

---

# Zukunftsorientierte Unternehmensführung

---

## Ganzheitliches Zukunftsmanagement

Johannes Spannagl (spannagl@wieselhuber.de), Maximilian Wieselhuber (m.wieselhuber@wieselhuber.de)

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung (W&P), München

---

### Inhalt

- **Vorbereitung**
    - Zukunftsausprägungen bestimmen
    - Leitmaxime formulieren
    - Organisation festlegen
  - **Die Zukunft erarbeiten**
    - Zukunftspfade erkennen
    - Ordnung schaffen in der Zukunft
    - Geschäfte von morgen heute initiieren
  - **Der Zukunftsmanagement-Prozess**
    - Mit Systematik erkennen, bewerten, gestalten
    - Kritische Transparenz
    - Strategischer Vorteil: Foresight-Wissen
  - **Handlungsoptionen unter Unsicherheit**
    - Geschäftspotenziale in Zukunftswelten
    - Zukunft implementieren
    - Leitmaximen für Zukunftsgestalter
-

## Vorbereitung

### Zukunftsausprägungen bestimmen

**Mehr als  
Hoffnung und  
Ängste**

Zukunft hat viele Gesichter für das Unternehmen. Einerseits bietet sie Hoffnung, Chance und Glaube an eine bessere Zukunft. Andererseits verursacht sie Ängste vor Veränderungen und zeigt Bedrohungen auf. Aus Sicht eines Unternehmers und des Topmanagements haben die meisten Entscheidungen eine hohe Bedeutung für und konkrete Auswirkungen auf die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Nicht zuletzt deshalb ist es wichtig, dass sich die Entscheider mit möglichen und relevanten Zukunftswelten für das Unternehmen systematisch und regelmäßig beschäftigen.

**Ausgangslage**

Inwieweit dies gelingt, hängt sehr stark von der individuellen Ausgangslage, den vorhandenen Kompetenzen, der Reichweite bzw. den Handlungsmöglichkeiten, der Veränderungsbereitschaft und den Ressourcen für Innovationen ab. An Hand der in Abbildung 1 dargestellten Zukunftsausprägungen lässt sich der Zukunftshorizont grob skizzieren.



**Abb. 1: Zukunftsausprägungen**

### Leitmaxime formulieren

Wer sich gedanklich auf den Weg in die Zukunft macht, sollte sich einen Handlungsrahmen zurechtlegen, der sich an der nachfolgenden Leitmaxime für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung orientiert:

- Zukunft ist nicht die Extrapolation der Gegenwart in eine „gegenwärtige Zukunft“, sondern in eine „zukünftige Gegenwart“.

- Es gibt nicht die „eine Zukunft“, sondern mehrere Zukunftswelten.
- Auch Zukunft hat „Wurzeln“ in der Entstehung in der Vergangenheit, in der Verankerung in der Gegenwart und in der Veränderung in der Zukunft.
- Nicht jede Zukunft ist für jedes Unternehmen relevant, sondern es gilt den Einfluss von Zukunftstrends für das eigene Geschäft zu erkennen und zu nutzen.
- Die Zukunft ist unsicher, man kann sie nur mehr oder weniger wahrscheinlich in ihren Auswirkungen interpretieren.
- Zukunft ist nur schwer und eingeschränkt vorhersehbar, aber sie ist gestaltunfähig.
- Zukunft bedeutet Chancen- und Veränderungs-Management, d. h. die Zukunft zur Gegenwart zu machen.

Diese Maxime hat nicht mehr, aber auch nicht weniger Bedeutung als das Grundgesetz für den politischen Raum. Es ist eine Festlegung auf Werte und eine Eingrenzung des Handlungsrahmens. Daran anschließen muss sich die Systematik der Vorgehensweise, die dann aber der Organisation bedarf.

### Organisation festlegen

Zukunftsmanagement erfordert wie alle Managementsysteme Zuständigkeiten, Informationen, Methoden und Umsetzungsplattformen für die systematische Ableitung von Gestaltungsalternativen und Entscheidungen. Inhalte, Verantwortlichkeiten und Arbeitsweisen des Zukunftsmanagements müssen konzipiert werden. Das nachfolgende Schaubild gibt einen Überblick über die institutionellen Möglichkeiten (Zukunftsforum und Zukunftswerkstatt) und zur Vorbereitung und Umsetzung nötigen Instrumente (Zukunftsradar und Zukunftstransfer).

**Handlungs-  
rahmen**

**Verantwortlich-  
keiten und  
Instrumente**

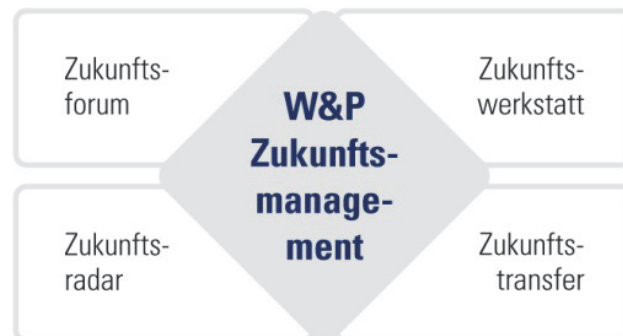


Abb. 2: W&P Zukunftsmanagement

Das **Zukunftsforum** setzt sich aus allen relevanten Führungskräften und Experten aus dem Unternehmen und aus kompetenten, unabhängigen Dritten außerhalb des Unternehmens zusammen. Das Zukunftsforum ist die Plattform für den Dialog über die Zukunft.

Das **Zukunftsradar** ist zum Erkennen der Zukunft geeignet. Es existiert parallel zum operativen Geschäft. Hier werden für die Zukunft relevante Daten gesammelt. Diese können aus allen Bereichen einer Organisation eingebracht werden. Weiterhin wertet das Zukunftsradar alle relevanten externen Quellen systematisch und regelmäßig aus.

Die **Zukunftswerkstatt** bewertet die Zukunft auf Basis der Outputs des Zukunftsradars, seitens des Zukunftsforums. Bewerten heißt, konkrete Suchfelder für neue Geschäfte zu entdecken, Ansatzpunkte für Innovationen zu formulieren und zu quantifizieren, die strategischen Leitlinien für die Innovationsstrategie festzulegen und robuste Zukunftskonzepte zu formulieren.

Der **Zukunftstransfer** sorgt dafür, dass alle relevanten Geschäfts- und Funktionsbereiche über die neuen Zukunftswelten informiert werden und die Entscheidungen aus der Zukunftswerkstatt in die operativen Programme der Funktionsbereiche „übersetzt“ werden. Der Transfer stellt die Umsetzungsplattform für Projekte sowie Maßnahmen zur Realisierung von Innovationen dar.

## Die Zukunft erarbeiten

### Zukunftspfade erkennen

Die Zukunft zu erkennen ist der Teil des Zukunftsmanagements, der vor allem Kreativität, Fantasie, Neugierde und Interesse erfordert.

**Kreativität und  
Fantasie**

Aber auch Wissen und Kompetenzen sind unabdingbare Voraussetzungen, dass Zukunftstrends erkannt, richtig beurteilt und zu konsistenten Zukunftsszenarien und Zukunftsbildern geformt werden können. Wettbewerbsvorteile resultieren aus Informationsvorsprüngen – früher und besser Bescheid zu wissen, das macht den Unterschied eines wirksamen Zukunftsmanagements aus.

Die Zukunft zu erkennen, erfordert nicht nur Kreativität, sondern auch Systematik und den Einsatz von Methoden. Szenario-Technik, Strategic Foresight, Expertenforen, etc. gehören u. a. dazu, so dass nicht nur Gefühle, Wunschdenken und Utopie die nahe und ferne Zukunft kennzeichnen, sondern die Verbindung von Gegenwart und Zukunft hergestellt wird.

Die Analyse folgender Felder führt zur Definition der relevanten Zukunft:

- Politik/Gesetzgebung
- Gesellschaft
- Umwelt
- Volkswirtschaft
- Technologie & Forschung
- Industrie/Branche

Resultate der ersten Phase des Zukunftsmanagements sind:

- Identifikation der Informationsquellen
- Ordnung der Zukunftstrends
- Unterscheidung von relevanten und irrelevanten Zukunftswelten
- Definition & Integration von internen & externen Experten

Damit wird eine solide Informationsbasis für die Erstellung von alternativen Zukunftsszenarien geschaffen, die auch fortlaufend ergänzt und überprüft werden kann.

### **Ordnung schaffen in der Zukunft**

Unsicherheit und Ambivalenz von Zukunftstrends und noch wichtiger die unvollständige Kenntnis über das Verhalten der Zukunftsakteure beseitigen nicht das Dilemma des Managements, Entscheidungen zu treffen. Ob die erkannte Zukunft relevant für das eigene

**Systematik  
und Methoden**

**Transparenz  
und Weitblick  
schaffen**

**Relevante  
Zukunftswelten  
einordnen und  
bewerten**

Unternehmen ist, hängt von einer objektiven Einordnung und Bewertung alternativer Zukunftswelten in zwei Dimensionen ab:

- Die Zugangsmöglichkeiten zu alternativen Zukunftswelten entscheiden darüber, inwieweit das Unternehmen in der Lage sein wird, aktiv an den Chancen dieser Zukunftswelten zu partizipieren.
- Die Veränderungsdynamik bestimmt die Reaktionsmöglichkeiten des Unternehmens und damit den zeitlichen/quantitativen und qualitativen Puffer für die Anpassung.

Die jeweiligen Zukunftswelten haben unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeiten. Hier wird deutlich, wo das Unternehmen welchen Anpassungsbedarf hat und wieviel Zeit für die Anpassung bestehender Kompetenzen und Zugangsmöglichkeiten der jeweiligen Zukunftswelt zur Verfügung stehen wird.



**Abb. 3: Einordnung und Bewertung alternativer Zukunftswelten**

Die Auswirkungen der alternativen Zukunftswelten gilt es für folgende Bereiche zu ermitteln und zu bewerten:

- Produkte & Leistungen
- Vermarktung & Leistungserstellung
- Strategie & Geschäftsmodell
- Organisation & Führung
- Kunden & Lieferanten
- Finanzierung

Das Ergebnis dieser Phase des Zukunftsmanagements ist die Bedeutung und Konkretisierung der relevanten Zukunft für das Unternehmen. Der Handlungsbedarf und die Handlungsmöglichkeiten für das Top-Management werden transparent.

### Geschäfte von morgen heute initiieren Gestalten

Zukunftsmanagement bedeutet den Transfer von Zukunftswissen in konkrete Ziele, in Strategien sowie in Aktivitäten zur Realisierung von Umsätzen und Erträgen. Zukunftsgestaltung nutzt viele Hebelpunkte: Bedürfnisse werden geweckt, Bedarfe kreiert, neue Distributionskanäle geschaffen, Branchengrenzen verschoben, neue Werkstoffe und Produktionstechnologien eingeführt und neue Finanzierungsformen etabliert. Das gesamte Spektrum der Innovation ist relevant, um dem Markt den eigenen Zukunftsstempel aufzudrücken.

Die hohen Ansprüche der erfolgreichen Zukunftsgestaltung des eigenen Unternehmens erfordern interne Voraussetzungen. Hierzu gehören unter anderem eine innovative Unternehmenskultur, eine transparente, leistungsstarke Führung und Organisation, optimal ausgerichtete Prozesse, nachhaltig ausreichende Unternehmensressourcen und die Bereitschaft zum Risiko seitens der Unternehmensführung und der Kapitalgeber. Entscheidenden Anteil an der erfolgreichen Gestaltung der Zukunft hat der Transfer aus der Bewertungs- und Erkenntnisperspektive in konkrete Handlungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung von Chancen und Risiken.

**Zukunft hat, wer  
Zukunft schafft**



**Abb. 4: Gestaltungsfelder der Zukunft**

Der Transfer von Erkenntnissen und Bewertungen aus dem Zukunftsmanagement in die Innovationsstrategie, in den Innovationsprozess und in die Innovations-Assets bildet die Grundlage für eine nachhaltige Ertragsperspektive in der Zukunft, wo Zeitvorteile, Kostenvorteile und Margenvorteile realisiert werden.

## **Der Zukunftsmanagement-Prozess**

### **Mit Systematik erkennen, bewerten, gestalten**

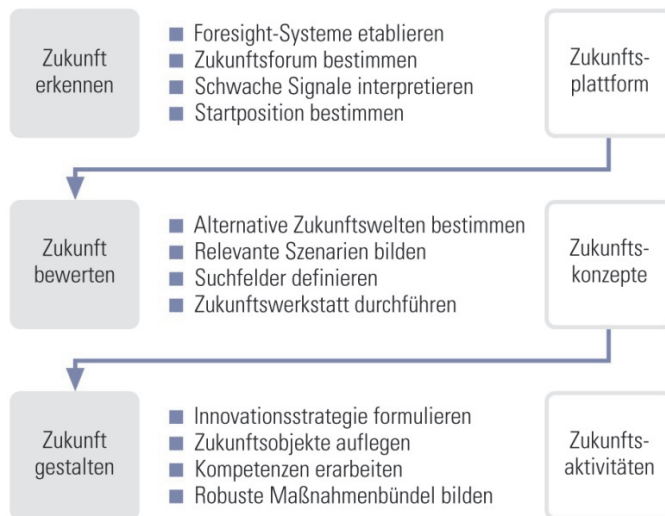
#### **Entscheidungs-orientierte Vorgehensweise**

Zukunftsmanagement unterscheidet sich von operativen, aber auch strategischen Managementprozessen in mehrerlei Hinsicht:

- Die Ausrichtung des Unternehmens muss aus der Perspektive der Zukunft mit ihren alternativen Ausprägungen retropolativ gestaltet werden.
- Der Unsicherheit muss durch adäquate Methoden Rechnung getragen werden, das Instrumentarium der strategischen Planung greift zu kurz.
- Das Zukunftsmanagement ist prinzipiell ergebnisoffen. Auf dem Weg in die Zukunft müssen „Verzweigungen“ über neue Erkenntnisse aus schwachen Signalen, Überraschungen aus Markt, Wettbewerb und Umwelt konzipiert werden.
- Das gesamte Spektrum von Innovationsansatzpunkten (Produkte, Leistungen, Technologien, Verfahren, Marktbeziehungen und andere mehr) sind in die Vorgehensweise einzubeziehen. Das bestehende, auch langfristige Leistungsprogramm tritt eher zurück.

Der Prozess des Erkennens, Bewertens und Gestaltens lässt sich ergebnisorientiert wie folgt strukturieren:





**Abb. 5: Mit Systematik und Kreativität die Unternehmenszukunft gestalten**

### Kritische Transparenz

Wie hoch die Reichweite der bisherigen Erfolgspositionen des Unternehmens ist, wie stark Wettbewerbsvorteile in der Zukunft tragen, welche Kundenbeziehungen morgen noch stabil sind, bestimmt die Ausgangsposition des Unternehmens im Zukunftsmanagement. Zwei Fragen sorgen für Transparenz:

- Wie verwundbar ist das Unternehmen, vor dem Hintergrund in der Zukunft liegender Veränderungen in seiner Umwelt?
- Wie gut ist das Unternehmen auf diese Veränderungen vorbereitet?

Werden beispielsweise Absätze und Preisniveaus bestehender Produkte variiert und das daraus resultierende Ergebnisniveau abgeleitet, ergibt sich ein einfaches Maß für die Verwundbarkeit durch die Marktseite. Werden zusätzlich die wichtigsten Einsatzfaktoren nach dem gleichen System beurteilt, vervollständigt sich das Bild.

Das Maß der Vorbereitung (preparedness) beschreibt die gegenwärtig zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten auf kurz- und mittelfristige Trends einzuwirken. Dieser Vorrat an Handlungsmöglichkeiten stabilisiert den Ertrag des Unternehmens. Hierzu gehören alle Optionen, die stagnierende Absätze ausgleichen, Verdrängungspotenziale ermöglichen oder die Reduktion wichtiger Kostenpositionen gestatten.

**Startposition  
objektiv festlegen**

**Verwundbarkeit**

**Handlungsmöglichkeiten**

Je nach Ausgangssituation variiert der Horizont, der für die Gestaltung der Zukunft relevant ist. Zeitreserven werden in der Gewinn- und Verlustrechnung sichtbar. Die Free Cashflows, die in die Zukunft investiert werden können, definieren die Handlungsfähigkeit des Topmanagements. Eine objektive Einordnung des Unternehmens bei der Bestimmung der Ausgangsposition ist hier das A&O.

Werden diese Faktoren in Zusammenhang gebracht, ergibt sich ein Gradmesser für die Zukunftsgestaltung, die die Risiken und Chancen von der jeweiligen Ausgangslage des Unternehmens beschreibt.



Abb. 6: Ausgangsposition kritisch hinterfragen

**Strategischer Vorteil: Foresight-Wissen**

Der Wettbewerb um relevantes Zukunftswissen spielt sich nicht mehr auf der Ebene der Verfügbarkeit, sondern auf der Ebene der Interpretationsvorteile der Unternehmen ab. Mehr denn je geht es um die Umwandlung von Daten in Informationen, das heißt um intellektuell-kreativ aufbereitetes Entscheidungswissen. Die Erfassung und kreative Aufarbeitung geschäftsrelevanter Zukunftsinformationen sichert einen ausreichenden Vorsprung bei der Konzeption der Produkte und Leistungen für die Zukunft. Foresight-Wissen unterscheidet sich stark von konventionellen Marktforschungsinformationen und „Big data“ aus zwei Gründen:

**Wettbewerbsvorteil**

- Im Hinblick auf die vorläufige Relevanz dieses Wissens für die Veränderung von Nutzenerwartungen der Kunden und Konsumenten.
- Im Hinblick auf die Verwertung dieses Wissens im Unternehmen für strategische Weichenstellungen bevor der Wettbewerb diese ergreift.

Foresight-Wissen dient zur Orientierung bei der Strukturierung der strategisch relevanten Zukunft und ermöglicht den entscheidenden Vorsprung bei der Identifikation von Wachstumsquellen und Innovationen. Die organisatorische Integration von Zukunftswissen und die zielgerichtete Umsetzung der aus diesen Vorteilen resultierenden Chancen bei der Entwicklung, Konzeption und Vermarktung neuer Produkte und Geschäfte ist die Aufgabe des Top-Managements.

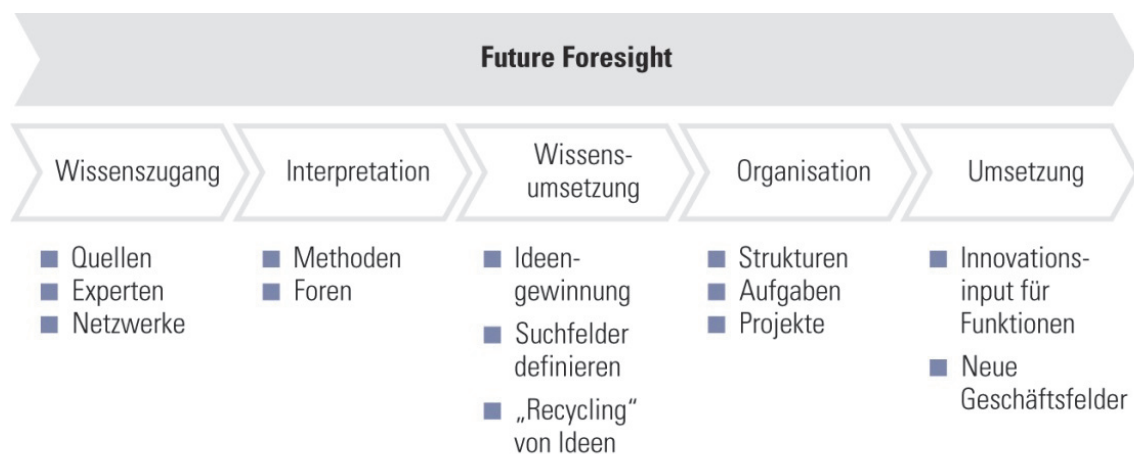


Abb 7: W&P Future Foresight

## Handlungsoptionen unter Unsicherheit

### Geschäftspotenziale in Zukunftswelten

Schwache Signale und Foresight-Wissen bleiben zunächst was sie sind: Vage Vorstellungen über mögliche Zukunftswelten von Kunden, Konsumenten und Wettbewerbern. Die richtige Begründung und die Fundierung von Entscheidungen erfordern aber ein formales Modell, das von den Beteiligten im Rahmen betriebswirtschaftlicher Entscheidungsgrundlagen akzeptiert wird.

**Entscheidungen durch Szenarien absichern**

Einfach formuliert, wird vom Topmanagement gefordert, die Konsequenzen von Optionen quantitativ abzuschätzen. Szenarien sind Planungsgrundlagen, die neben den quantitativen – möglichen – Ergebnissen den Entscheidungsträgern auch die dynamischen Einflussbeziehungen zwischen Systemvariablen transparent machen. Erfolgreiche Unternehmen setzen Szenarien umfänglich ein. Der Nutzen für das Topmanagement und die Kapitalgeber liegen auf der Hand:

- Die Entscheidungsgrundlagen der Unternehmensführung werden in ihren Auswirkungen transparent.
- Neben der Kontrolle des Planerfolgs (z. B. Unternehmensergebnis) gewinnen die Kapitalgeber und Aufsichtsgremien zusätzliche Einblicke in die Verzweigungen der Ergebnisentwicklung.
- Robuste Entscheidungen über Szenarien geben eine Bandbreite relevanter Kennzahlen an, die Überraschungen auf ein Minimum reduzieren.
- Das Topmanagement kann für die operativen Ebenen Maßnahmenkombinationen auswählen, die alternative Ausprägungen der Szenarien berücksichtigen und damit Maßnahmenflexibilität ermöglichen. Szenarien bündeln die Aussagen zu alternativen Zukunftswelten.

Die Verknüpfung der präzisen Bestimmung der Ausgangsposition über die Formulierung relevanter Zukunftswelten bis hin zu den durch Szenarien quantitativ formulierten Handlungsoptionen bei der Professionalisierung der Gestaltung zukünftiger Geschäftspotenziale sichert die Machbarkeit, die Transparenz und die Ausrichtung auf die Erfolgspotenziale von morgen optimal.

**Zukunft implementieren****Den Erfolg von morgen erarbeiten**

Die W&P-Zukunftswerkstatt bildet die Plattform für die Entwicklung der Geschäfte von morgen. Sie verknüpft Inhalte und Methoden mit dem Innovationsmanagement. Der Begriff Werkstatt ist dabei wörtlich zu nehmen. Sie fokussiert alle Ergebnisse aus dem Erkenntnis-, Bewertungs- und Gestaltungsprozess des Zukunftsmanagements und sorgt für die Umsetzung der relevanten Zukunftswelten und Szenarien durch eine gezielte

- Definition von Suchfeldern für neue Geschäfte und tragfähige Innovationen aus dem Foresight-System,

- Bewertung von Zukunftsmärkten im Hinblick auf quantifizierte Nutzenpotenziale zukünftiger Kunden und Verwender,
- Auswahl robuster Alternativen für die Veränderung des Geschäftsmodells einschließlich der Entwicklung zukünftig notwendiger Fähigkeiten und Kernkompetenzen, die zum relevanten Zukunftszeitpunkt vorhanden sein müssen und Strategien für deren Erwerb (make or buy), sowie die
- Ausgestaltung der Innovationsstrategie für die Entwicklung der Produkte und Leistungen für morgen und übermorgen.

Die Zukunftswerkstatt löst sich bewusst von der traditionellen Vorgehensweise der strategischen Planung, die ihren Fokus auf die Weiterentwicklung des Unternehmens ausgehend von den gegenwärtigen Prämissen und Trends legt.

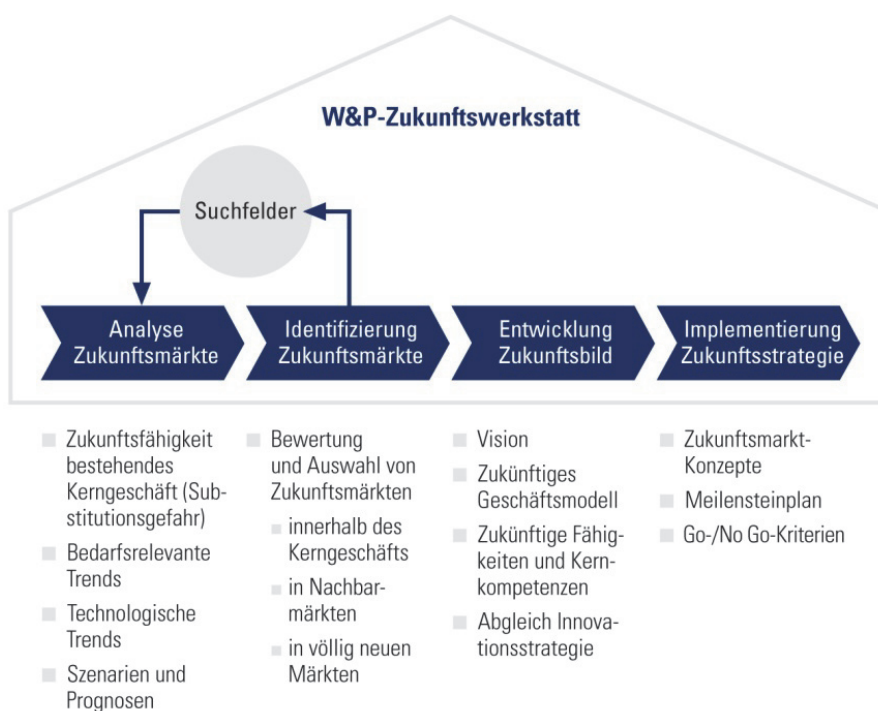


Abb. 8: W&P Zukunftswerkstatt

**Leitmaximen für Zukunftsgestalter**

Wer nicht innoviert, wird in Zukunft marginalisiert. Das Top-Management hat mehr denn je eine Gestaltungsaufgabe für die Zukunft im Sinne von mehr antizipieren und gestalten, weniger verwal-

**Schritte in eine flexible Zukunft**

ten. Diese Gestaltungsaufgabe bezieht sich auf das gesamte Unternehmen.

- Sensibilität entwickeln, Unruhe und Unsicherheit zulassen, Widerspruch und Andersartigkeit akzeptieren zur Stärkung von Empfindsamkeit für „schwache“ Signale.
- Fakten, Einschätzungen, Wahrnehmungen mittels professioneller Methoden gewinnen, bewerten, gewichten, verknüpfen zur Steigerung der Erkenntnisfähigkeit für die relevante Unternehmenszukunft.
- Exogen bedingte Komplexität nicht durch interne Komplexität verstärken – Suche nach mehr Mut zur Einfachheit.
- Gesamtsicht, Vogelperspektive, deduktiv von außen auf das Unternehmen blickend, um Veränderungsmuster und -wege der Zukunft zu erkennen.
- Schaffung und Pflege einer Veränderungskultur mit dem Ziel, andere und bessere Lösungen zu kreieren.
- Einführung einer offenen Dialogkultur im Gegensatz zum Austausch von Standpunkten und Ideologien.
- Förderung von konstruktiver Kritik und schöpferischer Zerstörung in einer angstfreien Unternehmenskultur.
- Fokussierung der Unternehmensressourcen und Management-Talente auf Zukunftsthemen.
- Mitarbeiter darin fördern und fordern, Gelegenheiten zu suchen und zu nutzen und nicht nur Probleme zu lösen.
- Jeder kann zur Gestaltung einer positiven Zukunft beitragen, man muss nur daran glauben und es auch tun.