

Zukunft neu denken

In einer global vernetzten und zunehmend automatisierten Welt müssen sich Unternehmen insbesondere in der Krisenzeit immer mehr und systematischer auf Zukunftsthemen einstellen, um Chancen zu erkennen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Welche Bedeutung Zukunftsmanagement hat und was eine zukunftsorientierte Führungskraft heute ausmacht, darüber sprechen wir mit Diana Wolf-Dolgner, CEO von Market & Beyond, einer ausgewiesenen Expertin für Zukunftsmanagement.



1. Frau Wolf-Dolgner, was macht eigentlich eine Zukunftsmanagerin?

Als Zukunftsmanagerin unterstütze ich Unternehmen dabei, ihre Zukunft als Chance zu betrachten und begleite sie bei der (pro-)aktiven Zukunftsgestaltung mit Tools und Methoden sowie konkretem Zukunftswissen. Grundsätzlich ist das Zukunftsmanagement ein Bindeglied zwischen den teilweise sehr abstrakten, weit vorausdenkenden Szenarien der Zukunftsforschung auf der einen Seite und den praktischen Anforderungen in den Unternehmen bzw. den Fragen des strategischen Managements auf der anderen Seite. Typische Fragestellungen dieser Disziplin sind: Wie sieht die Welt von morgen aus? Welche Rolle können wir mit unserem Unternehmen und unserem Geschäftsmodell in ihr spielen?

2. Warum ist es gerade heute so wichtig, sich systematisch mit der Zukunft auseinanderzusetzen?

Von der Corona-Krise befeuert wird in vielen Branchen mit einem gewaltigen Wettbewerbsdruck zu rechnen sein. Gerade wenn die Zukunftsfähigkeit auf dem Spiel steht, gilt es, schnell wieder den Blick nach vorne zu richten und in die Zukunftsgestaltung zu kommen. Alle Umbrüche und Krisen bieten auch Chancen – man muss sie allerdings sehen und frühzeitig agieren. Jetzt ist die Zeit aber auch die Chance, Zukunft neu zu denken! Darüber hinaus besteht bei all den aktuellen

Unsicherheiten und den damit verbundenen Zukunftsängsten gerade jetzt die zentrale Aufgabe einer Führungskraft, dem eigenen Team Orientierung und eine glaubhafte Perspektive zu geben.

3. Was macht heute einen zukunfts-fähigen Leader aus?

Zukunftsorientierte Führungskräfte verfügen heute über eine hohe Visionsfähigkeit und Verständnis über das, was die Zukunft ausmacht. Sie denken in Zusammenhängen und Kontexten weit über die eigene Branche hinaus. Was hat dazu geführt? Bereits vor der Corona-Krise war deutlich, dass unser Unternehmensumfeld sehr viel komplexer und dynamischer geworden ist und der Begriff VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) in aller Munde. Lineare Planungsverläufe und langwährende Strategiekonzepte, wie wir sie aus den letzten Dekaden kennen, entrücken vor dem Hintergrund zusehends der Realität. Die Corona-Krise dreht zusätzlich an den Stellschrauben des Wandels und verlangt von uns, langjährig Etabliertes in vielen Aspekten unseres Lebens und Wirtschaftens zu hinterfragen. Der allgegenwärtige Satz „Das haben wir schon immer so gemacht“ hat spätestens jetzt seine Daseinsberechtigung verloren! Zukunftsfähige Entscheider verlassen sich nicht auf gewohnte Denk- und Entscheidungsmuster der Vergangenheit und verfügen über

die Fähigkeit und Bereitschaft in (Zukunfts-)Alternativen zu denken. Das ist echte, unternehmerische Agilität.

Jetzt ist die Zeit aber auch die Chance, Zukunft neu zu denken!

Diana Wolf-Dolgner

4. Geht es überhaupt in einem so turbulenten Umfeld in die Zukunft zu schauen?

Wir können die Zukunft natürlich nicht vorhersehen, doch wir können uns auf sie vorbereiten. Hier setzt das Zukunftsmanagement an und hilft uns, mit seinen Tools und Prozessen nicht zu einem passiven Spielball der Zeit zu werden. An den „starken Gegenwind“ in vielen Branchen müssen wir uns neu anpassen. Zukunftsmanagement beinhaltet hierbei gerade auch die frühzeitige Erkennung von Zukunftsmärkten sowie die Überprüfung bestehender Zukunftsannahmen und Strategien. Es geht dabei sowohl um Veränderungen in den Märkten, den Businessmodellen, in der Wertschöpfungskette wie auch in der Firmenkultur.

5. In dieser Ausgabe geht es um Megatrends. Was sind denn Megatrends?

Megatrends sind umfassende, langfristige Transformationsprozesse, die sich von anderen Trends durch ihren

Zeithorizont, ihren Umfang und ihre Auswirkungen unterscheiden: Megatrends entwickeln sich über Jahrzehnte. Sie verändern Gesellschaften mehrdimensional in einer Vielzahl unserer Lebensbereiche wie beispielsweise der Arbeitswelt, dem Konsum- und Freizeitverhalten, der Bildung, der kulturellen Identität und der politischen Teilhabe. Ein Megatrend ist ein globales Phänomen und verändert das Leben aller Menschen weltweit, wenn die Ausprägung in den verschiedenen Regionen auch unterschiedlich sein mag oder zeitlich versetzt auftritt. Demnach gibt es keine spezifischen Megatrends für beispielsweise Asien – doch gibt es Megatrends, die in Asien deutlicher als in den westlichen Industriestaaten feststellbar sind wie Urbanisierung, Konnektivität und E-Mobilität, um nur einige Beispiele zu nennen.

6. Konnektivität scheint dabei vor allem im Asiengeschäft eine bedeutende Rolle zu spielen.

Die Konnektivität ist tatsächlich einer der wirkmächtigsten Megatrends unserer Zeit. Nach dem revolutionären Einfluss der Informatisierung und Internetisierung erleben wir heute, wie in rasanter Schnelligkeit technologische Voraussetzungen und Fähigkeiten zur Digitalisierung aller unserer Lebensbereiche geschaffen werden. Dabei wirkt auf andere Megatrends kaum etwas so katalytisch wie die Vernetzung. Informationen und Netzwerke sind die

Haupttreiber der digitalen Transformation und manifestieren sich in den Entwicklungen zahlreicher Megatrends u.a. Künstliche Intelligenz, Internet of Things, Sharing Economy, Robotik, Augmented Reality. Wir können uns ihr kaum noch entziehen.

7. Haben Sie Ratschläge an Unternehmen, wie sie vorgehen können, um die Zukunft in ihre Geschäfte zu bringen?

Ein ganzheitliches Verständnis über die fundamentalen Veränderungen in ihrem Unternehmensumfeld ist essenziell. Welche Megatrends haben besonderen Einfluss auf ihr Unternehmen? Wie wirken sie untereinander? Neben den klassischen Foresight-Tools, wie der Szenariotechnik, dem Backcasting, dem Wargaming und der modifizierten Business Canvas, ist die effiziente wie transparente „Megatrend Mapping“-Methode als Basis jeder Zukunftsarbeit sehr beliebt. Bei dieser Methode durchlaufen die Teilnehmer eine Art Zukunftsgallery, in der sie eine Vielzahl (>50) Megatrends und Zukunfts-

faktoren kennenlernen. Dabei werden analytisch-wissenschaftliche Aspekte mit einer gestalterischen Vorgehensweise verbunden und ein Abgleich mit eigenen (Chancen- / Risiken-)Potentialen ermöglicht. Die Methode liefert Zusammenhänge, wertvolles Zukunftswissen und bietet den Diskurs für ein einheitliches Zukunftsbild, an dem ein Unternehmen seine (Post-Corona-)Strategie ausrichtet. Alle Foresight-Tools werden idealerweise in interdisziplinären Teams durchgeführt. Gerade in unsicheren Zeiten, hilft die Zukunftsarbeit strukturiert und kreativ wieder den Blick nach vorne zu richten, denn „Zukunft hat, wer sie macht!“

Der OAV kooperiert mit Market & Beyond: OAV-Mitgliedsunternehmen erhalten aktuell Sonderkonditionen auf Workshops und Inhouse-Seminare von Market & Beyond Consulting zum Thema Zukunftsfähigkeit.

→ Zur Autorin:



Diana Wolf-Dolgner ist CEO der MARKET & BEYOND Consulting. Als Expertin im Bereich Market Intelligence & Future Management ist sie in Startup Jurys und Fachgremien tätig, u.a. Director Steering Committee Future & Sustainability des Diplomatic Council. Sie gehört dem Expertennetzwerk Sustainable Growth Associates an. diana.wolf@marketandbeyond.com