



# Zukunftsfitness durch Eröffnen neuer Denkhorizonte

aus der Reihe „Zukunftsperspektiven“

**PETER SCHLACK**  
CONSULTANT

## Zukunftsfitness durch Eröffnen neuer Denkhorizonte

### Die Welt ist in Bewegung

Die Zukunft lässt sich nicht vorhersagen. Das kann kein Planer. Kein Marktforscher. Kein Unternehmensberater. Kein Trendforscher. Kein Guru. Absolut niemand. Aber eines kann man mit Bestimmtheit voraussagen: Die Welt morgen wird anders aussehen, als die Welt heute aussieht. Das wird deutlich, wenn wir uns anschauen, wie die Welt beispielsweise vor 30 Jahren aussah. Vor 30 Jahren betrug beispielsweise das Durchschnittseinkommen eines Arbeiters 1.500 DM. Genauso viel kostete vor 30 Jahren ein Taschenrechner mit Sinus- und Cosinus Funktion. Das Bruttozialprodukt pro Einwohner von Korea lag bei 800 Dollar. Damit lag es etwas unter dem von Kuba, Syrien, Tunesien, Nicaragua, Peru und der Mongolischen Volksrepublik. AEG-Telefunken, die Gutehoffnungshütte, Flick, Salzgitter, die Saarberg-werke und die Neue Heimat zählten vor 30 Jahren zu den 50 umsatzstärksten deutschen Unternehmen. Und vor etwas mehr als 25 Jahren gründeten in der Nähe von Seattle 11 Personen ein neues Unternehmen. Einer der Gründer war ein gewisser Bill Gates.

30 Jahre später – also heute - liegt das Bruttozialprodukt von Korea pro Einwohner bei rund 8.500 Dollar. Damit verdient ein durchschnittlicher Koreaner soviel wie jeweils ein Kubaner, Syrer, Tunesier, Nicaraguaner, Peruaner und Mongole zusammen. Und zu den 75 umsatzstärksten deutschen Unternehmen zählen heute Eon, T-Systems International, Lidl & Schwarz, Media-Saturn, Infineon Technologies und Vodafone Mobilfunk. Alles Unternehmen, die vor 30 Jahren überhaupt noch nicht existierten. Und in über 70 Prozent aller Computer weltweit steckt heute Software von Microsoft, deren größtes Unternehmensrisiko die Zerschlagung durch die Kartellbehörden ist.

So viel zum Thema: Die Welt ist in Bewegung.

### Entdecken neuer Aktionsräume durch Szenarien

Um im Wettbewerb die Nase vorne zu haben reicht es nicht aus, in einem Strategieprozess den Kurs des Unternehmensschiffes in jährlichen Zyklen auf eine prognostizierte Umfeldentwicklung auszurichten und anschließend den Kurs kontinuierlich zu überwachen. Denn immer häufiger tauchen Eisberge auf dem Weg auf, die frühzeitig erkannt und durch eine kurzfristige Kurskorrektur umschifft werden müssen. Was wir heute benötigen sind dynamischere und flexiblere Strategien, um die vielen möglichen Pfade und Kurse vorzudenken. Was Unternehmen heute brauchen sind Vorstellungen darüber, was in Zukunft auf sie zukommen könnte und was das für das Unternehmen bedeutet.

Es ist immer reizvoll, sich lang und breit mit der Frage zu beschäftigen: Was wird mit uns geschehen? Wird der Preis fallen? Werden unsere Wettbewerber unsere Marktanteile an

sich reißen? Wird die Technik, die wir anwenden, schon bald veraltet sein? Wir neigen leicht dazu, stundenlang über die Wahrscheinlichkeit der einen oder anderen Zukunftsvision zu debattieren, ohne zu irgendeinem greifbaren Ergebnis zu kommen. Angenommen, Sie würden sich stattdessen die Frage stellen: Was werden wir im Fall des Falles tun? Angenommen, der Ölpreis fällt (oder steigt): Wie würden wir reagieren? Angenommen, unsere Wettbewerber expandieren, angenommen, es gäbe einen Regierungswechsel oder eine neue Technologie: Wie würden wir damit umgehen? In diesem Fall wären Sie vorbereitet. Sie hätten über Ihre Vorgehensweise nachgedacht und sie in Ihren Vorstellungen durchgespielt. Sie müssten nicht mehr versuchen, die Zukunft vorherzusagen, weil Sie bereits viele Abstecker in eine mögliche Zukunft gemacht hätten.

Wie kommt man eigentlich zu einem Abstecker in die Zukunft? Hier stellt sich zunächst die Frage nach einem geeigneten Denkmodell, das für die Abschätzung zukünftiger Entwicklungen eine erfolgversprechende Grundlage darstellt. Eine Methode ist die Szenario-Entwicklung. Mit ihr kann man alternative Zukunftsbilder entwickeln. Der Vorteil der Szenario-Methode: Komplexität und Dynamik der Entwicklungsprozesse im unternehmerischen Umfeld werden von vornherein berücksichtigt. Bereits vom Ansatz her wird bei der Szenario-Methode eine will-kürliche reduktionistische Betrachtungsweise vermieden, die in der Vergangenheit oft Ursache für eine Reihe von strategischen Fehlentscheidungen war.

Szenarien basieren auf dem Denkmodell „Was wäre wenn?“ Deshalb gehen Szenarien immer von alternativen Zukunftsentwicklungen aus. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Hier unterscheidet sich diese Methode von den Prognosemodellen, die grundsätzlich eindimensional angelegt sind und meist auf historischen Daten basieren, die linear in die Zukunft projiziert werden. Darum kann man sie mit einer Autofahrt vergleichen, 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.

Es gibt zwei prominente Beispiele für Fehlprognosen. Thomas J. Watson, Vorstandsvorsitzender der IBM, sah 1943 auf dem Weltmarkt gerade einmal Raum für fünf Computer. Heute hat jeder von uns einen PC am Arbeitsplatz und mindestens einen weiteren zu Hause. In einer Studie der Daimler Motoren Gesellschaft aus dem Jahre 1901 hieß es: „Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Millionen nicht überschreiten – allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren“. Begrenzt man seinen Blickwinkel tatsächlich auf das Angebot an ausgebildeten Fahrern, so lässt sich die Aussage noch heute nachvollziehen. Überwunden wird die Grenze des linearen Denkens erst dann, wenn der Betrachtungsbereich erweitert wird. Was wäre, wenn die Verbreitung von Fahrzeugen bei den Menschen die Sehnsucht nach größerer Mobilität weckt? Könnte dies den technologischen Fortschritt in eine neue Richtung lenken? Wären dann neue Fahrzeugkonzepte denkbar, bei denen auf einen Chauffeur verzichtet werden könnte? Die letztendliche Antwort auf diese Frage gab Henry Ford 1937.

## Grundlagen der Szenario-Entwicklung

Grundlage der Szenario-Entwicklung sind vernetztes und zukunftsoffenes Denken. 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 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. Unternehmen sind heute darauf angewiesen, in ihre strategischen Planungen ebenso wie in der anschließenden Umsetzung von Visionen und Strategien die Entwicklung und das Verhalten komplexer Systeme zu berücksichtigen.

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. Unternehmen müssen sich im strategischen Führungsprozess von den Vorstellungen einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden und stattdessen alternative Entwicklungsmöglichkeiten von Einflussfaktoren ins Kalkül ziehen. Grundlage ist die Vorstellung einer „multiplen Zukunft“.

Wesentliche Fragen im Rahmen der Szenario-Entwicklung sind zum Beispiel: 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 nützlich, 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 Aufgehalten 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.

Wenn Sie Antworten auf Fragen suchen wie „Wo werden für unser Unternehmen in Zukunft die größten Wachstumschancen liegen?“ Oder: „An welche Entwicklungen muss es sich anpassen?“ Oder: „Wie muss sich das Unternehmen in Zukunft organisieren?“ Oder: „Wie lässt sich am Rande des Kerngeschäftes oder darüber hinaus Neues entdecken?“, dann sind Szenarien für Sie das richtige Instrument.

## Szenario-Entwicklung in vier Schritten

Szenarien werden in der Regel in vier Schritten entwickelt. Im ersten Schritt wird das jeweilige Systemverhalten analysiert, um die wechselseitigen Einflüsse in einem Themenfeld zu erkennen. Hierbei wird das betrachtete Themenfeld in Systemebenen und Einflussbereiche gegliedert. Innerhalb der Einflussbereiche lassen sich konkrete Einflussfaktoren beschreiben. Basierend auf einer Bewertung der wechselseitigen Abhängigkeiten dieser Faktoren werden in einer Einflussanalyse Schlüsselfaktoren ermittelt, die die Zukunftsentwicklung des Themenfeldes maßgeblich prägen. Hier geht es darum, die für das Thema relevanten externen Einflussbereiche wie z.B. Kunden, Märkte, Wettbewerb, Politik, Gesetzgebung, Gesellschaft und die in ihnen wirkenden Einflussfaktoren zu erfassen. Eine Frage kann z.B. lauten: „Was erwarten unsere Kunden in Zukunft an Produkten, Service, Beratung, etc.?“ Im Ergebnis identifizieren wir hier die Hauptantriebskräfte eines Systems. Auf diese Schlüsselfaktoren bauen wir später die Szenarien auf. Die prägnante Beschreibung der Schlüsselfaktoren ist sehr wichtig, weil sie eine gemeinsame Grundlage für weitere Diskussionen sowie spätere Bewertungen und Zukunftsüberlegungen schafft. Im zweiten Schritt werden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen – sogenannte Zukunftsprojektionen – entwickelt und ausformuliert. Die Zukunftsprojektionen beschreiben die verschiedenen Richtungen und Ausprägungen, in die sich die ausgewählten Schlüsselfaktoren entwickeln könnten. Szenarien sind prägnante Darstellungen möglicher alternativer Zukünfte. Ihre Erstellung basiert auf der Ermittlung möglichst widerspruchsfreier Kombinationen der Zukunftsprojektionen. Das geschieht im Schritt drei mittels einer Konsistenzanalyse. Als Ergebnis erhält man vier bis sechs alternative Zukunftsbilder, die den Möglichkeitsraum weitgehend abdecken. Diese „Rohszenarien“ werden anschließend so aufbereitet, dass sie von der zuvor identifizierten Zielgruppe zur Kommunikation zukünftiger Entwicklungsmöglichkeiten eingesetzt werden können.

Im Anschluss an ihre Entwicklung werden die Szenarien im vierten Schritt strategisch interpretiert: Wer sind die Gewinner und Verlierer? Wer treibt die Entwicklung eines Szenarios an? Was sind die Indikatoren, die frühzeitig auf das Eintreten eines Szenarios hinweisen? Dieser Schritt dient neben der Verdichtung der Ergebnisse auch der Vorbereitung einer Nutzung der Szenarien im Rahmen der strategischen Planung. Zum besseren Verständnis werden die Szenarien plastisch beschrieben, verständlich und greifbar für alle Beteiligten in Bildern dargestellt. Die Visualisierung ist ein effizientes Mittel, um die Komplexität des Szenarios auf einfache Weise vermittelbar zu machen. Denn auch hier gilt: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Der medialen Darstellung von Szenarien sind keine Grenzen gesetzt. So können Szenario-Stories auch als „Geschichte aus der Zukunft“, „Zeitung von morgen“, „Landkarte der Zukunft“ oder „Szenische Darstellungen“ präsentiert werden.

Die Kommunizierung der Szenario-Ergebnisse ist ein wichtiger Akt. Denn das Szenario sollte durch die Art, wie die Ergebnisse kommuniziert werden, eine Nachwirkung in das Unternehmen und auf seine Entscheidungsträger hin entfalten. Es ist deshalb zielführend, die Ergebnisse des Szenarios in zwei unterschiedlich aufgemachten Medien zu kommunizieren. In einer klassischen Dokumentation werden alle Arbeitsschritte und Arbeitsergebnisse des Szenarios mit den Ergebnissen der Gruppenarbeiten, Expertenmeinungen, Berechnungen und Bewertungen festgehalten. Diese Dokumentation dient als

fachliche Unterlage für weitere detaillierte Arbeit an einzelnen Themen. Zur Platzierung des Szenario-Themas auf die Agenda der internen und externen Meinungsbildung dient eine attraktive Publikation, in der die wichtigsten Botschaften für Entscheidungsträger und Multiplikatoren des Unternehmens aufbereitet werden. Diese Publikation dient dazu, die Ergebnisse des Szenarios für diejenigen plausibel darzustellen, die nicht selbst am Workshop beteiligt waren, aber wichtige Meinungsbildner im Unternehmen sind. Der Schlüssel zum Erfolg bei der Szenario-Erstellung liegt im Austausch mit möglichst vielen Wissensträgern unterschiedlicher Couleur. Dadurch fließen möglichst viele Perspektiven und Sichtweisen in die Zukunftsbetrachtung ein. Erfolgsrelevant sind natürlich auch fundierte Kenntnisse der Ausgangslage und der relevanten Einfluss- und Erfolgsfaktoren. Letztendlich tragen auch Phantasie der Anderen im Prozess Involvierten zum Erfolg der Szenario-Entwicklung bei.

### Marktveränderungen systematisch beobachten

Sie werden sich sicherlich die Fragen stellen: „Welchen Zeithorizont sollte man bei der Szenario-Erarbeitung anlegen, in welchen Zeitabständen sind Szenarien sinnvoll und wie kann man zwischendurch Trends und Entwicklungen erkennen, die für das Unternehmen wichtig sind. Der Zeithorizont für Szenarien sollte nicht unter fünf Jahre liegen, da man sich sonst in seinen Zukunftsvorstellungen zu sehr einengt. Nach oben sind keine Grenzen gesetzt. In der Praxis haben wir erlebt: Je länger der Zeithorizont angelegt wurde, desto phantasiereicher wurden die Zukunftsbilder. Szenarien für ein bestimmtes Themenfeld müssen nicht jedes Jahr neu aufgelegt werden. Allerdings ist es zu empfehlen, dass man sich jedes Jahr zusammensetzt, um das Szenario zu aktualisieren. Dieser relativ geringe Aufwand lohnt sich allemal.

Zur laufenden Identifizierung von Trends und Entwicklungen im Unternehmensumfeld ist es sehr sinnvoll, im Unternehmen ein strategisches Früherkennungssystem im Sinne eines Monitorings zu implementieren. Ziel eines solchen Monitorings ist es, Trends und Veränderungen zu identifizieren, die für das Unternehmen wichtig sind. Insbesondere geht es hier um das rechtzeitige Erkennen der sogenannten schwachen Signale. Wenn man diese Signale frühzeitig erkennt, kann man seinen unternehmerischen Entscheidungsspielraum erheblich vergrößern. Dieser schwindet nämlich deutlich, wenn man die Themen zu spät oder gar nicht erkennt.

## Interner Umgang mit den Szenario-Ergebnissen

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: Die Prozesse zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sind 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 . Er berät Unternehmen und Institutionen auf den Feldern, Marketing, Trendforschung, Geschäftsentwicklung und Innovationsmanagement.

Sie erreichen ihn unter der Mail-Adresse  
[peter.schlack@schlack-consultant.de](mailto:peter.schlack@schlack-consultant.de)