



Karl Drack

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ (Seneca)

Studium an der Universität Passau (D) und Universität Linz (A).
Abschluss als Magister der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

Zahlreiche Trainerlizenzen. Langjähriger Betriebsleiter im Gesundheitsbereich. Spezialisierung im Kompetenzmanagement als Unternehmensberater und Coach. Seit 1998 über 60 Unternehmensberatungsprojekte und über 400 Einzelcoachings.

Seit 1998 an der BSA-Akademie und an der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement (DHfPG) als Dozent und Prüfer (dhfpg-bsa-de) tätig.

Nähere Informationen und Kontakt unter
www.drack.com

„Das Glück bevorzugt den vorbereiteten Geist.“ Louis Pasteur

Zukunftsimpulse – Marktpotenziale erkennen und nutzen

Konstante „Veränderung“

Die zunehmende Globalisierung, Internationalisierung, hohe Komplexität, steigende Dynamik und teilweise Unberechenbarkeit auf den Märkten erleben Menschen sowie Organisationen oftmals als Bedrohung, immensen Druck und Risiko. Verharrungstendenzen sind „menschlich“ verständlich, bringen uns aber nicht weiter! Wie gelingt es uns, diesen beschleunigten Wandel eher als Herausforderung, Chance, unveränderliche Konstante zu sehen? Die einzige Konstante ist nun mal der Wandel. Und: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit! Nur tote Fische schwimmen dauerhaft mit dem Strom. Sehr treffend schreiben Wilkes/Stange in ihrem Buch „Gnadenlose Erfolgskette“: „Verantwortungsvolles und nachhaltiges Managen heißt, die Zukunft für das Unternehmen – wo weit es geht – vorhersehbar zu machen und das Unternehmen rechtzeitig darauf einzustellen.“ Es gibt grundsätzlich keine „schlechten“ Zeiten. So manche Zeiten werden einfach nicht ausreichend genutzt. Beschäftigen Sie sich durchaus im Fachmagazin OrganisationsEntwicklung (www.zoe.ch) mit Themen wie „Das Selbst im Change Management“ (1/2014), „Ausbruch aus dem Status quo“, „Wir Gewohnheitstiere“ (1/2013) und „Die neue Beweglichkeit“ (1/2015). Erfolgreiche Menschen, Unternehmen gestalten proaktiv den nächsten Trend (mit), beschäftigen sich ausreichend mit Zukunftsfragen und vergleichen sich gerne mit den Besten. Wer sein Leben nicht proaktiv gestaltet, wird gestaltet, manchmal auch verunstaltet. (Karl Drack)

Der dänische Statistiker Björn Lomborg hat im Wirtschaftsmagazin brandeins (5/2015) mit dem Schwerpunktthema „Wo willst Du hin?“ eine weltweite Befragung der UNO von 7.363.706 Menschen dargestellt. Die Rangfolge der wichtigsten fünf Punkte lautet:

- Bessere Bildung
- Bessere Gesundheitsversorgung
- Bessere Jobs
- Gutes Regierungshandeln
- Preiswerte und gesunde Nahrungsmittel

Wachstumsmärkte im 21. Jahrhundert

Laut Nefiodow (2007, S. 24) werden in den nächsten Jahrzehnten die vier Kandidaten

- Informationsmarkt
- Umweltschutz einschließlich regenerierbarer Energien
- Biotechnologie
- Gesundheitsmarkt

die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und das Wachstum weltweit vorantreiben. Diese sogenannten langen Wellen der Konjunktur (40 bis 60 Jahre) und ihre Basisinnovationen nennt man auch Kondratieffzyklen. Solche Wellen frühzeitig zu identifizieren, bringt die Chance mit sich, neue veränderte Märkte relativ früh zu bearbeiten. „Wer sich mit der Zukunft beschäftigt, wird eine gute haben.“ (Laotse)

Fast alle Produkte, Dienstleistungen, Kompetenzen – die nicht dem Zeitgeist angepasst werden – verlieren an Attraktivität, Abläufe dauern zu lange, Preise müssen gesenkt werden. Sogenannte „Milchkühe“ mit hohen Deckungsbeiträgen (Bruttogewinnen) werden zunehmend „Arme Hunde“, die ein „Minus-Geschäft“ werden. Durchaus neue Produkte/Dienstleistungen/Kompetenzen als „Fragezeichen“ im Portfolio als Vorstufe zu „Stars“ werden ignoriert mit möglichen Aussagen:

- Das kann nicht funktionieren!
- Das rechnet sich doch nicht!
- So ein Schwachsinn!
- Mal abwarten!

Viele Unternehmer, Führungskräfte, aber auch Angestellte ertrinken im „Tagesgeschäft“ und erkennen nicht, rechtzeitig ihre Produkte, Dienstleistungen, Kompetenzen an den Zeitgeist anzupassen. Laut einer Untersuchung von der Gracht in der Lektüre „Survive“ (2013, S. 11 f.) verbringen Manager gerade mal durchschnittlich 2,4 % der Zeit für die Zukunft. Es wird verabsäumt, rechtzeitig in „guten Zeiten“ portfoliotechnisch in „Fragezeichen“ zu investieren, die idealerweise zu „Stars“ weiterentwickelt werden, um in der nächsten Stufe neue ertragsreiche „Milchkühe“ zu generieren. Solange Sie mit bestimmten Produkten, Dienstleistungen, Kompetenzen „gutes“ Geld verdienen, müssen Sie einen Teil davon für

„Neues/Innovatives“ investieren, um am „zukünftigen“ Markt bestehen zu können. *„Die Samen der Vergangenheit sind die Früchte der Zukunft.“ (Dalai Lama)*

Als Wissensquellen für zukünftige Entwicklungen dienen:

- Wirtschaftswoche, Brandeins, Handelsblatt, Spiegel ...
- Branchenreporte
- Kammern und Verbände
- Tagespresse
- Statistische Ämter (www.destatis.de)
- Wirtschaftsforschungsinstitute (www.gfk.de, www.prognos.com etc.)
- Bundes-/Landesministerien
- Messe und Kongresse
- Experten
- Internetrecherchen (Mitbewerber, ...)
- Fachbücher und Fachzeitschriften
- Netzwerke

Zukunftsszenarien

Beschäftigen Sie sich durchaus mal mit dem Zukunftsletter, Trendscanner, Futurezwei 2015/2016. Oftmals ist es hilfreich, Probeexemplare, Probeabos inklusive Datenbanken, Infoletter etc. anzufordern.

Interessante Zukunftsszenarien zu Themen wie

- Lernen im Jahr 2030 – Von Bildungsavataren, virtuellen Klassenräumen und Gehirn-Doping in der Führungs- und Fachkräfteentwicklung
- Zukunft. Managen – Trainieren – Gestalten: Lernen von und mit der Supply Chain
- Energy – quo vadis? 2035PLUS: Szenarien für die Energiebranche von morgen

finden Sie unter www.incore-education.org. Zahlreiche Zukunftschancen werden aufgezeigt.

Das Thema Bildung hatte ich im letzten GABAL-Buchbeitrag „Impulse für eine lebensphasenorientierte Weiterbildung“ mit dem Titel „Am Puls der Zeit – Zukunftskompetenzen“ abgehandelt. Weiterführende Informationen finden Sie auch auf www.drack.com. Bildung ist die beste

Versicherung gegen Altersarmut. „Eine Investition in Wissen ergibt noch immer die besten Zinsen.“ (Franklin Benjamin)

Eine sehr interessante Fachlektüre zur Thematik „Gesundheitswirtschaft als Wachstumsmotor im 21. Jahrhundert“ empfehle ich von Granig/Nefiodow. Ebenso sind die jährlich erscheinenden Fehlzeitenreporte von Badura et al. sehr lesenswert. Jede Menge Statistiken aus allen Branchen der Wirtschaft und Zukunftsaspekte sind interessant und fachlich fundiert aufbereitet. Die Ausgabe 2014 beschäftigt sich mit „Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten“. Zahlreiche Szenarien der künftigen Arbeitwelten (Jahr 2030) mit ihren vielfältigen Herausforderungen inklusive Lösungsansätze werden aufgezeigt. „Im Gesundheitssektor liegt in den nächsten 30 Jahren das größte Innovationspotential“, so die Aussage des Zukunftsforschers Eike Wenzel im Unternehmermagazin Impulse (1/2014). Big Data beschleunigt weiterhin die Revolution der Wirtschaft und Gesellschaft. Laut McKinsey Global Institute Analysis (Handelsblatt 13. 6. 2014 mit Titel „Die Zukunftsmacher“) lauten die zehn Technologien für die Welt von Übermorgen:

- Mobiles Internet
- Automatisierung der Wissensarbeit
- Das Internet der Dinge
- Cloud-Technologie
- Selbstfahrende Autos
- Genforschung
- Fortgeschrittene Roboter
- Energiespeicher
- Unkonventionelle Öl- und Gasförderung
- Erneuerbare Energien

Nichts ist unmöglich. Die Unternehmensberatung Arthur D. Little schätzt, dass der E-Health-Markt 2020 rund 233 Milliarden Dollar erwirtschaften wird (Handelsblatt online vom 10.4.2015). Die Apple Watch ab 399 Euro, nach oben 11.000 Euro verbindet die digitale Welt mit Gesundheit & Co. Apple verkaufte im Vorjahr sagenhafte 61 Millionen iPhones. Mit Apple Watch wird Cook vermutlich den nächsten Rekord einstellen (Handelsblatt 10.3. und 29.4.2015). Schlaue Winzlinge verbergen sich in den neuen Schlüsselprodukten der Digitalwirtschaft. Sie registrieren, ob der Beton bröckelt, messen den Abstand zur nächsten Stoßstange, messen den Herzschlag, berechnen den Kalorienverbrauch,

analysieren die Schlafqualität. Der Elchtest von Mercedes ging einerseits als „Unglück“ in die Geschichte der Automobilbranche ein, andererseits führte dies zur elektronischen Stabilitätskontrolle durch Bosch. Heute beliefert Bosch fast jede Industrie mit Sensoren. Die Hälfte aller Smartphones ist mit den Sensoren von Bosch aus Reutlingen ausgestattet. In der nächsten Smartphone-Generation können dank Weltmarktführer im Sensorgeschäft Handys auch riechen (DER SPIEGEL vom 14.3.2015). Made in Germany. Deutschland ist in vielen Dingen weltweit ein wichtiger „Benchmark“. Einige Untertitel der interessanten Lektüre „Deutschland: sehr gut“ von Schlesinger/Werner lauten:

- Made in Germany zieht wie nie
- In der Unruhe liegt die Kraft
- Kein Europäer ist erfinderischer
- Andere kopieren unsere Berufsausbildung
- An unseren Messen kann man uns messen

„Deutsche Biotechnik im Aufwind“, so die Headline in der Wirtschaftswoche vom 22.4.2015. Der Umsatz kletterte 2014 erstmals über die Marke von drei Milliarden Euro. Ein Plus von 5,8 % gegenüber dem Vorjahr (www.biotechnologie.de). Auch die Branchenstudie „Eckdaten 2015 der Deutschen Fitnesswirtschaft“ zeigen nach Capelan et al. ein Mitgliederwachstum von beachtlichen 6,1 %. Im Jahr 2014 haben rund 9,08 Millionen Menschen in Gesundheits- und Fitnessanlagen trainiert und einen Umsatz von rund 4,7 Milliarden Euro generiert. Der Zukunftsmarkt Prävention, Fitness, Sport und Gesundheit entwickelt sich stetig weiter und bietet mit zahlreiche Chancen (www.dhfg.de; www.aufstiegskongress.de).

Auch die Zeitschrift Wirtschaftspsychologie aktuell bietet immer wieder interessante Informationen zu Themen wie „Fit für den Erfolg“ (1/2015), „Wert der Werte“ (4/2014), „Potenziale erkennen“ (2/2014). Nicht wegzudenken ist auch der Zukunftsforscher Opaschowski mit „Deutschland 2030“, „So wollen wir leben“ und „Gebote des 21. Jahrhunderts“. In „Deutschland 2030“ beschäftigt sich Opaschowski ausführlich, fundiert und konstruktiv-kritisch auf 800 Seiten zu den Themen

Leben und Überleben – Zeitenwende, Arbeiten ohne Ende. Armut ohne Grenzen. Leben ohne Sicherheiten – Risikoszenario, Chancen und Probleme – Sozialer Wandel, Dilemma von Zeit und Geld – Konsumwelt 2030,

Formel: 0,5x2x3 – Arbeitswelt 2030, Vom Klimawandel zur Verhaltensänderung – Umwelt 2030, Generation @ – Medienwelt 2030, Vom Vereinsmeier zum Sporthopper – Sportwelt 2030, Imagination. Attraktion. Perfektion. – Erlebniswelt 2030, Zwischen Sonnen- und Seelenbaden – Urlaubswelt 2030, Zukunft findet Stadt! – Wohnwelt 2030, E plus U gleich I – Kulturwelt 2030, Lernen für ein langes Leben – Bildungswelt 2030, Mehr Pakt als Krieg – Generationenwelt 2030, Gebraucht werden – Sozialwelt 2030, Von der Beliebtheit zur Beständigkeit – Wertewelt 2030, Zukunft menschlich gestalten – Vorsorge 2030, Zukunftsforschung gegen Zukunftsangst – Vorausschau 2030

„Eine Hand misst den Puls – die andere zeigt die Richtung: Opaschowski gelingt ein ungewöhnlicher Spagat.“ (R. Diez-Hochleitner, Ehrenpräsident des Club of Rome)

Auch die kritische Auseinandersetzung mit Big Data, (vermeintliche) Freiheit, Idiotismus, ... des Philosophen Byung-Chul Han mit dem Buchtitel „Psychopolitik“ finde ich für Zukunftsbetrachtungen hochinteressant.

Benchmarking

Der gezielte grenzüberschreitende Blick nach außen beschleunigt oftmals Erkenntnisse und kann die eigene Performance erheblich steigern. Man muss das Rad nicht immer wieder neu erfinden. Nach Siebert et al. ist Benchmarking „ein Referenzpunkt einer gemessenen Bestleistung“. Diese ermittelten Bestleistungen (benchmarks) werden mit eigenen Ist-Werten verglichen und durch weitere Analysen werden Optimierungspotentiale für das eigene Unternehmen abgeleitet. Benchmarking-Objekte können

- Produkte/Dienstleistungen
- Methoden/Verfahren
- Prozesse
- Kernkompetenzen
- Konzepte
- Strategie

sein. Das Benchmarking Center Europe (www.bmc-eu.com) kommuniziert auf der Einstiegsseite (Zugriff am 25.5.2015): „Unternehmen, die ihre Business Performance durch Benchmarking mit anderen Unternehmen vergleichen, erreichen ein um 69 % größeres Wachstum und eine um 45 % höhere Produktivität.“ (Quelle: Price Waterhouse Coopers, Huntington Industries).

Elementare Zusammenhänge im Performance-Benchmarking zeigt das EFQM-Modell (EFQM= European Foundation for Quality Management, www.efqm.org) auf. Eine besonders wichtige Rolle nimmt natürlich die Führungskompetenz ein. Sie hat maßgeblichen Einfluss auf die (Zukunfts-) Strategie, Auswahl, Weiterbildung der Mitarbeiter, Wahl der Partnerschaften, Einsatz der Ressourcen, Management der Prozesse etc. Das Zusammenwirken der ersten fünf Kriterien führt zu bestimmten Ergebnissen bei Kunden, Mitarbeitern und der Gesellschaft. Schlüsselergebnisse sind exemplarisch Umsatz, Rendite, Liquidität, Innovationsrate, Wertschöpfung, Marktanteil, Markenwert, Attraktivität als Arbeitgeber, ...

Die Ergebnisse werden wieder mit Benchmarks (Spitzenwerten) verglichen. Sogenannte „Leistungslücken“ werden erkannt und über „Lernen, Kreativität und Innovationen“ eliminiert bzw. verringert. Manchmal werden auch Gegner überholt. Denken Sie an „Nichts ist unmöglich!“ von Toyota.

Das EFQM Excellence Modell

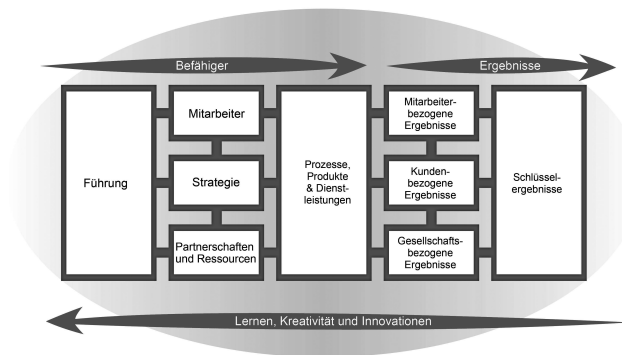


Abbildung 1: EFQM-Modell – eigene Darstellung von Karl Drack nach Kamiske

Storytelling

Im Handelsblatt werden regelmäßig Unternehmen analysiert. Am 12.5.2015 war es BMW mit der Headline „In neue Dimensionen – 5. Rekordjahr in Folge“. Wichtige Schlüsselergebnisse wie der Umsatz, Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT), Umsatz nach Regionen, Gewinn im Langfristrend etc. wurden aufgezeigt und mit anderen Herstellern

verglichen. Als Stärke 1 wurde die sehr hohe Wertschöpfung mit 166.650 Euro je Mitarbeiter mit Daimler 103.606 Euro und VW mit 899.681 Euro dargestellt. Stärke 2 war die hohe Attraktivität als Arbeitgeber. Auch ein Stresstestvergleich mit VW und Daimler in Richtung Zukunft hat BMW klar für sich entschieden. Konkurrenz belebt das Geschäft. Daimler hat die Aufholjagd schon begonnen. „Das Beste oder nichts“ als Mission. Das Jobnetzwerk XING kürte den bayerischen Autobauer zum dritten Mal zum besten Arbeitgeber Deutschlands. Auch in der Wirtschaftswoche vom 27.4.2015 ist BMW im Spitzenfeld vertreten (Nr. 1 bei Wirtschaftswissenschaftlern, Nr. 2 bei den Ingenieuren, Nr. 6 bei den Informatikern, Nr. 12 bei den Naturwissenschaftlern). Benchmarks und Anregungen in Sachen „Attraktiver Arbeitgeber“ finden Sie auch unter www.greatplacetowork.de.

Auch im deutschen Markenranking 2014 war BMW vor Audi, Porsche, Volkswagen, Bosch, Siemens und Daimler gelistet (Wertung „Deutsche Unternehmensmarke International“). Gefragt sind laut Handelsblatt bei BMW nicht nur Spezialisten für den klassischen Autobau, sondern zunehmend werden Menschen aus der IT-Industrie eingestellt, um den Sprung in die Digitalisierung zu meistern. Ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum (FIZ) könnte im Norden Münchens langfristig bis zu 15.000 zusätzlichen Entwicklern Platz bieten. Ja, wo brummt die Wirtschaft – und wo gehen die Lichter aus? Der Kommunen-Check (Wirtschaftswoche vom 1.12.2014) beschert München im Städte-Ranking 2014 wie im Vorjahr Rang 1 vor Erlangen, Ingolstadt, Wolfsburg, Stuttgart und Regensburg, Frankfurt am Main. Aufgenommen wurden alle kreisfreien Städte über 100.000 Einwohner mit den Beurteilungskriterien (Gewichtung in Klammern) Arbeitsmarkt (40 %), Wirtschaftsstruktur (30 %), Immobilienmarkt (20 %), Lebensqualität (10 %). Auch Zukunftsplaner in der Politik – egal auf welcher Ebene – müssen sich noch effizienter mit Zukunftsszenarien beschäftigen, um Deutschland weiterhin unter den wichtigsten 5 Volkswirtschaften weltweit zu sehen.

Die „Spiegel-Serie Deutschland 2030“ beschäftigt sich mit möglichen Entwicklungen (Spiegel vom 14.3.2015). „Deutschland wird nicht scheitern!“, so meine Prognose. Die noch nicht genannten rund 1500 Hidden Champions als Weltmarktführer im deutschsprachigen Raum werden dafür sorgen. Jede Menge Inspirationen erhalten Sie über den Spezialisten Simon mit der Lektüre „Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia“.

Zahlreiche Best-Practice-Beispiele finden Sie auch im Buch „Marketing jenseits vom Mittelmaß“ von den Autoren Halene/Scherer. Benchmarking ist kein Ersatz für eigene mangelnde Kreativität. Durch Benchmarking wird uns oftmals erst bewusst, dass andere Unternehmen, Organisationen, Teams, Menschen (vielleicht auch nur in Teilbereichen) wesentlich produktiver und leistungsfähiger sind. Produktivitätsfortschritte sind nicht aufzuhalten und sichern die Existenz. Das Bessere ist des Guten Feind. Wir sollten auf den Zukunftswellen surfen und nicht dagegen ankämpfen. Ich hoffe, ich konnte Sie in Sachen Zukunft etwas inspirieren. „Leben ist Veränderung. Für Wachstum musst Du Dich entscheiden. Wähle klug.“ (Karen Kaiser Clark)

Ihr Karl Drack

Literatur:

- Becker, M./von der Gracht, H.: Lernen im Jahr 2030 – Studie 2014
Badura et al: Fehlzeiten-Report 2014 – Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten
Capelan, R./Fütterer, S./Gronau, N./Hollasch, K./Kamberovic, R./Papathanassiou, V.: Eckdaten 2015 der deutschen Fitnesswirtschaft – DSSV/Deloitte/DHfPG
Drack, K.: Am Puls der Zeit – Zukunftskompetenzen. In: Impulse für eine lebensphasenorientierte Weiterbildung. 2015
Halene, J./Scherer, H.: Marketing jenseits vom Mittelmaß – 100 Best-Practise-Beispiele. 2015
Granig, P./Nefiodow, L. A.: Gesundheitswirtschaft – Wachstumsmotor im 21. Jahrhundert. 2011
Heyse, V.(Hrsg.): Aufbruch in die Zukunft: Schlüsselkompetenzen in Schulen und Hochschulen 2014
Heyse, V./Giger, M.: Erfolgreich in die Zukunft: Schlüsselkompetenzen in den Gesundheitsberufen. 2015
Kamiske, G. F.: Handbuch QM-Methoden. 2012
Nefiodow, L.A.: Der sechste Kondratieff. 2007
Opaschowski, H. W.: Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben. 2013
Opaschowski, H. W.: So wollen wir leben. 2014
Rumpf, J./Eilers, S.: Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. 2013
Schlesinger, C./Werner, M.: Deutschland: sehr gut. 2010
Simon, H.: Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. 2012
von der Gracht, H.: Survive – So bleiben Manager auch in Zukunft erfolgreich. 2013
Wilkes, M. W./Stange, K.: Gnadenlose Erfolgskette. 2008

Internetquellen:

- www.brandeins.de, www.drack.com, www.efqm.org, www.geowissen.de, www.greatplacetowork.de,
www.handelsblatt.de, www.impulse.de, www.incore-education.org, www.managerseminare.de,
www.spiegel.de, www.wirtschaftspsychologie-aktuell, www.wirtschaftswoche.de,
www.zeitwissen.de, www.zoe.ch, www.zukunftslatter.de