

**Pero Mičić**

**30 Minuten**

# **Zukunftsmanagement**

## Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Diethild Bansleben, Offenbach

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2001 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

5. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

### Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-287-8

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vorwort</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1. Zukunftsforschung und Zukunftsmanagement im Überblick</b>                          | <b>9</b>  |
| Was ist Zukunftsforschung?   | 9         |
| Was ist Zukunftsmanagement?  | 12        |
| Problemfelder in der Praxis  | 18        |
| <b>2. Das Eltviller Modell für Ihr Zukunftsmanagement</b>                                | <b>21</b> |
| Welche Sichtweisen gibt es auf die Zukunft?  | 21        |
| Was beinhaltet Ihre Zukunftsstrategie?   | 25        |
| Wie bereiten Sie Ihr Zukunftsprojekt vor?  | 28        |
| <b>3. Zukunfts-Radar: Welche Trends, Technologien und Themen bestimmen ihre Zukunft?</b> | <b>31</b> |
| Strategische Frühaufklärung  | 31        |
| Stellen Sie Ihre Zukunftsfragen  | 34        |
| Bestimmen Sie Ihre Sensoren  | 35        |
| Ermitteln Sie die Zukunftsfaktoren   | 36        |
| <b>4. Annahmen-Analyse: Wie wird sich Ihr Umfeld verändern?</b>                          | <b>41</b> |
| Grundmodelle der Zukunftsprognose  | 42        |
| Erarbeiten Sie Zukunftsprojektionen  | 46        |
| Analysieren Sie Ihre Zukunftsannahmen mithilfe der Delphi-Methode                        | 48        |
| <b>5. Überraschungs-Analyse: Auf welche Überraschungen müssen Sie sich vorbereiten?</b>  | <b>53</b> |
| Identifizieren Sie mögliche überraschende Ereignisse als „wild cards“                    | 54        |

|   |           |
|---|-----------|
| Identifizieren Sie mögliche überraschende<br>Entwicklungen mit der Szenario-Methode       | 55        |
| Erarbeiten Sie Präventiv- und Eventual-<br>strategien                                     | 58        |
| <b>6. Chancen-Entwicklung: Welche Zukunftschancen<br/>können Sie früh erkennen?</b>       | <b>61</b> |
| Stellen Sie Ihre Strategiefragen  | 62        |
| Entwickeln Sie Chancen aus Zukunftsprojektionen   | 63        |
| Entwickeln Sie Chancen mit Kreativmethoden  | 66        |
| <b>7. Visions-Entwicklung: Welche Zukunft<br/>wollen Sie gestalten und genießen?</b>      | <b>71</b> |
| Beurteilen Sie Ihre Zukunftschancen   | 73        |
| Erarbeiten Sie Visionskandidaten  | 74        |
| Beschreiben und visualisieren Sie Ihre strategische<br>Vision                             | 75        |
| <b>8. Strategie-Entwicklung: Was werden Sie prak-<br/>tisch tun?</b>                      | <b>79</b> |
| Bestimmen Sie Ihre strategischen Leitlinien,<br>Ihre Mission und Ihre Entwicklungschancen | 80        |
| Bestimmen Sie Ihre strategischen Ziele und<br>Projekte                                    | 81        |
| Teilen Sie Ihre Zukunftsstrategie mit   | 82        |
| Bleiben Sie mit einem Zukunftsmanagement-<br>System auf Kurs                              | 83        |
| <b>Fast Reader</b>  | <b>85</b> |
| <b>Weiterführende Literatur</b>   | <b>93</b> |
| <b>Register</b>   | <b>94</b> |

# Vorwort

„Die Zeit wird kommen, in der sich unsere Nachfahren wundern werden, dass wir so offenbare Dinge nicht gewusst haben“, sagte Seneca vor rund zwei tausend Jahren. Er erinnert uns daran, dass ein großer Teil der Zukunft heute schon zu sehen ist. So lässt sich die computerisierte Lebenswelt der Zukunft, vom „intelligenten Haus“ bis zur Kontaktlinse mit „augmented reality“, schon heute erleben. In den Laboren werden schon lange Produkte und gar Steaks gedruckt. Und einige Militärroboter geben heute schon einen Eindruck davon, was zukünftig die persönlichen Roboter leisten können. Gibson schrieb treffend, die Zukunft sei schon da, nur noch nicht so weit verbreitet. So geht es in diesem Büchlein darum, im Sinne Senecas mehr von der Zukunft zu sehen als die Wettbewerber. Es gilt, die Zukunft in der Gegenwart zu sehen und zu gestalten:

- Wie können wir heute die Zukunft sehen?
- Wie können wir uns gegen die Überraschungen der Zukunft rüsten?
- Wie können wir die Chancen der Zukunft erkennen?
- Wie können wir entscheiden, welche Zukunft wir schaffen wollen?
- Wie können wir die erkannte Zukunft in praktisches tägliches Handeln umsetzen?

Unabhängig davon, ob Sie Konzernlenker oder nur Vorstandsvorsitzender in Ihrem eigenen Lebensunternehmen sind, können Sie Ihre Position am Markt nur behaupten und verbessern, wenn Sie kommende Veränderungen und die darin liegenden Chancen zu einem frühen Zeitpunkt wahrnehmen und nutzen. Sie sind schon ein Zukunftsmanager. Was Ihre Kinder lernen und studieren, wie Sie Ihre Altersvorsorge aufbauen, in welcher Gegend Sie leben, welche Produkte Ihr Unternehmen entwickelt, welche Märkte es bearbeitet, welche Menschen eingestellt und entlassen werden, für all diese Entscheidungen und Taten schätzen Sie mehr oder minder bewusst die Zukunft ab. Karrieren wie Unternehmen blühen und verblühen mit der Qualität und Richtigkeit der zugrundeliegenden Zukunftsannahmen. Gutes Zukunftsmanagement ist einer der bedeutendsten unternehmerischen Erfolgsfaktoren. Es dient Ihnen als Brücke vom Tagesgeschäft zur Zukunftsforschung und zurück. Es hilft Ihnen, die oftmals sehr theoretische, abstrakte und wolkige Zukunfts- und Trendforschung als praktische Ressource für die Herausforderungen Ihres Alltags zu erschließen. Zukunftsmanagement macht Sie zukunfts kompetent und damit fit im Wettbewerb um Voraussicht.

Have a bright future!

Dr. Pero Mičić

[www.FutureManagementGroup.com](http://www.FutureManagementGroup.com)

[PM@FutureManagementGroup.com](mailto:PM@FutureManagementGroup.com)



# **30 MINUTEN**

**Was ist Zukunftsforschung?**

**Seite 9**

**Was ist Zukunftsmanagement?**

**Seite 12**

**Was sind die Problemfelder in der Praxis?**

**Seite 18**



# 1. Zukunftsforschung und Zukunftsmanagement im Überblick

Zukunftsmanagement ist unternehmerische Zukunftsforschung. Es baut auf den Erkenntnissen der allgemeinen Zukunftsforschung auf und schafft die Verbindung zu Ihren Entscheidungen und Handlungen im Alltag.

## 1.1 Was ist Zukunftsforschung?

Die Auseinandersetzung mit der Zukunft ist so alt wie die Menschheit. Zahlreiche Rituale wurden und werden praktiziert, um die Zukunft vorherzusagen. So beispielsweise die Analyse des Vogelfluges, die Eingeweideschau oder das Kaffeesatzlesen.

### ***Geschichte der Zukunftsforschung***

Bereits im Jahre 1516 veröffentlichte Sir Thomas More ein Buch mit dem Titel „Utopia“. Es ist das wahrscheinlich erste Buch, das sich intensiv mit der Zukunft beschäf-

tigt. Später wurde Michel de Notre-Dame unter anderem mit seinem Buch „les centuries“ (1555) der bekannteste unter den damals so genannten „Sehern“. Im Zeitalter der Aufklärung im 18. Jahrhundert erfasst das Interesse an der Zukunft breite Schichten. Edward Bellamy beschreibt in seinem Buch „Looking backward: 2000-1887“ aus dem Jahr 1888 bereits eine umfassende Vision der langfristigen Zukunft. Mit der Industrialisierung und der damit verbundenen Entwicklung von der landwirtschaftlichen zur industriellen Gesellschaft veränderte sich durch die neuen technischen Möglichkeiten auch die Vorstellung der Menschen von der Zukunft. So schrieb beispielsweise Jules Verne bereits 1865 in seinem Buch „De la terre à la lune“ über eine Reise zum Mond.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war durch die beiden Weltkriege zunächst nur eine relativ kurzfristige Planung der Zukunft üblich. Nach Ende des zweiten Weltkrieges musste geklärt werden, was aus den Kriegsverlierern Deutschland und Japan werden sollte. Entweder sollten sie entmilitarisierte Agrarstaaten werden oder sie sollten politisch und wirtschaftlich unterstützt werden, um in die Gemeinschaft demokratischer Staaten zurückzukehren. Diese wichtige und folgenschwere Entscheidung erforderte eine detaillierte und anspruchsvolle Auseinandersetzung mit der Zukunft, die in der Geschichte der Menschheit zum ersten Mal in dieser Dimension notwendig war.

Im Jahr 1945 wurde die RAND Corporation gegründet, um für die USA Vorteile im sich bereits abzeichnenden

militärischen Wettlauf mit der Sowjetunion zu schaffen. An der RAND Corporation wurden zu diesem Zweck erstmals intensiv Szenarien, Simulationen und Delphi-Studien entwickelt und eingesetzt. Der RAND-Forscher Hermann Kahn gründete in den 1960er Jahren das Hudson-Institut und schrieb das Buch „The Year 2000“, das sich als erstes Buch detailliert mit globalen Szenarioplanungen auseinandersetzt.

Seit den 60er Jahren haben sich zahlreiche Organisationen wie die World Future Society, die World Future Studies Federation und die Association of Professional Futurists etabliert. Inzwischen kann man an etwa 50 Universitäten weltweit Kurse und Seminare zum Thema Zukunftsforschung belegen. Jährlich erscheinen Hunderte von Publikationen über die Methoden und das wachsende Wissen im Bereich Zukunftsforschung, die von professionellen Rezensionen wie dem „Future-Survey“ von Michael Marien ausgewertet werden. Arbeiten wie die „Encyclopedia of the Future“ und die CD „The Knowledge Base of Future Studies“ haben dabei zur Manifestierung des Themas und zur Steigerung des methodischen und inhaltlichen Niveaus beigetragen.

### ***Definition der Zukunftsforschung***

Heute ist die Zukunftsforschung zu einem separaten Forschungsfeld geworden. Sie wird als interdisziplinäre Forschung nach einer möglichen, wahrscheinlichen und gewünschten Zukunft betrachtet, aus der Folgerungen für die Gegenwart gezogen werden sollen. Ziel

der Zukunftsforschung ist die systematische Erzeugung von Orientierungswissen und die stärkere Einbeziehung zukunftsorientierter Erwägungen in Entscheidungsprozesse.

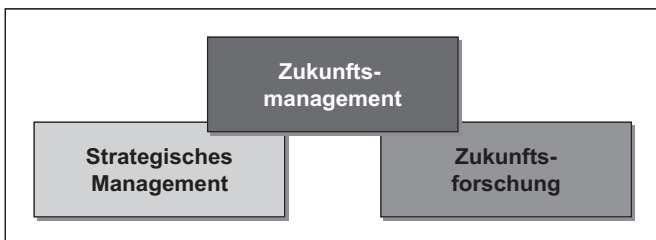
Nach jahrzehntelanger systematischer Zukunftsforschung hat sich unter Fachleuten die Überzeugung durchgesetzt, dass die Zukunft nur in engen Grenzen vorhersehbar ist. Dennoch hält sich unter Laien hartnäckig die Vorstellung von der Zukunftsforschung als einer Prognosedisziplin, die an der Genauigkeit ihrer Vorhersagen zu messen ist. Da dies nicht möglich ist, macht sich als Konsequenz häufig Frustration breit.



*Die Zukunftsforschung blickt auf eine lange Entwicklung zurück und wird heute als eine Forschung nach einer möglichen, wahrscheinlichen und gewünschten Zukunft betrachtet.*

## 1.2 Was ist Zukunftsmanagement?

Zukunftsforschung und die mit ihr verwandte Trendforschung werden von Managern und Unternehmern häufig als ungenau, unverbindlich und unzuverlässig betrachtet. Zwischen ihrem Wissensbedarf und dem Wissensangebot der Zukunfts- und Trendforscher klafft oftmals eine große Lücke. Diese Lücke schließen wir mit dem Zukunftsmanagement, das wir wie folgt definieren:



### *Zukunftsmanagement als Brücke*

„Zukunftsmanagement ist die Brücke zwischen der Zukunftsforschung einerseits und dem strategischen Management andererseits. Es bezeichnet die Gesamtheit aller Systeme, Prozesse und Methoden zur Früherkennung zukünftiger Entwicklungen und ihrer Einbringung in die Strategie.“

Zukunftsmanagement schließt die Lücke zwischen der oftmals abstrakten und theoretischen Zukunftsforschung und den konkreten und praktischen Anforderungen der Unternehmen, in dem es systematisch die Zukunft der Märkte erkennt und aus diesen Erkenntnissen praktisch umsetzbare Strategien erarbeitet.

### ***Ziele und Nutzenaspekte des Zukunftsmanagements***

Das Ziel des Zukunftsmanagements besteht darin, systematisch Antworten auf die folgenden sechs Kernfragen zu finden:

1. Wie wird sich unser Markt-, Arbeits- und Lebensumfeld in den nächsten fünf bis zehn Jahren verändern?

2. Welche Bedrohungen und Chancen für neue Märkte, Produkte, Strategien, Prozesse und Strukturen erwachsen aus diesen Veränderungen?
3. Wie sollen wir uns auf mögliche überraschende Ereignisse und Entwicklungen in der Zukunft vorbereiten?
4. Wie soll unser Unternehmen in fünf bis zehn Jahren im Sinne einer strategischen Vision aussehen?
5. Wie gestalten wir unsere Strategie zur Verwirklichung der strategischen Vision?
6. Wie gestalten wir unser Zukunftsmanagement als einen laufenden Prozess?

Von diesen Fragen betreffen insbesondere die Fragen eins, zwei und vier eher den zukunftsforcherischen und die Fragen drei, fünf und sechs den strategischen Aspekt des Zukunftsmanagements.

Der Nutzen des Zukunftsmanagements lässt sich mit den folgenden sechs Punkten beschreiben:

### **Verbesserung der Wettbewerbsposition**

Zukunftsmanagement liefert Ihnen Wissen über zukünftige Entwicklungen und bietet Zeitvorteile gegenüber Ihren Mitbewerbern bez. Entwicklung und Umsetzung von Strategien, Produkten, Prozessen und Systemen.

### **Existenzsicherung**

Wenn Sie mit Ihrem Unternehmen entscheidende Veränderungen Ihrer Branche nicht oder nicht rechtzeitig erkennen, kann dies das Ende eines Produktes, eines

Bereiches oder gar des gesamten Unternehmens bedeuten, weil Ihnen keine Zeit mehr bleibt, sich auf die Veränderungen einzustellen. Wenn Ihr Unternehmen aber rechtzeitig mögliche gefährliche Entwicklungen identifiziert, kann es sich mit Präventivstrategien und Eventualstrategien darauf vorbereiten und so seine Existenz sichern.

### **Steigerung der Erträge**

Zukunftsmanagement identifiziert Zukunftschancen in großer Zahl und Qualität und erweitert auf diese Weise den Handlungs- und Gestaltungsraum Ihres Unternehmens für den Aufbau und die Ausschöpfung von Ertragspotenzialen.

### **Einsparung von Kosten**

Wenn es Ihnen gelingt, den Mitarbeitern eine klare strategische Vision von der gewünschten Zukunft des Unternehmens zu vermitteln, wird das Ausmaß nötiger Abstimmungen und Richtungsunterschiede reduziert. Die daraus folgende höhere Effizienz wird in relativen Kostensenkungen messbar.

### **Verbesserung der strategischen Entscheidungen**

Alle strategischen Entscheidungen Ihres Unternehmens basieren letztendlich auf Annahmen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmensumfelds. Je fundierter und robuster diese Annahmen sind, desto höher ist die Qualität strategischer Entscheidungen.