft?

VON ANNE M. SCHÜLLER

Vor uns liegt eine Hochgeschwindigkeitszukunft, die sich exponentiell weiterentwickelt. Das Verteidigen veralteter Strukturen und der Mangel an Übermorgengestaltern sind die größten Hindernisse auf dem Weg in diese Zeit.



U1-Unternehmen sind Vorreiter in der Nutzung neuer Technologien, während U2- und U3-Unternehmen den Anschluss verlieren.

zuprobieren, die sie erfolgreicher macht und ihnen ein besseres Leben verheißt. Aus den Erfahrungen solcher Early Adopter erwachsen dann neue Anforderungen an alle Player im Markt. So wird das Neue zu einem unverzichtbaren Teil unseres Lebens. Was menschenmöglich ist, erweitern, optimieren, innovieren wir, seit es uns Menschen gibt.

### >> Wie U1-Unternehmen agieren <<

U1-Unternehmen sind jene, die diese Entwicklung verstehen. Sie folgen der Technologie und den Kunden. Das sind nicht zwangsläufig nur Jungunternehmen, auch jede etablierte Company kann dies schaffen. Solche Unternehmen stellen sich dem unvermeidlichen Wandel. Sie streben nach wirtschaftlichem Fortschritt und zugleich nach menschlichem Wohlergehen. Was U1-Unternehmen explizit anders machen:

1. Sie lieben Kund\*innen mehr als interne Effizienz und Ego-Ziele.
2. Sie favorisieren umweltfreundliche Herangehensweisen.
3. Sie denken ihre Geschäftsmodelle von Anfang an digital.
4. Sie hassen Verschwendung, vor allem in Form interner Bürokratie.
5. Sie nutzen agile, kreative und kollaborative Arbeitsmethoden.
6. Sie organisieren sich niedrighierarchisch mit Minimalstrukturen.
7. Ihre Mitarbeiter\*innen arbeiten weitgehend selbstorganisiert.
8. Kund\*innen sind von Anfang an in die Entwicklung integriert.
9. Sie agieren iterativ, experimentieren viel und pivotieren schnell.
10. Sie fördern interne Vorausdenker und Übermorgengestalter.

U1-Unternehmen entwickeln vielfältige Initiativen, um sich zukunftsfähig zu machen. Was sie als Gewinner von den Verlierern unterscheidet, ist die Lust an Verände-

rung und Innovation. Sie sind Vorreiter statt Nachzügler, Gestalter statt Verwalter, Regelbrecher und keinesfalls Regelhüter.

### >> Welches Unternehmen sind Sie? <<

U2-Unternehmen sind solche, die mit dem Lauf der Dinge nicht Schritt halten werden, weil sie linear weiteragieren, also von der Vergangenheit auf die Zukunft schließen und mit alten Rezepten auf neue Situationen reagieren. Sie favorisieren weiterhin Planbarkeit. Doch die wird es, so starr wie früher, nicht mehr geben. Die Zukunft, die uns erwartet, entsteht nicht in geraden Linien, sondern in plötzlichen Sprüngen. Fortan wird man sich aufmachen müssen, ohne den genauen Weg schon zu kennen.

Damit sich Transformationsdefizite also nicht noch vergrößern, müssen zunächst die Fortschrittswiderständler wegbugsiert werden. Bekommt dann eine veränderungsfreudige Vorhut das Sagen, gelingt der notwendige Wandel am Ende doch – und der Aufschwung beginnt, wenn auch spät. Man wird zu einem U1-Unternehmen. Behalten hingegen die Bestandsverwalter, die Scheuklappenträger und Geht-nicht-Sager die Macht, wird die notwendige Transformation letztlich scheitern. Man wird zu einem U3-Unternehmen. Und das bedeutet: zunächst Stagnation, dann Irrelevanz, dann Niedergang, dann das Aus: zuerst für eine einzelne Firma, dann für viele, dann für den Wirtschaftsstandort, schließlich für ein ganzes Land. ■

**> Die Zukunft ist** wie ein Laufband. Wer stehen bleibt, fällt sofort hinten runter. Und das Laufband ist auf superschnell eingestellt. Zudem lauern Ungewissheiten an jeder Ecke. Wir wissen nicht, was da kommt, wann es kommt und wie es uns trifft. Doch Tatsache ist: Die Spielregeln der Wirtschaft werden nie mehr die alten sein. Nur Anbieter, denen es wirklich gelingt, immer wieder Neues in den Markt zu bringen, werden fortan mithalten können. Wer dabei auf die frischen, frechen, neuartigen Initiativen von Neudenkern und Übermorgengestaltern setzt, legt Trittsteine in die kommende Zeit.

Überall auf der Welt definieren Visionäre gerade das Mögliche neu. Bahnbrechende Innovationen kommen oft wie aus dem Nichts. Mutige Anbieter mit besseren, kühnen Ideen schieben sich immer weiter nach vorn. Sie erwirtschaften Megaumsätze mit Technologien, die es vor wenigen Jahren noch nicht einmal gab. Mit Nischengesprüren packen sie jede Chance beim Wickel, die die fortschreitende Digitalisierung ermöglicht.

Die neuen Marktplayer begeben sich erst gar nicht auf Aufholjagd. Sie versuchen auch nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche

Branchengesetze sind ihnen komplett egal. Gewohntes wird radikal infrage gestellt. Unbekümmert und frisch kreieren sie die Dinge völlig anders und neu. Mit Hingabe, Tatkraft und wilder Entschlossenheit konzentrieren sie sich exakt auf das, was bei »Old-School-Unternehmen« nicht gut genug funktioniert.

### >> Drei Megatrends <<

Der zunehmend bedrohliche Klimawandel und neue Technologien werden die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor. Ein dritter maßgeblicher Megatrend ist die Kundenzentrierung. Denn nicht Produkte und technologische Machbarkeiten, sondern zahlungswillige Kunden entscheiden darüber, wer die Märkte von morgen besetzt. Nachfrage ist die einzige Macht, die ein smarter Anbieter nie ignoriert. Und immer mehr Konsumenten werden sozial verträglichen, ökologisch bewussten, ressourcenschonenden »guten Konsum« favorisieren. Alle drei Trends – Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Kundenzentrierung – entwickeln sich exponentiell, und das bedeutet: erst langsam, dann plötzlich ganz schnell. So lässt sich höchstens erahnen, wo uns das hinführt. Jede Innovation ist zugleich Anstoß für weitere Innovationen. Die Neukombination bis-

lang getrennter Technologien und Industrien sorgt für vielerlei Wechselwirkungen, die

### BUCHTIPP

**>** Das Buch zeigt 25 rasch umsetzbare Initiativen und weit über 100 Aktionsbeispiele, um zu einem Überflieger der Wirtschaft zu werden. Kompakt und sehr unterhaltsam veranschaulicht es jedem, der helfen will, eine bessere Zukunft zu gestalten, die maßgeblichen Vorgehensweisen in drei Bereichen: Wie machen wir die Menschen stärker, das Zusammenarbeiten besser und die Innovationskraft im Unternehmen größer.

Anne M. Schüller: *Bahn frei für Übermorgengestalter*  
Gabal Verlag 2022  
ISBN: 978-3967390933



man im Vorfeld gar nicht absehen kann. Jede technologische Verbesserung führt zudem dazu, dass die nächste Verbesserung rascher erreicht werden kann. In einem derart dynamischen, unvorhersehbaren Umfeld ist es unmöglich, im Voraus zu wissen, was funktionieren wird und was nicht. Doch wer zögerlich wartet, wie sich das Ganze entwickelt, wird nicht schnell genug sein, um die Vorsprünge Anderer einzuholen.

### >> Die Zukunft wartet nicht <<

Innovationen sind der Umsatz von übermorgen. Man muss frühzeitig beginnen, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Wer Neuheiten erschaffen will, die die Menschen tatsächlich in ihr Leben lassen, braucht eine Ausprobier- und Experimentierkultur, die das Vorwärtsdenken für alle Beschäftigten zu einer Selbstverständlichkeit macht.

Der Ursprung neuester Technologien liegt bei den visionären Deep Tech Companies, die man »U0« nennen könnte. Angezogen von der Faszination ihrer Sprunginnovationen sind die Kunden ähnlich schnell unterwegs, viel schneller als die klassischen Unternehmen. Genügend Menschen werden es kaum abwarten können, jede Neuerung aus-

Fotos: iStock



### DIE AUTORIN

**>** Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speakerin, preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung.

[www.anneschuller.de](http://www.anneschuller.de)