



VEREINIGUNG  
BERNER  
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLER  
POSTFACH 8614  
3001 BERN  
WWW.VBW.CH

### 33. VBW-Mitgliederversammlung am 31. März 2010

mit Referat zu „Strategic Foresight“

Das Generalthema der VBW-Anlässe im Jahre 2010 lautet: „Die Schweiz in 20 Jahren“. Dr. A. Müller, Dozent und Consultant für die Bereiche Trend- und Zukunftsforschung, erläuterte die Methoden, welche „Strategic Foresight“ bietet, um zukünftige Entwicklungen zu erkennen und zu verstehen und schliesslich unsere Zukunft aktiv zu gestalten.

Die VBW-Anlässe des Jahres 2010 sind dem Thema „Die Schweiz in 20 Jahren“ gewidmet. Dabei sollen insbesondere zukunftsweisende Entwicklungen in der Landwirtschaft, im Energiesektor und im Verkehr vorgestellt und diskutiert werden. Es stellt sich allgemein die Frage, ob es Methoden gibt, um radikal neue Lösungen für die Zukunft zu entwickeln, auf welchem Gebiet auch immer.

Der Gastreferent der diesjährigen Mitgliederversammlung, Dr. Adrian W. Müller, ist zur Beantwortung dieser Frage besonders qualifiziert: Er promovierte bereits zum Thema „Strategic Foresight“ an der HSG, er forscht und lehrt in den Bereichen Trend- und Zukunftsforschung an der Zürcher Hochschule der Künste und er ist zudem Inhaber und Geschäftsführer von „nucleus“, eines Beratungsunternehmens für strategische Innovation.

Strategien beruhen auf Annahmen bezüglich Entwicklungen der Umwelt. Unternehmen kennen meist ihre Produktions-techniken und ihre Märkte sehr gut, vernachlässigen aber allzu oft das weitere Umfeld, was Dr. Müller an drei Beispielen illustriert:

- Als Toyota 1997 das erste Modell des Hybrid-Autos „Prius“ auf den Markt brachte, erntete die Firma bei der deutschen Konkurrenz Spott und Hohn. Diese setzte lieber auf die Perfektionierung des Dieselmotors – was sie heute bereut.
- Das SMS-System zur Versendung von Textbotschaften per Mobiltelefon war einzig für die Meldung von technischen Störungen gedacht – eine gigantische Unterschätzung des Marktpotentials.
- Als das Interesse der Kinder für den herkömmlichen Zirkus einbrach, die Vorführung von Tieren in die Kritik geriet und die Tierhaltungskosten massiv anstiegen, hatte der kanadische „Cirque du Soleil“ den Mut, radikal mit der Tradition zu brechen. Er richtete seine Programme auf Erwachsene aus, verzichtete auf Tiere - und wird heute mit rund 1 Milliarde \$ bewertet.

„Strategic Foresight“ versucht, zukünftige Entwicklungen zu erkennen und zu verstehen, damit die Zukunft gestaltet werden kann. Strategische Entscheidungen lassen sich damit fundiert vorbereiten, die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung kann sichergestellt und ihre Lern- und Innovationsfähigkeit gestärkt werden.

Besonders wichtig ist das Erkennen von Megatrends. Dazu gehören beispielsweise der Klimawandel, die Digitalisierung, die Überalterung vieler hochentwickelter Staaten, die Verknappung von Ressourcen, globale Migrationen, grundlegende Veränderungen im Lebensstil.

Kurzfristige Erscheinungen wie Hypes, Fads oder Moden dürfen nicht mit Trends verwechselt werden. Sie bewirken keine nachhaltigen Veränderungen. Aus einem echten Trend heraus entwickelte sich hingegen beispielsweise die „Slow Food“-Bewegung, welche heute weltweit etabliert ist.

Will ein Unternehmen auf der Basis langfristiger Trends eigene Strategien erarbeiten, ist es unumgänglich, Überlegungen anzustellen zu den gesellschaftlichen Wünschbarkeiten, den technischen Möglichkeiten und den ökonomischen Machbarkeiten.

Geplante Strategien sollten auf ihre Robustheit geprüft werden, denn sogenannte „Wild Cards“ oder Störereignisse können bestehende Verhältnisse und etablierte Trends über den Haufen werfen. Beispiele solcher Ereignisse wären etwa ein Auseinanderfallen der EU, ein atomarer Unfall, aber auch, positiv, ein Sieg über den Krebs.

Systematisch betriebene „Strategic Foresight“ erlaubt es, die Zukunft zu gestalten. Typische Ergebnisse sind:

- Produkt- und Serviceinnovationen
- Frühzeitiges Aufdecken von Risiken und „Blind Spots“
- Identifikation zukünftiger Zielgruppen
- Neue Geschäftsstrategien und -modelle
- Erschliessung neuer Geschäftsfelder

Im Anschluss an sein Referat stand Dr. A. Müller den zahl-reichen Anwesenden zur Beantwortung von Fragen zur Verfügung. Im Vordergrund des Interesses stand zunächst das Problem, dass zumeist mehrere Zukünfte alternativ als möglich erscheinen. Worauf soll sich da eine Firma aus-richten? Verschiedene Möglichkeiten bieten sich an:

- Entwicklung einer robusten Strategie, welche zwar in keinem Szenario hervorragende, in allen aber zumindest befriedigende Resultate verspricht.
- Erarbeitung von Eventualstrategien, auf die zurückgegriffen werden kann, falls die Entwicklung anders als erwartet verläuft.
- Bereitstellen einer Fokus-Strategie für den schlimmsten denkbaren Fall.

Welche Art von Unterstützung kann ein Beratungsunter-nehmen in den Bereichen der Zukunftsforschung und des „Strategic Foresight“ bieten? Dr. A. Müller sieht prinzipiell drei Möglichkeiten:

- Der Berater kann inhaltliche Inputs liefern, also z.B. auf von ihm erkannte Trends hinweisen.
- Das Beratungsunternehmen kann seinen Klienten temporär Spezialisten zur Verfügung stellen, welche zusätzliche Impulse zu geben vermögen. Generell ist zu empfehlen, für den Blick in die Zukunft gemischte Teams von Ökonomen, Historikern, Politologen, etc. einzusetzen.
- Eine Beratungsfirma kann schliesslich ihre Klienten prozessual unterstützen und bis zur praktischen Umsetzung der ausgearbeiteten Strategien begleiten.

Für sein brillantes Referat und seine fundierten Antworten erntete Dr. A. Müller kräftigen Beifall.

Für eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Materie empfiehlt sich das folgende Buch:

A. Müller und G. Müller-Stevens: „Strategic Foresight: Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen – Instrumente, Prozesse, Fallstudien“ (Verlag Schäffer-Poeschel, 2009).

(13. April 2010 / Peter Wehrli)