

Unternehmensentwicklung

# Zukunftsbilder schaffen für den Erfolg von morgen

Wir leben in Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten. Der digitale Umbruch, unerwartete Ereignisse und permanente Vorläufigkeit fegen fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Zukunftsbilder sind ein Ausweg aus diesem Dilemma. Nur, wer weiss, wo er in Zukunft stehen und wer er sein will, findet den richtigen Weg.

› Anne M. Schüller

Weshalb es so viele Unternehmen nicht in die Zukunft schaffen? Symptomatisch dafür ist die Geschichte einer Schreibmaschine. Sie sah gut aus und war ihrer Zeit um Jahre voraus: die Smith Corona PWP 40. Eine ultrakompakte Schreibmaschine, mit der man Rechtschreibkorrekturen ausführen, Suchen/Ersetzen-Befehle eingeben und in Laserqualität drucken konnte. Ein kompaktes kleines Büro sozusagen.

## Fehleinschätzung

Smith Corona war ein weltweit führender Schreibmaschinenhersteller, hatte Top-Manager mit Bravour-Abschlüssen von Elite-Unis an Bord und war stets gierig auf Innovationen gewesen. 1989 betrug der Umsatz satte 500 Millionen Dollar. 1990 erkannte man den Trend zum PC und ging eine Partnerschaft mit Acer ein. Doch schon ein Jahr später, als der Markt rauer und die Zahlen schlechter wurden, war damit Schluss.

Man wolle sich auf seine Kernkompetenz konzentrieren, hiess es. «Viele halten Schreibmaschinen und Textverarbei-

tungsprogramme für so veraltet wie Pferdekutschen und Pferdepeitschen. Doch das ist nicht der Fall. Es gibt nach wie vor einen starken Markt für unsere Produkte in den USA und der ganzen Welt», erläuterte CEO G. Lee Thompson diesen Schritt. Das war 1992. 1995 ging die Firma pleite. Acer hingegen avancierte zu einem der grössten Computerhersteller.

## Muster des Niedergangs

«Das Alte ist doch noch gut genug, heisst es, weshalb sollen wir innovieren?» Solche Aussagen sind oft zu hören. Vormalig war man blendend aufgestellt, die Kunden mochten, was man tat, und auf einmal ist – Überraschung – damit Schluss. «Die Zukunft macht leicht Narren aus den Unbelehrbaren, die sich zu lange an alte Gewissheiten klammern», ruft der grosse Managementdenker Gary Hamel uns zu.

Und das kann jeden treffen. Aber wieso? Das ist schnell erklärt: Der etablierte Anbieter ist Experte für eine Technologie, sagen wir Schreibmaschinen. Bei ihm arbeiten lauter Schreibmaschinen-Experten. Wird dieser Anbieter nun ange-

griffen, verstärkt er seine Anstrengungen in seiner Kernkompetenz, wird also mehr vom Alten noch besser machen, weil es das Einzige ist, was er kann.

Zugleich wird er die Stärken des Neuen herunterspielen, weil er sie selbst nicht hat – oder, schlimmer noch, weil er sie nicht mal als disruptive Alternativen erkennt. So werden die alten Gewinner zu den neuen Verlierern. Jeder kennt doch die Geschichte von Nokia. Aber die meisten Manager glauben, ihnen könne das nicht passieren. Sie lachen über Nokia und merken nicht, dass sie selbst das nächste «Nokia» werden.

## Zukunftskurzsichtigkeit

Angst vor Veränderung ist zwar menschlich, doch im Wirtschaftsleben fatal. Leider ist es ein Automatismus unserer Gehirnarchitektur. Wird es brenzlig, ziehen wir uns auf gewohnte Verhaltensmuster und erprobte Routinen zurück. Bedrohung fabriziert den berüchtigten Tunnelblick. Dabei wird der Aufmerksamkeitsfokus verengt, Peripheres gerät ausser Sicht, wir bleiben lieber auf vertrautem Terrain.



Ein weiterer Grund nennt sich kognitive Zukunftskurzichtigkeit. Zukunft klingt nach irgendwann. «Dafür haben wir jetzt keine Zeit», heisst es z. B., «das nächste Quartal steht vor der Tür, und die Zukunft läuft uns nicht davon.» Reaktiv befasst man sich beinahe nur noch mit dem, was gerade ansteht, arbeitet immer am Anschlag – und neuartige Innovationen ziehen an einem vorbei. Wie kann das sein? Man war doch blendend aufgestellt – und nun ist es «schlagartig» zu spät. Zukunftstechnologien kommen «plötzlich», nun fehlen «un-

erwarteterweise» die nötigen Fachkräfte und Weiterbildungskonzepte. Irgendwie ist man immer hintendran. Die Adaptionsspanne sinkt, der Stress steigt, die Nerven liegen blank. Während draussen alles immer schneller läuft, laufen die Unternehmen allem immer mehr hinterher.

#### **Die First Mover**

Die neuen Player der Wirtschaft begeben sich erst gar nicht auf Aufholjagd. Sie ver-

suchen auch nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen komplett egal. Unbekümmert kreieren sie die Dinge völlig anders und neu. Dabei entstehen Innovationen, die die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor. Mit Nischengespieler ergreifen sie jede Chance, die sich durch die voranschreitende Digitalisierung ergibt. So haben sie längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy höchstens ansatzweise erschliesst.

Anzeige

# Insertat 1/4 randabfallend

Der digitale Umbruch fegt fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. «Für die Zukunft wird offenbar eine nächste Stufe der organisatorischen Intelligenz erforderlich: die Bildung von horizontalen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken, in denen Einzelne und Teams in freier Dynamik miteinander kooperieren», schrieb der Systemforscher Peter Kruse bereits vor einer Dekade. «72 Prozent der deutschen Unternehmen haben kein klares Bild von der Zukunft und keine Prozesse, um dieses zu erreichen», so der Zukunftsforscher Sven Gábor Jánosky. Der Erfolg von gestern sagt rein gar nichts über den Erfolg von morgen. Und «später» ist in Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten sehr schnell zu spät. Nur durch kontinuierliches, kühnes, proaktives Weit-nach-vorne-Denken schafft es ein Unternehmen, sich fit für die Zukunft zu machen. Wie das gelingt? Indem wir uns frühzeitig mit Zukunftsthemen befassen und Zukunftsbilder kreieren.

## Ohne Zukunftsbild

Zukunftsbilder kreieren? Für welche Zukunft denn überhaupt? Niemand, wirklich niemand kennt die Zukunft. Doch wir können versuchen, ihr die Ungewissheit zu nehmen, indem wir Hypothesen erstellen für eine Zeit, die noch nicht da ist. Zunächst denkt man sich in den langfristigen Zeithorizont rein. So haben Futurologen und Zukunftsforscher mithilfe wissenschaftlicher Methoden Szenarien für eine Vielzahl von Technologien und Industrien entwickelt. Solche Szenarien sind keine Prognosen, sondern spekulative Zukunftsbilder, die zum Nachdenken anregen sollen. Indem man sich damit befasst, springt man raus aus der Filterblase der eigenen Wahrnehmung und bleibt kontinuierlich an den Trendthemen dran. Jährliche Strategiemeetings und Jahresplanungen reichen längst nicht mehr aus. Dreimonatige Updates sind Minimum, damit das Neue im gesamten Unternehmen rasch Fuss fassen kann.

Trendanalysen, Online-Recherchen, Insights aus fortschrittlichen anderen Branchen, Gespräche mit Zukunftsexperten und denen, die neue Technologien in die Welt bringen, bilden die Grundlage für die Vorausschau. Die Kunden werden dabei nicht befragt. Diese können zwar sagen, was ihnen heute fehlt, aber nicht, was sie in fünf oder zehn Jahren wollen werden. Sie sind, genauso wie die meisten Führungskräfte, keine Experten für Zukunftstechnologien und können deshalb keine Prognosen abgeben.

## Die Szenarioplanung

Ziel der Szenarioplanung ist es nicht, exakte Vorhersagen für die Zukunft zu machen. Man verknüpft vielmehr bereits

bekannte Trends mit mutmasslichen Einflussfaktoren in Bezug auf Wirtschaft, Technologie, Umwelt, Politik, Gesellschaft, Arbeitsmarkt und Kundenverhalten. Im Ergebnis geht es um eine differenzierte Sicht auf mögliche Zukünfte und die Handlungsfelder, die das Unternehmen daraus ableiten will und kann. Um dies in Gang zu bringen, empfehle ich folgende Schritte:

1. Future-Team zusammenstellen
2. Eine Ausgangsfrage formulieren
3. Die Zielzeitachse bestimmen
4. Massgebliche Trends erforschen
5. Veränderungskräfte identifizieren
6. Mögliche Szenarien entwickeln
7. Future-Personas konzipieren
8. Passende Handlungsfelder fixieren
9. Die Zukunftsstrategie definieren
10. Umsetzungspläne initiieren «



## Literatur



### Zukunft meistern Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter

Anne M. Schüller  
Gabal Verlag 2024  
232 Seiten, CHF 31.30  
ISBN: 978-3-96739-181-7



## Porträt



### Anne M. Schüller

Beraterin, Autorin

Diplom-Betriebswirtin Anne M. Schüller ist mehrfache Bestsellerautorin, Businesscoach und nach eigenen Angaben Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie hält Vorträge und Workshops zum

Thema. Schüller ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Ihr Touchpoint, Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. 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.



## Kontakt

[info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de), [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)