



ZUKUNFT BELEUCHTEN

Heute erfolgreich zu sein, reicht für Unternehmer nicht aus. Wer sich dauerhaft im Markt behaupten will, muss der Zeit weit voraus sein und früh genug die Zukunft beleuchten. Gar nicht so einfach. Für das Porsche Consulting Magazin gewähren acht Vordenker Einblick in ihre Taktiken für die Entwicklung zukunftssträchtiger Ideen – vom Traktorhersteller über den Hemdenschneider bis zum Müslimixer.

nimbus group

„FÜR KREATIVE LÖSUNGEN BRAUCHT MAN KEIN GENIE“

DIETRICH BRENNENSTUHL, NIMBUS

Für Dietrich Brennenstuhl, Designer und Hersteller eleganter LED-Leuchten, sind Innovationen das Ergebnis systematischer Arbeit – auch und gerade im kreativen Bereich. „Design ist kein reiner Schöpfungsprozess. Es geht eher darum, die Gestaltung an die technischen Möglichkeiten und Vorgaben anzupassen.“ Sein Unternehmen Nimbus in Stuttgart ist spezialisiert auf Kunden, die neben dem umfangreichen Standardprogramm individuelle Lichtlösungen verlangen.

Da die Leistung der kleinen Leuchtkörper immer stärker wird, muss sich auch das Design der Karosserie ständig anpassen, um gutes Thermomanagement und Blendfreiheit zu gewährleisten. So stand Brennenstuhl beispielsweise 2006 vor der Aufgabe, den klassizistischen Börsensaal der Hamburger Handelskammer so dezent wie möglich mit 160 000 LEDs

zu illuminieren. Die Leuchtkonzepte sind so individuell wie die Anforderungen der Auftraggeber. Sie reichen von absolut unaufdringlichen Lichtquellen bis zu extravaganter Kunstwerken.

„Für kreative Lösungen braucht man kein Genie“, sagt der Architekt, der wenige Jahre nach dem Berufsstart vom Bau zum Design und der Herstellung von Leuchten wechselte. „Es ist nicht so, dass am Anfang eine große Idee steht, die wir dann ausarbeiten. Die guten Einfälle kommen oft erst, wenn mein Team und ich uns intensiv mit einer Problemstellung beschäftigen.“ Dafür ist der gründliche fachliche Austausch mit Kunden, Architekten, Mitarbeitern und Vertriebspartnern enorm wichtig. „Innovationen entstehen nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Dialog“, sagt Brennenstuhl.



DER TRAKTOR ROLLT AUFS FELD, DER LANDWIRT BLEIBT ZU HAUSE

MARTIN RICHENHAGEN, AGCO

Martin Richenhagen hat ein klares Bild von der Landwirtschaft der Zukunft: „Sie wird intelligent sein, integriert und komplett computergesteuert.“ Richenhagen, ursprünglich Religionslehrer in Köln, ist seit 2004 Vorstandschef der AGCO Corporation mit Sitz in Duluth im US-Bundesstaat Georgia. AGCO ist mit den Marken Fendt, Massey Ferguson, Challenger und Valtra der drittgrößte Landmaschinenhersteller der Welt. 2013 lag der Umsatz bei 10,8 Milliarden Dollar.

„Der Traktor der Zukunft ist leicht, leistungsstark, mit wenig Bodendruck und niedrigem Kraftstoffverbrauch“, erklärt Richenhagen. „Er ist vernetzt mit dem Mähdrescher und dem Häcksler. Er fährt fahrerlos und wird vom Hof aus gesteuert.“ Innovation heißt, dem Markt ein Stück voraus zu sein. So könne sein Unternehmen den unbemannten Traktor zwar heute schon bauen, sagt der AGCO-Chef, „aber der Markt ist wahrscheinlich erst in einigen Jahren wirklich reif dafür“.

Der Blick in die Zukunft müsse immer auch „ein Blick über den Tellerrand des eigenen Konzerns, der eigenen Branche, der eigenen Kultur sein“, findet Richenhagen. „Im Bereich der Technologie beobachten wir zum Beispiel sehr genau die Entwicklungen in der Automobilindustrie und der Nutzfahrzeugindustrie.“ Die größte Herausforderung der kommenden Jahre? „Unlösbare Aufgaben sehe ich nicht“, sagt Richenhagen. Allerdings müsse sich die Landmaschinenindustrie auf zwei gegenläufige Trends einstellen: „Auf der einen Seite haben wir Regionen, deren Landwirtschaft immer professioneller wird – Nordamerika, Südamerika, Europa. Auf der anderen Seite müssen wir aber auch Lösungen für Entwicklungsländer, zum Beispiel in Afrika, anbieten. Dort wird noch in ganz alten Strukturen gedacht und gearbeitet.“



BÜRO 2034: WENN DER AUFZUG MIT DER KLIMAAANLAGE SPRICHT

BENOÏT BROSSOIT, UTC

Der Angestellte betritt das Gebäude, zieht seine elektronische Mitarbeiterkarte durch den Kartenleser. Der meldet an den Aufzug, wo der Angestellte wartet. Der Aufzug kommt, bringt den Angestellten in sein Büro im 14. Stock. Es ist neun Uhr am Morgen, mehr und mehr Menschen treffen ein, und die Klimaanlage schaltet sich automatisch auf eine Temperatur, die eine angenehme und dadurch produktive Umgebung schafft. So könnte das Büro der Zukunft aussehen – wohl nicht erst in 20 Jahren.

Aktuelle Fortschritte in der Bautechnik schaffen das intelligente Gebäude von morgen, sagt Benoît Brossoit. Brossoit ist Chef des operativen Geschäfts bei United Technologies, einem multinationalen Mischkonzern mit Firmensitz in Hartford im US-Bundesstaat Connecticut. „Das Gebäude der Zukunft versteht die Bedürfnisse seiner Bewohner und Nutzer und passt seine Systeme entsprechend an, um Komfort, Mobilität und Sicherheit zu gewährleisten“, erklärt Brossoit. UTC fertigt eine breite Palette von Hightech-Produkten für die Luftfahrt ebenso wie für den Gewerbebau weltweit.

Der Trend in der gewerblichen Bauindustrie spiegele sich auch in der Luftfahrtsparte des Unternehmens wider, sagt Brossoit. „In der Zukunft werden Turbinen, Fahrwerke und elektronische Systeme vollständig integriert sein.“ Ein weiterer Trend in der Luftfahrtbranche: das „Fly-by-Wire“-System (FBW), das die bisherige manuelle Flugsteuerung durch eine elektronische Schnittstelle ersetzt. Brossoit zufolge stellt FBW „eine riesige Chance dar, um Gewicht zu reduzieren, Kerosin zu sparen und die Effizienz des Flugzeugs insgesamt zu steigern“.

Bei UTC kommen die Anregungen zur Innovation von innerhalb ebenso wie von außerhalb des Unternehmens, betont Brossoit. So verfolgt der Konzern aufmerksam, was seine Kunden tun, seien es Flugzeughersteller oder Baufirmen. UTC beobachtet außerdem die großen sozioökonomischen Trends, die weltweite Entwicklung von Passagierzahlen zum Beispiel, die globale Bevölkerungsbewegung von ländlichen Regionen in die Städte oder das Wachstum der sogenannten Mittelklasse. Intern regt UTC seine Mitarbeiter dazu an, stets nach neuen Ideen zu suchen, die Maßstäbe setzen, und von den Besten zu lernen. Das ACE-Programm (Achieving Competitive Excellence) von UTC führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Arbeitsumfelds. „Und das kann zu Produktinnovation führen“, sagt Brossoit.



mymuesli
custom-mixed cereals

„UNSERE KUNDEN SORGEN SELBST FÜR INNOVATIONEN“

MAX WITTRÖCK, **MYMUESLI**

Eigentlich sind Haferflocken eine eher trockene Angelegenheit. Dennoch suchten der damalige Student Max Wittrock und zwei seiner Kommilitonen sich ausgerechnet Frühstücksgetreide, Beeren und Co. aus, um sie auf innovative Weise zu vertreiben. „Die Idee kam uns bei einem Badeausflug. Auf dem Weg zum See hörten wir eine Radiowerbung für Müsli, die uns auf den Gedanken brachte: Das können wir besser.“ So gründeten sie 2007 kurzerhand Mymuesli, wo sich Online-Kunden ihr ganz persönliches Müsli zusammenstellen können – aus verschiedenen Basis-mischungen, Flocken, Kernen, Trockenfrüchten ... Bei mehr als 80 Zutaten ergeben sich rechnerisch rund 566 Milliarden Kombinationen.

Der Erfolg ließ nicht lange auf sich warten. 2013 wurde Mymuesli beim Deutschen Gründerpreis prämiert, mit dem vor allem Jungunternehmer mit besonders pfiffigen Geschäftsideen gefördert werden. Heute arbeiten schon mehr als dreihundert Mitarbeiter für den Müsli-Händler mit Sitz in Passau, der neben dem Online-Shop sogar eigene Läden betreibt und im stationären Einzelhandel fertige Mischungen anbietet. Welche das sind, ergibt sich zum Beispiel aus den Vorlieben der Nutzer, wie Wittrock erklärt. „Wir lassen unseren Kunden alle Freiheiten. So schaffen sie sich selbst immer wieder neue Produkte.“

Erst durch die maximale Mitbestimmung wurde aus den ehemals langweiligen Frühstückszutaten ein individuelles Lifestyle-Produkt. „Wir sind sehr nah dran an unseren Kunden und können gezielt auf ihre Wünsche reagieren“, sagt Wittrock. Auf Basis des direkten Feedbacks über das Online-Portal wird das Angebot von Mymuesli ständig angepasst und erweitert, etwa um neue Zutaten. Die Ideen werden den jungen Unternehmern also so schnell nicht ausgehen.

OLYMP

HEMDEN: MARK BEZNER SCHICKT SCOUTS UM DIE WELT

MARK BEZNER, **OLYMP**

Für Mark Bezner, Inhaber und Geschäftsführer des Herrenhemden-Herstellers Olymp, gehören Design-Innovationen zum Tagesgeschäft: „Wir entwickeln und produzieren pro Jahr nicht nur vier komplett neue Kollektionen mit jeweils mehreren Hundert Artikelpositionen, sondern liefern diese an den Handel sowie die eigenen Shops zu insgesamt zehn Terminen aus. Hinzu kommen sofort verfügbare Programme aus unserem Lagersortiment.“

Dabei sind die Designer im süddeutschen Bietigheim-Bissingen der Zeit, oder besser gesagt der Mode um mehr als ein Jahr voraus. Im Sommer 2014 entwerfen sie schon die Herbstmode 2015. Wie trifft man den Kundengeschmack mit solchem Vorlauf? „Wir arbei-



ten mit Trendbüros und spezialisierten Informationsdiensten zusammen, die wiederum Scouts beschäftigen, die weltweit unterwegs sind, und tauschen uns intensiv mit unseren Zulieferern für Garne, Gewebe und Ausrüstung aus.“ Aus diesen Informationen müssen Designer und Produktmanager die Trends der nahen Zukunft erkennen. Dabei geht es nicht darum, welche Idee die innovativste ist. Mark Bezner erklärt: „Die Frage ist: Wie weit können wir gehen? Welche Innovationen kommen bei den Kunden an? Das kann man nur beant-

worten, wenn man viel Erfahrung mitbringt und die Bedürfnisse der Zielgruppe kennt.“

Ebenso viel Innovationsfähigkeit wird zurzeit aber, so Bezner, in den Bereichen Vertrieb und Logistik verlangt: „Jahrzehntelang haben die Textilhersteller ihre Kollektionen nur über den Handel vertrieben. Jetzt sind Multi-channel-Konzepte gefragt, zu denen auch eigene Shops und der Online-Handel gehören. Hier wandeln sich die Anforderungen fast so schnell wie die Mode. Als marktführender

Hersteller müssen wir die Trends erkennen und unser Geschäftsmodell schnell anpassen können. Dabei ist unsere Vertriebspolitik darauf ausgelegt, dass die unterschiedlichen Distributionswege wechselseitig voneinander profitieren.“

Das gelingt Olymp offenbar sehr gut: Das Unternehmen hat seinen Umsatz in den vergangenen sieben Jahren mehr als verdoppelt: auf über 200 Millionen Euro – und das in einem rückläufigen Markt.

BOMBARDIER

WENN DIE ZUGTÜR ZUR SICHERHEITSSCHLEUSE WIRD

RAYMOND BACHANT, BOMBARDIER TRANSPORTATION

Tempo – das mache die Zukunft der Passagierzugfahrt aus. Und dabei meint Raymond Bachant nicht nur die Pferdestärken der Lokomotiven, die Leistung von Magnetbahnen, von Pendler- und Hochgeschwindigkeitszügen. Bachant, Leiter des Amerikageschäfts von Bombardier Transportation, denkt beim Thema Tempo auch an den rasanten Fluss von Informationen. „In Zukunft werden sich Ideen in Echtzeit um den Globus bewegen.“

Bombardier, mit Firmensitz in Montreal in der kanadischen Provinz Quebec, hat eine Luftfahrt- und eine Transportsparte. Bombardier Transportation entwickelt und fertigt Lokomotiven und Passagierzüge. „Der Passagierzug der Zukunft wird hocheffizient sein“, sagt Bachant. „Die Energie aus den Bremsen wird zu großen Teilen wiederverwendet werden. Außerdem werden in 20 Jahren die Materialien, aus denen Züge gebaut werden, noch leichter und besser wiederverwertbar sein – genau wie bei Flugzeugen.“

Während die Mobilität weltweit weiter zunimmt, will Bombardier Transportation der Entwicklung stets ein Stück voraus sein. Das Unternehmen beobachtet neben Trends, die sich in der Luftfahrtindustrie abzeichnen, wie sich die Automobilbranche auf die nahe und mittelferne Zukunft vorbereitet. „Dabei schauen wir auf Entwicklungen im Bereich der Sicherheit ebenso wie der Kommunikation“, sagt Bachant. Zum Beispiel: Fahrzeug-zu-Fahrer-Kommunikation, mit deren Hilfe künftig nicht nur Zusammenstöße verhindert, sondern auch Tempo und Richtung angepasst werden sollen. Oder Armaturenbretter mit Elementen sogenannter Augmented Reality, die Informationen über externe Objekte auf der Straße oder im Umfeld des Fahrers anzeigen können.



Komfort und Sicherheit seien die beiden Schlüsselkomponenten des künftigen Bahnfahrens. „Passagiertüren werden in Zukunft mit Scannern ausgestattet sein, die Fahrkarten überprüfen, aber auch einen Sicherheitscheck durchführen.“ Alle Züge werden über eine High-Speed-Internetverbindung verfügen – und zwar überall und rund um die Uhr. Besonders genau beobachtet Bombardier ferner, was sich in der IT-Branche tut. „Das Signalwesen ist für die Zugbranche extrem wichtig, und dieser Bereich wird in den kommenden Jahren noch viel komplexer und vernetzter werden.“

Bombardier sieht den Megatrend, der Menschen in die Metropolen zieht, als große Chance, vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern. In Lateinamerika zum Beispiel siedeln mehr und mehr Menschen in die großen Städte um. „In Mexico City oder São Paulo können es sich die Leute nicht leisten, zwei Stunden oder länger für den Weg zur Arbeit zu brauchen“, sagt Bachant. „Deshalb gibt es künftig einen riesigen Bedarf an schnellen, effizienten und zuverlässigen öffentlichen Verkehrsmitteln.“ Die Vorteile sind offensichtlich: Pendler verbringen weniger Zeit im Stau, können während der Fahrt arbeiten – und kommen ausgeruht an ihrem Arbeitsplatz an.



DIE LEBENSQUALITÄT PER MAUSKCLICK VERBESSERN

DR. HAMID SHAFIE, **AMERICAN INSTITUTE OF IMPLANT DENTISTRY (AIID)**

In medizinischen Fachkreisen mag der ein oder andere wenig begeistert sein, denn die Tage, in denen der Arzt allein die Entscheidungen trifft, sind gezählt. Dr. Hamid Shafie findet, dass das eine gute Sache ist. „Statusdenken ist von gestern. Die Hierarchien werden flacher, die Zusammenarbeit im Praxisalltag wird integrierter.“

Shafie, gebürtiger Iraner mit Wohnsitz in den USA, ist Zahnarzt mit dem Spezialgebiet Zahn- und Kieferersatz. Er ist Leiter des American Institute of Implant Dentistry (Institut für Implantologische Zahnmedizin) in Washington, D.C., Autor zweier erfolgreicher Lehrbücher, Redner und Unternehmer.

Die Zahnarztpraxis der Zukunft werde „automatisierter und vernetzter sein, und im Zentrum wird digitale Technologie stehen“, sagt Shafie. Die Fertigung eines implantatgestützten Zahnersatzes werde dann in wenigen Schritten ablaufen: Mithilfe eines Scanners, der im Mundraum des Patienten eingesetzt wird, sowie eines zusätzlichen 3-D-Scanners kann der Arzt virtuelle Modelle vom Mund des Patienten ebenso wie vom Dentalimplantat selbst erstellen. Eine Designsoftware entwirft anschließend die Prothese. „Mit einem Mausklick wird der Entwurf dann zu

einem kleinen Fräsgerät geschickt, das neben dem Computer auf dem Schreibtisch steht. Und zwei Stunden später kann der Arzt das Implantat einsetzen.“ Damit wird sich die Behandlungszeit für ein Implantat von derzeit mehreren Monaten auf künftig einen Tag verkürzen.

Shafie sucht ständig den Fortschritt, die Innovation. Er arbeitet mit Porsche Consulting zusammen, um deren schlanke Methodik auf den Markt der Dentalimplantate zu übertragen. Außerdem kooperiert er mit dem Ritz Carlton Leadership Center, einer Tochter der luxuriösen Hotelkette. Ziel des Projektes ist es, die erfolgreichen Abläufe des Hotel- und Gastronomiegewerbes vor allem auf jene Zahnarztpraxen zu übertragen, die wohlhabendere Patienten ansprechen. „Ich versuche, Ärzten und ihren Teams diesen Ansatz nahezubringen, damit ihre Patienten künftig Behandlungspläne in Höhe von 30 000 bis 50 000 Dollar auch akzeptieren.“

Shafie ist überzeugt, dass Innovation von innen kommen muss – aus einer Abteilung, einem Unternehmen, einer Organisation. „Ich persönlich versuche immer, Leute einzustellen, die mehr wissen als ich. Die ständig die Grenzen austesten. Nur so entstehen neue Ideen.“ Das Letzte, was er in seinem Umfeld haben wolle, seien Ja-Sager, betont Shafie. „Die haben nicht den Mut, mich und mein Team wirklich herauszufordern.“





AUF 40 000 FUSS WIRD DIE BORDKARTE ZUR WUNSCHLISTE

GIL WEST, **DELTA**

Ein Teil seiner Gedanken fliegt in den Lüften der Zukunft, der andere bewegt sich wohl geerdet auf dem Asphalt des Flugfeldes: Gil West ist Executive Vice President und Chief Operating Officer bei Delta Airlines – und damit zuständig für die Strategie ebenso wie für das Tagesgeschäft. Die Fluglinie mit Sitz in Atlanta im US-Bundesstaat Georgia ist die zweitgrößte Passagiergesellschaft der Welt, sie fliegt 333 Ziele in 64 Ländern auf sechs Kontinenten an.

Technologie werde in den kommenden 20 Jahren der Schlüssel für die großen Veränderungen in der Luftfahrtbranche sein, sagt West. „Das Flugzeug der Zukunft wird leistungsfähiger, effizienter und ökonomischer sein dank bahnbrechender Triebwerkstechnologie und modernster Bordelektronik.“ Außerdem erwartet West Verschiebungen auf dem globalen Luftfahrtmarkt. Heute werde er klar von zwei Herstellern dominiert, Boeing und Airbus. „Es wird interessant sein zu beobachten, ob sich noch mindestens ein dritter Hersteller, wahrscheinlich aus China, auf dem Markt etabliert.“

Einen weiteren Wandel erwartet West, der seit drei Jahrzehnten in der Luftfahrtindustrie arbeitet, im Bereich des Kundenservice, besonders im exklusiven Vielfliegersegment. „Heute wissen die Angestellten der Airline noch nicht wirklich viel über den Passagier.“ Ähnlich wie bei „Google Glasses“ werde die Bordkarte der Zukunft

einen RFID-Chip enthalten mit Informationen über den Passagier – seine Fluggeschichte und seine Fluggewohnheiten, seine Menü- und Sitzauswahl sowie seinen Status bei der Fluggesellschaft. „Das wird uns zahlreiche Möglichkeiten geben, das Flugerlebnis für den Passagier maßzuschneidern.“

Delta verfolgt wachsam, welche Trends sich in anderen Branchen abzeichnen, bei Automobilherstellern, Softwareentwicklern oder IT-Unternehmen. „Apple Stores sind ein gutes Beispiel“, sagt West. Mit ihrer Mischung aus Showroom, persönlich gestaltetem Kundenservice sowie den ästhetischen und praktischen Vorzügen ihrer Produkte „liegen die Apple Stores ganz weit vorne in Sachen Kundenerlebnis“.

Für Delta sind offene und kreative Debatten ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Jede Abteilung veranstaltet regelmäßig Treffen mit ihren Mitarbeitern – zum gezielten Brainstorming oder einfach, um neuen Ideen zu diskutieren. Die Angestellten werden ermutigt, Vorschläge an das Führungsteam der Airline zu schicken. „Bei aller Kreativität bleiben wir jedoch immer pragmatisch“, sagt West, „denn jede Innovation muss am Ende des Tages unserem Geschäft dienen.“