

## Zukunft

### Über den Horizont hinaus

#### Drei Themen, mit denen sich Manager der kommenden 50 Jahre beschäftigen sollten

Für die meisten Menschen ist ein 50-jähriges Jubiläum ein Grund zum Feiern. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei McKinsey war es ein guter Grund für eine Konferenz. Anfang dieses Jahres entschied sich die Beratungsfirma, ein halbes Jahrhundert des McKinsey Quarterly zu feiern. Sie brachte weltweit führende Denker des Geschäftslebens zusammen und bat diese, eine Prognose über die kommenden 50 Jahre im Management abzugeben. Die Sonderausgabe des Quarterly, die dabei zustande kam, ist zwangsläufig eine bunte Mischung an Thesen. Aber grundsätzlich haben sich dabei drei Themen herauskristallisiert.



#### Das zweite Zeitalter der Maschinen

Der Einzug intelligenter Maschinen wird eine dramatische Auswirkung auf die Rolle der Manager haben. Andrew McAfee vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) weist darauf hin, wie das erste Maschinenzeitalter zur Entstehung der modernen Managementdisziplin geführt hat: Unternehmen stellten ganze Armeen von Managern zur Koordinierung der Arbeiter, die die Maschinen bedienten, und zum Organisieren von Lieferketten und Vertriebssystemen ein. Das zweite Maschinenzeitalter konfiguriert die Disziplin neu: Ein Großteil der bisherigen Arbeit der Manager, von der Analyse komplexer Daten über die Einstellung von Personal bis zur Festlegung von Boni, wird automatisiert.

Manche Unternehmen haben bereits damit begonnen, Management-Entscheidungen an Maschinen zu delegieren. Die „Human Performance Analytics Group“ von Google setzt Algorithmen ein, um herauszufinden, welche Gesprächstechniken am besten geeignet sind, um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuwählen und Gehaltsstrukturen zu optimieren. Deep Knowledge Ventures, ein in Hongkong beheimatetes Risikokapitalunternehmen, das auf Medikamente für altersbedingte Erkrankungen spezialisiert ist, hat sogar einen Algorithmus als Vorstandsmitglied ernannt. Sein Name ist „Vital“, und es hat ein Stimmrecht darüber, in welche Unternehmen die Firma investiert.

Spitzenmanager müssen ihre Rollen drastisch überdenken. Sie werden einige ihrer Funktionen an intelligente Maschinen abgeben müssen, die dies ohnehin besser als Menschen durchführen können wie die Analyse von Daten und andere an Unternehmensbereiche, die besser geeignet sind, die verarbeiteten Daten effektiv zu nutzen. Stattdessen müssen sie sich zunehmend auf zwei Dinge konzentrieren, die der Mensch immer noch besser kann als Maschinen: Das Motivieren der Mitarbeiter und die Entwicklung bahnbrechender Ideen. McAfee sagt: „Ich habe

noch nie ein Stück Technik gesehen, das effektiv verhandeln konnte. Oder gar ein Team motivieren oder leiten kann.“ Tom Peters, ein amerikanischer Management Guru, rechnet sogar damit, dass die besten Manager der Zukunft die Hälfte ihrer Zeit damit verbringen werden, Bücher zu lesen.

### Neue Potentiale der Produktivitätssteigerung

Traditionell sind es zwei Dinge, die Wirtschaftswachstum anregen: höhere Produktivität und mehr Arbeiter. In den letzten Jahren ist das Produktivitätswachstum aber enttäuschend ausgefallen. Ein weiterer, noch wichtigerer Faktor ist, dass die Bevölkerung überaltert: Laut einer Prognose der Vereinten Nationen wird die Anzahl der Beschäftigten weltweit in den kommenden 50 Jahren nur um 0,03 Prozent pro Jahr zunehmen; in den vergangenen 50 Jahren waren es dagegen 1,8 Prozent.



McKinsey argumentiert, es gebe gute Gründe dafür optimistisch hinsichtlich der Produktivitätssteigerung zu sein. So hat die IT-Revolution Managementtechniken, die einst für ausgereift gehalten wurden wie „lean Production“ oder „supply-Chain Management“, extrem neuen Schub verliehen. Cloud-Computing ermöglicht es kleineren Start ups am Markt Rechenleistungen abzufordern, die einst nur Großunternehmen vorbehalten waren. Der größte potentielle Gewinn jedoch wird durch die Konzentration auf jene Wirtschaftsbereiche resultieren, die entweder aufgrund eines Mangels an Fantasie übersehen wurden oder aber stagnieren, weil sie durch mächtige Interessen geschützt werden.

So gibt es ein beträchtliches Potential zur Produktivitätssteigerung bei der Nutzung von Industriestoffen: Erstens, indem Recycling und Wiederverwendung von Metallen und anderen Stoffen deutlich erweitert werden, zweitens, indem suboptimale Stoffe durch bessere ersetzt werden (beispielsweise Kohlefaser-Verbundstoffe als Ersatz für Metall in Autos und Flugzeugen), und drittens, indem statt physischer „virtuelle“ Stoffe verwendet werden, wie es bei digitalen Büchern und Schallplatten bereits der Fall ist.

John van Reenen von der London School of Economics beschreibt auch, dass viele Entwicklungsländer, namentlich Indien, noch eine ganze Reihe schlecht geführter Unternehmen aufweisen. Die Produktivität würde sich hier signifikant erhöhen, wenn diese Nachzügler einem intensiveren Wettbewerb ausgesetzt wären: Alibaba mischt bereits den chinesischen Einzelhandel so auf, wie es bei Walmart in den USA der neunziger Jahre der Fall war, und die Produktivität Indiens ließe sich ähnlich steigern, wenn das Land seinen archaischen Einzelhandel für ausländische Unternehmen öffnen würde.

## Großstädte der Zukunft werden „gemanaged“

Aufstrebende Märkte nur zu verstehen, wird nicht mehr genügen. Manager müssen sich mit einer enormen Anzahl mittelgroßer Städte in den Entwicklungsländern auseinandersetzen, wenn sie bei der nächsten Welle der Globalisierung erfolgreich mit dabei sein wollen. McKinsey stellt fest, dass fast die Hälfte des weltweit BIP-Wachstums von 2010 bis 2025 aus 440 Großstädten in aufstrebenden Volkswirtschaften kommen wird: Die Manager werden etwas über Städte wie Tianjin (China), Porto Alegre (Brasilien) und Kumasi (Ghana) lernen müssen.



Diese Großstädte könnten die Heimat von Wettbewerbern und von Verbrauchern sein: McKinsey vermutet, dass bis zum Jahr 2025 mindestens 45 Prozent der weltweit größten Unternehmen auf der Global 500 Liste von *Fortune* in den aufstrebenden Volkswirtschaften zu finden sein werden, im Vergleich zu lediglich 5 Prozent im Jahr 2000. Angesichts dieser Veränderungen werden Strategen in den multinationalen Unternehmen nicht mehr im Sinne einer Reihe nationaler Märkte denken können, die jeweils in eine Handvoll Einkommensklassen aufgeteilt sind. Sie werden stattdessen lernen müssen, ihren Ausblick zunächst zu erweitern, um einen kohärenten globalen Ansatz zu schaffen, um ihn alsdann wieder zu verkleinern, um ihre Strategien an die besonderen Gegebenheiten bestimmter Großstädte und an die Einkommen der Verbraucher in jeder Stadt zuzuschneiden.