

Das evolutive Unternehmen

Der Blick in die Zukunft ist für Unternehmen überlebenswichtig. Da heute die Zahl der Optionen ständig zunimmt, stoßen die alten Methoden der Unternehmensplanung an Grenzen. Unternehmen müssen anpassungsfähiger werden: Organisation und Verhalten müssen flexibler, die Komplexität muss beherrscht werden. Die Zukunft gehört dem evolutiven Unternehmen, das sich immer optimal den sich ändernden Bedingungen anpasst.

Ulf D. Posé



Durch die gewachsenen Herausforderungen in einer dynamischen Weltwirtschaft wächst kontinuierlich der Bedarf für eine vorausschauende Unternehmensplanung. Im Jahre 2020 werden die Rolle der Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit nicht mehr die von heute sein. Wer frühzeitig Veränderungsprozesse einleitet, hat gute Chancen, den Wandel erfolgreich mit zu gestalten. Diese Veränderungen haben Auswirkungen auf

- :: Märkte,
- :: Produkte & Produktionsverfahren,
- :: Kundenerwartungen, -bedürfnisse und -ansprüche,
- :: Mitarbeiter & Unternehmenskultur.

Wer hier abwartet, beraubt sich vieler Chancen. Es gilt, die Unsicherheiten zu überwinden und eine stabile Orientierung zu finden. Jetzt gilt es, Umfeldveränderungen im Auge zu behalten, neue Märkte und veränderte Bedarfe wahrzunehmen, neue Innovationsfelder zu erkennen und dieses Wissen über die Zukunft in unternehmerisches Handeln zu übersetzen. Der Blick in die Zukunft

wird einerseits Entscheidungen der Gegenwart verbessern und andererseits Orientierungswissen über sich wandelnde Unternehmenskontexte liefern.

Das erfolgreiche Überleben des Unternehmens

Wir leben in einer Zeit der Multioptionalität. Somit ist die Fähigkeit, mit Multioptionalität zutreffend umzugehen, unbedingt erforderlich. Dazu wird es notwendig sein, neu zu denken und zu werten, nichts für selbstverständlich zu halten. Damit schafft das Unternehmen einen konstruktiven Umgang mit Multioptionalität. Drei Einflussfaktoren können Unternehmen hier auf Dauer belasten:

- :: Desorientierung
- :: Nulloption
- :: Extrapolation

Mit der Vielzahl der Optionen entsteht die Gefahr der Orientierungslosigkeit, des unbedingten

.....
Ulf D. Posé ist Präsident des *Ethikverbandes der deutschen Wirtschaft*. Außerdem betreut er Unternehmen in der Personalentwicklung und ist als Fachpublizist tätig.

Festhalten an Bewährtem oder der linearen Fortschreibung bisheriger Entwicklung. Desorientierung, Nulloption und Extrapolation führen zu Fehlentscheidungen. Fehlentscheidungen erzeugen die höchsten Kosten in einem Unternehmen. Hohe Kosten belasten die Wettbewerbsfähigkeit. Unternehmen sterben nicht, sie verkümmern durch Desorientierung, Nulloption und Extrapolation.

Desorientierung führt zu kurzfristig angelegten Entscheidungen, die nachhaltig zu ungewünschtem Ergebnis führen, daher instabil sind, ständig widerrufen und durch neue Entscheidungen ersetzt werden. Desorientierung ist gekennzeichnet durch den hektischen Zwang zu blindem Aktionismus.

Nulloption verwechselt sinnvolles Fortschreiben von Akzeptiertem mit rigidem Festhalten an Bewährtem nach dem Motto: »Augen zu und durch«, und hoffen, dass es gut geht. Nulloption setzt darauf, dass sich die Welt der linearen (oder langsamen) Entwicklung des Unternehmens anpasst, statt sich der schnell verändernden Welt anzupassen. So entfernt man sich immer mehr von der Realität, ohne es zu bemerken.

Extrapolation ist die konsequente Fortschreibung der bisherigen Entwicklung durch Hochrechnung. Die Zeiten linearer, kontinuierlicher Unternehmensentwicklung sind jedoch vorbei. Der derzeitige fundamentale Wandel wird Unternehmen nicht dort ankommen lassen, wo sie ankommen wollen. Die Technik des Extrapolierens versagt.

Die Adaptionfähigkeit: Das Anforderungsprofil der Zukunft

Produkte altern immer schneller, Geschäftsmodelle ändern sich immer schneller. Wer sich hier frühzeitig zukunftsfähig aufstellt, sichert die Überlebensfähigkeit. Daher ist es notwendig, die eigene Organisation und die Verhaltensweisen in der Organisation zu flexibilisieren, das Unternehmen noch adaptionfähig zu machen.

Die Definition des Anforderungsprofils eines Unternehmens wird in Zukunft qualitativ anders als gewohnt sein, und damit ein qualitativ anderes Denken und Handeln erfordern.

Wer überlegt, wie die Welt möglicherweise aussehen könnte, weiß nicht, wie sie tatsächlich aussehen wird. Wer jedoch realistisch vorausdenkt und sein Geschäftssystem daran orientiert, erzeugt die überlebensnotwendige Entscheidungsbasis. Damit sind Unternehmen in der Lage, frühzeitig einen Regelprozess einzuleiten. Dadurch werden die richtigen Weichen gestellt, um sich zukünftigen Entwicklungen optimal anpassen zu können.

Die Rahmenbedingungen: Voraussetzungen für das Überleben

Die Voraussetzungen für Unternehmen werden sich zukünftig erheblich wandeln:

- :: Der Klimawandel erzeugt eine »grüne« Revolution bei Produkten und Dienstleistungen.
- :: Nachhaltige Energieerzeugung steht an der Schwelle zum Durchbruch.
- :: Der Umweltverbrauch wird international geregelt.
- :: Umweltgerechter und bewusster Konsum bestimmt zunehmend das Kaufverhalten.
- :: Das Internet verändert weltweit Kundenerwartungen und -verhalten radikal. Im Fokus der Kunden stehen: Individualisierung, Transparenz, Verfügbarkeit, Geschwindigkeit.
- :: Der »Osten« wird unabhängig vom »Westen« Geschäfte miteinander machen.
- :: Die zentralen Anforderungen sind Convenience, Komfort und Simplicity.
- :: Die Grenzen der Toleranz werden erheblich gedehnt werden, da die Multioptionalität neue Grenzen gegenüber anderen Meinungen, Ethnien, Ritualen, Religiositäten usw. einfordert.
- :: Die Grenzen der intellektuellen Begabungen (synthetisches vs. analytisches Denken, konkretes vs. abstraktes Denken) werden neu organisiert werden. Die formale Intelligenz verliert gegenüber sozialer Intelligenz an Bedeutung.
- :: Die Grenzen des eigenen Charakters erhalten neue Bedeutungen.
- :: Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen wird noch zentraler.
- :: Kreativität und Innovationsmut werden noch gefragter.
- :: Die Grenzen, die durch die eigene Lebensorganisation gezogen werden (mangelnde Mobilität, mangelnde Bereitschaft ständig neu zu lernen, nichts für selbstverständlich zu halten, die Variabilität der eigenen Geschichte) werden erheblich werden.

Das Ziel: Das evolutive Unternehmen

In Zukunft erfolgreiche Unternehmen werden evolutiv sein müssen. Dieses Wort drückt als Adjektiv den Prozess aus, den wir sonst nur im Substantiv Evolution erkennen. Überlebensfähige Unternehmen handeln evolutiv. Das bedeutet, evolutive Unternehmen denken in Prozessen, wissen, wie man die richtigen Fragen stellt, um wichtige Antworten zu finden, handeln kompetent, angemessen und zuverlässig.

Evolutive Unternehmen denken Zukunft vorweg, sie repropolieren. Das bedeutet, das Unternehmen formuliert seine gewünschte Zukunft, entwickelt sich aus der Zukunft rückwärts zur Gegenwart und gestaltet damit kompetent den Qualitätssprung in die Zukunft. Evolutive Unternehmen passen sich dadurch optimal den schnell ändernden Bedingungen an (fittest of the fittest). Evolutive Unternehmen sind so in der Lage große (nicht lineare) Schritte zu tun. Sie folgen der Evolution damit als »Fittestest« – sie vermeiden Überreaktionen (Regelschwungung), weil sie repropolieren, und damit regeln.

Evolutive Unternehmen denken die Zukunft

voraus, beherrschen die Komplexität und können treffsicher Trends von Megatrends unterscheiden. Trends sind kurzfristige, regional begrenzte Meinungen, Entwicklungen und Beobachtungen zu gesellschaftlichen Strömungen; Megatrends sind langfristige, globale und auf alle gesellschaftlichen Bereiche übergreifende Transformationsprozesse. Wer Megatrends erkennt, der hat berechtigte Chancen, die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu fällen. Evolutive Unternehmen kennen und berücksichtigen dabei die gesellschaftlichen Strömungen, kulturellen Strömungen, technischen Innovationen, denn diese Strömungen sind verantwortlich für die zukünftigen Megatrends.

Nach allem, was wir derzeit wissen, scheinen die Megatrends der Zukunft

- :: Umwelt/Klima/Ressourcenverbrauch
 - :: Demografie
 - :: Femininisierung
 - :: Kunden-/Konsumentenklassifikation
 - :: Gesundheit/Spiritualität
- zu sein.

Evolutive Unternehmen tragen zunächst einmal das Wissen über Entwicklungen zusammen und sie nutzen es. Evolutive Unternehmen widmen sich folgenden Fragen und beantworten sie:

- :: Wie sehen die Märkte der Zukunft aus?
- :: Wie sehen die Produkte der Zukunft aus?
- :: Welche Konsumenten wird es in der Zukunft geben?
- :: Wie sieht die Unternehmenskultur in Zukunft aus?
- :: Wie sichern wir die Überlebensfähigkeit des Unternehmens?

Was ist zu tun?

Fundamentaler Wandel birgt auch fundamentale Chancen. Die Zahl der Probleme und Aufgaben ist gerade in heutiger Zeit vielfältig. In evolutiven Unternehmen geht es zukünftig um die genaue Aufgabenstellung. Es geht darum, Anforderungsprofile

- :: zukünftiger Märkte,
- :: zukünftiger Konsumentengruppen,
- :: zukünftiger Unternehmenskultur,

- :: zukünftiger Unternehmenssicherung präzise zu formulieren.

Unternehmen benötigen für die Definition der Anforderungsprofile besondere Kompetenzen und Fähigkeiten. Dazu gehören:

- :: der Einsatz optimaler Problemlösungs- und Entscheidungstechnik,
- :: nutzenorientierte Zusammenführung unterschiedlicher Auffassungen und Interessen,
- :: Dynamisierung von Denk- und Unternehmenskultur,
- :: durch Retropolation definierte Maßnahmenkataloge.

Für evolutive Unternehmen ist es ungemein wichtig, die richtigen Annahmen für die Zukunft zu bestimmen, damit vom richtigen Standpunkt aus retopoliert und das Unternehmen zukunftsfähig bleibt. Das bietet die Chance, die Zukunftsaussichten präzise zu bestimmen und damit die tatsächlichen Aufgaben der Zukunft zu adressieren. So vermeiden Unternehmen die Lösung von Stellvertreterproblemen. Wer eine gute Kamera besitzt, sollte auch sehr gute Fotos schießen!

Die wichtigste Aufgabe für evolutive Unternehmen scheint die Festlegung der bedeutendsten Einflussfaktoren zu sein. Solche Einflussfaktoren sind:

- :: die Auswirkungen der Megatrends auf das Unternehmen
- :: die Dynamisierung der Denkkultur
- :: die Dynamisierung der Unternehmenskultur
- :: die Anforderung durch Feminisierung
- :: der Umgang mit Ressourcen
- :: der Umgang mit politischen Rahmenbedingungen
- :: die Bedeutung der Ethik als Produktionsfaktor
- :: die Festlegung der zukünftigen Konsumentengruppen
- :: die Entdeckung zukünftiger »Sinnmärkte«

Um die Metapher von oben aufzugreifen: Es wird für die Zukunft nicht nur darauf ankommen, eine gute Kamera zu besitzen, sondern vor allem darauf, gute Fotos zu schießen. ■