

So schaffen es Unternehmen in die Zukunft

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. Sie zeigen, welche Handlungsfelder fortan zu bespielen sind, um es zu den Honigtöpfen der Zukunft zu schaffen.

TEXT | 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.

Smith Corona war ein weltweit führender Schreibmaschinenhersteller, hatte Topmanager 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 Textverarbeitungsprogramme 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«, erläutert CEO G. Lee Thompson diesen Schritt. Das war 1992. 1995 ging die Firma pleite. Acer hingegen avancierte zu einem der größten Computerhersteller.



⬆ Die Geschichte einer Schreibmaschine ist symptomatisch für disruptive Umbrüche in der globalen Wirtschaft.

Die Muster des Niedergangs

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

I wo, es 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 angegriffen, verstärkt er seine Anstrengungen in seiner Kernkompetenz, wird also mehr vom Alten noch besser machen, weil es das Einzige ist, das er kann. Zugleich wird er die Stärken des Neuen herunterspielen, weil er sie selbst nicht hat, oder, schlim-

Fotos: iStock, Anne Schüller Management Consulting



Buchtipp

Anne M. Schüller: Zukunft meistern. Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter. Gabal Verlag 2024, ISBN: 978-3-96739-181-7

mer 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.

Kognitive Zukunftskurzsichtigkeit

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

Ein weiterer Grund nennt sich kognitive Zukunftskurzsichtigkeit. Zukunft klingt nach irgendwann. »Dafür haben wir jetzt keine Zeit«, heißt es zum Beispiel, »das nächste Quartal steht vor der Tür, und die Zukunft läuft uns ja 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 »unerwarteterweise« 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 versuchen auch nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen komplett egal. Unbekümmert kreieren sie die Dinge völlig anders. Dabei entstehen Innovationen, die die

Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor. Mit Nischengespielen ergreifen sie jede Chance. So haben sie längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy höchstens ansatzweise erschließt. 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 Dy-



Niemand kennt die Zukunft. Aber wir können versuchen, ihr die Ungewissheit zu nehmen.

namik miteinander kooperieren«, schrieb der Systemforscher Peter Kruse bereits vor einer Dekade. Der Erfolg von gestern sagt 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.

Ein Zukunftsbild

Zukunftsbilder kreieren? Für welche Zukunft denn überhaupt? Niemand, wirklich niemand kennt die Zukunft. Doch wir können versuchen, ihr die Un-

gewissheit zu nehmen, indem wir Hypothesen erstellen für eine Zeit, die noch nicht da ist. Zunächst denkt man sich in den langfristigen Zeithorizont hinein. 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 Strate-

giemeetings und Jahresplanungen reichen längst nicht mehr aus. Dreimonatige Updates sind Minimum, damit das Neue im gesamten Unternehmen Fuß fassen kann.

Trendanalysen, Onlinerecherchen, Insights aus fortschrittlichen anderen Branchen, Gespräche mit Zukunftsexperten und denen, die neue Technologien in die Welt bringen, bilden die Grundlage für die Vorausschau. So verknüpft man 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 eine mögliche Zukunft und die Handlungsfelder, die das Unternehmen daraus ableiten will und kann. ■

⬅ DIE AUTORIN

Anne M. Schüller ist Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönter Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für Touchpoint Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events.

INFOS www.anneschuller.de

