

PICTURE OF THE FUTURE – DIE ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN

Ein Zukunftsbild vor Augen zu haben, gibt die Sicherheit, etwas zu verändern und aktiv zu gestalten. Es gibt Orientierung und stärkt die gemeinsame Entscheidungskraft. Ein Zukunftsbild zu erarbeiten, beinhaltet jedoch auch Herausforderungen. Zum einen wird Vorstellungskraft benötigt. Trends helfen dabei, in die einzelnen Facetten der Zukunft einzutauchen. Zum anderen gilt es, die verschiedenen Hintergründe und Sichtweisen zusammenzubringen. Ein zentraler Koordinator wird benötigt. Jede Branche braucht ein gemeinsames Zukunftsbild, weil sie dadurch gestärkt wird. Die Unternehmen der Branche bekommen Klarheit. Es entsteht die Basis für eine zukunftsorientierte Zusammenarbeit. Die Investitionsbereitschaft in die Branche steigt.

Anna Tollmien, Sebastian Raßmann und Torsten Rehder



Wenn Verbände die Rolle des Koordinators einnehmen, entsteht eine gemeinsame Plattform und Ressourcen werden gebündelt. Die gemeinsame Erarbeitung von Zukunftsbildern braucht intelligente Ansätze, um schnell und richtig zu einem guten Ergebnis zu kommen. Der vorgestellte Ansatz ist pragmatisch und bringt Themen und Experten zielgerichtet zusammen. Das Zukunftsbild entsteht dabei durch die Kombination Heute + Trends = Zukunft. Einzelne Teilbereiche werden parallel erarbeitet und anschließend zu einem Zukunftsbild zusammengesetzt.

WARUM ÜBERHAUPT ZUKUNFTSBILDER?

Lassen Sie uns mit einer Geschichte beginnen: Es ist später Herbst. Drei alte Schulfreunde beschließen, einen Tag in den Dolomiten zu wandern. Sie sind typische Großstädter. Unerfahren und schlecht ausgerüstet brechen sie auf und kommen prompt in ein schlimmes Unwetter mit starken Schneefällen. Die Freunde kommen vom Weg ab und verirren sich. Sie wissen weder, wo sie sind, noch wo die nächste Berghütte ist. In einer kleinen Höhle finden sie zunächst Unterschlupf. Doch als Nachtlager ist es nicht sicher genug. Plötzlich findet einer der Freunde in seinem Rucksack, den er sich vom Vater geliehen hat, eine alte Wanderkarte. Darauf sehen sie eine Hütte in der Nähe und brechen sofort auf, bevor es zu dunkel wird. Nach zwanzig Minuten stoßen sie schließlich auf eine rettende Schutzhütte. Am nächsten Morgen finden die Freunde heraus, dass sie eine Wanderkarte für die Pyrenäen, statt für die Dolomiten benutzt haben.

Ob diese Geschichte wirklich so passiert ist, wissen wir nicht. Dennoch können wir wertvolle Erkenntnisse aus ihr ziehen. Ohne die Karte wären die drei

Freunde wahrscheinlich niemals aufgebrochen und womöglich erfroren. Doch die Karte hat sie ermutigt, loszugehen und nicht in der Höhle zu verharren. Sie hat die drei Freunde zum aktiven Handeln motiviert, welches sie schließlich – wenn auch mit etwas Glück – zu einem rettenden Ziel führte.

Ein Zukunftsbild hat für Unternehmen, Branchen oder Organisationen eine vergleichbare Funktion. Zunächst

dieser Welt als Unternehmen positionieren zu können. Denn nur wenn sie ein Bild von ihrem zukünftigen Unternehmensumfeld und ihrer Branche haben, können sie sich und ihr Unternehmen in diese neue Welt hineindenken.

Trends beschreiben also den Wandel, den es zu antizipieren gilt. Ein Zukunftsbild denkt den Wandel konsequent zu Ende und zeigt die sich daraus ergebenden Chancen auf.

ICH WEISS NICHT, OB ES BESSER WIRD, WENN ES ANDERS WIRD. ABER WENN ES BESSER WERDEN SOLL, MUSS ES ANDERS WERDEN

Georg Christoph Lichtenberg (Mathematiker und Physiker im 18. Jahrhundert)

gibt ein Zukunftsbild eine gemeinsame Richtung vor und verhindert, dass jeder Einzelne in eine andere Richtung läuft. Außerdem ermutigt es Unternehmen zum proaktiven Gestalten, indem es ihnen Orientierung bietet und ihren Mut zur Entscheidungsfindung fördert. Ein Zukunftsbild liefert ebenjene Impulse, die Unternehmen aus ihrer gedanklichen Komfortzone locken und zum gestalterischen Handeln motivieren. Und das ist das Entscheidende, denn ohne Handlung keine Wirkung – ohne Impulse kein Impact.

WARUM TRENDS FÜR ZUKUNFTSBILDER WICHTIG SIND

An dieser Stelle kommen auch Trends ins Spiel. Denn Trends sind die Farben, mit denen Unternehmen ihr Zukunftsbild malen können. Sie bringen wertvolle Facetten hinein und gestalten das Bild übersichtlicher. Trends helfen somit dabei, die Welt von morgen besser zu verstehen und zu antizipieren. Und das ist die Grundvoraussetzung, um sich in

WARUM BRANCHEN EIN GEMEINSAMES ZUKUNFTSBILD BRAUCHEN

Jede Branche braucht ein gemeinsames Zukunftsbild. So bekommt die Branche Klarheit, welche Chancen zu nutzen und welche Risiken zu meiden sind. Die Unternehmen der Branche wissen, was auf sie zukommt, und können auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt. Es entsteht ein fruchtbarer Boden für gemeinsame Aktivitäten, für erfolgreiche Initiativen und für bahnbrechende Geschäftsmodelle. Die Wahrnehmung der Branche in der Öffentlichkeit wird positiv beeinflusst. Durch aktive Vermarktung der Aktivitäten wird die Investitionsbereitschaft in die Branche erhöht.

WIE EIN ZUKUNFTSBILD MIT HILFE EINES VERBANDES ERSTELLT WERDEN KANN

Die Vorteile eines gemeinsamen Zukunftsbildes liegen auf der Hand. Es gibt jedoch auch Herausforderungen, die zu

meistern sind. Wer bringt die Unternehmen zusammen? Wer koordiniert die Aktivitäten? Wie werden die gemeinsamen Ergebnisse veröffentlicht? Für alle diese Aufgaben sind Verbände prädestiniert. Nehmen Verbände die Rolle des Koordinators wahr, ergeben sich vielerlei Vorteile – für die Unternehmen, aber auch für die Verbände. Verbände dienen als Plattform zur Erarbeitung des Zukunftsbildes. Sie werden somit als Impulsgeber wahrgenommen. Ressourcen werden gebündelt, Kosten werden gespart. Verschiedene Sichtweisen und unterschiedliche Hintergründe werden durch einen neutralen Moderator zusammengebracht. Durch die gemeinsame Erarbeitung von Zukunftsbildern über Verbände wird der Grundstein für eine weitere erfolgreiche Zusammenarbeit gelegt.

WIE KOMMT MAN ZU EINEM „PICTURE OF THE FUTURE“

Das „Picture of the Future“ also das Zukunftsbild, soll zentrale Fragen klären, wie die Zukunft einer Branche aussieht und welche Trends Einfluss auf diese haben, sowie ein Leitbild für zukünftige Unternehmungen liefern. Ein Zukunftsbild ist nicht unbedingt das Ergebnis eines intensiven Planungsprozesses. Es geht in erster Linie darum, verschiedene Facetten der Zukunft zu erarbeiten und zu einem integrierten Gesamtbild zusammenzufügen. Die einzelnen Facetten entstehen durch systematische Kombination der aktuellen Situation (heute) mit den relevanten Trends, die sich abzeichnen.

Dabei werden Trendforschungsansätze mit der Szenario-Methode kombiniert.

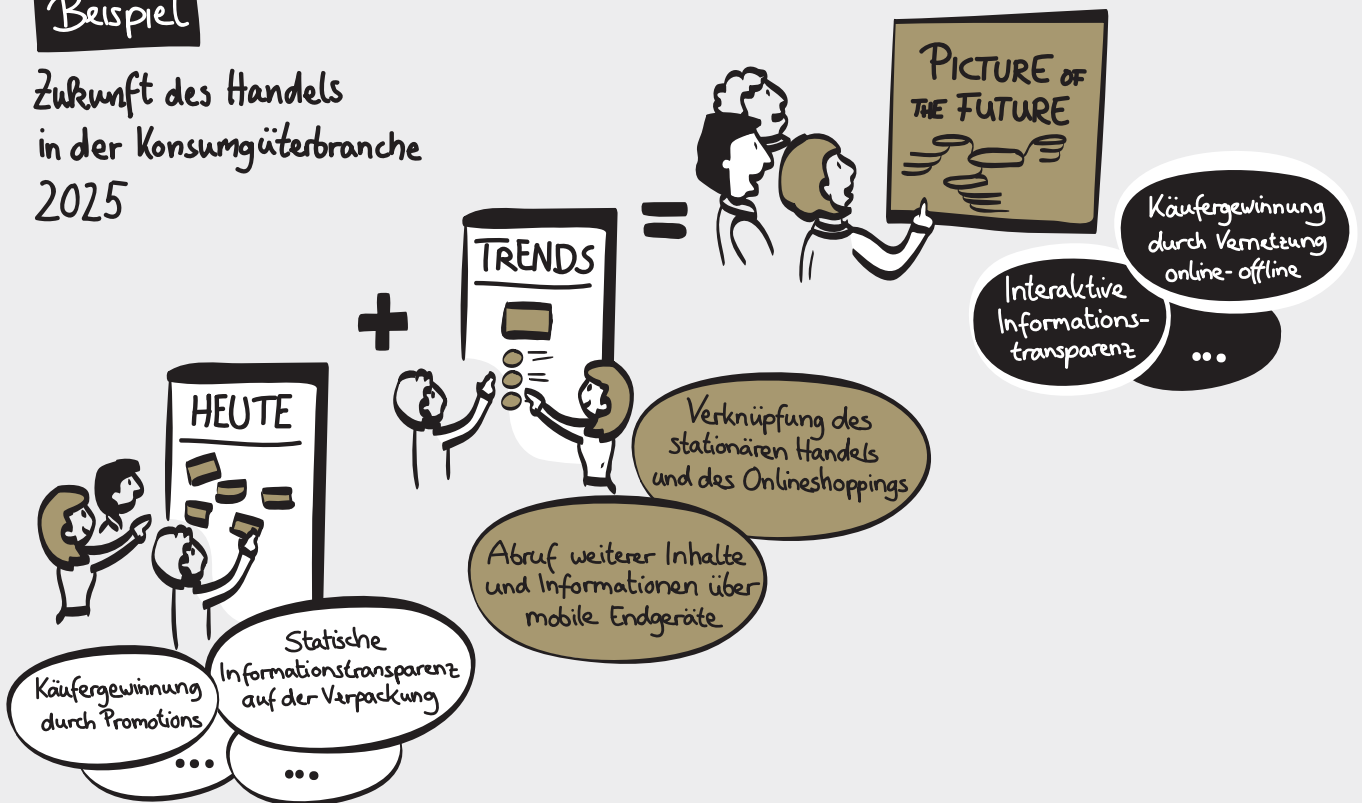
So werden die Anforderungen an die Entwicklung einer ganzen Branche aus Sicht von Führungskräften, Trendforschern, Branchenexperten sowie Kunden im Rahmen eines Workshops formuliert, diskutiert und mitgetragen.

Zentrale Fragestellungen, die im Mittelpunkt eines „Picture of the Future“ stehen, sind:

- Wie verändern sich Kunden und ihre Anforderungen?
- Wie verändern sich Technologien und welches Know-how erfordert das?
- Wie verändern sich die Wertschöpfungsketten und die Branchenstruktur?
- Wie verändern sich Produkte und Dienstleistungen?
- Wie kann die Branche diese Entwicklungen für sich nutzen?

Beispiel

Zukunft des Handels in der Konsumgüterbranche 2025



Aufbau eines Workshops am Beispiel der Konsumgüterbranche: Ist-Zustand + Trends = Picture of the Future
 © Verbändereport, Quelle: TrendSketcher 2013

In der ersten Phase des Workshops wird die heutige Situation in den unterschiedlichen Bereichen einer Branche beschrieben. Die Teilnehmer erarbeiten in Workshop-Gruppen den Status quo für den jeweiligen Bereich. Anhand von Leitfragen werden die für den Bereich relevanten Inhalte festgehalten und geclustert. Anschließend werden die Ergebnisse innerhalb der Gruppe dokumentiert und den Teilnehmern präsentiert.

Im zweiten Teil des Workshops werden zuerst die relevantesten Trends für die Branche ausgewählt. Der zuvor beschriebene Status quo aus der ersten Phase wird dann mit den Trends kombiniert. Das Ergebnis, die Zukunft der Branche in 2020, wird in Form von Brainwriting skizziert.

Nach dem ersten Schritt, der Skizzierung der Zukunft in 2020, werden die Ergebnisse des Brainwritings weitergeleitet, um die Zukunft in 2025 noch ei-

ergebnisse den anderen Branchenexperten präsentiert und angereichert.

Das Ergebnis des „Picture of the Future Workshops“ ist die ausführliche Beschreibung

DIE ZUKUNFT IST ETWAS, DAS MEISTENS SCHON DA IST, BEVOR WIR DAMIT RECHNEN

nen Schritt weiter zu denken. Auf Basis der Ergebnisse des Brainwritings fasst die Gruppe die wesentlichen Punkte zusammen und legt sich auf das „Picture of the Future 2025“ für den jeweiligen Bereich fest. Anschließend werden alle Gruppen-

ergebnisse des zukünftigen Umfelds. Alle relevanten Entwicklungen der Branche werden im Zukunftsbild abgebildet. Somit stimmt es die Unternehmen in anschaulicher Art und Weise auf eine gemeinsame Zukunft ein.



Die Kombination aus Ist-Situation und Trends dient als Ausgangslage für ein „Picture of the Future“.
© Verbändereport, Quelle: TrendSketcher 2013



Ergebnisbeispiel eines „Picture of the Future“ anhand der Konsumgüterbranche.
© Verbändereport, Quelle: TrendSketcher 2013

FAZIT

Die Initiierung des gemeinsamen Zukunftsbildes für die Branche stärkt die Bedeutung der Verbände gegenüber ihren Mitgliedsunternehmen, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit. Die Mitgliedsunternehmen bekommen eine Vorstellung davon, welche Zukunftsentwicklungen auf sie zukommen und wie sie diese für sich nutzen können. Es entstehen Ansätze für die zukunftsorientierte Zusammenarbeit. Gegenüber der Öffentlichkeit kann sich die gesamte Branche erfolgreich positionieren. Die Verbände stehen dabei stets im Mittelpunkt des Geschehens. Doch welche sind die ersten Schritte, um die gemeinsamen Aktivitäten vorzubereiten? Zunächst werden die wichtigsten organisatorischen Rahmenbedingungen festgelegt. Anschließend sollten die wichtigsten Stakeholder in die Planung einbezogen

werden. Sind diese überzeugt, ist es ein Leichtes, weitere Unternehmen zu gewinnen. Stehen die Teilnehmer fest, kann die detaillierte Vorbereitung des Zukunftsworkshops beginnen. Wichtig dabei sind die passende und gut vorabgestimmte Trendauswahl sowie die durchdachte Planung des Workshopablaufs. So wird sichergestellt, dass die Teilnehmer gleichzeitig inspiriert und

gut eingebunden werden. Aus der positiven Stimmung bei der Erarbeitung des Zukunftsbildes entsteht bald eine gute Eigendynamik für die Fortführung der Aktivitäten. ■



www.verbaende.com/fachartikel
(geschützter Bereich für Abonnenten und DGVM-Mitglieder)

AUTOREN

ANNA TOLLMEN, SEBASTIAN RASSMANN UND TORSTEN REHDER

Die Autoren gehören zum Team von TrendONE. Die Kernkompetenz von TrendONE ist das Aufspüren von Innovationen und technologiebasierten Entwicklungen. Micro-Trends (= neue, intelligente, leistungsstarke und strukturverändernde Innovationen) dienen nicht nur als nützliche Information über Marktentwicklungen. Sie bilden auch die Basis für die Identifizierung übergeordneter, gesellschaftlicher Wandlungsphänomene. Der Micro-Trendforschungsansatz von TrendONE wurde 2012 von der Initiative «Deutschland – Land der Ideen» ausgezeichnet.

- www.trendone.com Sketches von Anna Sulimma
- info@trendone.com → www.trendsketcher.de