



Fotos © iStockphoto

FÜR DIE ZUKUNFT WAPPEN

Was müssen wir tun, damit Megatrends nicht zu Killertrends werden?



Claus Wilk, verantwortlicher Redakteur
Wirtschaftszeitung Produktion

Megatrends sind langfristige und übergreifende Transformationsprozesse, die unser Denken, Planen und Handeln direkt und über einen längeren Zeitraum beeinflussen. Soweit die Definition. Wie aber lässt sich aus dem Wissen über Megatrends ein Mehrwert für Unternehmen

generieren? Die Antwort auf diese Frage hängt nicht nur vom Standpunkt des Betrachters und seinen individuellen Interessen ab, sondern auch von der Fähigkeit, die Konsequenzen des Wandels in die jeweiligen Geschäftsmodelle zu integrieren.

Seit John Naisbitt vor etwas mehr als zwei Jahrzehnten den Begriff der Megatrends erstmals nutzte, erforschen zahlreiche Institutionen dieses Phänomen. Auch Industrieunternehmen tun das. Bereits unter der Ägide Klaus Kleinfeld beschäftigte sich Siemens beispielsweise mit den Megatrends ‚Urbanisierung‘ und ‚Demografischer Wandel‘. Sportartikelhersteller wie Nike fokussieren eher das Thema des ‚Fort schreitenden Individualismus‘ als globales Phänomen und leiten ihre Produktpolitik und ihr Marketing daraus ab. Die Deutsche Bank braucht eigenen Angaben zur Folge eine systematische, globale Analyse wichtiger Trends und die Skizzierung möglicher Zukünfte für ein weiterhin erfolgreiches Tagesgeschäft und für die

Entwicklung nachhaltiger Langfriststrategien. Bosch misst Megatrends und der Verschiebung ihrer Relevanz eine enorm hohe Bedeutung bei und trifft schon lange strategische Entscheidungen auf Basis entsprechender Analysen. Und auch die CreditSuisse verwendet viel Energie darauf, die Zukunft mit möglichst hoher Trefferquote zu definieren. Vermutlich nicht aus altruistischen Gründen.

Die Auswirkungen diverser Megatrends bekommen Unternehmen bereits deutlich zu spüren. So leiden Einkäufer der metallverarbeitenden Industrien derzeit unter der ‚Verknappung natürlicher Ressourcen‘ und den damit verbundenen Konsequenzen. Ganz aktuell hat ThyssenKrupp eine weitere Erhöhung der Stahlpreise angekündigt. Der Vorstandsvorsitzende Ekkehard Schulz begründete das mit der Erhöhung des Durchschnittspreises von Eisenerz auf 119 US-Dollar pro Tonne, ein Anstieg um 80 Prozent. Ein Paradebeispiel für einen sich wandelnden Markt:

Eisenerz ist mit einem jährlichen Handelsvolumen von mehr als 900 Millionen Tonnen einer der weltweit wichtigsten Rohstoffe. Gehandelt wurde es bisher vor allem zwischen den Minengesellschaften und den Stahlproduzenten auf Basis jährlich neu verhandelter Lieferverträge. Einen Spotmarkt wie bei Erdöl und den meisten anderen Industriemetallen gibt es für Eisenerz zwar auch, doch wurden hier in den vergangenen Jahrzehnten nur vergleichsweise geringe Mengen gehandelt. Das ändert sich jetzt gravierend. Die Zeche zahlen die Verbraucher, angefangen bei den Metallverarbeitern bis hin zu uns Endverbrauchern.

Europa: Verlierer der Globalisierung?

Das gerade vorgestellte Problemfeld allein stellt schon eine durchaus große Herausforderung für Unternehmen dar. Wenig tröstlich ist die Tatsache, dass sich Megatrends auch noch wechselseitig beeinflussen. Ein Blick auf den Megatrend **„Globalisierung 2.0“** verheißt für uns Europäer nichts Gutes. Die Rolle des Westens wird mit dem **„Shift to Asia“** eine neue Definition erfahren. Schon heute werden mehr als 25 bis 30 Prozent aller weltweit geförderten Industriemetalle für den Ausbau der Infrastruktur Chinas verwendet. Und: China hat in den vergangenen Jahren seine Fühler nach Afrika und Südamerika ausgestreckt. Die Chinesen decken sich in diesen Ländern mit Schürfrechten und Rohstoffen ein, helfen ihnen aber gleichzeitig beim Ausbau der Infrastruktur, die nötig ist, um den Rohstoffreichtum überhaupt nutzen zu können. Das sind übrigens Geschäfte, keine Entwicklungshilfe. Dass die Erstarkung Chinas und ebenfalls Indiens eine neue politische Weltordnung zur Folge hat, ist kein Geheimnis. Und es fällt nicht schwer zu prognostizieren, dass diese Änderung die westlichen Demokratien in Krisensituationen stürzen wird.

Wer das allein noch nicht als Gefährdung seiner Pfründe sieht, dem sei gesagt, dass ihm unter Umständen die Mitarbeiter fehlen werden, sich gegen die Folgen der bisher beschriebenen Megatrends zu wehren. Denn hilfreich sind ihm **„Demografischer Wandel“** und fortschreitende **„Urbanisierung“** sowie der **„Mangel an qualifiziertem Fachpersonal“** dabei nicht. Die Menschen, auf die Unternehmer als Mitarbeiter zugreifen, sind im fortgeschrittenen Alter,

die wenigen Jungen von allen Unternehmen begehrt. Und um es auf die Spitze zu treiben: Ländliche Regionen mit weniger guter Infrastruktur sind zukünftig nahezu menschenleer. Auf der Habenseite lässt sich ein positives Signal allerdings durch den Megatrend **„Frauen auf dem Vormarsch“** verbuchen. Als Folge des **„Demografischen Wandels“** und dem damit verbundenen **„Geburtenboom in Entwicklungsländern“** kommt es darüber hinaus zu **„Anwachsenden Migrationsströmen“**, die uns ein Heer weniger gut ausgebildeter, potenzieller Mitarbeiter ins Land spülen. Die Zahl der Megatrends, mit deren Konsequenzen wir leben werden, ist aber auch mit den eben genannten keineswegs vollständig. An erster Stelle **„Klimawandel“**, der **„Wachsende Einfluss der Kapitalmärkte“**, eine eher **„Wissensbasierte Ökonomie“**, **„Neue Konsummuster“**, **„Ubiquitäre Intelligenz“** oder die **„Konvergenz von Technologien“** seien zumindest erwähnt.

Wie kann ein Unternehmen all dem nun begegnen? Der erste Schritt ist, Mega-

Kundenstatement

ROI hat uns in einer sehr kritischen Phase geholfen die Prozesse und Abläufe in unserem Produktionsprozess zu stabilisieren, die Qualität zu steigern und nachhaltig zu sichern.

Die Zusammenarbeit war kooperativ, vertrauensvoll, erfolgreich und hat allen Beteiligten sehr viel Spaß gemacht. Wir bedanken uns hiermit nochmals für die Unterstützung und wünschen auch für die nächsten 30 Jahre Wachstum, Erfolg und interessante Kundenaufträge.

Ewald Klüe

*Task Force-Leiter
DB Fahrzeuginstandhaltung GmbH, Fulda*



Rangfolge globaler Megatrends		
Heute	Megatrends	Vor 15 Jahren
1	Umwelt- und Klimaschutz	5
2	Beschleunigte Globalisierung	2
3	Verknappung der natürlichen Ressourcen	3
4	Mangel an qualifiziertem Fachpersonal	7
5	Demografischer Wandel	1
6	Technologischer Fortschritt	6
7	Wachsender Einfluss der Kapitalmärkte	8
8	Verschiebung der politischen Machtblöcke	9
9	Zunehmende Urbanisierung	10
10	Migration und ethnische Konflikte	4
11	Polarisierung der Gesellschaften	11
12	Struktureller Wandel	12

Quelle: Bosch

Megatrends erstrecken sich über lange Zeiträume. Die Gewichtung ihrer Bedeutung kann sich allerdings verschieben. Derzeit gelten drei Trends als bestimmend:

Der schonende Umgang mit der Umwelt, insbesondere der Klimaschutz, die durch die Entwicklung der Schwellenländer beschleunigte Globalisierung und die Verknappung der natürlichen Ressourcen. Speziell für Industrieunternehmen stellt der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal (auf Rang 4) zusätzlich eine große Herausforderung dar.



Fotos © iStockphoto



Joachim Birnthaler

Sprecher der Geschäftsführung/CEO, TÜV SÜD Product Service GmbH, München

Kundenstatement

Wir haben gemeinsam ein strategisch wichtiges Projekt zur Neustrukturierung der Dienstleistungen in unseren Laboren durchgeführt.

Die ROI-Berater verstehen es, Abläufe zu strukturieren und effizient zu gestalten und haben sich im Team schnell akklimatisiert. Besonders hervorzuheben ist der gelungene Wissenstransfer aus der produzierenden Industrie auf die Prozesse eines Dienstleistungsbetriebs.

trends nicht nur zu erkennen, sondern den Umgang mit ihren möglichen Konsequenzen schon jetzt in das eigene Planen und Handeln zu integrieren. Leider ist der aktuelle Umgang mit Megatrends durchaus heikel. Der von Politikern und Wirtschaftsmagnaten als ‚Cassandra‘ gefürchtete Soziologe Meinhard Miegel erklärte

unlängst in einem Radiointerview, dass sich Gesellschaften typischerweise träge (im positivsten Sinne des Wortes) verhalten und wir uns ergo mit den selben Themen beschäftigen, die uns bereits vor 20 Jahren in den Bann zogen. Wir tun gerade so, als hätte die Welt sich seit 30 Jahren nicht bewegt, hängen an lieben Gewohnheiten und verschließen geflissentlich die Augen vor dem, was da kommen mag.

Dabei steht es laut einer Studie des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft (iw) in Deutschland gar nicht so schlecht um den Umgang mit den Herausforderungen der Zukunft: Die banale Erkenntnis, dass Wohlstand – und damit verbunden wirtschaftliche, politische und soziale Sicherheit – auf Wertschöpfung basiert, wurde in einigen europäischen Ländern vergessen, nicht aber bei uns. In Frankreich und Großbritannien ist der Industrie-Anteil seit den 70er Jahren um die Hälfte gesunken. Der Blick über den großen Teich gen USA offenbart, dass auch hier Industrie um 40 Prozent zurückgegangen ist. Weit nach Osten schauend, lässt sich die gleiche Diagnose für Japan treffen. In Deutschland hingegen hat die Industrie zwar nicht mehr das Gewicht früherer Jahre, nimmt aber eine Sonderrolle ein. Der Abwärtstrend ist gestoppt, seit 2006/2007 wurde Beschäftigung im Industriesektor sogar aufgebaut. Leider muss man konstatieren, trotz, und nicht durch eine entsprechende Industriepolitik.

Veränderungsbereitschaft als Kerntugend

Als Schlüssel für eine prosperierende Zukunft nennt das iw unsere Veränderungsbereitschaft. Auf Handlungsmaximen herunter gebrochen heißt das unter Umständen auch, dass Unternehmen in die Ausbildung von Menschen mit Migrationshintergrund selber investieren müssen. Oder auch Arbeitsplätze schaffen für Mitarbeiter jenseits der 50. Frauen Arbeitsplätze anbieten, die es ermöglichen, Kind und Beruf unter einen Hut zu bringen, etc ... Die Fähigkeit, mit innovativen Produkten auf einen starken Export zu setzen, gehört zusätzlich zur Überlebensfähigkeit und wird auch weiterhin von Nöten sein. Ebenso die Fähigkeit, auf Basis schlanker Strukturen und atmender Fabriken mit höchster Reaktionsschnelligkeit auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren. Unternehmen werden dazu eine Sensorik entwickeln, die ihnen genau diese Veränderungen aufzeigt – unabhängig von der Unternehmensgröße. Leider gibt es keine aktuelle Erhebung darüber, wie Unternehmen derzeit diese Anforderungen meistern. Eine 2007er Studie von Steria Mummert Consulting zeigt jedenfalls auf, dass 55 Prozent der Konzerne mit mehr als 1000 Mitarbeitern über ein gutes Prozessmanagement verfügen, um Megatrends aufzuspüren. Bei kleinen und mittleren Betrieben lag die Quote deutlich niedriger. Sie beträgt im Mittelstand nur 37 Prozent und bei kleineren Unternehmen 27 Prozent.