



IDEEN

WAS UNTERNEHMER ANTREIBT

Porträts | Reportagen | Geschäftsmodelle

Sind Sie vorbereitet?

STRATEGIE Sie könnten einfach so weitermachen wie bisher. Oder sich, zum Jahreswechsel, ein paar grundlegende Fragen stellen – so wie die Unternehmer, die impulse getroffen hat: Was tun Sie, um gesellschaftliche Trends und neue Technologien nicht zu verpassen?

Text: Anja Rützel Illustrationen: Lisa Borges



Unternehmer mit Visionen
Jochen Schöllig (Codeatelier),
Hans Georg Näder (Ottobock),
Gary Swart (Odesk) und
Henning Zoz (Zoz Group),
von oben links im Uhrzeigersinn

Im Gesundheitssektor liegt in den nächsten 30 Jahren das größte Innovationspotenzial

Eike Wenzel Zukunftsforscher

Noch sieht die Zukunft etwas bröckelig aus, rau und ein bisschen rampont: ein verlassenes Brauereigebäude am Prenzlauer Berg in Berlin. Aus einer Currywurstbude am Rand des Geländes zieht scharfer Dampf, drei Schritte auf den Hof, ein Wachmann wieselt herbei. Ob er wisse, wo es hier zum Innovation Lab gehe? „Innovation – watt?“, fragt er. Einiges ist noch zu tun. Hier, auf dem alten Bötzw-Gelände, wo bis Ende der 1940er-Jahre Bier gebraut wurde, will Hans Georg Näder in den nächsten Jahren die Medizintechnik neu erfinden – und das Bild, das Menschen vom Altwerden und Kranksein haben.

„Zukunftsfabrik“ nennt der Chef des Prothesenbauers Ottobock sein Projekt, ein Spielplatz für Visionen soll die alte Brauerei werden. Ihr Herzstück: besagtes Innovation Lab, in dem 250 Mitarbeiter ab 2016 neue Produkte entwickeln – anknüpfend an bisherige Entwicklungen wie die gedankengestützte Armprothese, das Prestigeprojekt des Weltmarktführers aus dem niedersächsischen Duderstadt.

Auch Startups will Näder in sein Lab holen, schließlich sitzen auch die Samwer-Brüder mit ihrem Inkubator Rocket Internet in der Nachbarschaft. Die Gegend ist „heiß“, findet Näder. Auf dem restlichen Gelände plant er ein Luxushotel mit Reha-Abteilung, eine Rollstuhlwerkstatt, ein Mitarbeiterschwimmbad, Kunsträume, Konzertsäle und einen großen Biergarten, wie es ihn zu aktiven Brauereizeiten gab. Ein ausgestopfter Bär ist schon da, ein Waschbär und eine Eule: Dekoration in einer schicken Bar, die in eines der Gebäude eingezogen ist.

Der Ottobock-Chef weiß genau, in welche Richtung er will – so wie auch die anderen Unternehmer, die impulse für diese Titelgeschichte getroffen hat. Egal ob es sich um Kleinunternehmen oder um Firmen mit Tausenden Mitarbeitern handelt, ob um Dienstleister oder Produzenten – was sie verbindet, ist eine Analyse dessen, was auf sie in den nächsten Jahren zukommt. Und eine klare Vorstellung, wie sie schon jetzt darauf reagieren können.

Während viele Unternehmer weitermachen wie bisher und Gefahr laufen, irgendwann nicht mehr zeitgemäß zu sein, fällen sie konkrete Entscheidungen – im Hinblick auf die Zukunft. Sie eint eine gemeinsame Überzeugung: Wer sich jetzt auf die kommenden Jahre vorbereitet, auf technologische Entwicklungen und gesellschaftliche Trends, sichert sich einen wichtigen Vorteil gegenüber Wettbewerbern.

1. SCHAFFEN SIE EIN KREATIVES UMFELD!

Und halten Sie die Neugier Ihrer Mitarbeiter wach!

Wer in Zukunft wettbewerbsfähig sein will, darf seinen Innovationsmut nicht nur auf die Produktentwicklung beschränken – auch die Markenphilosophie, die Positionierung des Sortiments muss sich an den veränderten Zeitgeist anpassen. Gerade das Feld der Medizin, glaubt Zukunftsforscher Eike Wenzel, wird im nächsten Jahrzehnt durch den demografischen Wandel komplett durcheinandergewirbelt – weil es immer mehr und immer aktivere alte Menschen gibt, deren Versorgung neu organisiert und effizienter werden muss. „Im Gesundheitssektor liegt in den nächsten 30 Jahren das größte Innovationspotenzial“, sagt Wenzel. Noch klingen die Innovationen, die er für die nächsten Jahre voraussagt, futuristisch: 3-D-Drucker, die auf Knopfdruck Medikamente ausspucken und ganze Organe aus Gewebematerial ausdrucken, Medizin-Apps für das Smartphone, mit denen Patienten zu Hause ihren Hautausschlag oder ihre Bakterieninfektion selbst diagnostizieren können, und Hilfsroboter, die Blut treffsicherer abnehmen können als die begabteste Krankenschwester.

Neben diesen Innovationen wird sich jedoch vor allem die Einstellung der Menschen ändern: Der Anteil der Senioren in der Gesellschaft wird so groß sein, dass Alter und Krankheit nicht mehr stigmatisiert und verdrängt werden können, sondern sichtbarer, selbstverständlicher werden. Hans Georg Näder will seine Prothesen deshalb in ein Lifestyle-Umfeld rücken. Sie sollen modern sein – und cool.

Wenn Näder erzählt, wie er sein Unternehmen für diese veränderten Wahrnehmungen und verschobenen Marktanforderungen fit macht, lässt er Bilder prasseln: In der Zukunft, glaubt er, wird es nicht mehr genügen, einfach nur Unternehmer zu sein – er sieht sich auch als Dirigent, weil er seine Mitarbeiter als große Band begreift, die immer wieder Gastmusiker einlädt, um Innovationen anzustoßen: Wenn sich die Truppe so gut kennt, zu routiniert aufeinander eingespielt ist, leidet die Kreativität, glaubt er. Darum holt er sich fachfremde Kooperations- und Sparringspartner, zuletzt den



Schweizer Möbelhersteller Vitra, um sich über Bau- und Klebestoffe auszutauschen, oder den Chef des hippen Pariser Hotels Costes, der ihn bei der Gestaltung der Reha-Abteilung auf dem Bötzw-Gelände berät. Solche Kontakte könne man nicht planen, sagt Näder, sie ergäben sich, wenn man ein reizvolles Umfeld mit Freiräumen schaffe: „Dann kommen sie angeschwirrt, wie Kolibris an eine aufgehende Blüte.“

Auch den Fußballtrainervergleich mag Näder, weil er wie ein Bundesliga-Coach gern unkonventionelle Mannschaftsaufstellungen ausprobiert: Gerade hat er seine Strategiewicklung mit der Personalabteilung zusam-

mengelegt, ein CSHRO – Chief Strategy Human Resources Officer – verantwortet nun nicht mehr nur die taktische Ausrichtung, sondern sucht auch gleich die idealen Menschen dafür. Die wichtigsten Eigenschaften seiner Mitarbeiter? „Neugier und Spielfreude.“ Mit dem richtigen Team, glaubt Näder, ist ein Mittelständler innovationsfähiger, als es ein Mammutunternehmen je sein kann: „Weil ich nicht gezwungen bin, in Analystenzyklen oder Quartalsberichten zu denken. Wie sollte ein Analyst auch verstehen, wenn man ihm sagt: Wir bereiten uns mit diesem Projekt auf die Zeit nach 2020 vor?“

Neue Räume Ottobock-Chef Hans Georg Näder träumt davon, in einer alten Brauerei Kunst und Business zusammenzuführen und damit seinen Produkten, Prothesen, ein neues Image zu verpassen

2. BRINGEN SIE IHRE IDEEN AUF DIE STRASSE!

Wählen Sie notfalls einen Umweg, um ans Ziel zu kommen

In die Zukunft Nanotechnologe Henning Zoz entwickelt neben seinem Kerngeschäft Wasserstofftanks für neue Antriebstechniken

Über die Sache mit der Bombe freut sich Henning Zoz heute noch. Vor ein paar Jahren, erzählt der Unternehmer aus dem sauerländischen Wenden, trat bei einer Messe plötzlich der russische Verteidigungsminister an den Stand, an dem Zoz seine Erfindung präsentierte: kleine Wasserstofftanks, mit denen Roller betrieben werden können. Beobachtet von einer Reportermeute, drehte Sergej Iwanow

die Röhre prüfend in seinen Händen – er hatte wohl seine Lesebrille vergessen – und fragte: „Is this a bomb?“ Die Medien stürzten sich darauf – eine bessere Werbung hätte sich Zoz nicht wünschen können.

Eigentlich ist Zoz Nanotechnologe, stellt mit den rund 50 Mitarbeitern seiner Zoz Group Anlagen für die mechanische Verfahrenstechnik her, Hochleistungsmühlen oder Werkstoffe für Lithiumbatterien. „Alles gut, schön und spannend“, sagt er. Am Ziel fühle er sich aber nicht. Glückseligkeit sei das Gegenteil von Zufriedenheit, lautet sein Lieblingsmotto. „Wer satt und zufrieden ist, ist träge und quasi bereits am Ende.“ Und verpasst womöglich die Zukunft. Mit seinem Kerngeschäft im Rücken streunert Zoz darum mit Gedankenspielen und Projekten in anderen Feldern, beispielsweise entwickelte er einen Superbeton, der das Baugeschäft revolutionieren soll, da weniger CO₂ anfallt und das Ergebnis langlebiger und stabiler sei.

Manche Ideen drehen lange Warteschleifen in seinem Kopf, bis sie umgesetzt werden. Die Sache mit den Wasserstofftanks zum Beispiel, über die Zoz seit 15 Jahren nachdenkt. „Damals baute Opel vom Modell Zafira einige Fahrzeuge mit Brennstoffzellenantrieb, ausgestattet mit verschiedenen Wasserstoff-Tanksystemen, darunter auch eine Variante mit Feststofftank.“ Das Max-Planck-Institut für Kohlenforschung entwickelte den passenden Speicherwerkstoff, Zoz produzierte das Pulver im Tankmaßstab. Als Opel das Projekt wieder stoppte, versuchte er zehn Jahre lang, den Wasserstoffspeicher selbst zu verkaufen – vergeblich. Ohne Tank fand er keinen Interessenten für sein Pulver. Das könne man schließlich „nicht in einer Plastiktüte verkaufen“. Und so baute er jene Pseudobombe selbst. 23 Tanks zusammengenommen, die sich wie Trinkflaschen an Automaten umtauschen lassen, sollen ein Auto antreiben, so seine Vision. „Sie gehen in den Supermarkt, leere Kartusche rein, Euro rein, volle Flasche raus. Mit einem Klick rasten die Tanks ganz unkompliziert in den Fahrzeugen ein.“ Diesen Effekt will er auch in die Köpfe seiner Kunden einpflanzen. „Klick“ soll es auch bei ihnen machen, ganz buchstäblich.

Diese Roller würden gut in ein Mobilitätskonzept für die Stadt der Zukunft passen. „Multimodular“ nennt Florian Peter, Deutschlandchef der Innovationsberatung Mandalah, diese Fortbewegungsart, bei der kurze Strecken nicht mit dem Auto, sondern mit schadstoffärmeren Fahrzeugen zurückgelegt >



Ein Stadion stiehlt allen die Show.

Weil die Fans eine weitere Zugabe fordern, bleibt es an den Ausgängen ruhig.

Die Türen registrieren die Verzögerung und informieren alle Stadionzüge, ein paar Minuten länger zu warten.

Innen freuen sich die größten Fans auf einen Zugang zum Backstage-Bereich, den das Stadion durch Aktivierung ihrer Armbänder freigibt.

Und die Band schickt allen, die bis zum Finale bleiben, noch einen Bonus-Song direkt auf's Handy.

Cisco, unsere Partner und das Internet of Everything machen das Showgeschäft zu einem guten Geschäft. Wie das geht, sehen Sie auf cisco.de/konzert

**CISCO CONNECTED
STADIUM WI-FI**
Vernetztes Fanerlebnis

**CISCO INTELLIGENT
NETWORK**
Dynamische Planung

CISCO STADIUMVISION® MOBILE
Neue Geschäftspotentiale nutzen


CISCO

TOMORROW starts here

Kennen Sie Trends der Zukunft?

Lieferdrohnen, gedruckte Pizzen und künstliche Skeletts: Was heute schon möglich ist – und Forscher für die Zukunft erwarten

Internet als Kammerdiener Ein wichtiger Trend: Das Internet lernt Benutzer immer besser kennen und behelligt sie nur noch mit passgenauen Angeboten, die sich wie ein Mosaiksteinchen in ihren Alltag einfügen. Kleine Lieferdienst-Drohnen, die das Essen punktgenau vor der Haustür absetzen, wenn man bei der Heimkehr abends gerade den Schlüssel ins Türschloss steckt, nachdem der Lieferdienst zuvor Terminkalender und Menüvorlieben gecheckt hat? In den nächsten Jahren sei das durchaus denkbar, glaubt Florian Peter von der Innovationsberatung Mandalah. Das Netz werde uns das Leben wie eine gute Concierge erleichtern. „In Kombination mit intelligenter Kleidung, die über Sensoren permanent Daten sammelt und auswertet, wird der digitale Assistent besser über unseren Gesundheitszustand Bescheid wissen als der Hausarzt: Der könne uns auf Basis der gesammelten Daten konkret vorschlagen: ‚Du bist so gestresst, arbeite mal wieder ein paar Stunden im Garten. Als du das vor einem Monat das letzte Mal gemacht hast, war dein Blutdruck noch drei Tage danach viel besser.‘“

Meine Stiefel, meine Flossen 3-2-1-meins? In Zukunft wird dieses Werbeverslein eine neue Bedeutung erhalten: Produkte werden sich fast vollständig nach den Wünschen ihres Käufers formen lassen. 3-D-Drucker, die selbst designte Kerzenhalter oder individualisierte Fernbedienungen ausspucken, sind schon in Betrieb. Auch Pizzen oder Organe können die Geräte bei entsprechender Ladung

von Rohmaterial schon drucken. Bald werden Produkte darum noch genauer auf das Leben ihres Käufers zugeschnitten, glaubt Florian Peter – und sich anpassen, wenn sich die Bedürfnisse ändern. „Für Sportartikelhersteller wäre es beispielsweise denkbar, nicht einfach ein Paar Laufschuhe, sondern ein Abenteuer-Abo zu verkaufen: Der Kunde erwirbt zuerst vielleicht ein Paar Flossen für einen Tauchurlaub. Wenn er sie danach nicht mehr braucht, werden sie im Laden vor Ort geschreddert und zur Sohle der Wanderschuhe recycelt, die sich der Kunde für seine nächste Reise anschaffen will.“

Meine kleine Arztpraxis Die größten Veränderungen sehen Forscher in der Medizin: Weil die Menschen immer älter werden, muss ihre Betreuung effizienter sein und teilweise in die eigene Wohnung verlagert werden. In den nächsten Jahren, glaubt Forscher Eike Wenzel, werden Menschen sich bei kleineren Krankheiten selbst verarzten, statt standardmäßig Rat in einer Arztpraxis zu suchen. „@Home-Care“ nennt Wenzel diese dezentralisierte Versorgung, bei der Kranke eigenständiger bei ihrer Versorgung mitarbeiten: Sie checken Blutzuckerspiegel oder monitoren Herz-Kreislauf-Werte, um sie digital an den Arzt zu übermitteln. Serviceroboter könnten außerdem einfache Pflegeaufgaben übernehmen: Den Roboteranzug HAL (Hybrid Assistive Limb) gibt es schon: ein künstliches Skelett, das ältere Menschen oder Gehbehinderte wie eine Rüstung anziehen und das sie beim Gehen oder Heben unterstützt.

werden. Das Problem: Die Masse ist skeptisch. Und die beste Innovation nützt nichts, wenn sich das Produkt nicht in das Leben möglicher Käufer einpassen lässt. „Idealerweise nehmen sie diese neue Idee fast unbewusst und wie selbstverständlich an“, sagt Peter.

Um seine Idee trotzdem auf die Straße zu bekommen, wählt Zoz einen Umweg, auch wenn er damit wohl kein Geld verdienen wird: Er hat in Siegen einen kleinen Laden für Elektrofahrzeuge eingerichtet, die er günstig aus China importiert. Zusammen mit der Stadt will er eine Mobilitätsmeile schaffen, mit Ladestationen und eigenen Parkplätzen für Elektroautos. Obendrein hat er eine kleine E-Flotte aufgebaut, die er ausgewählten Menschen zur Verfügung stellen will – etwa dem Pfarrer oder Bürgermeister. Auch arbeitet er an der Zulassung, seine Autos mit einer Brennzelle und seinen Wasserstofftanks aufrüsten zu lassen, die dann die Batterie beständig wieder aufladen und den Aktionsradius vergrößern könnten. Seine Flotte funktioniert wie eine Schar trojanischer Pferde, die die Menschen an die Idee eines neuen Antriebs gewöhnen sollen – und als Übungsobjekt für Zoz. „Wir bereiten den Markt vor und schaffen Infrastruktur. Wenn wir 5000 dieser Fahrzeuge verkauft haben, traue ich mich auch, ein Wasserstofffahrzeug in Serie zu bauen.“

3. SUCHEN SIE VERBUNDETE!

Und kooperieren Sie mit Gründern, die alles mit neuen Augen sehen!

Bald könnte es krachen im Büro von Ulrich Dietz. Seine Regale biegen sich bedrohlich unter der Last der Bücher, die der Gründer und Vorstandsvorsitzende des Stuttgarter IT-Dienstleisters GFT Technologies auf ihnen stapelt. Literatur ist eine seiner Hauptinspirationsquellen, in die er abtaucht, wenn er nach neuen Ideen sucht. „Fachliteratur ist allerdings nur sehr selten dabei“, sagt Dietz, lieber blättert er in Bänden über zeitgenössische Kunst. Antworten auf akute Projekte und Probleme, die er eins zu eins umsetzen kann, findet er darin allerdings nicht, schließlich stellt GFT Software, etwa für Banken und Versicherungen, zur Verfügung. „Mir geht es darum, wache Antennen und einen offenen Geist zu behalten“, sagt er,



„für mich die wichtigsten Voraussetzungen, um innovativ und kreativ zu arbeiten.“

Trends auf der Spur zu bleiben ist überlebenswichtig für GFT. Wenn sich Geschäftsmodelle verändern, muss sich auch die Software anpassen. Es sei nicht ganz leicht, alle Kollegen zu ermuntern, neue Dinge auszuprobieren, so Dietz. Sein Unternehmen zählt inzwischen mehr als 2000 Mitarbeiter, der erwartete Jahresumsatz für 2013 beträgt 260 Millionen Euro: „Je größer und durchorganisierter das Unternehmen wird, desto schwieriger ist das. Dann hat jede Abteilung ihr Budget und ihre Wirtschaftsziele, an denen die Mitarbeiter ge-

messen werden. Und wer kreativ herumspielt, wird seine geforderten, messbaren Leistungsanforderungen nicht einhalten können. Das ist das Dramatische und Tragische an solchen Unternehmensformen.“

Manchmal kann es darum helfen, Stimulation von außen dazuzuholen. Dietz hat deshalb Code_n gegründet, einen Startup-Wettbewerb, der dieses Jahr zum dritten Mal auf der Cebit abgehalten wird und bei dem sich die innovativsten Jungunternehmen aus aller Welt präsentieren können. Das beste erhält 30 000 Euro, doch für Dietz fängt die Zusammenarbeit damit erst an: Er baut über den Wettbe- ➤

Zu Hause Homee-Gründer Jochen Schöllig entwickelt bunte Kunststoffwürfel mit Smart-Home-Technologie: Er vernetzt Haushaltsgeräte, Heizungen, Jalousien und Sensoren miteinander, irgendwann vielleicht auch mal ein Hundehalsband

Als Mittelständler muss man nicht versuchen, den schnelleren Start-ups hinterherzuhecheln. Es ist viel cleverer, sie mit an den Tisch zu holen

Florian Peter Innovationsberatung Mandalah

werb ein kreatives Netzwerk auf. „Wenn wir in der Vergangenheit an einem neuen Projekt oder System gearbeitet haben, haben wir uns oft gedacht: Bestimmt gibt es irgendwo ein Startup, das längst an genau diesem Problem arbeitet. Wenn wir mit ihm zusammenarbeiten könnten, würde das den Innovationsprozess deutlich beschleunigen.“ Mandalah-Chef Peter hat Dietz beim Aufbau von Code_n beraten. „Als Mittelständler muss man nicht versuchen, den wendigeren und schnelleren Startups hinterherzuhecheln und ihnen alles nachzumachen“, sagt er. „Es ist viel cleverer, sie mit an den Tisch zu holen.“ Also zuweilen zerstörerische Kreativität zu kombinieren mit Erfahrung, Netzwerken und finanzieller Stabilität.

Kürzlich lud Dietz einen Berliner Gründer zum GFT-Führungskräfte-Treffen ein – eine kalkulierte Schocktherapie. „Je kleinteiliger eine Firma organisiert ist, desto träger wird sie. Der eine nennt es Prozesse, der andere Bürokratie“, sagt er. „In einem Startup denken die Leute ressortübergreifend, Aufgaben werden einfach weggeputzt. Natürlich auch notgedrungen, weil es an Mitarbeitern fehlt.“ Also ließ er seinen Gast, einen Harvard-Absolventen, erzählen: Wie er nach Berlin kam, um seine Tourismusplattform zu gründen, ohne Deutsch zu können. Dass er sich kein Gehalt auszahlt, um seine Firma starten zu können. „100 Mitarbei-

ter im Publikum sperrten Augen und Ohren auf und dachten alle dasselbe“, sagt Dietz, „das kann doch nicht funktionieren! Kann es eben doch, und das hat einige sehr überrascht.“

Ob solche Kulturschocks dazu beitragen, eine eingefahrene Firma fit für die Zukunft zu machen, ist schwer zu sagen. Tatsächlich gibt es aber oft auch konkrete Projekte, bei denen zeitweilig angedockte Startups helfen können. Codeatelier aus Esslingen hat im Jahr 2012 bei Code_n teilgenommen. Die Gründer haben Homee entwickelt, ein Steuerungssystem für Smart-Home-Technologien, kleine bunte Kunststoffwürfel mit Technik-Innenleben. Smart Home ist einer der Zukunftstrends: die digital vernetzte Wohnung also, in der die Wetterstation der Jalousie sagt, dass es draußen schön ist und sie doch bitte etwas Licht in die Wohnung lassen möge, während der Sensor am Hundehalsband erkennt, dass der dazugehörige Hund vom Regenspaziergang noch pudelnass ist, und die Heizung anweist, ein paar Stufen hochzufahren, damit sich das empfindliche Tier nicht erkältet.

Die Funkstandards der Hausautomation miteinander zu verbinden war für die Entwickler kein Problem. Doch während sie über reichlich Wissen und Nerd-Geist verfügten, um Software zu basteln, habe ihnen die Erfahrung bei der Hardware gefehlt, sagt Mitgründer und Ge-

Zehn wichtige Fragen, die Sie sich stellen sollten

Sind Sie gut für die Zukunft gerüstet? Machen Sie den impulse-Test, indem Sie folgende Fragen durchgehen. Wenn Ihre Antwort zehnmal „Ja“ lautet, können Sie beruhigt sein. Wenn nicht, wissen Sie zumindest, wo Sie ansetzen könnten

MITARBEITER STÄRKEN

- Haben Sie Mitarbeiter mit einem Gespür für neue Trends? Wie stellen Sie sicher, dass solche Informationen Sie auch erreichen?
- Haben Ihre Mitarbeiter genug Freiräume, um kreativ zu werden? Gibt es kleine Auszeiten vom Tagesgeschäft, in denen sie ohne Druck neue Ideen entwickeln können?
- Erfahren Ihre IT-Kollegen genug Wertschätzung? Sind sie vor allem technische „Feuerwehr“, oder ermuntern Sie sie aktiv, an neuen Lösungen und Verbesserungen für tägliche Prozesse zu arbeiten?

ATTRAKTIVER WERDEN

- Ist Ihre Firma attraktiv genug, um auch anspruchsvolle neue Mitarbeiter anziehen und halten zu können?
- Sind Ihre internen Abläufe schlank und schnell, oder haben Sie zu viel bürokratischen Ballast angesammelt?
- Haben Sie die Altersstruktur Ihrer Kunden im Blick? Gelingt es Ihnen, genug jüngere Kunden zu gewinnen?
- Wie könnten Sie Ihre Außenwirkung verbessern und verjüngen?

IDEENPOOL AUSWEITEN

- Besteht Ihr Netzwerk vor allem aus gleich gesinnten, gleich alten Unternehmern aus verwandten Branchen, oder suchen Sie zur Inspiration auch Kontakt zu Fachfremden?
- Kontaktieren andere Unternehmer Sie, die sich von Ihnen Ideen erhoffen – oder werden Sie nicht als Firma wahrgenommen, die sich mit Zukunftstrends auseinandersetzt?
- Gibt es für Sie weitere Inspirationsquellen – jenseits von Geschäftskontakten, Seminaren oder Managementliteratur?

schäftsführer Jochen Schöllig. Sie taten sich mit einem schwäbischen Mittelständler zusammen, der traditionelle Mess- und Überwachungsinstrumente produziert, aber wenig Know-how in der App-Entwicklung hat. „Sie helfen uns bei der Produktion und später auch beim Vertrieb unserer Würfel, wir entwickeln für sie die Software“, sagt Schöllig. Anfang 2014 soll Homee erhältlich sein. „Es gibt Prognosen, dass Smart-Home-Technik 2017 auf dem Massenmarkt ankommen wird.“ Anschubhilfe durch externe Startups – selbst wenn Mittelständler sich langfristig technisches Know-how ins Unternehmen holen müssen, für viele ist dies ein erster Schritt auf dem Weg in die Zukunft.

Die besten Ideen nutzen aber nichts, wenn es an versierten Mitarbeitern mangelt. Und die sind begehrt: „Der Unternehmer muss sich fragen: Wie werde ich attraktiv genug, um die guten Leute zu bekommen?“, sagt Dietz. Sein Tipp: Der Chef selbst muss sich der digitalen Welt öffnen, Trends aufspüren, Schritt für Schritt losmarschieren in diese vielleicht noch fremde Welt. Und den Mut haben, auf der Jagd nach sehr guten Mitarbeitern auch unkonventionelle Wege zu gehen: Wenn sich vor Ort in der pfälzischen Kleinstadt trotz intensiver Suche nicht der passende Mensch für einen Job findet, sitzt womöglich ein geeigneter Kandidat in München, Paris – oder Alaska.

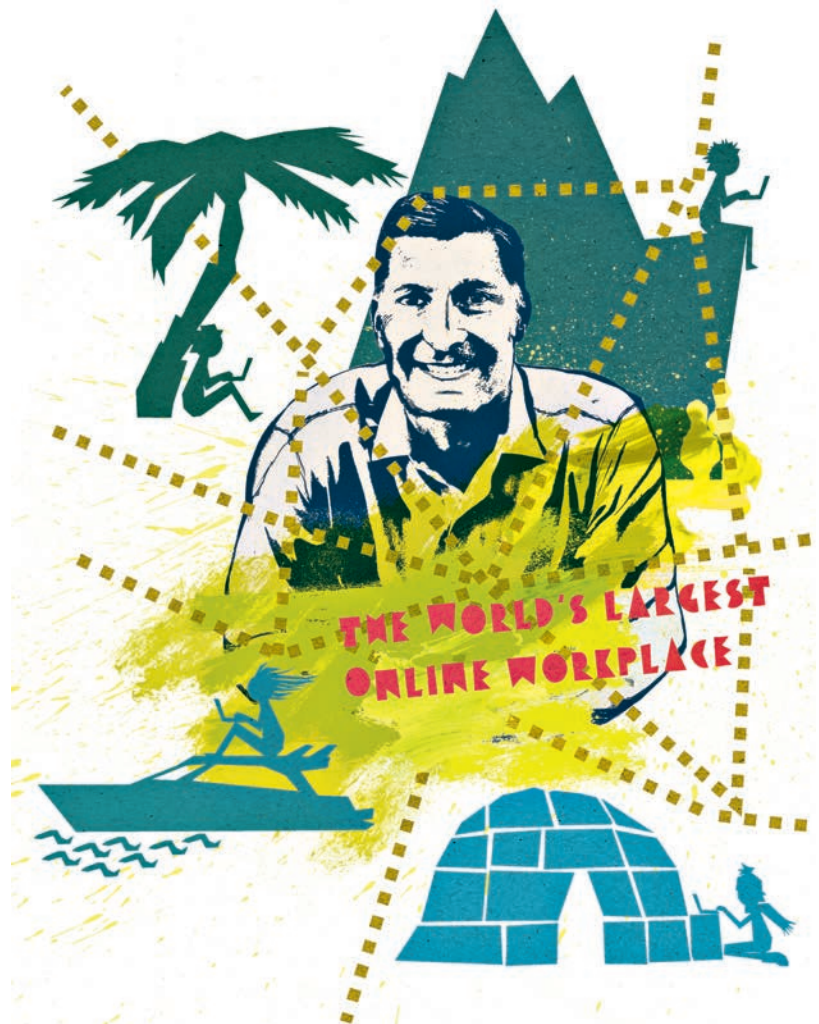
Gary Swart, Chef der größten Online-Freelancer-Vermittlung Odesk, glaubt fest daran, dass „die Arbeit“ in Zukunft nicht länger als Ort verstanden wird, an dem man jeden Morgen erscheinen muss, sondern als Tätigkeit, die man von überall erledigen kann. In der Odesk-Firmenzentrale im kalifornischen Redwood arbeiten 130 Angestellte, dazu kommen 250 über die ganze Welt verteilte Freelancer. Swart glaubt, dass die zunehmende Globalisierung des Arbeitsmarkts helfen kann, Abläufe zu beschleunigen, wendiger und schneller zu werden: „Manche unserer Kunden heuern gern Onlinemitarbeiter aus derselben Zeitzone an, damit sie direkt mit ihnen kommunizieren können. Andere lieben es dagegen, morgens ins Büro zu kommen und dort einen ganzen Batzen erledigter Aufgaben vorzufinden, die irgendwer am anderen Ende der Welt über Nacht abgearbeitet hat.“

6000 Kunden wählten in Deutschland 2012 bei Odesk unter 12 000 Freiberuflern ihre Mitarbeiter aus. Swart ist sich sicher, dass diese Zahlen in den nächsten Jahren signifikant

wachsen werden: Vor allem „Millennials“ würden die Welt der Arbeit grundlegend verändern, jene Menschen, die im Jahr 2000 Teenager waren, mit dem Web aufwuchsen und völlig andere Ansprüche an ihren Job haben: Flexibilität und größtmögliche Freiheit ist ihnen wichtig. Um sie an die Firma binden zu können, werden sich Arbeitsweise und Organisation der Abläufe grundlegend ändern müssen.

Damit der Kolibrischwarm, wie es Ottobock-Chef Näder ausdrückt, nicht zur nächsten Blüte weitersurrt. ■

UNTERM STRICH Um sich auf die Zukunft vorzubereiten, schaffen Unternehmer kreative Umfeldern in der Firma, kooperieren mit Gründern und starten neue Projekte jenseits des Kerngeschäfts.



In aller Welt Gary Swart glaubt nicht mehr an „die Arbeit“ zu einer festen Zeit an einem festen Ort. Der Chef der Freelancer-Agentur Odesk vermittelt Firmen je nach Bedarf Freiberufler aus aller Welt, auch aus Alaska