

# So gelingt der Sprung ins Übermorgen

**Wir leben in Hochgeschwindigkeitswildwasserzeiten. Der digitale Umbruch, unerwartete Ereignisse und permanente Vorläufigkeit fegen fast alle vertrauten Spielregeln weg. Zukunftsbilder sind ein Ausweg aus diesem Dilemma. Sie zeigen, welche Handlungsfelder jetzt zu bespielen sind, um es zu den Honigtöpfen der Zukunft zu schaffen.**

Für die Zukunft können wir aus den Wirtschaftsannalen einiges lernen. So löste einst auf den Weltmeeren das Dampfschiff das Segelschiff ab. Kein einziger Hersteller von Segelschiffen meisterte diesen Technologiesprung. Ganz im Gegenteil: Die Alteingesessenen versuchten, der neuen Antriebskraft mit mehr Segeln Paroli zu bieten, statt die Sache ganz und gar neu anzugehen. Und das ist fast überall so. Die Glühbirne wurde nicht von einem Kerzenhersteller, das Auto nicht von einem Postkutschenbauer und das internetbasierte Bezahlen nicht von einer Bank erfunden.

„Kacheln im Handy? Die Leute wollen telefonieren“, war sich ein Nokia-Oberster sicher. Er hatte keinerlei Vorstellungskraft, wozu „diese komischen Kacheln“ gut sein könnten. Am Ende waren 60 Prozent Weltmarktanteil und 50.000 Arbeitsplätze futsch. Geschichten wie diese gibt es, wie jeder weiß, leider unendlich viele. Doch die meisten Manager:innen glauben, wenn ich sie frage, ihnen könne das nicht passieren. Sie lachen über Nokia und merken nicht, dass sie womöglich selbst das nächste „Nokia“ werden.

Warum das passieren kann? Der etablierte Anbieter ist Experte für eine Technologie, sagen wir Segelschiffe. In seinem Unternehmen arbeiten lauter Segelschiffbau-Expert:innen, jedoch kein einziges Talent für den An-

trieb mit Dampf. Wird dieser Anbieter nun angegriffen, verstärkt er seine Anstrengungen in seiner Kernkompetenz, wird also mehr vom Alten noch besser machen, weil es das Einzige ist, was er kann. Zudem wird er die Stärken des Neuen herunterspielen, weil er sie selbst nicht hat – oder, schlimmer noch, weil er sie nicht mal als solche erkennt.

## Der Weg zu den Honigtöpfen der Zukunft

Die neuen Player der Wirtschaft begeben sich erst gar nicht auf Aufholjagd. Sie versuchen auch nicht, alte Technologien aufzupeppen. Sie überspringen sie einfach. Herkömmliche Branchengesetze sind ihnen komplett egal. Gewohntes wird radikal infrage gestellt. Unbekümmert kreieren sie die Dinge völlig anders und neu. Dabei entstehen Innovationen, die die Welt so umfassend verändern wie niemals zuvor. Mit Nischengesprü er greifen sie jede Chance, die sich durch die voranschreitende Digitalisierung ergibt. So haben sie längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, höchstens ansatzweise erschließt.

Der digitale Umbruch fegt fast alle vertrauten Spielregeln hinweg. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Permanente Vorläufigkeit ist die neue Normalität. „Steuerung und Regelung sind gebunden an Stabilität, an die Vorhersagbarkeit zukünftiger Entwicklungen“, schrieb der viel zu früh verstorbene Systemforscher Peter Kruse bereits vor einer Dekade, und auch: „Für die Zukunft wird offenbar eine nächste Stufe der organisatorischen Intelligenz erforderlich: die Bildung von horizontalen, hierarchie- und bereichsübergreifenden Netzwerken, in denen Einzelne und Teams in freier Dynamik miteinander kooperieren.“

Klar, geredet wird über all das schon lange. Doch das Wesentliche bleibt meistens unangetastet. Man dreht zwar an kleinen Schraubchen, nicht aber am großen Rad. Vieles bleibt im „Eigentlich müsste man ...“ stecken und hat zu wenig Wumms. „Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre“ nenne ich das. Wer die Zukunft tatsächlich erreichen will, kann sich ein Zögern nicht länger leisten.

## Der erste Schritt: Zukunftsbilder kreieren

Zukunftsbilder kreieren? Für welche Zukunft denn überhaupt? Niemand, wirklich niemand kennt die Zukunft. Doch wir können versuchen, ihr die Ungewissheit zu nehmen, indem wir Hypothesen erstellen für eine Zeit, die noch nicht da ist. Zunächst denkt man sich in den langfristigen Zeithorizont hinein. So haben Futurolog:innen und Zukunftsforscher:innen mithilfe wissenschaftlicher Methoden Szenarien für eine Vielzahl von Technologien und Industrien entwickelt.

Solche Szenarien sind keine Prognosen, sondern spekulative Zukunftsbilder, die zum Nachdenken anregen sollen. Indem man sich damit befasst, springt man raus aus der Filterblase der eigenen Wahrnehmung und bleibt kontinuierlich an den Trendthemen dran. Jährliche Strategiemeetings reichen längst nicht mehr aus. Dreimonatige Updates sind Minimum, damit das Neue im gesamten Unternehmen rasch Fuß fassen kann.

Trendanalysen, Online-Recherchen, Insights aus fortschrittlichen anderen Branchen, Gespräche mit Zukunftsexpert:innen und denen, die neue Technologien in die Welt bringen, bilden die Grundlage für die Vorausschau. Wen sie nicht befragen: ihre Kund:innen. Diese können zwar sagen, was ihnen heute fehlt, aber nicht, was sie in beispielsweise zehn Jahren haben wollen. Sie sind, genauso wie die meisten Führungskräfte, keine Expert:innen für Zukunftstechnologien und können deshalb keine Prognosen abgeben.

Die systematische Suche nach zukünftigen Wachstumsfeldern kann gar nicht früh genug beginnen. Hierzu empfehle ich, drei Szenarien zu entwickeln:

- ein Beste-aller-Welten-Szenario,
- ein Sehr-wahrscheinlich-Szenario,
- ein Schlimmster-Alptraum-Szenario.

Um nicht der Gefahr zu erliegen, die Zukunft aus der Vergangenheit und Gegenwart heraus fortzuschreiben, bedient man sich der **Retropolation**, auch Backcasting genannt. Dabei wird, ausgehend von der beschriebenen Zukunft im Zieljahr, in festgelegten zeitlichen Schritten rückwärtsgehend abgeleitet, was jeweils bis zu einem bestimmten Zeitpunkt getan sein muss, damit die erwünschte Zukunft Wirklichkeit werden kann.

## Die Zukunft braucht neues Denken und Handeln

Mit dem Voranschreiten des Fortschritts und dem Aufstieg junger, forschender, agiler Unternehmen entstehen gänzlich neue Geschäftsmodelle, neue Organisationsdesigns, neue Formen der Arbeit, ein neues Führungsverständnis – und völlig neue Berufe wie etwa diese: Smart-City-Entwickler, Roboter-Disponent, 3-D-Handwerker, KI-Trainer, Metaverse Creator, Technologie-Ethiker, Circular-Economy-Designer. Doch auch die werden wieder verschwinden, um noch neueren Berufsbildern Platz zu machen.

Und das wird, wie alles andere auch, immer schneller passieren. Fortan werden wir Mitarbeitende brauchen, die multiperspektivisch denken und kombinatorisch handeln, sich ständig weiterentwickeln wollen und, aufbauend auf einem breiten Wissensfundament, Gesamtzusammenhänge verstehen. Grundvoraussetzung dafür und zugleich unverzichtbar ist eine **lebenslange, eigeninitiierte Lernbereitschaft**, um für die sich ständig wandelnde Zukunft gerüstet zu sein.

Natürlich wird es auch neue, zukunftsweisende Formen des Wirtschaftens geben. Die alten haben eine erschöpfte Umwelt und erschöpfte Menschen hinterlassen. Wir können uns entscheiden, das zu ändern. Immer mehr Menschen brennen für immaterielle Werte, für mehr Freizeit statt mehr Besitz, mehr Freundlichkeit, Wertschätzung, Wohlbefinden.

In einer hypervernetzten Welt ist niemand mehr eine Insel. Die besten Innovationen entstehen durch das Zusammenlegen der unterschiedlichsten Kompetenzen an den Schnittstellen verschiedener Disziplinen. Co-Working, Co-Kreativität, Co-Living, Co-Gardening, Co-Mobility, Co-Labs, all diese Cos bedeuten ja, etwas gemeinsam zu tun. Dies verbindet sich mit sozialer Verantwortung und dem Schutz unseres Heimatplaneten, damit er auch für kommende Generationen lebenswert bleibt.

## Wichtige Handlungsfelder, die für alle Branchen gelten

Egal, was die Zukunft den einzelnen Anbieter:innen bringt, sollte sich jeder selbstkritisch mit Fragen wie diesen befassen:

- Was bedeuten Klimawandel und Nachhaltigkeitsthemen für unsere Arbeit und uns? Wie können wir helfen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen?
- Wie schreitet die Digitalisierung voran, und welchen Nutzen bringt sie unseren Kund:innen und uns? Wo und wie digitalisieren wir, was digitalisiert werden kann?
- Wie erreichen wir „Customer first“? Was sind unsere wunden Punkte in Sachen Kundenzentrierung? Wo sind wir besonders angreifbar? Was bringt uns voran?

- Welcher Trend hat das größte Potenzial, unser derzeitiges Geschäftsmodell zu entwurzeln? Und was können wir so früh wie möglich dagegen tun?
- Wer und was hindert uns am meisten daran, das Notwendige schnellstens anzupacken? Wie schaffen wir Barrieren und Bremsendes rasch aus dem Weg?
- Welche Mitarbeitenden, sprich welche Persönlichkeitstypen, Fähigkeiten und Expertisen werden wir in Zukunft brauchen? Wie gewinnen wir diese früh?
- Wie schaffen wir Experimentierraum für Talente, die sich als Überden-Tellerrand-Schauer:innen, als Bahnbrecher:innen, Vorhut und Schrittmacher:innen für uns ins Neuland wagen?

## Drei strategische Handlungsfelder stehen dabei fortan im Vordergrund:

- Regenerative Nachhaltigkeit: Hierbei spielen die Circular Economy, der Klimaschutz und nachhaltige Geschäftsmodelle eine maßgebliche Rolle.
- Strukturelle Transformationen: Hier geht es primär um Zukunftsszenarien, Zukunftstechnologien und die Zusammenarbeit in Business-Ecosystems.
- Top-Innovationskompetenz: Dies umfasst zukunftstaugliche Innovationen, die Auswahl passender Innovationshelfer sowie effiziente Innovationsprozesse

Von dieser Erfolgstriade der Zukunft handelt auch mein neues Buch. Regenerative Nachhaltigkeit braucht strukturelle Transformationen in weiten Bereichen der Wirtschaft – und zugleich eine Vielfalt unverbrauchter Ideen. Digitale Technologien sind dabei Mittel zum Zweck. Zudem brauchen wir Neugier, Zuversicht, Wagemut, Tatkraft und Entschlossenheit: als Individuum, als Unternehmen und als Gesellschaft.

Anne M. Schüller  
Zukunft meistern  
Das Trend- und Toolbook für  
Übermorgengestalter  
GABAL Verlag 2024, 232 S., 29,90 €  
ISBN: 978-3-96739-181-7 



*Anne M. Schüller ist Managementdenkerin, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint-Management und eine kundenzentrierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt.  
[www.anneschuessler.de](http://www.anneschuessler.de)*