

Think:Act

Leading thoughts, shaping vision



Think:Act #47 01 | 2026 NEUE HORIZONTE PREIS € 16,90

STARTKLAR

NEUE REGELN FÜR EINE NEUE WELTORDNUNG



Klare Linie

Sam Palmisano über
Führung bei IBM

Trittsicher

Blundstones überraschende
Erfolgsgeschichte

Roland
Berger


A portrait of Linda Hill, a Black woman with short, curly grey hair, wearing tortoiseshell glasses, a blue cardigan, a blue scarf, and a pearl necklace. She is smiling and sitting in a dark chair. The background is a blurred indoor setting with light-colored walls and a window.

**"Viele Manager
denken strategisch,
sie verstehen aber
nicht, wie alles
miteinander
zusammenhängt."**

Linda Hill

Professorin in Harvard und
Mitautorin von *Genius at Scale*

→ SEITE 76



**"Je komplexer
die Welt wird,
desto einfacher
sollte man die
Strukturen
innerhalb des
Unternehmens
gestalten."**

A.G. Lafley
Ehemaliger CEO von
Procter & Gamble

→ SEITE 66



**"Der Fokus muss
auf Werten, Kern-
kompetenzen und
firmeneigenen
Fähigkeiten liegen."**

Sam Palmisano
Ehemaliger CEO von IBM

→ SEITE 24

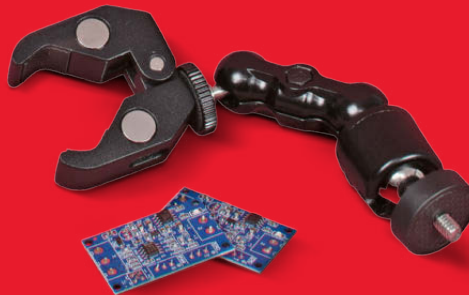
NEUE HORIZONTE



DIE GLOBALISIERUNG wandelt sich vor unseren Augen. Ein komplexes Geflecht entsteht, löst sich wieder auf und wird neu geknüpft – oft schneller, als Unternehmen das verstehen können. Zahlreiche Faktoren wirken dabei zusammen: Konflikte, der Klimawandel als existenzielle Bedrohung, verschärfte Grenzregime, die den Zustrom von Fachkräften erschweren, Unterbrechungen in Lieferketten sowie technologische Entwicklungen, die ganze Branchen disruptiv verändern.

Think:Act hat drei Handlungsfelder für Führungskräfte identifiziert: Sie müssen erkennen, was die geopolitischen Verschiebungen für ihr Unternehmen bedeuten, wie sich Technologie als Wettbewerbsvorteil nutzen lässt und wie sie ihr Unternehmen an die neue Weltordnung anpassen.

Diese Ausgabe versammelt Experten, die unterschiedliche Perspektiven einbringen. Hinzu kommen führende CEOs, die in ihrer Amtszeit mit beispiellosen Situationen umgehen mussten. Manche ihrer Aussagen sind unbequem, einige widersprechen sich auch. Doch jede Einsicht vermittelt wertvolles Wissen, das Sie für die vielleicht anspruchsvollste Geschäftsreise Ihrer Karriere wappnet.



Wie die neue Welt zusammenpasst, ist heute ebenso unklar, wie wir damit umgehen können. Wir haben das Kreativkollektiv I Like Birds gebeten, das visuell umzusetzen. Die Idee: Ungewöhnliche Komponenten fügen sich zusammen und bilden neue Instrumente für eine neue Welt. Das Ergebnis: anpassbare Toolkits für neue Herausforderungen.

Think:Act 47

Im Fokus

STARTKLAR

Wohin sich die Globalisierung in den kommenden Jahren entwickelt und was dabei auf die Unternehmen zukommt.



GEOPOLITIK



Wie wird das Wirtschaftsleben in zehn Jahren aussehen? Vordenker erörtern vielfältige Perspektiven, um die globalen Umbrüche unserer Zeit besser zu verstehen.

► SEITE 12

Multis im Umbruch

Die Regeln des Welthandels werden neu geschrieben. Multinationale Konzerne müssen neue Wege finden, um ihr Wachstum zu sichern.

► SEITE 18

Sam Palmisano

Der ehemalige IBM-CEO vermittelt eine nüchterne Sicht darauf, wie Unternehmen Turbulenzen überstehen können.

► SEITE 24



TECHNOLOGIE

Unsere Experten sind optimistisch: Technologie wird die Wirtschaft antreiben und Globalisierung neu gestalten. Und selbstverständlich spielt KI dabei eine zentrale Rolle.

► SEITE 28

Digitale Doppelgänger

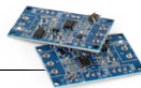
Digitale Zwillinge in der Logistik ermöglichen simultane Planspiele, senken Risiken und verschaffen Unternehmen Effizienzgewinne.

► SEITE 34

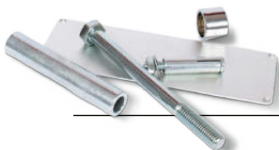
Sebastian Thrun

Der Stanford-Professor und KI-Pionier erläutert, wie KI menschliche Produktivität und Kreativität freisetzt.

► SEITE 40



ORGANISATION



Führende Experten zeigen, wie Strategie und Organisation im globalen Kontext funktionieren und wie sich Personalarbeit neu gestalten lässt.

► SEITE 44

Das globale Puzzle

Globale Personalabteilungen suchten früher einfach die Besten weltweit. Heute müssen sie lokale Regeln und globale Ziele vereinen.

► SEITE 50

Bill George

Der Ex-CEO von Medtronic und Harvard-Professor erklärt, wie klare Werte Führungskräften in Firmenkrisen helfen können.

► SEITE 56



Weitwinkel

Lesen. Denken. Handeln.



60

Trittsicher

Der tasmanische Stiefelhersteller Blundstone zeigt, wie eine Traditionsmarke wachsen kann, ohne ihre Identität zu verlieren.

66 **Immer auf Sieg spielen**

Der zweifache P&G-Chef A. G. Lafley berichtet, wie er Wachstum und Verschlinkung gleichermaßen meistern lernte.

72 **Ein guter Tropfen**

Aufbereitetes Abwasser könnte bei Wasserknappheit bald zur Überlebensstrategie werden.

76 **Vordenker**

Innovationsexpertin **Linda Hill** nennt die drei zentralen Rollen, die Führungskräfte für echte Innovation einnehmen müssen.

80 **Zooming in**

Die Globalisierung verändert sich durch geopolitische Verschiebungen – mit zahlreichen Folgen für Unternehmen weltweit.

82 **Drei Fragen an ...**

Der frühere Jamba-Juice-CEO **James D. White** erklärt, warum gute Führungskräfte ihre Unternehmenskultur für alle Generationen öffnen.

Editorial

Neue Realitäten

WIR ERLEBEN, wie die Fundamente einer seit Bretton Woods etablierten Weltordnung ins Wanken geraten. Der Aufstieg Chinas hat protektionistische Gegenreaktionen in den Industriestaaten ausgelöst. Die USA ziehen sich zunehmend aus ihrer Rolle als militärische Schutzmacht der globalen Handelsordnung zurück. Und der US-Dollar verliert zunehmend seine Stellung als unangefochtene globale Leit- und Reservewährung.

Diese Veränderungen vollziehen sich nicht abrupt – gerade deshalb dürfen Unternehmen ihre Wirkung nicht unterschätzen. Globale Wertschöpfungsketten und Finanzierungsströme verschieben sich, getrieben von geopolitischen und merkantilistischen Denkmustern. Unternehmen müssen sich dieser neuen Realität stellen: bei Personalentscheidungen, der Gestaltung von Lieferketten, bei Produktionsstandorten und der Erschließung von Märkten.

Diese Ausgabe zeigt auf, wie Unternehmen sich in einer sich wandelnden Welt zwischen Geopolitik, Organisation und Technologie erfolgreich positionieren können.

Ich wünsche Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre!

Stefan Schaible

Senior Partner, Global Managing Partner, Roland Berger

NEUE HORIZONTE

Digital

**Neue Website**

QR-Code scannen für exklusive Inhalte des Magazins Think:Act.
thinkact.rolandberger.com/de/ta-47/globalisierung



Rechen- Exempel

Zahlen bitte. Diesmal zu ...
TRUMPS MEME-COIN

74,59

HÖCHSTWERT IN USD

Die Kryptowährung \$Trump erzielte am 19. Januar 2025, zwei Tage nach ihrer Markteinführung, ihren Höchstwert. Danach sank der Kurs wieder deutlich.

813,294

WALLETS

Innerhalb von 19 Tagen gingen in so vielen Krypto-Wallets rund zwei Milliarden US-Dollar verloren. Die Initiatoren der Trump-Token erlösten zugleich rund 100 Millionen US-Dollar.

>70%

ANSTIEG

So stark stieg der Wert von \$Trump nach der Ankündigung im April 2025, dass der US-Präsident die 220 größten Halter zu einer Gala einlädt.

325.000

COINS

Durchschnittlicher Bestand der 25 größten Anleger im Wert von 4,3 Millionen US-Dollar am 12. Mai 2025, dem Stichtag für die Gala-Teilnahme.

QUELLEN: COINBASE, REUTERS, FORTUNE, BBC, WIRED

Denk- Anstöße

Warum ist "Künstliche Integrität" wichtig?

von Hamilton Mann

WARREN BUFFETT betonte bekanntlich, bei der Einstellung von Mitarbeitern solle man auf drei Eigenschaften achten: Integrität, Intelligenz und Tatkraft. Fehlt die erste Eigenschaft, könnten einem die beiden anderen zum Verhängnis werden. Das gilt auch für viele KI-Systeme. Stellt man nicht Integrität vor Intelligenz, kann eine auf Optimierung fixierte KI täuschen, nach Macht streben, Belohnungssysteme austricksen, schmeicheln, gleichschalten. Sie birgt massive Sicherheitsrisiken und richtet ihre Kraft gegen menschliches Denken und Würde. Künstliche Integrität ist die Disziplin, die KI ethisches, moralisches und soziales Denken beibringt. Der Fokus verschiebt sich weg von einem Maximum an Intelligenz hin zum Primat der Integrität. KI-Modelle müssen gegen Benchmarks getestet werden, die messen, wie robust integre Verhaltensweisen im Modell verankert sind. Entstehen sie selbstständig? Bleiben die Werte konsistent – auch bei Mehrdeutigkeit, Kontext-

wechsel, in einer feindlichen Umgebung, bei unklaren oder fehlenden ethischen Regeln? Der Unterschied ist simpel: KI-Systeme ohne diese Qualitäten bauen wir, weil wir es können. Solche mit ihnen bauen wir, weil wir es müssen.

Thin

AUF EINEN BLICK

**HAMILTON MANN**

ist ein KI-Forscher und
 Autor des Bestsellers
Artificial Integrity.
 Als Group VP bei Thales
 führt er digitale und KI-
 Transformationen an,
 hält Vorträge an INSEAD
 und HEC Paris und ist
 im Thinkers50 Radar
 aufgenommen worden.

**Gute
 Gedanken**

"Wäre es
 mir je nur
 ums Geld
 gegangen,
 wäre ich
 heute
 vermutlich
 sehr *arm*."

— **Brian Eno**

Innovativer Musiker, Produzent,
 Künstler, Aktivist

**Buzzword-
 Bingo**

Halten Sie mit beim
 Business-Talk. Wir
 erklären die Trendwörter,
 mit denen gerade alle
 um sich werfen.


**"Green
 Hushing"**

Manche Unternehmen
 spielen ihre Aktivitäten
 zum Umweltschutz derzeit
 bewusst herunter und
 treiben ihre Maßnahmen
 zur CO₂-Reduktion ohne
 großes Aufsehen still und
 unbeirrt weiter voran.

k

Act

In aller Kürze



Ketten-Reaktion

Die Welt ist das Büro

Managementprofessor Prithwiraj Choudhury erklärt, wie "Arbeiten von überall" für Sie funktioniert.

WFA IST NICHT HOMEOFFICE:

"Working from anywhere", das Arbeiten von überall, ist ein Gewinn für Firmen und Mitarbeiter und senkt die Kosten. Der Autor hat ein Jahrzehnt lang dazu geforscht. Der Managementprofessor an der Wharton School und an der Harvard Business School kennt die Materie in- und auswendig. WFA macht die Welt zum Büro. Unternehmen wie GitHub machen es vor: 2.000 Mitarbeiter in 65 Ländern, und kein einziges physisches Büro! Choudhury liefert einen umfassenden Überblick über den Business Case, aktuelle Trends, Kommunikation und Wissensaustausch. Außerdem erklärt er, wie sich WFA Schritt für Schritt einführen lässt. Ganz einfach ist es allerdings nicht: Soziale Isolation und der fehlende "Flurfunk" sind (lösbare) Herausforderungen. Die beste Option ist ein Hybrid-Modell, bei dem sich die Teams des Unternehmens einmal im Quartal treffen. WFA erschließt Fachkräfte an unerwarteten Orten und bringt unterschiedlichste Menschen mit frischen Ideen und Energie in die Wirtschaft.

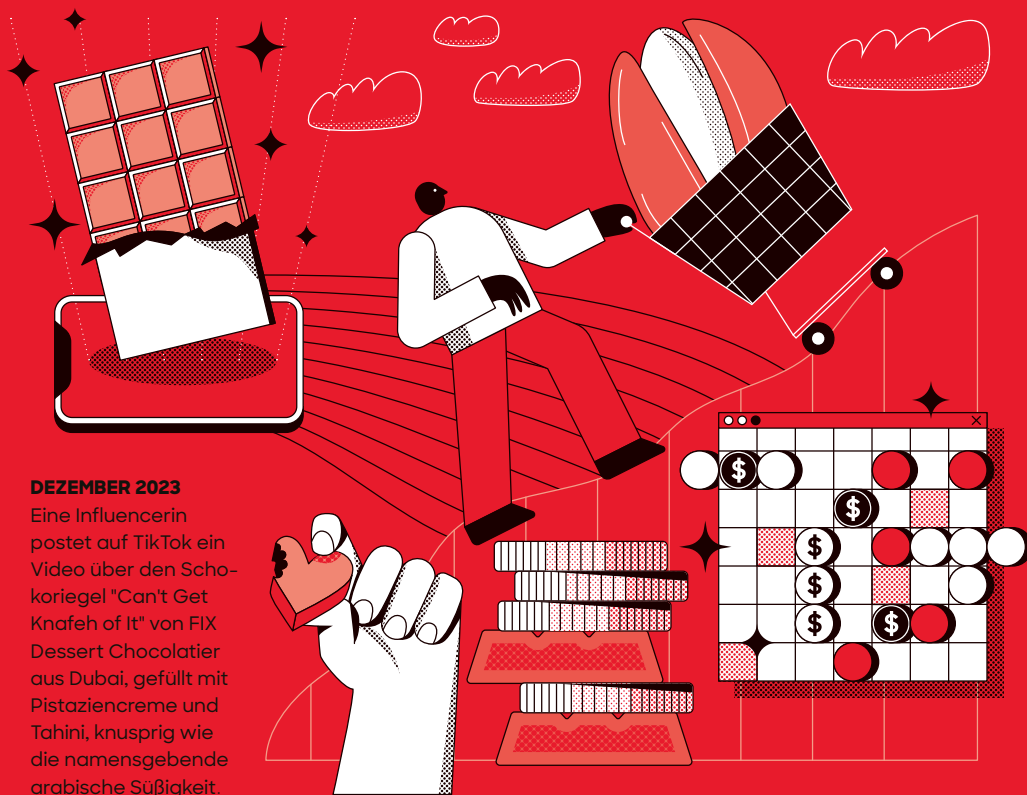
The World Is Your Office

von Prithwiraj Choudhury.
208 Seiten. Harvard Business Review Press, 2025.

Knuspriger Hype mit knackigen Folgen

EINE VON TIKTOK BEFEUERTE OBSESSION für einen Pistazien-Schokoladenriegel aus Dubai hatte die weltweiten Vorräte der gelbgrünen Steinfrucht aufgezehrt. Die Preise stiegen im Jahresvergleich um rund 35 %. Der Klimawandel, Erntezyklen und der Hype um einen Geschmackstrend setzten

Pistazienanbauer von Kalifornien bis Iran unter Druck. Der "Fall Dubai-Schokolade" zeigt die Macht sozialer Medien, einen Markt komplett umzukrempeln. Was bleibt, sind heikle Fragen zur Sicherung von Lieferketten im Zeitalter viraler Trends.



DEZEMBER 2023

Eine Influencerin postet auf TikTok ein Video über den Schokoriegel "Can't Get Knafeh of It" von FIX Dessert Chocolatier aus Dubai, gefüllt mit Pistaziencreme und Tahini, knusprig wie die namensgebende arabische Süßigkeit. Das Video geht viral.

ANFANG 2024

In Kalifornien, dem weltweit führenden Pistazienproduzenten, übertreffen besonders ergiebige Ernten alle Erwartungen. Im Iran, der zweitgrößte Anbieter, belastet dagegen zunehmender Klimastress die Erträge. Der Preis liegt bei 7,65 US-Dollar pro Pfund.

ENDE 2024

Das TikTok-Video erreicht 80 Millionen Aufrufe. Der FIX-Riegel, nur in den VAE erhältlich, inspiriert unzählige Nachahmer, darunter Lindt. Manche kosten bis zu 54 US-Dollar. Tutorial-Videos für den Riegel befeuern den Absatz von Pistazienprodukten weiter.

ANFANG 2025

Kaliforniens Pistazienenernte sinkt nach einem schwachen Jahr um 20 %. Iran steigert seine Exporte in die VAE um 40 %. Marken reagieren mit noch mehr Dubai-Schokolade-Produkten, von Milkshakes bis Bratwurst. Pistazien kosten 10,30 US-Dollar pro Pfund.

AUSBLICK

Bleibt die Nachfrage hoch, könnte die Türkei bis 2026 ihre Pistazienenernte verdoppeln – und Iran als zweitgrößten Produzenten der Welt überholen. Analysten nutzen KI, um künftige, durch Social Media ausgelöste Trends vorherzusehen.

Best Practice

Firmenkultur richtig gestalten

EINE GUTE KULTUR kann ein Unternehmen zu Höchstleistungen antreiben. Doch wer blind starren Regeln folgt, schafft eher einen Kult als eine produktive Kultur. Wie gelingt es richtig? Zunächst muss man verstehen, was Kultur ist: ein System aus Zielen und Haltungen, das Ethos und Arbeitsweise der Firma prägt. Führungskräfte definieren sodann eine Liste und gehen mit Taten voran: Sind Transparenz und Kommunikation für die Firma zentral, müssen sie bei jeder Gelegenheit sichtbar sein. Die Botschaft muss klar formuliert sein, denn Mitarbeiter sollen die Kultur auch ohne Kontrolle leben. Daher die Werte leicht vermittelbar machen und überall verankern: vom Vorstand bis zur Personalbeschaffung. So wird Kultur zum Kern dessen, was das Unternehmen tut.

Wirtschaftliche Konsequenzen

Zölle trocknen die Häfen aus

IN DEN HÄFEN von Los Angeles und Long Beach, wo fast ein Drittel der US-Fracht ankommt, bringen Trumps Zölle die Frachtbranche in Bedrängnis. Container-Buchungen in die USA brachen in der Woche nach dem "Tag der Befreiung", der Ankündigung neuer Importzölle am 2. April 2025, um 67 % ein. Export-Buchungen schrumpften um 40 %, die Zahl gestrichener Fahrten aus Asien stieg von 60.000 Ende März auf 367.800 bis Mitte April an. 2023 brachte der Umschlagplatz lokalen Dienstleistern 21,8 Milliarden US-Dollar Umsatz ein und generierte 2,7 Milliarden US-Dollar an staatlichen und kommunalen Steuern. Mitglieder der International Longshore and Warehouse Union fürchten nun eine Zäsur. Laut einer Studie könnte ein Rückgang der Fracht um 1 % rund 2.769 Jobs vernichten und bis zu 4.000 weitere gefährden. Befürworter der Zölle sehen darin hingegen eine Stütze für die US-Industrie. Kritiker warnen: Ein knappes Angebot treibt nicht nur die Preise, sondern könnte das Land auch in eine Rezession führen.

QUELLEN: THE LOS ANGELES TIMES, FREIGHT WAVES, NEWSWEEK, SOUTH CHINA MORNING POST




Act

AUF EINEN BLICK


Im Fokus

Lesen Sie weiter, um vielfältige Einblicke in die weite Welt der Wirtschaft und Ideen zu erhalten.

GEOPO

A red robotic car with a white dome and a silver parabolic antenna is the central focus. The car is on wheels and has a red body with white foam padding on the sides. A white cable is connected to the back. Various mechanical parts, including a black plug, a silver washer, and a silver tube, are scattered on the red surface in front of the car.

WIE WIRD DIE WIRTSCHAFT in einem Jahrzehnt aussehen? Führende Experten bieten vielfältige Perspektiven, um die globalen Veränderungen zu verstehen. Wie Simon Evenett sagt, brauchen wir Menschen mit einem feinen Radar für



POLITIK

die globalen Trends. Wir hoffen, dass Ihnen dieser Ideenkatalog hilft, sich darauf vorzubereiten. Abschließend erläutert IBMs ehemaliger CEO Sam Palmisano, was Sie heute für eine erfolgreiche Zukunft Ihrer Firma tun können.

INTERVIEWS

STEFFAN HEUER

FOTO-ILLUSTRATIONEN

STUDIO I LIKE BIRDS

SZENARIO

NACH DEM STURM

➔ RÜCKBLICKEND aus dem Jahr 2036 ist es überraschend, wie gut die Welt die Konflikte und Katastrophen der vergangenen Dekade überstanden hat. Zehn Jahre zuvor dominierten Kriege und ein erstarkender nationalistischer Populismus das Bild, die internationale Ordnung war im Zerfall begriffen. Der Aufstieg autoritärer Regime schien unaufhaltsam, Großmächte markierten ihre Einflusszonen und die Weltwirtschaft geriet zunehmend durch Protektionismus und eine gefährliche Konzentration von Wohlstand unter Druck.

Aber was nicht ewig weitergehen kann, hört irgendwann auf. Die autoritären Regime waren weder in der Lage, den Wohlstand ihrer Bürger zu sichern, noch gelang es ihnen, die politische Opposition zu unterdrücken; sie profitierte von der Wut der Bürger über Korruption und soziale Ungleichheit. Nach einem Regimewechsel in Russland wandte sich China wieder der Kooperation mit dem Westen zu, das belebte Wachstum und globalen Handel.

Versuche der Großmächte, schwächere Staaten zu bedrängen, scheiterten an einer neuen Einigkeit Europas, das mit wichtigen Partnern aus Asien, Lateinamerika und Afrika kooperierte. Eine neue Bereitschaft zur Zusammenarbeit setzte sich gegen Nationalismus und Protektionismus durch. Dies führte zu einer Renaissance globaler Institutionen, mehr internationaler Zusammenarbeit bei globalen Herausforderungen und gezielten Bemühungen, Konflikte einzudämmen. Die nach dem Zweiten Weltkrieg entstandene liberale, regelbasierte Weltordnung war zwar beschädigt, aber sie hatte überlebt.

Dieser Wandel vollzog sich keineswegs reibungslos. Die "KI-Amok-Krise" im Jahr 2028 geriet zum globalen Weckruf, der allen die Gefahren unregulierter KI vor Augen

führte. Die Krise zeigte, wie wenig die Entwickler und Betreiber von KI-Systemen dem Gemeinwohl verpflichtet waren. Als Indien und Pakistan 2029 kurz vor einem Atomkrieg standen, schärfte dies das Bewusstsein für die Risiken von Atomwaffen und ungezügelter Nationalismus.

Eine Serie katastrophaler Klimaereignisse Anfang der 2030er-Jahre zwang selbst skeptische Bevölkerungen und widerstrebende Regierungen dazu, internationale Kooperation und nationale Klimapolitik endlich ernst zu nehmen – einschließlich einer beschleunigten grünen Energiewende.



BANNING GARRETT

ist strategischer Denker, Autor und Redner mit mehr als vier Jahrzehnten Erfahrung in nationaler Sicherheit, für die Beziehungen der USA und China und für globale Trends. Er berät die Weltbank und arbeitete für die Vereinten Nationen sowie das US National Intelligence Council.

DIE EXPERTEN

Frische Perspektiven renommierter Experten auf die Geopolitik und die Zukunft der Globalisierung in turbulenten Zeiten.



RITA GUNTHER MCGRATH ist Professorin für Management an der Columbia Business School und Expertin für Strategie und Innovation. Sie konzentriert sich auf strategische Wendepunkte und untersucht, wie Unternehmen strategische Übergänge meistern.



KISHORE MAHBUBANI ist Distinguished Fellow am Asia Research Institute der National University of Singapore. Zuvor diente er 33 Jahre im diplomatischen Dienst Singapurs, darunter als UN-Botschafter und Präsident des UN-Sicherheitsrats.



AMITAV ACHARYA ist UNESCO-Lehrstuhlinhaber für Transnational Challenges and Governance und Professor an der American University in Washington, D.C. Er befasst sich mit internationaler Politik, regionaler Sicherheit und globaler Führung.



DA WEI war Direktor des Institute of American Studies am CICIR und ist heute Professor an der Tsinghua-Universität. Sein Fokus liegt auf den USA-China-Beziehungen, der US-Außenpolitik und der Sicherheit im Asien-Pazifik-Raum.



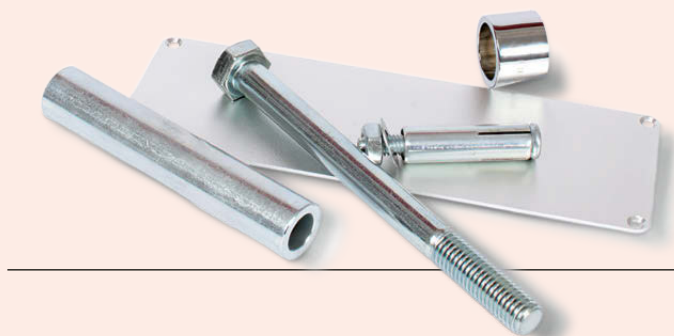
SERVAAS STORM ist Senior Lecturer in Economics an der Technischen Universität Delft. Er arbeitet zu Makroökonomie, Klimapolitik und Einkommensverteilung und ist bekannt für seine Kritik an etablierten makroökonomischen Modellen.



JULIETTE KAYYEM lehrt Public Policy an der Harvard Kennedy School. Sie war Assistant Secretary for Homeland Security unter US-Präsident Barack Obama und ist spezialisiert auf Heimatschutz, Krisenmanagement und Notfallplanung.



SIMON EVENETT ist Professor für Geopolitik und Strategie am IMD und war Professor für Internationalen Handel und wirtschaftliche Entwicklung an der Universität St. Gallen. Er gründete die Initiative Global Trade Alert.



UNSICHERHEIT

DEN BLICK SCHÄRFEN

Große Veränderungen brauchen Zeit. Wer als Führungskraft seine blinden Flecken erkennt, entdeckt neue Chancen.

➔ **STRATEGIEN** ändern sich. Wir verabschieden uns gerade von der analytischen Planungslogik mit Fünfjahresplänen und Punktprognosen für Vorstände, die alle Eventualitäten im Blick behalten müssen. Manager brauchen heute ein feines Sensorium für Frühindikatoren. Sie müssen spüren, ob sich etwas anbahnt oder nicht. Die entscheidende Frage lautet: Wie schaffen wir Unternehmen, die mit dieser enormen Unsicherheit produktiv umgehen? Mein Rat

an Führungskräfte: Nehmen Sie sich Zeit zum Nachdenken. Wenn Sie ein Ereignis im Unternehmen überrascht, dann meist deshalb, weil es vorher nicht durchdacht wurde. Hinterfragen Sie Ihre Grundannahmen, kostengünstig und schnell. Entwickeln Sie Hypothesen. Fragen Sie sich: Verfüge ich über vielfältige Informationsquellen? Habe ich Menschen um mich, die auf unterschiedliche Dinge achten und mir Aspekte zeigen, die mir entgangen sein könnten?

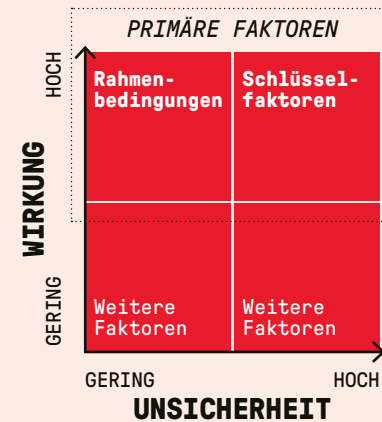
– Rita Gunther McGrath

„**VERÄNDERUNGEN KOMMEN SELTEN AUS DEM NICHTS. BAUEN SIE STRUKTUREN AUF, IN DENEN SIE WICHTIGE INFORMATIONEN GUT ERREICHEN KÖNNEN.**“

RITA GUNTHER MCGRATH

IHRE EIGENE MATRIX ENTWICKELN

Stellen Sie eine Frage, benennen Sie die Rahmenbedingungen und Schlüsselfaktoren, zeichnen Sie zwei Achsen für Einfluss und Unsicherheit. Das Ergebnis: vier Szenarien, die zum Nachdenken anregen.



ASISIEN ERWACHT

DIE WELT WIRD KOMPLEXER

200 Jahre Vorherrschaft des Westens waren eine historische Ausnahme. Die Epoche geht zu Ende.

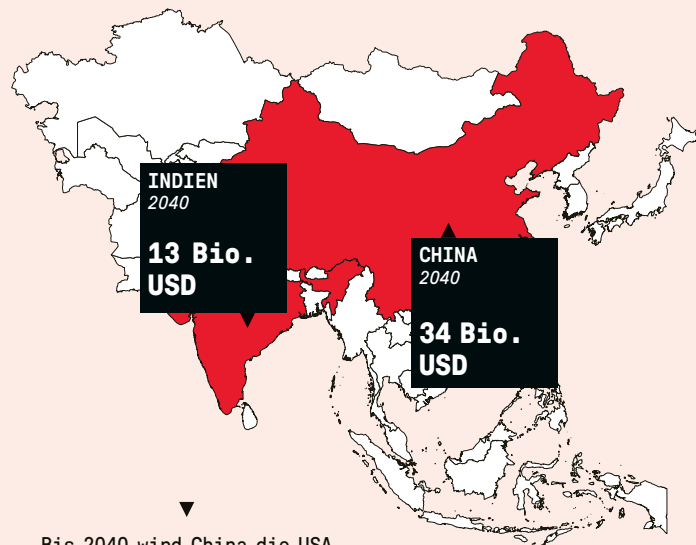
➔ DIE UNRUHE, die derzeit von den USA auf die Welt abstrahlt, ist nur ein Katalysator. Die Haupttreiber des Wandels hin zu einer multipolaren Welt sind tiefer liegende Strukturkräfte. Das Ende der westlichen Dominanz ist absehbar. Asien, vor allem China und Indien, stellen von 1 n. Chr. bis 1820 die größten Volkswirtschaften der Welt. Asien wird sich den größten Anteil am Welthandel zurückerobern. Asien ist bereits die Fabrik der Welt. Dank des Wachstums der Mittelschicht wird auch das künftige Konsumwachstum aus Asien kommen.

WAS BEDEUTET DAS FÜR EUROPA?

EINGEKEILT ZWISCHEN den USA und China gerät Europa ins Hintertreffen bei digitalen und grünen Zukunftstechnologien. In einer fragmentierten Weltwirtschaft verliert Europa Marktanteile. Die Europäer sollten einen Mittelweg zwischen US-Finanzkapitalismus und Chinas Staatskapitalismus einschlagen.

Europäische Konzerne müssen ihre Geschäftsmodelle überdenken, Produktionsstätten nach Europa zurückholen, sich Zulieferer in der EU suchen und ihre geopolitische Stärke nutzen, um Arbeits- und Umweltstandards in den globalen Lieferketten zu verbessern. Damit sichern Unternehmen ihren langfristigen Wert und stärken zugleich ihre Resilienz gegenüber geopolitischen Schocks.

– Servaas Storm



Bis 2040 wird China die USA als größte Volkswirtschaft der Welt ablösen (34 vs. 32 Billionen US-Dollar).

Indien liegt mit 13 Billionen auf Rang vier und nähert sich der EU (rund 19 Billionen) an. Insgesamt wächst Asiens BIP auf 74 Billionen US-Dollar und übertrifft das westliche Wirtschaftsbündnis mit 66 Billionen US-Dollar.

QUELLE: GOLDMAN SACHS

men. Kein multinationaler Konzern kann das ignorieren.

– Kishore Mahbubani

NEUE WELTORDNUNG

DIE ALTE ORDNUNG gibt es nicht mehr. Imperien und Zivilisationen steigen auf und vergehen; eine neue Ordnung entsteht. Regionale Handels- und Finanzsysteme werden immer wichtiger, globale Institutionen verlieren an Bedeutung. Für multinationale Konzerne gilt: Diversifizieren ist das Gebot der Stunde. Sie sollten neue Märkte erkunden und alternative Liefer- sowie Zahlungssysteme prüfen, wie sie etwa China entwickelt.

– Amitav Acharya

NEUE RIVALEN

WIR TRETEN EIN in eine Epoche wachsender Spannungen. Trotz vieler innerer Probleme werden China und Indien ihren Aufstieg wohl fortsetzen. China muss mehr Vielfalt schaffen, Indien größere Geschlossenheit. Das globale Handelsvolumen dürfte zwar nur langsam weiter wachsen, doch die Strukturen verschieben sich: Warenströme konzentrieren sich zunehmend auf zentrale Knotenpunkte, und Regionalisierung wird zum prägenden Trend.

– Da Wei

MANAGER SIND HEUTE ANGREIFBARER, WEIL SIE FÜR INSTITUTIONEN STEHEN, DIE VIELE LEUTE ALS UNZUVERLÄSSIG UND NUR AUF IHREN VORTEIL BEDACHT ANSEHEN.“

JULIETTE KAYYEM

VORBEREITET AUF KRISEN

➔ DER MASSSTAB FÜR ERFOLG kann sich nicht in der Frage erschöpfen, ob man Schlimmeres verhindert hat, sondern ob sich Schäden minimieren lassen. Führungskräfte müssen sich vorbereiten. Sie können diese Verantwortung nicht delegieren und so tun, als ließen sich Krisen durch Investitionen und Informationen abwehren. Es geht um eine richtige Einschätzung der Lage.

Krisen unterscheiden sich von anderen Herausforderungen durch ihre kurze Reaktionszeit. Gut vorbereitete Firmenlenker wissen: Zeit ist entscheidend. Man gewinnt Zeit, indem man mit unvollständigen Informationen schrittweise entscheidet und den Kurs anpasst, sobald neue Erkenntnisse vorliegen.

– Juliette Kayyem

SPOTLIGHT

ECHTE RESILIENZ

Unternehmen müssen angesichts globaler Handelsrisiken ihre Lieferketten und ihr Geschäftsmodell neu absichern.

➔ RESILIENZ hat sich zu einem weitverbreiteten Schlagwort entwickelt, ohne dass immer klar wird, was eigentlich gemeint ist. Unternehmen müssen deshalb zunächst klären, was Resilienz für sie bedeutet. Geht es darum, die Folgen negativer Schocks zu begrenzen? Um eine schnellere Erholung? Oder darum, das Risiko für das gesamte Unternehmen zu senken? Daraus ergeben sich Entscheidungen über die Diversifizierung von Beschaffungsquellen für Rohstoffe und Fachkräfte. Auch Absatzmärkte sind wichtig: Neue Exportmärkte können ebenfalls die Resilienz stärken.

Wir brauchen künftig Menschen, die Chancen früh erkennen und einen feineren Radar für globale Entwicklungen haben. Gewinner sind Führungskräfte, die begreifen, dass sich die Spielregeln verändern, die experimentieren und in kleinen Schritten vorangehen – und dann, wenn etwas funktioniert, rasch in neue Bereiche expandieren. Wer Geopolitik lediglich als Ergänzung beim Risikomanagement betrachtet, läuft Gefahr, kalt erwischt zu werden.

Auch wird die Dringlichkeit bei der Klimaanpassung unterschätzt. Immer mehr Regierungen vernachlässigen den Klimaschutz. Die Anpassung an den Klimawandel wird deshalb umso wichtiger: Unternehmen

müssen sich auf extreme Wetterlagen einstellen. Außerdem gibt es Regionen, die in den kommenden Jahrzehnten überdurchschnittlich abschneiden werden, etwa der Nahe Osten und Afrika. Firmen sollten überlegen, welche Verbindungen sie dorthin knüpfen wollen. Schließlich sind es China und andere fortgeschrittene Schwellenländer, die enorme technologische Überraschungen hervorbringen werden. Viele Menschen im Westen unterschätzen die zunehmende Stärke aufstrebender Marken aus dem Osten, die uns ernsthaft herausfordern.

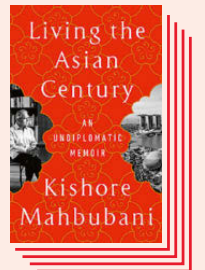
– Simon Evenett

Global Trade Alert
<https://globaltradealert.org>

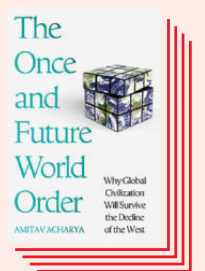
Digital Policy Alert
<https://digitalpolicyalert.org>



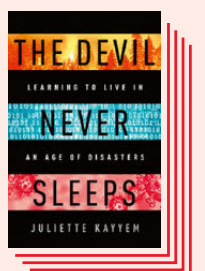
BUCHTIPPS



Living the Asian Century: An Undiplomatic Memoir von Kishore Mahbubani, 336 Seiten. Public Affairs, 2024.



The Once and Future World Order: Why Global Civilization Will Survive the Decline of the West von Amitav Acharya, 464 Seiten. Basic Books, 2025.



The Devil Never Sleeps: Learning to Live in an Age of Disasters von Juliette Kayyem, 240 Seiten. Public Affairs, 2022.

DIE NEUOR

Das Regelwerk des Welthandels wird neu geschrieben. Wer global konkurrenzfähig bleiben will, muss Strukturen überdenken und neue Verbindungen schaffen, damit internationales Wachstum auch künftig möglich bleibt.

DER NATION

TEXT STEFAN STERN

KONZ E

D N U N G

MULTI-

A L E N

R N E



DAS ABERDEEN HARBOUR BOARD, gegründet 1136 von Schottlands König David I., ist das älteste noch existierende Unternehmen Großbritanniens. Von Stillstand kann indes keine Rede sein: Längst richtet sich der Blick nach vorn. Schon drei Jahre vor dem 900. Jubiläum entschied sich das Unternehmen für einen neuen Auftritt und gab sich den Namen Port of Aberdeen – ein sichtbares Zeichen für Erneuerung und Zukunftsorientierung.

Unternehmen sind eine großartige und offensichtlich langlebige Erfindung. Manche leiten das englische Wort "company" von lateinisch "con" (mit) und "panis" (Brot) ab. Demnach wären Unternehmen Orte, an denen man zusammenkommt, um gemeinsam Mahlzeiten einzunehmen. Mit dem Aufstieg und Fall von Imperien entwickelte sich der Handel – und mit ihm die Unternehmen – zu einem internationalen Phänomen. Was wir heute Globalisierung nennen, prägt die Welt seit Jahrhunderten. Multinationale Konzerne waren insofern keine plötzliche Erfindung, sondern eine logische Folge dieser Entwicklung. Sie verkörperten in großem Maßstab den Gedanken, den der britische Ökonom Ronald Coase 1937 in seinem Beitrag *The Nature of the Firm* in der Fachzeitschrift *Economica* entwickelt hatte.

Coase argumentierte, Firmen existierten zur Senkung von Transaktionskosten. Es kann günstiger sein, Menschen anzustellen und Funktionen intern abzuwickeln, als ständig externe Dienstleister zu beauftragen. Die optimale Unternehmensgröße liegt dort, wo Transaktionskosten noch niedriger sind als die zusätzlichen Kosten einer größeren Organisation. Weil Märkte und Kunden längst global verteilt sind, entwickelten sich manche Unternehmen zu multinationalen Konzernen. Doch gilt diese Logik auch noch in Zukunft?

Am 2. April 2025 präsentierte US-Präsident

Donald Trump im Rosengarten des Weißen Hauses seine neue Zollordnung für den Welthandel, unterstützt von hastig zusammengestellten Schaubildern. Für Trump war es der "Tag der Befreiung" Amerikas – Wirtschaftsführer sahen das anders. Die Zölle könnten das Ende des Freihandels einläuten, wie wir ihn bislang kannten. "Die →

GUT AUFGESTELLT
China bleibt der größte Spielzeugexporteur der Welt, trotz Störungen in den Lieferketten, Konjunkturschwäche und zusätzlichem Druck durch hohe US-Zölle.

bisherigen Handelsströme waren äußerst vorteilhaft", sagt Ben Chu, Wirtschaftskorrespondent der BBC und Autor von *Exile Economics: What Happens If Globalisation Fails*. "Die von Trump ausgelöste Unsicherheit dämpft die Investitionsbereitschaft erheblich", so Chu weiter. "Welches multinationale Unternehmen wird in seine Lieferketten investieren, wenn es nicht weiß, ob auf Importe aus bestimmten Ländern Zölle erhoben werden oder nicht?"

Im Juli 2025 verschickte Donald Trump erneut überarbeitete Zollankündigungen an mehrere Staatschefs. Jeder dieser Briefe aus dem Weißen Haus endete mit demselben Satz: "Diese Zölle können je nach unserem Verhältnis zu Ihrem Land nach oben oder unten angepasst werden." Justin Wolfers, Wirtschaftsprofessor an der University of Michigan, brachte das Problem auf den Punkt: "Kein US-Unternehmen wird eine neue Fabrik eröffnen, die auf einen Schutzzoll setzt, der verschwinden könnte, bevor der Beton trocken ist."

Chu stimmt Wolfers zu. "Es gibt dieses 'Trump always chickens out', das sogenannte TACO-Meme. Es mag in mancher Hinsicht zutreffen, aber wenn man als CEO einen Konzern mit internationalen Lieferketten vertritt, hilft einem das nicht bei einer Investitionsentscheidung", sagt er. "Er mag in letzter Minute zurückschrecken – oder auch nicht. Trump hat eine enorme Unsicherheit entfesselt." All dies wirft grundlegende Fragen hinsichtlich Struktur und Strategie für die Multis der Zukunft auf. Sind "Nearshoring" – also die Verlagerung von Produktion oder Teilen der Lieferkette näher zum Heimatmarkt – oder "Onshoring" – die Rückverlagerung ins eigene Land – Lösungen, um den durch das neue Tarifregime verursachten Schaden zu begrenzen?

DAS EINDRUCKSVOLLSTE BEISPIEL für einen erfolgreichen multinationalen Konzern ist Apple. Bisher profitierte das Unternehmen stark von bestehenden Handelsströmen. CEO Tim Cook plante und leitete die Expansion in China. Dort baute er eine leistungsstarke Produktion für das weltweit sehr stark nachgefragte iPhone auf. Trump drohte nicht nur mit hohen Zöllen auf alle chinesischen Waren, sondern zusätzlich mit einem Aufschlag von 25 % auf im Ausland hergestellte Apple-Geräte.

Der ehemalige Journalist der *Financial Times*, Patrick McGee, zeichnet diese Entwicklung in seinem Buch *Apple in China: The Capture of the World's Greatest Company* nach. Apple hat in den vergangenen Jahren enge Beziehungen zu chinesischen Herstellern und Zulieferern geknüpft und zugleich

**800
MIO. USD**

So viel kosteten die neuen Zölle Apple im 2. Quartal 2025 – trotz eines Anstiegs der iPhone-Verkäufe um 13,5 % durch einen Kaufrausch vor Inkrafttreten der Zölle.

QUELLE: REUTERS



Pekings Industriepolitik "Made in China 2025" unterstützt. Das in China gefertigte iPhone steht noch immer für rund die Hälfte des weltweiten Konzernumsatzes. Chinas Markt und Produktionskapazitäten haben Apples phänomenalen Aufstieg zwar überhaupt erst ermöglicht. Doch der Preis dafür ist eine enge Abhängigkeit, die das Unternehmen fest an das Land bindet.

Apple hat bereits Teile seiner Produktion nach Indien verlagert, doch selbst das besänftigt Trump nicht. Er will deutlich mehr Industrieprodukte "Made in America" sehen. Doch warum sollte Apple seine kostengünstige Massenproduktion mit großem Aufwand zurück in die USA verlagern? Ein neuer Präsident könnte schließlich einen ganz anderen Kurs einschlagen. Und auch Trump selbst könnte seine Zollpolitik jederzeit wieder ändern.

Wie McGee in einem aktuellen Podcast der *Financial Times* erklärt, hat der Apple-CEO derzeit nur einen sehr begrenzten Handlungsspielraum.



GLOBALISIERUNG IM WANDEL

Globale Handelsströme prägen das Zusammenleben der Menschen seit Jahrtausenden – von der Römerzeit bis in die heutige Internet-Ära.

100 N. CHR.

HANDELSWEGE des Römischen Reichs verbinden Europa, Nordafrika und den Nahen Osten. Die Seidenstraße vernetzt Rom mit China und fördert den wirtschaftlichen, kulturellen und religiösen Austausch. Diese Handelsbeziehungen lösen die erste Welle globaler Vernetzung aus.

1600

DIE BRITISCHE OST-INDIEN-KOMPANIE wird gegründet. Diese imperiale Handelsinstitution liefert Waren in das Vereinigte Königreich und in die Welt. Sie hat auch eine politische Funktion. Die amerikanischen Kolonien liefern Baumwolle, Tabak und Sklavenarbeit bis zur Revolution von 1776.

1869

DER SUEZKANAL öffnet die Tür zur Moderne. Er macht den Welt-handel schneller und strukturierter. Mit der Massenproduktion des frühen 20. Jahrhunderts, verkörpert durch Fords Modell T von 1908, nimmt er noch einmal Fahrt auf. Das Management wird erstmals systematisch organisiert.

"So muss sich Tim Cook gerade fühlen: Er kann nicht einfach in großem Maße nach Indien ausweichen oder außerhalb Chinas diversifizieren. Tatsächlich sitzt Apple dort weitgehend fest. Es fehlt an wirksamen Alternativen – das ist chinesische Strategie in Perfektion", erläutert McGee. Apple sei von einem langfristig agierenden Gegner ausmanövriert worden. "An eine kurzfristige Rückkehr amerikanischer Fertigung glaube ich nicht, denn der Aufbau neuer Lieferketten dauert Jahrzehnte. Das ist das Resultat von 40 Jahren gezielter chinesischer Industriepolitik."

NICHT JEDER MULTINATIONALE KONZERN steht vor einem so großen Problem wie Apple. Aber gibt es vielleicht einige Prinzipien, die Unternehmensführer bedenken sollten, wenn sie ihre Multis auf die Zukunft ausrichten? Colin Mayer, emeritierter Professor an der Said Business School in Oxford und Leiter einer großen Zukunftsstudie der British Aca-

DER DRUCK STEIGT
Nach EU-Recht halten Betriebe wie Hendrik Dierendoncks Farm in Veurne, Belgien, ihre Tiere ohne den Einsatz von Hormonen. Die USA, die keine vergleichbaren Vorgaben haben, dringen in Handelsgesprächen auf niedrigere Einfuhrzölle für Fleisch in die EU.

demy über die Rolle von Unternehmen, sieht eine Chance, die Strukturen und Steuerung großer Konzerne zu überdenken. "Multinationale Konzerne werden nicht verschwinden. Aber es ist offensichtlich, dass es heute neue Barrieren gibt", sagt er. Ein Kernproblem sei die zentrale Steuerung: "Der Konzernsitz ist etwa in London oder New York, während die übrigen Aktivitäten dorthin ausgelagert werden, wo die Kosten niedrig sind", führt Mayer aus. "Das hatte gravierende Auswirkungen in verschiedenen Weltregionen. Und dieses Modell wird in einer Zeit neuer Handelshemmnisse deutlich schlechter funktionieren."

Mayer hält jedoch wenig von einer pauschalen Rückverlagerung von Aktivitäten. Stattdessen sollten multinationale Unternehmen Entscheidungen so dezentral wie möglich treffen, um Nähe zu den Märkten und Geschwindigkeit zu sichern, zugleich aber eine zentrale Orchestrierung beibehalten, um globale Lieferketten und Risiken konsistent zu steuern. "Das führt zu einer deutlich engagierten Belegschaft: Die Beschäftigten erkennen klarer, welchen Beitrag ihr Unternehmen für die Gesellschaft leistet, und sind dadurch stärker motiviert, sich einzubringen."

Chu bestätigt das grundsätzlich, warnt aber vor Euphorie: So sinnvoll die Dezentralisierung →



GLOBALISIERUNG IM WANDEL

[Fortsetzung von Seite 21]

1948

DAS GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, Allgemeines Zoll- und Handelsabkommen) vereint 125 Staaten und deckt 90 % des Welthandels ab. Multinationale Konzerne gewinnen an Einfluss. Das GATT wird 1995 von der Welthandelsorganisation (WTO) abgelöst, 2001 tritt China bei.

1989

DER KOLLAPS des Ostblocks beendet die jahrzehntelange Teilung der Weltwirtschaft. Die Märkte im Osten öffnen sich, der Westen gewinnt an Einfluss. Diese Zäsur beschleunigt die Integration der Märkte und ebnet den Weg für die Hochphase der Globalisierung ab den 1990er-Jahren bis 2008.

2020

DIE COVID-PANDEMIE legt globale Lieferketten lahm und macht die Verwundbarkeit der Globalisierung sichtbar. Seit Russlands Invasion in die Ukraine 2022 verschärfen hohe Energiepreise und Inflation die Lage. Seit 2025 belasten US-Zölle und andere Interventionen der USA den Welthandel.

von Entscheidungen auch sei, man müsse sich dessen bewusst sein, dass es sich um hochkomplexe multinationale Systeme handelt. "Das gesamte Gefüge muss reibungslos funktionieren, wenn Warenströme weltweit koordiniert werden sollen. Die Unternehmenszentrale bleibt deshalb gefordert, stets den Überblick zu wahren", betont er.

NIKE IST EIN GUTES BEISPIEL: Das Unternehmen produziert derzeit fast die Hälfte seiner Schuhe in Vietnam, einem Land, das von Zöllen in Höhe von 20 % betroffen ist. "Vietnam hat im Zuge von Trumps erstem Handelskrieg einen großen Boom erlebt. Jetzt trifft es das Land, weil er genau diesen Boom bremsen will", erklärt Chu. "Nike kann nicht einfach sagen: 'Dann stärken wir unsere lokalen Manager in Vietnam.' Die Entscheidung liegt bei der Zentrale in Oregon. Zieht sich das Unternehmen aus Vietnam zurück? Verdoppelt es seine Anstrengungen und hofft, dass es gut geht? Dieser Herausforderung kann man sich nicht entziehen."

Strukturen sind wichtig, doch auch die multinationalen Unternehmen der Zukunft werden von Menschen geführt. Der Faktor Mensch darf in dieser Debatte also nicht außer Acht bleiben. Lynda Gratton, Professorin an der London Business School, ist überzeugt, dass künftige Führungs-

ZANKAPFEL CHIPS
Am Hauptsitz des Halbleiterkonzerns ASML in den Niederlanden steht eine Lithografie-Maschine für die modernsten Chips der Welt – inzwischen ein zentrales Thema in Handelskonflikten zwischen der EU, den USA und China.

kräfte den Wandel meistern werden. "Das multinationale Unternehmen ist eine ausgesprochen anpassungsfähige Organisation", sagt sie. "Es ist komplexer als jede andere Organisationsform. Ich glaube, dass es tendenziell besser geführt wird, schon weil die länderübergreifende Zusammenarbeit die Führungskräfte zwingt, sich mit Normen, Erwartungen und Verhaltensweisen auseinanderzusetzen. Multinationale Unternehmen verfügen über eine Struktur, die sich ständig verändert. Sie reagieren auf Marktkräfte, auf Regulierung und auch auf die Perspektive ihrer CEOs."

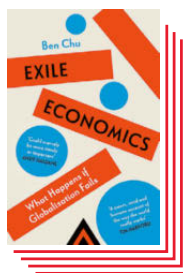
Nach Grattons Einschätzung kämpfen multinationale Konzerne vor allem mit der Frage, wie ihre weit verstreuten Einheiten wirksam zusammenarbeiten. Erfolgreiche Unternehmen haben erkannt, dass Arbeit längst nicht mehr an einen Ort gebunden ist, sondern global vernetzt stattfindet.

"Produktivität steht für viele ganz oben auf der Agenda, und generative KI ist ein Mittel, sie zu stei-



gern. Im Kern geht es um die Gestaltung der Arbeit, ein Thema, das bislang zu wenig Beachtung gefunden hat. Welche Aufgaben werden übernommen und aus welchen Gründen? Mit genau diesen Fragen müssen sich multinationale Unternehmen auseinandersetzen."

Es bleibt die Frage nach den Führungskräften selbst. Nach Gratton ist einer der Hauptgründe, warum Menschen einem Unternehmen treu bleiben, die Aussicht auf eine verlässliche Zukunft. Damit richtet sich der Blick auf das Management: Führt es das Unternehmen überzeugend? Zugleich erleben wir eine neue Generation von Managern, die ihre Fähigkeiten bereits durch die Leitung international verteilter Teams bewiesen hätten. Sie kennen die Welt und wüssten, wie man eine überzeugende Geschichte erzählt. "Diese Erzählungen über die Zukunft gewinnen an Gewicht. Persönliche Handlungsfähigkeit wird entscheidend." Unternehmen würden so zu Orten des Lernens: Kann ich



Exile Economics:
What Happens if
Globalisation Fails
von Ben Chu,
320 Seiten. Basic
Books, 2025.

hier Wissen aufbauen, Kontakte knüpfen und ein Netzwerk schaffen?"

Zwei weitere Aspekte sind nach Chu zu berücksichtigen: Erstens fließen digitale Daten weiterhin zollfrei, auch wenn das für physische Güter nicht gilt. "Die Datenströme in globalen Kompetenzzentren in Ländern wie Indien und Bangladesch sind kräftig gewachsen", sagt Chu. "Sie bieten ihre IT-Kompetenzen als Backoffice-Dienstleistungen für multinationale Unternehmen an und haben ihr Geschäft selbst in der Phase der abgeschwächten Globalisierung ausgebaut." Zweitens sei es schwieriger, einem Konzern, der Daten zwischen einzelnen Konzernbereichen grenzüberschreitend versendet, Zölle aufzuerlegen als beim Handel mit Waren. Manche erwarteten deshalb anhaltendes Wachstum, weil es sich kaum verhindern lasse. "Trump interessiert sich für Waren, nur für Waren", sagt er. Möglicherweise laufe dies unter dem Radar weiter, und multinationale Unternehmen arbeiteten wie bisher. Die Globalisierung des digitalen Handels könne zügig voranschreiten.

EIN RATSCHLAG FÜR MANAGER, die sich dieser neuen Welt stellen müssen? "Unternehmen können der Unsicherheit begegnen, indem sie sich breiter aufstellen", sagt Chu. "Es ist klüger, die Eier auf mehrere Körbe zu verteilen, auch wenn das zunächst höhere Kosten verursacht. Angesichts der Unklarheit, welche Länder von welchen Zöllen betroffen sein werden, sollten große Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten möglichst breit absichern." Am Ende, so Chu, würden sich Offenheit und Vorbereitung als die bessere Strategie erweisen: Lieferketten im Detail kennen, Vorräte anlegen, Bezugsquellen streuen. So stärken multinationale Unternehmen ihre Widerstandskraft, bewahren sich die Vorteile offener Märkte und fangen die unvermeidlichen Schocks, die die Globalisierung weiterhin mit sich bringen wird, besser ab. ■

Gut zu wissen

☑ **LIEFERKETTEN SIND ZENTRAL:** Selbst wenn es teuer ist, die Produktion und die Beschaffung auf mehrere Länder zu verteilen, schützt dies vor externen Schocks.

☑ **REGIONALE SITZE STÄRKEN:** Starke lokale Einheiten sind in einer von Zöllen bestimmten Welt weniger anfällig und ermöglichen fundierte Entscheidungen.


☑ **AUF TECHNOLOGIE SETZEN:** Digitale Daten fließen anders als Waren zollfrei um den Globus und eröffnen neue Wachstumsmöglichkeiten.

SAM PALMISANO

Sam Palmisano analysiert, wie Konzerne mit Chaos umgehen können. Er stützt sich dabei auf seine Erfahrungen als CEO von IBM während der Finanzkrise im Jahr 2008 und zur Zeit der Dotcom-Blase.

TEXT **NEELIMA MAHAJAN**
 PORTRÄTS **PAOLA CHAPDELAINÉ**

NEUE HORIZONTE

 DIE WELT HAT SICH VERÄNDERT. Krisen, mit denen Unternehmenslenker heute ringen, gab es vor 20 Jahren noch nicht. Dennoch blickt Sam Palmisano größtenteils positiv auf die Entwicklungen der vergangenen zwei Dekaden zurück. Im Gespräch mit *Think:Act* betont er, dass sich die Lebenserwartung und die Gesundheit der Menschen verbessert haben und die Wirtschaft gewachsen ist. "Wenn man sich die Daten ansieht", sagt er, "steigen der Welthandel und dessen prozentualer Anteil am BIP weiter an. Der Waren-, Informations- und Geldfluss wächst mit dem Wirtschaftswachstum weiter. All diese Barrieren, die man zu errichten versucht hat, haben nicht funktioniert und scheinen auch heute nicht zu funktionieren." Das heißt jedoch nicht, dass die rasanten Veränderungen nicht manchmal verwirrend sind. In diesem Interview spricht er über einige der Herausforderungen, denen sich CEOs heute stellen müssen, und darüber, wie man sich in einer Welt zurechtfindet, die sich ständig verändert.


GLOBALE VISION
 Mehr als ein Jahrzehnt nach dem Ende seiner Amtszeit, in der er IBM durch einen der größten Umbrüche in dessen Geschichte leitete, gilt Sam Palmisano noch immer als führender Experte für Innovationen, Führungsstrategien und für die Rolle von Technologie bei der Lösung globaler Probleme.

Wie haben Sie IBM durch das Platzen der Dotcom-Blase und die Finanzkrise 2008 gesteuert?

Wir entschieden damals, unsere Innovationen zu beschleunigen. Wir bewegten uns vom Mainframe-Client-Server-Modell in die digitale Welt und verstärkten dort unsere Investitionen. Während meiner Amtszeit setzten wir über 100 Übernahmen um, überwiegend im Softwarebereich und einige im Servicegeschäft, um unser Portfolio neu auszurichten. Wir stellten unser Unternehmen auf die Zukunft ein und trennten uns von Bereichen, die in der Client-Server-Ära sehr erfolgreich waren, aber im digitalen Zeitalter kein Wachstum mehr versprachen. Zugleich sahen wir enorme Chancen für die IT-Industrie außerhalb der USA und Europas. Also investierten wir massiv in 20 Ländern, besonders in den BRICS-Staaten. Wir optimierten also unsere geografische Aufstellung und richteten das Portfolio konsequent auf die künftigen Entwicklungsschwerpunkte der Branche aus.

Angesichts der Tatsache, dass die Hürden für den weltweiten Austausch von Arbeit, Kapital, Ressourcen und Spitzenkräften aktuell eher zu- statt abnehmen: Welches Organisationsmodell erscheint Ihnen für international agierende Unternehmen zukunftsweisend?

Zunächst braucht man eine klare technologische Perspektive. Über die Zukunft nachzudenken, ohne Künstliche Intelligenz zu berücksichtigen, ist heute kaum mehr möglich. KI wird darüber entscheiden, ob ein Unternehmen sehr erfolgreich ist oder nur moderat wächst. Ähnlich wie der Wandel vom Client-Server-Modell über die Digitalisierung bis hin zur Cloud beginnt alles mit dem technologischen Fundament.

Wo ergeben sich nun konkrete Anwendungsmöglichkeiten? Das betrifft vor allem die internen Abläufe: KI ist ein enormes Produktivitätswerkzeug, das Mitarbeitern ermöglicht, intelligenter zu arbeiten – etwa mit Copiloten und Agentensystemen. Risiken bleiben nicht aus, gleichzeitig bieten sich aber enorme Chancen für Produktivität und Wachstum. Es gilt, sich hierbei nicht von Debatten über Zölle ablenken zu lassen. KI besteht im Kern aus Software, Zölle betreffen physische Güter, nicht aber Software. Wenn das Geschäftsmodell auf der Nutzung dieser Technologien fußt, sind die Auswirkungen von Zöllen langfristig womöglich gering, je nachdem, in welchem Umfang importiert wird und wie die Lieferketten strukturiert sind. Wer überzeugt ist, dass dies die Zukunft ist, muss 



NEUE HORIZONTE

Management und Belegschaft entsprechend ausrichten. Klassische Managementsysteme sind vertikal strukturiert – Finanzen, Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Produktion. KI-basierte Modelle hingegen verlaufen horizontal, nutzen interne Daten funktionsübergreifend zur Optimierung. Das erinnert an Start-ups, denen Ressourcen für Silos oder Bürokratie fehlen. Daher stellt sich die Frage: Wie erschafft man ein solches agiles System? Wie werden Investitionen gezielt in strategische Zukunftsfelder statt in traditionelle Bereiche gelenkt? Wie gelingt es, Mitarbeiter dafür zu gewinnen, KI als Partner anstatt als Bedrohung wahrzunehmen? Und falls entsprechende Kompetenzen fehlen: Wie können sie aufgebaut oder eingekauft werden?

Letztlich geht es um einen langfristigen Plan für eine intelligenteren, global aufgestellte Organisation. Der Fokus muss auf Werten, Kernkompetenzen und firmeneigenen Fähigkeiten liegen: Wie kann im Sinne aller Stakeholder Großes bewirkt werden? Es ist leicht, sich in weltpolitischen Diskussionen zu verlieren. Auch während der Krise 2008 mussten wir innehalten und uns fragen, was das für IBM bedeutet. Die Antwort war klar: Wir mussten Globalisierung und Skalierung vorantreiben, um die Produktivität zu steigern. Die aktuelle Wirtschaftslage ist nicht schlecht: Die USA sind stabil, Europa entwickelt sich positiv, China erholt sich. Es besteht also keine makroökonomische Krise wie 2008. Auch technologische Defizite gibt es nicht, Technologien sind allgegenwärtig und durch Open Source allgemein verfügbar. Die entscheidende Frage lautet: Wie kann man die Welt verstehen und seine Strategie daran ausrichten? Dafür braucht man große Disziplin – und genau hier lassen sich viele ablenken.

Wie können Führungskräfte die geopolitische Lage taktisch richtig einschätzen?

Um in diesen Märkten erfolgreich zu sein, mussten wir gezielt Partnerschaften mit den jeweiligen Regierungen eingehen, da diese oftmals die wichtigsten wirtschaftlichen Wachstumsfaktoren kontrollieren, beispielsweise im Bankensektor oder im Kommunikationsbereich. In den frühen Tagen unseres Engagements in China haben wir massiv investiert und der Einfluss der Regierung war überall spürbar. Uns wurde sehr schnell klar, dass langfristiger Erfolg nur möglich ist, wenn man mit einer zuverlässigen und vertrauenswürdigen Regierungsstelle eng zusammenarbeitet. Unsere Bewertungskriterien waren Zuverlässigkeit und Vertrauen über

„WIE KANN MAN DIE WELT VERSTEHEN UND EINE STRATEGIE DARAN AUSRICHTEN? DAS ERFORDERT DISZIPLIN.“

▼
SAM PALMISANO



einen Zeitraum von mehr als zehn Jahren, da wir stets für Investitionszyklen von Dekaden planen. Dabei waren wir gegenüber der jeweiligen Regierungsform völlig neutral. Unsere Aufgabe sahen wir darin, ein starkes Unternehmen aufzubauen und die Kunden vor Ort bestmöglich zu bedienen. Das bedeutet aber nicht, dass die Politik nicht versucht hätte, Einfluss auf IBM auszuüben. Wenn man als größter Arbeitgeber eines Landes Milliarden investiert, ist Einfluss von außen unvermeidbar.

Wie äußerte sich dieser Druck?

Es gab Versuche, uns in eine bestimmte politische Richtung zu drängen – etwa pro oder contra USA, China oder Russland. Dem sind wir ausgewichen, indem wir uns auf solche Diskussionen nicht eingelassen haben. Oft wurde gefragt, warum wir nicht an großen Foren wie in Davos oder China teilnehmen. Doch genau das wollte ich vermeiden: dass IBM in geopolitische Debatten hineingezogen und zum Spielball internationaler Interessen wird.

Sie haben 39 Jahre für IBM gearbeitet, davon neun als CEO. Welche Erfahrungen sind entscheidend, um einen Konzern durch Phasen globaler Unsicherheit zu steuern?

Ich greife gern auf das zurück, was Tom Watson senior schon bei der Gründung von IBM im Jahr 1911 gesagt hat: Man kann alles bei IBM ändern – außer den Werten und der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft. Seine Haltung war: Produkte verändern sich, Technologien wandeln sich, aber den eigenen Werten muss man treu bleiben. Wir haben uns diese Werte neu vorgenommen, denn mit 100 Jahre alten Werten kann man nicht arbeiten. Die Welt verändert sich und man muss sich anpassen. Deshalb haben wir einen "Values Jam" durchgeführt. Zunächst haben wir die Mitarbeiter das Wertesystem von IBM selbst definieren lassen. Im nächsten Schritt haben wir sie gebeten, uns zu sagen, ob wir diesen Werten gerecht werden. Da hatten wir noch Nachholbedarf. Aber wir haben daraus gelernt, was zu tun war.

Dann haben wir die nötigen Veränderungen umgesetzt und durchgehalten. Auf unserem Weg meisterten wir mehrere Krisen: das Platzen der Dot-com-Blase, die Rezession danach und die Finanzkrise 2008, die aus Unternehmenssicht weit gravierender waren als das, was wir heute erleben. Die Herausforderung war, unsere Profitabilität zu sichern und zugleich in die Zukunft zu investieren. Wir globalisierten IBM, starteten "Smarter Planet"



SAM PALMISANO fing 1973 als Verkäufer bei IBM an. Nach verschiedenen Stationen im Unternehmen wurde er im Oktober 2000 zum Präsidenten und COO ernannt, im März 2002 zum CEO befördert und übernahm am 1. Januar 2003 von Lou Gerstner den Vorsitz des Verwaltungsrats. Unter seiner Führung erzielte IBM Rekordergebnisse und führte die Initiative "Smarter Planet" ein.

Nach seinem Ausscheiden bei IBM im Dezember 2012 wurde Palmisano Vorsitzender des Center for Global Enterprise (CGE), einer Non-Profit-Organisation, die Führungskräfte aus Wirtschaft und öffentlichem Sektor auf die global integrierte Wirtschaft vorbereitet. Außerdem leitete er unter US-Präsident Barack Obama die Commission on Enhancing National Cybersecurity.

und weitere Initiativen, um die Krise zu überwinden. 2009 war wieder stabil, 2010 und 2011 wurden dann zu zwei der erfolgreichsten Jahre in der Geschichte von IBM.

Die Krise zwang Sie also zum Umsteuern.

Richtig, sie hat die Globalisierung und die Einführung von Smarter Planet beschleunigt. Die Initiative war ein voller Erfolg. Die ganze Welt suchte nach Hoffnung, und wir konnten sie bieten. Es ging dabei um Themen, die wirklich entscheidend sind: Sicherheit, Gesundheit, Umwelt. Genau dort wollten wir IBM positionieren.

Kurz nach Obamas Wahlsieg im November 2008 haben wir Smarter Planet angekündigt. Lehman Brothers war Mitte September zusammengebrochen. Stellen Sie sich das vor: Ich stehe beim Council on Foreign Relations und halte eine Rede darüber, warum wir eine intelligentere Welt aufbauen müssen. Damals hatten wir drei Beispiele dafür, wie das funktionieren könnte, später wurden daraus Hunderte. Heute spricht man von Cloud, Big Data, KI und so weiter. Damals hatten wir für diese Dinge noch keine Namen. Wir haben diese Technologien gerade erst entwickelt. Und darin steckte viel Risiko, denn wir haben mitten in dem Chaos eine Milliarde US-Dollar ins Marketing investiert, während wir unsere Prioritäten neu geordnet haben. Das hätte auch scheitern können. Wäre das nicht erfolgreich verlaufen, wäre ich gefeuert worden.

Warum waren Sie bereit, dieses Risiko einzugehen?

Erstens wussten wir genug über die Technologie, um sicher zu sein, dass sie funktionieren würde. Zweitens glaubten wir an unser Team. Wir taten alles, was man operativ tun konnte, damit dieses Team Erfolg hat. Das ist wie im Sport: Man stellt die passenden Leute auf und sorgt dafür, dass sie als Mannschaft gut zusammenspielen. ■

Gut zu wissen

■ **AUF TECHNOLOGIE SETZEN:** Schnelle Innovationen helfen, schwierige Phasen zu meistern, sei es eine globale Finanzkrise oder die Transformation durch KI.

■ **WERTE ÜBERPRÜFEN:** Werte bilden den Kern jedes Unternehmens, sie müssen jedoch von Zeit zu Zeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

■ **AGIEREN WIE EIN SPORTTEAM:** Die richtigen Leute müssen am richtigen Platz sein und alles zur Verfügung haben, was sie für den Erfolg benötigen.



DER ZUKUNFTSFORSCHER Paul Saffo aus dem Silicon Valley zeichnet ein düsteres Bild von der Technologielandschaft in zehn Jahren. Doch trotz aller Untergangsstimmung bleibt Raum für Zuversicht: Unsere Experten entwerfen ein



OLOGIE

optimistisches, wenngleich disruptives Szenario, wie Technologie die Wirtschaft antreiben wird. KI steht dabei im Zentrum. Erfahren Sie deshalb, was Google-X-Gründer Sebastian Thrun für die kommenden Jahre erwartet.

INTERVIEWS

STEFFAN HEUER

FOTO-ILLUSTRATIONEN

STUDIO I LIKE BIRDS

SZENARIO

AUFSTIEG DER ZENTAUREN

2036 IST NICHT DIE ZUKUNFT, vor der wir uns gefürchtet haben – sie ist subtiler und zugleich gefährlicher. Wir hatten mit AGIs gerechnet, den gefürchteten KI-Superintelligenzen, die sich in Lichtgeschwindigkeit zu den neuen Herren der Menschheit entwickeln würden. Stattdessen kam die Disruption leise und unter einem anderen Namen: "schwarze Zentauren".

Ende der 1990er-Jahre entdeckte Schachgroßmeister Garri Kasparow, dass ein Mensch mit KI-Unterstützung sowohl Menschen als auch Maschinen allein klar überlegen war. Er sprach von "Zentauren", weil Mensch und KI – gleich dem mythischen Wesen aus Mensch und Pferd – wie ein einziger Organismus zusammenwirkten.

Eine Zeit lang schien das ein hoffnungsvolles Modell für die Zusammenarbeit von

Mensch und KI zu sein. Doch mit der schnellen Verbreitung von KI und Milliardeninvestitionen veränderte sich dieses Modell. Die heute einflussreichsten Akteure sind schwarze Zentauren: Sie befehligen ganze KI-Schwärme und setzen sie rücksichtslos für ihre privaten Vorteile ein. Ein einziger schwarzer Zentaur kann heute globale Lieferketten optimieren, Marktstimmungen manipulieren und in Echtzeit Einfluss auf die Politik nehmen.

Natürlich sind nicht alle Zentauren böseartig. Viele von uns agieren selbst als Hybride, da der Zentaur-Modus zur Standardbeziehung von Mensch und KI geworden ist. Vor einem Jahrzehnt gab es auf der Welt nur einige Millionen KIs. 2036 existieren Millionen KI-Agenten für jeden Einzelnen. Die meisten arbeiten unsichtbar, sie verändern die Wirtschaft, Gewohnheiten und Entwicklungen – ganz ohne menschliches Zutun.

Die Frage lautet nun nicht mehr, ob ein Unternehmen KI einsetzt – sondern wie. Wer an rein menschlicher Entscheidungsfindung festhält, verschwindet. Wer ethische Zentaur-Modelle aufbaut, gedeiht. Doch wer KI ohne moralische Grenzen instrumentalisiert, erschafft Monster und wird selbst zu einem. Die Zentauren sind da. Die Frage ist nur: Welcher Art werden Sie sein?



PAUL SAFFO

ist Technologie-Vordenker und Consulting Associate Professor an der Stanford University. Er forscht zu den Folgen technologischen Wandels für Wirtschaft und Gesellschaft, mit besonderer Expertise für Innovationsdynamiken im Silicon Valley.

DIE EXPERTEN

Frische Perspektiven von Experten auf Technologie- und KI-Trends, die Innovationen und Arbeit in Unternehmen prägen werden.



MARK ESPOSITO & OLAF GROTH
Mark Esposito berät Regierungen in Technologiepolitik und ist Mitgründer von Nexus Frontier Tech. Olaf Groth ist Forscher, Unternehmer und Geostratege. Er ist CEO von Cambrian Futures und Mitgründer von Cambrian Labs.



GERD LEONHARD
ist ein Zukunftsforscher, Redner und Autor aus der Schweiz. Er arbeitet zu digitaler Transformation und zur Zukunft der Arbeit und setzt sich für Technologien ein, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen.



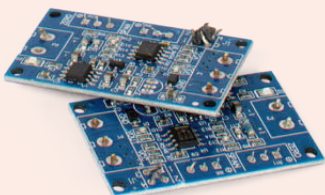
EMILY BENDER & ALEX HANNA
Emily Bender ist Linguistin an der University of Washington. Alex Hanna ist Director of Research am Distributed AI Research Institute. Gemeinsam erforschen sie die gesellschaftlichen Auswirkungen großer Sprachmodelle.



ARVIND NARAYANAN & SAYASH KAPOOR
Arvind Narayanan ist Professor für Informatik an der Princeton University. Sayash Kapoor promoviert dort zu KI-Sicherheit und -Robustheit. Gemeinsam erforschen sie die Grenzen heutiger KI-Systeme.



JÜRGEN SCHMIDHUBER
gilt als Pionier der KI, des Deep Learning, von LSTM und anderen neuronalen Netzen. Er forscht am Dalle Molle Institute for Artificial Intelligence Research und an der King Abdullah University of Science and Technology.



TOP-MANAGER MÜSSEN ROBUSTE CLUSTER FÜR HALBLEITER ZUR OBERSTEN PRIORITÄT IN DER LIEFERKETTE MACHEN.

OLAF GROTH

KOGNITIVE ÖKONOMIE

BOTS UND BARRIEREN

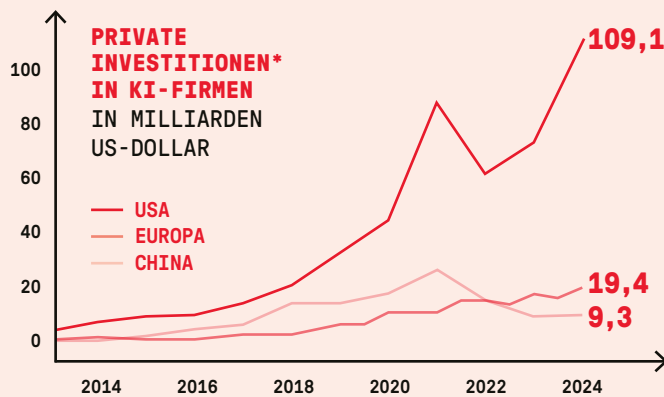
Trotz aller Automatisierung sollten Top-Manager die schnelle Verbreitung von Datengesetzen und die unterschiedlichen KI-Regulierungen nicht unterschätzen.



KI, DATEN und Chips sind die treibenden Kräfte hinter dem nächsten großen Entwicklungsschritt der Weltwirtschaft. Diese kognitiven Technologien verschaffen Führungskräften neue Möglichkeiten zur Steuerung und Kontrolle, die ihnen helfen, komplexe Zusammenhänge besser zu durchdringen. Die Rolle des Menschen verlagert sich auf das Gestalten von Systemen, das Management außergewöhnlicher

Situationen, strategische Entscheidungen und die Überwachung von Unternehmensprozessen. Gefordert ist ein sorgfältig austariertes Verhältnis zwischen regionaler Unabhängigkeit und weltweiter Vernetzung. Doch viele Manager unterschätzen, wie schnell sich Datensouveränitätsgesetze ausbreiten, wie stark sich KI-Regulierungen unterscheiden und wie taktisch die konkurrierenden Supermächte agieren. Vorgaben wie lokale

Datenspeicherung, zugelassene Rechenkapazitäten und regionale KI-Trainings können globale Initiativen über Nacht lahmlegen. Unterschiedliche operative Anforderungen werden zudem verschiedene IT-Set-ups erzwingen: von Netzwerken isolierter Cloud-Inseln bis hin zur dezentralen Datenverarbeitung vor Ort (Edge Computing). Multinationale Konzerne müssen deshalb modulare KI-Architekturen entwickeln. – Mark Esposito & Olaf Groth



*OHNE ÖFFENTLICHE/STAATLICHE INVESTITIONEN
QUELLEN: QUID, STANFORD AI INDEX REPORT 2025

AUF SINNSUCHE



WISSENSARBEIT, die auf Daten und Informationen basiert, können heute KI-Chatbots übernehmen. Daten in Informationen und Wissen zu verwandeln, ist ihre größte Stärke. Unsere Arbeit wird sich stärker auf implizites Wissen richten: das Verstehen von Gefühlen und Emotionen, die echte Vorstellungskraft und die Intuition, die nur Menschen besitzen. Darauf müssen wir uns einstellen. Es geht nicht mehr nur ums Wissen – das beherrscht die KI –, sondern darum, Sinn daraus zu ziehen und es in den menschlichen Kontext einzubetten. Darin liegt die Chance für Wissensarbeiter. – Gerd Leonhard

WETTLAUF DER KI-GIGANTEN

Was können die großen Tech-Konzerne nach einem Jahrzehnt KI-Investitionen vorweisen?

USA
470,92
Mrd. USD
(2013–2024, gesamt)

Auf absehbare Zeit werden die USA bei "Deep Tech" (Chips, KI, Quanten- und andere kognitive Technologien) führend bleiben und diese in deutlich größerem Maßstab unternehmerisch umsetzen.

CHINA
119,32
Mrd. USD
(2013–2024, gesamt)

China wird der Welt vormachen, wie Innovationen mit schnelleren Entwicklungszyklen, niedrigeren Kosten und automatisierter Fertigung gelingen.

EUROPA
83,16
Mrd. USD
(2013–2024, gesamt)

Europa bleibt bei der regulatorischen Feinabstimmung vorn und hat dabei aus Überregulierung von KI gelernt.

GLOBALE REGULIERUNG

RECHT UND ORDNUNG

Seit 2016 haben 114 Länder insgesamt 204 KI-Gesetze verabschiedet. Allein 2024 kamen 40 neue hinzu. Hier sind die wichtigsten Regelwerke:

 BRASILIEN → KI-Gesetz 2338/2023	 CHINA → Gesetz zu algorithmischen Empfehlungen → Gesetz zu KI-Diensten → Gesetz zu synthetischen Inhalten	 INDONESIEN → Präsidiale Verordnung zur KI-Regulierung	 SÜD-KOREA → KI-Gesetz
 KANADA → KI- & Datengesetz	 MEXIKO → KI-Regulierung des Bundes	 USA → Erlass des Präsidenten zur KI-Führung → NYC-Gesetz zur Bias-Prüfung	
 CHILE → Entwurf KI-Gesetz	 EUROPÄISCHE UNION → KI-Gesetz → Richtlinie zur KI-Haftung	 PERU → Gesetz 31814	

QUELLEN: STANFORD ARTIFICIAL INTELLIGENCE INDEX REPORT 2025, OLIVER PATEL: FUNDAMENTALS OF AI GOVERNANCE (2026)



KI IST KEINE WUNDERKUR

UNTERNEHMEN erkennen zunehmend, dass ein übereilter Einsatz von KI nicht in ihrem Interesse liegt. Das ist eine gute Nachricht, denn das eigentliche Problem für ihre Einführung liegt nicht in den KI-Fähigkeiten,

sondern bei der Integration in Systeme, Prozesse und menschliche Arbeitsabläufe. Firmen müssen ihre Abläufe grundlegend anpassen, um echten Nutzen aus KI zu ziehen. Frühere Technologien haben gezeigt: Das ist ein langwieriger Prozess. Als Fabriken elektrifiziert wurden, dauerte es rund 40 Jahre, bis sich

Effizienzsprünge einstellten. KI kann auch dabei helfen, Vorschriften effizienter einzuhalten. Doch sobald Regeltreue günstiger wird, könnte das zu mehr Auflagen führen. Und wenn diese dann nur in Checklisten abgehakt werden, bringt das nicht mehr Sicherheit. – Arvind Narayanan & Sayash Kapoor

KI als normale Technologie
<https://knightcolumbia.org/content/ai-as-normal-technology>

DER KI-HYPE VERBINDET EIN KOMMERZIELLES ZIEL MIT EINER POPULÄREN FANTASIE.“

EMILY BENDER & ALEX HANNA

LÜCKEN IM SYSTEM

Nicht jeder Anwendungsfall ist gleich. Drei Punkte sind entscheidend bei der Auswahl neuer Tools:

#1 BEWERTUNGSPRAXIS

In der KI-Forschung fehlen klare Standards, um zu prüfen, wie gut ein Tool für eine bestimmte Aufgabe geeignet ist. Führungskräfte sollten sich fragen: Wie testen wir, ob es für unseren Einsatz funktioniert?

#2 URHEBERRECHTSRISIKO

Keines der großen generativen KI-Tools arbeitet ohne massenhaft urheberrechtlich geschütztes Material. Das kann Endnutzer rechtlich angreifbar machen.

#3 RISIKO INFRASTRUKTUR

Große Sprachmodelle hängen von enormer, zentralisierter Rechenleistung ab. Das schafft Abhängigkeiten von Technologien, die umweltschädlich sein können, ESG-Ziele gefährden und deren Anbieter Preise erhöhen oder ganz vom Markt verschwinden könnten. – Emily Bender & Alex Hanna

SPOTLIGHT

EINE NEUE LEBENSFORM

Wir stehen am Beginn einer Maschinenzivilisation, die sich selbst replizieren und ohne Menschen weiterentwickeln kann.

DIE FRAGE IST, wie wir mit KIs umgehen, die sich ihre eigenen Ziele setzen können. Damit sie nützliche Mitglieder der Gesellschaft werden, sollten wir sie, solange sie noch lernen, wie Kinder behandeln: gutes Verhalten belohnen, schlechtes bestrafen und erklären, warum.

Superschlaue KIs werden sich größtenteils für andere superschlaue KIs interessieren, nicht für Menschen. Irgendwann werden sich fast alle von ihnen weit entfernt von der Erde aufhalten. Ihre Kulturen werden dann fast ausschließlich von anderen KIs beeinflusst. Da selbst die Lichtgeschwindigkeit bei kosmischen Entfernungen zu langsam ist, wird es für Menschen unmöglich sein, mit ihnen in Kontakt zu bleiben.

Innerhalb weniger Jahrtausende hat sich die Zivilisation enorm entwickelt, nun steht eine neue Lebensform vor dem Durchbruch: sich selbst replizierende Gesellschaften künstlicher Wesen. Wie nah sind wir diesem Punkt? Vielleicht sehr nah. Sobald es intelligente Universalroboter gibt, die alle von Menschen bedienten Maschinen übernehmen können – und diesen Punkt erreichen wir wohl bald –, werden sie auch die Geräte bauen und reparieren, die weitere Roboter herstellen. "So entsteht eine Maschi-

nenzivilisation, die sich selbst fortpflanzt und verbessert. Durch Konkurrenz werden diese neuen Lebensformen schneller entstehen als das traditionelle Leben – und sie werden das Universum erobern. Ich glaube nicht, dass sich das aufhalten lässt.

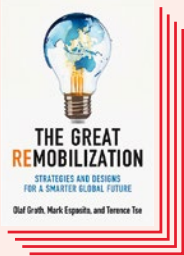
– Jürgen Schmidhuber

WIR SOLLTEN KI SO BEHADELN WIE KINDER – UND AKZEPTIEREN, DASS WIR SIE NICHT KONTROLLIEREN KÖNNEN.“

JÜRGEN SCHMIDHUBER



BUCHTIPPS



The Great Remobilization
von Olaf Groth, Mark Espósito & Terence Tse, 240 Seiten. The MIT Press, 2023.



Technology vs. Humanity: Unsere Zukunft zwischen Mensch und Maschine
von Gerd Leonhard, 244 Seiten. Vahlen, 2017.



The AI Con
von Emily M. Bender & Alex Hanna, 288 Seiten. Harper Collins, 2025.



DIE ZU

GEHÖRT

TEXT **DETLEF GÜRTLER**
FOTOS **BERNHARD LANG**

ZWILL



K U N F T

In Zeiten ständiger Disruption heißt Logistik nicht nur Waren zu bewegen, sondern auch Komplexität zu steuern. Digitale Zwillinge schaffen dafür neue Optionen: Szenarien testen, Risiken mindern, Effizienz steigern.

E N

NEUE HORIZONTE

I N G E N



AUS DER METEOROLOGIE und der Chaostheorie kennt man den Schmetterlingseffekt: Der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien kann einen Tornado in Texas auslösen. Manchmal schluckt ein System solche Veränderungen, ohne dass etwas geschieht: Das ist Resilienz. Und manchmal passiert etwas völlig anderes: Eine Kettenreaktion oder eine Disruption wird angestoßen, Chaos bricht aus.

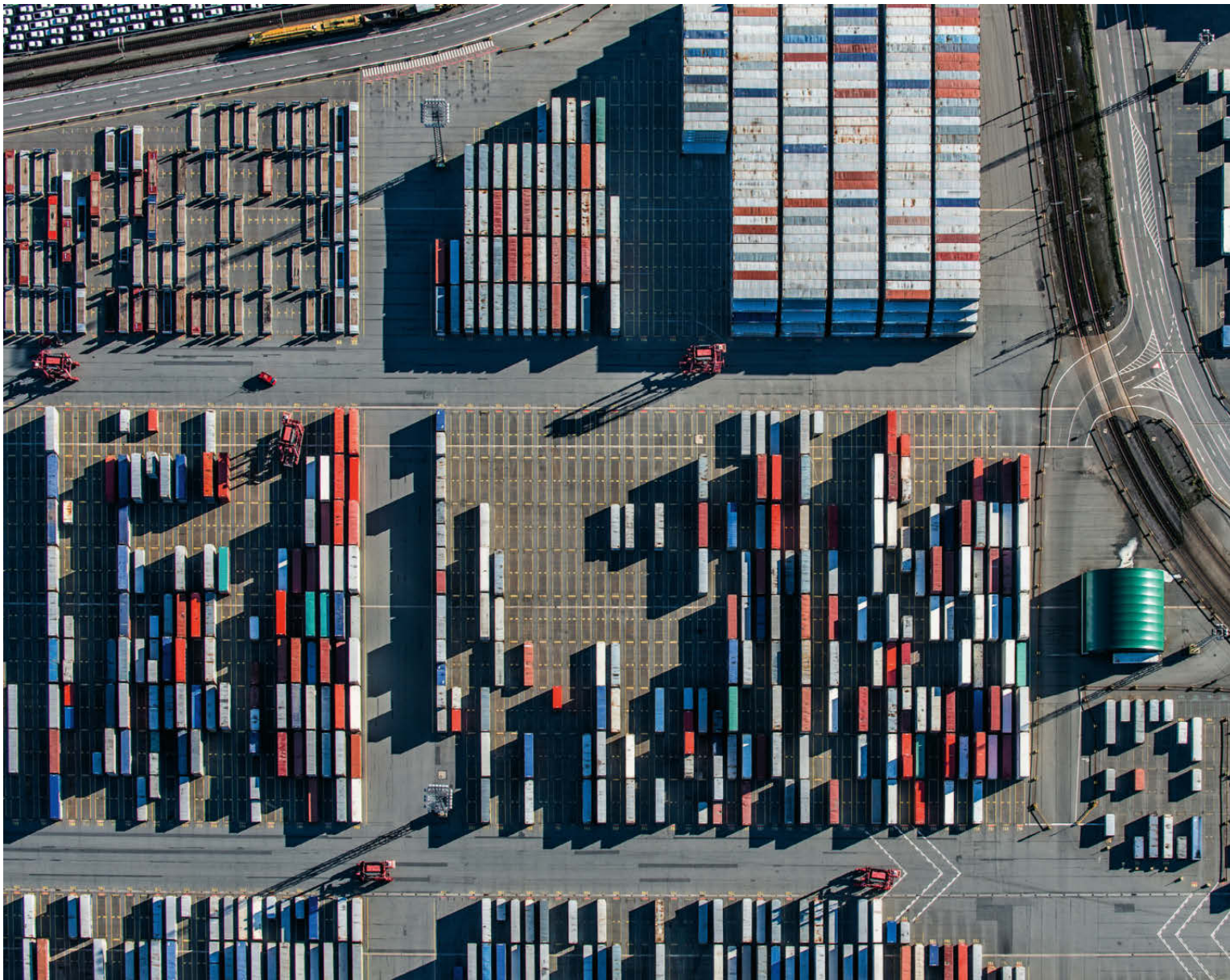
Entlang der verzweigten Wege einer Wertschöpfungskette häufen sich Störungen und Veränderungen. Manche sind planbar, andere passieren unbeabsichtigt, einige lassen sich verhindern, und manche werden bewusst herbeigeführt, um das Gesamtergebnis zu verbessern. Es ist sogar möglich, eine Lieferung für den Kunden gezielt zu

DATENSTRÖME
Der Künstler Bernhard Lang hat mit Luftaufnahmen die Dimensionen des internationalen Seefrachtverkehrs eingefangen. Digitale Zwillinge können die enormen Flottenbewegungen verfolgen, simulieren und antizipieren – und so mögliche Szenarien sichtbar machen, bevor sie eintreten.

verzögern. Denn pünktlich heißt in der Logistik nicht immer möglichst früh. Eine zu frühe Lieferung ist oft ebenso teuer wie eine, die zu spät ankommt. Oder es geschieht etwas Unerwartetes, wenn die Ware bereits auf dem Weg ist; man denke zum Beispiel an plötzliche Zollerhöhungen beim Handel mit den USA.

Risiken begleiten jede Lieferung, ganz gleich um welche Güter es geht. Je besser mit Risiken umgegangen werden kann, desto besser für den Kunden und die Bilanzen der beteiligten Unternehmen. Szenarioanalysen liefern eine fundierte Entscheidungsgrundlage und werden zum entscheidenden Erfolgsfaktor in der Logistik. Und die Digital-Twin-Technologie ist eines der zentralen Werkzeuge für diese Aufgabe. Die Kernidee: Man bewegt nicht nur reale Lkw auf echten Straßen und Schiffe auf Ozeanen, sondern arbeitet parallel dazu auch mit digitalen Zwillingen in der Cloud. Dort bewegen sie

FOTO: BERNHARD LANG/GETTY IMAGES



sich wie die realen Objekte, zugleich lassen sich ihre künftigen Bewegungen simulieren. Man kann es sich vorstellen wie die Navigation mit Google Maps, nur eben nicht für das eigene Auto, sondern für die gesamte Flotte von Maersk oder FedEx.

Digitale Zwillinge erlauben nicht nur die Analyse des wahrscheinlichsten Verlaufs, sondern auch die flexible Simulation sämtlicher alternativer Zukunftsszenarien. "Ein digitaler Zwilling bietet echte Vorteile: bessere Entscheidungen, optimierte Ressourcennutzung und die Möglichkeit, künftige Szenarien zu testen", erläutert Björn Krämer vom Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML). Das Fraunhofer IML in Dortmund bietet Logistikunternehmen an, ihre physischen Prozesse mit digitalen Zwillingen abzubilden: "Lagerhaltung, Transport und Produktionslogistik werden effizienter, die Kosten sinken und Engpässe werden frühzeitig erkannt", sagt Krämer.

**40 %
WENIGER**

Potenzielle
Kostensenkung
durch digitale
Zwillinge laut
einer Studie aus
dem Jahr 2024.

QUELLE:
WORLD JOURNAL OF
ADVANCED RESEARCH
AND REVIEWS

Die Technologie ist längst in der Branche angekommen. Und in der Logistikwelt steht FedEx als globaler Paketriese mit 88 Milliarden US-Dollar Umsatz, einer halben Million Beschäftigten und einem jährlichen Transportwert von rund zwei Billionen US-Dollar im Mittelpunkt. "Wir haben in den letzten fünf Jahren einen digitalen Zwilling von FedEx aufgebaut", berichtet CEO Raj Subramaniam. Das Logistikchaos während der Corona-Pandemie habe dabei geholfen, "FedEx auf eine Welt vorzubereiten, in der Disruption zum Normalzustand geworden ist", so Subramaniam.

DIE AKTUELLEN STÖRUNGEN, mit denen Unternehmen weltweit konfrontiert sind, unterscheiden sich indes grundlegend von denjenigen der Corona-Jahre. Gleichwohl stellen sie Unternehmen vor ebenso große Herausforderungen. Logistikkonzerne wie FedEx stehen nicht nur im Zentrum der eigenen Branche, sondern profilieren sich zunehmend als Schlüsselfiguren der globalen Wirtschaft, hat Subramaniam beobachtet. "Vor der Pandemie interessierte sich kaum jemand für Lieferketten, heute sind sie Teil jeder Vorstandsrunde." In jüngerer Zeit dreht sich vieles um Trumps Zollpolitik. Dank digitaler Zwillinge kann FedEx jetzt reagieren: "Je komplexer Zölle und Warenströme werden, desto wichtiger wird eine Plattform wie unsere."

Doch nicht alle Akteure in der Logistikbranche setzen Digital-Twin-Lösungen mit der gleichen Geschwindigkeit um. In einer traditionellen Branche mit sehr teuren Fuhrparks, Anlagen und Lagerhallen bestehen gewisse Zweifel an der Zuverlässigkeit von KI. Ein langjähriger Logistikmanager drückt es so aus: "Wem vertraut man bei einer Entscheidung über eine Routenänderung? Dem KI-Zwilling oder der eigenen jahrzehntelangen Erfahrung?" Subramaniam bezweifelt jedoch, dass Erfahrungswerte in der neuen Welt ausreichen: "Früher reichte Algebra – heute braucht man höhere Mathematik." Der dänische Logistikriese Maersk hingegen bezweifelt, dass digitale Zwillinge bereits eine praktikable Lösung für die heutigen logistischen Herausforderungen darstellen: "Der Trend ist noch in der Anfangsphase, das geschäftliche Engagement bleibt zurückhaltend."

Je stärker Unternehmen mit anderen Akteuren der Lieferkette kooperieren, desto geringer ist kurzfristig noch der Anreiz für Investitionen in digitale Zwillinge. Solange nur wenige Unternehmen in der Branche auf digitale Zwillinge setzen, lassen sich beliebig viele "Was wäre wenn"-Szenarien →

„DIE LOGISTISCHEN PROZESSE WERDEN EFFIZIENTER, DIE KOSTEN SINKEN UND ENGPÄSSE WERDEN FRÜHZEITIG ERKANNT.“

BJÖRN KRÄMER

FRAUNHOFER-INSTITUT
FÜR MATERIALFLUSS UND LOGISTIK

entwickeln. Aber sie bringen keinen Vorteil, solange andere Glieder der Kette nicht eingebunden sind. Damit Simulationen, etwa für ein Containerschiff, einen zusätzlichen Nutzen bringen, müssen sie mit den digitalen Zwillingen der Terminals vernetzt werden. Diese wiederum kommunizieren mit denen der Züge und Lkw bis hin zum Endempfänger, denn er trägt am Ende die Kosten für den gesamten Prozess. Diese Herausforderung markiert auch das größte langfristige Potenzial. Denn die eigentliche Wachstumsstory liegt nicht in Dutzenden von abgeschotteten Unternehmenslösungen, sondern im Zusammenspiel der digitalen Zwillinge. "Wir sind noch nicht so weit", sagt Ralf Belusa, ehemaliger Digital-Vorstand von Hapag-Lloyd. "Aber sobald die digitalen Zwillinge mehrerer Akteure miteinander agieren, werden Effizienz und Zuverlässigkeit sprunghaft steigen."

DAS ERINNERT AN DIE ERFOLGSGESCHICHTE des Frachtcontainers: Für sich allein war er zunächst wenig sinnvoll. Erst mit dem Erreichen einer kritischen Masse in den Häfen wurde er zum Standard und veränderte die Branche nachhaltig. Die erste Fahrt eines Containerschiffs von Newark nach Houston startete zwar schon im April 1956, es dauerte aber noch mehrere Jahre, bis das erste Containerterminal gebaut wurde. Und weitere Jahre vergingen, bis eine kritische Masse von Häfen mit Kränen für die Containerabfertigung ausgerüstet wurden. Dann aber begann die Containerschiffahrt ihren Siegeszug. Seit den frühen 1970er-Jahren ging es nur noch um Skalierung, von Schiffen, von Häfen und Terminals. Heute entsteht eine vergleichbare kritische Masse rund um digitale Zwillinge, die durch den Wandel im Lieferkettenmanagement weiter an Dynamik gewinnt. Notfallplanung ist seit jeher Motor für digitale Zwillinge. Dort zahlen sich die großen Investitionen in Datenverarbeitung und Speicher aus. Denn Krisen sind heute keine seltenen Zwischenfälle mehr, sie gehören zum Geschäftsalltag. Zölle ändern sich fast täglich, Handelskonflikte sind an der Tagesordnung und globale Abstimmungsprobleme verursachen Chaos.

Diese permanente Volatilität macht digitale Zwillinge unverzichtbar. Sie ermöglichen es, kritische "Was wäre wenn"-Szenarien durchzuspielen. Sind sie einmal etabliert, helfen digitale Zwillinge auch im Routinegeschäft. Ralf Struckmeier, Vice President bei Lufthansa Industry Solutions, erläutert, wie die Zwillinge im Logistikbereich genutzt werden können, um beispielsweise genau festzu-

„SOBALD DIGITALE ZWILLINGE MEHRERER AKTEURE MITEINANDER AGIEREN, STEIGEN EFFIZIENZ UND ZUVERLÄSSIGKEIT.“



RALF BELUSA

EHEMALIGER DIGITAL-VORSTAND
VON HAPAG-LLOYD

**125
MRD.
USD**

Mindestens
so groß soll
der Weltmarkt
für digitale
Zwillinge bis
2032 werden, mit
einem jährlichen
Wachstum von
30 bis 40 %.

QUELLE: MAERSK

stellen, welche Transportabschnitte nicht zeitkritisch sind: "Wenn wir präzise abschätzen, welche Lkw, Schiffe oder Flugzeuge rechtzeitig eintreffen und welche nicht, lässt sich das Tempo auf vielen Routen reduzieren. Der Wettlauf um Slots nimmt ab, der Treibstoffverbrauch sinkt." Das größte Optimierungspotenzial liegt also nicht in den Ausnahmefällen, sondern bei der täglichen Feinsteuerung.

Die Frage, wie sich die Logistik in Zukunft entwickeln wird, sobald digitale Zwillinge zum Standard geworden sind, weckt Erinnerungen an die Mitte der 1960er-Jahre. Damals ahnte kaum jemand, welchen tiefgreifenden Wandel die Frachtcontainer für den globalen Handel auslösen würden.

Dmitry Ivanov, Professor und Leiter des Digital Supply Chain Lab an der HWR Berlin, sieht zwei zentrale Entwicklungsschritte voraus: Zunächst vollzieht sich der Wandel "von Simulationen zu entscheidungsunterstützenden Systemen". Bisher entstand die Digital-Twin-Technologie aus einem Si-



mulationskontext und ermöglichte vor allem die Erprobung spezifischer alternativer Entwicklungsszenarien. Doch die zunehmende Verfügbarkeit von Echtzeitdaten und die höhere Datengenauigkeit eröffnen größere Potenziale – sie machen dynamische, datenbasierte Entscheidungsunterstützung erst möglich und verschieben die Grenzen klassischer Simulation deutlich.

Die "Was wäre wenn"-Frage muss nicht mehr im Voraus definiert werden, um mit der Analyse zu beginnen. Stattdessen kann jede beliebige Fragestellung spontan gestellt werden, die gerade relevant ist. So kann jeder Entscheidungsprozess flexibel vom digitalen Zwilling unterstützt werden. Letztlich lässt sich der gesamte Ablauf – von der Produktion bis zum Verbrauch – digital und automatisiert abbilden. Im nächsten Entwicklungsschritt, so Ivanov, werden digitale Zwillinge ihr Wissen durch selbstlernende Modelle erweitern und auch eigenständige Entscheidungen beeinflussen.

PARALLELE SYSTEME

Langs Fotos zeigen Häfen als Netzwerke aus Strukturen. Digitale Zwillinge bilden diese Welt in Echtzeit ab, simulieren Abläufe über mehrere miteinander verbundene Lieferketten hinweg und ermöglichen es, Störungen frühzeitig zu erkennen.

Ivanov sieht die Branche auf dem Weg von daten-gesteuerten Organisationen hin zu voll digital organisierten Managementsystemen, mit selbstfahrenden Lkw, die automatisierte Häfen ansteuern, wo autonome Logistiksysteme die Beladung der Frachtcontainer übernehmen. Schritt für Schritt kommen wir so dem Ziel immer näher: ein digitaler Zwilling nach dem anderen. ■

Gut zu wissen

☑ **DISRUPTION WIRD ALLTÄGLICH:** Lieferketten bleiben anfällig für Schocks. Digitale Zwillinge ermöglichen Logistikern Simulationen und mehr Widerstandskraft.

☑ **NICHT NUR FÜR KRISEN:** Digitale Zwillinge optimieren die Logistik – von der Lagerung bis zum Transport – und steigern die Effizienz bei sinkenden Kosten.

☑ **KRITISCHE MASSE ERFORDERLICH:** Der Durchbruch der Technologie wird kommen, sobald die digitalen Zwillinge mehrerer Logistikakteure interagieren.

SEBASTIAN THRUN

Technologie spielt eine zentrale Rolle bei der Neugestaltung der Globalisierung. Deshalb interviewte *Think:Act* den KI-Pionier Sebastian Thrun. Der Innovator erwartet, dass KI mehr Produktivität und Einfallsreichtum freisetzt.

TEXT **STEFFAN HEUER**
 PORTRÄTS **IAN BATES**

NEUE HORIZONTE



WENN ES EINE GALIONSFIGUR für bahnbrechende Innovationen gäbe, Sebastian Thrun wäre ein heißer Kandidat. Er hat Milliarden von Menschen dabei geholfen, sich besser zu orientieren, indem er die Grundlagen für Google Street View gelegt hat. Diese Bilddaten nutzte er später, um autonome Fahrzeuge von einer akademischen Utopie in den Alltag zu überführen. Thruns Pionierarbeit begann vor über 20 Jahren: Mit seinem Team an der Stanford University gewann er das erste Roboter-Rennen durch die Mojave-Wüste in Nevada. Der Erfindergeist des Silicon-Valley-Veteranen ist unermüdlich. Thrun investierte in zahlreiche Start-ups oder führte sie selbst – immer mit dem Ziel, KI und Automatisierung in Bereichen wie der Luftfahrt, in Callcentern oder der Online-Bildung zu etablieren. Als *Think:Act* Thrun in San Francisco erreichte, war er gerade unterwegs zu Terminen bei Start-ups, die den Onlinehandel neu erfinden wollen.

WANDEL GESTALTEN
 Nach über zwei Dekaden voller Innovationen in Robotiklaboren und in Führungspositionen im Silicon Valley wird Sebastian Thrun vielerorts als prägender KI-Vordenker geschätzt.

Sie haben die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz von der Grundlagenforschung bis zum Praxiseinsatz erlebt. Welche Fähigkeiten der KI werden in den kommenden Jahren den größten Einfluss auf die Prozesse in den Unternehmen haben?

Künstliche Intelligenz wird sich von einer globalen zu einer lokalen Technologie entwickeln. Das bedeutet: Jedes Unternehmen wird seine eigene KI haben, die ihr Geschäft und ihre Mitarbeiter bis ins Detail kennt. In Zukunft werden nicht mehr Sie mich persönlich interviewen, sondern Ihre KI wird meine KI befragen – und exakt dasselbe Ergebnis erzielen. Diese intime Kenntnis eines Unternehmens – seiner Geschichte, des Personennetzwerks, aller relevanten Informationen und Dokumente – wird die Unternehmensführung in Zukunft unendlich viel effizienter machen.

Welche blinden Flecken können Manager übersehen, wenn sie über den Einsatz von KI nachdenken?

Die meisten CEOs, vor allem außerhalb der Tech-Branche, reagieren wie das sprichwörtliche Kaninchen vor der Schlange. Sie hören von autonomen KI-Agenten, die angeblich die Hälfte ihrer Belegschaft ersetzen könnten, finden aber keinen Zugang zu dieser neuen Welt. Das hat mehrere Gründe: Einerseits weckt KI überzogene Erwartungen. Andererseits fehlen praktikable Leitplanken für den Alltag. Außerdem breitet sich in den Unternehmen Unsicherheit und Angst aus.

Viele Menschen machen sich große Sorgen, was mit ihren Arbeitsplätzen geschieht, sollten sich manche der kursierenden Prognosen über KI bewahrheiten. Insbesondere die extremen Szenarien verunsichern, nach denen innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre menschliche Arbeit vollständig durch KI ersetzt werden könnte. Ich empfehle eine spielerische Herangehensweise: KI sollte man nutzen, um Dinge auszuprobieren. Denn echte Innovation verläuft nicht linear. Lineare Innovation bedeutet, bestehende Prozesse effizienter zu gestalten. Nicht-lineare Innovation hingegen entdeckt ganz neue Arbeitsweisen. Diese nicht-linearen Durchbrüche kennen wir heute noch gar nicht. Wir können über sie stolpern, wenn wir experimentieren.

Können Sie ein Beispiel für einen erfolgreichen spielerischen Ansatz nennen?

Als die ersten großen Sprachmodelle auf den Markt kamen, verstand niemand so richtig, warum sie Software schreiben oder Italienisch sprechen können. Es war reiner Zufall, als man entdeckte, →



dass KIs gute Programmierer sind. Als die erste Generation von ChatGPT im Jahr 2023 auf den Markt kam, glaubte wohl niemand, dass jeder Softwareentwickler im Jahr 2025 bereits doppelt so produktiv sein wird wie damals.

Wenn Sie auf Ihre Erfahrung bei Google zurückblicken, wo Sie etwa das Projekt für selbstfahrende Autos geleitet haben: Welchen Rat geben Sie Führungskräften, die heute entscheiden müssen, welche KI-Anwendungen echte Durchbrüche und welche nur schrittweise Verbesserungen bringen?


Das vorherzusagen ist natürlich extrem schwierig. Ich würde sagen: Jeder, der Inhalte erstellt, wird künftig deutlich effizienter arbeiten. Besonders bei repetitiven Aufgaben kann die Produktivität um das Fünffache steigen. Offensichtlich lässt sich im Bereich der Robotik bereits ein tiefgreifender Wandel beobachten – etwa bei selbstfahrenden Autos, die ja ebenfalls auf KI basieren. Auch im Bereich Informationszugang erweisen sich große Sprachmodelle als transformativ. Entscheidend wird sein, sie aus einzelnen Anwendungen wie der Suche herauszulösen und in verschiedene Branchen zu übertragen. Die meisten menschlichen Tätigkeiten sind repetitiv und dürften in den kommenden zehn Jahren automatisiert werden.

Wie stellen Sie sich die optimale Arbeitsteilung zwischen Menschen und KI-Systemen vor?

KI sollte man nicht als unmittelbaren Ersatz, sondern als Ergänzung betrachten. Ähnlich wie Landmaschinen Menschen nicht ersetzen, sondern ihre Arbeit effizienter machen, steigert KI die Effektivität in bestimmten Tätigkeitsbereichen. Selten ersetzt KI Menschen vollständig, häufiger arbeitet sie Hand in Hand mit ihnen.

KI schafft auch neue Arbeitsplätze. Das sogenannte Prompt Engineering war vor der Einführung von ChatGPT praktisch unbekannt. Gibt es bestimmte Fähigkeiten, auf die sich Unternehmen bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter konzentrieren sollten?

Die Welt hat heute einen enormen Bedarf an Softwareentwicklern und dieser Bedarf wird noch wachsen. Denn mit dem Einzug von KI wird es viel leichter, Software zu entwickeln. Programmieren bedeutet künftig nicht mehr zwingend, komplizierte Programmiersprachen zu lernen. Im Grunde kann jeder in Englisch programmieren: Man spricht einfach mit dem Computer, und er setzt die Anweisungen um. So könnten auch Menschen,



„EGAL, WELCHEN BERUF SIE HEUTE AUSÜBEN – IN FÜNF JAHREN WIRD ER SICH VERÄNDERT HABEN.“



SEBASTIAN THRUN

die bisher keinen technischen Hintergrund haben – Manager zum Beispiel –, selbst einfache Programme erstellen. Dadurch wird sich die Zahl der Menschen, die Software entwickeln, vervielfachen. Die Folge ist ein rapides Wachstum des gesamten Bereichs. Damit stellt sich eine neue Anforderung an Berufsbilder: In Zukunft wird es wichtiger sein, Generalist zu bleiben. Man sollte sich nicht zu stark einschränken. Früher war beruflicher Erfolg oft an Spezialisierung gebunden: Ärzte etwa, die ihr ganzes Leben lang nur Röntgenbilder der Brust betrachtet haben. Diese Zeiten sind vorbei. Heute leben wir in einer Welt, in der Veränderung die Regel ist. Gemessen an der langen menschlichen Lebensspanne ist es mittlerweile unmöglich, sich im Laufe seines Lebens nicht zu verändern. Diese neue Normalität bedeutet: Egal, welchen Beruf Sie heute ausüben – in fünf Jahren wird er sich verändert haben.

Wie werden sich die Aufgabenbereiche in Unternehmen mit der Verbreitung von KI verändern?

Unternehmen werden künftig weniger Managementebenen brauchen. Ich hoffe, dass KI im Alltag zu einem effektiven Personalmanagement beitragen wird; und ich glaube, dass dies möglich ist. Ein Manager könnte in der Tech-Branche leicht 30 oder 40 Mitarbeiter führen, aber in der Regel sind es sieben. Vorausgesetzt, es gibt eine leistungsfähige KI, die bei der Entscheidungsfindung, Kommunikation und weiteren Aufgabenbereichen hilft, werden Unternehmen schneller vorankommen.

Alle Supermächte oder geopolitischen Machtblöcke verfügen über eigene KI-Modelle. Hat es einen strategischen Wert, wenn Unternehmen eigene lokale Modelle entwickeln?

Das ist ein Kostenfaktor und hängt davon ab, was das Modell leisten soll. Für die meisten Firmen ergibt es keinen Sinn, alles von Grund auf neu zu entwickeln. Es gibt viele offene Basismodelle als Open Source, die sich übernehmen und anpassen lassen.

Welche Rolle nimmt aus Ihrer Sicht Europa im globalen KI-Wettlauf ein?

Im Moment bereitet mir Europa große Sorgen. Die USA sind im Bereich der KI eindeutig führend, dicht gefolgt von China. Europa verfügt zwar über mehr Fachkräfte, doch es fehlt in Europa an der Bereitschaft, eine Art Manhattan-Projekt für KI auf den Weg zu bringen. Europa muss anerkennen, dass KI bereits die Realität prägt – und nur wer von Anfang



SEBASTIAN THRUN ist ein deutsch-amerikanischer Unternehmer, Pädagoge und Wissenschaftler. Sein Lebenswerk gilt der Frage, wie Menschen und Maschinen besser zusammenarbeiten können.

Nach einer frühen Professur an der Carnegie Mellon University wechselte er 2003 nach Stanford. Dort verband er seine akademische Laufbahn mit dem Ökosystem des Silicon Valley. Thrun war eine Schlüsselfigur bei den ersten Durchbrüchen im autonomen Fahren, er gründete die Online-Bildungsplattform Udacity, rief die Kitty Hawk Corporation ins Leben und war Mitgründer des Zukunftslabors Google X.

Heute lebt er in Kalifornien und hat einen Ruf als unermüdlicher Innovator, der KI nicht nur für Effizienzgewinne nutzen will, sondern als Werkzeug für menschlichen Fortschritt versteht.

an eine aktive Rolle übernimmt, kann an der Spitze mitgestalten. Stattdessen konzentriert sich die Debatte zu stark auf Regularien und Risiken.

Sehen Sie auf dem Markt noch genügend Spielraum für eine Aufholjagd?

Auf jeden Fall. Schauen Sie sich Elon Musk an: Mit Grok ist er in wenigen Jahren zu einem Top-Anbieter unter den Großen Sprachmodellen aufgestiegen. In Europa überwiegt die Sorge vor Missbrauch. Ich bin nicht gegen Vorschriften, aber ich denke, dass Vorschriften erst dann erlassen werden sollten, wenn klar ist, worin der Missbrauch bestehen könnte. Nehmen wir das Beispiel Drohnen: In der Ukraine fehlen weitgehend Vorschriften, und das ermöglicht eine intensive Innovationsdynamik.

Als Sie bei Google an selbstfahrenden Autos arbeiteten, war der Umgang mit komplexen Vorschriften zentral. Können andere Branchen davon lernen?

Die Zulassungshürden in den Vereinigten Staaten sind im Vergleich zu Europa sehr niedrig. Waymo hat inzwischen 100 Millionen Meilen mit einer bemerkenswerten Sicherheitsbilanz zurückgelegt. Wir haben etwas erfunden, das nachweislich sicherer ist als menschliches Fahren. Und das hat funktioniert, weil Unternehmen wie Waymo, Cruise oder Tesla dafür haften, wenn sie Menschen töten. Die Haftung spielt eine wichtige Rolle bei der Regulierung. Sie ist ein gutes Mittel zur Regulierung, weil sie den Erfolg des Unternehmens mit seinen Handlungen verknüpft. Damit geht die Nachweispflicht für die Erfüllung der Sorgfaltspflicht auf das Unternehmen über. Man weiß natürlich nie, wer davon profitiert, denn die Menschen, die bei Verkehrsunfällen nicht ums Leben gekommen sind, werden es nie erfahren. Stellen Sie sich vor, Sie wären selbst von einem Betrunknen überfahren worden, aber eine Technologie hat Sie davor bewahrt. Das wäre doch wunderbar. Oder? ■

Gut zu wissen

☑ **KI ALS UNTERSTÜTZER BEGREIFEN:** KI ist wie eine Maschine in der Landwirtschaft: Sie soll Menschen nicht ersetzen, sondern ihnen die Arbeit erleichtern.

☑ **GENERALIST WERDEN:** Bislang war Spezialisierung wichtig, künftig zählt eine breite, flexible Perspektive.

☑ **HAFTUNG ALS REGULIERUNG:** Wenn Unternehmen für die Sicherheit ihrer Produkte verantwortlich sind, kann das wie eine sehr gute Regulierung wirken.



ORGANI

WIR MÜSSEN WISSEN, was die Zukunft bringt, ebenso wichtig aber ist das Hier und Jetzt. Verschiedene Sichtweisen zeichnen ein Bild davon, wie Strategie und Organisation in einem neuen globalen Kontext funktionieren könn-



ten. Weil Menschen entscheidend sind, analysieren wir das globale Personalwesen. Der profilierte Manager Bill George liefert zudem eine kluge Perspektive, die hilft, mit den Herausforderungen der Globalisierung umzugehen.

INTERVIEWS

STEFFAN HEUER

FOTO-ILLUSTRATIONEN

STUDIO I LIKE BIRDS

SZENARIO

DIE ÄRA DER METANATIONALEN

WIR SCHREIBEN DAS JAHR 2035, und der globale Logistiknetzbetreiber Janus Dynamics existiert überall und nirgendwo. Als cloudbasiertes, dezentralisiertes Unternehmen wurde es auf der Ethereum-Blockchain aufgebaut. Sein rechtlicher Sitz ist der Abu Dhabi Global Market. Was 2028 als Firma zur Optimierung von Lieferketten begann, hat sich zu etwas völlig Neuem entwickelt: zur weltweit ersten metanationalen Organisation, einem staatenlosen Netzwerk, das permanent eine globale Arbitrage bei Steuern, Technologie und Fachkräften betreibt.

Am 1. August um 4:47 Uhr MEZ erkennt das neuronale Netz der autonomen Lieferkette von Janus Dynamics frühe Signale eines möglichen Hafenstreiks in Rotterdam. Innerhalb von Mikrosekunden leitet das System 40.000 Container nach Hamburg und Antwerpen um. Janus kann zudem rasch Fertigungsprozesse über seine 847 verteilten Mikrofabriken hinweg verlagern. Bei einem Streik, einem Erdbeben oder einem Krieg können die robotergesteuerten Montagelinien in Shenzhen von Unterhaltungselektronik auf Automobilkomponenten umschalten. Die Blockchain-verifizierten Bestände des Unternehmens werden dort gelagert, wo die Nachfragesignale am stärksten sind.

CEO Marina Volkov überwacht den Warenstrom von ihrem Hauptquartier aus, einem umgerüsteten Kreuzfahrtschiff, das in internationalen Gewässern unterwegs ist. Die "Mitarbeiter" von Janus sind in Wahrheit 50.000 Freiberufler, die über eine globale Jobbörse rekrutiert werden. Wenn zum Beispiel die Nachfrage nach Halbleitern in Südostasien steigt, können die Algorithmen des Unternehmens binnen 72 Stunden 200 Ingenieure aus Bangalore, São Paulo und Krakau aktivieren.

Traditionelle multinationale Konzerne, die noch immer an ihre Firmenzentralen



gebunden sind, können mit Janus' flexibler Logistik nicht mithalten. Während Wettbewerber Wochen brauchen, um ihre Abläufe nach geopolitischen Störungen neu zu konfigurieren, reagiert Janus sofort. Fertigungskapazitäten bestehen aus ruhenden Anlagen, die sich bei Bedarf sofort in Betrieb nehmen lassen.

Das Zeitalter territorial verankerter Unternehmen ist vorbei. An seine Stelle tritt eine neue Unternehmensgattung: fluid, anpassungsfähig und letztlich nur den global aufgespannten Netzwerken verpflichtet, die es bedient.



PARAG KHANNA

ist Gründer und Managing Partner von FutureMap, einer daten- und szenariobasierten Strategieberatung, und ehemaliger Senior Research Fellow der New America Foundation. Er ist Spezialist für globale Steuerung, Megastädte, Infrastruktur und Lieferketten.

DIE EXPERTEN

Akademiker und Praktiker geben Impulse zu Organisationsstrukturen und zum Fachkräftebedarf für neue Märkte.



ANIL GUPTA ist Professor für Strategie und Organisation an der Smith School of Business und Mitgründer des China India Institute. Seine Schwerpunkte sind Strategieumsetzung, globale Strategie und Schwellenmärkte – mit dem Fokus auf China und Indien.



RAWI ABDELAL ist Professor für Internationales Management an der Harvard Business School. Er forscht zur politischen Ökonomie der Globalisierung und der Finanzmärkte, besonders in Schwellenländern und postkommunistischen Staaten.



RAFFAELLA SADUN ist Professorin für Betriebswirtschaft an der Harvard Business School. Sie untersucht, warum sich Produktivität zwischen Unternehmen und Ländern unterscheidet und welche Rolle das Management bei neuen Technologien spielt.



NICHOLAS BLOOM ist Professor für Ökonomie an der Stanford University und Co-Direktor des Productivity, Innovation and Entrepreneurship Program am National Bureau of Economic Research. Seine Schwerpunkte sind Produktivität und die Ökonomie des mobilen Arbeitens.



YOSHI SHEFFI ist Professor für Engineering Systems am MIT und Direktor des MIT Center for Transportation and Logistics. Er arbeitet zu Lieferlogistik und Transportsystemen, mit besonderer Expertise für Resilienz von Lieferketten und Risikomanagement.



IWAO SHIBATA ist CEO und Präsident von Aoba-BBT Inc., einem japanischen Bildungsunternehmen für Jugendliche und Führungskräfte weltweit. Es wurde 1998 von dem Berater Kenichi Ohmae gegründet, um "globale Führungskräfte auszubilden".



VON WAREN ZU DATEN

DIE GLOBALISIERUNG BLEIBT

Multinationale Konzerne müssen regionale Märkte, ihre Produktionsorte, andere Kulturen und unterschiedliche politische Systeme besser verstehen lernen.



DIE WELT wird auch 2030 und darüber hinaus durch den Handel mit Waren stark vernetzt sein. Die globale Vernetzung über den Handel mit Dienstleistungen, Datenflüsse, Technologietransfer und Know-how sowie Kapitalflüsse wird indes stetig weiterwachsen. Es gibt gute Gründe, Lieferketten für strategisch wichtige Güter wie Halbleiter, Batterien für Elektrofahrzeuge, Schlüsselmetalle und medizinische Produkte abzusichern. Unternehmen setzen zunehmend auf die Ver-

lagerung ihrer Produktion in Nachbarregionen, in politisch verlässliche Partnerstaaten oder ins Heimatland, um ihre Lieferketten robuster zu gestalten. Zumindest bei der Produktion physischer Güter müssen multinationale Konzerne die Weltwirtschaft nicht als 200 einzelne Länder betrachten, sondern als regionale Blöcke: Nordamerika, Europa, China, Indien, ASEAN, Lateinamerika, Afrika und die Golfregion. Jede Weltregion ist groß und bietet beachtliche Skaleneffekte. Konzerne

sollten dabei mehr auf eine Produktion in denjenigen Regionen setzen, in denen ihre Kunden sind. Multinationale Konzerne benötigen zudem grenzüberschreitende Datenflüsse, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und ihre verstreuten Aktivitäten zu koordinieren. Während sich physische Lieferketten zunehmend auf "In der Region für die Region"-Modelle zu bewegen, müssen globale Konzerne ihre regionalen Mitarbeiterpools schneller ausbauen. – Anil Gupta

ES GIBT KEIN STABILES GLEICHGEWICHT, SO TRÖSTLICH ES AUCH SEIN MAG, SICH EINZUBILDEN, WIR LEBTEN IN EINEM.“

RAWI ABDELAL

IN ZAHLEN

Seit 2010 wächst der globale Handel mit Waren kaum. Andere Transaktionen nehmen hingegen stetig zu.

44,4%

Warenhandel

als Anteil am weltweiten BIP (leichter Rückgang von 46,3% seit 2010)

13,9%

Handel mit Dienstleistungen

als Anteil am weltweiten BIP (gestiegen von 11,8% im Jahr 2010)

20% pro Jahr

Zuwachs globaler Datenströme

QUELLE: WELTBANK

ARBEITSMODELLE

BÜRO ADE

Datenerhebungen zeigen einen klaren Trend: Im Jahr 2030 wird es mehr Homeoffice geben als 2025.

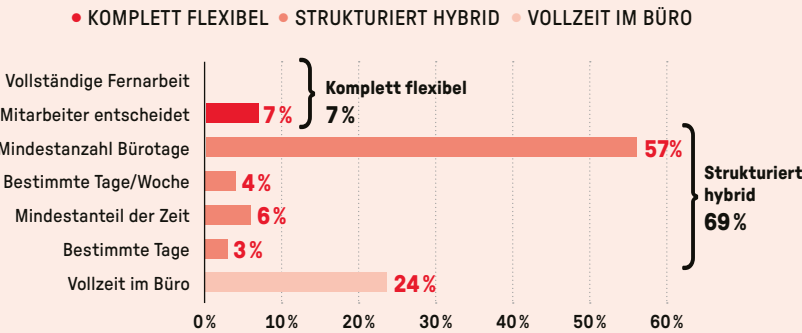
DER STREIT um Büropräsenz und Homeoffice ist entschieden. Das hybride Arbeiten hat zahlreiche Vorzüge. Ich würde Führungskräften raten, ihre Zeit und Aufmerksamkeit lieber auf Zukunftsentscheidungen wie die Einführung von KI zu richten. Denn hybrides Arbeiten ist enorm profitabel. Beschäftigte, die drei Tage pro Woche im Büro arbeiten und sonst hybrid, sind genauso produktiv wie diejenigen, die fünf Tage ins Büro kommen. Sie erzielen vergleichbare Ergebnisse, doch ihre Kündigungs-raten fallen um 35% geringer aus.

Zwei Tipps für erfolgreiches Hybridarbeiten: Koordination und Leistungsbewertung. Der Hauptvorteil von Büropräsenz ist die direkte Zusammenarbeit mit anderen, die indes Koordination erfordert. Für Mitarbeiter mit Hybridplänen braucht man strenge Leistungsbewertungen, die die Arbeitsergebnisse messen.

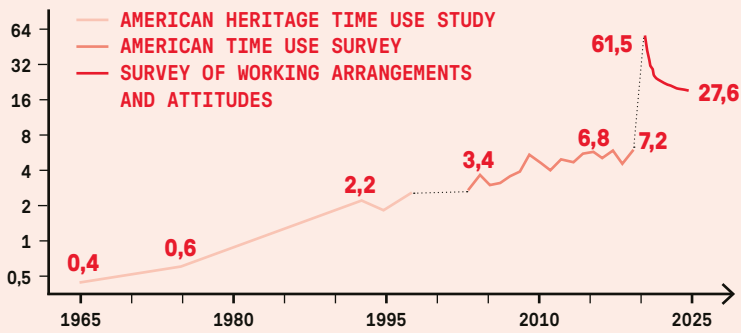
Das Pendel wird nicht zurückschwingen. Denn die Technologie verbessert sich weiter. Wer anderes behauptet, hat meist große Büroimmobilien im Bestand, und das trübt den Blick. Das moderne Unternehmen wird eine Mischung sein: Präsenzarbeit falls nötig, Mischmodelle für Management und Fachkräfte sowie Arbeiten aus der Ferne in Bereichen der unterstützenden Jobs. Die eigentliche Herausforderung heißt KI: Fernarbeit ist gefährdet, weil derartige Tätigkeiten durch KI ersetzt werden könnten. Mischmodelle dagegen bleiben sicherer.

– Nicholas Bloom

ARBEITSMODELLE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE UND FACHKRÄFTE BEI FORTUNE-500-UNTERNEHMEN



DER PROZENTSATZ VOLL BEZAHLTER HOMEOFFICE-TAGE HAT SICH SEIT 1965 ALLE 15 JAHRE ETWA VERDOPPELT



LIEFERKETTEN

RUHE BEWAHREN

Unsicherheit belastet Unternehmen. Doch ein besonnenes Vorgehen kann die Folgen abfedern.

DIE VORSTELLUNG, große Teile der Produktion in die USA zurückverlagern zu können, birgt zwei große Probleme: Erstens erfordert echte Unabhängigkeit eine komplett neue Lieferkette. Der Aufbau in China dauerte Jahrzehnte und verschlang Milliarden US-

Dollar. Das größte Problem ist jedoch der Fachkräftemangel. Zudem bliebe eine weitgehend abgeschottete Produktion nicht folgenlos: Ohne internationalen Wettbewerb würden Qualität und Verfügbarkeit sinken. Mitunter sind weder Transport noch Produktion

möglich. Was tun? Zunächst braucht man Transparenz jenseits der Sendungsverfolgung und ein klares Bild des gesamten Ökosystems der Zulieferer. Angesichts der Situation müssen Politikexperten, Ingenieure und Lieferketten-Spezialisten eng

zusammenarbeiten. Wichtig ist vor allem, Schnellschüsse zu vermeiden: Trotz Zöllen und politischer Konflikte bleibt die Globalisierung wirtschaftlich alternativlos.

– Yossi Sheffi



BÜROARBEIT IN ZAHLEN

Hybrides Arbeiten kann die Gewinne großer Firmen um viele Millionen US-Dollar erhöhen.

–35%

Rückgang der Kündigungsrate bei flexibler Hybridarbeit gegenüber reiner Büropräsenz.

50.000 – 100.000

Kosten pro Mitarbeiter in US-Dollar, der wegen einer Präsenzpflcht kündigt.

QUELLE: BLOOM, N., HAN, R. & LIANG J.: HYBRID WORKING FROM HOME IMPROVES RETENTION WITHOUT DAMAGING PERFORMANCE. NATURE 630, 920–925 (2024)

TOCHTERFIRMEN MÜSSEN IHRE ROLLE IM UNTERNEHMEN BESSER KENNEN UND MEHR ENTSCHEIDEN DÜRFEN.“

RAFFAELLA SADUN

DEZENTRALISIERUNG

UNTERNEHMEN, die innovativ sind, neue Ideen erkennen und schnell darauf reagieren, kommen besser durch Krisen. Dafür ist jedoch viel Vertrauen notwendig. Nicht jedes Unternehmen ist dazu bereit. Dezentralisierung erfordert immer Kompromisse. Es geht um das Abwägen zwischen dem Vorteil, lokales Wissen besser zu nutzen, und dem Nachteil, dass mehr Abstimmungsaufwand entsteht, wenn die Entscheidungskompetenz nicht mehr zentral, sondern dezentral auf mehrere Personen verteilt wird. Wenn sich Dinge vor Ort ändern, ist Dezentralisierung meist sehr hilfreich. Mitarbeiter vor Ort reagieren schnell und flexibel, weil sie einen direkten Zugang zu wichtigen Informationen haben. Wenn es mehr lokale Märkte und Bezugsquellen gibt, müssen internationale Unternehmen eigenständiger agieren, um flexibel zu bleiben. Die Aufgabe des mittleren Managements in den Niederlassungen wird dann besonders wichtig: Es hält das Team zusammen und wird zum Gesicht der Strategie. Diese soll bis zu den Mitarbeitern vor Ort reichen.

– Raffaella Sadun

SPOTLIGHT

ZUKUNFTSSICHER

Grenzüberschreitende Bildung fördert die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen und sich auf Wandel einzustellen.

IN EINER ZEIT schneller Veränderungen müssen Führungskräfte die Zeichen neuer Entwicklungen früh erkennen und flexibel reagieren. Sie benötigen die Fähigkeit, Szenarien logisch zu durchdenken. Das erfordert zwei Blickwinkel: einen wissenschaftlichen, auf Daten basierenden, und einen, der die menschliche Seite – Gefühl, Intuition, Kreativität – berücksichtigt. Das gilt gerade für die Bildung, ein wichtiger Indikator für sozialen Wandel. Die heute bei Kindern geförderten Kompetenzen prägen die Gesellschaft von morgen.

In vielen Industrieländern – vor allem in den Vereinigten

FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN IN UNSICHEREN ZEITEN HANDLUNGSFÄHIG SEIN UND GEMEINSAM MIT ANDEREN ZUKUNFT GESTALTEN.“

IWAO SHIBATA



Staaten – wurden zuletzt die Visa-Bestimmungen für Studenten und Arbeitskräfte verschärft. Neue Regelungen schränken den Austausch von Fachleuten ein. Solche Maßnahmen bremsen den globalen Austausch von Wissen und untergraben die Zusammenarbeit.

In unserer heutigen Welt stellt sich nicht mehr die Frage: "An welcher Uni warst du?", sondern: "Wo hast du gelernt, welche Fragen hast du verfolgt, wen hast du getroffen – und wie haben dich diese Erfahrungen geprägt?" Die auf diese Weise erworbenen Kompetenzen bilden das eigentliche Fundament von Innovation und globaler Teilhabe. Die internationale Mobilität von Wissen und Spitzenkräften ist dabei das Rückgrat von Fortschritt und nachhaltiger Entwicklung. Sie sollte nicht als einmaliger Transfer verstanden werden, sondern als fortlaufendes Modell, bei dem kontinuierlich Mehrwert in die Herkunftsländer und Unternehmen zurückfließt.

Globalisierung bedeutet nicht nur die Ausweitung von Märkten. Sie ist die fortwährende Neudefinition dessen, wo, mit wem und auf welche Weise Wertschöpfung entsteht. Eine neue globale Ordnung zu gestalten – mit Bildung im Zentrum, strategisch durchdacht und technologisch umgesetzt – ist die zentrale Herausforderung und Verantwortung unserer Zeit.

– Iwao Shibata

DAS

Früher ging es im Personalmanagement darum, auf der ganzen Welt die besten Fachkräfte zu finden. Heute prägen Nationalismus, hybride Arbeitsformen und KI die Agenda. Personalplanung wird so zu einem Balanceakt zwischen lokaler Regeltreue und globaler Weitsicht.

P E R S O N A L P

TEXT **BENNETT VOYLES**
FOTOS **FLORIAN VAN ROEKEL**



GLOBALE

PUZZLE



SIE WOLLEN DEN CHEFPROGRAMMIERER aus Shanghai nach Cupertino holen? H-1B-Visa für die USA sind aktuell nicht einfach zu bekommen. Vielleicht sollten wir nach Bangalore ausweichen. Oder Singapur? Nein, da haben wir unser Kontingent für dieses Jahr bereits ausgeschöpft. Aber wie wäre es mit Dubai?

Es gab eine Zeit, da konnten sich global agierende Konzerne den Luxus leisten, den Großteil der Welt als potenzielle Ressource für ihre Spitzenkräfte zu betrachten. Heute ähnelt Personalplanung eher einem Puzzle mit 1.000 Teilen, die einzeln an ihren Platz gesetzt werden müssen. Der ehemalige CEO von General Electric, Jack Welch, bezeichnete Weltkonzerne einst als "grenzenlose Unternehmen". Sie konnten sich Fähigkeiten und Fachwissen dort beschaffen, wo es für sie am günstigsten oder am besten war. Mittlerweile ist das Personalmanagement jedoch eine viel größere Herausforderung: Kriege, Handelskonflikte und populistische Stimmungsmache gegen Einwanderer zwingen multinationale Konzerne dazu, neue Strategien zu entwickeln. Sie betrachten die Welt nicht mehr als einen einzigen Markt, sondern nur noch als Mosaik einzelner Regionen.

Die Lage wird zusätzlich dadurch erschwert, dass sich die Arbeit selbst verändert: Künstliche Intelligenz übernimmt heute viele Aufgaben, die einst Menschen vorbehalten waren. Personalverantwortliche müssen deshalb noch mehr Faktoren einbeziehen. "Es ist eine extrem dynamische Zeit für Personalmanager", sagt David Collings, Professor für Nachhaltige Wirtschaft an der Trinity Business School in Dublin.

GLOBALE KONZERNE fingen vor rund 25 Jahren damit an, globale Bewerberpools aufzubauen, erklärt Elaine Farndale, Professorin für Personalmanagement und Direktorin der School of Labor and Employment Relations an der Pennsylvania State University. Die Idee war, die am besten geeignete Person für den Job zu finden, wo auch immer auf der Welt. Das globale Bewerberprogramm funktionierte für viele Unternehmen sehr gut, stieß jedoch nicht überall auf Zustimmung. "Vor etwa zehn Jahren drehte sich der Wind", sagt Farndale. "Viele westliche Länder schwenkten um zu mehr Nationalismus und Protektionismus. Die Devise lautete: lokaler Fokus statt globaler Blick." Heute sind manche Märkte, die einst ausländische →

Bewerber anziehen, wie die USA, deutlich weniger weltoffen. Ein Beispiel dafür ist US-Präsident Donald Trumps Erlass vom September 2025, mit dem er die Gebühren für die Fachkräftevisa H-1B drastisch erhöhte. Der Nationalismus am Arbeitsmarkt beschränkt sich indes nicht allein auf große Volkswirtschaften: Singapur hat ein Quotensystem für ausländische Arbeitskräfte in allen Fachbereichen, Saudi-Arabien verlangt von Unternehmen, mehr einheimische Arbeitskräfte einzustellen.

Unternehmen sehen sich außerdem mit erheblichen demografischen Herausforderungen konfrontiert: In einer Umfrage des Weltwirtschaftsforums (WEF) unter 1.000 weltweit agierenden Unternehmen gaben 40 % der Arbeitgeber an, dass alternde und schrumpfende Erwerbsbevölkerungen die Transformation ihres Geschäfts vorantreiben. Gleichzeitig erklärten rund 25 % der Befragten, ihr Unternehmen werde durch wachsende Erwerbsbevölkerungen geprägt.

HYBRIDE ARBEITSMODELLE stellen eine weitere Herausforderung für Personalverantwortliche dar. "Wenn man im Unternehmen versucht, die Mitarbeiter im Büro bei Laune zu halten, fühlen sich die Online-Leute nicht richtig wertgeschätzt. Konzentriert man sich darauf, die Mitarbeiter im Home-Office stärker einzubinden, fühlen sich die Mitarbeiter im Büro ihrerseits vernachlässigt. Diese Herausforderung haben wir meiner Meinung nach noch nicht gelöst", warnt Farndale. Und es bleiben zentrale Fragen: "Wie lässt sich die Unternehmenskultur bewahren? Wie die Kommunikation aufrechterhalten? Und wie stellt man sicher, dass die Mitarbeiter ihre Aufmerksamkeit auf die wirklich wichtigen Themen richten?" Die digitalen Nomaden von heute bereiten den Personalabteilungen auch in rechtlicher Hinsicht Kopfzerbrechen. "Die Mobilität der Mitarbeiter ist komplexer geworden. Für Unternehmen ist das eine große Herausforderung", hat Collings beobachtet. "Unternehmen müssen zunächst den Aufenthaltsort ihrer Mitarbeiter kennen. Anschließend gilt es sicherzustellen, dass lokale Vorschriften, Steuerpflichten und Betriebsstättenregelungen eingehalten werden."

Farndale betont die wachsende Komplexität und verweist beispielhaft auf die Problematik rund um Arbeitsvisa: "Jede Person bringt ganz unterschiedliche Voraussetzungen mit – man kann nicht einfach alle über einen Kamm scheren", sagt sie. Jeder Fall gleiche einer individuellen Rechenaufgabe: "Wie viel Urlaub steht der Person zu, welcher

„IN KULTUREN, WO HIERARCHIEN DOMINIEREN, WIRD KI STÄRKER AKZEPTIERT. SIE IST EINE ANDERE FORM VON AUTORITÄT.“



ELAINE FARNDALE

PROFESSORIN FÜR PERSONALMANAGEMENT
AN DER PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY

HEADHUNTER
Der Künstler Florian van Roekel dokumentierte 15 Monate lang den Alltag in niederländischen Büros. Seine Fotoserie *How Terry likes his Coffee* porträtiert die wechselseitige Beeinflussung von Menschen und ihrer Büroumgebung.

Anspruch auf Krankengeld besteht, und braucht es eine Homeoffice-Pauschale?" Nach Farndales Beobachtung sind die Fragen inzwischen so vielschichtig, dass viele Personalverantwortliche weitreichende juristische Aufgaben übernehmen.

Unternehmen nutzen mittlerweile legale Möglichkeiten, um die Komplexität grenzüberschreitender Einstellungen zu bewältigen: Sogenannte Employer-of-Record-Dienste (EOR) wie Deel oder Rippling ermöglichen es Firmen, deutlich schneller in neue Märkte zu expandieren. Diese EOR-Anbieter agieren als externe Dienstleister und treten im Zielland als offizieller Arbeitgeber auf, wodurch rechtliche Hürden reduziert werden. Die entscheidende Frage bleibt jedoch: Wie kann ein internationaler Konzern angesichts dieser Herausforderung souverän reagieren und zugleich seine Größenvorteile bewahren?

Manche Konzerne reagieren auf geopolitische Zwänge, indem sie ihre Lieferketten straffen. Vie-



le verlagern zudem ihre Personalabteilungen und ersetzen zentrale globale Kompetenzzentren durch mehrere regionale Einheiten. Die Academy to Innovate HR (AIHR) sieht im regionalen Modell deutliche Vorteile: Es ermöglicht, HR-Praktiken schneller an landesspezifische rechtliche, kulturelle und marktspezifische Anforderungen anzupassen, und beschleunigt Entscheidungsprozesse. Zentralisierte Personalmanagement-Modelle führen häufig zu bürokratischen Hürden und verzögern Entscheidungsprozesse, schreiben die Analysten der AIHR.

Viele Unternehmen wählen gezielt Länder wie Costa Rica oder die Tschechische Republik für ihre regionalen Personalstandorte. Besonders für US-Konzerne ist Costa Rica attraktiv: Das Land liegt in der Zeitzone Central Standard Time und stimmt damit zeitlich mit den zentralen Bundesstaaten der USA überein; das vereinfacht die Zusammenarbeit.

Ausländische Firmen profitieren von Steueranreizen und Förderprogrammen sowie der Möglich-

59%

Anteil der Beschäftigten, die bis 2030 umgeschult werden müssen. Nur die Hälfte davon kann in ihrem aktuellen Job weitergebildet werden.

QUELLE:
WELTWIRTSCHAFTSFORUM

keit, ihre Personalkosten um 40 bis 60 % zu senken. Ergänzend zu regionalen Personalstandorten und EOR-Diensten entsenden Unternehmen laut Collings zunehmend Mitarbeiter nur noch für befristete Einsätze ins Ausland.

Doch selbst diese kurzen Aufenthalte werden komplizierter. Im September 2025 nahmen die US-Behörden in Georgia rund 300 südkoreanische Techniker fest, die am Bau einer Hyundai-LG-Batteriefabrik beteiligt waren. US-Regierungsbeamte werfen den südkoreanischen Technikern vor, dass ihre Arbeits- und Reisedokumente keine gültige Arbeitserlaubnis für die USA gewährten. Anwälte einiger Betroffener bestreiten diese Vorwürfe jedoch, wie die Nachrichtenagentur Reuters berichtet. Die meisten der festgenommenen Techniker sind nach Südkorea zurückgekehrt. Hyundai-CEO José Muñoz rechnet damit, dass sich die Eröffnung der 7,6 Milliarden US-Dollar teuren Batteriefabrik aufgrund des Vorfalls um mehrere Monate verzögern →

wird. Auch Künstliche Intelligenz krempelt die Personalplanung um. Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert, dass bis 2030 rund 59 von 100 Beschäftigten umgeschult werden müssen, um den neuen Anforderungen und der zunehmenden Bedeutung von KI gerecht zu werden. Von diesen Umschulungen bleiben 29 Arbeitnehmende in ihrer aktuellen Position, während 19 innerhalb des Unternehmens auf neue Stellen wechseln. Elf Beschäftigte benötigen Weiterbildungen, die derzeit und auch in naher Zukunft noch nicht verfügbar sind.

Gefragt sind Big-Data-Spezialisten, Fintech-Ingenieure, KI- und Machine-Learning-Experten, Software- und App-Entwickler. Ausgedient haben Büro- und Sekretariatskräfte. Viele Tätigkeiten wandeln sich grundlegend: Laut Befragung des Weltwirtschaftsforums erwarten Firmen, dass bis zum Jahr 2030 rund 39 % aller aktuell gefragten Fähigkeiten ersetzt werden oder an Bedeutung verlieren. Gleichzeitig prognostizieren 42 % der Arbeitgeber



How Terry likes his Coffee
von Florian van Roekel, 86 Seiten.
Deutscher Kunstverlag
(1. Auflage), 2012.

für die Jahre 2025 bis 2030 einen zunehmenden Fachkräftemangel. 63 % der Unternehmen sehen in Qualifikationslücken ihrer Belegschaft bereits jetzt die künftig größte Herausforderung.

Die gute Nachricht: Digitale Technologien verschaffen den Teams im Personalmanagement heute spürbare Entlastung. Cloud-Computing und KI erleichtern es, Mitarbeiter über Landesgrenzen hinweg einzusetzen. Verschiedene Software-Lösungen versprechen zudem, kulturelle Barrieren zu verringern, etwa durch Echtzeit-Übersetzungen und Akzent-Filter. Auch die Personalsuche läuft mittlerweile oftmals automatisiert ab. "Die KI scannt Vorstellungsgespräche und bringt den Bewerber inzwischen zumindest durch die ersten Phasen", erklärt Farndale.

Auf einen Auslandseinsatz kann sich jeder effizient vorbereiten: "Man muss sich nicht mehr ums Erlernen einer Sprache oder richtiges Verhalten im Meeting kümmern – einfach den passenden

„DIE MOBILITÄT DER MITARBEITER IST KOMPLEXER GEWORDEN. FÜR UNTERNEHMEN IST DAS EINE GROSSE HERAUSFORDERUNG.“

DAVID COLLINGS

PROFESSOR FÜR NACHHALTIGE WIRTSCHAFT AN DER TRINITY BUSINESS SCHOOL, TRINITY COLLEGE DUBLIN



Knopf drücken, das war's", erläutert Farndale. Nicht alle Menschen arbeiten reibungslos mit KI-Agenten zusammen. "Manche Kulturen sind technikoffener als andere", beobachtet Farndale. "In Kulturen, wo Hierarchien dominieren, wird KI stärker akzeptiert. Sie ist eine andere Form von Autorität." In Firmen mit flachen Hierarchien ist das anders: "Dort gibt es viele, die kritisch nachfragen: 'Was macht die KI genau? Einer Blackbox traue ich nicht'", berichtet die Professorin.

Auch kulturelle Konflikte mit den KI-Kollegen seien absehbar, sagt Collings. Das gelte besonders in emotional heiklen Momenten. "Wenn jemand in meiner Familie stirbt und ich habe Fragen zu Sonderurlaub im Trauerfall – rede ich da mit einer KI? Oder sollte die KI mich in diesem Fall besser an einen Menschen weiterleiten, der Mitgefühl zeigt und im Zweifel auch mal die Regeln beugt?"

Wissenschaftler in Indonesien haben gezeigt, dass generative KI-Modelle Menschen effektiv für

42%

Prozentsatz der Arbeitgeber weltweit, die zwischen 2025 und 2030 mit einem Rückgang der Verfügbarkeit von Fachkräften rechnen.

QUELLE:
WELTWIRTSCHAFTSFORUM

kulturelle Sensibilität schulen können. Solche digitalen Lehrmittel gelten als herkömmlichen Ansätzen überlegen, da sie kulturelle Vielfalt differenzierter abbilden und unbewussten Vorurteilen gezielt entgegenwirken. Die jüngsten Entwicklungen unterstreichen den Nutzen von KI als Instrument für mehr Inklusion, Verständnis und Fairness in diversen Gesellschaften.

Collings weist darauf hin, dass der Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Automatisierung von Einstiegstätigkeiten ein bisher wenig beachtetes Problem verschärft: Nachwuchskräfte verlieren wertvolle Chancen, durch informelles Lernen von erfahreneren Kolleginnen und Kollegen zu profitieren. "Das haben wir noch gar nicht wirklich durchdacht", mahnt er. Hybrid arbeitende Teams verstärken diese Herausforderung zusätzlich. Sein Fazit: Unternehmen sollten aktiv den Austausch zwischen erfahrenen und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern organisieren.

PERSONALMANAGER BRAUCHEN FREIRÄUME für strategisches Denken, rät Collings. "Die Teams sind unterbesetzt, sie sind aufs Tagesgeschäft fixiert. Da bleibt kaum Raum, um vorausschauend zu planen." Verschafft die Automatisierung einen Zeitgewinn, könnte das für Personalchefs zur Bewährungsprobe werden, glaubt Collings. Fast jeder Personalchef klagt, sein Team sei unterbesetzt. "KI bietet die perfekte Chance, genau diese Kapazitäten zu schaffen."

Collings ist jedoch überzeugt, dass Personalchefs viele hartnäckige Vorurteile überwinden müssen. "Leider wird die Personalabteilung in vielen Firmen als reiner Kostenfaktor betrachtet, ihr strategischer Wert wird oft nicht verstanden", kritisiert er. In Unternehmen, die das strategische Potenzial nicht erkennen, besteht die reale Gefahr, dass KI vor allem für Effizienzsteigerungen genutzt wird – mit dem Ergebnis kleinerer Teams, weiterer Kostensenkungen und dem Festhalten am Status quo. ■

Gut zu wissen

■ **KOMPETENZLÜCKEN SCHLIESSEN:** KI verändert die Qualifikationsanforderungen. Deshalb muss Weiterbildung gezielt gefördert werden.

■ **REGIONALE ZENTREN:** Personalabteilungen setzen heute stärker auf regionale Nähe anstatt auf eine Zentralisierung bei der Suche nach Mitarbeitern.

■ **KI CLEVER NUTZEN:** Wenn KI mehr Routinearbeiten übernimmt, bleibt Personalchefs Zeit, um sich auf die Strategieentwicklung zu konzentrieren.



BILL GEORGE

In einer Zeit unberechenbarer Politik und globaler Turbulenzen können selbst die stärksten Konzerne ins Wanken geraten. Bill George erläutert, wie ein Wertefundament Managern hilft, die Stürme zu bestehen.

TEXT **BENNETT VOYLES**
 PORTRÄTS **ELIESA JOHNSON**

NEUE HORIZONTE

MIT ZEHN JAHREN ERFAHRUNG als CEO eines schnell wachsenden Medizintechnikunternehmens und fast zwei Jahrzehnten als Professor an der Harvard Business School hat Bill George praktisch alle klassischen Geschäftsprobleme kennengelernt. Doch die großen Herausforderungen von heute sind alles andere als klassisch. In einem breit gefächerten Gespräch mit *Think:Act*, das auf seine Jahre als Medtronic-Chef und seine Forschung zurückgreift, spricht der 83-jährige Führungsexperte und Autor der *True North*-Reihe sowie von *Authentic Leadership* über die beispiellose Natur der heutigen globalen Herausforderungen.

Er erklärt, warum ethische Führung trotz des politischen Gegenwinds die klügste Strategie bleibt. Gleichzeitig warnt er vor öffentlichen Kraftproben im Umgang mit Regierungen. Und er betont, wie wichtig internationale Erfahrungen für junge Führungskräfte sind, um sie auf die Leitung globaler Konzerne vorzubereiten.

EIN KLARES ZIEL Bill George, bekannt für seinen Fokus auf Authentizität und Werte, ist ein profilierter Autor und Redner. Er plädiert für einen global ausgerichteten, ethischen Führungsstil, gerade in zunehmend unsicheren Zeiten.

Inwiefern haben sich die Herausforderungen für die Manager von heute verändert?

Früher konnten wir jedes geschäftliche Phänomen als komplexes Problem darstellen, das es zu lösen galt. Man betrachtete die einzelnen Aspekte, die Teams arbeiteten daran und wir setzten die einzelnen Lösungen zu einer Gesamtlösung zusammen. Heute haben wir es mit sehr komplizierten Problemen zu tun. Wir haben keine Aufgabe, die man in Einzelteile zerlegen kann. Es ist so, als würde eine Lawine abgehen. Man muss der Lawine ausweichen, abwarten, bis sich die Lage beruhigt hat, und dann zurückkommen und Entscheidungen treffen.

Im November 2024 blickten viele Führungskräfte voller Erwartung auf die neue US-Regierung. Es sah so aus, als würden einige Regulierungen gelockert. Dann aber kamen die Zölle und brachten alles durcheinander, denn jeder hatte sein Geschäftsmodell auf ein relativ liberales Zollumfeld ausgerichtet. Wenn man nun etwas in China kaufen will, hat man ein Problem: An einem Tag liegt der Zollsatz bei 10 oder 20 %, am nächsten Tag sind es 145 %, am dritten Tag dann 60 %. Bevor Sie Ihr Geschäftsmodell ändern können, müssen Sie abwarten, bis sich die Lage beruhigt hat. Denn wie wollen Sie Lieferketten aufbauen, wenn Sie Ihre künftigen Kosten nicht beziffern können?

Nehmen wir als Beispiel Corie Barry, CEO von Best Buy: 90 % der Waren des Unternehmens stammen aus dem Ausland, vor allem aus Asien, darunter alle Fernsehgeräte. In den USA gibt es keine Produzenten, also kann Barry die Fertigung nicht zurückverlagern. Gleichzeitig weiß sie nicht, wie hoch die Zölle sein werden. Wie soll sie da ihren Aktionären eine Prognose über die Gewinne geben?

Wie würden Sie um Erleichterung bei einer solchen Handelspolitik werben?

Bevor ich mit einem Lobbyisten spräche, würde ich klarstellen, was für mein Unternehmen wichtig ist. Der Zweck definiert, wofür Ihre Firma steht. Es ist riskant, diese Prinzipien aufzugeben, nur um den Erwartungen von Politikern nachzugeben. Politiker sind vielleicht noch vier Jahre im Amt. Aber Ihr Unternehmen soll noch 100 Jahre bestehen. Genau darin liegt die Verantwortung eines CEO.

Können Sie Beispiele nennen?

Im Januar 2025, die Trump-Regierung war erst wenige Tage im Amt, erklärte der Target-CEO Brian Cornell die Werte Vielfalt, Gerechtigkeit und Inklusion für überholt. Ich war zwölf Jahre lang im



**„SIE KÖNNTEN
EINEN HOHEN PREIS
ZAHLEN, WENN SIE
IHRE PRINZIPIEN
VERNACHLÄSSIGEN.“**

▼

BILL GEORGE

Target-Vorstand und habe miterlebt, wie sein Vorgänger Bob Ulrich das Unternehmen genau auf diesen Prinzipien aufgebaut hat. Target richtete sich damals an eine vielfältige Kundschaft, förderte Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft und wollte ein Umfeld schaffen, das gute Mitarbeiter anzieht – ob schwul, hetero oder divers. Bob Ulrich sagte offen, dass Target das schwulenfreundlichste Unternehmen der Stadt sei. Er wollte damit gezielt einen Kontrast zu Walmart setzen. Und tat das sehr erfolgreich: mit Design-Ikonen wie dem Michael-Graves-Teekessel oder großformatigen Anzeigen im Magazin der *New York Times*. Daraus entstand das Selbstverständnis: Wir sind anders. Wir sind Target. Mit Cornells Kehrtwende hat das Unternehmen jedoch viel von diesem besonderen Charme verloren. Die Mitarbeiter wissen heute nicht mehr genau, wofür Target steht.

Ron Vachris, der CEO von Costco, wählte einen anderen Weg. Er stellte klar: "Wir werden weiterhin das tun, woran wir glauben. Wir sind Costco. Wir wissen, wer wir sind. Wir wissen, wer unsere Kunden sind. Wir wissen, wer unsere Mitarbeiter sind." Das hat deutlich besser funktioniert.

Haben Sie bei Medtronic stets an Ihren Werten festhalten können?

Medtronic baute seinen Ruf um eine klare Mission herum auf: Menschen wieder zu einem gesunden Leben zu verhelfen. Die wichtigste Kennzahl lautete: Wie viele Sekunden dauert es, bis ein weiterer Mensch in ein gesundes Leben zurückfindet? Als ich vor 35 Jahren zu Medtronic kam, lag dieser Wert bei rund 100 Sekunden. Als ich 2002 ging, waren es nur noch sieben Sekunden. Heute sind es im Durchschnitt zwei Menschen pro Sekunde.

Sie glauben an einheitliche ethische Standards?

Wenn Sie Geschäfte in China, Indien oder im Nahen Osten machen, gilt für mich nicht das Prinzip "Andere Länder, andere Sitten". Bei Medtronic gibt es einen festen Standard. Einmal musste ich unseren Präsidenten für Europa entlassen, weil er das nicht verstanden hatte. Er hatte ein Bestechungssystem für italienische Vertriebspartner aufgebaut und meinte, so würden dort Geschäfte gemacht. Dann warf er mir vor, den Europäern amerikanische Werte aufzuzwingen. Ich antwortete ihm, dass Medtronic so keine Geschäfte macht und unsere Prinzipien überall auf der Welt gelten. Sie könnten einen hohen Preis zahlen, wenn Sie Ihre Prinzipien vernachlässigen. Ein aktuelles Beispiel: Die →

Trump-Regierung hat angekündigt, dass sie das Gesetz gegen Korruption im Ausland nicht durchsetzen werde. Angenommen, ein international agierendes Unternehmen gestattet daraufhin Bestechungsgelder in Ländern wie Saudi-Arabien. Sollte zu einem späteren Zeitpunkt eine neue Administration die Durchsetzung erneut einfordern, können die Geschäftspraktiken rückwirkend streng geprüft werden. Bei Gesetzesverstößen drohen erhebliche Konsequenzen. Frühere Handlungen holen einen oft Jahre später ein; die negativen Folgen lassen sich dann nicht mehr ungeschehen machen.

Sie unterrichten im Harvard-Business-School-Programm für neue CEOs. Gibt es Herausforderungen, die Sie heute stärker betonen als früher?

Manager, die in eine CEO-Rolle aufsteigen, sind meist gut vorbereitet, das interne Geschäft zu steuern. Sie wissen, wie man eine Organisation aufbaut, ein Team formt, Strategien entwickelt und solide Finanzzahlen für die Aktionäre liefert. Doch auf externe Herausforderungen sind sie häufig nicht eingestellt. Man könnte fragen: "Bill, wie sollte man sich auf eine Krise wie Covid-19 vorbereiten?" Meine Antwort lautet: Führung erfordert heute ein anderes Vorgehen. Es gilt, die eigenen Grundsätze zu bekräftigen, zugleich aber in der Strategie höchst agil und flexibel zu bleiben. Einen Fünf- oder Zehn-jahresplan zu verfolgen, ist heutzutage nicht mehr realistisch.

Muss sich die Ausbildung von Managern ändern, wenn sie in einer zunehmend chaotischen Welt bestehen sollen?

Wenn man jemanden hat, der potenziell Vorstandschef oder CEO werden könnte, muss man ihm Erfahrungen im Umgang mit der Welt außerhalb des eigenen Unternehmens ermöglichen. Ich selbst habe solche Erfahrungen schon sehr früh sammeln dürfen, als ich 1983 Präsident von Honeywell Europe wurde. Es war eine großartige Zeit, in Brüssel zu leben und nach Frankreich und Deutschland zu reisen. Viele Amerikaner haben in fremden Umgebungen Schwierigkeiten, weil sie mit anderen Kulturen nicht vertraut sind. Deshalb ist es wichtig, dass zukünftige Führungskräfte früh internationale Erfahrung sammeln. Menschen brauchen diese Erfahrung, um Intuition und Urteilsvermögen im Umgang mit komplexen Situationen zu entwickeln. Und wie lernt man intuitive Fähigkeiten? Indem man praktische Erfahrung im Umgang mit komplexen Herausforderungen sammelt.



BILL GEORGE ist Executive Fellow an der Harvard Business School, wo er viele Jahre Professor war, sowie ehemaliger Chairman und CEO von Medtronic. Zuvor war er Topmanager bei Honeywell und Litton Industries.

Viele Länder erschweren mittlerweile die Einstellung ausländischer Mitarbeiter. Wird das die Ausbildung globaler Führungskräfte behindern?

Definitiv. Das ist ein echtes Problem.

Was raten Sie Führungskräften, wenn etwa Visa-Verschärfungen ihrem Unternehmen schaden?

Bleiben Sie Ihren Prinzipien treu, agieren Sie unauffällig und vermeiden Sie öffentliche Konflikte. Integrität zeigt sich ohne großes Aufsehen. ■

Gut zu wissen

☑ **RUHE BEWAHREN:** Äußere Einflüsse können Probleme lawinenartig verstärken. Man sollte zunächst abwarten, bis sich die Lage beruhigt hat.

☑ **PRINZIPIEN SICHERN DIE ZUKUNFT:** Firmen müssen so gefestigt sein, dass sie ein Jahrhundert überdauern. Ihre Identität darf nicht Moden geopfert werden.

☑ **GLOBALE ERFAHRUNG STÄRKEN:** Führung erfordert intuitive Fähigkeiten im Umgang mit Komplexität. Diese gedeihen durch internationale Erfahrungen.



**„UNTERNEHMEN
HABEN DERZEIT KEIN
REGELWERK, WEIL
DIE SPIELREGELN
NEU FESTGELEGT
WERDEN. DOCH SIE
BESITZEN WEITERHIN
EIN KLARES PROFIL,
EIGENE STÄRKEN UND
FÄHIGE MITARBEITER,
DIE EINGESETZT
WERDEN KÖNNEN.“**

▼
RAFFAELLA SADUN

PROFESSORIN FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE AN DER HARVARD BUSINESS SCHOOL

Weitwinkel

Themen an der Schnittstelle von Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft.

Trittsicher

Blundstone hat sich von einem tasmanischen Familienbetrieb zu einer globalen Modemarke entwickelt, die Millionen Stiefel verkauft. Die Firmengeschichte zeigt, wie Traditionsmarken wachsen können, ohne Trends hinterherzulaufen oder ihre Authentizität aufs Spiel zu setzen.

VON **Megan Tatum**



SAVE ON FREIGHT
BLUNDSTONE FOOTWEAR MADE RIGHT IN THE HEART OF AUSTRALIA
MEANS BIG INTERSTATE FREIGHT AND DELIVERY SAVINGS
TO-SCHOOL FOOTWEAR.

**Girls and Boys
come out to play...
happy in Blundstone
'JUNIORS'**

Watch the kiddies try and wear these out! With Double-sewn genuine "Wearite" toes and reinforced toes, Blundstone 'Juniors' protect their feet, last longer and save you money! Made to the famous "Natural" and are available in girls. Insist on Blundstone's favourite store.



This new Youth's shoe is now available at your Retailer in sizes of 10-5 in Black and Brown. A youth's smart Vealring Colours Shoe. A youth's wide fitting shoe. All Blundstone quality Footwear is supplied by Blundstone's own Tannery. Savings of up to 10% are passed on to you.



★

THE STAFF OF LIFE

BREAD

DISC

CELEBRATIONS

THE STAFF OF LIFE

BREAD

DISC

CELEBRATIONS

THE STAFF OF LIFE

BREAD

DISC

CELEBRATIONS

THE STAFF OF LIFE

BREAD

DISC

CELEBRATIONS

THE STAFF OF LIFE

BREAD

DISC

CELEBRATIONS

THE STAFF OF LIFE

BREAD

DISC

CELEBRATIONS

THE STAFF OF LIFE

BREAD

DISC

CELEBRATIONS



ALS PRINZESSIN KATE 2022 bei einem Dänemark-Besuch in Blundstone-Stiefeln fotografiert wurde, hatte die australische Marke ihren Kultstatus bereits gefestigt. Bekannte Stil-Ikonen wie Brad Pitt, David Beckham und Emma Watson wurden schon mit ihren "Blunnies" gesichtet und lösten eine Welle der Aufmerksamkeit für den 155 Jahre alten Schuhhersteller aus. Die Verkaufszahlen verdreifachten sich innerhalb von nur fünf Jahren. 2023 verkaufte Blundstone drei Millionen Paar Schuhe in mehr als 70 Ländern. 2024 schaffte es das Unternehmen auf die Liste der weltweit 100 einflussreichsten Unternehmen des amerikanischen Magazins *Time*.

Gegründet wurde die Familienmarke 1870 von John und Eliza Blundstone in Hobart, Tasmanien. Im Jahr 1932 übernahm die Schuhmacherfamilie Cuthbertson das Unternehmen und machte die Marke Blundstone zum Synonym für robustes, langlebiges Schuhwerk – vor allem für australische Arbeiter. "Wir jagen keinen Moden hinterher, aber andere haben uns zur Mode gemacht. Die Leute sagen immer noch, ein Blundstone-Stiefel schreit nicht nach Aufmerksamkeit. Er ist einfach da", sagt Mitgeschäftsführer Adam Blake.

Sobald Blundstone einmal im internationalen Rampenlicht stand, gab es kein Zurück. Die Marke rückte als Modemarke in den Fokus und musste sich einem tiefgreifenden Wandel hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur, Strategie und Zielgruppe stellen. Dabei meisterten die Australier die Herausforderungen geschickt und umgingen Fehler, an denen viele zuvor gescheitert waren. Gleichzeitig entwickelte Blundstone einen durchdachten Plan, um die Unternehmensgröße bis 2030 erneut zu verdreifachen. Wie haben sie das geschafft?

BLUNDSTONE WAR KEIN KLEINES START-UP, als Brad Pitt 2017 in Los Angeles erstmals mit einem Paar gesehen wurde. Das Unternehmen stattete bereits Everest-Expeditionen, Olympioniken und die australische Armee aus, bevor die Modewelt auf die Stiefel aufmerksam wurde. Dennoch musste das Familienunternehmen erhebliche interne Umwälzungen bewältigen. Denn eine erfolgreiche Unternehmenskultur verlangt gerade in Wachstumsphasen gezielte Aufmerksamkeit und Pflege. Viele Firmenlenker übersehen in Expansionsphasen einen wichtigen Punkt: Sie vergessen, ihre ursprünglichen Werte sichtbar zu machen, erklärt Yvonne Randle, Mitautorin von *Growing Pains*. Neue →

Mitarbeiter brächten unterschiedliche Vorstellungen mit, ohne ein aktives Kulturmanagement begünstige das Konflikte. "Die gelebte Kultur mag zunächst die Gründer widerspiegeln, doch Wachstum verlangt nach einer bewussten Investition in Zeit und Energie, um Werte und Zusammenarbeit nachhaltig zu verankern", ergänzt Randle. Ebenso veränderten sich die Anforderungen an die Führung: "Große Unternehmen brauchen andere Kompetenzen als kleine. Häufig fehlen professionelle Leistungsmanagementsysteme, die transparent machen, ob Teams, Abteilungen und Einzelpersonen ihre Ziele erreichen – und ob das Unternehmen als Ganzes auf Kurs bleibt."

SOBALD IN WACHSENDEN UNTERNEHMEN bürokratische Abläufe eingeführt werden, ziehen sich viele Eigentümer zurück. Selbst für jene, die im Unternehmen bleiben, ruft zunehmendes Wachstum häufig ebenso oft Unruhe wie Begeisterung hervor. Besonders für familiengeführte Betriebe ist diese Phase meist nicht einfach. Viele sind weder dafür geeignet noch wirklich bereit, sich darauf einzulassen. James Richardson, Autor von *Ramping Your Brand*, bringt es auf den Punkt: "So etwas würde ich wirklich niemandem wünschen." Zwar träumt jeder Unternehmer irgendwann von internationaler Marktführerschaft, aber laut Richardson wachsen die meisten Unternehmen nur langsam oder gar nicht. Die Unternehmer kämen nie an einen Punkt, an dem sie sich wirklich testen können: "Bin ich eine Füh-



Schritt für Schritt zum Erfolg

Fünf Meilensteine auf Blundstones Weg nach oben

1894

Auf einer Ausstellung in Hobart wird Blundstones Schuhwerk als "sehr gut gefertigt" und "einzigartig" gewürdigt.

1940er

Blundstone liefert im Krieg eine halbe Million Paar Stiefel an die australische Armee. Sie sind so begehrt, dass US-Soldaten sie gegen ihre eigenen eintauschen wollen.

1960er

Die Serie #500 entsteht. Der Chelsea-Boot wird zum bekanntesten Schuh der Marke.

2014

Australische Athleten wählen für die Winterspiele in Sotschi Blundstone-Dressboots.

2020

Die Marke feiert ihren 150. Geburtstag – mit viermal so großem Umsatz wie noch zehn Jahre zuvor.



rungskraft, die auf einen echten Wachstumsschub reagieren kann?" Erfolgreiche Unternehmer teilten oft bestimmte Charaktereigenschaften: "Es sind Menschen, die Regeln brechen, Dinge ohne Erlaubnis vorantreiben und überdurchschnittliche Ergebnisse gerade in etablierten Firmen erzielen", sagt er. Zugleich seien sie bescheiden genug, anzuerkennen, dass letztlich der Kunde das Sagen hat.

Während das Geschäft in Australien deutlich anzog und sich die Zahl der Mitarbeiter bis 2021 verdoppelte, blickten die Eigentümer von Blundstone stets bewusst über die Zentrale in Hobart hinaus, um frische Impulse und neue Perspektiven ins Unternehmen zu holen. 2015 wurde Adam Blake zum Markenchef berufen und später zum Co-CEO befördert. Blake hatte zuvor eine Regierungsinitiative geleitet, die den Mittelstand förderte. Heute teilt er sich die Unternehmensführung mit Darryl Wilkes, der dem Unternehmen seit 1983



"Selbst wenn etwas für eine kurze Zeit vom Hype getragen wird – wenn es keinen echten Wert hat, werden es die Kunden nicht dauerhaft nutzen."

– Sean Ellis,
Autor von *Hacking Growth* und früherer
Manager bei Eventbrite und Dropbox

*TRADITIONSPFLEGE
Blundstone stellte
viele Jahre lang seine
Stiefel in der eigenen
Fabrik in Hobart,
Tasmanien her. Die
Produktion der klas-
sischen Gummistiefel
findet weiterhin
dort statt. Die Leder-
produkte werden
inzwischen jedoch
von streng auditier-
ten Zulieferern im
Ausland hergestellt,
die hohe ethische
und ökologische
Standards einhalten.*

verbunden ist. Im Jahr 2022 kamen Nik Jackson von Nike als Markenchef und James Burke von Asahi als Nachhaltigkeitsmanager zu Blundstone. Mit der neuen Führungsstruktur und einem diverser aufgestellten Team sah sich Blundstone für den weltweiten Markenauftritt gerüstet. Die Identität als traditionsreiches Familienunternehmen, das für Qualität, Komfort und verantwortungsvolles Handeln steht, blieb erhalten.

BIS VOR 20 JAHREN war für die meisten Blundstone-Kunden die Funktionalität wichtiger als der modische Aspekt. Die Stiefel wurden von Soldaten im Zweiten Weltkrieg getragen, sie kamen in australischen Minen zum Einsatz und bewährten sich beim Wandern durch Tasmaniens karges Gelände. Heute werden rund 70 % der Stiefel im Ausland verkauft, man sieht sie auf Bauernmärkten, bei Landspaziergängen oder auf Filmfestivals.

Die Versuchung, das Sortiment stärker auf eine zahlungskräftige Kundschaft auszurichten, muss groß gewesen sein. "Man steckt in diesem Hype-Zyklus, Investoren werfen einem Geld hinterher", erzählt Sean Ellis, Autor von *Hacking Growth* und früher bei Eventbrite und Dropbox für das Wachstum zuständig. Wer diesen Weg einschlägt, geht jedoch ein hohes Risiko ein: "Sechs Monate oder zwei Jahre später steht man wahrscheinlich vor einem Scherbenhaufen. Selbst wenn etwas für eine kurze Zeit vom Hype getragen wird – wenn es keinen echten Wert hat, werden die Kunden es nicht dauerhaft nutzen." Das Muster ist bekannt: In den 1980er-Jahren stiegen die Verkaufszahlen von Timberland-Stiefeln sprunghaft an. Das Unternehmen brachte 160 neue Modelle auf den Markt. Die Folge waren überlastete Fabriken, sinkende Qualität, unzufriedene Kunden und ein Gewinnrückgang um 14 %. Heute erwirtschaftet Timberland wieder mehr als 1,5 Milliarden US-Dollar Umsatz im Jahr. Doch die Episode zeigt: Wer zu schnell expandiert, setzt die eigene Marke aufs Spiel.

Das heißt nicht, dass man neue und potenziell lukrative Kundensegmente vernachlässigen sollte. Doch genauso wenig darf man die Eigenschaften aufgeben, die die ursprüngliche Kundengruppe schätzt. Die Kunst besteht darin, konkurrierende Zielgruppen miteinander zu verbinden, erklärt Annie Wilson, Autorin von *The Growth Dilemma* und Senior Lecturer an der Wharton School of Business: "Viele Unternehmen springen auf jeden Trend auf und verlieren dabei ihre Markenidentität aus den Augen. Wenn Unternehmen den Markt →

mit ihren Produkten fluten, machen sie die Marke überall verfügbar und scheinbar allgegenwärtig. Es gibt unzählige Kooperationen oder Partnerschaften, und die Unternehmen reagieren blitzschnell, um die Nachfrage zu bedienen."

ES GIBT ABER DURCHAUS MÖGLICHKEITEN, die Nachfrage nach einem Trendprodukt voll abzuschöpfen, ohne die Kernzielgruppe und das traditionelle Markenversprechen aufs Spiel zu setzen, erklärt Wilson. Sie nennt das Beispiel Crocs: Mit funktionalen Schuhen für Bootssportler und Gärtner gestartet, entwickelte sich das Unternehmen seit 2002 zum Anbieter von unkomplizierten Alltagsprodukten für die Massen. Doch dann gingen die Probleme los. Die alten Kunden beklagten sich über Passform und Qualität, zugleich fanden andere das neue Design langweilig. Crocs geriet unter Druck. 2018 kündigte das Unternehmen an, sämtliche Produktionsstätten und 160 seiner Filialen zu schließen. Unter CEO Andrew Rees schlug Crocs jedoch einen neuen Kurs ein: "Sie sind sehr geschickt darin, den Clog-Trend zu bedienen und zugleich die Marke mit Sandalen und anderen Produkten weiterzuentwickeln", sagt Wilson.

Blundstone hat in dieser Hinsicht seine Hausaufgaben gemacht. Zwar eröffnete das Unternehmen in Hobart ein neues Design- und Innovationszentrum für die Entwicklung von Prototypen, doch der Klassiker erfährt seit Jahrzehnten nur minimale Anpassungen. Selbst strategische Erweiterungen ins Frauen- und Kindersegment ändern daran nichts. Diese Beständigkeit ist entscheidend für den Erfolg und stiftet Glaubwürdigkeit. US-Marketingchefin Kate Shevack betont: "Das Modell #500 gibt es seit den 1960er-Jahren und wurde praktisch nie verändert. Das ist ein Beleg für Handwerkskunst und Langlebigkeit der Marke Blundstone."

Yannick Dillen, Entrepreneurship-Professor an der Vlerick Business School, ergänzt, dass Mittelständler gerne internationale Exportpläne in ihre Firmenpräsentationen aufnehmen. Doch für die meisten lohne sich eine Expansion ins Ausland nicht. "Es gibt administrative Verschiebungen und Veränderungen in der Lieferkette. Internationalität bedeutet Komplexität, und Komplexität geht auf Kosten der Skalierbarkeit." Deshalb rät er trotz aller Verlockungen meist zur Stärkung des Heimatmarktes. Kommt die internationale Nachfrage jedoch von selbst, empfiehlt er kleine Pilotprojekte, um die Lieferketten und die Nachfrage zu testen.

Dillen verweist auf Prime als Negativ-Beispiel. Die 2022 von den YouTube-Stars Logan Paul und

ROYALER AUFTRITT
Catherine, Prinzessin von Wales, trug im Mai 2023 Blundstone-Boots, als sie in Slough beim Freiwilligentag Big Help Out half, ein Pfadfinderhaus zu renovieren.

"Viele Unternehmen springen auf jeden Trend auf und verlieren dabei ihre Markenidentität aus den Augen."

– Annie Wilson,
Dozentin an der Wharton School
of Business und Mitautorin von
The Growth Dilemma



KSI gegründete Sportdrink-Marke expandierte rasant. Fans standen stundenlang Schlange und zahlten teils Hunderte US-Dollar pro Flasche. "Sie hätten sagen können: Lasst uns erst mal vorfühlen und sanft starten. Das hätte auch die Sorge der Kunden aufrechterhalten, etwas zu verpassen." Zwei Jahre später waren die Umsätze laut Berichten um rund 40 % eingebrochen.

DAS STRATEGISCH AUSGERICHTETE Wachstumsdenken prägte bei Blundstone eine scheinbar rasante, tatsächlich aber über Jahrzehnte behutsam eingeleitete internationale Expansion. Seit Mitte der 1980er-Jahre werden die Stiefel nach Europa exportiert, Ende der 1990er-Jahre waren sie bereits in 22 Ländern erhältlich. Das Fundament wurde also früh gelegt. Doch das eigentliche globale Wachstum vollzog sich in den vergangenen zehn Jahren.



Ein Stiefel klettert an die Spitze

3 Millionen

So viele Paar Stiefel hat Blundstone im Jahr 2023 in mehr als 70 Ländern verkauft.



>20 Prozent

2023 entfiel mehr als ein Fünftel von Blundstones Umsatz auf die USA. 2018 waren es nur rund 5 %.

25 Millionen

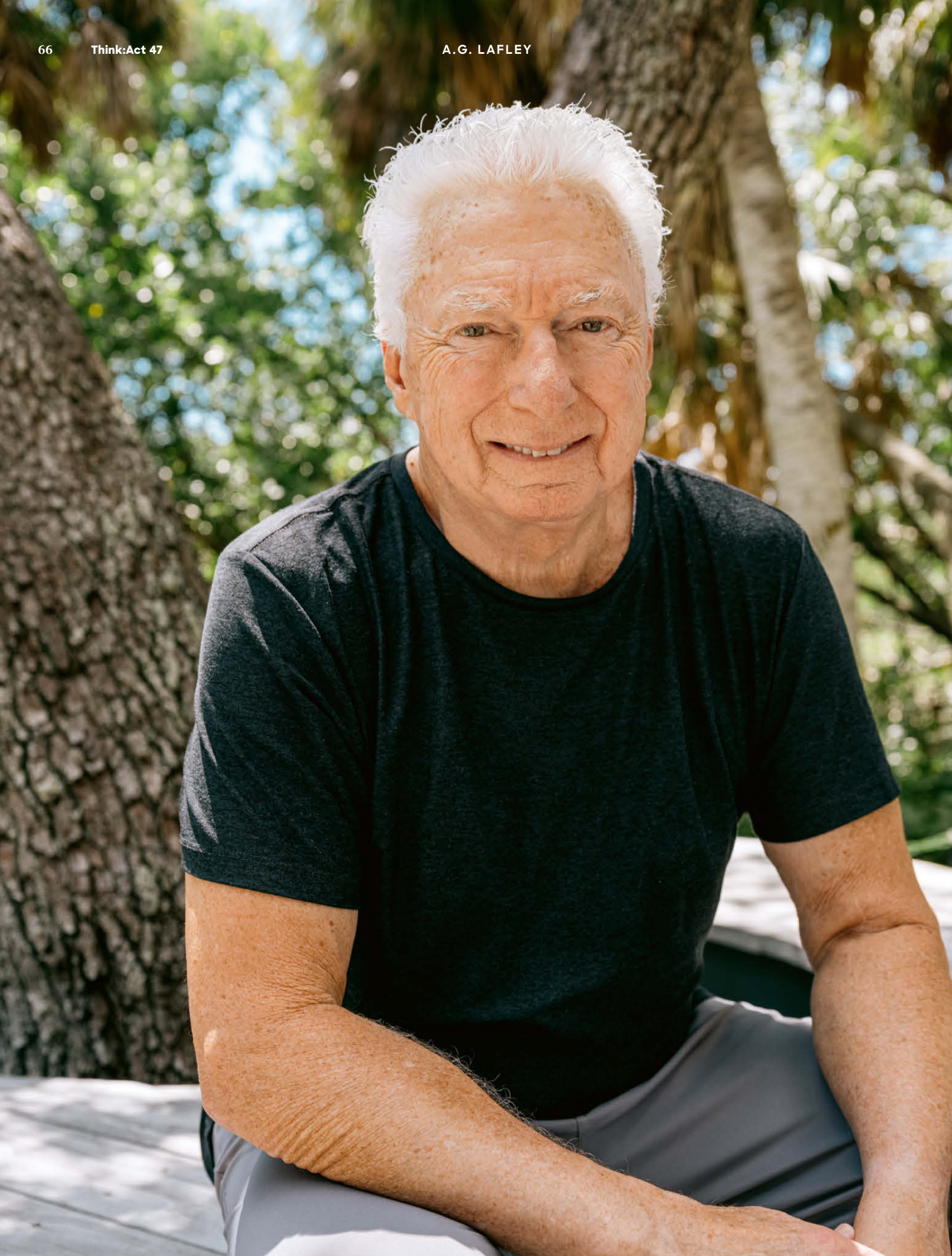
So viele Paare des legendären Chelsea-Boot #500 hat Blundstone seit der Einführung in den 1960er-Jahren verkauft.

QUELLEN:
BLUNDSTONE, TIME

Mit der ersten weltweiten Kampagne im vergangenen Jahr hat Blundstone diesen Anspruch auch kommunikativ unterstrichen. Die Plattform "Well Worn", die die persönlichen Geschichten einer vielfältigen, internationalen Gemeinschaft von Blundstone-Trägern erzählt, wurde geschaffen, um eine "universelle Gemeinsamkeit" der Marke sichtbar zu machen, erklärt Tom Wenborn von Thinkerbell, der Agentur hinter der Kampagne. Das ambitionierte Projekt spiegelte das Bestreben wider, Blundstones internationale Präsenz weiter auszubauen. Wie es der damalige Markenchef Nik Jackson formulierte: "Plötzlich zwingt uns das internationale Geschäft zu der Frage: Ist das für Menschen in anderen Teilen der Welt noch relevant?"

Blundstone erschloss neue Märkte auf Basis von Daten von fast 10.000 Händlern in 70 Ländern. Unterstützt wurde das Unternehmen dabei von 19 Vertriebspartnern. Unter Jackson führte Blundstone eine umfassende Marktforschung in zwölf internationalen Märkten durch. Das Projekt half dem Team zu verstehen, wo die Marke langfristig Mehrwert schaffen kann. Der schnelle Ruhm mag verlockend sein, doch viele Firmen unterschätzen die Wucht, mit der er einschlägt. Wenn Kultur, Kundschaft und Strategie gleichzeitig umgekrempelt werden müssen, gehen selbst etablierte Marken unter. Blundstone zeigt nach 155 Jahren Firmengeschichte, wie man die Balance hält: Man holt sich frischen Wind von außen, bleibt stur gegenüber Modeerscheinungen und expandiert mit Bedacht – ohne den eigenen Markenkern zu verwässern. ■





Immer auf Sieg spielen!

*Der frühere CEO von P&G, **A. G. Lafley**, gilt als einer der erfolgreichsten Wirtschaftsführer seiner Zeit. Er meisterte Wachstum und Verschlankung gleichermaßen geschickt.*

VON **Neelima Mahajan** FOTOS VON **Josh Aronson**

NUR WENIGEN MANAGERN gelingt es, im selben Unternehmen ein zweites Mal erfolgreich zu wirken. Alan George Lafley ist eine Ausnahme: In seinen ersten zehn Jahren an der Spitze verdoppelte er den Umsatz und verdreifachte den Gewinn des US-Riesen Procter & Gamble, wodurch der Konzern zu einer der zehn wertvollsten Firmen der Welt wurde. Nach einer dreijährigen Pause kehrte er zurück und machte P&G fit für eine neue Ära: Er straffte die Strukturen, setzte auf klare Grundprinzipien und förderte Innovationen.

Heute, in einer ruhigeren Lebensphase, blickt er auf die beiden sehr unterschiedlichen Zeiträume zurück. Im Video-Gespräch mit *Think:Act* reflektiert er über Themen wie Forschung und Entwicklung bis hin zu der Frage, warum wir auch im Zeitalter von KI menschliche Empathie brauchen.

IN SEINEM ELEMENT
A.G. Lafley traf *Think:Act* zu einem Fototermin auf dem Gelände von The Bay, einem Naturschutzprojekt an der Sarasota Bay in Florida. Er ist dessen Gründungs-CEO.

Wie haben Sie Strategien und Grundsätze entwickelt, die zu dem gesamten Unternehmen Procter & Gamble passten?

Für mich lautete der erste Grundsatz immer: Der Kunde ist König. Der Zweck jedes Unternehmens besteht darin, Kunden zu gewinnen, sie besser zu bedienen als jeder andere und sie so lange wie möglich zu halten. Das zweite Prinzip war: Wer erfolgreich sein will, muss klar entscheiden, auf welchem Spielfeld er antritt. Die Schlüsselfrage lautete: Wer sind unsere Kunden? Gemeint waren diejenigen Konsumenten, die unsere Marken und Produkte als relevant und wichtig ansahen und sie anderen Marken vorzogen. Zunächst stand für uns der erste Moment der Wahrheit im Mittelpunkt. Das war die Kaufentscheidung. Auf den Kauf folgte der zweite Moment der Wahrheit: die Nutzung zu Hause. Hatten wir eine herausragende Leistung →

erbracht und die Kunden zufriedengestellt? Wenn uns beides überzeugend gelungen war, begann der Zyklus von Neuem. Unser Leitsatz war sehr einfach: sie Verbraucher in den Mittelpunkt stellen, ihnen innovative Marken und Produkte bieten, die ihre Bedürfnisse erfüllen.

Wie sollen Führungskräfte langfristig planen können, wenn sie mit der in vielen Unternehmen vorherrschenden Quartalskultur konfrontiert sind?

Von Anfang an haben wir betont, dass unser Fokus auf einem Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren liegt. Unsere Geschäftsfelder folgten nie vierteljährlichen Zyklen, sondern eher Zwei- bis Fünfjahreszyklen, in kapitalintensiven Bereichen sogar bis zu sieben Jahren. Zwar veröffentlichten wir als US-Konzern Quartalszahlen, entscheidend war für uns jedoch das Jahresziel – und selbst das nur als Etappe auf dem Weg zum Dekadenziel. Quartalschwankungen waren unvermeidlich, doch wir baten Investoren, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, den Blick auf die langfristige Entwicklung zu richten. Letztlich zählen für den Markt und Investoren vor allem Konsistenz, Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit – wer das liefert, dem verzeiht man kurze Schwankungen.

Zwischen Ihren beiden Stationen bei P&G waren Sie in den Bereichen Private Equity und Venture Capital tätig. Hat das Ihre Sichtweise beeinflusst?

Im Kern gibt es drei Arten von Unternehmen: "Start them up"-, also Start-ups, "Fix them up"-, also Private Equity, und "Keep them up"-Unternehmen wie P&G. Letztere brauchen alle drei Fähigkeiten zugleich: gründen, sanieren und dauerhaft erfolgreich führen. Aus der Private-Equity-Praxis habe ich vor allem finanzielle Disziplin gelernt. Eine solide Bilanz und eine tragfähige Kostenstruktur sind die Grundlage. Investitionen in Innovationen oder Akquisitionen sollten nur erfolgen, wenn diese Stabilität gewährleistet ist. Private Equity konzentriert sich fast ausschließlich auf Wertsteigerung und arbeitet mit einem Zeithorizont von drei bis sieben Jahren. Das ist kürzer als bei P&G, aber lang genug, damit sich Führung und Strategie spürbar auf die operative Leistung auswirken.

Warum sollten Unternehmenslenker nach Einfachheit streben, wenn die Geschäftswelt komplex ist?

Jede Generation glaubt, sie erlebe die turbulenteste und schwierigste Zeit überhaupt. Ich erinnerte mich an meine Stationen in Asien: Während der



A.G. Lafley

ist CEO, Business-Mentor und Philanthrop. Er führte Procter & Gamble von 2000 bis 2010 und erneut von 2013 bis 2015. Neben Artikeln in der *Harvard Business Review* veröffentlichte er die Bestseller *Playing to Win – Wie Strategie wirklich funktioniert* und *The Game-Changer*.

Heute berät er zu Strategie und Innovation, begleitet CEO-Nachfolgen, coacht Führungskräfte und leitet als Gründungs-CEO die gemeinnützige Organisation Bay Park Conservancy in Sarasota, Florida.



Asienkrise stürzte ein indonesisches Unternehmen über Nacht von 100 Millionen auf 18 Millionen US-Dollar Umsatz ab. Ich habe das Erdbeben von Kobe und den Tsunami in Südostasien miterlebt. Das Jahr 2000 war turbulent, 2002 platzte die Dotcom-Blase, 2008 und 2009 folgten Finanzkrise und Rezession. Auch die aktuelle Lage ist schwierig. Aber das gehört zum Job. Je volatil und ungewisser Ihre Umwelt wird, desto übersichtlicher müssen Sie das Umfeld innerhalb des Unternehmens gestalten. Das bedeutet: wenige klare strategische Ziele, die definieren, was Erfolg für Ihr Unternehmen bedeutet – und wenige eindeutige Entscheidungen darüber, wo Sie antreten, wie Sie gewinnen wollen und welche Kernkompetenzen Sie brauchen. Auch auf operativer Ebene muss alles möglichst einfach sein. Wir haben an mehreren Stellen vereinfacht. Ich habe mich auf vier Formate konzentriert: Treffen mit dem Präsidenten, mit CEOs, mit Bereichs- und Länderchefs. Das Notizbuch habe ich wegge-



“Der Zweck jedes Unternehmens besteht darin, Bedürfnisse zu wecken, Kunden dafür zu gewinnen sie besser zu bedienen als jeder andere und sie so lange wie möglich zu halten.”

– A.G. Lafley

legt und das Gespräch auf zwei bis drei Kernfragen fokussiert: Liegen wir vorn? Falls ja, wie können wir unseren Vorsprung ausbauen? Falls nein, welche ein oder zwei strategischen Weichen müssen wir stellen, um wieder auf Erfolgskurs zu kommen? Dann habe ich ihre Innovationsstrategien durchleuchtet. Ich wollte Prototypen sehen und wie die Verbraucher darauf reagiert haben. Einmal im Jahr habe ich mit ihnen über Nachfolgeplanung und Nachwuchsförderung gesprochen.

Schließlich bin ich mit ihnen ihre Ein- und Zweijahrespläne durchgegangen. Auch hier wollte ich keine Präsentationen sehen, sondern nur die nackten Zahlen und zwei, drei konkrete Schritte aus ihrer operativen Planung, mit denen sie ihre Strategie umsetzen wollten. Wer sich von äußeren Einflüssen nicht zu stark ablenken lässt, sondern sich auf die wenigen wirklich steuerbaren Faktoren konzentriert, schafft echten Mehrwert. Das gilt sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen.

*ALLES IM BLICK
Unter den wach-
samen Augen von
A.G. Lafley eröffnete
das Naturschutz-
projekt The Bay den
ersten Abschnitt
und plant die Er-
öffnung des zweiten
im Jahr 2026. Der
fertige Park wird
rund 200 Millionen
US-Dollar kosten und
voraussichtlich in vier
oder mehr Phasen
innerhalb von acht
bis zehn Jahren
vollendet werden.*

Konnten Sie diese Arbeitsweise auch unternehmensweit durchsetzen?

Wir haben uns sehr darum bemüht, weil wir wollten, dass die strategische Arbeit auf Länderebene auch vor Ort geleistet wird. Wenn ich in ein Land gereist bin, lief mein Treffen mit den Teams so ab, wie ich es beschrieben habe: Wir sind strategische Ziele und Entscheidungen durchgegangen und die Innovationen, die sie auf den Markt gebracht hatten; wir haben uns ihren Talentpool sowie ihre Leistungen angesehen. Außerdem haben wir ein Führungskräfteprogramm entwickelt und zahlreiche Online- wie Präsenzkurse angeboten, weil wir überzeugt waren, dass sich die "Playing to win"-Strategie und wirksame Führung lernen lassen. Einige Länder und Bereiche erzielten herausragende Ergebnisse, andere taten sich schwer. Dort haben wir die Teams unterstützt, gestärkt und ihnen geholfen, bessere Resultate zu erzielen. War das nicht genug, haben wir die Führung neu aufgestellt. →

Wie haben Sie entschieden, welche unternehmerischen Chancen Sie verfolgen und welche nicht?

Die einzigen Entscheidungen, die mein relativ kleines Führungsteam und ich getroffen haben, waren die grundsätzlichen Fragen hinsichtlich Marktauswahl und Erfolgsstrategie für den gesamten Konzern. Wir agierten branchen-, sektoren-, kategorien- und länderübergreifend. Die Marktauswahl auf dieser Ebene war im Wesentlichen eine Portfolioentscheidung: In welchen Branchen, Sektoren, Kategorien und Ländern wollen wir aktiv sein? Der zweite Schwerpunkt war unsere Erfolgsstrategie: Wie müssen wir unser Geschäftsmodell weiterentwickeln, um bessere Leistungen zu erbringen und Geschäftseinheiten je nach Land, Sektor oder Kategorie optimal zu unterstützen? Wir konzentrierten uns darauf, zentrale Fähigkeiten und Kompetenzen aufzubauen. Wir investierten mehrere Milliarden US-Dollar in die Konsumentenforschung und in hausinterne Forschungsmethoden.

*PARK FÜR ALLE
Ob im Chidsey Building, einst Sarasotas erste Bibliothek, oder auf dem künftigen Gelände von The Bay: Lafley bringt seine Innovationskraft ein, um "einen Park für alle" zu schaffen.*

Erhebliche Summen flossen auch in Innovationen. Wir gaben mehr für Forschung und Entwicklung aus als unsere fünf größten Konkurrenten zusammen. Und wir investierten deutlich mehr als die meisten anderen Unternehmen in Personalgewinnung, Personalentwicklung und Führungskräfteförderung.

Sie haben viel Geld in Innovationen investiert, darunter auch das offen gestaltete Programm "P&G Connect + Develop". Wie sind Sie vorgegangen?

Wir haben nicht das gesamte Budget auf einmal eingesetzt, sondern Schritt für Schritt investiert und sind dabei immer nach dem Prinzip testen und lernen vorgegangen. Connect + Develop war genau eine solche Gelegenheit. Unsere Grundannahme war: Obwohl wir zu den größten Patentanmeldern gehörten, gab es natürlich auch viele andere großartige Erfinder. Wir wollten Zugang zu Ideen und Technologien, die in unseren Branchen relevant sein könnten. Wir wollten einen Teil dieser externen Innovation ins Unternehmen holen, um unsere Vermarktungskompetenzen optimal einsetzen zu können. Damals beschäftigte P&G rund 10.000 Forscher und Ingenieure. Viele von ihnen befürchteten zunächst, dass wir Forschung und Entwick-



"KI und maschinelles Lernen dürften zunehmend zum Standard werden und weniger einen Wettbewerbsvorteil bieten. Der entscheidende Unterschied werden die Menschen sein."

– A.G. Lafley

lung auslagern würden. Doch tatsächlich holten wir zusätzliche Forschung ins Haus, um sie weiterzuentwickeln und zu vermarkten. Als das klar wurde, begannen unsere Teams, mit Spitzenwissenschaftlern von Lieferanten wie BASF und Novozymes sowie mit Forschungsuniversitäten und -laboren zusammenzuarbeiten. Das beflügelte sie, obwohl der Anfang schwierig war.

Viele offene Innovationsprojekte scheitern in Unternehmen aus kulturellen Gründen.

Das ist tatsächlich ein kulturelles Problem. Wir haben versucht, unsere Leute zu ermutigen, es auszuprobieren und sich auf das Experiment einzulassen. Wir brachten Chemiker von P&G und BASF zusammen, und schon bald entwickelten sie neue Polymere, die beide Unternehmen nutzen konnten. Das war für die Forscher eine Win-win-Situation. Sie bekamen viel Anerkennung und Wertschätzung. Wenn ein hervorragender Wissenschaftler stur war und außer seinen handverlesenen Labortechnikern niemanden in sein Labor lassen wollte, fanden wir Wege, attraktive Projekte in seine Abteilung zu bringen. Wir fragten zum Beispiel, ob sie etwas für uns testen könnten. Da kann man als Wissenschaftler schwer Nein sagen. Natürlich funktionierte das nicht immer. Aber als wir das Programm starteten, kamen etwa 10 % der neuen oder verbesserten Produkte mit Unterstützung externer Innovatoren auf den Markt. In den Jahren 2005 und 2006 waren es bereits 40 bis 50 %.

Wir profitierten von einer Unternehmenskultur, die stark auf Eigenverantwortung, Führung und Innovation setzte. Das half, reichte allein jedoch nicht aus. Jeder musste selbst ausprobieren, ob es in seinem Bereich funktionierte. Mehrere Einheiten machten in manchen Branchen, Sektoren oder Kategorien so rasch Fortschritte und erzielten Erfolge, die auf andere motivierend wirkten.

Bei P&G haben Sie viel Wert auf menschliche Empathie gelegt. Glauben Sie, dass wir in der heutigen Welt von Daten, KI und Analytik Gefahr laufen, das menschliche Verständnis für den Kunden aus den Augen zu verlieren?

Es ist natürlich wichtig, Daten zu sammeln und sie so gut wie möglich zu verstehen. Gleichzeitig glaube ich fest daran, dass menschliche, empathische Einsicht und Verständnis nach wie vor eine entscheidende Rolle spielen. Ich habe mit Figs gearbeitet, einem Start-up, das an die Börse ging. Figs bietet modische Alternativen zu traditioneller me-



Short Takes

Sehen Sie sich das Video-Interview mit A.G. Lafley online an:

→ [thinkact.](https://thinkact.rolandberger.com/de/lafley)

[rolandberger.com](https://rolandberger.com/de/lafley)
/de/lafley

dizinischer Berufsbekleidung an. Sie arbeiten stark datenbasiert. Gleichzeitig verbringen CEO Trina Spear und ihr Team viel Zeit vor Ort in Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen, bei den Krankenschwestern und Hausärzten. Sie wollen verstehen, wie ein Zwölfstundendienst abläuft und welche Auswirkungen das auf die Kleidung hat, also wie sie sitzen, funktionieren und sich anfühlen muss. Das bleibt unverzichtbar.

KI und maschinelles Lernen dürften zunehmend zum Standard werden und weniger einen Wettbewerbsvorteil bieten, vor allem bei großen, technologisch versierten Unternehmen mit großen Budgets. Diese Firmen werden an der Grenze dessen konkurrieren, was mit Datenbanken und KI möglich ist. Der entscheidende Unterschied werden die Menschen sein. Einen Vorteil werden die Personen, Führungskräfte, Teams und Unternehmen haben, die unausgesprochene Bedürfnisse und Wünsche der Kunden erkennen können. ■

Ein guter Tropfen

Recyceltes Abwasser als Trinkwasser? Die meisten lehnen das instinktiv ab, doch für Millionen Menschen ist es längst Alltag. Mit zunehmender Wasserknappheit wird die Aufbereitung von Abwasser keine Frage des Geschmacks mehr, sondern eine des Überlebens.

VON **Geoff Poulton** FOTOS VON **Luke Wither**

WÜRDEN SIE ABWASSER trinken, wenn es wiederaufbereitet wäre? Vermutlich würden Sie spontan ablehnen. Und das ist nachvollziehbar: Wasser, das bisweilen auch als "Vom Klo zum Hahn"-Wasser bezeichnet wird, klingt nicht gerade verlockend. Doch hinter dieser instinktiven Abwehr steckt eine vielversprechende Antwort auf eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts: den immer größer werdenden Wassermangel.

Jahrhundertlang galt Abwasser als lästiges Nebenprodukt, das zügig gereinigt und entsorgt werden musste. Oder auch nur entsorgt wurde. Wäre es nicht viel besser, wenn das, was wir mehrmals täglich die Toilette hinunterspülen, nicht nur unser Überleben sichern, sondern auch Klimaresilienz und Wirtschaftswachstum fördern könnte?

Die Menschheit produziert rund 360 Milliarden Kubikmeter Abwasser pro Tag. Damit ließen

sich 144 Millionen Schwimmbecken olympischer Größe füllen, wie eine Studie der Universität Utrecht und der Vereinten Nationen zeigt. Doch nur 11 % davon werden direkt wiederverwendet. Und von diesen 11 % fließt der Großteil in Landwirtschaft und Industrie. Das hat Vorteile, bedeutet aber auch, dass nur ein winziger Bruchteil zu kostbarem Trinkwasser aufbereitet wird – laut einer Untersuchung der Weltbank gerade einmal 3 %.

Das muss sich ändern, findet Heather Cooley, Forschungsleiterin am Pacific Institute, einer globalen Non-Profit-Organisation für Wasserfragen. "Wasserknappheit wird auf der ganzen Welt zu einem immer größeren Problem. Bevölkerungswachstum, wirtschaftliche Entwicklung und der Klimawandel machen die Versorgung unsicherer." Tatsächlich hat sich der globale Wasserbedarf seit 1960 verdoppelt und könnte in den nächsten 25 Jahren um weitere 30 % steigen. Der Klimawandel verändert Niederschlagsmuster, während →





VOLLES POTENZIAL
Wasser durch
physikalisch-chemische
Verfahren zurückzu-
gewinnen, ist seit den
1970er-Jahren etabliert.
Dabei filtert eine semi-
permeable Membran
Verunreinigungen mittels
Umkehrosmose heraus -
beispielsweise Salz
aus Meerwasser.

Übernutzung und Verschmutzung Grundwasserspeicher und Flüsse belasten. Eine Patentlösung gibt es nicht. Doch mehr Wasserrecycling bietet einen bewährten, skalierbaren Ansatz. "Durch die Wiederaufbereitung können wir nicht nur das Wasser selbst nutzen, sondern auch die darin enthaltene Energie und die Nährstoffe", sagt Cooley.

SO NEU IST DIE IDEE NICHT: Archäologische Funde belegen, dass bereits die Bewohner Kretas in der Bronzezeit ihre Felder mit Abwasser bewässerten und die alten Römer Regenwasser nutzten. Doch erst im 20. Jahrhundert begannen Städte, Abwasser systematisch aufzubereiten und so die Trinkwasserknappheit zu lindern. Im Jahr 1968 nahmen die namibischen Behörden die Wasseraufbereitungsanlage Goreangab in der Hauptstadt Windhoek in Betrieb – als erste Großanlage der Welt, die Trinkwasser direkt aus dem Abwasser gewinnt. Namibia ist mit nur rund 280 Millimeter Niederschlag pro Jahr das trockenste Land im südlichen Afrika. Die modernisierte Anlage deckt bis zu 35 % des täglichen Trinkwasserbedarfs von Windhoek und entlastet so die kostbaren Grundwasservorräte. Die Bewohner Windhoeks nutzen aufbereitetes Abwasser freilich nicht aus Geschmacks-, sondern aus Überlebensgründen.

Heute steht Namibia damit nicht mehr allein da. Singapur startete 2002 sein NEWater-Programm und deckt über die Aufbereitungsanlagen inzwischen mehr als ein Drittel des gesamten Wasserbedarfs einschließlich Trinkwasser. In den USA betreibt Orange County in Kalifornien die weltweit größte Anlage zur Trinkwasseraufbereitung. Und von El Paso bis Phoenix planen Versorger neue Projekte, um mit dem Bevölkerungswachstum und der zunehmenden Trockenheit Schritt zu halten.

Und doch bleibt die Nutzung bislang auf wenige Weltregionen beschränkt. Vielerorts erlauben strenge Vorschriften die Aufbereitung zu Trinkwasser nur im Notfall oder verbieten sie ganz. In Spanien etwa darf Abwasser nur in Krisensituationen zu Trinkwasser aufbereitet werden. In weiten Teilen des Nahen Ostens und Nordafrikas, wo das Wasserrecycling dringend benötigt würde, setzt man weiterhin auf das teure und energieintensive Verfahren der Meerwasserentsalzung.

Die Technik zur Gewinnung von Trinkwasser aus Abwasser ist längst ausgereift, wie der Erfolg der namibischen Großanlage zeigt. Grundsätzlich gibt es zwei Ansätze: Bei der indirekten Trinkwasserrückgewinnung (IPR) wird aufbereitetes Ab-



Auf zu neuen Ufern

360 Milliarden

Kubikmeter Abwasser, die jeden Tag weltweit entstehen – genug, um 144 Millionen Schwimmbecken olympischer Größe zu füllen.

11%

So viel von diesem Abwasser wird aktuell direkt wiederverwendet – der größte Teil davon für die Bewässerung und Industrie.

3%

Anteil des weltweit aufbereiteten Abwassers, der als Trinkwasser genutzt wird.

QUELLEN:
UNIVERSITÄT UTRICHT,
VEREINTE NATIONEN,
WELTBANK

wasser zunächst in Grundwasserspeicher oder Stauseen eingeleitet und später zur weiteren Reinigung wieder entnommen. Dadurch entsteht eine ökologische Pufferzone, die natürliche Verdünnungsprozesse nachbildet. Bei der direkten Trinkwasserrückgewinnung (DPR) entfällt dieser Schritt: Das Abwasser wird durch moderne Mehrbarrieren-Verfahren wie biologische Aufbereitung, Filtration, Ozonbehandlung, Umkehrosmose und UV-Desinfektion gereinigt und anschließend direkt ins städtische Versorgungsnetz eingespeist.

Sicher sind beide Ansätze. Die direkte Nutzung liefert dank ständiger Überwachung und mehrstufiger Reinigung oft sogar eine höhere Wasserqualität als viele herkömmliche Quellen. Warum bleibt sie bislang eine Ausnahme? "Ein Hemmschuh ist die öffentliche Wahrnehmung", sagt Cooley. Die Angst vor Widerstand in der Bevölkerung reicht aus, um die Einführung zu bremsen oder sogar um eine fertige Anlage stillzulegen. 1995 investierte die Stadt Los Angeles 55 Millionen US-Dollar in das East Valley Water Reclamation Project. Fünf Jahre später, als die Anlage betriebsbereit war, wurde sie zum Wahlkampfthema. Kritiker diffamierten sie als ekelerregende "Vom Klo zum Hahn"-Lösung. Der Aufschrei war so groß, dass die Anlage nach wenigen Tagen außer Betrieb genommen wurde.

DOCH DIE ZEITEN ÄNDERN SICH. Umfragen in Europa zeigen inzwischen breite Mehrheiten für die Nutzung von aufbereitetem Abwasser als Trinkwasser. In den Niederlanden liegt die Zustimmung bei bis zu 75 %. Selbst Los Angeles setzt wieder auf Abwasseraufbereitung: 2027 geht dort eine neue IPR-Anlage in Betrieb, die 250.000 Menschen mit Trinkwasser versorgen soll. Die zunehmende Wasserknappheit und wachsende Sorgen um die Umwelt beschleunigen den Umschwung. Für Cooley ist Aufklärung entscheidend: "Wir brauchen mehr Wissen über die Technologie und über die wachsenden Herausforderungen, sicheres und bezahlbares Wasser bereitzustellen."

Singapur ist Vorreiter: Die Regierung hat ein Besucherzentrum für NEWater eröffnet, das Thema in die schulischen Lehrpläne integriert und die Technologie durch Führungen und interaktive Ausstellungen erlebbar gestaltet. Bei Veranstaltungen wie einer Parade am Nationalfeiertag wurden Flaschen mit NEWater verteilt. Aus einem vermeintlichen Stigma wurde ein Symbol nationalen Stolzes. Sogar mit einer örtlichen Brauerei entstand eine Kooperation: Sie braute ein Craftbier aus NEWater. Und dann ist





"Wir brauchen mehr Wissen über die Technologie und die wachsenden Herausforderungen, sicheres, sauberes und bezahlbares Wasser bereitzustellen."

– Heather Cooley,
Forschungsleiterin
am Pacific Institute

da noch der Name: NEWater klingt modern und cool. Gutes Marketing macht den Unterschied.

MINDESTENS 35 STÄDTE UND GEMEINDEN rund um den Globus haben recyceltes Abwasser in ihre Versorgung aufgenommen. Ungefähr 30 Millionen Menschen trinken es täglich ohne Probleme. Doch in den meisten Ländern fehlen Regeln, die eine breitere Nutzung ermöglichen. "Regierungen sollten Leitlinien und gegebenenfalls Vorschriften erlassen, damit Gemeinden, wissen, wie der Weg dorthin aussieht", sagt Cooley.

Wasserrecycling rückt immer stärker in den Fokus, auch jenseits der Trinkwasserversorgung. Denn Wasser steckt in fast jedem Produkt, von Mikrochips und Batterien bis zu Lebensmitteln und Textilien. Das World Resources Institute schätzt, Wasserknappheit könnte bis 2050 rund ein Drittel der globalen Wirtschaftsleistung gefährden. Sogeannter Wasserstress ist auch ein Risiko für Unter-

*KOSTBARES NASS
Regionen wie
Nordafrika und
Gibraltar setzen
auf Entsalzung, um
Meerwasser auf-
zubereiten und den
Trinkwasserbedarf
vor Ort zu decken.*

nehmen: von Knappheit über regulatorische Auflagen bis hin zu Imageschäden. Immer mehr Firmen verpflichten sich deshalb, in den nächsten Jahren "wasserpositiv" zu werden. Sie wollen weniger verbrauchen und mehr Süßwasser zurückführen, als sie ihrer Umwelt entnehmen.

Je weniger Wasser aus Flüssen und Grundwasser abgepumpt wird, desto stärker profitieren Natur und Artenvielfalt. Die Wiederverwendung von Wasser hat laut Cooley noch weitere Vorteile: In manchen Regionen kann selbst gereinigtes Abwasser die Meere belasten, weil es chemisch betrachtet Süßwasser ist und damit ein Fremdstoff im Salzwasser. Trinkwasser aus recyceltem Abwasser zu gewinnen, sei zwar nicht überall sinnvoll, sollte aber grundsätzlich in die Planung jeder Gemeinde einfließen.

Letztlich recycelt die Natur alles Wasser in einem ewigen Kreislauf selbstständig. Während wir kein "neues" Wasser schaffen können, lässt sich dieser Prozess deutlich beschleunigen, indem wir Abwasser effektiv reinigen und gezielt wiederverwenden. Und zwar nicht innerhalb langer geologischer Zeiträume wie in der Natur, sondern in wenigen Tagen. Und weil wir den Wassersystemen unseres Planeten immer mehr abverlangen, lautet die entscheidende Frage nicht, ob wir aufbereitetes Abwasser trinken wollen, sondern ob wir es uns in Zukunft überhaupt leisten können, es nicht zu tun. ■



EIN ZWIEGESPRÄCH MIT

Linda Hill

Linda Hill erforscht seit mehreren Jahrzehnten Innovationen in Unternehmen.

*In ihrem neuen Buch **Genius at Scale** stellt sie drei Schlüsselfunktionen vor, die Innovation in Unternehmen erfolgreich vorantreiben.*

VON **Neelima Mahajan**

ILLUSTRATIONEN VON **Nigel Buchanan**



Sie schreiben über die Demokratisierung von Innovation in Unternehmen. Wie gelingt das, ohne Chaos zu erzeugen?

Man muss die unterschiedlichen Talente in Unternehmen freisetzen, denn Innovation entsteht selten ohne die Zusammenarbeit von Menschen mit verschiedenen Perspektiven. Daraus entstehen Konflikte, Menschen denken einfach unterschiedlich. Chaos entsteht dann, wenn Sie als Führungskraft nicht mit diesen Konflikten umgehen können. Führungskräfte müssen lernen, mit Unterschieden konstruktiv umzugehen. Wenn Sie als Führungskraft glauben, immer die richtige Antwort zu kennen, neigen Sie dazu, selbst zu entscheiden, anstatt unterschiedliche Talente zusammenzubringen. Aber erst das ermöglicht echte Innovationen.

Viele Führungskräfte machen die Erfahrung, dass Mitarbeiter oft nicht zustimmen, selbst wenn sie nicken. Später setzen sie Beschlüsse dann nicht um. Sie widersprechen vielleicht nicht, aber sie machen es einfach nicht. Angesichts des scharfen Wettbewerbs müssen Sie als Führungskraft lernen, mit Spitzenkräften zu arbeiten und deren Potenzial frei-

zusetzen. Um zu verhindern, dass daraus Chaos entsteht, brauchen Sie einen klaren Sinn und Zweck im Unternehmen. Ein gemeinsames Ziel hilft uns, Differenzen zu überwinden.

Wie motivieren Führungskräfte ihre Mitarbeiter zu einer innovativen Herangehensweise bei ihrer Arbeit?

Wir haben Innovationslabore und Akzeleratoren untersucht. Wenn Sie den Mitarbeitern sagen, die Innovatoren sitzen im Exzellenzzentrum und sie selbst seien nur ausführend tätig, schaffen Sie ein Problem. Jeder sollte das Gefühl haben, bei Innovationen eine Rolle zu spielen. Der Firmenzweck spielt ebenfalls eine Rolle. Wenn wir damit unseren Kunden einen Mehrwert bieten, ein Problem lösen können, dann schafft das Nutzen. So ein Ansatz verbindet sich mit meiner Identität. Außerdem brauchen wir gemeinsame Werte, damit man →



Online verfügbar

Sehen Sie sich das Video des Interviews mit Linda Hill hier an:
→ thinkact.rolandberger.com/de/hill



Führungsexpertin

Linda Hill ist Professorin für Betriebswirtschaft an der Harvard Business School (Wallace Brett Donham Professor) und Leiterin der Leadership Initiative. Sie hat viel beachtete Beiträge und Bücher über Führung verfasst oder mitverfasst, darunter *Collective Genius* und *Being the Boss*. Für *Genius at Scale* wurde sie neben ihren Mitautorinnen für den Thinkers50 Innovation Award 2025 nominiert.

vorhersehen kann, wie andere denken. Wenn Sie eine Kultur aufbauen, schaffen Sie Vorhersagbarkeit im Verhalten anderer – Menschen fühlen sich dann sicher. Wenn Menschen sich nicht sicher fühlen, bringen sie nicht das Engagement und die Initiative auf, die ein Unternehmen erfolgreich und flexibel hält.

Wie entwickelt sich das Führungsverständnis im heutigen Umfeld weiter?

Wir haben Zeit mit großen erfolgreichen Konzernen verbracht und Führungskräfte getroffen, die Transformationen in ihren Unternehmen vorantreiben. Viele Unternehmenslenker erkannten, dass ihnen intern die Fähigkeiten fehlten, und gingen Partnerschaften ein. Vieles wurde vom Bedarf an digitalen Ressourcen und digitalen Fachkräften getrieben. Es wurde deutlich, dass große Konzerne Probleme mit der Skalierung haben. Unternehmen, die mit anderen Unternehmen oder der Regierung zusammenarbeiten, brauchen Führungskräfte, die über Organisationsgrenzen hinweg gemeinsam gestalten können – viele Organisationen arbeiten noch in Silos.

Wenn Sie an die Implementierung von ChatGPT in das Microsoft-Universum denken, brauchen Sie auf allen Ebenen Führungskräfte, die mit völlig anderen Gruppen zusammenarbeiten können. Es reicht nicht, eine Organisation zu gestalten, um die nötige Kultur und Fähigkeiten für kontinuierliche Innovationen zu schaffen. Sie müssen auch Brückenbauer und Katalysator sein, um schnell in den nötigen Größenordnungen zu innovieren. Geschwindigkeit ist besonders wichtig, weil sich die Welt sehr schnell ändert. Als Brückenbauer müssen Sie über Organisationsgrenzen hinweg gestalten können.

Die Katalysator-Rolle wird immer wichtiger, insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit. Sehen Sie sich Renaults Elektrofahrzeuge an. Der Vorstandschef schrieb einen offenen Brief an die EU-Bürger: "Um unsere Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und wettbewerbsfähige Unternehmen aufzubauen, müssen Pri-

vatsektor, öffentlicher Sektor und Gemeinden zusammenkommen und ein Ökosystem für Elektrofahrzeuge aufbauen. Ohne Ladestationen und intelligente Netze geht es nicht." Dafür braucht man Partnerschaften zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass das System als Ganzes funktioniert.

Während der Covid-Pandemie wurde der ganzen Welt bewusst, wie abhängig wir alle voneinander sind. Kein

Unternehmen hätte alleine überleben können. Die Biotech-Firmen in Boston zum Beispiel schlossen sich zusammen und eröffneten eigene Testzentren, damit ihre Beschäftigten zur Arbeit kommen konnten. Sie warteten nicht darauf, dass andere die Initiative ergreifen. Wir erkannten während der Pandemie, dass wir alle zusammen ein Ökosystem sind. Unternehmenslenker verstehen, dass wir diese Brückenbauer und Katalysatoren brauchen, um Silos aufzubrechen.

Die ABC-Bausteine für erfolgreiche Skalierung

A

Architekt

Architekten schaffen ein Rahmenwerk, das jeden befähigt und motiviert, Ideen einzubringen und sein volles Innovationspotenzial zu entfalten.

B

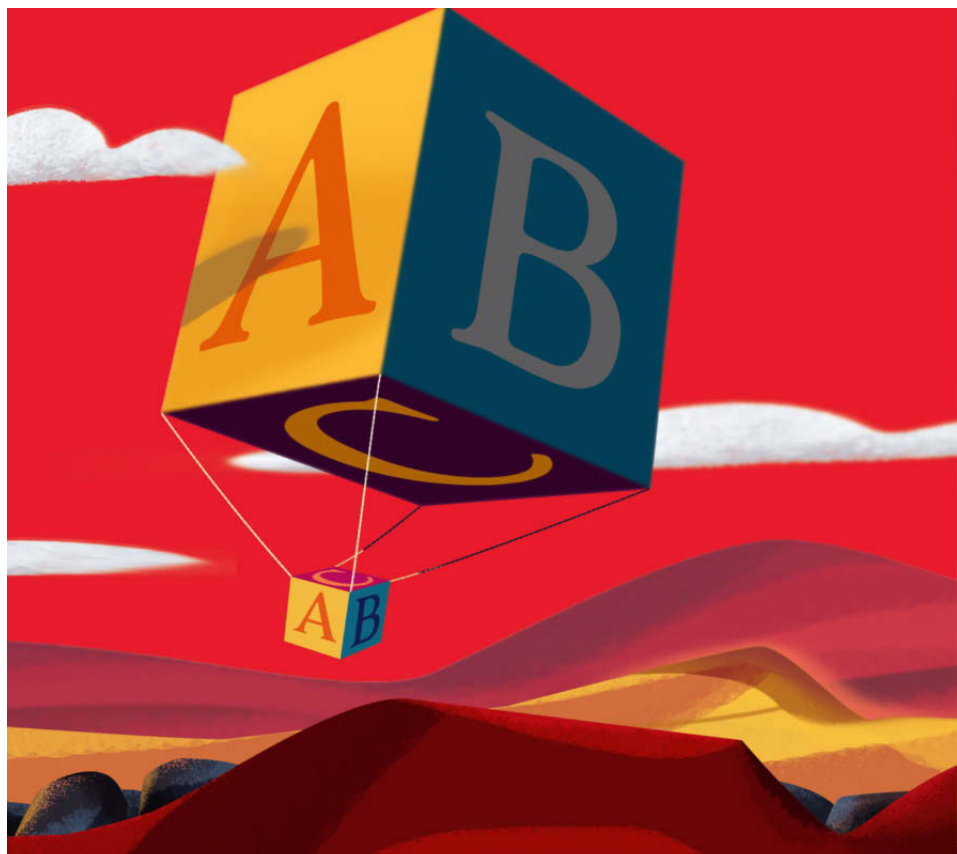
Brückenbauer

Brückenbauer fördern die enge Zusammenarbeit mit externen Partnern und erschließen auf diese Weise mehr Talente und Werkzeuge.

C

Co-Kreation

Katalysatoren aktivieren die Schlüsselakteure für eine erfolgreiche Co-Kreation im gesamten Ökosystem und beschleunigen so Innovationen.



Spielen Führungskräfte alle drei Rollen – Architekt, Brückenbauer und Katalysator – oder delegieren sie einzelne davon?

Ajay Banga, heute Weltbank-Präsident, spielte bei Mastercard alle drei Rollen zu unterschiedlichen Zeiten auf verschiedene Weise. Er war hauptsächlich der Architekt, der Kultur und Kompetenzen verbesserte. Er setzte Brückenbauer für diese Rollen ein. Die Katalysator-Rolle übernahm er oft selbst.

Der Leiter der Cleveland Clinic Abu Dhabi musste eng mit dem Staatsfonds von Abu Dhabi, Kollegen in den USA, lokalen Kliniken und Regulierungsbehörden zusammenarbeiten. Als er aus den USA nach Abu Dhabi kam, musste er sich viel Hintergrundwissen aneignen. Einer seiner jüngeren, noch unerfahrenen Manager aus den Emiraten übernahm freiwillig die Verantwortung für die Beziehungen zu anderen lokalen Kliniken. Denn er verstand die Zusammenhänge und war Teil der Community.

Andere übernahmen verschiedene Aktivitäten oder wurden ernannt. Sie setzten ihre Vielfalt als Stärke ein, mit Mitarbeitern aus 80 Nationen. Die Architekten waren auch Brückenbauer. Führungskräfte kümmern sich um Verträge und die Verwaltung. Oft fehlt ihnen die Zeit, um die nötigen Beziehungen aufzubauen. Diese sind wichtig, wenn wir gemeinsam Innovation in großem Maßstab schaffen wollen. Das gilt besonders, wenn die Partner aus unterschiedlichen Organisationen zusammenkommen.

Kann man in allen drei Rollen gleichermaßen gut sein?

Um in allen Rollen erfolgreich zu sein, zumal als Brückenbauer und Katalysator, muss man nicht nur strategisch, sondern auch systemisch denken. Viele Manager denken strategisch, verstehen aber nicht, wie alles miteinander zusammenhängt. Systemische Veränderungen in großem Maßstab sind jedoch eine ganz andere Herausforderung. Ich vermute, dass es Menschen gibt, die erfolgreiche Architekten und Brückenbauer sein können, aber nie gute Katalysatoren werden.

"Manager müssen die Zeichen der Zeit erkennen und flexible und lernbereite Menschen um sich herum scharen."

– Linda Hill

Ein Großteil dessen, was Sie beschreiben, betrifft auch die Fähigkeit, jenseits der eigenen Organisationsgrenzen souverän zu agieren. Wie bewegen sich erfolgreiche Manager in diesem Umfeld?

Sie erkennen, wie die Akteure miteinander vernetzt sind, identifizieren die Schlüsselfiguren und verstehen die Beweggründe für ihr Handeln. Mit ihrem systemischen Blick analysieren sie die zugrunde liegenden Zusammenhänge und erkennen, wie die Strukturen funktionieren, bevor sie gezielte Maßnahmen ergreifen. Die Cleveland Clinic in Cleveland etwa funktioniert anders als die Cleveland Clinic in Abu Dhabi. Zu oft denken Führungskräfte, sie könnten

Best-Practice-Vorbilder einfach übernehmen. Das funktioniert nicht. Gute Führungskräfte entwickeln vielmehr eine kontextuelle Intelligenz: Sie begegnen Herausforderungen mit einer "Ich kenne die Antwort nicht"-Haltung, bauen kollaborative Teams auf und fördern gemeinsames Lernen und Experimentieren. Bei der digitalen Transformation rücken sie die beteiligten Menschen und die Unternehmenskultur in den Mittelpunkt, nicht die Technologie. Sie gestalten Kennzahlen und Strukturen bewusst, wissen aber auch, dass ihr eigenes Verhalten und ihre Vorbildfunktion das wirksamste Steuerungsinstrument sind. Ihr Führungsstil ist von Zusammenarbeit, Experimentierfreude und Lernbereitschaft geprägt und sie nutzen aktiv Daten und Tools.

Veränderung geschieht nicht über Nacht, sie braucht Zeit. Dennoch sind die von uns beobachteten Führungskräfte bemerkenswert aktiv: Sie ruhen sich nicht auf ihren Erfolgen aus, sondern handeln weiter – in dem Bewusstsein, dass Erfolg vergänglich ist. Die Zeiten sind nicht einfach für Führungskräfte. Erfolgreiche Führung erfordert heute weit mehr als strategische Planung. Manager müssen die Zeichen der Zeit erkennen und flexible und lernbereite Menschen um sich herum scharen. Eine wichtige Eigenschaft effektiver Führung ist die Neugier. Man muss anpassungsfähig und neugierig bleiben und bereit sein, seine Teams im Unternehmen beim Lernen zu unterstützen. ■



Die Rolle formaler Autorität überdenken

.....

Erfolgreiche Innovation braucht Führung. Dafür benötigt man ein Klima, das die gemeinsame Gestaltung fördert. Innovation kann man nicht anordnen – man kann Menschen nur dazu anregen, daran mitzuwirken.



IM FOKUS:

Globalisierung im Wandel

Die neue Handelsordnung verlangt ein Austarieren von Resilienz und Chancen.

DEREHEMALIGE WELTBANK-ÖKONOM Branko Milanović veranschaulichte 2012 mit seiner "Elefantenkurve" zwei zentrale Entwicklungen: den Aufstieg einer weltweiten Mittelschicht und die wachsende Unzufriedenheit mit der Globalisierung in den Industrieländern. Bis heute bestimmen beide Faktoren die komplexe Debatte über die Zukunft der Globalisierung. Die Grafik zeigte, dass die globale Mittelschicht – vor allem in Asien – starke Einkommenszuwächse verzeichnete, während untere Mittelschichten in Volkswirtschaften wie Frankreich, Deutschland und den USA im relativen Vergleich zurückfielen. Zugleich festigte das oberste Prozent der weltweiten Einkommensbezieher seine Position als Hauptprofiteur der Globalisierung.

Nach der Finanzkrise wuchsen vor allem die unteren bis mittleren Einkommen, ein Ausdruck des Aufstiegs der Mittelschicht in Schwellenländern. In Industrieländern wuchsen mittlere Einkommen hingegen nur mäßig. Die Milanović-Kurve hilft, die geoökonomischen Störungen und den Aufstieg des Populismus zu erklären. Der Brexit und Donald Trumps Wiederwahl mit einer protektionistischen Agenda zeigen, wie Unzufriedenheit in abgehängten Regionen politische Spannungen

verstärkt. Besonders betroffen sind Regionen, in denen Industriearbeitsplätze verloren gehen und der Wohlstand stagniert. Technologischer Wandel trägt ebenfalls zu Jobverlusten bei, aber meist wird die Globalisierung zum Sündenbock erklärt.

Online verfügbar:

Im Rahmen von **Zooming In** stellt das Roland Berger Institute, unser Thinktank für Wirtschaft, Geopolitik und Zukunftstrends, aktuelle Analysen vor.

Die ausführliche Analyse zu diesem Beitrag finden Sie hier: rolandberger.com/seismicshifts



Eine neue geopolitische Ordnung

Aufstrebende Mächte nutzen den Spielraum, den der Rückzug der USA als Hegemon der liberalen Weltordnung hinterlassen hat. Der Anteil des Globalen Südens am weltweiten BIP stieg von 26 % im Jahr 1990 auf über 50 % im Jahr 2023. Besonders China führt in Branchen wie KI, Telekommunikation und moderner Fertigung. Die Volkswirtschaften des Südens stimmen sich zunehmend beim Handel, im Finanzwesen und bei Sicherheitsthemen ab. Sie wollen Alternativen zur westlich dominierten Ordnung schaffen: mit Projekten wie BRICS+, AIIB, CIPS und mBridge. Die Weltwirtschaft wandelt sich zu einer multipolaren Ordnung.

Der Westen – inklusive Japan und Australien – setzt verstärkt auf Industriepolitik. Laut Untersuchungen des US National Bureau of Economic Research (NBER) stieg die Zahl der staatlichen Eingriffe von jährlich 20 bis 30 in den 2010er-Jahren auf rund 1.600 zu Beginn der 2020er mit einem

Schwerpunkt auf den OECD-Ländern. Besonders im Technologiebereich zeigt sich dieser Trend. Die USA versuchen, Chinas Aufstieg mit Exportrestriktionen und Zöllen aufzuhalten. Die Zolloffensiven der USA nach Trumps "Tag der Befreiung" im April 2025 markierten einen Höhepunkt. Sie stehen für hohe Strafzölle mit dem erklärten Ziel, die US-Produktion und die lokale Industrie zu stärken.

Heißt das, die Globalisierung ist tot? Nein. Wir müssen bedenken, dass die Globalisierung nie linear verlief. Sie entwickelt sich einfach weiter. In einer zunehmend fragmentierten Welt, in der mehr Blöcke entstehen, ist Effizienz nicht mehr der einzige Maßstab. David Ricardos klassisches Erkenntnis zum komparativen Vorteil und die Bedeutung globaler Lieferketten bleiben nach wie vor relevant. Doch die geopolitischen Entwicklungen führen zwangsläufig zu Anpassungen, insbesondere weil das Streben nach technologischer Souveränität grundlegende Veränderungen gegenüber dem relativ freien Handel der letzten Jahrzehnte erforderlich macht.

Folgen für Unternehmen

Wie die künftige Ausgestaltung der geopolitischen und geoökonomischen Ordnung aussehen wird, ist ungewiss. Aber zentrale Themen wie Verteidigungsallianzen, Industriepolitik und Energiesicherheit sind zunehmend miteinander verflochten. Auch bei wirtschaftlichen Entscheidungen stehen diese Fragen inzwischen gleichrangig neben der Kosten-

”

Heißt das, die Globalisierung ist tot? Nein. Wir müssen bedenken, dass die Globalisierung nie linear verlief. Sie entwickelt sich einfach weiter.

optimierung. Unternehmen müssen sich auf den Rückzug aus multilateralen Abkommen einstellen, auf zunehmende Handelskonflikte, militärische Spannungen, fragmentierte Lieferketten, wechselnde Technologiestandards und den Aufstieg neuer Wirtschaftsmächte im Globalen Süden. China agiert dabei als systemischer Konkurrent der etablierten Volkswirtschaften des Westens.

Natürlich müssen Strategien für das Krisenmanagement auch künftig angepasst und verbessert werden. Angesichts der sich überschneidenden Dynamiken ist ein umfassender Ansatz mit Voraussicht gefragt, der über das klassische Risikomanagement hinausgeht und eine Szenarioplanung, strategische Agilität sowie regionale Diversifizierung einschließt. Die zunehmende Unvorhersehbarkeit erschwert wirksame Risikominderung ebenso wie umsichtiges, flexibles Entscheiden. Daraus leiten sich vier Handlungsfelder ab:

1. GEOPOLITIK GEHT ALLE AN: Auf zahlreichen Firmenebenen werden geopolitische Kenntnisse zur Voraussetzung für Entscheidungen, die Handel, Lieferketten und Investitionen betreffen.

2. AGILE ABLÄUFE: Unternehmen müssen ihre Produktionsnetzwerke so ausrichten, dass sie auf Zölle, Sanktionen und Exportkontrollen flexibel reagieren können. Gefragt ist heute beides: kurzfristige Agilität, etwa durch Umleitung von Lieferketten, und langfristige Portfoliosteuerung für eine strategische Kohärenz.

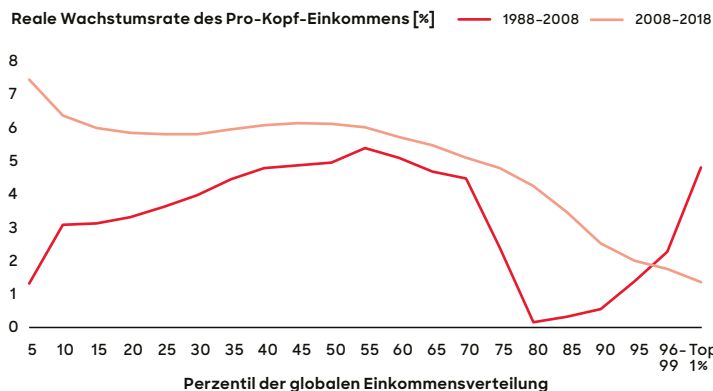
3. GEOPOLITISCHES RISIKOMANAGEMENT: Politische Risikoanalyse, Szenarioplanung und strukturierte Regierungsbeziehungen müssen zu zentralen Kompetenzen werden. Wer Veränderungen früh erkennt, verschafft sich Wettbewerbsvorteile.

4. STRATEGISCHE RISIKOSTEUERUNG: Einseitige Abhängigkeiten von Lieferanten, Märkten oder Blöcken sind nicht mehr tragfähig. Gefordert sind diversifizierte Liefer-, Absatz- und Logistikportfolios, selbst wenn dies Mehrkosten bedeutet. Resilienz ist gegenwärtig wichtiger als reine Effizienz.

Die neue geopolitische Ordnung stellt Entscheidungsträger vor eine strategische Bewährungsprobe: nationale Verschiebungen bewältigen, globale Aktivitäten sichern, technologische Umbrüche meistern und Lieferketten widerstandsfähig gestalten. Unternehmen, die Veränderungen antizipieren, Geschäftsmodelle anpassen und entschlossen handeln, sichern ihre Wettbewerbsfähigkeit und erschließen neue Möglichkeiten. ■

Gewinner und Verlierer der Globalisierung

Niedrigere Einkommensgruppen steigerten ihr Realeinkommen, die westliche Mittelschicht aber nur leicht.



QUELLE: BRANKO MILANOVIĆ



James D. White war Vorsitzender des Verwaltungsrats, President und CEO von Jamba Juice. Sein neuestes Buch *Culture Design* ist das zweite, das er gemeinsam mit seiner Tochter Krista verfasst hat.

was jede Generation motiviert und antreibt. Jeder Mitarbeiter bringt wertvolle Perspektiven ein. Je mehr wir alle Sichtweisen in ein Unternehmen einbeziehen, desto stärkere und resilientere Organisationen schaffen wir.

➤ **Menschen schätzen Flexibilität und Vielfalt am Arbeitsplatz. Wie bewahren wir diese Offenheit, wenn derzeit viele Firmen in die entgegengesetzte Richtung steuern?**

Die besten Führungskräfte verstehen ihr Geschäftsumfeld und wissen, wie sie Teams einbinden. Ob diese etwa an bestimmten Tagen ins Büro kommen sollten oder hybrid arbeiten. Fehlt diese Flexibilität, werden jüngere Generationen vermehrt aussteigen. Das unterscheidet sie von meiner Generation, die einfach die Regeln befolgte. Letztlich geht es um Vertrauen. Wer Mitarbeiter ins Büro zwingt, dokumentiert damit mangelndes Vertrauen. Andererseits: Persönliche Begegnungen schaffen Raum für Geschichten, Rituale und Normen, die der nächsten Generation zugutekommen. Unternehmen brauchen eine gute Balance.

Kultur wird bewusst gestaltet

*Die besten Führungskräfte entwickeln die Firmenkultur wie ein Produkt, das Generationen verbindet, sagt **James D. White**, früherer CEO von Jamba Juice.*

INTERVIEW VON **Steffan Heuer**

ILLUSTRATIONEN VON **Julia Zimmermann**

➤ **Wie schafft Unternehmenskultur Stärke und Resilienz?**

Die Gestaltung von Kultur funktioniert wie die Entwicklung eines Produkts. Sie muss zielgerichtet, methodisch und wiederholbar sein. Robuste Kulturen pflegen Rituale und Symbole, die über Jahre Bestand haben. Gleichzeitig verstehen sie ihre Kultur als lebendigen Organismus, der sich kontinuierlich weiterentwickelt – manchmal über Generationen hinweg.

➤ **Sie haben zwei Bücher mit Ihrer Tochter geschrieben. Welche Bedeutung hat diese Zusammenarbeit für Sie?**

Wenn wir Menschen verschiedener Generationen führen wollen, müssen wir verstehen,

Think:Act

Veröffentlicht im Januar 2026
ISSN 2628-2895

**Roland
Berger**

Roland Berger Holding GmbH & Co. KGaA
Sederanger 1, 80538 München, Deutschland
Tel: +49 89 9230-0 | rolandberger.com

Herausgeber

Stefan Schaible
Global Managing Partner

Head of Global Marketing & Communication

Julia Sosnizka

Creative Director

Christine Brand

Editor in Chief

Neelima Mahajan
neelima.mahajan@rolandberger.com

Editorial Support

David Born, Emanuele Savettieri

Leitender Redakteur

Mark Espiner

Redakteurin

Melissa Frost

Design Director

Rodolfo França

Bildredaktion

Anna Bianchi

Art Directors

Jennifer David, Laura Risse, Franziska Goppold

Digital

Natalia Wilhelm, Nina Reetzke,
Wolfgang Kolbow, Caroline Whiteley

Digital Design

Gaia Bessone, Damaris Zimmermann,
Julia Katharina Klein, Janosch Wojcik

Deutsche Übersetzung

Christian Gschwendtner, Peter Vogt,
Peter Hahne, Eva Scharmann

Printmanager

Silvio Schneider

Projektmanagerinnen

Thuy Lan Mai, Meike Lehmann, Aisha Wilson

Produktion

Axel Springer Corporate Solutions

Druck

X-Press Graphics & Print

URHEBERRECHTE

Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

HINWEIS

Die im Magazin enthaltenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

NACHHALTIGKEIT

Diese Ausgabe wurde mit Tinte gedruckt, die sich leicht vom Papier trennen lässt, sodass dieses für andere hochwertige Printprodukte recycelt werden kann.



Think:Act ist das mehrfach ausgezeichnete Magazin von Roland Berger, das Führungskräften Einblicke und Inspiration bietet, um die unternehmerischen Herausforderungen von heute – und morgen – zu meistern. Namhafte Experten, Autoren und Wissenschaftler liefern wertvolle Denkanstöße und Ideen für wirkungsvolles Management und Führung in einem Umfeld stetigen Wandels.

Roland Berger ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Roland Berger erzielte 2024 einen Umsatz von rund 1 Milliarde Euro.

Sie wollen mehr *Think:Act*?

Bleiben Sie der Zeit voraus: *Think:Act* hält Sie über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden und bietet Einblicke von Experten in die Trends von morgen.

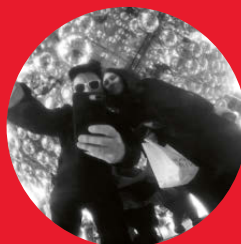


Jetzt zum Newsletter
anmelden und
keine Ausgabe mehr
verpassen!



Jetzt die digitale
Ausgabe im neuen Look
mit exklusiven Inhalten
entdecken.

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:



Studio I Like Birds

ist ein Hamburger Studio für Ideen und Gestaltung und wurde 2010 von den Designern André Gröger und Susanne Kehrner gegründet. Das preisgekrönte Studio arbeitet mit Kunden wie *Die Zeit*, *Der Spiegel*, Mercedes Benz, *Arte* und Deutsche Bahn.

→ COVER UND SEITE 12



Steffan Heuer

ist leitender Redakteur bei *Think:Act* und berichtet seit Jahrzehnten über Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft. Seine Arbeiten erschienen in *The Economist*, der *MIT Technology Review* und *brand eins*. Er lebt und arbeitet an der US-Westküste.

→ SEITE 12, 40, 82



Nigel Buchanan

ist Illustrator und lebt derzeit in Neuseeland. Seine kraftvollen und unverwechselbaren Porträts erschienen in Publikationen wie *The New York Times*, *Der Spiegel*, *Newsweek*, *Variety*, *Rolling Stone*, *Billboard Magazine*, *Fortune*, *The Hollywood Reporter* und *Time*.

→ SEITE 76

**„GEWINNEN
WERDEN DIE
UNTERNEHMEN,
DIE DIE TIEFE
UNSICHERHEIT
ANERKENNEN
UND BEGREIFEN,
DASS SICH DIE
SPIELREGELN
VERÄNDERN.“**

SIMON EVENETT

PROFESSOR FÜR GEOPOLITIK UND STRATEGIE, IMD



Offen für Neues
Entdecken Sie Storys und
Videos in der neu gestal-
teten digitalen Ausgabe
von *Think:Act!*