



Früherkennung von Marktveränderungen

aus der Reihe „Zukunftsperspektiven“

PETER SCHLACK
CONSULTANT

Früherkennung von Marktveränderungen

Anpassung an Marktveränderungen ist der Schlüssel zum Erfolg. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie von Utz Schäfer und Manuela Stoll, nachzulesen im Harvard Business Manager. Bei einer Analyse von 285 Unternehmen fanden Schäfer und Stoll heraus, dass sich Unternehmen, die sich Veränderungen anpassen, die größten Erfolgchancen haben. In der Studie wurde von den befragten Managern die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an die Marktentwicklungen sogar noch höher bewertet als die Innovationskraft.

Mit anderen Worten: Ohne eine stark ausgeprägte Anpassungsfähigkeit hat heutzutage ein Unternehmen kaum Aussicht auf langfristigen Erfolg. Das bedeutet doch, dass das Management alles tun muss, um die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Schön und gut. Aber wie macht man das? Und noch wichtiger, was hat denn den größten Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit? Die 285 befragten Manager haben darauf eine eindeutige Antwort gegeben: Die Qualität der Früherkennung ist entscheidend darüber, wie flexibel sich das Unternehmen den Marktveränderungen anpassen kann.

Wie gut die Früherkennung eines Unternehmens ist, hängt davon ab, inwieweit man in der Lage ist, frühzeitig Trends und neue Marktentwicklungen zu identifizieren, um sich schneller als der Wettbewerb an Marktveränderungen anzupassen und so Wettbewerbsvorteile zu generieren. Gleichgültig wie Unternehmen zur Früherkennung kommen – es geht niemals ohne die Erkenntnis, dass Früherkennung etwas grundlegend anderes ist als die Planung. Bei der Früherkennung geht es darum, neue Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und so nutzbringend wie möglich in den Entscheidungsprozess zu integrieren.

Hürden: Selbstzufriedenheit und Ignoranz

Obwohl das frühzeitige Erkennen der Entwicklungstendenzen im Marktumfeld für ein Unternehmen „kriegsentscheidend“ sein kann, wird eine systematisch betriebene strategische Früherkennung in vielen Unternehmen noch als ein obskures Trendgemunkel gesehen. Woran liegt das?

Die Zukunft ist unsicher. Für viele Manager ist es mühsam, sich mit diesen ungenauen und häufig unbequemen Zukünften zu beschäftigen. Daher überlassen viele Entscheider dieses Feld den „Spinnern“ und „Trendgurus“. Viele Manager nehmen sich nicht einmal die Zeit, sich über die Möglichkeiten der systematischen Auseinandersetzung mit zukünftigen Veränderungen zu informieren. Der Glaube, dass die Zukunft sich nach ihren Vorstellungen entwickeln wird, sitzt bei einigen Entscheidungsträgern tief. Im anderen Extrem sind Manager häufig der Überzeugung, dass Zukunft ohnehin nicht vorhersehbar ist, da Prognosen in der Vergangenheit meist nicht, wie erwartet, eingetroffen sind. Die Zukunft wird als Glücksspiel gesehen und man baut auf ein gutes Krisenmanagement.

Weitere Hürden für eine strategische Früherkennung in den Unternehmen sind Selbstzufriedenheit und Ignoranz. Das ist gefährlich. Denn so werden wichtige Signale übersehen, die dem Unternehmen strategische Vorteile bringen können. So ist beispielsweise die Baubranche davon überzeugt, dass der Erfolg allein konjunkturabhängig sei und man daran wenig ändern könne. Für die klassischen Luftfahrtunternehmen heißt fliegen, ein Streckennetz zu unterhalten. Für viele Banken gilt es als ausgemacht, dass Kleinkunden und Filialen ein Alptraum sind und sich die wirklich guten Kunden bei den vermögenden Privatkunden finden lassen. Die Musikindustrie hatte sich daran gewöhnt, den Stars der Branche, von deren Popularität sie abhing, große Summen als Vorschüsse zu zahlen, um das Geld über den physischen Verkauf von CDs wieder einzuspielen. Geschäftsmodelle, Glaubenssätze!

Die Technologiesgeschichte wimmelt von Beispielen der Ignoranz, die zeigen, dass gerade Marktführer oft nicht fähig sind, sich von ihren erfolgreichen Lösungen rechtzeitig zu trennen. Die Deutsche Telekom hat den Breitbandbereich für schnelle Internetanschlüsse lange ignoriert und Wettbewerber wie die United Internet AG und viele andere DSL-Anbieter erst groß gemacht. Die italienischen Rennradhersteller waren jahrzehntelang führend. Die neuen Werkstoffe Karbon und Aluminium haben sie ignoriert. Denn: „Fahrradrahmen werden aus Stahl gemacht“, so lautete das Credo der Marktführer. Neulinge aus den USA wie Cannondale und Trek haben sich mit diesen Werkstoffen einen neuen Markt erschlossen – und die Platzhirsche von der Spitze verdrängt. Die einstigen Branchenstars Bianchi und Co. haben erst spät reagiert, zu spät. Mittlerweile gehören sie längst ausländischen Unternehmen.

Um in einer immer turbulenter und schneller werdenden Welt „immer am Ball zu bleiben“ und nicht in ein „Anpassungs-Loch“ zu fallen, benötigen die Unternehmen heute dynamische und flexible Strategien, die sich den Marktveränderungen ständig anpassen. Ein Schlüsselinstrument hierfür ist eine systematisch angelegte strategische Früherkennung.

Prognosen oder Szenarien?

Für die Identifizierung von Marktveränderungen stehen dem Unternehmen zwei von der Methode her unterschiedliche Instrumente zur Verfügung: Die Prognose und das Szenario. Was man einsetzt, hängt in erster Linie von der Fristigkeit der gewünschten Aussagen ab.

Für kurzfristige Aussagen über die Zukunft gibt es mathematische Prognosemodelle, die aber alle auf der Annahme basieren, dass die gefundenen Gesetzmäßigkeiten der Vergangenheit nicht verändert werden. Diese Annahme kann natürlich nur für kurze Zeiträume gelten. Beispielsweise können wir heute mit sehr komplizierten mathematischen Methoden das Wetter für die nächsten drei Tage mit einer Trefferquote von fast 80 Prozent vorhersagen. Ein schon recht guter Wert. Das Wetter aber für die nächsten drei Monate vorherzusagen, ist nicht mit gleicher Präzision möglich. Bei Unternehmen könnte ‚kurzfristig‘ bedeuten, ein bis drei Jahre, je nach Branche.

Prognosen sind grundsätzlich eindimensional und basieren meist auf historischen Daten, die linear in die Zukunft projiziert werden. Man kann sie vergleichen mit einer Autofahrt, bei der die Front- und Seitenscheiben verklebt sind und der Fahrer nur in den Rückspiegel schauen kann. Diese Fahrt kann auf einer kurzen Strecke gut gehen, solange die Straße so geradeaus weitergeht, wie im Rückspiegel zu sehen. Jedes Hindernis oder jede Kurve führt aber zweifelsohne zu mehr oder weniger großen Unfällen. So beschreiben Prognosen lediglich eine, nämlich die erwartete Zukunft. Die Folge ist ein Tunnelblick. Alle Maßnahmen werden an dieser einen Zukunftsvision festgemacht. Dies führt entsprechend häufig zu Fehlern in der Zukunftseinschätzung und zum Scheitern von Strategien.

Zum Erkennen langfristiger Marktveränderungen sind Szenarien unerlässlich. Sie versuchen nicht – im Gegensatz zu Prognosen – die Zukunft vorherzusagen. Vielmehr geht es darum, alternative Denkräume und neue Sichtweisen zu eröffnen, zukünftige Möglichkeiten auszuleuchten und damit strategische Alternativen für die Zukunft aufzuzeigen.

Die wesentlichen Fragen sind hier: Mit welcher Dynamik ändert sich das Marktumfeld des Unternehmens, das durch das Zusammenwirken vieler

Einflussfaktoren gekennzeichnet ist? Und wie schnell gelingt es, sich auf die veränderten Anforderungen einzustellen? Müssen zum Beispiel Probleme in Zukunft anders gelöst werden? Müssen andere Probleme gelöst werden? Müssen andere Kunden angesprochen werden? Wird man in ein anderes Gespräch mit dem Kunden hineingezwungen?

Diese Fragen lassen sich produktiv in Form von Szenarien durchspielen. Szenarien sind für das Unternehmen deshalb so wichtig, weil sie zu einer starken Verdichtung einer Problemlage führen, ähnlich dem Sandkasten des Militärs. In Szenarien lässt sich alles simultan überblicken und die Zukunft erlebbar machen, ohne dass diese Zukunft schon Gegenwart ist. Man entwirft Bilder der Zukunft, in denen man sich selbst beobachten kann. In diesen Aufenthalten in der Zukunft erahnt man, wie Kunden, Lieferanten, Wettbewerber sich zukünftig verhalten werden. Aufgrund dieser Szenarien kann man mehr sehen, Signale besser einordnen und daher über eine höhere Urteilskraft verfügen.

Szenarien basieren auf einem Denkmodell, dessen Grundlage vernetztes Denken, zukunftsoffenes Denken und strategisches Denken sind. Vernetztes Denken ist eine wichtige Voraussetzung, um die Systeme, mit denen ein Unternehmen vernetzt ist, überhaupt begreifen zu können. Das Denken in vernetzten Systemen erfordert unter anderem die Erkenntnis, dass das Unternehmen selbst ein Subsystem in einem größeren Gesamtsystem ist und folglich in ein Netz komplexer Zusammenhänge eingebunden ist. Diese Zusammenhänge gilt es zu analysieren und festzustellen, welche Hauptantriebskräfte auf das Unternehmen wirken und wie diese im Sinne des Unternehmens genutzt werden können.

Zukunftsoffenes Denken eröffnet neue Perspektiven nach außen wie nach innen. Nach außen muss das Unternehmen die Unsicherheit bezüglich verschiedener Umfeldentwicklungen überwinden, und nach innen muss es mehrere Entwicklungsmöglichkeiten zulassen. Damit lernt das Unternehmen, Entscheidungen unter hoher Unsicherheit zu treffen.

Strategisches Denken ist die Voraussetzung, um die Erfolgspotenziale der Zukunft zu erkennen und visionäre Strategien zu ihrer Erschließung entwickeln und umsetzen zu können.

Marktveränderungen systematisch beobachten

Es ist illusorisch zu glauben, man könne alle relevanten Informationen über den Markt in einem gigantischen software-unterstützten System sammeln und bewerten – ähnlich wie beim Nürnberger Trichter, in dem man oben alle Informationen hineinschüttet und unten den fertigen Bericht zur Lage erhält. Dafür ist die Materie einfach zu komplex.

Strategische Früherkennung kann in der Praxis sehr wohl gut funktionieren, wenn man ein einfaches System implementiert, das mit einem kontinuierlichen Prozess konsequent durchgehalten wird. In diesem Prozess muss allerdings nicht zwingend das ganze Unternehmen involviert werden. So kann man beispielsweise die Früherkennung von Marktveränderungen auf drei Ebenen organisieren. Und zwar auf die Ebenen „Vorausschau-Team“, „Beobachter-Netzwerk“ und „Bewertungs-Team“.

Das Vorausschau-Team trifft sich beispielsweise einmal jährlich zu einem Zukunftsworkshop und entwickelt mit Hilfe von Szenarien alternative Zukunftsbilder vom Marktumfeld des Unternehmens. Die Erkenntnisse aus den Szenarien werden dann an das Bewertungs-Team weitergeleitet.

Das Beobachter-Netzwerk, das sich aus einem Kreis von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen zusammensetzt, sammelt alle relevanten verfügbaren Informationen und gibt sie an das Bewertungs-Team weiter. Dieser Kreis der Mitarbeiter sollte hierarchie- und abteilungsübergreifend dafür sensibilisiert werden, externe Entwicklungen aktiv zu beobachten und zu reflektieren. Der Schwerpunkt der Informationssuche sollte auf persönliche Gespräche zum Beispiel auf Messen, mit Kunden oder Vertriebsmitarbeitern gelegt werden. Diese sind wesentlich effektiver als passive Informationsmedien.

Das Bewertungs-Team sammelt, verdichtet und bewertet alle eingegangenen Informationen. Die Ergebnisse werden mit entsprechenden Handlungsempfehlungen an das Management weitergeleitet. Damit erhält das Management wesentliche Impulse für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens und kann neue Themen zur Entscheidung bringen, die unter anderen Umständen nicht diskutiert worden wären.

Wichtig ist das Feedback vom Management über das Bewertungsteam zu den Beobachtern und dem Vorausschau-Team, um die Motivation der Beteiligten aufrecht zu erhalten und damit den Prozess am Leben zu halten. Wichtig ist auch, dass die Zuständigkeit für die strategische Früherkennung so auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt werden, dass die Informationen über mögliche Chancen und Risiken angemessen sowohl in die strategischen als auch in die operativen Entscheidungen eingehen können.

Anpassen von Strategien: Nach außen eine Chance, nach innen eine Herausforderung

Die Aufgabe des Managements ist es, mit internen und externen Gesprächspartnern die Szenarien auszuleuchten, nach schwachen Signalen und nach Anomalien zu suchen, sich an seinen Gesprächspartnern zu reiben, um zu testen, wo sich ein neues Produkt oder Geschäftsmodell entwickeln lässt. Darüber hinaus wird das Management auch nach möglichen Gefahren Ausschau halten, die das Unternehmen bedrohen können. Aufgabe des Managements ist es aber auch, die bestehenden Strategien im Lichte der gewonnenen Erkenntnisse auf den Prüfstand zu stellen.

Allerdings ist das Vorhaben, bestehende Strategien infrage zu stellen, auch ein heikler Schritt. Denn bei einem solchen Vorhaben berührt man fast immer Befindlichkeiten und interne Strukturen im Unternehmen. Plötzlich werden bisher verdeckte Chancen und Risiken für alle greifbar. Das kann für manch einen Bereichsleiter, der sich in einer „Bequemzone“ aufhält, ziemlich ungemütlich sein. In diesem Moment wird deutlich, wie politisch strategische Früherkennung und Szenario-Entwicklung sind und welche Macht sie ausüben können. Was ist den Mitgliedern aus einem „Vorausschau“ oder Strategie-Team“ zu raten? Sollten sie zu ihren Szenarien stehen und die bestehende Strategie infrage stellen – oder sollten sie die Szenarien verschweigen, verleugnen, relativieren oder zum Beschluss freigeben? Das wird man wohl von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich beantworten müssen. Die Antwort aus einem Unternehmen mit einer offenen und innovationsfreudigen Kultur wird sicherlich anders ausfallen, als die aus einem Unternehmen mit einer ausgeprägten Hierarchie oder einem „Null-Fehler-Toleranz“-Verständnis.

Eines zeigen die Erfahrungen aus der Praxis ganz deutlich: Der Prozess der strategischen Früherkennung und Strategieanpassungen ist dann am erfolgreichsten, wenn parallel ein Kommunikationsprozess in Gang gebracht wird, in dem alle wichtigen Entscheider frühzeitig einbezogen werden und die Ergebnisse nicht von vornherein vorgeschrieben sind.

Peter Schlack

Peter Schlack ist Consultant mit Sitz in Garmisch-Partenkirchen.

Sie erreichen ihn unter der Mail-Adresse
peter.schlack@schlack-consultant.de