

Offizielles Magazin
des Wettbewerbes
„Großer Preis
des Mittelstandes“



PT-MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft

20. Jahrgang | Ausgabe 3 • 4 | 2024 | ISSN 1860-501x | 3 Euro

www.pt-magazin.de

Mut zum Neustart

Juryliste 2024:

Wer erreichte die 2. Stufe
im „Großen Preis des Mittelstandes“ 2024

Zukunft der Arbeit:

Das Beispiel TeleskopEffekt aus Mittweida

Wolfgang Schäubles Vermächtnis:

Law Process Reengineering

12 Kardinalfehler beim Vererben:

Tipps für den Lebensabend

Immer wieder aufstehen!

Was zeichnet ein starkes Unternehmen aus? Es ist aus sich selbst heraus stark, unabhängig davon, wer gerade regiert, wer gerade opponiert, oder was gerade für neue – oder alte – Heilsbotschaften herumposaunt werden.

Starke Unternehmen werden nicht gepampert, sondern finden auch in unterschiedlichen Umgebungen ihr Geschäftsmodell, ihre Werte, ihren Purpose. Starke Unternehmen gibt es im Netzwerk der Besten. Hier im Heft!

Herzliche Grüße, Helfried Schmidt und Petra Tröger!



DIE MÄRKTE DER ZUKUNFT: verstehen und aktiv gestalten

Für den, der mit wachsamem Optimismus an die Zukunft herantritt, bietet sie schier unendlich viele Gelegenheiten, mehr zu erreichen, Großes zu schaffen und erfolgreich zu sein. Zukunft ist die Imagination zukünftiger Gegenwart. Das bedeutet: Die eine Zukunft gibt es nicht. Und schon gar nicht ist sie determiniert. Vielmehr ist sie die Antizipation kommender Möglichkeiten in Zeit und Raum. Mit Übung,

Intuition und profundem Wissen können wir manches erahnen, nach leisen Signalen lauschen und Trends deuten lernen. Denn wer die Zukunft gestalten will, muss diese zunächst ergründen, muss Zukunftsverständnis entwickeln, muss Szenarien erstellen und panikfrei mit ihrer Hilfe erkunden, wie die Welt in fünf, in zehn oder in zwanzig Jahren aussehen könnte. Nicht irgendwann, sondern jetzt müssen wir mit den not-

wendigen Schritten beginnen, um die Zukunft zu meistern. Wie wir heute durch die Arbeits- und Lebenswelt navigieren und was wir dabei tun oder lassen, entscheidet darüber, wie es uns künftig ergeht.

Wie Zukunftskompetenz entsteht

„Für Zukunftsdinge haben wir eine Abteilung“, höre ich oft. Oje! Innovationsgeist darf man nicht isolieren, in eine



Abteilung sperren und eng kontrollieren. Innovationsgeist muss fliegen. In jedem Bereich. Fortwährende, iterative Wandlungsprozesse müssen aus der Mitte der Unternehmen heraus entstehen: interdisziplinär, crosshierarchisch, generationsübergreifend, kollaborativ und im „Wir“. Doch oft geht es um „die da“, die sich erst mal ändern sollen: die Nachbarn, Andere im Unternehmen, in der eigenen oder in anderen Branchen, in anderen Ländern. Wenn aber alle auf den Nächsten zeigen, damit der/die was verändert, dann passiert - nichts. Was übermorgen der Renner sein soll, müssen wir heute vorbereiten. Doch

viele Unternehmen plagt kognitive Zukunftskurzsichtigkeit. Für sie klingt Zukunft nach irgendwann. „Dafür haben wir grad keine Zeit“, heißt es zum Beispiel, „das nächste Quartal steht vor der Tür, und die Zukunft läuft uns ja nicht davon.“ Ist das klug, zugunsten einer Quartalergebnisse-zuerst-Politik die eigene Zukunft immer weiter nach hinten zu schieben? An der Zukunft arbeitet man täglich! „Warum denn?“, ruft mir einer zu. „Wir haben alle Hände voll zu tun. Uns geht's prächtig.“ Besser wäre es wohl, Bedrohungen zu erkennen, wenn sie noch klein sind, und Chancen zu nutzen, solange sie groß

und von anderen noch nicht entdeckt worden sind. Der Erfolg von gestern sagt rein gar nichts über den Erfolg von morgen. Und „später“ ist meistens zu spät.

Nur durch kontinuierliches, wildes, kühnes Weiterdenken schafft es ein Unternehmen, sich fit für die Zukunft zu machen. Und tatsächlich: Überall auf der Welt definieren visionäre Macher gerade das Mögliche neu. Sehr oft mithilfe von künstlicher Intelligenz (KI) als Co-Kreator und Co-Assistenz bringen sie Initiativen in Gang, die Ideen, Wissen und Können unkonventionell miteinander verknüpfen - und so ►

unser Leben verbessern. Voraussetzende Übermorgengestalter heilen die Schäden, die durch Wachstumswahn und Profitgier verursacht worden sind. Sie ergründen ganz und gar neue Mittel und Wege, um uns von Krankheiten zu befreien, neue Nahrungsquellen zu erschließen, klimaverträglich zu bauen, Müll und schädliche Emissionen erst gar nicht entstehen zu lassen und ein zukunftsverträgliches Handeln zu etablieren.

Neues Denken und Handeln

Mit dem Voranschreiten des Fortschritts und dem Aufstieg junger, forschender, agiler Unternehmen entstehen gänzlich neue Geschäftsmodelle, neue Organisationsdesigns, neue Formen der Arbeit, ein neues Führungsverständnis - und völlig neue Berufe wie etwa diese: Smart-City-Entwickler, Roboter-Disponent, 3D-Handwerker, KI-Trainer, Metaverse Creator, Technologie-Ethiker, Circular-Economy-Designer. Doch auch die werden wieder verschwinden, um noch neueren Berufsbildern Platz zu machen. Und das wird, wie alles andere auch, immer schneller passieren. Fortan werden wir Mitarbeitende brauchen, die multiperspektivisch denken und kombinatorisch handeln, sich ständig weiterentwickeln wollen und, aufbauend auf einem breiten Wissensfundament, Gesamtzusammenhänge verstehen. Grundvoraussetzung dafür und zugleich unverzichtbar ist eine lebenslange, eigeninitiierte Lernbereitschaft, um für die sich ständig wandelnde Zukunft gerüstet zu sein. Mind Diversity nenne ich das.

Natürlich wird es auch neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens geben. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Wir können uns entscheiden, das zu ändern. Immer mehr Menschen brennen für immaterielle Werte, für mehr Freizeit statt mehr Besitz, mehr Freundlichkeit, Wertschätzung, Wohlbefinden. In einer hypervernetzten Welt ist niemand mehr eine Insel. Die besten Innovationen entstehen durch das Zusammenlegen der unterschiedlichsten Kompetenzen an den Schnittstellen verschiedener Disziplinen. Co-Working, Co-Kreativität, Co-Living, Co-Gardening, Co-Mobility, Co-Labs, all diese Cos bedeuten ja, etwas ge-

meinsam zu tun. Dies verbindet sich mit sozialer Verantwortung und dem Schutz unseres Heimatplaneten, damit er auch für kommende Generationen lebenswert bleibt.

„Mit Mind Diversity für die sich ständig wandelnde Zukunft gerüstet sein“

Die Erfolgstriade der Zukunft

In der Future Economy, in der sich menschliche und künstliche Intelligenzen miteinander verbinden, ist Multiperspektivität ein wichtiges Muss. Dabei geht es nicht länger um den Wettstreit isolierter Einzelaktivitäten. Die zunehmende Komplexität verlangt vernetzte Vorgehensweisen. Drei strategische Handlungsfelder stehen dabei im Mittelpunkt:

- regenerative Nachhaltigkeit: hierbei spielen die Circular Economy, der Klimaschutz und nachhaltige Geschäftsmodelle eine maßgebliche Rolle
- strukturelle Transformationen: hier geht es primär um Zukunftsszenarien, Zukunftstechnologien und die Zusammenarbeit in Business-Ecosystemen
- Top-Innovationskompetenz: dies umfasst zukunftsstaugliche Innovationen, die Auswahl passender Innovationshelfer sowie effiziente Innovationsprozesse

Von dieser Erfolgstriade der Zukunft handelt mein neues Buch. Um regenerative Nachhaltigkeit zu realisieren, brauchen wir strukturelle Transformationen in weiten Bereichen der Wirtschaft – und zugleich eine Vielfalt unkonventioneller Ideen. Eine hohe Innovationskompetenz wiederum verhilft zu neuen, transformativen Geschäftsmodellen in attraktiven Zukunftsmärkten, und diese setzen ein umweltschonendes und zugleich menschenfreundliches Handeln voraus. Zudem brauchen wir Neugier, Zuversicht, Wagemut, Tatkraft und Entschlossenheit: als Individuum, als Unternehmen und als Gesellschaft.

Viele haben all das verstanden und sich längst auf den Weg gemacht. Und sie

sind gut unterwegs. Über einige von ihnen erzähle ich in diesem Buch. Es will zeigen, was geht, und was nicht, wo es weiterhin hakt und in welche Richtung wir loslaufen sollten, weil erstklassige Möglichkeiten dort auf uns warten. Wir werden weit in die Zukunft blicken, Dingen begegnen, die es heute noch gar nicht gibt, manchem, was gerade entsteht, und vielem, was wir dringend anpacken müssen. Es ist eine Entdeckungsreise zu Neudenkern und Andersmachern, zu Aus-der-Reihe-Tänzern und Über-den-Tellerrand-Schauern, zu Pionieren und Innovatoren. Ich nenne sie Übermorgengestalter. Sie sind die wichtigsten Menschen in Organisationen, die die Zukunft erreichen wollen. ■

Das neue Buch der Autorin

Anne M. Schüller:
Zukunft meistern.
Das Trend- und Tool-
book für Übermorgen-
gestalter.

Gabal Verlag 2024,
232 S., 29,90 €,
ISBN 978-3-96739-181-7



Über die Autorin

Anne M. Schüller Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenorientierte Unternehmensführung. Ihr Werk wurde von der Oskar-Patzelt-Stiftung mit dem Titel „Mittelstands-Buch des Jahres“ ausgezeichnet. www.anneschueller.de

