

Zwölf Fragen an Franz Tessun von **Future Thinking&Training**

1. Herr Tessun, Sie beschäftigen sich von Berufs wegen mit der Zukunft. Das Jahr 2002 geht mit trüben Aussichten für die deutsche Wirtschaft seinem Ende entgegen. Welche Szenarien könnten Sie sich für das Jahr 2003 vorstellen?

Ich freue mich, dass Sie die Frage in dieser Form stellten. Denn bei der Beschäftigung mit der Zukunft ist es wichtig, sich nicht auf eindimensionale Prognosen zu verlassen, sondern alternative Entwicklungsmöglichkeiten ins Kalkül zu ziehen. Wie wichtig es ist, alternative Zukunftsentwicklungen zu betrachten, haben uns die Vorhersagen des letzten Jahres gezeigt, in dem fast wöchentlich die Prognosen korrigiert werden mussten.

Auch wenn Szenarien in der Regel weiter als ein Jahr in die Zukunft blicken, lassen sich für die nächste Zeit doch schon heute einige Entwicklungsmöglichkeiten erkennen.

Die Schönwetterphase der deutschen Unternehmen scheint, zumindest für das nächste Jahr, durch ein deutliches Sturmtief abgelöst zu werden. Die meisten deutschen Unternehmensführer haben aber keine Ahnung wie man ein Schiff in einem Sturm steuert. Mit Krisen können viel zu wenig Entscheidungsträger umgehen. Wachstum war bisher die einzige Devise der Manager. Geld zum Kauf gab es ja genug an den Börsen. Die drei wesentlichen Treiber der letzten 10 Jahre, nämlich Globalisierung, Finanzmärkte und Deregulierung haben ihre treibende Funktion deutlich verloren und anstatt sich gegenseitig anzutreiben, bremsen sie sich nun gegenseitig. Die größten Risiken, die einer Erholung der Wirtschaft in Europa und damit auch einer Erholung in Deutschland im Wege stehen, sind aus meiner Sicht eine erneute tiefe Rezession in den USA, eine schnelle und deutliche Aufwertung des Euro, da das unsere Exportchancen deutlich drücken würde, und eine Deflation in Deutschland.

Doch es gibt keinen Grund nur zu jammern. Risiken, die erkannt sind, bergen in sich bereits die Chance einer Vermeidung bzw. Reduzierung. Doch es erfordert Mut, Dinge auch anzupacken und nicht nur vor sich her zu schieben. Allerdings wird sich der Erfolg nicht bereits im Jahr 2003 zeigen, aber es wäre wichtig die Stimmung in unserem Lande wieder deutlich zu verbessern und auf eine mögliche positive Zukunft auszurichten, an die ich persönlich fest glaube.

2. Viele Führungskräfte in der Wirtschaft sehen in strategischer Früherkennung nicht mehr als obskures Trendgemunkel. Worauf führen Sie die Ressentiments vieler Führungskräfte gegenüber einer systematischen Beschäftigung mit der Zukunft zurück?

Zunächst ist festzuhalten dass die meisten Führungskräfte mit dieser Haltung sich nie intensiv mit strategischer Früherkennung auseinandergesetzt haben. Manche haben vielleicht schlechte Erfahrungen damit gemacht und sind nicht mehr bereit sich über die möglichen neuen Ansätze zu informieren. Viele Führungskräfte nehmen sich nicht einmal die Zeit, sich über die Möglichkeiten der systematischen Auseinandersetzung mit zukünftigen Veränderungen zu informieren. Der Glaube, dass die Zukunft sich nach ihren Vorstellungen entwickeln wird, sitzt bei einigen Entscheidungsträgern tief. Im anderen Extrem sind sie der Überzeugung, dass Zukunft ohnehin nicht vorhersehbar ist, da Prognosen in der Vergangenheit meist nicht wie erwartet eingetroffen sind. Die Zukunft wird als Glücksspiel gesehen und man baut auf ein gutes Krisenmanagement, das wir aber auch nur bedingt beherrschen. Das Denken in Alternativen wie es das Szenariomanagement fordert, ist noch nicht stark verbreitet.

Die Beschäftigung mit der Zukunft führt nicht zu schnellen Erfolgen. In meinen Seminaren und Workshops formuliere ich dazu meist den Satz: „Kaum beschäftige ich mich 10 Jahre mit Szenarien, habe ich die ersten Erfolge“. Eine kurzfristige Nutzenargumentation oder die Bestimmung eines „Return on invest“ für den Einsatz solcher Instrumente ist sehr schwer.

Heutige Vorstände konzentrieren sich zu stark auf das operative Geschäft. Der Grund hierfür liegt vielfach in der Gestaltung der Anreizsysteme (orientiert am Share Holder Value). Nur we-

Interview mit Franz Tessun – Future Thinking&Training

nige widmen ihrer eigentlichen Kernaufgabe ausreichend Zeit, nämlich die Zukunft des Unternehmens nachhaltig zu gestalten.

Tatsache ist, dass viele mögliche Risiken und Gefahren aber auch neue Geschäftchancen mit Hilfe strategischer Früherkennung vorgedacht werden können. Es ist nicht unbedingt wichtig, dass jeder Trend genau eintrifft, sondern dass die Unternehmen auf mögliche Gefahren gedanklich vorbereitet sind und damit schneller und flexibler handeln können. Zukunft kann nicht gewusst werden! Aber der griechische Philosoph und Denker Perikles sagte einmal: „Es ist nicht unsere Aufgabe die Zukunft vorauszusagen, sondern auf sie gut vorbereitet zu sein“

3. Warum wird das Thema strategische Früherkennung für Unternehmen immer wichtiger?
Die Dynamik der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten stark zugenommen. Betrachten wir die derzeit größten Unternehmen, müssen wir feststellen, dass viele dieser Unternehmen vor 20 Jahren unbedeutend waren oder noch nicht existierten. Gleichzeitig haben sich nur wenige der größten Unternehmen aus den 70er Jahren am Markt behaupten können. Wenn Unternehmen ihre Existenz langfristig sichern wollen, müssen sie dieser Herausforderung mit adäquaten Instrumenten begegnen. Hier reicht es nicht aus, in einem Strategieprozess den Kurs des Unternehmensschiffes in jährlichen Zyklen auf eine prognostizierte Umfeldentwicklung auszurichten und anschließend diesen Kurs kontinuierlich zu überwachen. Immer häufiger tauchen Eisberge auf dem Weg auf, die frühzeitig erkannt und durch eine kurzfristige Kurskorrektur umschifft werden müssen. Wir benötigen heute dynamischere und flexiblere Strategien, um die vielen möglichen Pfade und Kurse vorzudenken. Ein wichtiges Element hierfür sind Szenarien und Früherkennung.
Szenarien werden vielfach nicht akzeptiert, da sie die Situation auf den ersten Blick nur verkomplizieren. Sie zeigen unter anderem, dass zu der gewünschten oder erwarteten Zukunft Alternativen bestehen, die ggf. die bestehende Strategie in Frage stellen können. Werden gar Entwicklungen erkannt, die das Unternehmen in seiner Existenz bedrohen, weigern sich viele Manager mental diese Situation möglichst frühzeitig zu durchdenken und sich zu fragen, welche Frühwarnindikatoren diese Entwicklung anzeigen könnten. Mit rechtzeitiger Früherkennung kann die Reaktionszeit verkürzt werden und ein größerer Entscheidungsspielraum geschaffen werden. Dieser schwindet natürlich deutlich, wenn die Themen zu spät oder nicht erkannt werden.
Früherkennung heißt aber auch „Chancen Management“. Aus meiner Sicht ist dies sogar der noch viel größere Nutzen, gerade in schwierigen Zeiten. Mit Früherkennung können neue Märkte schneller entdeckt werden und auch völlig neue Geschäftsmöglichkeiten.
So wurde z.B. in den auch sehr schwierigen 70er Jahren das Unternehmen SAP (1972) gegründet. Es wuchs zum stattlichen Mittelständler heran und legte in dieser Zeit die Basis für einen Aufstieg zum Weltkonzern.
Bosch entwickelte in dieser Zeit das Antiblockiersystem (ABS), das bis heute über 80 Millionen Mal verkauft wurde und immer noch ein Geldbringer für Bosch ist.
4. Viele Unternehmen entwickeln dennoch ein eher marginales Interesse an dem Thema Früherkennung. Warum eigentlich?
Die Früherkennung wurde in den Jahren des Booms nicht ernst genommen. Fehler und das nicht Erkennen von möglichen Veränderungen sind in Boom Zeiten nicht lebensgefährlich. Erst das Desaster in der New Economy, die Problematik UMTS und der gesättigte Handy-Markt haben viele Unternehmen aufgeschreckt. Man weiß heute, dass bei professioneller Beobachtung der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Indikatoren einige Unternehmen gute Chancen gehabt hätten, die Krise besser zu überwinden.

Interview mit Franz Tessun – Future Thinking&Training

Bedingt durch KonTraG und Basel II steigt allerdings in letzter Zeit das Interesse der Unternehmen an Früherkennung als eine Möglichkeit Risiken zu vermeiden. Auch die Ereignisse des 11. September haben durchaus dazu beigetragen, dass die Thematik Früherkennung stärker in den Fokus der Unternehmen gerückt ist.

Dennoch gibt es nach wie vor einige Akzeptanzbarrieren. Dazu gehören z.B. dass der Aufwand als zu hoch angesehen wird, oder dass die Unternehmenskultur für solche Prozesse nicht geeignet ist, weil der Unternehmensführer alles alleine entscheidet, oder dass die Anbindung der Früherkennung an den Strategieprozess nicht gelingt, oder aber auch, dass eine unterstützende Software für den Früherkennungsprozess nicht vorhanden ist. Heute gibt es allerdings bereits sehr gute Software, die auch Szenarien mit Früherkennung verknüpfen kann.

5. Welche Instrumente stehen mir eigentlich zur Verfügung, wenn ich halbwegs realistische Aussagen über die Zukunft machen möchte?

Diese Frage knüpft ja fast direkt an mein vorher gesagtes an. Sie müssen bei der Frage der Instrumente stets die Fristigkeit betrachten:

Für kurzfristige Aussagen über die Zukunft gibt es ganz gute mathematische Prognosemodelle, die aber alle auf der Annahme basieren, dass die gefundenen Gesetzmäßigkeiten der Vergangenheit nicht verändert werden. Diese Annahme kann natürlich nur für kurze Zeiträume gelten. Beispielsweise können wir heute mit sehr komplizierten mathematischen Methoden das Wetter für die nächsten drei Tage mit einer Trefferquote von fast 80 % vorhersagen. Ein schon recht guter Wert. Das Wetter aber für die nächsten drei Monate vorherzusagen ist nicht mit gleicher Präzision möglich. Bei Unternehmen könnte kurzfristig bedeuten 1 bis 3 Jahre je nach Branche.

Für mittelfristige Aussagen über die Zukunft gibt es Trendmanagementsysteme, die mir helfen große Trends zu erkennen. Aber auch dazu muss ich bereits einen Früherkennungsprozess etablieren, um zu prüfen, ob die Trends sich auch fortsetzen.

Für langfristige Aussagen empfehle ich wirklich sich mit Szenarien anzunähern und entsprechen konsistente aber alternative Zukunftsbilder zu beschreiben.

Der besondere Nutzen all dieser Instrumente liegt in ihrer Kombination und Verknüpfung. So können Trends durch entsprechende Prognosen hinterlegt werden. Gleichzeitig lassen sich einzelne Trends zu ganzheitlichen Zukunftsbildern (Szenarien) verdichten. Die kontinuierliche Suche nach neuen Trends ermöglicht eine Positionsbestimmung bzgl. der Szenarien (Szenario-Monitoring), sowie eine regelmäßige Überprüfung der Zukunftsbilder. Wichtig dabei ist auch die Überprüfung, in wie weit sich Trends gegenseitig verstärken oder behindern, auch dazu gibt es heute gute Instrumentarien.

6. Wie konsistent ist eine Unternehmensstrategie, die auf der Basis zukünftiger Szenarien entworfen wird?

Es geht hier weniger um die Frage der Konsistenz von Strategien, sondern eher um die Frage der Zukunftsrobustheit von Strategien. Was meine ich damit?

Klassischer Weise wird eine Strategie auf ein (oft nur in den Köpfen vorhandenes) wünschenswertes Szenario ausgerichtet. Sie können damit eine sehr schlagkräftige, konsistente und gut kommunizierbare Strategie entwickeln, die aber gegenüber Veränderungen im Umfeld nicht sehr robust ist, da diese Veränderungen in nur einem Szenario nicht beschrieben werden können.

Haben Sie mehrere Szenarien entwickelt und Ihre Strategie trotzdem nur auf ein wünschenswertes Szenario ausgerichtet, so können Ihnen die anderen alternativen Szenarien helfen, die Schwachpunkte der Strategie zu erkennen und damit das Früherkennungssystem genau auf diese Schwachpunkte auszurichten.

Interview mit Franz Tessun – Future Thinking&Training

Sie können Ihre Strategie aber auch auf mehrere Szenarien ausrichten und erhalten dann eine wesentlich zukunftsrobustere Ausrichtung der Strategie, da sie wesentlich mehr Veränderungsmöglichkeiten der Zukunft umfasst. Dabei werden Sie in der Regel nicht alle Szenarien abdecken können. Es gibt jedoch immer einen robusten Strategiekern (d.h. 2 bis 4 alternative Szenarien), der einem Großteil der Entwicklungsmöglichkeiten gerecht wird.

Diese Strategien sind weniger fokussiert und schwerer zu kommunizieren. Allerdings hat sich in den letzten Jahren die Welt auch da weiter gedreht und es sind einige Verfahren und Methoden entwickelt worden, um auch die Auswirkungen dieser Strategien besser kommunizieren zu können (z.B. Story Telling, oder auch Visualisierungstechniken)

Konsistent, im Sinn der Geschlossenheit aller Einzelmaßnahmen, sollten alle Strategien sein. Dies ist jedoch eher eine Frage der Methode der Strategieentwicklung. Ein geeignetes Instrument hierfür ist die Entwicklung von Strategieoptionen (Szenarien für das eigene Unternehmen). Hier werden mögliche Strategiealternativen auf Basis der Konsistenz einzelner vom Unternehmen beeinflussbarer Maßnahmen gebildet.

7. Muss strategische Früherkennung nicht eine Art „work in progress“ sein, also eine ständige Anstrengung des ganzen Unternehmens?

Ja und nein. Zunächst ja, die Früherkennung muss ein kontinuierlicher Prozess sein. Innerhalb des Unternehmens müssen ständig neue Informationen aufgenommen und im Rahmen der Früherkennung verarbeitet werden. Dies erfolgt in vielen Unternehmen schon jetzt, wenn es auch nicht als Früherkennung bezeichnet wird. Die Mitarbeiter nehmen laufend Informationen aus der Tageszeitung, dem Internet, aus Kundengesprächen oder Messebesuchen auf. Dies erfolgt kontinuierlich. Leider gehen diese Informationen in der Regel verloren. Aufgabe des Früherkennungsprozesses ist es, diese Informationen richtig zu kanalisieren und für die strategische Planung nutzbar zu machen. Hier gibt es durchaus gute Ansätze, wie so etwas gelöst werden kann und auch durch Einsatz von IT teilweise automatisiert werden kann.

Nun zum nein, es muss nicht zwingend das ganze Unternehmen in den Prozess involviert werden. Ich habe als Verantwortlicher für Szenarien und Früherkennung im Luft und Raumfahrtunternehmen EADS etwa 20 Mitarbeiter in den Prozess für größere Strategieprojekte eingebunden. Wenn dieser Personenkreis gezielt (entsprechend der wichtigen Themenbereiche) zusammengestellt wird, funktioniert dies sehr gut. Es reicht oft aus, die Personen einzubinden, deren tägliche Arbeit ohnehin die Erfassung externer Informationen zu diesem Projekt ist (Strategische Planung, Technologie-Monitoring, Trend-Scouts, Marktforschung etc.). Es gibt aber natürlich auch Beispiele für die Einbindung von über 100 Personen. Doch auch hier gilt der Spruch: „Zu viel Köche verderben den Brei“

8. Inwiefern können strategische Fehlentscheidungen durch eine systematische Früherkennung reduziert werden?

Instrumente wie Szenarien und die Früherkennung können immer nur Entscheidungen unterstützen und transparent machen. Die Entscheidungen selbst müssen noch immer von den entsprechenden Entscheidungsträgern getroffen werden denn dafür werden Sie bezahlt. Die Instrumente schaffen jedoch eine weitaus bessere Entscheidungsbasis. So können die Chancen und Risiken besser abgewogen werden. Selbstverständlich können sie dennoch bewusst auf eine riskante Entwicklung setzen, wenn Sie dafür das unternehmerische Risiko auch übernehmen.

Die Früherkennung hilft Ihnen im Kern Fehlentscheidungen so rechtzeitig zu erkennen, dass Sie oft noch wirksame Korrekturmaßnahmen einleiten können. Sie können damit auch, wie schon gesagt, die Schwachstellen Ihrer Strategien überwachen. Dadurch können Fehlentscheidungen sicher reduziert, wenn auch nicht verhindert werden.

Sie können aber mit Früherkennung nicht nur Fehlentscheidungen reduzieren, sondern auch Grundlagen für völlig neue Entscheidungen gewinnen und damit Chancen ergreifen, die Sie

Interview mit Franz Tessun – Future Thinking&Training

sonst nicht gesehen hätten. So kann die Früherkennung wesentliche Impulse für das Innovationsmanagement liefern und neue Themen zur Entscheidung bringen, die unter anderen Umständen nicht diskutiert worden wären.

9. Zukunftsprognosen werden ja nun schon seit vielen Jahren mit mehr oder weniger Erfolg durchgeführt. Welcher Unterschied besteht nun zwischen Prognosen und Szenarien?
Prognosen sind eindimensional und basieren meist auf historischen Daten, die linear in die Zukunft projiziert werden. Ich vergleiche sie immer mit einer Autofahrt, wo Ihnen die Front- und Seitenscheiben verklebt sind und Sie nur in den Rückspiegel schauen können. Diese Fahrt kann auf einer kurzen Strecke gut gehen, solange die Strasse so geradeaus weitergeht, wie im Rückspiegel zu sehen. Jedes Hindernis oder jede Kurve führt aber zweifelsohne zu mehr oder weniger großen Unfällen. So beschreiben Prognosen lediglich eine, die erwartete Zukunft. Die Folge ist ein Tunnelblick. Alle Maßnahmen werden an dieser einen Zukunftsvision festgemacht. Dies führt entsprechend häufig zu Fehlern in der Zukunftseinschätzung und zum Scheitern der Strategie.
Szenarien lösen diesen Tunnelblick durch die Entwicklung mehrerer alternativer Zukünfte auf. Sie beschreiben unterschiedliche Möglichkeiten der Zukunftsentwicklung und zwingen uns verschiedene, manchmal konträre Sichtweisen miteinander zu verbinden. So kann die Strategie robust gegenüber diesen Entwicklungsalternativen aufgebaut werden.
Szenarien helfen, auf die Zukunft besser vorbereitet zu sein. Sie sind eine Art Versicherung im Sinne des Ausspruchs eines klugen Mannes, dessen Namen ich vergessen habe: „Die Zukunft sollte uns immer überraschen, aber nicht überrumpeln“.
10. Können Szenarien und Früherkennung auch bei Innovationen und Produktentwicklungen einen positiven Beitrag leisten?
Selbstverständlich ja, z.B. ermöglicht ein gutes Technologie-Monitoring das Aufspüren neuer Möglichkeiten für die Produktentwicklung.
Szenarien lassen sich zur Ideenfindung für Innovationen und zur Identifikation von zukünftigen Anforderungen der Produkte auf den Märkten einsetzen.
Mit so genannten Produkt-Szenarien lassen sich alternative Produktkonzepte vordenken und zur Diskussion stellen.
Marktpotentiale für die Platzierung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie die dazu notwendigen Innovationen könne aus Szenarien abgeleitet werden.
11. Die Basis Ihrer Früherkennung sind vernetztes Denken, zukunftsoffenes Denken und strategisches Denken. Können Sie kurz beschreiben, was Sie darunter verstehen?
Unter vernetztem Denken versteht man die Analyse der gegenseitigen Beeinflussung von relevanten Schlüsselfaktoren in komplexen Situationen oder Systemen. Damit wird Komplexität handhabbar gemacht und Unternehmen können damit lernen rationale Entscheidungen in komplexen Situationen zu treffen.
Unter zukunfts offenem Denken versteht man die gegebenen Unsicherheiten der Zukunft dadurch in den Griff zu bekommen, dass man mit mehreren möglichen Zukunftsalternativen arbeitet und diese in seinen Entscheidungen berücksichtigt. Damit wird Unsicherheit handhabbar gemacht und Unternehmen lernen Enzscheidungen unter hoher Unsicherheit zu treffen.
Unter strategischem Denken versteht man die Erfolgspotenziale der Zukunft zu erkennen und visionäre Strategien zu ihrer Erschließung zu entwickeln und umzusetzen. Dies ist der klassische Strategieprozess.
12. Welche Möglichkeiten sehen Sie, Früherkennung auch in der unternehmerischen und öffentlichen Diskussion interessanter zu machen?

Interview mit Franz Tessun – **Future Thinking&Training**

Zunächst ist es wichtig über diese Ansätze und auch deren Erfolgsgeschichten stärker in Fachzeitschriften aber auch in Tageszeitungen zu berichten getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“. Damit kann eine bessere Zukunftsoffenheit in Unternehmen aber auch in Politik und Öffentlichkeit gefördert werden.

Die Zukunft als Chance zu begreifen und nicht als Bedrohung muss stärker in die Köpfe. Ich meine wir sollten Zukunftsszenarien mit Schulkindern veranstalten, die oft noch einen unverstellten Blick auf die Zukunft haben im Gegensatz zu uns Erwachsenen.

Auch Branchen könnten sich zusammenschließen und gemeinsam ihre Chancen und Risikopotentiale systematisch mit Szenarien analysieren und erarbeiten und so ihre Früherkennungsbereiche gemeinsam definieren. All dies kann heute bereits mit guten Software-Werkzeugen unterstützt werden.

Um dies voranzutreiben habe ich gemeinsam mit einigen anderen Visionären vor ein paar Tagen die „Starnberger Zukunftswerkstatt“ ins Leben gerufen, die sich unter anderem auch um die bessere Verbreitung der diskutierten Ansätze kümmern will.