CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Klaus Burmeister | Z_punkt The Foresight Company | ITA FORUM 2008 | Berlin | 14.11.2008

Z punkt

„Ich glaube nicht mehr an die Selbstheilungskräfte der Märkte“
(Josef Ackermann, 18. März 2008)

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

„The Times They Are A-Changin“

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

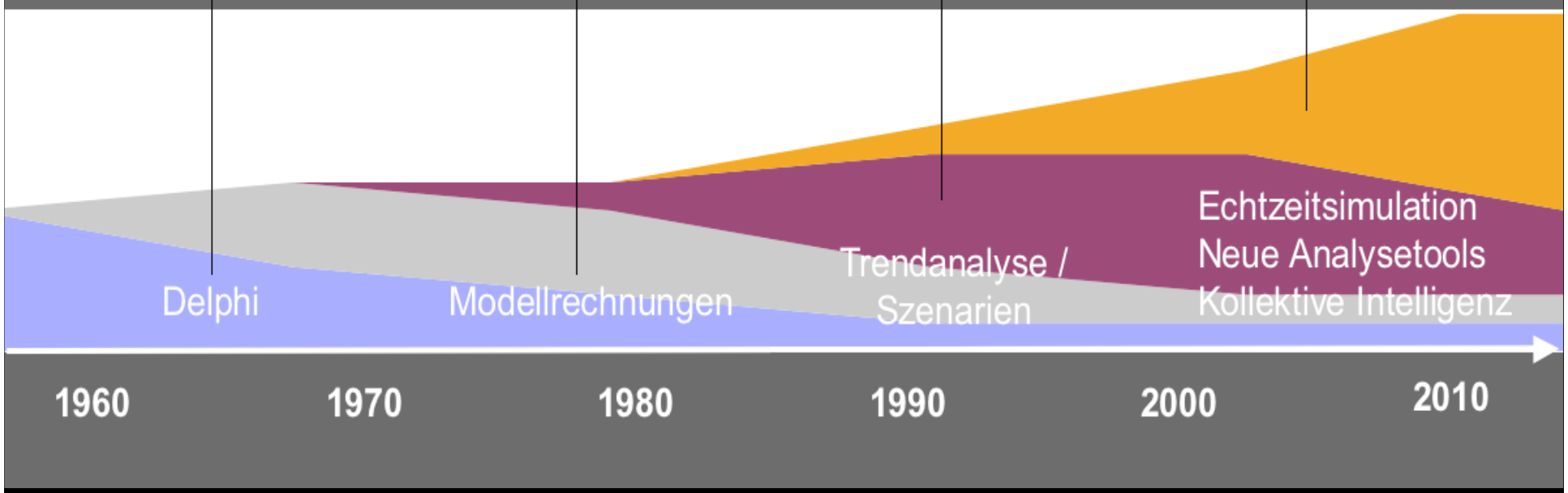
Foresight-Entwicklung

Assumption:
The future can be foreseen by collecting and comparing the opinions of (numerous) experts.

Assumption:
The future can be calculated by appropriate computer models based on huge amounts of data and mathematical finesse.

Assumption:
Businesses can understand the future by anticipating the impact of trends on customers and markets.

Assumption:
Businesses can shape future contexts and markets by anticipating the dynamic interaction between social, techn. & economic forces.



punkt

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Um was geht es?

Definition

- Systematische und kontinuierliche Beschäftiung mit Umfeldtrends, Denken in Kontexten, Antizipation von Veränderungen und Eröffnung strategischer Handlungsoptionen
- Mittel- bis Langfristorientierung (5-15 Jahre voraus)
- Unterscheidung zwischen Foresight und Forecast, Zukunftsforschung, Trend- und Marktforschung

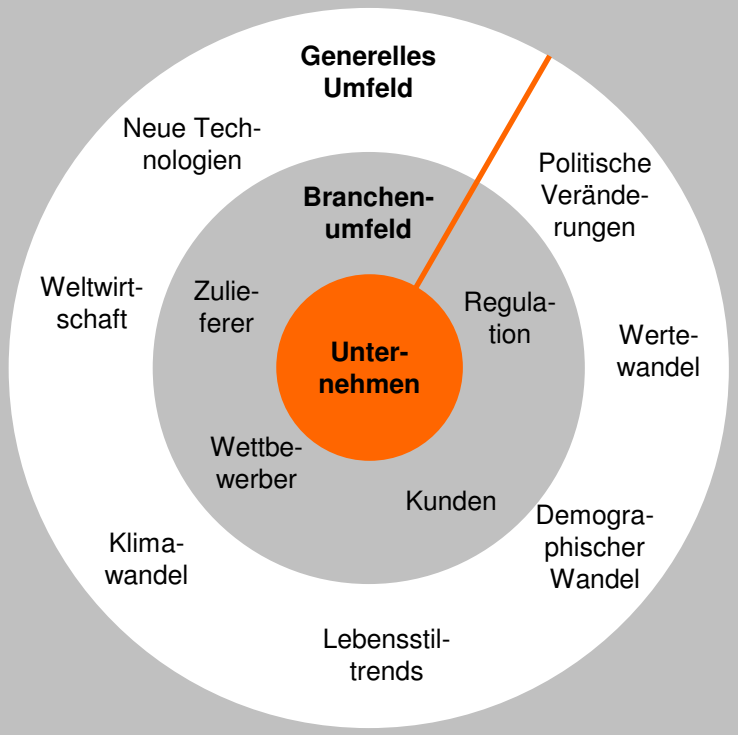
Herkunft

- Orakel von Delphi ("Erkenne dich selbst")
- Militärische Anfänge (von Clausewitz bis RAND Corporation)
- Unternehmen: Shell (Szenarien)/Daimler (Technik und Gesellschaft)/ Volkswagen (gesellschaftliche Früherkennung)

Anwendung

- Unterstützung von Strategie- und Innovationsprozessen Zukunftsperspektive: Langfristdenken (5-15 Jahre voraus)
- 360 Grad: Ganzheitlicher Blick über die Branche hinaus
- Zooming-in: Vom Umfeld zum Unternehmen

360º-Perspektive von Foresight



Corporate Foresight in Unternehmen: Studien

2002
Eigenstudie Z_punkt

Zukunftsforschung und Unternehmen:
Praxis, Methoden, Perspektiven

Fokus: Deutsche Großunternehmen

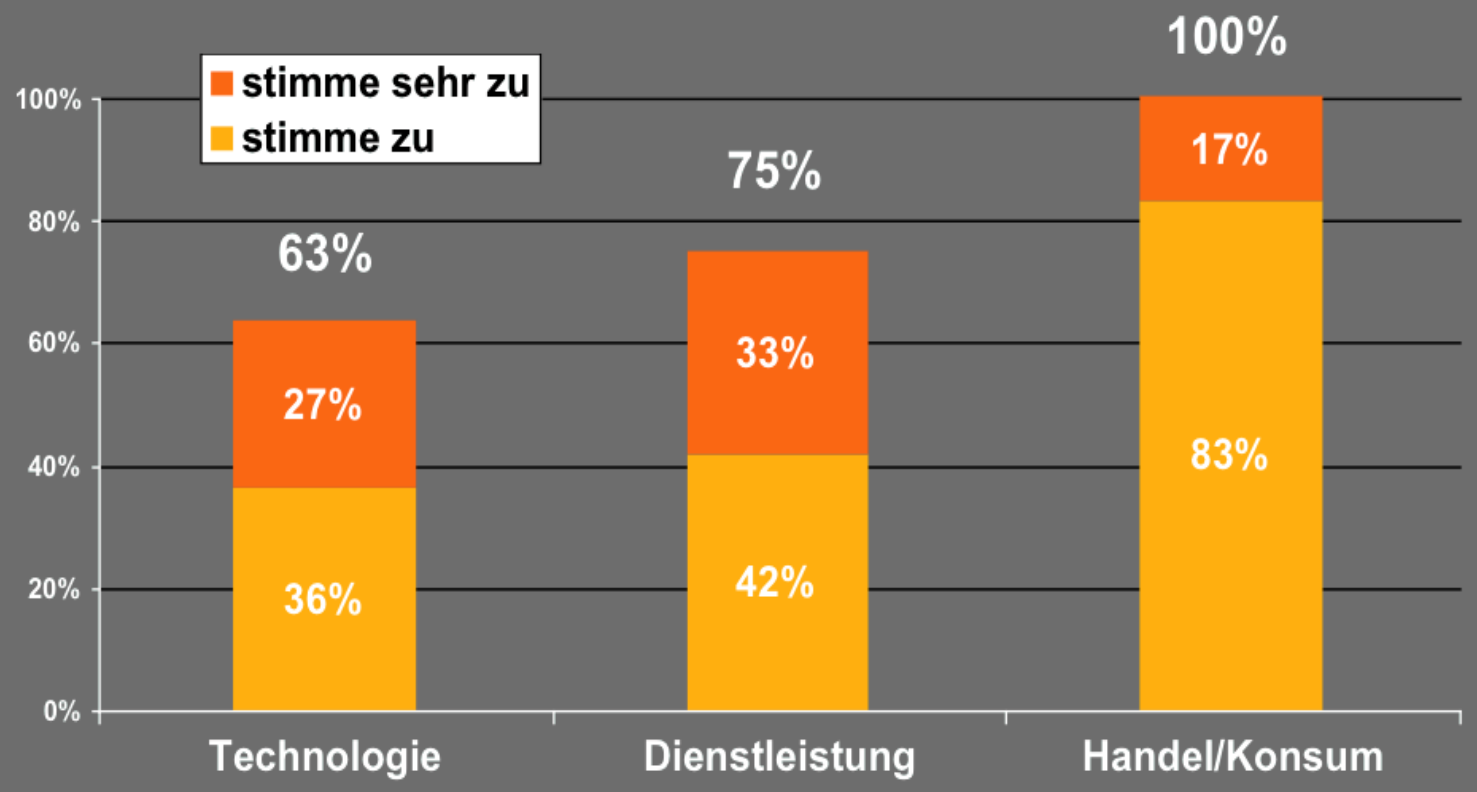
2006
Adrian Müller,
Universität St. Gallen
in Kooperation mit Z_punkt

Strategic Foresight

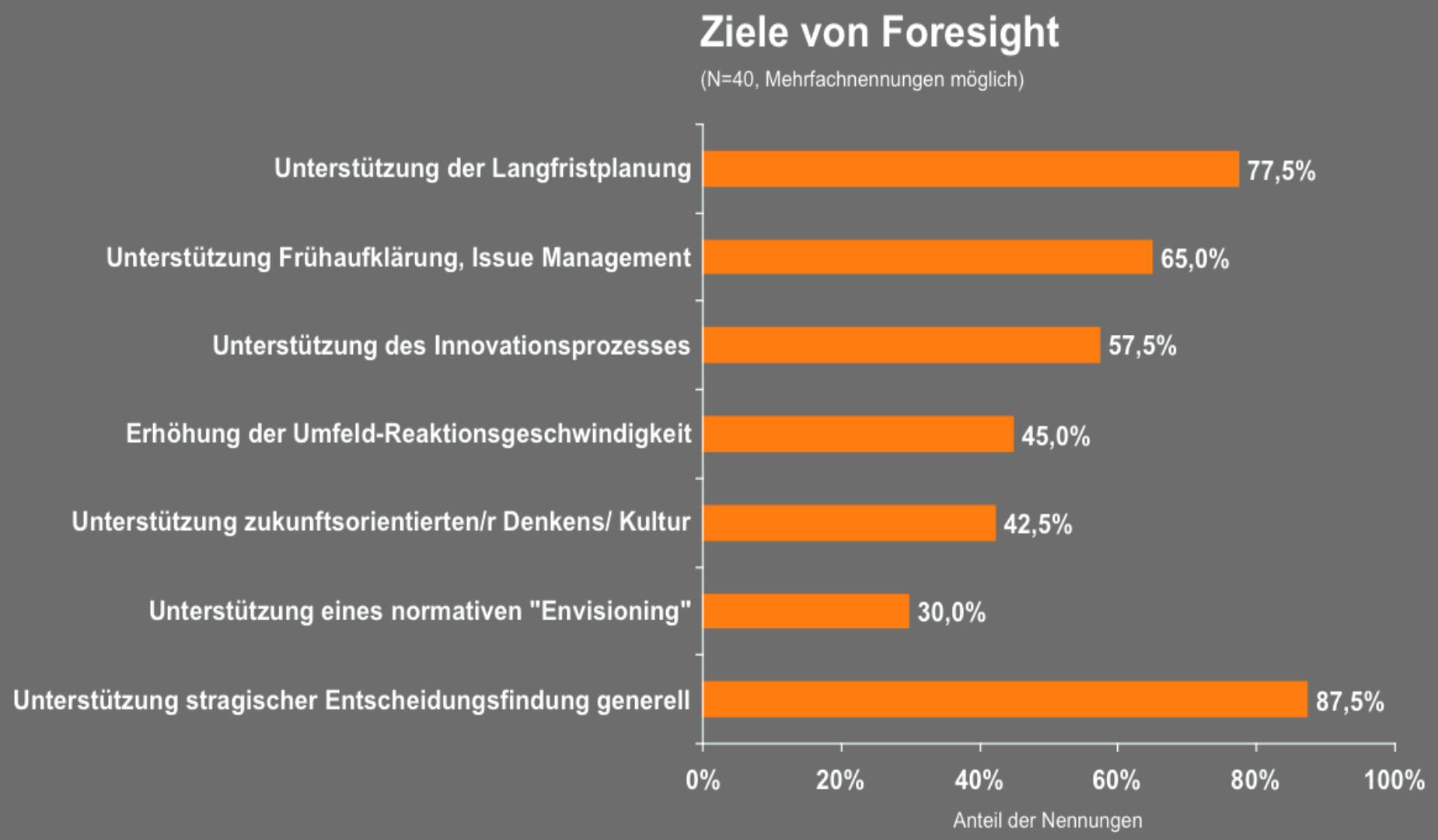
Strategische Trend - und Zukunftsforschung
in europäischen Grossunternehmen

Corporate Foresight in Unternehmen: zentrale Ergebnisse

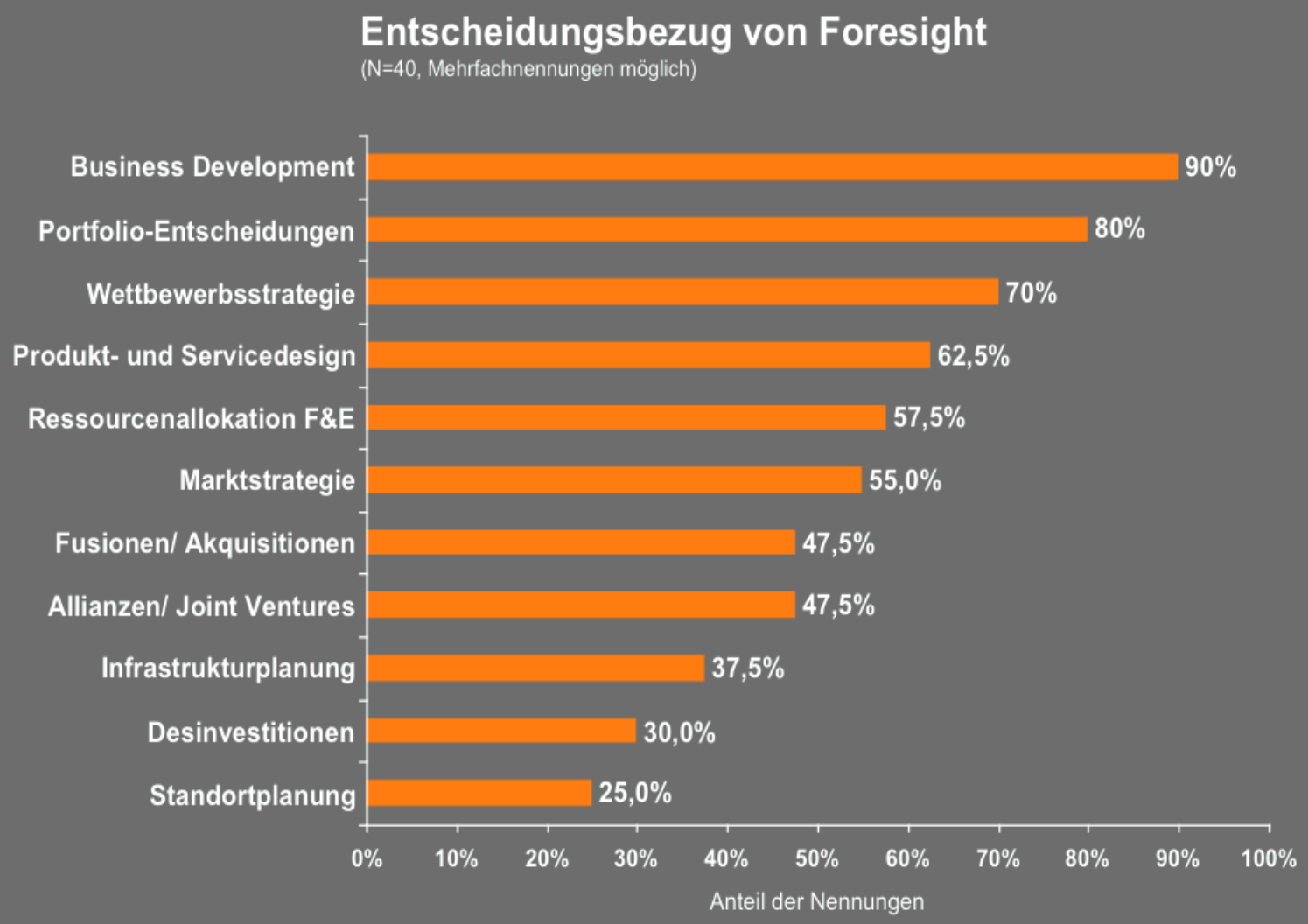
„Foresight hat in den letzten 5 Jahren in unserem Unternehmen an Bedeutung gewonnen."



Corporate Foresight in Unternehmen: zentrale Ergebnisse



Corporate Foresight in Unternehmen: zentrale Ergebnisse



Corporate Foresight in Unternehmen: Studien

2002
Eigenstudie Z_punkt

Zukunftsforschung und Unternehmen:
Praxis, Methoden, Perspektiven

Fokus: Deutsche Großunternehmen

2006
Adrian Müller,
Universität St. Gallen
in Kooperation mit Z_punkt

Strategic Foresight

Strategische Trend - und Zukunftsforschung in europäischen Grossunternehmen

2008
Z_punkt / BMBF

Corporate Foresight im Mittelstand

Fokus: Innovativer Mittelstand in Deutschland

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projekt: Foresight im Mittelstand

Fragestellung

- Stand von Foresight im Mittelstand, Foresight-Bedarfe im Mittelstand
- Identifikation von Hebeln, um Foresight- und Innovationsarbeit im Mittelstand zu stärken

Meilenstein

Durchführung

- Umfrage mit 115 Teilnehmern
- Januar bis Juli 2007 (WS: September 2007)

- Interviews in 6 Unternehmen
- Juli bis Dezember 2007 (WS: März 2008)

- Analyse und Synthese
- August bis September 2007, Januar bis April 2008

Ergebnisse

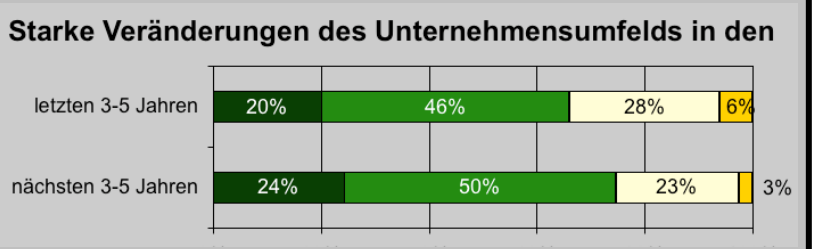
- Foresight-Bedarfe und -Aktivitäten
- Unterschiede nach Unternehmens-größe, Branche, Innovationsgrad und Erfolg

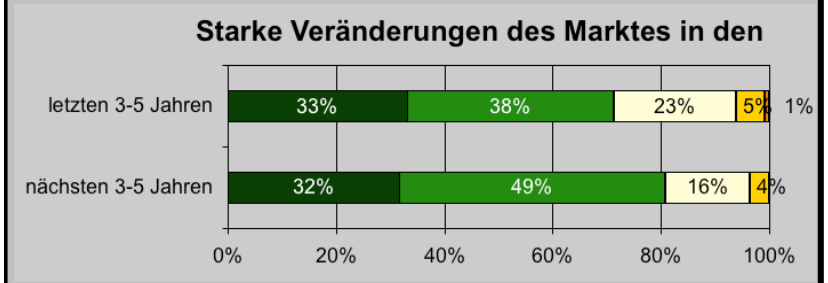
- Optimale Foresight-Organisation bei typischen Bedarfslagen
- Zusammenhang zwischen Foresight und Unternehmensentwicklung

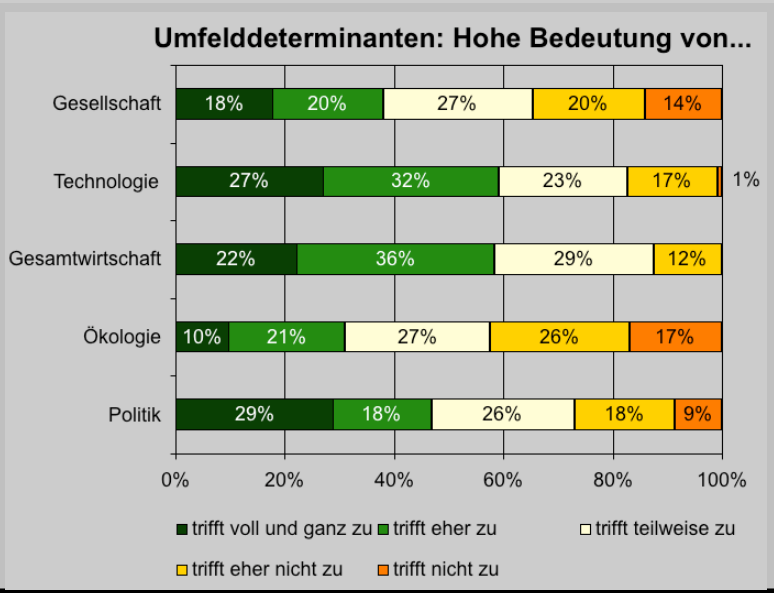
- Überblick zu Foresight im Mittelstand, Bedarfslagen und Erfolgsbeitrag
- Empfehlungen an das BMBF

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projektergebnisse





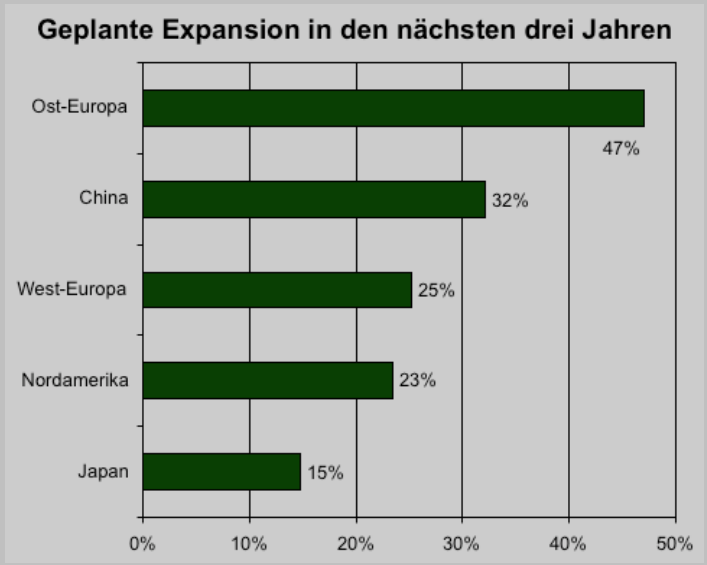


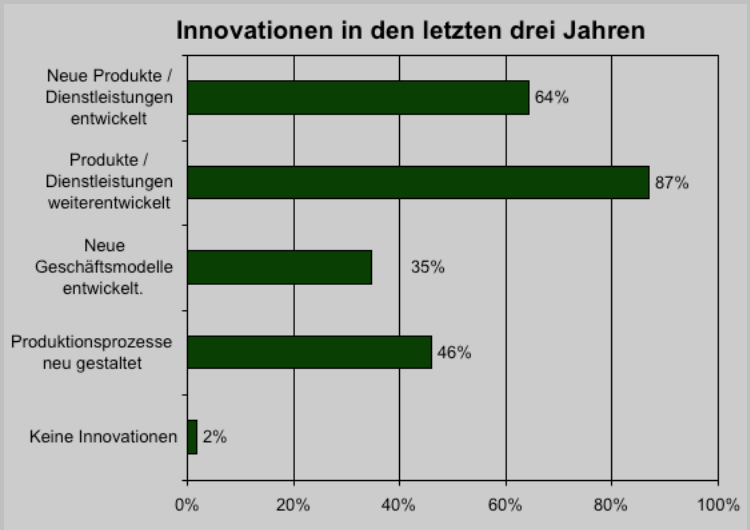
Warum Mittelständler Foresight betreiben:

1. Überblick bei sich wandelnden Umfeldern
2. Antizipation sich verändernder Märkte

- Hohe und zunehmende Dynamik in Markt und Umfeld wahrgenommen
- Gesamtwirtschaftliche und technologische Entwicklungen sind die wichtigsten Einflusskräfte im Umfeld, z.T. auch hoher Einfluss der Politik wahrgenommen
- Veränderungen bei Geschäftskunden, Wettbewerbern sind die wichtigsten Einflusskräfte im Markt, z.T. auch hoher Einfluss von Endverbrauchern wahrgenommen

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND
Projektergebnisse





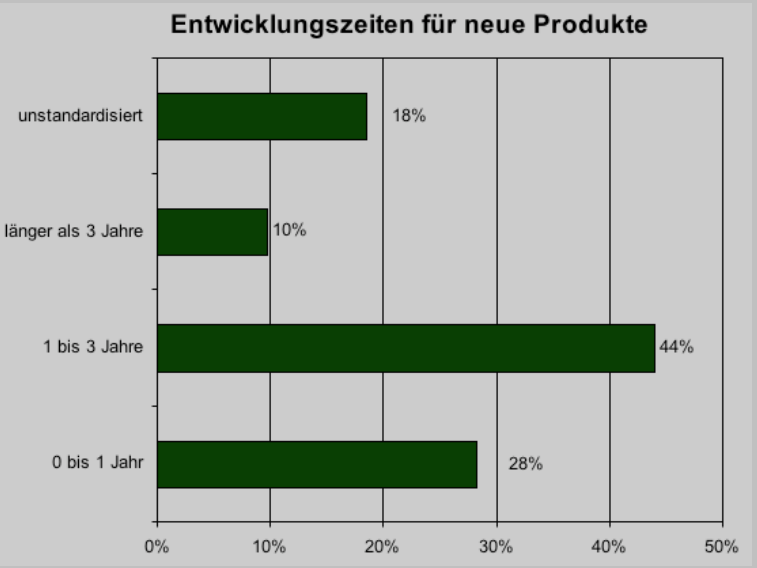
Warum Mittelständler Foresight betreiben:

1. Überblick bei sich wandelnden Umfeldern
2. Antizipation sich verändernder Märkte
3. Absicherung regionalstrategischer Entscheidungen
4. Innovationsimpulse und Absicherung von Investitionen

- Umfangreiche Expansionsvorhaben und Innovationsaktivitäten im deutschen Mittelstand

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projektergebnisse



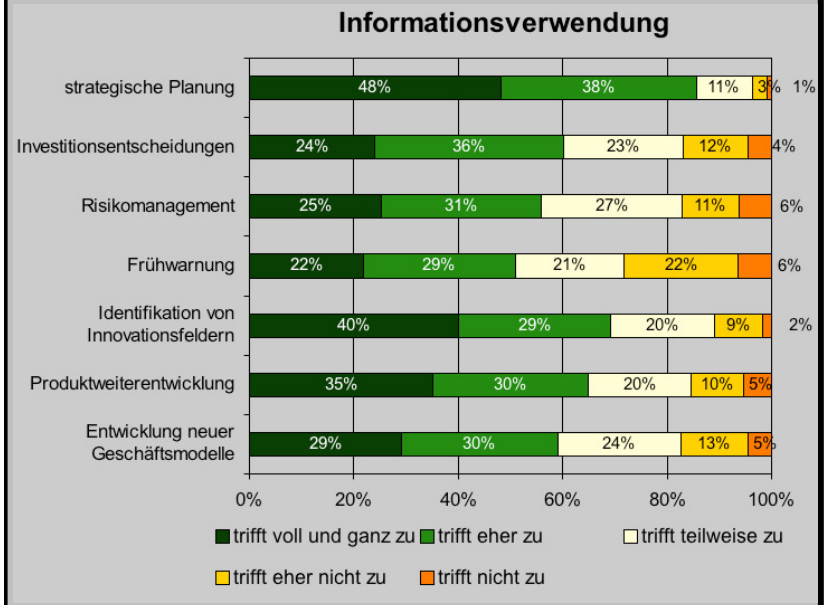
Warum Mittelständler Foresight betreiben:

1. Überblick bei sich wandelnden Umfeldern
2. Antizipation sich verändernder Märkte
3. Absicherung regionalstrategischer Entscheidungen
4. Innovationsimpulse und Absicherung von Investitionen
5. Vorausschau bei längeren Zukunftshorizonten

- Überwiegend kurze und mittlere Entwicklungszeiten bei mittelständischen Unternehmen

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projektergebnisse



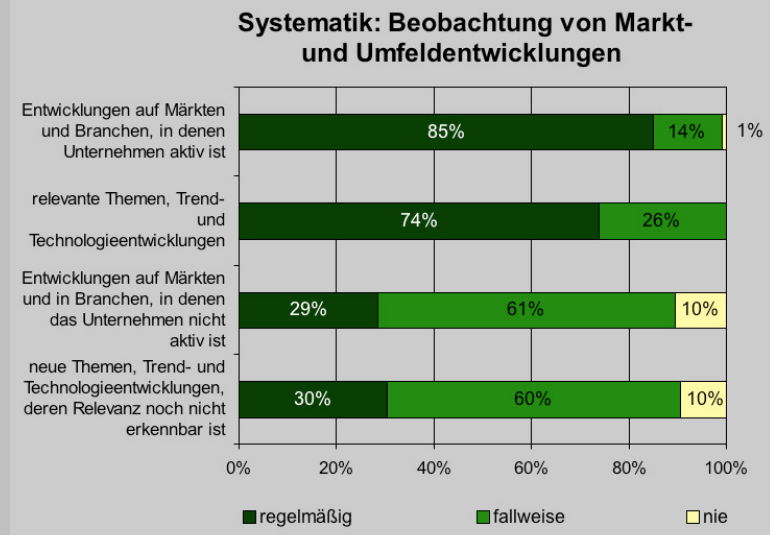
Was Mittelständler von Foresight erwarten:

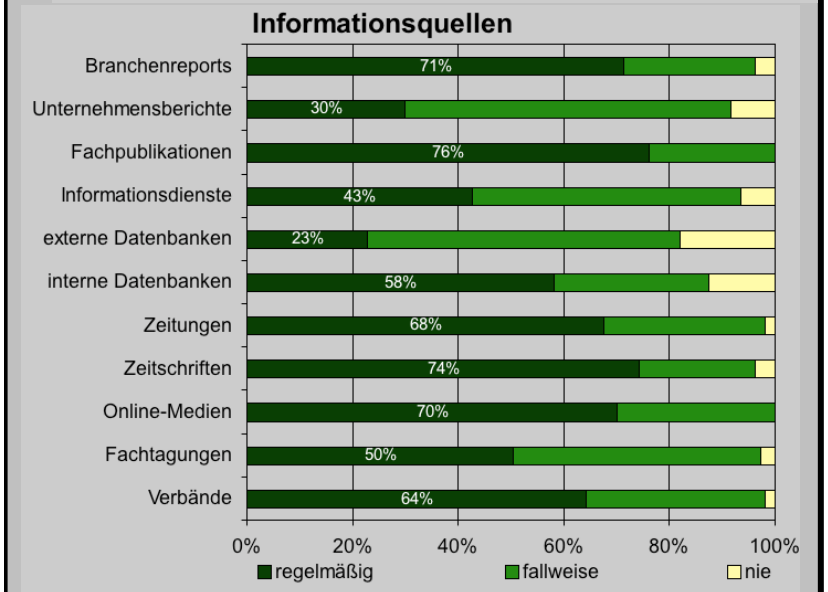
1. Input für Strategieprozesse
2. Input für Innovationsprozesse

- Foresight dient primär zur Unterstützung der allgemeinen strategische Planung und zur Identifikation von Innovationsfeldern

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projektergebnisse





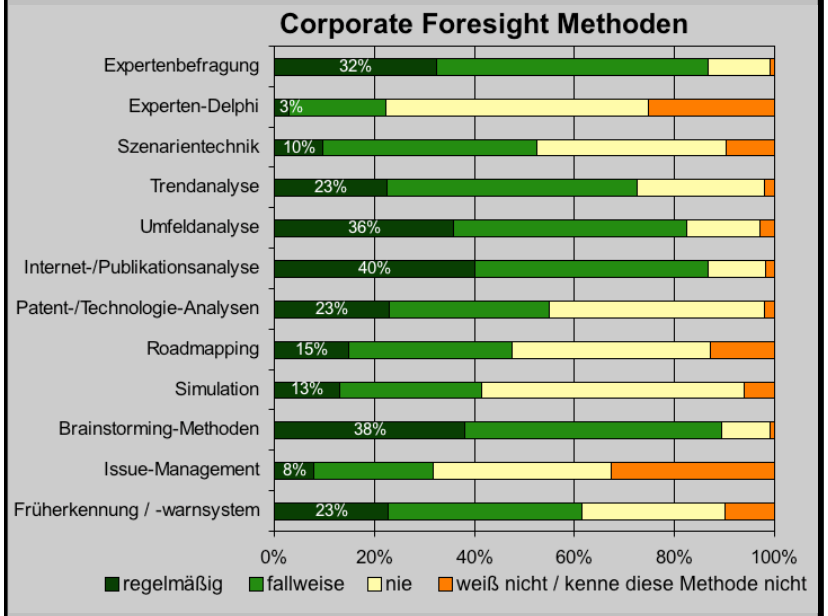
Wo Mittelständler nach Zukunftswissen suchen:

1. Scanning relevanter Branchen
2. Monitoring wichtiger Trends und Themen
3. Rückgriff auf marktnahe und branchenferne Informationsquellen

- Regelmäßig untersuchen Mittelständler die eigene Branche nach neuen Entwicklungen und verfolgen relevante Themen und Trends
- Nutzung diverser Informationsquellen: v.a. Fachpublikationen, Branchenreports, Zeitschriften und Online-Medien

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projektergebnisse



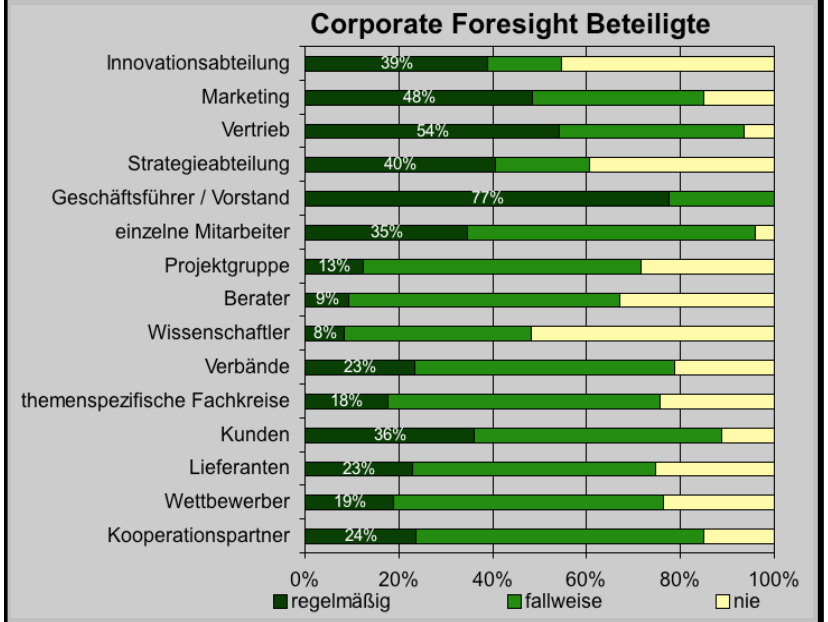
Wie Mittelständler Zukunftswissen erarbeiten:

1. Recherche- und Analysemethoden dominieren
2. Projektionsmethoden unterrepräsentiert

- Regelmäßig werden eher einfache Methoden zur Informationserhebung und -analyse sowie zur Ableitung von Implikationen genutzt: Publikations- und Internetrecherche, Brainstorming, Umfeldanalyse und Expertenbefragung
- Komplexere Methoden (v.a. zur Projektion) werden kaum verwendet: Szenarientechnik, Simulation und Roadmapping

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projektergebnisse



Wen Mittelständler an der Zukunftsarbeit beteiligen:

1. Einzelpersonen und
2. Spezifische Abteilungen schwerpunktmäßig
3. Externe Geschäftspartner und Branchenunabhängige ergänzend

- Regelmäßig werden v.a. Geschäftsführung, Vertrieb und Marketing, z.T. auch Kunden und einzelne Mitarbeiter an der Zukunftsarbeit beteiligt

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Projektergebnisse: Best Practice

	Kleine KMU	Mittlere KMU	Gehobener MS	Konzern-ähnl. MS
B2B Services			ESG	
Handel/Verkehr/ Nachr.		Herth+ Buss		
Bau/ Energie/ Umwelt	Landbell			
Metall/ Elektro/ Maschinenbau/ KFZ				Loewe KSB
Sonst. verarbeitendes Gewerbe			Wilkhahn	

Foresight als Best Practice:

1. Foresight zur Absicherung von Internationalisierungsstrategien
2. Outside-In und Inside-Out als Strategie- und Foresight-Perspektiven
3. Foresight zum Aufbau neuer Wettbewerbsvorteile
4. Foresight zur Produktinnovation
5. Breite Informationsquellen
6. Breite Beteiligung und klare Verantwortlichkeiten
7. Fokussierung von relevanten und dauerhaften Entwicklungen
8. Normative und explorative Zukünfte
9. Alternative Zukünfte in Szenarien
10. Handlungsfähigkeit trotz Zukunftsungewissheit
11. Handlungsoptionen durch SWOT

Projektergebnisse: Best Practice

Denken in normativen Zukunftsbildern

- Entsorgungsmarkt durch Politik definiert
- Politikmonitoring und Lobbying (Vorstandsverantwortung)

Breite Suchfelder und Beteiligung

- Beobachtung des Gesamtsystems (Entsorger, Kunden, Rohstoffmärkte, Umweltbewusstsein)
- Beteiligung aller Mitarbeiter (Personalpolitik)
- Wissensbündelung in Strategiezirkeln (jährliche Themen- und Vorstands-Workshops)

Basisszenario zur Strategieentwicklung

- Entwicklungsrichtungen strategischer Themen
- Eintrittswahrscheinlichkeiten eröffnen Basisszenario für 2012 (Entwicklungszeit für Zulassung und Systemaufbau)
- Unterscheidung in beeinflussbare Schlüsselfaktoren und externe Rahmenbedingungen
- Handlungsoptionen und Investitionsziele (Expansion und Differenzierungspotenziale)

Landbell im Überblick

Branche:	Umweltdienstleistungen
Umsatz:	100 Mio. Euro (50 Mitarbeiter)
Strategie:	Full-Service-Systemdienstl.
Innovation:	Umbau des Geschäftsmodells und u.a. Software für Rückholsysteme
Vision:	“Gelbe Tonne Plus” und europäische Expansion

LANDBELL®

Projektergebnisse: Best Practice

Premium-Strategie: ständige Suche nach Mehrwert

- Zukunftsthemen besetzen (Schutz vor Preisverfall)
- Innovationen mit Marken-Fit (exklusive Individualität, minimalistische Formensprache, sinnvoller Fortschritt)

Consumer und Technology Foresight

- Internationale Milieuforschung (neue Kundenwünsche)
- Trendscouts: branchenübergreifendes Monitoring
- Technologie-Roadmapping: Panels, Speichermedien, OLEDs
- Bündelung im jährlichen Strategieprozess (Relevanzfilter), diverses Kernteam bereitet SWOT für den Vorstand vor
- Zukunftsbild mit Indikatoren und Roadmaps (Risiko-Mgt.)

Kollaborative Strategieprozesse

- Einbindung von Entwicklungs- und Vertriebspartnern, Kooperationen mit Kontextpartnern (Automobil, Mode, Architekten)
- Deutsche TV-Plattform (alle Medienbereiche)

Loewe im Überblick

Branche:	Unterhaltungselektronik
Umsatz:	342 Mio. Euro (965 Mitarbeiter)
Strategie:	Premium-Strategie
Innovation:	u.a. individualisierbare und vernetzte Flachbildfernseher, Sound Projector

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND
Projektergebnisse: Best Practice

Denken in Kontexten und normativen Zukünften

- Büromöbel in spez. Arbeitskontexte (z.B. Kreativarbeit)
- Normative Anwendungsszenarien (Gebrauchsqualität)
- Exploration: Auswirkungen von relevanten (dauerhaften) Entwicklungen auf Arbeitskontexte
- Orientierung des Kunden statt Orientierung am Kunden

Open Foresight nach innen und außen

- Unternehmenskultur: Experimentieren
- Wilkhahn Lab: Sammlung von Innovationsideen
- Ethnografische Studien
- Foresight-Netzwerk (Expo-Ausstellung: Zukunft der Arbeit)
- foresee™ als Know-how-Satellit (halb-externer Think Tank)

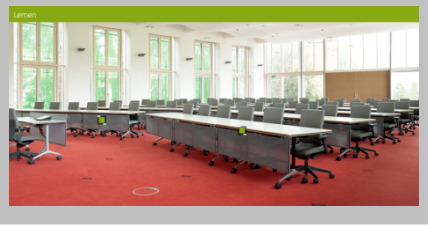
Szenarien zur Produktentwicklung

- Bündelung der Zukunftsthemen in Anwendungsszenarien
- Gestaltkreis als Gatekeeper zum Entwicklungsprozess

Wilkhahn im Überblick

Branche:	Büromöbelindustrie
Umsatz:	76 Mio. Euro (510 Mitarbeiter)
Strategie:	Individualität, Qualität, Innovation
Innovation:	u.a. Roomware® (Konvergenz Möbel/Technik)
Vision:	Verheiratung von Industrie und projektorientierter Handarbeit

Wilkhahn



ZENTRALE ERKENNTNISSE

Wilkhahn

Warum Foresight für Wilkhahn?

- „Design made in Germany“ als Anspruch für internationale Qualitäts-, Design- und Innovationsführerschaft
- Lösungs- und Nutzungsorientierung: „Vor dem Produkt die Idee“ = „Vom Produkt zum Gebrauch“
- Vorlauf in der Produktentwicklung: Zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Antworten auf die richtigen Fragen bieten
- Public Relations: Marktnähe, Image- und Markenbildung über gesellschafts- und wirtschaftsrelevante Themen
- Risiko-Management: ökonomisch, ökologisch, sozial

ZENTRALE ERKENNTNISSE

Wilkhahn

Wie Foresight für Wilkhahn?

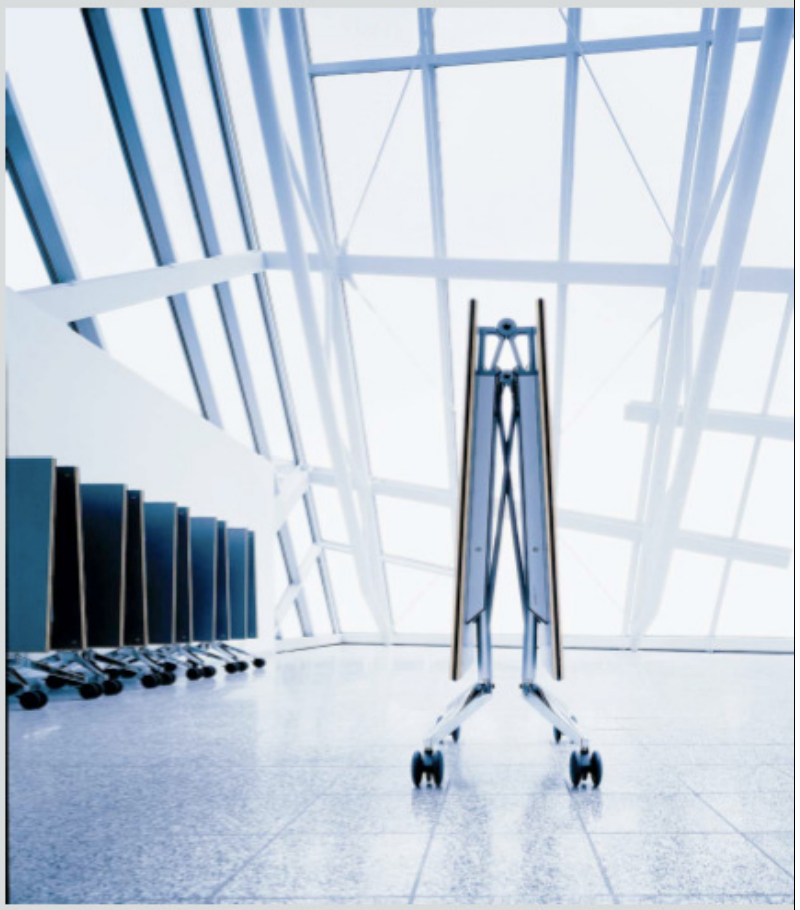
- Beteiligungsorientierte Unternehmensführung: „Labor“, Vorschlagswesen, Gruppen- und Projektarbeit
- Systematische Kooperationen und strategische Allianzen „über den Tellerrand hinaus“:
    - produktbezogen (Design, Ergonomie, Materialien)
    - kontextbezogen (Geschäftsfelder, Marketing und Vertrieb)
    - gesellschaftsbezogen (Stakeholder-Dialog mit internationalen Kunden, NGOs)
- Gelegenheiten schaffen: Neugier, Offenheit und Transparenz

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND
ZENTRALE ERKENNTNISSE

Wilkhahn

Zum Beispiel „Themenfeld Konferenz- und Kommunikationsräume“:

- 1988 Entscheidung zur strategischen Portfolio-Erweiterung
- Empirische Studien mit PER zum Kommunikationsverhalten (Mensch – Raum – Prozess)
- Analyse und Systematisierung: Umgebung für Innovations- und Changemanagement-Prozesse
- 1994 Vorstellung Programm Confair
- 1998 Forschungs- und Entwicklungskooperation „Future Office Dynamics“

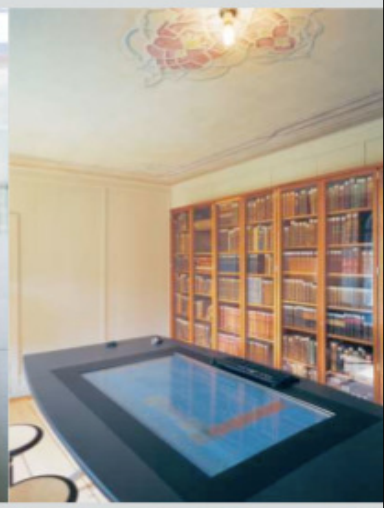


ZENTRALE ERKENNTNISSE

Wilkhahn

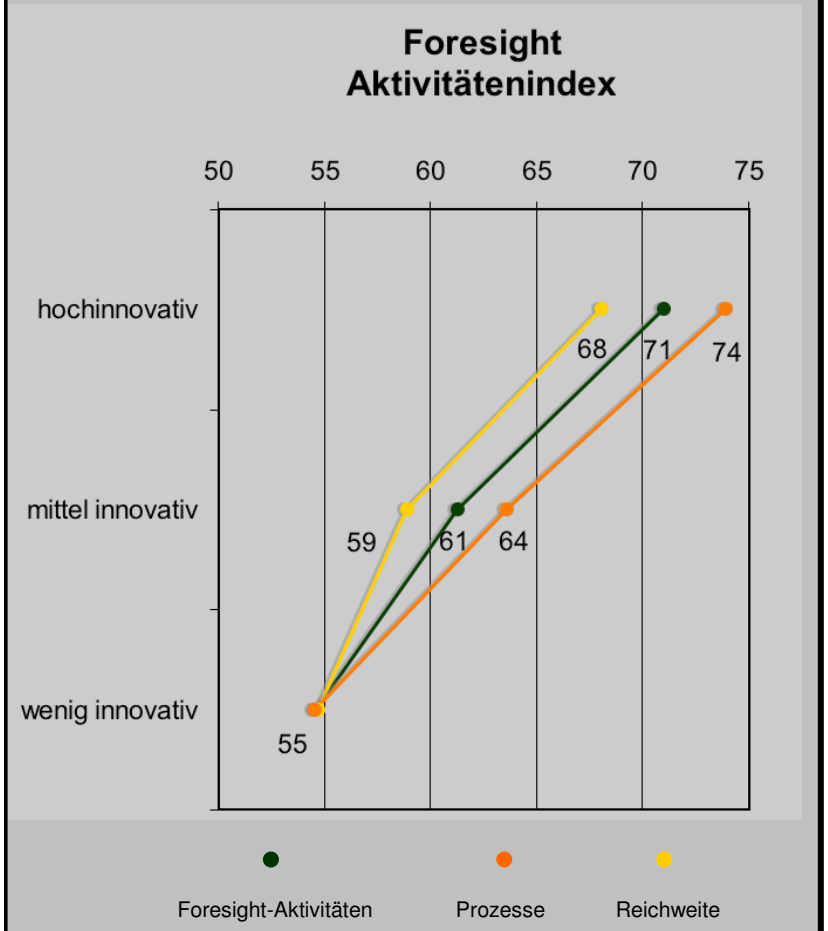
Zum Beispiel „Themenfeld Konferenz- und Kommunikationsräume“:

- 1999 Kongress: Arbeitswelten der Zukunft, Prototypen „Roomware“
- 2000 EXPO-Ausstellung „Zukunft der Arbeit“ (DGB, AOK, IAS, DASA)
- 2002 Programme InteracTable, InterWall, CommBoard
- 2005 Ausgründung der Tochtergesellschaft foresee, Human Interactive Space
- 2007 Dynamische Multimedia Konferenz
- **2008 Planungshandbuch für Konferenz- und Kommunikationsräume**



CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Fazit und Ausblick



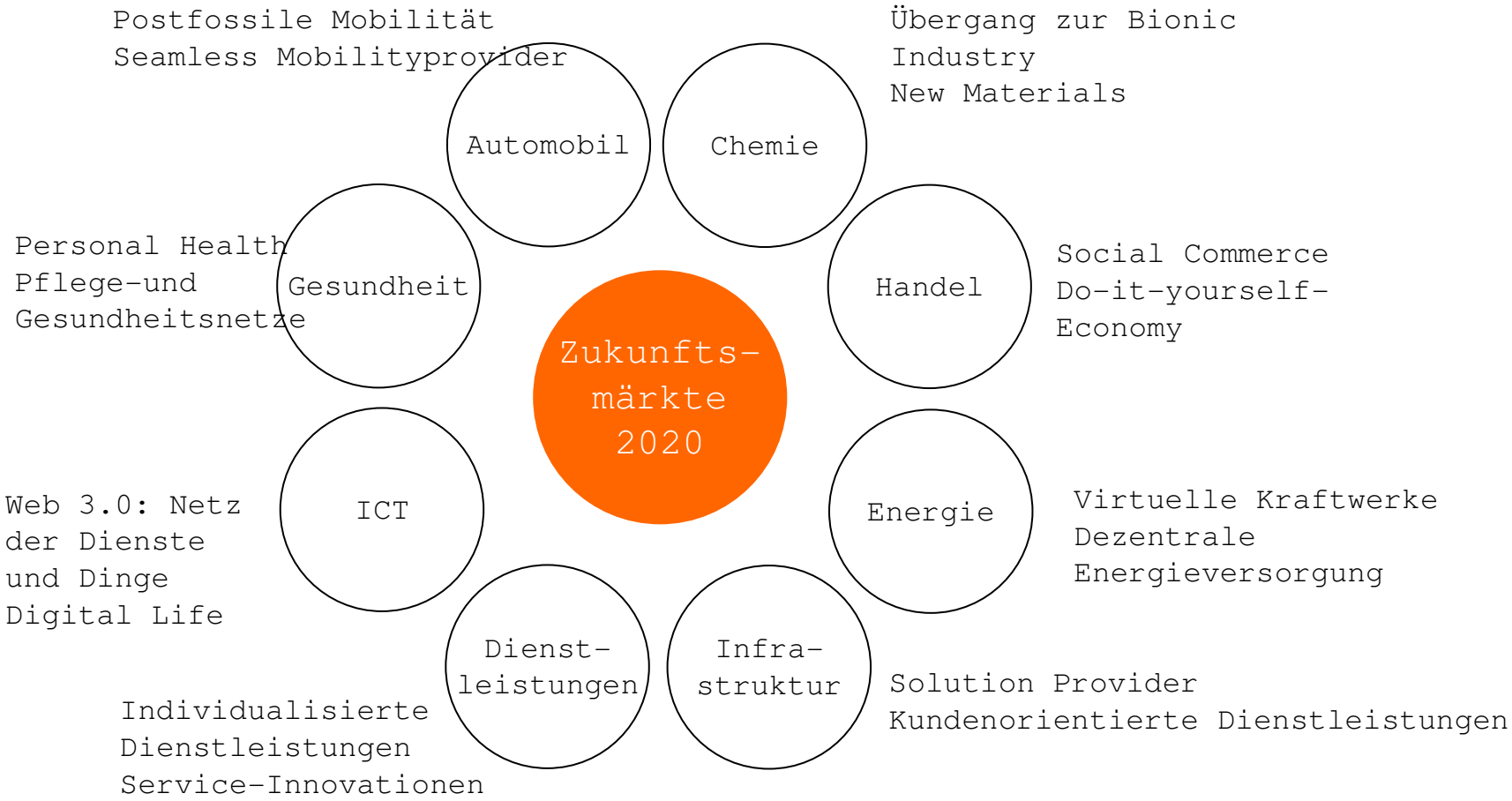
Der Foresight-Aktivitätenindex wird aus den Teilindizes für -Prozesse und -Reichweite ermittelt. 100 (50) Punkte in einem Teilindex bedeuten, dass alle Antwortkategorien im Fragebogen mit regelmäßig (fallweise) angegeben wurden.

1. DEM MITTELSTAND FEHLT EIN KLARES ZUKUNFTSBILD.
   Mittelständler sammeln zwar Markt- und Umfelddaten in großem Umfang, sie nutzen wegen begrenzter Ressourcen aber kaum komplexe Foresightmethoden (Szenariotechnik), um aus den Informationen ein Zukunftsbild zu entwerfen.
2. DEM MITELSTAND FEHLT DER BLICK ÜBER DEN TELLERRAND DER EIGENEN BRANCHE
   Erfolgreiche und innovative Mittelständler verfolgen gezielt auch Entwicklungen außerhalb ihrer Branche, selbst wenn sie deren Relevanz noch nicht abschätzen können.
3. DER MITTELSTAND MUSS STÄRKER VORDENKEN: MIT UND FÜR DEN KUNDEN
   Mittelständler sind mit einer steigenden Markt- und Umfelddynamik konfrontiert. Es genügt nicht, auf Innovationsimpulse vom Kunden zu warten. Das (Vor- und Mit-)Denken für den Kunden wird entscheidend. Eigene, angepasste Foresight-Kapazitäten sind auch für den Mittelstand notwendig.
4. DER MITTELSTAND BENÖTIGT GEZIELT KOOPERATIONEN.
   Vielen Mittelständler fehlen dafür die Ressourcen und Kompetenzen. Erfolgreichen, innovative Mittelständlern gelingt es angepasste Kooperationsformen (B2C, B2B, Wissenschaft)

>>> FOLGEPROJEKT GESTARTET
Open Foresight-Ansatz zur Entwicklung angepasster Methoden für die Foresightarbeit im Mittelstand.

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Herausforderung: Nachhaltige Zukunftsmärkte / disruptive Umbrüche

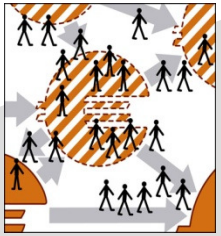


Z_punkt 2008

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

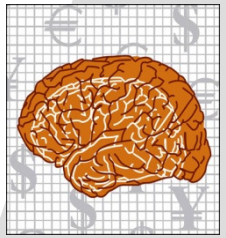
Herausforderung: Projektwirtschaft

Wertschöpfungsmuster
Flexible Kooperationen von Spezialisten – die Projektwirtschaft

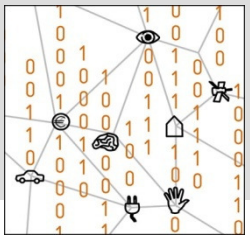


Politisch-rechtlicher Rahmen
Die langsame Entkrustung – zur kooperativen, lernenden Regulierung

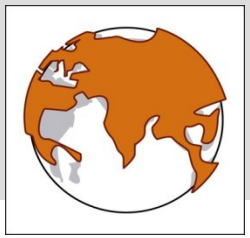
Intellektuelles Kapital
Modulare Bildung und Handel mit bewertetem Wissen



Gesellschaftliches Potential
Eigenständige Bürger und Konsumenten – nicht nur in der stabilisierten Mittelschicht



Digitalisierung
Vernetzte Güter und das neue Internet



Globale Integration
Boom deutscher Kreativitätsexporte

Energieversorgung
Breiter Energie-Mix, dezentral erzeugt

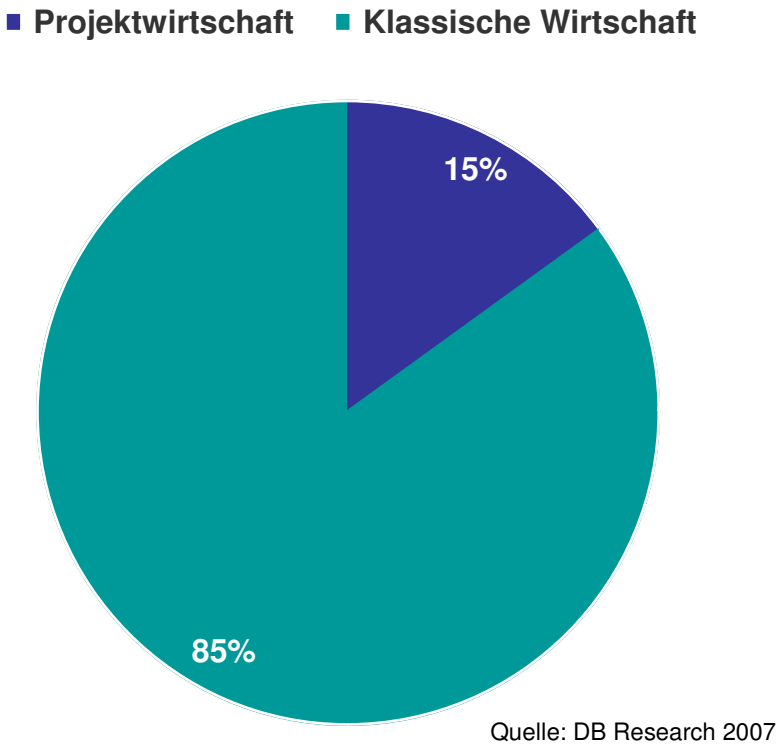
© Illustrationen: Martini, Meyer 2007

Herausforderung: Projektwirtschaft

- **Boom der Projektwirtschaft**: Flexible Kooperationen von Spezialisten
  - Modulare Unternehmen, Projektorganisationen und Unternehmensnetzwerke ersetzen zunehmend die klassischen Unternehmen.
  - Insbesondere in den Bereichen der Wirtschaft, in denen Information und Wissen das wertvollste Produkt darstellen, werden neue Unternehmensstrukturen notwendig.

- **Digitale Bohème**: Arbeiten zwischen Festanstellung und klassischem Unternehmertum
  - Entfaltung eines neuen Lebens- und Arbeitsstils in Netzwerken und neuen Kollektiven.
  - Motivierendes, inspirierendes und selbstbestimmtes Arbeiten jenseits der marktüblichen Karriereideologie.

Projektwirtschaft im Kommen
Anteil an nationaler Wertschöpfung 2020



Quelle: DB Research 2007

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Herausforderung: Rethinking Business 2020

The New Mobility Alliance

Aufbau und Betrieb einer weltweiten E-Cars-Infrastruktur in Kooperation mit Energieversorgern; intermodales Mobilitätsmanagement für Städte und Regionen in Kooperation mit Akteuren wie OEMs, Mobilitätsanbietern, ITC- und Logistik-Unternehmen,aber auch Handelskonzernen sowie eine nachhaltige verkehrsträgerübergreifende Logistiknetze für Stoff- und Warenströme

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Herausforderung: Rethinking Business 2020

Der Ernährungs- und Gesundheitskomplex

Angesichts des weiteren Wachstums der Weltbevölkerung, klimabedingten Ernteeinschränkungen und weiter anhaltenden Preissteigerungen entsteht ein neuer attraktiver Querschnittsmarkt.

Industrialisierung der Landwirtschaft, Functional Food, Gen Food, Wassermanagement, Gesundheitsprävention...

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

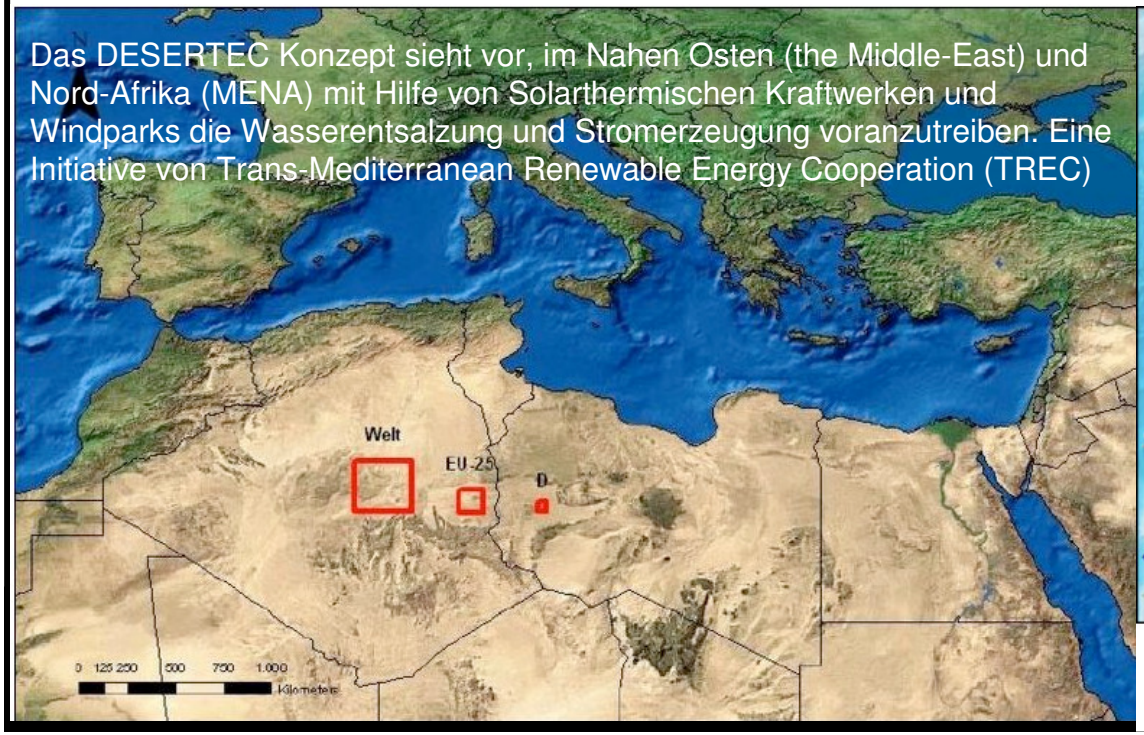
Herausforderung: Rethinking Business 2020

The Infrastructure Company

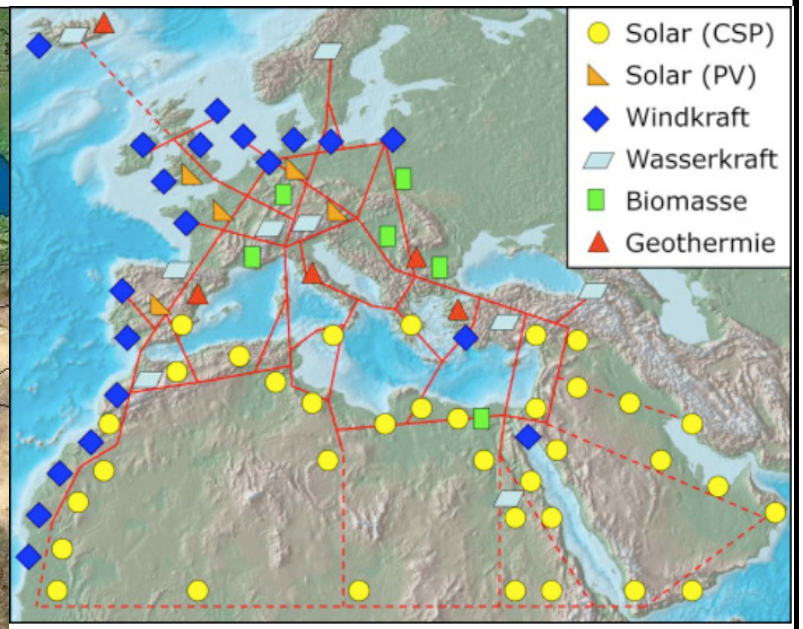
Aufbau einer weltweiten nachhaltigen Stromversorgungsinfrastruktur (Hochspannungs-Gleichstromübertragung - HVDC)

Bereitstellung von Gesundheitsinfrastrukturen für Wachstumsregionen

Management dezentraler Produktions- und Distributionsnetze



Das DESERTEC Konzept sieht vor, im Nahen Osten (the Middle-East) und Nord-Afrika (MENA) mit Hilfe von Solarthermischen Kraftwerken und Windparks die Wasserentsalzung und Stromerzeugung voranzutreiben. Eine Initiative von Trans-Mediterranean Renewable Energy Cooperation (TREC)



Euro-Supergrid mit EU-MENA-Connection: Skizze einer möglichen Infrastruktur für eine nachhaltige Stromversorgung in **EU-MENA**.

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Herausforderung: Rethinking Business 2020

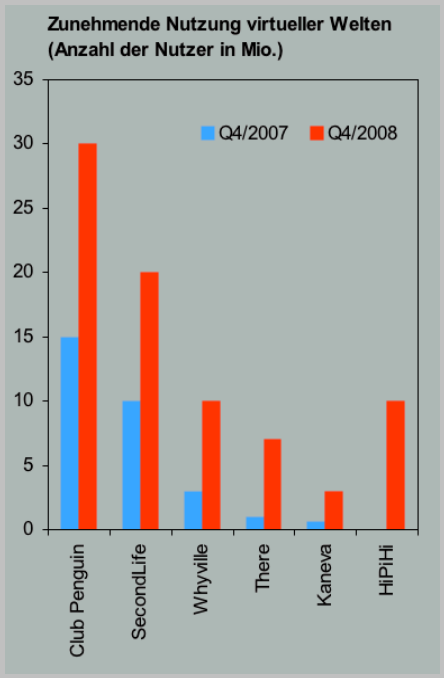
The Convergence Markets Company

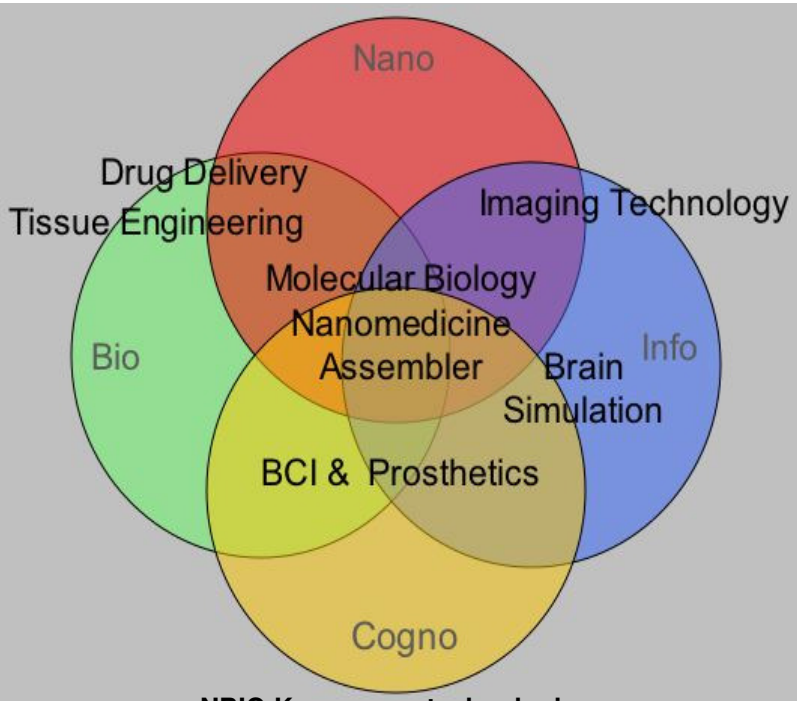
Zukunftsmärkte entstehen an den Schnittstellen von Technologien und gesellschaftlichen Bedarfen

Ernährung, Gesundheit und Biotech (Industrialisierung der Landwirtschaft, Functional Food, Gesundheitsvorsorge)

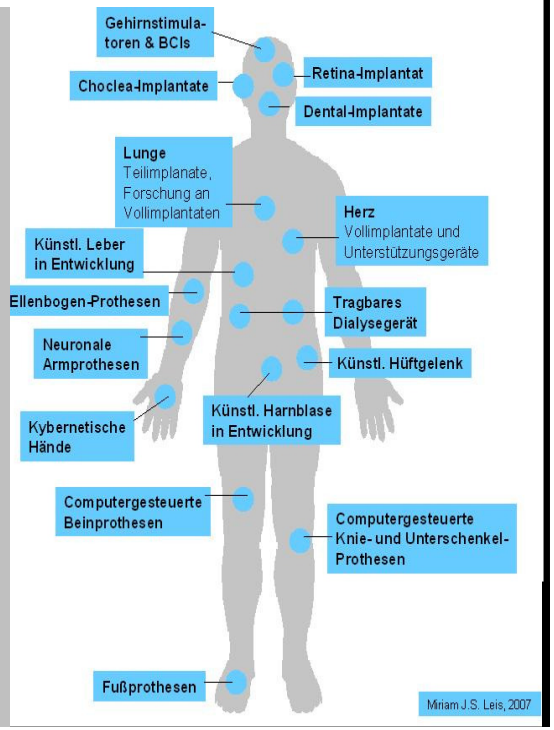
Human Enhancement (Medizin/Biotech/Robotik/Neuro/Nano/IT)

Digital Life Business (3D-Plattformen, webbasierte Geschäftsmodelle)





NBIC-Konvergenztechnologien



CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Herausforderung: Neue Geschäftsmodelle

Managing Complexity

Unternehmen werden zu globalen Projektentwicklungs- und realisierungs-Businessplattformen. Im Sinne einer radikalen Geschäftsmodellinnovation konzentrieren sie sich auf ein Unternehmensstruktur, die in letzter Konsequenz die gesamte eigene Produktentwicklung und Produktion ausgliedert und zum Beispiel durch einen Open Innovation-Ansatz ersetzt.

Computergrafik von Masdar City: Kein Kohlendioxid, kein Abfall, keine Autos

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Anforderung: Futurize The Business

Fünf Herausforderungen aus Sicht von global agierenden Konzernen

FOKUSSIERT AUF VERÄNDERUNGEN

Das Unternehmen der Zukunft ist in der Lage, sich schnell und erfolgreich zu verändern. Anstatt nur auf Trends zu reagieren, gestaltet es diese Trends aktiv mit und setzt sich an deren Spitze. Markt- und Branchenveränderungen werden als Chance gesehen, sich von der Konkurrenz abzusetzen.

INNOVATIVER ALS VON DEN KUNDEN ERWARTET

Das Unternehmen der Zukunft übertrifft die Erwartungen seiner immer anspruchsvolleren Kunden. Dank intensiver, interaktiver Kundenbeziehungen kann es seine Kunden mit Innovationen überraschen, die sowohl den Kunden als auch dem Unternehmen selbst zu nachhaltigem Erfolg verhelfen.

GLOBAL INTEGRIERT

Das Unternehmen der Zukunft setzt auf Integration, um sich die Chancen der globalen Wirtschaft zunutze zu machen. Es ist darauf ausgelegt, Zugang zu den besten Fähigkeiten, Wissen und Assets zu erhalten, ganz gleich, wo diese sich befinden, und sie dort einzusetzen, wo sie strategisch benötigt werden.

VON NATUR AUS REVOLUTIONÄR

Das Unternehmen der Zukunft stellt sein Geschäftsmodell radikal in Frage und definiert so die Grundlagen des Wettbewerbs neu. Es verändert seinen Wertbeitrag, hinterfragt traditionelle Services und erfindet sich und seine gesamte Branche neu, sobald sich die Gelegenheit dazu bietet.

ENGAGIERT, NICHT NUR REGELKONFORM

Das Unternehmen der Zukunft geht über bloße Philanthropie und die Einhaltung von Regeln und Gesetzen hinaus. Es beweist mit allen Maßnahmen und Entscheidungen echtes Engagement für die Gesellschaft.

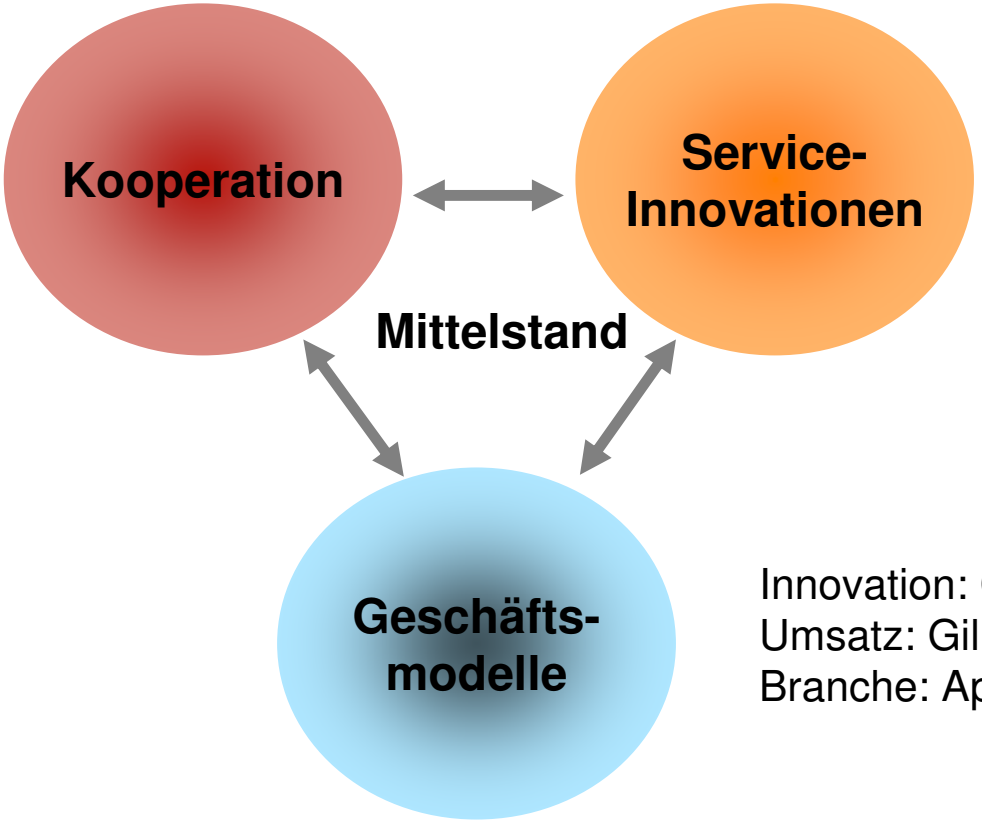
(IBM CEO Studie 2008)

CORPORATE FORESIGHT UND MITTELSTAND

Zukünftige Förderungsaspekte

Drei Förderungsakzente für die Zukunftsfähigkeit des Mittelstand

B2B, B2C,
Wissenschaft
Forschungsförderung
Stakeholdern (...)



Pre- und Aftersale
Kundennähe

Innovation: Cisco
Umsatz: Gillette
Branche: Apple

Kontakt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Z_punkt GmbH The Foresight Company
Anna-Schneider-Steig 2 / Rheinauhafen
50678 Köln

Fon. 0221 - 355 534-0
Fax. 0221 - 355 534-22

Klaus Burmeister
burmeister@z-punkt.de

www.z-punkt.de
Newsletter: http://www.z-punkt.de/newsletter.html