

Zukunftsfit werden: eine Anleitung in 10 Schritten



Die Zukunft ist wie ein Laufband. Wer stehen bleibt, fällt hinten herunter. Und das Laufband ist auf superschnell eingestellt. Zudem lauern Ungewissheiten an jeder Ecke. Nur der, der die Trends der Zukunft versteht und sich mit wachsamem Optimismus zukunftsfit macht, schafft es ins Übermorgen. Zukunftsbilder sind hierbei ein Mittel der Wahl.

*Text: Anne M. Schüller
Foto: iStockphoto*

Wer die Zukunft erreichen will, muss ein Bild davon haben, wer er in Zukunft sein will und was er dort tut. Doch viele Unternehmen plagt kognitive Zukunftskurzichtigkeit. Denn der Erfolg von gestern sagt rein gar nichts über den Erfolg von morgen. Die Suche nach zukünftigen Wachstumsfeldern muss also frühzeitig beginnen. Eine Zukunftszielbildplanung ermöglicht fun-

dierte Einsichten in weit vorausliegende Entwicklungen im Umfeld des Geschäftsbereichs.

Die Verantwortlichen bekommen auf dieser Basis ein feines Gefühl für Chancen und Risiken, können rechtzeitig Anpassungen vornehmen, mit Bedacht Weichen stellen und müssen seltener auf unerwartete Ereignisse reagieren. Stehen Entscheidungen an, können sie auf „Vorgedachtes“ zurückgreifen sowie schneller und umsichtiger handeln. Um dies in Gang zu bringen, empfiehlt sich ein Zehn-Schritte-Programm.

SCHRITT 1: EINE FUTURE-TASKFORCE ZUSAMMENSTELLEN

Stellen Sie zunächst eine Future-Taskforce für das Vorhaben zusammen. Diese ist crossfunktional, interhierarchisch, genderrübergreifend, interkulturell und sowohl mit erfahrenen als auch mit jungen Leuten besetzt. Am besten involvieren Sie im Vorfeld einen externen Profi, etwa einen Futurologen, der die maßgeblichen Trends mit den Teilnehmenden diskutiert und die jeweiligen Szenarien mitentwickelt. Die Erfahrung zeigt, dass firmeninterne Teilnehmerinnen und Teilnehmer unerwünschte Aspekte womöglich verharmlosen oder negieren, die erwünschten hingegen übertrieben optimistisch darstellen.

SCHRITT 2: DIE AUSGANGSFRAGE FORMULIEREN

Gleich zu Beginn wird eine Ausgangsfrage formuliert, etwa so: „In welcher Arbeits- und Lebenswelt werden wir uns im Zukunftsjahr X befinden?“ Noch zielführender ist eine Konkretisierung. Bei einer Bank, die das Immobiliengeschäft forcieren will, klingt das etwa so: „Wie sieht die Lebenssi-

tuation Wohnen mit Blick auf Digitalisierung und Klimaaspekte in 20 Jahren bei uns aus, und welche Einflüsse werden auf Bauträger, Hausverwaltungen und sonstige Teilnehmer am Immobilienmarkt wirken?“

SCHRITT 3: DIE ZIELZEITACHSE BESTIMMEN

Die zu wählende Zeitachse ist je nach Branche verschieden. Zum Beispiel unterliegt die kurzlebige Modebranche ganz anderen Zeitzyklen als die sehr langfristig orientierte Bauwirtschaft. Für eine Bank ist wiederum ein Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren sinnvoll.

SCHRITT 4: DIE MASSGEBLICHEN TRENDS ERFORSCHEN

Für diesen Schritt braucht es ausreichend Zeit und einen gewissen Vorlauf. Zunächst befassen wir uns mit den maßgeblichen Trends. Hierbei sind besonders die Langzeittrends von Bedeutung. Ergänzend sind die branchenspezifischen Trends zu betrachten. Wie Sie diese finden? Namhafte Consulting-Firmen, führende Futurologen und Zukunftsforschungsinstitute haben mithilfe wissenschaftlicher Methoden und computergestützter Simulationen Szenarien für eine Vielzahl von Industrien, Märkten und Lebenssituationen entwickelt, die teils kostenlos auf deren Webseiten abrufbar sind.

Wenn es speziell um technologische Entwicklungen geht, ist der Gartner Hype Cycle von Interesse, der unter anderem den Reifegrad einer bestimmten Technologie zeigt. Eigene Analysen, vertiefende Online-Recherchen, Einblicke in fortschrittliche andere Branchen, Videos, Podcasts und Gespräche mit Zukunftsexperten und

denen, die die neuen Technologien vorantreiben, bilden eine weitere Grundlage für die Vorausschau.

SCHRITT 5: VERÄNDERUNGSKRÄFTE IDENTIFIZIEREN

Hier betrachten wir die maßgeblichen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Einflüsse sowie die möglichen Triebkräfte, sogenannte Driving Forces, die von außen auf den Markt und speziell auf das eigene Unternehmen langfristig einwirken können. Im Immobilienbereich sind das zum Beispiel die Demografie, Zu- und Abwanderung, der Wohnbedarf, die Einkommenslage, gesetzliche Vorschriften, Infrastruktur, Smart City, Energieversorgung, Wasserversorgung, Verkehr, Büro- und Gewerbeflächen, Shoppingverhalten, Begrünung, Naturschutz und Sicherheit.

SCHRITT 6: MÖGLICHE SZENARIEN ENTWICKELN

Bestimmen Sie nun die Szenarien, mit denen Sie sich ausführlich befassen wollen. Es empfiehlt sich, drei Szenarien aufzusetzen, zum Beispiel diese:

- » ein Beste-aller-Welten-Szenario
- » ein Sehr-wahrscheinlich-Szenario
- » ein Schlimmster-Alptraum-Szenario

Bilden Sie für jedes Szenario eine eigene Arbeitsgruppe. Wichtig: Bei der Entwicklung der Szenarien geht es um mögliche Verläufe, nicht um das für ein Unternehmen Machbare. Und ja, dabei müssen wir uns auch mit Alptraum-Szenarien befassen, um Klarheit darüber zu gewinnen, welche Zukunft wir für uns ganz sicher nicht wollen.

Schritt 7: Future-Personas konzipieren
 Kreieren Sie für jedes Szenario eine Future-Persona, die in diesem Szenario lebt. Personas sind realitätsnahe prototypische Stellvertreter einer Personengruppe. Im Zukunftsmanagement beschreibt ein Persona-Profil einen zwar fiktiven, aber dennoch charakteristischen Menschen und sein Umfeld im anvisierten Jahr. Es beschreibt typische Handlungen, Eigenschaften, Vorgehensweisen und Erwartungshaltungen. Stellen Sie sich dazu Fragen wie diese: In welcher Umwelt wird die prognostizierte

Person im Zukunftsjahr leben? Wie wird sie arbeiten? Wo und wie wird sie kaufen und konsumieren? Von welchen Trends wird sie beeinflusst? Was sind die vorherrschenden Themen ihrer Zeit? Von welchem gesellschaftlichen Kontext ist sie umgeben? Was wird dort wichtig sein, und was sorgt für soziale Akzeptanz? Was wird diese Persona begeistern, und was wird sie enttäuschen? Entwickeln Sie auf dieser Basis eine lebendige Story, die von einer Passage im künftigen Leben dieser Persona erzählt.

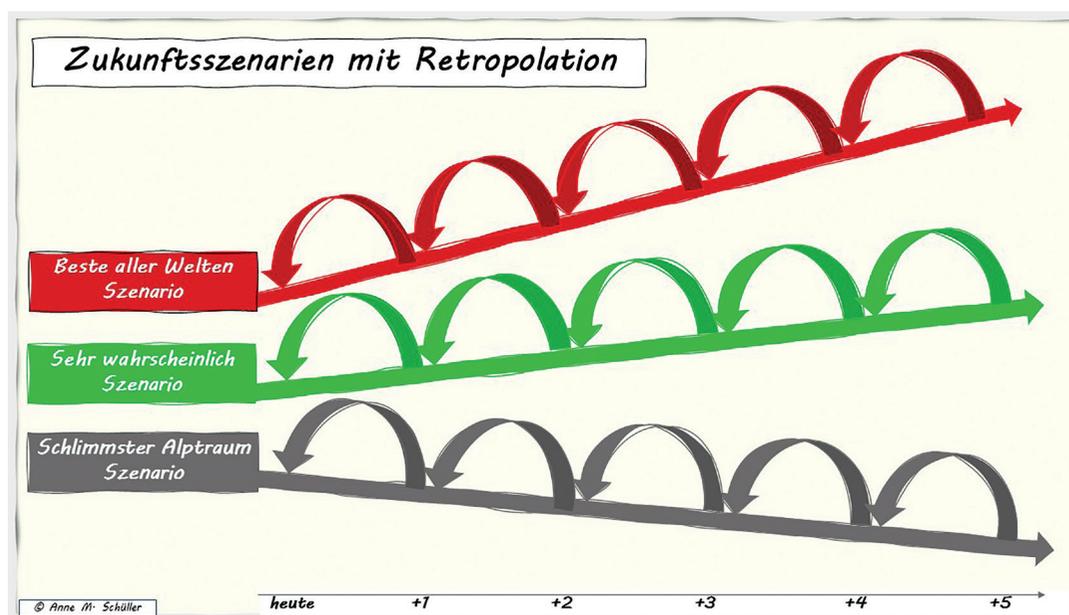
SCHRITT 8: PASSENDE HANDLUNGSFELDER FIXIEREN

Wählen Sie in diesem Schritt aus, mit welchem der Szenarien Sie sich näher befassen wollen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den nicht gewählten Szenarien stoßen dazu, um zu bereichern oder vor den Gefahren eines Alptraum-Szenarios zu warnen. Definieren Sie dann die Handlungsfelder, die sich für Ihr Unternehmen fortan ergeben.

SCHRITT 9: DIE ZUKUNFTSSTRATEGIE DEFINIEREN

Zunächst geht es nun um das Zukunftszielbild des Unternehmens, welche Idealpositionierung es also in dieser Zukunft haben wird. Daraus wird eine Zukunftsstrategie abgeleitet. Dann werden die Etappenschritte definiert, die nötig sind, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Um nicht der Gefahr zu erliegen, die Zukunft aus der Vergangenheit und Gegenwart heraus einfach fortzuschreiben, bedienen wir uns der Retropolation, auch Backcasting oder Regnose genannt.

Dabei wird, ausgehend von der beschriebenen Zukunft im Zieljahr, in festgelegten zeitlichen Schritten rückwärtsgehend abgeleitet, was jeweils bis zu einem bestimmten Zeitpunkt getan sein muss, damit die gewünschte Zukunft Wirklichkeit werden kann. Zum Beispiel lautet die Frage im Fall eines Fünf-Jahres-Zeitraums: „Wenn wir in fünf Jahren ein Zielbild X erreichen wollen, welche Maßnahmen müssen in vier, drei, zwei, einem Jahr ergriffen worden sein, um dorthin zu gelangen?“ Oder bei einem Alp-



Zukunftsszenarien mit Retropolation in fünf Schritten

traum-Szenario in zehn Jahren: „Welche Maßnahmen müssen in acht, sechs, vier, zwei Jahren ergriffen worden sein, damit uns das ganz sicher nicht passiert?“

SCHRITT 10: UMSETZUNGSPLÄNE INITIIEREN

Nachdem die Handlungsfelder fixiert, Zukunftszielbild und -strategie definiert sowie die sich aus der Retropolation ergebenden Etappenschritte festgelegt sind, werden die notwendigen Umsetzungspläne entworfen. Auf diese Weise stolpern Unternehmen

nicht länger durch die Umstände getrieben voran, sondern projektieren ihre Zukunft aus der Vorausschau heraus und in einem gesamtheitlichen Kontext.

Und Achtung dabei: Zukunftsgerichtete Aktivitäten sind niemals Projekte mit Anfang und Ende. Sie befinden sich immer in einer Transition, dem Übergang zu etwas noch besserem Neuem. Insofern sind iterative Vorgehensweisen entscheidend, um zeitnah auf neueste Entwicklungen reagieren zu können. Denn sowohl die Ausprägung von Trends als auch die Reaktionen der Märkte darauf ändern sich laufend. ■



Anne M. Schüller

ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint-Management und kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. www.anneschueller.de



Das neue Buch der Autorin

Anne M. Schüller
Zukunft meistern: Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter
 Gabal Verlag
 232 Seiten
 € 29,90
 ISBN: 978-3-96739-181-7

