

# Die Zukunftslandkarte – mehr Sicherheit bei Entscheidungen

**Schneller Wissenszuwachs, beschleunigte Entwicklungen bei Technologien und Innovationen sowie individuellere Kundenwünsche steigern die Komplexität, die Unternehmen bewältigen müssen. Reagieren auf Veränderungen reicht oft nicht mehr aus, „vorausschauendes Fahren“ wird deshalb zur Notwendigkeit.**

Die Zukunftslandkarte ist eine Methode, um Trends in ihrem Wirkzusammenhang zu verstehen und damit eine mögliche Zukunft zu beschreiben. Die Beziehungen zwischen relevanten Trends werden dazu ausgewertet und mögliche Konsequenzen sichtbar gemacht. Mit dem Bild einer denkbaren Zukunft auf die Gegenwart zurückzublicken, gibt frühzeitig Einsicht in bevorstehende Veränderungen im Unternehmensumfeld. Ergebnis ist ein neues Zukunftsverständnis für Geschäfts- und Wissensstrategien sowie neue Ideen für Geschäftsmodelle, Innovationen und Patente.

## Zeitreise in eine denkbare Zukunft

„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“ Diese Aussage bildet häufig die Grundlage für die Argumentation, dass es nicht effizient sei, sich intensiver mit der Zukunft zu beschäftigen. Aus dem privaten Bereich kennen wir jedoch Modelle, die genau darauf basieren, für eine grundsätzlich denkbare Zukunft Vorsorge zu treffen. Dazu gehören insbesondere Kranken- und Rentenversicherungen. Die erste deckt nicht auszuschließende Gesundheitsrisiken ab, während die andere auf der optimistischen Annahme basiert, dass wir sehr alt werden.

Wie sich die Zukunft im Detail zu bestimmten Zeitpunkten entwickeln wird, lässt sich zweifellos nicht vorhersehen. Dennoch sind bestimmte Entwicklungen innerhalb einer abschätzbaren Bandbreite so vorgezeichnet, dass ihr

Eintreten wahrscheinlicher ist, als das alternativer Szenarien. Beispiele dafür sind verbrauchsabhängige Reichweiten von Rohstoffen, die zeitliche Verfügbarkeit von Technologien, demographische Prognosen oder der zukünftige regionale Bedarf an Nahrungsmitteln, Trinkwasser und Energie.

Für die Zukunftslandkarte werden längerfristige Trends identifiziert und in ihrer Wirkung zu einem Bild einer denkbaren Zukunft verknüpft. Damit wird ein Blick zurück auf unsere Gegenwart möglich – methodisch betrachtet ist dies eine Retropolation, sozusagen eine virtuelle Zeitreise aus der fernen Zukunft zurück in die Gegenwart. So bekommen wir zwangsläufig einen anderen Eindruck von dem, was vor uns liegt, als bei einer Extrapolation, die vor allem Vergangenheitserfahrungen in die Zukunft fort-schreibt.

Der besondere Nutzen der Zukunftslandkarte besteht darin, dass die mit der Erstellung verbundene Zeitreise in unserem Gehirn Erfahrungen hinterlässt, die uns bei zukünftigen Entscheidungen als Wissensvorsprung zu Verfügung stehen.

## Der Weg zur Trendsammlung

Eine kurze Skizze beschreibt den Projekttablauf: Startpunkt ist die Definition des Betrachtungsrahmens. Damit wird festgelegt auf welche Branchen, Märkte, Technologien und auf welchen Zeitraum die Trendsuche fokussiert wird.

Für den nächsten Schritt wird für diesen Rahmen in einem Projektteam eine Charakterisierung erarbeitet. Aus den verschiedenen Blickwinkeln der Teammitglieder werden bekannte Informationen, wichtige Fragen und spontane Ideen in Form von Mind-Maps gesammelt. Damit werden die Filter für unsere Wahrnehmung neu justiert. Denn unsere Aufnahmefähigkeit für Neues ist dann

am größten, wenn wir eine Vielzahl offener Fragen kennen, auf die wir Antworten suchen.

Bewährte Quellen für die nun folgende Trendsammlung sind zielgerichtete Internet-Recherchen, Fachliteratur in Form von Büchern und Magazinen sowie interdisziplinäre Expertengespräche. Verfügbare Zukunftsstudien erweitern die Datenbasis für Auswertungen.

FENWIS kann für seine Kunden aus einer bestehenden Trenddatenbank eine speziell erstellte Trendauswahl zur Projektarbeit beisteuern und damit diese Phase inhaltlich unterstützen und verkürzen.

## Von Trends zu Zukunftslandkarten

Wie die gesammelten Trends gegliedert werden, ist abhängig vom Projektumfang – von Trendkarten, die gemeinsam geclustert werden, bis hin zum Aufbau einer länger nutzbaren Trenddatenbank reicht hier das Spektrum.

Meist ist es zunächst sinnvoll gängige Themenbereiche wie Wirtschaft, Kunden, Wettbewerb, Gesellschaft/Politik, Umwelt und Technologien als Struktur zu verwenden. Sie wird dann projektspezifisch erweitert oder untergliedert.

In der Analysephase werden prägende Mega-Trends identifiziert, die großen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung haben. Ergänzt wird diese Sicht durch Trends, die verstärkend oder hemmend wirken. Wichtig ist hier die intensive Team-Kommunikation. Einschätzungen zu den Trendwirkungen werden ausgetauscht und diskutiert, um ein umfassendes Bild der Wirkzusammenhänge zu gewinnen.

Mit dieser Basis werden nun Zukunftsbilder entworfen, die Zukunftsmärkte und Geschäftsoptionen beschreiben. Neue Ideen entstehen für Produkte, Dienstleistungen und Lösungen. Auch für strategische Überlegungen zu Vision/Mission, Geschäftsmodellen, Patenten und Wissensbedarf werden neue Beiträge gewonnen.

Für die Ableitung von Schlussfolgerungen bewährt sich eine Matrix für kurz-, mittel-, langfristige Konsequenzen. In

Anlehnung an die Szenario-Technik bietet es sich an, für robuste Entwicklungen Master Actions zu definieren. Falls noch nicht erkennbar ist, welche Richtung eine technologische Entwicklung in 5 Jahren nehmen wird, ist es dennoch hilfreich Entscheidungen für die nächsten 2 Jahre an der grundsätzlichen Verfügbarkeit dieser Technologie auszurichten. Die Anpassungen an erst später verfügbare Details finden dann im Rahmen regelmäßiger Strategie-Überprüfungen statt.

**Die Stärken der Methode**

Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für die Zukunftslandkarte ergibt sich aus Ergebnissen der Hirnforschung. Unser Gehirn besitzt erstaunliche Fähigkeiten in der Verarbeitung und Filterung großer Datenmengen. Allerdings passiert die Filterung der Daten erfahrungsbasiert, was dazu führt, dass sie für jeden einzelnen Menschen sehr subjektiv erfolgt. Fazit: Wir nehmen bevorzugt das war, was wir auf der Grundlage unserer Erfahrungen und Prägungen erwarten.

Für Zukunftstrends bedeutet dies, dass die Kombination verschiedener Sichtweisen die gewohnten Erwartungen in Frage stellt. Erst im Team wird es möglich die individuell gewohnte, erfahrungsbasierte Extrapolation zu verlassen und den Freiraum für Zukunftsbilder zu schaffen.

**Der Nutzen der Zukunftslandkarte**

Teams verbinden unterschiedliche Blickwinkel und Erfahrungen der Mitglieder zu einem neuen Gesamtbild der Gruppe. Durch intensive Diskussion verändern sich bei allen Beteiligten die Wissensbasis und die Erwartungen an eine wahrscheinliche Zukunft. Aus schlagzeilenartig bekannten Trends wird ein charakteristisches Wirkungsnetzwerk für morgen. Bei Entscheidungen verringert sich die Gefahr der „Monokausalitis“ – einer eiligen Entscheidung auf Basis einer erkannten Ursache. Gute Entscheidungsvorbereitung basiert heute mehr denn je auf einer gesamtheitlichen Betrachtung eines Themenfeldes.

Eine gängige Darstellung illustriert diese Aussage:



Elektroautos verursachen kein CO<sub>2</sub>, deshalb sind sie die richtige Lösung für die zukünftige Mobilität.

Wichtig ist jedoch, wie der Strom erzeugt wurde, mit dem ein Elektroauto fährt. Legen wir für Deutschland den heutigen Strommix zugrunde, müssen wir feststellen, dass darin der Anteil fossiler Energien heute knapp 50% beträgt. Die Folge ist, dass ein Smart ForTwo electric drive mit seinem Stromverbrauch einen CO<sub>2</sub>-Ausstoß von 71 g/km verursacht. Der Vergleichswert für einen Smart mit Dieselantrieb sind 86 g/km bei gleichzeitig 33% mehr Leistung. Elektroautos senken die CO<sub>2</sub>-Emission also erst bei einem hohen Anteil nicht-fossiler Stromerzeugung deutlich ab. Zusätzlich werden nach heutiger Technologie Lithium-Ionen-Akkus eine Schlüsselkomponente von Elektroautos darstellen. Prüfen wir, wo die notwendigen Lithium-Mengen zukünftig verfügbar sind, stellen wir fest, dass wir in eine neue Abhängigkeit geraten werden. Denn statt wie beim Öl auf die OPEC-Staaten angewiesen zu sein, sind wichtige Lieferanten dann Länder mit großen Lithiumvorkommen, z.B. Argentinien, Bolivien und China.

**Teamarbeit ist Erfolgsfaktor**

Mindestens so wichtig wie das Ergebnis der Zukunftslandkarte ist der intensive Gedankenaustausch der Beteiligten bei deren Erstellung. Die Summe der Kompetenzen und Blickwinkel der Mitarbeitenden fließt über die gemeinsame Diskussion in die Vernetzung und Bewertung der Trends ein. Die Wahrnehmungsfiler der Einzelpersonen werden so nicht zu Hin-

dernissen bei der Erststellung eines Zukunftsbildes, sondern die Gruppendynamik sorgt für aktive Wissensflüsse, die das Herstellen bisher unbekannter Zusammenhänge ermöglichen. Außerdem wird durch die Zeitreise eine gemeinsame Sichtweise erarbeitet, die auch zukünftige Gespräche und Entscheidungsvorbereitungen deutlich effizienter und fundierter gestaltet.

Wer sich frühzeitig auf eine Zukunft vorbereitet, die kommen kann, ist auch besser für die gerüstet, die morgen kommen wird. Zum Zeitpunkt von Entscheidungen können die Beteiligten schon auf „vorgedachtes Erfahrungswissen“ zurückgreifen und so sicherer, umsichtiger und schneller handeln.

**Quelle**

zu den Daten des Smart ForTwo:  
<http://www.jatrofuels.com/302-0-Energie-+und+CO2-Bilanz+von+Elektroautos.html>

**Kontakt**



FENWIS GmbH – Thomas Strobel  
 Postfach 1525 – 82120 Gauting  
 Tel.: 089/89 35 77 98  
 E-Mail: thomas.strobel@fenwis.de  
[www.fenwis.de](http://www.fenwis.de)