

Dr. Pero Mičić

## Mehr von den Zukunftsmärkten sehen und verstehen als die Konkurrenz

Die Musikindustrie verlor binnen weniger Jahre Umsätze in dramatischer Höhe, weil sie den ganz offensichtlichen Wandel zur elektronischen Speicherung von Musik in seiner Geschwindigkeit unterschätzt hatte. Während der CD-Verkauf bei Volksmusik einigermaßen stabil blieb, brach das Geschäft mit allen bei den jüngeren und damit zukünftig wichtigsten Generationen beliebten Genres ein. Der kommende Zukunftsmarkt MP3 und & Co. war keineswegs neu oder gar überraschend. Es gab schon 1949 den ersten Musik spielenden Computer.

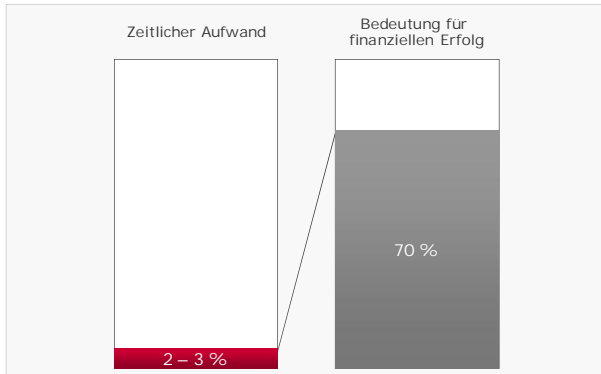
Die Chefs der amerikanischen Automobilbauer waren trotz aller Signale nicht imstande, sich den Zukunftsmarkt Automobil anders vorzustellen als Fortsetzung der Vergangenheit. Und das obwohl die kalifornische Politik schon traditionell die Zukunft des Automobils weist. Die Top-Manager waren geistige Gefangene ihrer Annahme, dass ein Auto groß und mächtig sein muss um zu gefallen und dabei durstig und schädlich sein darf. Es hat ja Jahrzehnte lang funktioniert.

Die Skishersteller konnten sich anfänglich den Sinn eines Snowboards nicht vorstellen, obwohl es bereits um 1900 erste Beispiele gab. Ein bekannter Produzent von Fernsehern unterschätzte das Tempo, mit dem die Flachbildschirme die eigenen Produktionsanlagen obsolet machen könnten.

Fälle wie diese finden sich täglich in den Medien. Andererseits kennt man unzählige Fälle von Unternehmen, die zu früh auf Zukunftsmärkte setzten und damit Milliarden verloren und tausende Menschen in die Arbeitslosigkeit schickten. Es gibt weit mehr Flops als Erfolge. Es wird immer so bleiben, dass Menschen die Zukunft falsch einschätzen. Das liegt schlicht daran, dass das tatsächlich Passierende nur eine von unendlich vielen möglichen Zukünften war.

Ist es geschäftlich wirklich sinnvoll, über die nächsten ein bis drei Jahre hinaus zu denken? Heute über die Zukunftsmärkte des Jahres 2020 nachzudenken? Fragt man ein beliebiges Publikum, welcher Anteil des Unternehmenserfolges von langfristigen Weichensstellungen abhängt, bekommt man interessanterweise immer ungefähr die gleiche Antwort: siebzig Prozent. Einer Untersuchung von Hamel und Prahalad zufolge verwenden leitende Manager nicht mehr als 2,4 Prozent ihrer Zeit für die Arbeit an ihrer Vision und ihren Zukunftsmärkten. Das sind rund 5,5 bis 6,0 Arbeitstage. Das ist nicht etwa zu wenig, es reicht in der Regel. Das Verhältnis von Zeitaufwand zum Nutzen macht jedoch deutlich, welcher starke Hebel in einem bewussten Zukunftsmanagement liegt. Die Qualität des Zukunftsmanagements, also der Einschätzung von Zukunftsmärkten, bestimmt maßgeblich, ob ein Unternehmen prosperiert oder zugrunde geht.

## 1: Die Bedeutung des Zukunftsmanagements



Unternehmen sind langfristig erfolgreich, wenn Sie mit professionellem Zukunftsmanagement sicherstellen, dass sie heute und noch mehr in Zukunft in Zukunftsmärkten tätig sind. Nicht umsonst haben führende Unternehmen wie BASF, Daimler und Evonik, aber auch mittlere Unternehmen wie Freudenberg, Villeroy & Boch und Vaillant interne Teams und Experten mit dieser Aufgabe betraut.

Oft reicht schon ein wenig systematisches Vordenken. Stellen Sie sich drei Fragen:

1. *Sind Ihre heutigen Märkte Zukunftsmärkte?* Sind Zweifel angebracht, müssen Sie heute mit dem nötigen Wandel beginnen, um ihn zu einem Zukunftsmarkt zu machen. Zu häufig wartet man zu lange und macht die kommende Krise damit umso schärfer und bedrohlicher.
2. *Was sind die kommenden Zukunftsmärkte?* Die in Ihrem Geschäft langfristig entstehenden Zukunftsmärkte müssen Ihnen gut bekannt und bewertet sein, damit Sie die Erfolg versprechenden darunter systematisch erschließen können. Wer heute Produkte aus Kunststoff und Metall herstellt, sollte sich schon heute mit additive fabrication, einfach gesagt mit "3D-Druckern" befassen. Wer im Konferenzgeschäft ist, muss sich besser früher als später mit Telepräsenztechnologien wie derjenigen von Cisco auseinandersetzen müssen.
3. *Was sind die zerstörenden Zukunftsmärkte?* Die meist außerhalb Ihres Geschäfts entstehenden, aber möglicherweise für Sie bedrohlichen Zukunftsmärkte müssen Ihnen gut bekannt und bewertet sein, damit Sie sich bewusst auf diese Herausforderung vorbereiten können. Als sich ein bekannter Hersteller von Rasierapparaten nach Zukunftsmärkten Ausschau hielt, entdeckte man den Zukunftsfaktor "Photonik" und stellte man fest, dass der Klingenrasierer zukünftig durch einen Laser-Rasierer abgelöst werden könnte. Als die ersten Ängste überwunden waren, fand man sogar ein Unternehmen, das an genau dieser Bedrohung arbeitete, und kaufte es. So wurde die Bedrohung zur Chance und der Einstieg in einen Zukunftsmarkt war geschafft.

## 2: Früherkennung und Erforschung von Zukunftsmärkten



Abbildung 2 zeigt eine Landkarte für die Arbeit an Ihren Zukunftsmärkten. Ein Zukunftsmarkt ist ein Produkt, das oder eine Dienstleistung, die einen Wunsch erfüllt oder ein Problem löst, und das/die in Zukunft neu entsteht oder sehr viel mehr Umsatz erzielen wird als heute. Der Unterschied zum Zukunftstrend und zur Zukunftstechnologie liegt darin, dass man sich zusätzlich konkret vorstellen kann, wofür bestimmte Zielgruppen tatsächlich Geld bezahlen würden und wie man dabei einen Ertrag erwirtschaften könnte. Es kommt also zunächst auf die Kombination von zwei Arten von Zukunftsfaktoren an.

1. Zukunftsfaktoren in Natur, Gesellschaft, Wirtschaft und Politik, die in der Zukunft den Bedarf der Endkunden und Ihrer direkten Kunden verändern. Beispiele sind Klimawandel, Feminisierung, Entrepreneurisierung, Flexibilisierung, Globalisierung,
2. Zukunftsfaktoren in Technologie und Wissenschaft, die in Zukunft die Prozess und Methoden sowie die Produkte, Leistungen und Lösungen verändern. Beispiele sind Nanotechnologien, Dematerialisierung, Informatisierung, Mikrosystemtechnik, Robotik oder die Neurotechnologien.

Es ist heutzutage leicht, die wichtigsten Trends und Technologien der Zukunft zu ermitteln. Websites wie [www.shapingtomorrow.com](http://www.shapingtomorrow.com), [www.sciencehorizons.co.uk](http://www.sciencehorizons.co.uk) oder [www.FutureManagementGroup.com](http://www.FutureManagementGroup.com) präsentieren das wichtigste Zukunftswissen.

In der Kombination gesellschaftlicher und technologischer Zukunftsfaktoren entstehen Gedanken an Zukunftsprodukte wie der Roboteranzug für Querschnittgelähmte, das Akudisplay, gedruckte Ersatzherzen oder Gedankensteuerungen für Computer. Um die Identifikation von Zukunftsmärkten nicht nur der Zufälligkeit der Idee zu überlassen, können Sie die zahlreich bekannten analytischen und kreativen Methoden zur Früherkennung einsetzen.

Neben dem Zukunftsprodukt, das auch eine Dienstleistung sein kann, braucht ein Zukunftsmarkt zumindest eine grobe Vorstellung vom Geschäftsmodell, also Antworten auf Fragen nach der Art der Produktion, des Vertriebs oder der Beschaffung. Zu wirklichen Zukunftsmärkten werden die ersten Konzepte jedoch erst dann, wenn es genügend gute

Argumente für das zukünftige Marktpotenzial gibt. Es erstaunt immer wieder, wie selten bewusst solche Argumente systematisch erarbeitet und abgewogen werden.

Die Früherkennung von Zukunftsmärkten ist der wichtigste Ansatzpunkt, denn ohne dass ein Zukunftsmarkt auf Ihrem Radarschirm auftaucht, können sie ihn weder ignorieren noch erschließen. Unternehmer und Manager, die sich bewusst einige Stunden und Tage aus dem Tagesgeschäft herausziehen und systematisch wie kreativ Zukunftsmärkte vor-denken, berichten auffällig oft, dass Spaß und Erfüllung dabei empfinden, sich endlich mal wieder mit ihrer unternehmerischen Kernaufgabe beschäftigt zu haben.