

1. KAPITEL 1: ZUKUNFTSFREUNDE GEGEN ZUKUNFTSANGST

1.1. JA, FRÜHER...

Schauen wir erst auf die jüngsten Jahrzehnte. Seit Mitte der 1990er Jahre haben wir den Anteil von Menschen, die weltweit in extremer Armut leben gedrittelt. Den Anteil hungernder Menschen auf der Erde haben wir halbiert, obwohl die Weltbevölkerung seither um mehr als weitere zwei Milliarden Menschen gewachsen ist. Die Versorgung mit sicherem Trinkwasser wuchs ebenfalls stark.

Die Säuglingssterblichkeit ist in wenigen Jahrzehnten weltweit betrachtet auf einen Bruchteil gefallen. Die Überlebensraten bei allen Arten von Krebs nähern sich unterschiedlich schnell der Marke von hundert Prozent. Die Zahl der HIV-Infektionen hat sich in dreißig Jahren halbiert. Wer an AIDS erkrankt, kann heute ein fast normales Leben führen. Viele schwere und früher weit verbreitete Krankheiten sind mittlerweile fast vollständig verschwunden, von der Kinderlähmung über Diphtherie bis zu den Windpocken. Und nicht zuletzt hat die mittlere Lebenserwartung in den vergangenen 50 Jahren einen riesigen Sprung gemacht .

Die Häufigkeit von Flugzeugabstürzen und tödlichen Verkehrsunfällen ist stark gesunken. So auch die Zahl der Opfer von Kriegen, Gewaltverbrechen und von Katastrophen. Die Mordrate ist in jedem hochentwickelten Land erstaunlich viel niedriger als früher. Die Zahl der Terroranschläge ebenfalls.

Es gibt kaum noch Tankerunfälle mit nachfolgender Ölpest. Der Anteil regenerativer Energie nimmt exponentiell zu. Die Kosten für Solarstrom aus neu gebauten Anlagen sind in den zehn Jahren zwischen 2009 und 2019 um 89 Prozent gesunken. Die Kosten für Windkraft auf dem Land um 70 Prozent. Regenerative Energie ist nicht nur billiger und natürlich unschädlicher als Energie aus fossilen Energieträgern, sie ist auch sicherer. Für Gas, Öl und Kohle und selbst für Biomasse sterben hundertfach mehr Menschen als für Energie aus Sonnenlicht, Wind oder Wasser. Selbst Kernkraft kostet weniger Menschenleben als Wasserkraft . Wir machen sogar Fortschritte bei Naturschutz und Artenschutz.

Ja, aber wir müssen für all diese Errungenschaften doch so viel mehr arbeiten. Sicher? Nein. Tatsächlich wird in nahezu allen entwickelten Ländern deutlich weniger Zeit mit Arbeit verbracht als noch 1980 und erst recht weniger als 1960. Kinderarbeit, für manche Kulturen auch heute noch eine Normalität, ist heute ein weitaus kleineres Problem als früher. Und was machen die Menschen, wenn sie weniger arbeiten? Ja, die Zahl neuer Musik- und Filmtitel ist seit der Jahrtausendwende explodiert. Die Massen netflixen weitaus mehr. Aber sie verbringen auch sehr viel mehr Zeit mit ihren Kindern. Auch diese Tatsache wird meist genau gegenteilig eingeschätzt. Außer den französischen Frauen verbringen überall in Europa und Nordamerika die Eltern viel mehr Zeit mit ihren Kindern als jemals zuvor seit der ersten industriellen Revolution. Nebenbei sei noch erwähnt, dass das Gewalt gegen Kinder auf einem absoluten Tief ist.

Gut, aber wir sind doch viel einsamer als früher. Und gerade im Alter. Oder? Die Betroffenen sagen etwas anderes. Eine Erhebung in England ergab, dass nur drei Prozent der über 65-Jährigen sich oft oder immer einsam fühlen. Manchmal einsam fühlt sich etwas mehr als ein Drittel der englischen Ruheständler. Eine Studie in den USA ergab, dass Einsamkeit unter Schülern an High Schools in früheren Jahrzehnten eher höher lag. Einsamkeit ist ganz sicher ein Problem, aber es gibt keine Epidemie der Einsamkeit, wie es oft den Anschein hat.

In Befragungen halten Menschen weltweit die Verhältnisse für wesentlich schlechter als sie tatsächlich sind. Unsere Wahrnehmung der Wirklichkeit ist das Problem. Weil zu viele Menschen die überwiegend negative Wirklichkeit aus den Nachrichten für die Realität halten. Die Nachrichten wiederum sind so ausgewählt, dass sie maximal dramatisch sind. Nicht weil sich "die Medien" gegen uns verschworen haben, sondern weil wir als Kunden schlicht auf möglichst viel Drama aus sind und folglich auch gerade das Dramatische am eifrigsten auf unseren Social Media Kanälen weiterteilen. In Wirklichkeit ist die Realität viel besser als es uns unsere Emotionen vorspielen. Das ist möglicherweise das zentrale Problem unserer Zeit. Natürlich nimmt jeder Mensch die Welt verzerrt wahr. Dennoch gibt es beweisbare Fakten zumindest in allem, was man messen und zählen kann. Wer ein über die Maßen verzerrtes Bild von der Wirklichkeit hat, hat kaum eine Chance, sich vernünftig zu verhalten. Konflikte, Extremismus, Gewalt und Kriege sind zu einem guten Teil Resultate einer überverzerrten Wirklichkeitskonstruktion.

Ich fasse zusammen: Früher war fast alles...schlechter! Und die Aussichten sind gut, dass sich diese positive Entwicklung fortsetzt.

1.2. DIE ÄNGSTE DER UNTERNEHMER

In meiner Arbeit spreche ich täglich mit Unternehmern und Führungskräften. Sie wirken in Unternehmen aller Größen. Bei Weltunternehmen wie Bosch, Würth und Liebherr, bei führenden großen Mittelständlern wie Villeroy & Boch, Miele und Fischer, aber auch in den unzähligen kleinen Unternehmen, die bekanntlich das Rückgrat der Wirtschaft im deutschen Sprachraum bilden.

Natürlich sprechen wir über die Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft, über den Umgang mit Bedrohungen und Krisen, über Märkte der Zukunft und über Zukunftsstrategien. Der Mittelstand blickt mit Sorge in die Zukunft, denn er droht mehr denn je gegenüber aggressiv innovativen Wettbewerbern und Startups zurückzufallen. Die Disruptoren kommen aus China, den USA und immer häufiger auch aus Israel und anderen Ländern, auf die bisher wenig geschaut wurde.

Wir leben in einer Zeit, in der nichts mehr voraussagbar und kein Unternehmen oder Job mehr sicher ist. Selbst die Starken haben Zukunftsängste. Ich höre und spüre vier verschiedene Ängste bei Unternehmern und Führungskräften.

1.2.1. ANGST VOR VERLUST – SEHNSUCHT NACH SICHERHEIT

Wovon leben wir morgen? So lautet eine der meistgestellten Fragen, die wir mit unseren Klienten diskutieren und beantworten. Viele Unternehmer haben große Zweifel, ob ihr Geschäft noch zukunftssicher ist. Ob sie das richtige anbieten. Ob sie für die zukünftigen Bedarfe das richtige entwickeln. Die Ursachen sind vielfältig. Neue starke Wettbewerber mit neuen Strategien und Geschäftsmodellen sind aufgetaucht. Weitere Investitionen in Marketing und Vertrieb bleiben weitgehend wirkungslos. Und die Kunden zeigen zunehmend Interesse an den neuen Angeboten der Wettbewerber und an technologisch disruptiven Lösungen und wenden sich sukzessive ab. Der dramatische Wandel der Automobilindustrie zu batterieelektrischen Antrieben ist einer der bekanntesten Fälle. Angefangen von den Kunden über die Händler mit ihren Werkstätten, die Hersteller und mehrere Schichten an Zulieferern bis zu den ergänzenden Branchen wie Versicherung und Energie, letztlich wird in dieser Branche in den nächsten Jahren kaum ein Stein auf dem anderen bleiben. Bevor diese Disruption bewältigt sein wird, kommen die autonomen Fahrzeuge, die Robotaxis, die eine noch viel größere Welle der Veränderung in die Märkte für Mobilität spülen. Auch in anderen Märkten und Branchen ist die Angst groß, eine potenzielle

Bedrohung nicht oder zu spät zu erkennen oder Risiken falsch einzuschätzen. Ist die Bedrohung dann erkannt, wird sie fatalerweise oft verdrängt oder gar verlacht. Traditionelle Organisationen sind häufig nicht in der Lage, sich schnell genug zu wandeln. Die Angst vor Verlust ist in annähernd jeder unserer heimischen Branchen zu spüren. Folglich auch die Sehnsucht und der Wunsch nach der subjektiven Sicherheit, die man früher einmal genoss.

1.2.2. ANGST VOR IRRTUM – SEHNSUCHT NACH ORIENTIERUNG

Die Mehrzahl der Unternehmer hat zwar erkannt, dass es kaum noch so weiter gehen kann wie bisher. Sie haben das Gefühl, unbedingt etwas tun und ändern zu müssen. Aber was genau? Und wie? Was ist die richtige strategische Ausrichtung für uns? Was ist in Zukunft der Zweck, die Mission unseres Unternehmens? Wie unterscheiden wir uns in Zukunft von Wettbewerbern? Wo führen wir unser Team und Unternehmen hin? Was ist unsere Vision? In welchen Geschäftsfeldern wollen und können wir erfolgreich sein? Von welchen müssen wir uns trennen? Nie war die Komplexität der Märkte und damit die Unsicherheit so groß wie heute. Nie war es schwieriger, diese Fragen für ein Unternehmen zu beantworten. Nie war das Risiko höher, mit einer noch so gut überlegten Entscheidung im Effekt doch falsch zu liegen. Kein Wunder, dass die Leader sich unsicher fühlen und unentschlossen sind, welche strategische Ausrichtung sie wählen sollen. Dass sie Angst haben, sich falsch zu entscheiden. Die Angst vor dem Irrtum ist groß. Und so entscheiden viele Leader lieber gar nicht und bleiben im gewohnten und vertrauten Markt und beim Geschäftsmodell, das doch so lange so gut funktioniert hat. In dieser Welt ist die Zahl der Eindeutigkeiten drastisch geschrumpft. Stark zukunftsorientierte Menschen können diese Ambivalenz schwer ertragen. Sie sehnen sich nach Orientierung.

1.2.3. ANGST VOR VERPASSEN – SEHNSUCHT NACH ERFOLG

Sie sind vermutlich Unternehmer oder Führungskraft geworden, weil Sie etwas bewegen wollen, weil Sie sich persönlich entwickeln wollen, weil Sie ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen wollen. Und weil Sie mit Ihrem Unternehmen wachsen wollen. Wenn sich die Märkte so schnell und so grundlegend verändern, kann man leicht übersehen, dass auch die Zahl der unternehmerischen Chancen noch nie so hoch war wie heute. Die Zukunft als Raum unserer Möglichkeiten war noch nie größer und vielfältiger. Dumm ist nur, dass diese Chancen heute schwieriger zu erkennen sind als früher. Es ist auch schwieriger, sie erfolgreich in die Praxis umzusetzen. Und es ist wegen der enormen Komplexität auch riskanter. Sie wollen zu neuen Horizonten aufbrechen, aber zu welchen? Welche Chancen bringen die Trends und Technologien? Welche passen zu uns? Welches Risiko sollen und können wir tragen?

So geht es vielen Unternehmern. Eine unangenehme und überfordernde Situation. Ihr Entwicklungsdrang wird ausgebremst. Die Entwicklung ihres Unternehmens bleibt weit hinter ihren eigenen Ambitionen und Hoffnungen zurück. Der an sich selbst gestellte hohe Anspruch kann nicht erfüllt werden. Und die Lebensjahre gehen ins Land. Die berühmte "fear of missing out" (FOMO) ist weit verbreitet. Man schaut erfolgreichen Unternehmen zu und sehnt sich nach ähnlichem Erfolg. Aber die genau passende Zukunftschance will sich einfach nicht zeigen.

1.3. ANGST VOR SINNLOSIGKEIT – SEHNSUCHT NACH SINN UND VISION

Unternehmer zu sein, ist intellektuell wie emotional ein anstrengender Job. Er fällt leichter, wenn Sie einen starken inneren Antrieb haben und wenn Sie Sinn in Ihrem Geschäft erleben. Das gibt Energie und Resilienz. Dann wird man kaum müde und kann selbst die größten Herausforderungen

leichter bewältigen. Kritisch wird es aber, wenn der Sinn und damit der Antrieb verloren geht. Kaum jemand spricht über dieses Problem. Erst in vertrauensvollen Gesprächen erfahre ich davon. Entweder droht das Geschäftsfeld tatsächlich an Bedeutung für die Kunden und die Gesellschaft zu verlieren, wie es mit klassischen Zeitungen oder der Mitgliedschaft in der Genossenschaftsbank der Fall ist. Man fühlt sich weniger bedeutend. Mit entsprechenden Folgen. Oder die Unternehmerin hat sich persönlich weiterentwickelt, sieht die Welt ganzheitlicher und empfindet den Zweck ihres Geschäfts als nicht mehr spannend und erfüllend.

Die Angst vor Sinnlosigkeit ist aber nicht nur emotional belastend. Sie hat sehr greifbare und auch finanzielle Konsequenzen. Ein schrumpfendes Maß an Sinn spüren unmittelbar auch die Mitarbeiter. Die vorhandenen und auch die, die Sie neu gewinnen wollen oder auch müssen. Heute suchen sich gerade die jüngeren Menschen die Unternehmen als Arbeitgeber, bei denen sie das Gefühl haben, dass sie mit ihrem Wirken die Welt ein Stück besser machen. Wenn Ihr Geschäft und Unternehmen, das nicht oder nicht mehr vermitteln kann, wenn es Menschen nicht motiviert, ist es beachtlich schwieriger, den so dringend nötigen Nachwuchs dafür zu gewinnen, Lebenszeit in Ihrem Unternehmen zu verbringen. Das Gleiche gilt für Ihre Nachfolger, seien es Ihre Kinder oder ein eventueller Käufer Ihres Unternehmens. Ihre Kinder sehen tendenziell weniger Sinn in Ihrem Geschäft als Sie. Wenn Sie schon am Zweifeln sind, zweifeln Ihre Kinder noch mehr. Und ein Käufer bezahlt für ein Unternehmen signifikant weniger, wenn Ihr Unternehmen nicht sichtbar eine glänzende Zukunft vor sich hat, wenn es nicht eine Freude für seine Eigentümer ist. Sofern sich überhaupt ein Käufer findet.

Ich hoffe sehr, dass Sie gar nicht oder nur wenig unter diesen Ängsten leiden. Denn dafür sind Sie nicht Unternehmer und Leader geworden. Gänzlich ohne solche Ängste und Zweifel dürfte jedoch kaum ein Unternehmer sein. Dafür ist die heutige und die kommende Wirtschaft einfach zu komplex, zu sehr gespickt mit meist negativen Überraschungen.

Nun müsste man annehmen, dass Führungskräfte ihre Zukunftsängste aktiv angehen. Dass sie Lösungen finden, solche Ängste in ihnen selbst und in ihren Mitarbeitern zu lindern. Dass sie sich der Zukunft stellen und ein positiveres Zukunftsbild zeichnen. Dass sie zukunftsintelligent handeln. In Wirklichkeit findet das häufig nur im Reden statt. Nicht aber in der Tat.

2. KAPITEL 5: VIELE KUNDEN KAUFEN GERNE ZU PROFITABLEN PREISEN

2.1. BEISPIELE

2.1.1. NOVO NORDISK

Zufällig auch in Dänemark und auch als Medizinunternehmen entstand Novo Nordisk. Marie Krogh, Ärztin und Frau des Nobelpreisträgers August Krogh litt unter Diabetes¹. Sie hörten, dass in Canada ein vielversprechendes Hormon isoliert wurde, das Diabetes lindern konnte: Insulin. Bis dahin war Diabetes im Prinzip ein Todesurteil mit verzögertem Vollzug. 1923 wurden die ersten Patienten behandelt. Zwei Mitarbeiter gründeten ihr eigenes Unternehmen, betrieben ebenfalls eine eigene Klinik, fusionierten 1989 aber wieder mit Nordisk und formten Novo Nordisk. Seither führten

mehrere Innovationen beim Insulin selbst, bei der Produktion und der Darreichung, so etwa der NovoPen im Jahr 1985 ließen das Geschäft kontinuierlich wachsen. Mit der Initiative "Changing Diabetes" engagiert sich Novo Nordisk seit 2005 dafür, auch Diabetes-Patienten in Ländern mit niedrigen Einkommen behandeln zu können. Mit "Cities Changing Diabetes" fördert Novo Nordisk sogar die Prävention von Diabetes, etwa durch Programme gegen Übergewicht und Fettleibigkeit bei Kindern. Wer seine Mission ernst meint, lässt sich nicht davon abhalten, sie zu erfüllen, selbst wenn es nicht den eigenen Umsatz und Ertrag maximiert. Solches Verhalten wird von der Öffentlichkeit, von Partnern und Kunden durchaus wahrgenommen und mit Treue und guten Preisen belohnt. Nicht immer, aber oft. Novo Nordisk Umsatzrendite von sage und schreibe 42 Prozent, zuletzt fast 50 Prozent. Die rund 50.000 Mitarbeiter haben immer noch viel zu tun, um den heute rund 400 Millionen Diabetes-Patienten zu helfen. Eine Zahl, die leider ständig weiter wächst.

Sowohl Coloplast als auch Novo Nordisk lösen brennende gesundheitliche Probleme ihrer Kunden. Beide haben mehrere starke Wettbewerber, sind also keineswegs Monopolanbieter. Dennoch schaffen sie es, ihre Position in den Köpfen der Kunden, sowohl der Patienten als der Behandler, nicht nur zu halten, sondern kontinuierlich auszubauen.

3. KAPITEL 6: EXZELLENTER MITARBEITER KOMMEN, BLEIBEN UND ENGAGIEREN SICH GERNE

3.1. DIE GRÖßTE MISSION DER MENSCHHEIT

Die Menschheit multiplanetar machen . Diese Mission von SpaceX halte ich für die größte und bedeutendste Mission, die jemals postuliert wurde. Der Schritt der Menschheit von einer monoplanetaren Zivilisation zu einer multiplanetaren ist fast so groß wie die Entwicklung des Menschen zum Homo Sapiens. Zukunftszyniker wenden hier immer ein, dass wir doch nun wirklich ausreichend große Probleme auf der Erde haben. Selbst die bekommen wir nicht in den Griff. Und dann sollen wir große Ressourcen dafür verwenden, zum Mars zu fliegen? Das ist wieder so ein Beispiel der notorischen Kurzsichtigkeit des Menschen. Irgendwann, vermutlich lange nachdem Sie und ich gestorben sind, wird die Menschheit eine Alternative oder Ergänzung für die Erde dringender brauchen als alles andere. Unsere Verhaftung im Hier und Jetzt und unsere oft kurzsichtige und egozentrische Sicht auf die Welt macht uns blind dafür, dass es in keiner Weise selbstverständlich ist, dass die Erde nicht wieder von einem großen Asteroiden getroffen wird. Wie vor 65 Millionen Jahren, mit den bekannten Auswirkungen. Der Philosoph Toby Ord warnt, dass die Menschheit mit einer Wahrscheinlichkeit von rund siebzehn Prozent noch in diesem Jahrhundert ausgelöscht werden könnte. Bei vielen der Bedrohungen haben wir auf absehbare Zeit nicht den Hauch einer Chance, sie abzuwenden oder uns wirksam zu schützen. Stellare Explosionen und riesige Vulkanausbrüche können wir nicht verhindern. Damit nicht genug. Die Folgen des Klimawandels können zu extremen Szenarien führen, in denen die Erde langfristig für Menschen nur mit großem technischem Aufwand bewohnbar ist. Die jüngste Pandemie mit geschätzten dreizehn Millionen Toten hat uns in erschreckender Weise vor Augen geführt, wie hilflos wir selbst gegen ein vergleichsweise wenig tödliches Virus sind. Todesraten von fünfzig Prozent sind bei Viren durchaus möglich.

Hinzu kommen die von uns eindeutig selbst geschaffenen planetaren Risiken und Bedrohungen. Auch nukleare Kriege oder in ferner Zukunft eine aus der Kontrolle geratene allgemeine künstliche

Intelligenz könnten uns als Menschheit weit früher ein grausames Ende bereiten als wir gemeinhin annehmen. Wir sind mehreren globalen Klumpenrisiken ausgesetzt, weil wir nur diesen einen Planeten haben. Nicht weniger als die Existenz der Menschheit steht auf dem Spiel.

Neben dieser Weg-Von-Perspektive gibt es auch eine positive Hin-Zu-Vision, die das Streben ins All mehr als rechtfertigt. Die auch die Weg-Von-Perspektive überhaupt erst finanzieren hilft. Wie jeder weiß, haben Raumfahrt-Projekte quasi nebenbei unzählige Entdeckungen, Erfindungen und Innovationen hervorgebracht. Es wurde ein enormer Anspruch gesetzt, eine Vision wie damals von John F. Kennedy mit dem Mann auf dem Mond. Anfänglich ist nicht klar, ob und wie es zu schaffen ist. Und doch finden wir Menschen Mittel und Wege. Diese großen Initiativen in Forschung und Entwicklung haben zu wichtigen Lösungen geführt wie der Insulinpumpe, dem Magnetresonanztomografen, die Computertomografie und der allgegenwärtigen Digitalfotografie. Kaum jemand kann sich heute vorstellen, welche Erkenntnisse, Innovationen und vor allem konkrete Lösungen die Raumfahrtprojekte uns noch bringen werden. Die US-Vizepräsidentin Kamala Harris sagt "Ich glaube wirklich, dass Raumfahrt-Aktivitäten auch Klimaschutzmaßnahmen sind" . Es sind allein schon die benötigten Daten und Erkenntnisse über das Klima, die größtenteils nur aus dem All gewonnen werden .

Die Ressourcen der Erde sind naturgemäß begrenzt. Obschon die Erde potenziell auch weit mehr als zehn Milliarden Menschen Nahrung und Lebensqualität bieten könnte, wenn wir uns nur zukunftsintelligenter verhalten würden. Schon der Mond und die erdnahen Asteroiden bieten unermessliche Mengen an Rohstoffen wie Eisen, Kobalt, Nickel, Aluminium, Magnesium, Titan, Silber und Gold. Was und wieviel auf Planeten und Monden innerhalb und außerhalb des Sonnensystems zu finden ist, können wir nur ahnen . Ja, Asteroiden-Bergbau ist buchstäblich weit weg, physisch und zeitlich. Gerade deshalb ist es richtig, spätestens jetzt zu beginnen, die Menschheit multiplanetar zu machen und in eine neue Ära aufzubrechen.

Die Projekte von SpaceX, Blue Origin (Jeff Bezos) und Virgin Galactic (Richard Branson) wirken an der Oberfläche wie Freizeitabenteuer ultrareicher Männer, die nicht mehr wissen, wohin mit ihrem ganzen Geld. Teilweise sind sie es vermutlich auch. Gerade Richard Branson verspricht Inspiration und neue Perspektiven, wenn man aus dem All auf die Erde schaut. Aber das ist nur ein Teil der Wirklichkeit. Etwas weniger ambitioniert als SpaceX, hat sich auch Blue Origin mittlerweile eine große Mission gegeben: "Wir haben uns verpflichtet, eine Straße ins All zu bauen, damit unsere Kinder die Zukunft gestalten können."

Die Kosten für den Transport eines Kilogramms an Ladung in den Weltraum sind durch die von SpaceX realisierte Wiederverwendung von Trägerraketen drastisch gesunken. Und sie werden weiter sinken. Bei den staatlichen Raumfahrtorganisationen hingegen kannten die Kosten immer nur eine Richtung. Steil nach oben. Weil es eben Steuergeld ist. Allein diese Kostensenkung ist ein riesiger Beitrag zum Wohle der Menschheit. Die Möglichkeiten für Forschung an und Entwicklung von lebenswichtigen Lösungen hat SpaceX damit heute schon stark erweitert.

Mir ist es vollkommen unverständlich, wie man sich grundsätzlich gegen die private Raumfahrt stellen kann. SpaceX und Blue Origin machen mit ihrem Raumfahrtgeschäft die Menschheit sicherer und resilienter. Und sie eröffnen unvorstellbar großen Chancen für die Menschheit. Sie sichern unser Überleben und unseren Erfolg. Wenn unsere Nachkommen dereinst aus dem 22. oder 23. Jahrhundert zurückschauen, werden sie die ersten beiden Jahrzehnte des 21. Jahrhunderts als Startpunkt einer großartigen Entwicklung für die Menschheit sehen.

Ich werde in meinem Leben keine so große Mission mehr erfüllen können. Sie vermutlich auch nicht. Aber wenn wir, Sie und ich, auch nur ein Tausendstel oder auch nur Millionstel davon mit

unseren Unternehmen bewirken können, verbessern auch wir nachhaltig die Lebensqualität der Menschheit. Dann betreiben auch wir Bright Future Business. Dann ziehen auch wir exzellente Menschen an, die mit uns unsere vermutlich etwas bescheidenere Mission erfüllen wollen.

4. KAPITEL 7: IHRE PRODUKTIVITÄT IST AN DER SPITZE DER BRANCHE

4.1. TESLAS SELBST GESCHRIEBENE ERP-SOFTWARE

Es sind nicht nur eigentlich bekannte Prinzipien agilen Arbeitens, die Tesla so schnell und produktiv machen. Technologie in Gestalt von Teslas Software-Fähigkeiten spielt auch hier eine entscheidende Rolle. Tesla macht, wieder anders als alle anderen, fast alles selbst. Wir kommen später noch auf diesen Punkt zurück. Kaum bekannt ist, dass Tesla keines der üblichen ERP-Systeme (enterprise resource planning) von SAP, Microsoft oder Oracle nutzt. Das ERP-System ist praktisch das Betriebssystem eines Unternehmens, das alle Prozesse und Projekte vom Einkauf über Produktion und Qualitätsmanagement bis zum Personalmanagement umfasst. Tesla hat gemacht, was jeder Software- und Organisationsexperte als Selbstmord sehen und davon dringend abraten würde: Sie haben ihr ERP-System, das Tesla Operating System, selbst entwickelt. Just als 2012 mit dem Model S das erste richtige Auto auf den Markt kam, schrieb ein Team von nur 25 Entwicklern innerhalb von gerade einmal vier Monaten die erste Version. Bis dahin lief Tesla auf SAP, die aber die Anforderungen von Tesla an Tempo und Agilität nicht oder nur viel zu langsam umsetzen konnten. Jedes andere große Unternehmen führt mit viel Zeitaufwand und viel Geld ERP-Software ein und ist dann meist Jahre damit beschäftigt, die Software an die Realität oder die Firma an die Software anzupassen und sie mühsam mit anderen Softwareprodukten zu verbinden. Tesla hingegen läuft auf einem einzigen, vollständig und ganzheitlich für Tesla entwickelten zentralen Informationssystem, das nahtlos jedes Stück des Geschäftsmodells abdeckt. Sogar die Klimaanlage der Fabriken werden von Teslas KI energieoptimal gesteuert. Nicht umsonst nennt man das System bei Tesla "Warp", weil es Tesla so schnell macht.

5. KAPITEL 8: IHRE WETTBEWERBER HABEN ES SCHWER, SIE ZU KOPIEREN

5.1. BEISPIELE

5.1.1. ADOBE

Was Microsoft für die Wissensarbeit ist, ist Adobe für die Kreativarbeit. Die Adobe Creative Cloud bietet mit rund 20 Programmen alles, was die Kreative für ihre Arbeit braucht, von Photoshop über den Illustrator bis Premiere Pro. Die Creative Cloud wird nur noch als Abonnement angeboten. Wie bei Microsoft bedeutet das, dass es sich für die Nutzerin kaum lohnt, ein Programm von dritten Herstellern zu nehmen, wenn es ein Äquivalent in der Adobe Cloud gibt, dessen Grenzkosten gleich Null sind.

5.1.2. BAYERN MÜNCHEN

Wie kann es sein, dass Bayern München zehn Mal (!) nacheinander deutscher Meister wird? Das Geld allein kann es nicht sein, denn das kommt im Nachhinein. Und es gibt genügend Beispiele von Vereinen, in denen viel Geld nicht geholfen hat. Oliver Kahn, der Torwart-Veteran, sagt: "Beim FC Bayern wurde eine Kultur entwickelt, die von Spielergeneration zu Spielergeneration weitergegeben wird. Das macht uns stark. Nachlassen, lockerlassen – das gibt es beim FC Bayern nicht. Hier wird sich ständig hinterfragt. Und zwar in einer Konsequenz, die ich nirgendwo sonst jemals erlebt habe. Selbst wenn du gewinnst oder einen Titel holst, wird ständig an den nächsten Schritt gedacht ."