



How to innovate

Der Zukunft auf der Spur

Gerade in der heutigen Zeit sehen wir, dass sich die Welt rasend schnell verändert – Pandemie, Klimaveränderungen oder auch gestörte Warenströme beeinflussen unser tägliches gesellschaftliches Leben und nehmen Einfluss auf unser Verhalten. Noch stärker und teilweise früher spüren Unternehmen solche Veränderungen mit massiven Einwirkungen auf ihre Geschäftstätigkeit. Auch wenn diese Veränderungen sehr gravierend sind, sind sie nicht von heute auf morgen entstanden, sondern sind Entwicklungen, die bis zu einem gewissen Grad erahnbar waren. Damit diese Vorahnungen in ein greifbares und nutzbares Wissen umgewandelt werden können, kann die Szenariotechnik zur Erstellung von Zukunftsbildern genutzt werden. Diese ermöglicht es, sich aktiv mit der Zukunft und mit den daraus resultierenden Implikationen auseinanderzusetzen. Sonst werden diese Veränderungen als nicht wichtig eingestuft oder wahrgenommen, so dass oftmals nur noch reagiert, aber nicht mehr agiert werden kann.

Sich auf die Zukunft vorzubereiten, bedeutet sich mit alternativen, zukünftigen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Dabei kann ein Wunschbild der Zukunft entstehen, aber die Möglichkeiten alternativer Zukünfte dürfen dabei nicht außer Acht gelassen werden.

Was heißt das nun konkret für ein Unternehmen? Stellen wir uns vor, wir sind verantwortlich für ein mittelständisches Unternehmen in der Mobilitätsbranche. Heute sind wir etabliert in der Klimatechnik und haben uns ein Alleinstellungsmerkmal in der Just-in-Time-Lieferung erarbeitet. Wir wollen weiterwachsen und die Marktführung übernehmen. Würden die aktuellen Entwicklungen linear weiterverlaufen, bräuchten wir hierfür nur harte Arbeit sowie das Halten und Verbessern unserer heutigen Qualitäten. Aber ist unsere Zukunft so linear? Können wir uns in 10 bis 20 Jahren noch auf die Nutzung eines Verbrennungsmotors verlassen, werden wir überhaupt noch Klimasteuerung brauchen, ist unser Geschäftsmodell auf lange Zeit noch sicher oder kommt ein nicht vorhersehbarer „Game Changer“? Solche Fragen werden wir uns stellen müssen, um eine Entscheidung zu treffen, wie wir in Zukunft weiter voranschreiten wollen. Allerdings wissen wir auch, dass die rein lineare Zeiten vorbei sind und dass insbesondere Technologien eine rasante, um nicht zu sagen exponentielle Entwicklung zeigen.

Genau an diesem Punkt greifen wir zu Szenariotechnik und Zukunftsbildern, um die Zukunft für uns planbarer zu machen. Wir wollen unsere Branchen in ca. 15 Jahren betrachten, um heute die Bausteine für unseren weiterhin erfolgreichen Weg zu legen.

SZENARIOTECHNIK – Kurz und knapp erklärt!

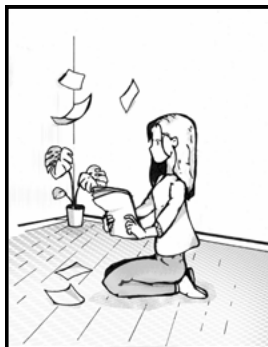
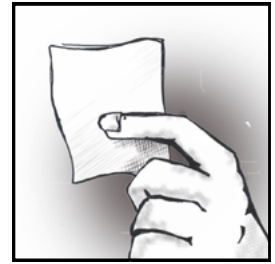
Wie geht unser exemplarisches Mobilitätsunternehmen nun vor? In den folgenden drei Schritten begleiten wir ein internes Projektteam des Unternehmens, unterstützt durch externe Methodenfachkundige, bei der Anwendung der softwaregestützten Szenariotechnik, mit der es mögliche Zukunftsbilder und denkbare Handlungsräume erarbeitet.



Schritt 1 - Recherche und Analyse (Framing & Scanning)

Der erste Schritt legt den Rahmen fest: Welchen Zeithorizont betrachten wir? Welche Themen sind für uns wichtig? Das Projektteam entscheidet sich für einen Zeitraum von 15 Jahren, da dieser als gut greifbar und beeinflussbar gilt. Nun werden die möglichen Einflüsse, welche die Branche in den nächsten 15 Jahren prägen werden, identifiziert. Hierfür recherchiert und analysiert unser Projektteam insbesondere mittels einschlägiger Fachliteratur sowie durch

Expertengespräche das soziokulturelle, technologische, ökonomische, ökologische und politische Umfeld bezüglich möglicher Einflüsse. Die gefundenen Einflüsse werden mit tiefergehenden Informationen bestehend aus intern vorhandenen und extern recherchierten Daten angereichert. Hierdurch entsteht ein datenbasiertes, ganzheitliches Bild im Kontext des Unternehmens sowie der Branche und spiegelt damit die aktuelle Ausgangslage wider. Daraus identifiziert das Projektteam ausschlaggebende Faktoren, wie z. B. die Luftverschmutzung und alternative Antriebskonzepte, welche für die Entwicklung der Zukunftsbilder eine wichtige Rolle spielen.



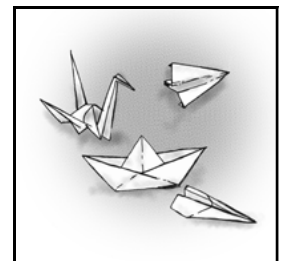
Schritt 2 - Szenarien und Zukunftsbilder

Im zweiten Schritt stellt sich unser Team nun folgende Fragen: In welchem Verhältnis stehen die aus der Analyse identifizierten Faktoren zueinander? Welche zukünftigen Szenarien lassen sich anhand dieser erarbeiten? Welche möglichen Zukunftsbilder ergeben sich für das Zieljahr?

Hierzu betrachtet unser Team die identifizierten Faktoren und analysiert, welche unterschiedliche Entwicklungen für diese in der Zukunft stattfinden können. Hieraus werden so genannte Projektionen für jeden Faktor erarbeitet. Diese Projektionen beschreiben die möglichen Entwicklungen des betrachteten Faktors hin zu unserem Zeitpunkt in 15 Jahren. Ein Beispiel aus der Analyse: Für den Faktor Luftverschmutzung hat unser Team drei Projektionen erarbeitet: Die

erste Projektion ist die Abnahme der Luftverschmutzung um 10 %, die zweite die Zunahme um den gleichen Wert und die dritte die Möglichkeit, dass es zu keiner signifikanten Veränderung der Luftverschmutzung kommt.

Anschließend werden alle Faktoren und ihre jeweiligen unterschiedlichen Projektionen gegenseitig, basierend auf den gefundenen Informationen und Daten, auf Konsistenz geprüft und bewertet. Nun kommt der spannende Schritt für unser Projektteam: Diejenigen Faktoren mit ihrer jeweiligen Projektion, die zusammen konsistent sind, bilden zusammen ein Szenario. Mit den so gefundenen Szenarien erarbeitet das Team nun die Zukunftsbilder. Es erstellt also je eine mögliche Zukunft aus einem konsistenten Szenario und beschreibt diese. So hat das Team beispielsweise drei Zukunftsbilder erarbeiten können: Digitale Veränderung, Stetiger Wandel und Haltung des Status quo, mit denen es nun in den nächsten Schritt geht.



Schritt 3: Zukunftsanalyse und Strategieableitungen



Im dritten und letzten Schritt lautet die zentrale Frage: Was bedeuten diese Zukunftsbilder für uns? Welche strategischen Ableitungen können wir daraus ziehen?

Das Projektteam diskutiert die entstandenen Zukunftsbilder mit internen und externen Fachleuten in Hinblick auf die Aussagekraft, Wahrscheinlichkeit und fehlende Aspekte. Dadurch erreichen sie zudem eine Sensibilisierung der Beteiligten für mögliche, zukünftige Entwicklungen der Mobilitätsbranche und einen „Blick über den Tellerrand“ hinaus. Anschließend werden aus den Zukunftsbildern Optionsräume oder auch Handlungsempfehlungen sowie Implikationen für das Unternehmen abgeleitet. In diesem Schritt wird deutlich, dass die wahrscheinlichste Zukunft, auf die sich das Unternehmen einstellen muss, die Digitale Veränderung ist.

Eine weitere wichtige Erkenntnis für unser Projektteam ist beispielsweise, dass alle drei Zukunftsbilder zeigen, dass es zu einer sehr verstärkten Nutzung von Daten im Kontext neuer Produkte und Dienstleistungen kommt. Diese Erkenntnisse haben direkte Auswirkungen auf das Unternehmen, da es den Umgang und die Nutzung von Daten als neue Kernkompetenz entwickeln muss. Nur so kann es sich strategisch weiterentwickeln und neue Geschäftsmöglichkeiten erschließen. Solche Erkenntnisse bilden die Basis für die strategische Ausrichtung des Unternehmens.



Vorteile der Szenariotechnik:

Was hat unser Unternehmen und sein Projektteam gelernt?

- 1 Die Szenariotechnik ermöglicht eine aktive Auseinandersetzung mit Unsicherheiten und der Zukunft. Hierdurch können frühzeitig Risiken und Chancen für das eigene Unternehmen erkannt und geeignete Strategie entwickelt werden.
- 2 Die Nutzung solcher Methoden ermöglicht neue Denkweisen und Ansichten ins Unternehmen zu bringen und die Innovationskraft und -fähigkeit zu erhöhen.
- 3 Die Erstellung von Zukunftsbildern kann genutzt werden, um alle im Unternehmen mitzunehmen und Entscheidungen im und für das Unternehmen auf einer datenbasierten und methodischen Basis zu treffen.
- 4 Die Nutzung von Szenarioanalysen und die Auseinandersetzung mit daraus entstehenden Zukunftsbildern ermöglicht Unternehmen, insbesondere KMU, eine strategische, zukunftsorientierte Ausrichtung des Unternehmens.
- 5 Die strategische Auseinandersetzung mit potenziellen Zukunftsbildern kann einen Wissens- und Informationsvorsprung gegenüber der Konkurrenz bieten.

Eine unplanbare Zukunft planbarer machen – dies ist dank Szenariotechnik möglich. Wenn Sie mehr über Szenariotechniken und Zukunftsbilder erfahren wollen, dann steht Ihnen das Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) – Team der Bayern Innovativ gerne zur Verfügung.

Literatur

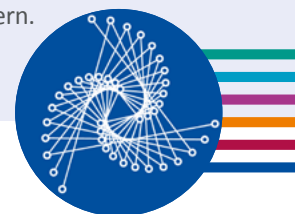
Bayern Innovativ GmbH. (2021). 2030 I Automobilindustrie in Bayern. Einflussfaktoren, Szenarien, Handlungsempfehlungen. Abgerufen am 02.08.2021 von <https://www.bayern-innovativ.de/seite/wie-sieht-die-automobilindustrie-im-jahr-2030-aus>.

Mietzner D. (2009). Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze (1. Aufl.). Gabler.

Das Team rund um das Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) begleitet, inspiriert und coacht als Co-Innovator die bayerische Wissenschaft und Wirtschaft, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Fokusthemen von TIM liegen hierbei im Trend- und Technologiescouting, dem Fördern und Weiterentwickeln des Technologietransfers in Bayern und den Innovationscoachings.

Das Angebot von TIM umfasst Workshops rund um Design Thinking, Geschäftsmodelle und Ideenentwicklung sowie Scouting für neue Geschäftsfelder, um Unternehmen den Schritt zum tragfähigen Geschäft zu erleichtern.

tim@bayern-innovativ.de



bayern  **innovativ**
Innovation leben.

Konzeption und Organisation:
Bayern Innovativ GmbH
Am Tullnaupark 8
90402 Nürnberg
www.bayern-innovativ.de



Gefördert durch
Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

