

Fallstudie: Zukunftsmanagement

Strategisches Management auf der Grundlage der Zukunftsforschung

Zunehmend komplexere Produkte erfordern heute ein Know-how in der Produktentwicklung, Prozessgestaltung und Kundenberatung, das selbst gut positionierte Unternehmen immer weniger aus eigener Kraft aufbauen können. Gleichzeitig ist der Kunde einerseits immer kompetenter, andererseits zunehmend überfordert. Damit werden Chan-

ge Management und Innovation zum «must». Trends müssen früh erkannt werden, Strategien sich an den Werthaltungen der Kunden orientieren.

In der global vernetzten Wirtschaft werden die Karten täglich neu gemischt. Die Gewinner von heute können die Verlierer von morgen sein und umgekehrt. Die «klassischen» Instrumente des strategischen Managements stossen an ihre Grenzen, wenn anhaltende Innovationsdynamik gefragt ist. Die Zukunftsforschung zeigt einen alternativen Weg.

*Dr. Anton Hoffarth
Maya Höneisen*

Welchen Nutzen stiftet die Zukunftsforschung?

- Werte bestimmen Ziele, Erwartungen und wünschbare Zustände des Unternehmens.
- Zukunftsforschung dient als Grundlage aktiver Gestaltung wünschbarer oder als Vermeidung unerwünschter Zustände.
- Zukunftsforschung erlaubt die Berücksichtigung qualitativer Impulse und weicher Signale anhand subjektiver, wertbestimmter Einschätzungen und Erwartungen.
- Zukunftsforschung hilft Unternehmen, sich im Kontext des Wertewandels zu positionieren und die Akzeptanz der Anspruchsgruppen und damit den nachhaltigen Erfolg zu sichern.

Zukunftsforschung als Basis

Die Überlebensfrage lässt sich nicht einfach durch die Prognose und Extrapolation der Vergangenheit beantworten. Eine Alternative bieten Zukunftsszenarien auf der Grundlage gelebter und gewünschter Werte. Dazu dienen nicht allein quantitative Forschung und Sekundärdaten. Der qualitative Ansatz unter Berücksichtigung weicher Signale und «am Puls des Kunden» zu bleiben, ist zentraler Innovationsimpuls. Innovation muss als wertgetriebene Konstante der Kundenbindung und damit als Grundlage zur nachhaltigen Erfolgssicherung betrachtet werden.

und Modelle denkbarer, wahrscheinlicher, zukünftiger gesellschaftlicher Zustände als Grundlage für politische Planungen und Entscheide.

Die Zukunft projizieren

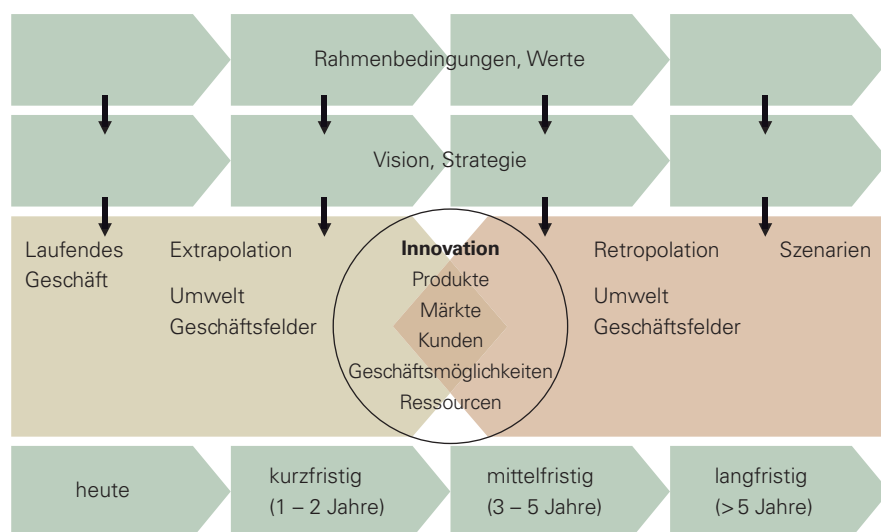
Ein zentrales Instrument der Zukunftsforschung bildet die Szenariotechnik. Mit ihr sollen realistische Entwicklungsmöglichkeiten in ferner Zukunft unter unsicheren Rahmenbedingungen aufgezeigt werden. Sie wird insbesondere dort eingesetzt, wo quantitative Prognosemethoden versagen und die Unsicherheiten für Simulationen zu gross sind. Die Szenariotechnik basiert auf der Systemtheorie, die versucht, sich komplexen Systemen sowohl analytisch (Untersuchung der Elemente und ihrer Beziehungen) als auch holistisch (Untersuchung des Ganzen) zu nähern. Sie verwendet hauptsächlich qualitative Informationen und hat kreative als auch analytische Elemente.

Was ist Zukunftsforschung?

Zukunftsforschung beschäftigt sich mit der Beschreibung von möglichen oder wahrscheinlichen Entwicklungen der geschichtlich-gesellschaftlichen Wirklichkeit. Sie bedient sich wissenschaftlicher Methoden, um Ordnungen und Gestaltungen sowie deren Konsequenzen für die Menschen in ihren Lebenssituationen zu erkennen. Daneben entwirft Zukunftsforschung Szenarien, Projektionen

Die Entwicklung eines Zukunftsszenarios kann vereinfacht in Extrapolation und Retropolation gegliedert werden. Die Extrapolation beruht auf einer Analyse von Daten und Informationen, etwa aus Branchenreports oder Experteninterviews. Damit werden alle Einflussfaktoren definiert und die wesentlichen Trends erfasst, wobei auf die Wechselwirkungen geachtet wird, welche die heute

Die Entwicklung des Zukunftsszenarios



◀ Mit der Szenariotechnik werden realistische Entwicklungsmöglichkeiten in ferner Zukunft aufgezeigt.

noch schwach ausgeprägten Kräfte in der Zukunft ausüben werden. Auf dieser Grundlage werden unterschiedliche Geschäftsfeldszenarien entwickelt. Ein modulares, schrittweises und rückgekoppeltes, also lernfähiges Vorgehen wird dabei bevorzugt. Innerhalb der Spannweite möglicher Entwicklungen wird eine begrenzte Anzahl von Entwicklungspfaden und Zukunftsbildern (Momentaufnahmen auf den Entwicklungspfaden) herausgegriffen. Diese zeigen auf, was mit welcher Wahrscheinlichkeit passieren wird, wenn bestimmte Ziele umgesetzt werden und welche Entscheide wann dafür getroffen werden müssten. Szenarien sollten ganzheitlich, kreativ-intuitiv, partizipativ und kommunikativ sein und die Funktion eines Frühwarnsystems übernehmen können. Grösstmögliche Stimmigkeit, Stabilität und Unterschiedlichkeit der Grundtypen der Extremszenarien sind dabei Voraussetzung.

Vom Szenario in die Planung

Als zweiter Hauptschritt folgt die Retropolation: Aus den – in der Regel vier – Szenarien werden im zweiten Teil des Prozesses der Weg zurück zur Ausgangslage aufgezeichnet und die strategischen Optionen abgeleitet. Durch die Kombination von Extra- und Retropolation werden zusammenhängende Bilder der Zukunft

entwickelt. Sie erlauben es, Zukunftsmärkte zu quantifizieren, Diskontinuitäten aufzuspüren, neue Kundenanforderungen zu erkennen und Technologien mit hohem Wachstumspotenzial zu identifizieren. Daraus ergeben sich neue Geschäftsmöglichkeiten und eine stimmige Zukunftsvision. Die Ergebnisse fließen in die strategische Planung des Unternehmens ein. Einflüsse, die auf das Kundenverhalten einwirken können, werden herausgefiltert und bewertet. Dabei muss eine Abstimmung auf den Wertekontext der Zielgruppen erfolgen sowie das aktuelle Strategieportfolio beurteilt und angepasst werden.

Beispiel aus der Praxis

Am Beispiel eines Schweizer Finanzdienstleisters wird nachstehend die Realisierung im Unternehmen aufgezeigt. Dieser entschied sich anhand des vorgenannten Vorgehens, in folgenden Phasen das Fundament für ein zukunftsgerichtetes Innovationsmanagement zu setzen:

Phase 0

Vorgehenskonzept: Darin enthalten waren Ziele, Informationsbeschaffung und -analyse sowie Lösungswege. Gleichzei-

tig wurden Projektorganisation, Zeithorizont, Erfolgsüberwachung und die Rolle der externen Partner definiert.

Phase 1 (6 Monate)

Datenerhebung: Sammlung und Aufbereitung weicher Signale, die Erhebung und Analyse von Sekundärdaten sowie von Primärdaten und -informationen in Experteninterviews im In- und Ausland.

Phase 2 (6 Monate)

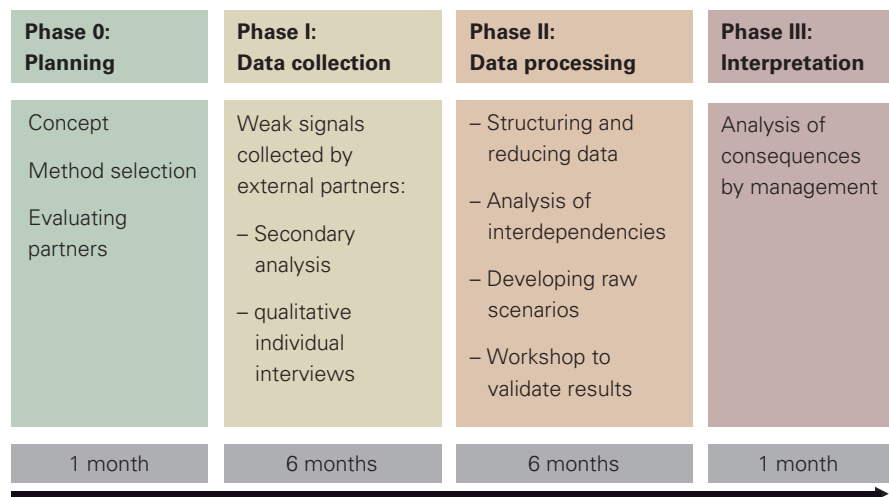
Datenaufbereitung und -auswertung: Das Material wurde anhand statistischer Erfahrung und subjektiver Einschätzungen strukturiert und reduziert. An-

Glossar

Future Agents sind Vertreter verschiedener Departemente, die nahe am Tagesgeschäft sind, in halbjährlichen Meetings den Austausch von Informationen und Meinungen fördern und unabhängig von der hierarchischen Steuerung tätig sind. Koordiniert werden die Future Agents durch die Unternehmensentwicklung.

Die Umsetzungsphasen am Beispiel eines Schweizer Finanzdienstleisters.

Realisierung im Unternehmen



schliessend wurden Rohszenarien entwickelt: Beschreibung der Hauptmerkmale der definierten Zukünfte, Prüfung der Konsistenz und Ableitung der Rahmenbedingungen und Trends pro Szenario. In einem Workshop mit Schlüsselpersonen wurden die Ergebnisse validiert.

Porträt

Das 2003 gegründete Unternehmen «moderning» ist in der Zukunftsforschung tätig und bietet systemisch geprägte Innovationsworkshops an. In Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungsinstituten verbindet «moderning» interdisziplinäre Methoden der Zukunftsforschung mit natur- und erfahrungswissenschaftlichen Analyseansätzen. Dabei werden, besonders unter Einbezug der qualitativen Marktforschung, weiche Signale und «hard facts» miteinander verbunden. Strategieberatung und Innovations-Coaching auf der Grundlage wertebestimmter Zukunftsszenarien sowie Zukunfts-Monitoring bis hin zur operativen Umsetzung sind weitere Kernkompetenzen von «moderning». Das Unternehmen ist Founding Partner der European Futurists Conference Lucerne (EFCL). Zum breiten Spektrum der Kunden gehören Unternehmen im Finanzdienstleistungsbereich und im Bildungs- und Gesundheitswesen.

Phase 3

Analyse der Konsequenzen durch die Geschäftsleitung: Die möglichen Zukünfte wurden diskutiert und das anzustrebende Szenario ausgewählt. Aus diesem ergab sich der strategische Handlungsrahmen und die Innovationsstrategie konnte definiert werden.

Nachhaltige Erfolgssicherung

Voraussetzung für nachhaltige, nicht mehr umkehrbare Veränderungen im Sinne eines Change Managements sind folgende Erfolgsfaktoren:

- Hohe Priorität für das Management
- Ausgeprägte Innovationskultur – «neu ist gut»
- Kurze Kommunikations- und Entscheidungswege (flache Hierarchien, offenes Management)
- Sensorium für die Zukunft
- Verbindung mit der auf kürzeren Planungshorizont gerichteten strategischen Analyse
- Spezifische Aufbereitung für das Top Management
- Verantwortung für Zukunftsforschung und strategische Analyse in einer Hand
- Schaffung und Pflege eines «future spirit»
- Einsatz von Future Agents

Fazit

Der Kunde konnte auf Grund des durch die Geschäftsleitung getragenen institutionalisierten Prozesses die Innovationsdynamik und -sequenz der vergangenen zehn Jahre auch in einem härteren Wettbewerbsumfeld fortsetzen. Die ursprünglich nahezu ausschliesslich vom Marketing getragene Kundenorientierung und Innovationskultur hat deutlich auch in anderen Bereichen, etwa dem IT-Bereich, Fuss gefasst. Stillstand bedeutet Rückschritt. Überlebensfähigkeit erfordert innovatives, zukunftsgerichtetes Management. Die Grundlagen der Zukunftsforschung sind ein alternativer Weg, die Herausforderungen der wirtschaftlichen Zukunft eines Unternehmens nachhaltig zu sichern. 

Kontakt

Monika Herrmann
Geschäftsleiterin



moderning «the art of innovation»
Seefeldstrasse 24, 8008 Zürich
Tel. 043 268 55 15
m.herrmann@moderning.com
www.moderning.com