

Daniela Freudenthaler-Mayrhofer

# Future Focused Innovation

Mit zukunftsfähigen Innovationen die Welt  
von morgen mitgestalten



Springer Gabler



# Future Focused Innovation

---

Daniela Freudenthaler-Mayrhofer

# Future Focused Innovation

Mit zukunftsfähigen Innovationen die Welt  
von morgen mitgestalten

Daniela Freudenthaler-Mayrhofer  
Altenberg bei Linz, Österreich

ISBN 978-3-658-43680-3      ISBN 978-3-658-43681-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-43681-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

---

## Vorwort

„Ist unser Unternehmen optimal für zukünftige Entwicklungen aufgestellt?“; „Gelingt es uns, die wesentlichen Transformationen im Umfeld zu erkennen und mitzuprägen?“; „Sind wir fähig, Innovationen für eine noch unbekanntere Welt zu entwickeln?“

Die Frage nach dem Fortbestand des Unternehmens, der Sicherung der eigenen Existenz, auch über das Heute hinaus, fordert viele Führungskräfte, Eigentümer:innen von Unternehmen und Institutionen gleichermaßen. Dem eigenen Tun einen tieferen Sinn zu geben und die Gewissheit zu besitzen, dass die Entscheidungen von heute auch für die Welt von morgen zutreffen, ist der Wunsch von vielen, die in Organisationen Verantwortung tragen.

Wie können Unternehmen ihre Zukunft sichern? Oder ist so etwas wie Sicherheit in einer ungewissen Vorausschau auf das, was morgen sein wird, überhaupt möglich? Das Bedürfnis nach einem systematischen, planvollen Umgang mit Trends und Veränderungen ist groß – und umso weiter wir in die Zukunft blicken, umso mulmiger wird uns beim Einschätzen der Situation und dem Treffen von Entscheidungen.

In meiner Arbeit als Professorin für Innovation, als Führungskräfte-Trainerin und Coach für Innovationsentwicklung in unterschiedlichen Unternehmen begegnen mir die oben genannten Fragen häufig. Die Trends und großen Entwicklungen unserer Zeit aufzugreifen und sie im Unternehmen nutzbar zu machen, wünschen sich viele. In unzähligen Gesprächen mit Praktiker:innen und Expert:innen ist mir bewusst geworden, dass die Beschäftigung mit der Zukunft herausfordert, verunsichert und zu spontanem, teils unüberlegtem Tun verleitet. Der Umgang mit der Zukunft fordert Unternehmenslenker:innen und verleitet oft zu impulsivem Handeln oder aber auch zum Auslagern von Zukunftsentscheidungen an einflussreiche externe Expert:innen. Das Potenzial einer kollektiven und co-kreativen Entwicklung von zukunftsrelevanten Visionen im Austausch vieler, die sich im Unternehmen intensiv mit den Veränderungen in ihrem Umfeld auseinandersetzen, bleibt dabei leider viel zu oft ungenützt. Vielerorts ist die Orientierung an Branchenführern oder Leitunternehmen in der Region sehr verlockend und es wird nach Blaupausen und Erfolgsrezepten gesucht, die es zu kopieren gilt, ohne auf die eigenen Besonderheiten in der Organisation wirklich Bezug zu nehmen und die Zukunft auf den eigenen Kernkompetenzen aufzubauen.

Diese Vorgehensweisen können durchaus erfolgreich sein, da die Prognose der Zukunft ja auch wirklich oft einem Glücksspiel gleicht und es eine „sichere“ Voraussage ja gar nicht gibt. Aber ich nehme wahr, dass die Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Management des Unternehmens, in Innovationsabteilungen, im Technologiemanagement, im Produktmanagement oder in der strategischen Entwicklung arbeiten, ihr Potenzial nicht ausschöpfen und unter ihren Gestaltungsmöglichkeiten bleiben. Sie alle gemeinsam bilden die kreativen und transformativen Zellen im Unternehmen und würden bedeutenden Mehrwert stiften, wenn sie die Leidenschaft und die Begeisterung, die sie haben, proaktiv als Gestalter:innen der Unternehmenszukunft und als Treiber:innen von Innovation in der Organisation einsetzen könnten. Sie spielen eine zentrale Rolle im Aufspüren von Trends, im Interpretieren dieser vor dem Hintergrund des Unternehmens, dem Entwickeln von eigenen Bildern der Zukunft, dem Initiieren von Dialogen über die möglichen Handlungsebenen und dem Entwickeln von innovativen, zukunftsorientierten Lösungen.

Ihnen allen ist dieses Buch gewidmet: den Vordenker:innen und Gestalter:innen auf allen Ebenen, die die Zukunft der Unternehmen entscheidend mitprägen möchten.

Ich möchte an dieser Stelle all jenen danken, die an diesem Projekt mitgewirkt haben. Ein herzliches Dankeschön geht an Patricia Stark, Thomas Frauscher, Elisabeth Spitzenberger, Sandra Mager, Andrea Massimiani, Barbara Boucek, Markus Kretschmer, Christopher Lindinger und Martina Mara, die ihre einzigartigen Perspektiven und Erfahrungen eingebracht haben. Jede:r von euch hat auf individuelle Weise dazu beigetragen, dieses Buch zu bereichern!

Altenberg bei Linz, Österreich  
November 2023

Daniela Freudenthaler-Mayrhofer

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1 Zukunftsorientierte Innovation – Ein Ansatz zum Gestalten der Unternehmenszukunft

<b>1</b>	<b>Über das Morgen</b> .....	3
	Literatur .....	14
<b>2</b>	<b>Innovationserfolge liegen in der Zukunft</b> .....	15
2.1	Wer wachsam für Veränderungen ist, sichert zukünftigen Erfolg .....	17
2.1.1	Laufende Anpassung garantiert zukünftiges Überleben .....	18
2.1.2	Erneuerungsfähigkeit und das Konzept des Strategic Renewal .....	21
2.2	Bedürfnisse der Zukunft kennen .....	23
2.2.1	Latente Kundenbedürfnisse und Customer Insights .....	25
2.2.2	Wicked Problems .....	29
2.2.3	Empathie als zentrale Fähigkeit zum Erforschen zukünftiger Kundenprobleme .....	32
2.3	Die Märkte der Zukunft gestalten .....	33
2.3.1	Der Driving-Markets-Ansatz zur proaktiven Gestaltung von Märkten .....	33
2.3.2	Innovatoren tragen Verantwortung im Gestalten neuer Märkte .....	37
	Literatur .....	43
<b>3</b>	<b>Vom Erforschen der Zukunft</b> .....	45
3.1	Zukunft erforschen und gestalten – eine Klärung der Begrifflichkeiten und Konzepte .....	46
3.1.1	Zukunftsforschung .....	46
3.1.2	Trendforschung und Trendmanagement .....	50
3.1.3	Foresight .....	55
3.2	Welche Zukunft? Dimensionen von Zukunftsbetrachtung .....	60
3.2.1	Future Cone: Possible, Plausible and Probable and Preferable Futures .....	62
3.2.2	Vier Stufen der Ungewissheit nach Courtney, Kirkland und Viguerie .....	63

3.2.3	Die fünf Zukunftsbrillen nach Micic . . . . .	68
3.2.4	Jedes Unternehmen hat seinen eigenen Umgang mit der Zukunft. . . . .	72
	Literatur . . . . .	74
<b>4</b>	<b>Zukunft gestalten</b> . . . . .	<b>77</b>
4.1	Zukunftsorientierte Unternehmen . . . . .	79
4.2	Zukunftsorientiertes Denken als zentrale Fähigkeit in den Unternehmen von morgen . . . . .	83
4.2.1	Future Thinking – Die Kunst, die Zukunft im Kopf entstehen zu lassen. . . . .	84
4.2.2	Futures Literacy . . . . .	90
4.2.3	Zukunftsorientierte Denker:innen . . . . .	92
4.3	Zukunftsorientiertes Handeln als Antwort auf veränderte Unternehmensumfelder . . . . .	98
4.3.1	VUCA – Das Konzept des schwer einschätzbaren Kontexts. . . . .	100
4.3.2	Krisen provozieren zukunftsorientierte Entscheidungen. . . . .	103
4.3.3	Time-to-market und Veränderungsgeschwindigkeit – Kommt die Zukunft immer schneller auf uns zu?. . . . .	105
	Literatur. . . . .	107
<b>5</b>	<b>In den Kontext gesetzt</b> . . . . .	<b>111</b>
5.1	Warum Kontextualisierung?. . . . .	112
5.1.1	Unternehmen sind in Ökosysteme eingebettet. . . . .	114
5.1.2	Unternehmen agieren in komplex vernetzten Systemen . . . . .	118
5.2	Welcher Kontext?. . . . .	122
5.2.1	Makroökonomischer Kontext. . . . .	124
5.2.2	Mikroökonomischer Kontext. . . . .	125
5.2.3	Unternehmenskontext . . . . .	127
5.3	Merkmale kontextorientierter Unternehmen . . . . .	128
5.4	Kontextualisierung als zentrale Fähigkeit in zukunftsorientierten Innovationsprozessen. . . . .	130
	Literatur. . . . .	135
<b>6</b>	<b>Wirkungsbereiche zukunftsorientierter Unternehmen</b> . . . . .	<b>137</b>
6.1	Designing the Future – Elemente einer zukunftsorientierten Strategieentwicklung . . . . .	138
6.1.1	Erkennen transformativer Kräfte . . . . .	144
6.1.2	Prototypen für strategische Optionen. . . . .	145
6.1.3	Strategisches Innovationsportfolio. . . . .	146
6.1.4	Co-Creation der Zukunft und Anschlussfähigkeit. . . . .	148
6.1.5	Transformatives Storytelling und Kommunikation . . . . .	149
6.1.6	Denken in radikal neuen und verantwortungsbewussten Geschäftsmodellen. . . . .	151

6.2	Adapting to Future Challenges – Elemente einer zukunftsorientierten Organisation . . . . .	154
6.2.1	Die beidhändige Organisation – Raum für Zukunftsgestaltung . . . . .	156
6.2.2	Unternehmenskultur als Ermöglicher der Zukunft . . . . .	159
6.2.3	Führung, Anreizsysteme und Motivation . . . . .	160
6.2.4	Zukunftsorientiertes organisationales Lernen . . . . .	162
6.2.5	Wertschätzung und würdevoller Umgang mit etablierten Systemen . . . . .	163
6.3	Innovating for Future Solutions – Elemente einer zukunftsorientierten Innovation . . . . .	164
6.3.1	Front-end Fokus und offene Exploration . . . . .	165
6.3.2	Future Insights . . . . .	166
6.3.3	Experimente und Zukunftsgeschichten . . . . .	168
6.3.4	Besinnung auf die eigene Herkunft . . . . .	170
6.3.5	Zukunftsorientierte Innovationsmodelle . . . . .	171
	Literatur . . . . .	171
<b>7</b>	<b>Zukunftsorientierte Innovation</b> . . . . .	<b>173</b>
7.1	Future-Focused Innovation Process . . . . .	174
7.2	Explore – Zukünftige Entwicklungen aufspüren und wahrnehmen . . . . .	179
7.2.1	Warum sollten wir unser Umfeld also explorieren? . . . . .	184
7.2.2	Wie läuft die Explore-Phase ab? . . . . .	184
7.2.3	Welche Methoden stehen für die Explore-Phase zur Verfügung? . . . . .	184
7.2.3.1	Environmental Scanning . . . . .	185
7.2.3.2	Trendmapping und Trendradar . . . . .	186
7.2.3.3	Trendscouting und Explorationsreisen . . . . .	187
7.2.3.4	Desk Research . . . . .	188
7.2.3.5	Customer Foresight . . . . .	189
7.3	Dream – Zukünftige Entwicklungen greifbar machen und in Szenarien darstellen . . . . .	190
7.3.1	Warum sollten wir Visionen für unsere Zukunft entwickeln? . . . . .	190
7.3.2	Wie läuft die Dream-Phase ab? . . . . .	191
7.3.3	Welche Methoden stehen für die Dream-Phase zur Verfügung? . . . . .	193
7.3.3.1	Szenariotechnik . . . . .	193
7.3.3.2	Visionsgeschichten . . . . .	196
7.3.3.3	Backcasting . . . . .	200
7.3.3.4	Future Customer Journey . . . . .	201
7.3.3.5	Futures Wheel . . . . .	203
7.4	Focus – Klare Perspektiven einnehmen, in den Kontext setzen und Entscheidungen treffen . . . . .	205
7.4.1	Warum sollten wir unsere Zukunftsinformationen in den Kontext setzen und uns für wenige Suchfelder entscheiden? . . . . .	206

7.4.2	Wie läuft die Focus-Phase ab? . . . . .	207
7.4.3	Welche Methoden stehen in der Focus-Phase zur Verfügung? . . . . .	207
7.4.3.1	Trendanalyse und Trendradar . . . . .	208
7.4.3.2	Cross-Impact-Analyse von Trends . . . . .	209
7.4.3.3	Suchfelddefinition und -auswahl . . . . .	210
7.4.3.4	Roadmapping . . . . .	211
7.5	Empathize – Innovationslücken und Bedürfnisse erkennen . . . . .	213
7.5.1	Warum sollten wir zukünftige Kundenbedürfnisse erforschen? . . . . .	213
7.5.2	Wie läuft die Empathize-Phase ab? . . . . .	214
7.5.3	Welche Methoden stehen in der Empathize-Phase zur Verfügung? . . . . .	215
7.5.3.1	Desk Research . . . . .	215
7.5.3.2	Contextual Interviews . . . . .	216
7.5.3.3	Beobachtung . . . . .	218
7.5.3.4	Shadowing . . . . .	219
7.5.3.5	Photo Ethnography . . . . .	220
7.5.3.6	Customer Journey . . . . .	221
7.5.3.7	Stakeholder Analyse . . . . .	223
7.5.3.8	Stakeholder Dialog . . . . .	223
7.6	Define – Probleme erkennen und benennen . . . . .	225
7.6.1	Warum sollten wir uns auf ein konkretes nutzerzentriertes Problem fokussieren? . . . . .	225
7.6.2	Wie läuft die Define-Phase ab? . . . . .	226
7.6.3	Welche Methoden stehen in der Define-Phase zur Verfügung? . . . . .	226
7.6.3.1	Insight Cards . . . . .	227
7.6.3.2	Wie-können-wir-Fragen . . . . .	229
7.6.3.3	Potenzialfelder . . . . .	229
7.6.3.4	Personas . . . . .	231
7.6.3.5	Empathy Map . . . . .	233
7.6.3.6	Pain-Gain-Map . . . . .	235
7.7	Ideate – Ideen finden und Zukunftsgeschichten erzählen . . . . .	235
7.7.1	Warum ist es wichtig, eine Fülle von Ideen zu generieren? . . . . .	235
7.7.2	Wie läuft die Ideate-Phase ab? . . . . .	236
7.7.3	Welche Methoden stehen in der Ideate-Phase zur Verfügung? . . . . .	238
7.7.3.1	Brainstorming . . . . .	238
7.7.3.2	Brainwriting . . . . .	239
7.7.3.3	Idea Gallery . . . . .	240
7.7.3.4	Entscheidungsmatrix . . . . .	241
7.7.3.5	Ideenposter . . . . .	242
7.8	Prototype – Zukünftige Welten bauen und experimentieren . . . . .	243
7.8.1	Warum sollten wir die vielversprechendsten Ideen in konkrete Prototypen transferieren? . . . . .	244

7.8.2	Wie läuft die Prototype-Phase ab? . . . . .	245
7.8.3	Welche Methoden stehen in der Prototype-Phase zur Verfügung? . . . . .	246
7.8.3.1	Desktop Walkthrough . . . . .	246
7.8.3.2	Papierprototyp . . . . .	247
7.8.3.3	Digitaler Prototyp . . . . .	248
7.8.3.4	Storytelling und Storywriting . . . . .	249
7.8.3.5	Videoprototyp . . . . .	251
7.8.3.6	Future Customer Journey . . . . .	252
7.9	Test – Feedback einholen und Zukunftsszenarien testen . . . . .	253
7.9.1	Warum sollten wir unsere Prototypen mit potenziellen Nutzern testen? . . . . .	254
7.9.2	Wie läuft die Test-Phase ab? . . . . .	254
7.9.3	Welche Methoden stehen in der Test-Phase zur Verfügung? . . . . .	254
7.9.3.1	Service Safari und teilnehmende Beobachtung . . . . .	255
7.9.3.2	User Interviews . . . . .	256
7.9.3.3	Feedback Capture Grid . . . . .	256
	Literatur . . . . .	258

## **Teil II Zukunftsorientierte Innovation in der Unternehmenspraxis**

<b>8</b>	<b>Zukunftsorientierte Innovationsarbeit . . . . .</b>	<b>263</b>
8.1	Energie AG – Aufbau eines Trendradars für das Technologiemanagement (ein Beitrag von Elisabeth Spitzenberger) . . . . .	266
8.1.1	Reason-Why – Auslöser und Treiber . . . . .	266
8.1.2	Ziele . . . . .	267
8.1.3	Handlungsebenen . . . . .	267
8.1.4	Ansatz und zukunftsorientiertes Innovationsverständnis . . . . .	268
8.1.5	Vorgehensweise und eingesetzte Methoden . . . . .	269
8.1.6	Learnings . . . . .	270
8.2	RLB – Trendmonitoring als Quelle für neue Innovationen (ein Beitrag von Barbara Boucek) . . . . .	271
8.2.1	Reason-Why – Auslöser und Treiber . . . . .	271
8.2.2	Zielsetzungen . . . . .	272
8.2.3	Handlungsebenen . . . . .	273
8.2.4	Ansatz und zukunftsorientiertes Innovationsverständnis . . . . .	274
8.2.5	Vorgehensweise und eingesetzte Methoden . . . . .	274
8.2.6	Learnings . . . . .	279
8.3	IKEA Österreich – Zukunftsgerichtete Transformationsprozesse konsequent umsetzen (ein Beitrag von Thomas Frauscher) . . . . .	280
8.3.1	Reason-Why – Auslöser und Treiber . . . . .	280
8.3.2	Ziele – ein neueres, besseres IKEA . . . . .	281

8.3.3	Handlungsebenen . . . . .	282
8.3.4	Ansatz und zukunftsorientiertes Innovationsverständnis . . . . .	282
8.3.5	Vorgehensweise und eingesetzte Methoden . . . . .	283
8.3.6	Learnings . . . . .	285
8.4	Fronius International GmbH – Strategisches Roadmapping für zukünftiges Navigieren (ein Beitrag von Sandra Mager) . . . . .	285
8.4.1	Reason-Why – Auslöser und Treiber . . . . .	286
8.4.2	Ziele . . . . .	286
8.4.3	Handlungsebenen . . . . .	287
8.4.4	Ansatz und zukunftsorientiertes Innovationsverständnis . . . . .	288
8.4.5	Vorgehensweise und eingesetzte Methoden . . . . .	289
8.4.6	Learnings . . . . .	291
8.5	Scouting the Future of Retail – Die SCORE-Initiative zum kollaborativen Gestalten neuer Zukunftsbilder für den Handel (ein Beitrag von Andrea Massimiani) . . . . .	292
8.5.1	Reason-Why – Auslöser und Treiber . . . . .	292
8.5.2	Ziele . . . . .	293
8.5.3	Handlungsebenen . . . . .	293
8.5.4	Ansatz und zukunftsorientiertes Innovationsverständnis . . . . .	294
8.5.5	Vorgehensweise und eingesetzte Methoden . . . . .	295
8.5.6	Learnings . . . . .	295
8.6	Johannes Kepler Universität Linz und Ludwig Boltzmann Gesellschaft – THE FUTURE WE WANT (ein Beitrag von Patricia Stark und Christopher Lindinger) . . . . .	298
8.6.1	Reason-Why – Auslöser und Treiber . . . . .	298
8.6.2	Ziele . . . . .	299
8.6.3	Handlungsebenen . . . . .	300
8.6.4	Ansatz und zukunftsorientiertes Innovationsverständnis . . . . .	302
8.6.5	Vorgehensweise und eingesetzte Methoden . . . . .	303
8.6.6	Learnings . . . . .	305
	Literatur . . . . .	306
<b>9</b>	<b>Über das zukunftsorientierte Innovieren . . . . .</b>	<b>309</b>

---

## Teil 1

# Zukunftsorientierte Innovation – Ein Ansatz zum Gestalten der Unternehmenszukunft



*Die Auseinandersetzung mit dem, was morgen sein wird, ist höchst individuell und persönlich.*

## Zusammenfassung

Der Blick auf die Zukunft ist höchst individuell. Menschen und Organisationen sollten ihren eigenen Weg zum Betrachten und Gestalten der Zukunft finden. Umso offener, positiver und konstruktiver wir auf das Morgen schauen, desto eher können wir zu Gestaltern der Zukunft werden. Innovationen sind zukunftsorientiert und wer innoviert, gestaltet auch die Welt von morgen mit! Dabei sind die Anzeichen des künftigen Wandels immer in den Kontext zu setzen. Zukunftsorientierte Organisationen denken im Morgen und handeln im Heute. Beim Entwickeln zukunftsorientierter Innovationen werden Chancen aufgegriffen und in Lösungen transformiert. Das Buch bietet einen Handlungsleitfaden für das Entwickeln zukunftsorientierter Innovationen und bringt viele Beispiele zukunftsorientierter Innovationsarbeit mit konkreten Fallstudien.

**Welches Gefühl begleitet Sie, wenn Sie an die Zukunft denken?** Wie geht es Ihnen bei dem Gedanken, dass wir in 20 Jahren viele unserer heute etablierten Routinen verlassen haben werden? Freuen Sie sich auf die Veränderungen und die neuen Möglichkeiten? Blicken Sie wehmütig in die Vergangenheit und die vertrauten Erinnerungen Ihrer Kindheit?

Die Auseinandersetzung mit dem, was morgen sein wird, ist höchst individuell und sehr persönlich. Wie positiv, hoffnungsvoll oder betroffen wir in die Zukunft blicken, hängt von vielen Faktoren ab. Von unserem Charakter, unseren familiären Prägungen, unserer

Haltung zum Leben, unseren Werten, unserer Lebenssituation, den damit verbundenen Potenzialen und den Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens gemacht haben.

In Gesprächen mit Kolleg:innen, Kund:innen, Weggefähr:innen und Freund:innen habe ich in der Vorbereitung auf dieses Buch diesen Blick in die Zukunft oft diskutiert und hinterfragt. Warum blicken manche Menschen voller Furcht und Skepsis auf alles, was kommen mag? Warum scheinen manche so hoffungsvoll, obwohl ihre von außen betrachteten Umstände gar nicht so optimal sind? Wie zeichnen sie diejenigen aus, die in noch so unwegsamem Situationen immer wieder rasch und konsequent ihren Weg finden? Und warum hadern manche so lange mit allem, was verloren zu sein scheint?

Gerade kürzlich habe ich in einem Unternehmensprojekt mit Masterstudierenden eine Erfahrung gemacht, die uns die unterschiedlichen Zugänge im Betrachten der Zukunft wunderbar offenlegt. Die Aufgabe der Studierenden war es, ein Zukunftsszenario für das Einkaufen im Lebensmitteleinzelhandel in 30 Jahren zu entwickeln. Eine inspirierende Aufgabe, könnte man meinen. Die Studierenden haben mit den Innovationsverantwortlichen aus dem Unternehmen selbst und Expertinnen für Innovationen im Handel Gespräche geführt, recherchiert und unterschiedliche Strömungen für die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels aufgespürt. Dabei kamen Themen wie Nachhaltigkeit, Lebensmittelknappheit, regionale Produktion, Datensammlung und die Verwertung von Daten für die Prognose des Bedarfs, die automatisierte Zahlung ohne Bargeld und Kassierer und die Automatisierung von logistischen Prozessen sowie das Verschwimmen von Online- und stationärem Handel, die sogenannte Omnichannel-Einkauflösung, auf. Die Studierenden hatten nach dieser intensiven Exploration des Themas die Aufgabe, aus der Fülle von Zukunftsinformationen Szenarien abzuleiten, die den Lebensmitteleinkauf der Zukunft prägen würden. Nachdem die Gruppe einen Nachmittag lang relativ selbstgesteuert an den möglichen Zukünften gearbeitet und ein paar Visionen für die Zukunft entwickelt hatte, bin ich am Abend wieder zu der Gruppe gestoßen. Die Stimmung war am Nullpunkt, die Teammitglieder frustriert und demotiviert. Auf dem Flipchart zeigte sich ein technisches Horrorszenario, eine sogenannte Dystopie. In der Manier von Hollywood Science-Fiction-Horrorfilmen zeigte sich hier ein Einkaufsszenario, in dem der Mensch jegliche Selbstverantwortung abgegeben hatte und sich vollends durch die Technik steuern ließ. Big Data und künstliche Intelligenz hatten einige wenige zu den Herrschern der Welt gemacht und die Lebensmittelkonsument:innen der Zukunft waren willenlose, beeinflusste und fremdgesteuerte Spezies, die ihre Seele in Form von Daten verkauft hatten. Und obwohl die Gruppe todunglücklich mit ihrem Szenario war, war sie der festen Überzeugung, dass dies die Zukunft sei. Nachdem ich mir das düstere Bild der Zukunft hatte schildern lassen, fragte ich die Gruppe: Wenn ihr nun so unglücklich mit diesem Ergebnis seid, warum gestaltet ihr nicht ein positiveres Szenario? Es herrschte fünf Minuten Stille, danach wurde der Gruppe bewusst, dass sie selber die Verantwortung für ihre Dystopie zu tragen hatten und dieses Szenario nicht das einzigmögliche war, sondern das von ihnen in den letzten Stunden erschaffene. Eine emotionale und intensive Diskussion über die Verantwortung der Gestalter:innen im Entwerfen der Zukunft entbrannte, wir nahmen Referenz auf die Designethik und wurden uns bewusst, dass wir im Gestalten der Zukunft

immer die Möglichkeit haben, die Utopie zu wählen und das Bild der Welt von morgen auch konstruktiv gestalten können.

In der Gestaltung der Zukunft übernimmt jede und jeder von uns Verantwortung für die Entscheidungen, die getroffen werden, die Möglichkeiten, die formuliert werden und die Szenarien, die letztendlich daraus resultieren. Schaffen wir uns doch eine Welt, die lebenswert ist und reflektieren wir immer wieder, welche Perspektive wir gerade auf die Zukunft legen und ob unsere Entscheidungen auch zu einer lebenswerten Welt von morgen führen!

*(Anmerkung: Für die Studierenden in diesem Projekt war dieser Moment ein Tipping Point und hat ihre Sicht auf das Problem völlig verändert. Ergebnis des Innovationsprozesses waren schließlich wünschenswerte Utopien, die die Probleme unserer Zeit aufgriffen und die sie für die Zukunft zu lösen versuchten!)*

**Dystopie** fiktionale, in der Zukunft spielende Erzählung oder Ähnliches mit negativem Ausgang ([www.duden.de](http://www.duden.de))

**Utopie** Entwurf einer möglichen, zukünftigen, aber fiktiven Vision von einer besseren Welt, die nicht an die vorherrschenden Rahmenbedingungen gebunden ist und möglicherweise umsetzbar ist (vgl. Casteels, 2019)

So vielseitig und unterschiedlich die Perspektiven auf die Zukunft auch sind, so hat sich doch ein zentraler Faktor für mich herauskristallisiert, der die positiv in die Zukunft blickenden Persönlichkeiten eint – die Überzeugung in jeder möglichen Zukunft, die kommen könnte, auch handlungsfähig zu sein. Hoffnungsvoll in die Zukunft zu blicken, heißt also auch, die innere Überzeugung zu haben, dass es in jeder möglichen Zukunft einen Platz für mich gibt und dass es nur darum geht, diese Potenziale auch zu nutzen.

► Hoffnungsvolle und zukunftsoptimistische Personen sind diejenigen, die sich nicht nur als Passagiere der Veränderung sehen, sondern als Gestalter der Zukunft.

Genau diese Idee des Gestaltens liegt auch diesem Buch zugrunde. Wir wissen, dass wir die Zukunft nicht vorhersagen können, wir können auch noch so viel berechnen, Szenarien entwickeln und Visionen formulieren – die Zukunft lässt sich schlichtweg nicht vorhersagen. Aber was wir können, ist die Zukunft mitzugestalten und uns im Heute vom Morgen inspirieren lassen. Indem wir offen durch die Welt gehen und die Zeichen der Veränderung wahrnehmen, neue Möglichkeiten explorieren, Chancen erkennen und unsere eigenen Ideen darüber spinnen, werden wir zu Mitgestalter:innen dieser Zukunft. Ich bin der Überzeugung, dass die Zukunft sein bedrohliches Potenzial verliert, wenn wir hier und heute unseren Blick darauf verändern. Es geht nicht darum, etwas zu beherrschen, da das ja bedeuten würde, Macht über das, was kommt, ausüben zu wollen. Es geht auch nicht darum, etwas festzunageln und Pseudosicherheiten zu entwickeln, oder an etwas festzuhalten, das sich ohnehin nicht festhalten lässt. Vielmehr könnten wir unseren Blick auf die Möglichkeiten richten, die sich aus der Veränderung ergeben. Wir könnten wieder mehr explorieren und auf die kleinen Zeichen achten, die uns den Wandel oft schon viel früher anzeigen.

Stellt man sich die Kurve der Veränderung vor, die Malcom Gladwell in seinem Buch „Tipping Point“ beschreibt, so gibt es für starken Wandel immer eine Vielzahl kleiner Vorzeichen, die diesen anzeigen. Ob sich ein Trend letztlich durchsetzt, an Fahrt aufnimmt und eine sogenannte Bewegung auslöst, hängt dabei von einer Handvoll Faktoren ab. Zum einen beschreibt Gladwell die Bedeutung von einigen wenigen Personen, die den Trend verbreiten und deren Meinung so gewichtig ist, dass andere sie weiterverbreiten. Er nennt es „The Law of the Few“ – das Gesetz der Wenigen. Den zweiten Faktor, den Gladwell nennt, ist der „Stickiness Factor“, also die Fähigkeit eines Trends, sich in den Köpfen der Menschen zu verankern. Es gibt Phänomene, die schnell in Erinnerung bleiben, die bewegt und über die gesprochen wird, sie haben den sogenannten Faktor, uns nicht mehr aus dem Kopf zu gehen. Zu guter Letzt spricht Gladwell noch von der „Power of Context“ und meint damit die Bedeutung des Umfelds, in dem neue Trends entstehen. Dieser Kontext kann eben positiv auf die Verbreitung des Trends wirken und ihm so einen zusätzlichen Boost geben (vgl. Gladwell, 2012). Hört man Expertinnen der Micro Trend Research, wie beispielsweise Stefan Erschwendtner und Joana Bakas von Frontira Strategic Design zu, so sind viele der Trends zu erkennen, wenn man sich nur die Zeit nimmt, auf die scheinbar unwichtigen Details zu achten. ([www.frontira.com](http://www.frontira.com))

So gesehen könnte das Buch auch eine Einladung sein, innezuhalten, den Blick auf die Dinge zu verändern, einen anderen Standpunkt einzunehmen oder einfach offen zu sein – für das Gehörte, Gesehene, Gesagte, Empfundene, Beschriebene, Thematisierte, Diskutierte – für all die Kleinigkeiten und Nebensächlichkeiten, die uns in ganz kleinen Dosen und eng miteinander verknüpft die Weisen für morgen mitgeben.

Welche Zukunft dabei gestaltet wird, ist wie schon gesagt, höchst individuell und persönlich. Die Zukunft, die für den einen fabelhaft sein mag, ist für den anderen optionslos und trist. Diese Individualität und Einzigartigkeit der Zukunft für jeden einzelnen ist Segen und Fluch zugleich. Während die gute Nachricht, die darin verborgen liegt, ist, dass wir unsere Zukunft selbst in der Hand haben, ist die schlechte Nachricht, dass wir sie von niemanden so einfach kopieren können.

Immer wieder treffe ich in Unternehmen auf Menschen, die auf der Suche nach der Zukunft und den Entscheidungen für die Zukunft nach Blaupausen suchen. Wie oft ich die Frage gestellt bekommen habe: „Wie machen das andere Unternehmen, die schon erfolgreich sind? So möchten wir das dann auch machen“ oder „Ich habe gehört, dass die das dort mit dem Tool XY gelöst haben und deshalb möchten wir das jetzt auch haben“. Ich muss gestehen, dass ich auf diese Fragen mittlerweile – je nach Tagesverfassung – sogar schon etwas ungehalten reagieren kann.

- Es verwundert mich immer wieder, wie viel Energie in das Nachahmen anderer gesteckt wird und wie wenig Lust am Entwickeln eigener Lösungen vorhanden ist.

Warum aber ist das so? Zum einen werden wir in unserer Sozialisation ganz stark auf das Befolgen von Regeln und das Nachahmen von erprobten Dingen gedrängt. Unser Bildungssystem prägt uns stark im „richtig“ und „falsch“, es zeigt uns, wie die Dinge zu

laufen haben und es versucht, alles zu normieren. Es gibt dann die „eine Welt“ und den „einen Blick auf die Dinge“. Das mag uns effizient im Erwerben von Fertigkeiten, wie dem Rechnen, Schreiben, Sprachen lernen machen, aber befähigt es uns auch zum eigenständigen Entwickeln von Lösungen? – wohl eher kaum. (vgl. Kelley & Kelley, 2013)

Zum anderen verfolgen wir dieses erprobte Muster auch unreflektiert in den Unternehmen weiter. Wir haben gelernt, dass wir durch normative, stark vordefinierte, vereinfachte Prozesse und Blaupausen viele Arbeiten einfach verrichten können. Das Fließband hat die Geschwindigkeit unserer Produktionen vervielfacht und die Menschen, die dort tätig sind, austauschbar und damit schnell ersetzbar gemacht. Ziel dieses Konzepts war es, schnell Waren zu produzieren und sie verfügbar zu machen. Die Umstände sind dabei bekannt und stabil, die Prozesse wiederkehrend und immer den gleichen Regeln folgend. Man könnte jetzt sicher darüber diskutieren, ob dieses Konzept wirklich immer zu den besten und innovativsten Lösungen führt, dies ist aber nicht Inhalt dieses Buches. Was es uns aber aufzeigt ist, dass wir verleitet sind, in der gleichen Art und Weise auch auf die Zukunft zu blicken. Ich erlebe in vielen Unternehmen, dass unbewusst Prozesse definiert werden und Informationen zugekauft und interpretiert werden, die genau diese Sicherheit und einfache Wiederholbarkeit auch im Umgang mit der Zukunft anstreben. Sie versuchen zu normieren, was nicht normiert werden kann, sie versuchen Sicherheit zu erlangen, wo es nur Unsicherheit gibt, sie versuchen zu standardisieren, wo es keinen Standard geben kann, weil es noch gar nicht passiert ist und sie versuchen zu kontrollieren, worüber es keine Kontrolle geben kann. Und da es unmöglich ist, solche normativen Standards für die Zukunft selber festzulegen, ist man dankbar, sich an anderen orientieren zu können. Deshalb die Versuchung, auf Blaupausen zu setzen, deshalb der Wunsch, sich an „großen, wissenden Trendforschern“ zu orientieren, die uns sagen, wie die Zukunft sein wird. Das verschafft uns Sicherheit, wo wir doch so verunsichert sind. (vgl. Kreibich & Lietsch, 2015 und Hilbig, 2018)

In diesem Wunsch die Zukunft kontrollieren zu können, liegt aber eigentlich das größte Risiko. Die Zukunft ist ungewiss, unvorhersehbar und nicht kontrollierbar. Was wir in diesem Zusammenhang brauchen, ist eine radikale Abkehr von den etablierten Denkhaltungen, Handlungsweisen und Methoden, die uns aus der Optimierung des Bestehenden so vertraut sind. Sie mögen in etablierten Prozessen noch teilweise ihre Berechtigung haben, aber sicher nicht in der Auseinandersetzung mit der Zukunft.

„Was bedeutet diese Tatsache aber für den Umgang mit der Zukunft in Unternehmen?“, werden Sie nun berechtigterweise fragen. Es bedeutet, dass wir unseren Blick auf die Zukunft neu finden müssen. Nicht beherrschend, Macht ausübend, stabilisierend und absichernd sollte er sein, sondern neugierig, offen, explorierend, beobachtend, hoffnungsvoll und wandlungsbereit. Unser Ziel sollte es sein, einen wachen Blick für das, was sich zeigt zu entwickeln, auf unsere Intuition zu vertrauen, die Inspirationsquellen, die sich bieten, zu erkennen und auszuschöpfen und im Tun explorierend und nach Möglichkeiten suchend zu sein. Wenn wir die Zukunft gestalten möchten, dann dürfen wir keine Scheu vor Iterationen haben, vor nicht geglückten Versuchen, vor falschen Einschätzungen und unerwarteten Ereignissen. Wir werden am Weg in die Zukunft viel lernen, viel ausprobieren und auch vieles wieder zurücklassen. Wir werden Fehler machen, falsche Annahmen tref-

zukunfts offen.	in den Kontext gesetzt.	umfassend.	passgenau.
<p>Innovationen sind zukunfts offen und wer innoviert, gestaltet auch die Zukunft mit!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li># Erneuerung</li> <li># neue Bedürfnisse</li> <li># Märkte von morgen</li> <li># Zukunftsforschung</li> <li># Was ist Zukunft?</li> </ul>	<p>Jeder Wandel, jede Innovation ist individuell zu betrachten und wird immer im Kontext gestaltet!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li># Warum Kontext?</li> <li># Vernetzte Systeme</li> <li># Individueller Kontext</li> </ul>	<p>Zukunftsorientierte Unternehmen denken im Morgen und handeln im Heute - und dies auf verschiedenen Ebenen!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li># Future Thinking</li> <li># Future Doing</li> <li># Strategie</li> <li># Organisation</li> <li># Innovation</li> </ul>	<p>Zukunftsorientierte Innovationen erkennen Chancen und transformieren diese in Lösungen - die Wege dafür sind vielfältig!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li># Future-Focused Innovation</li> <li># Zukunftskonzepte</li> <li># Unternehmenspraxis</li> </ul>

**Abb. 1.1** Grundlegende Prämissen dieses Buches

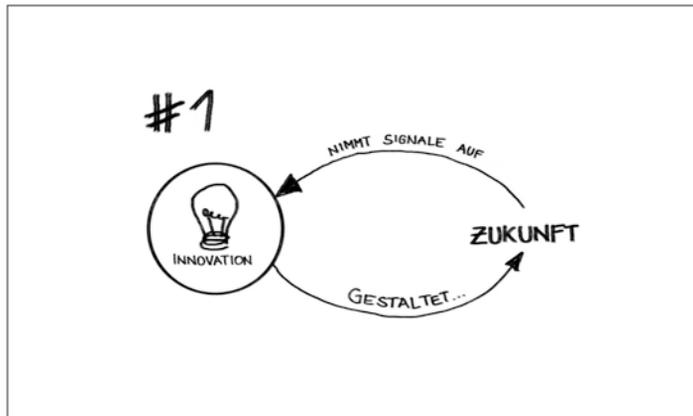
fen und unbrauchbare Wege einschlagen. Wir werden aber auch Potenziale entdecken, die uns begeistern und treiben, die uns glücklich machen und die uns bestätigen darin, wie schön es sein kann, die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Welche Möglichkeiten es für Organisationen auf unterschiedlichen Handlungsebenen und für Menschen in ihren individuellen Aufgabenbereichen gibt, die Zukunft mitzugestalten, zeigt dieses Buch auf. Es gibt einen Überblick über die Möglichkeiten, sich mit der Zukunft zu beschäftigen, die entdeckten Chancen und Inspirationsquellen vor dem Hintergrund des eigenen Unternehmens und der eigenen Situation zu interpretieren und zukunftsorientierte Projekte tatsächlich auch zu starten.

Um den gesamten Spannungsbogen der zukunftsorientierten Innovation beschreiben und diskutieren zu können, liegen diesem Buch einige Prämissen zugrunde, die Innovation und Zukunftsmanagement miteinander verflechten (siehe auch Abb. 1.1):

### **#1: Innovationen sind zukunfts offen und wer innoviert, gestaltet auch die Welt von morgen mit!**

Wer sich im Unternehmen mit Innovation beschäftigt, beschäftigt sich gleichermaßen auch immer mit der Zukunft. Zu innovieren, ohne die Zukunft zu gestalten, ist schlichtweg unmöglich. Somit müssen wir uns als Innovatorinnen und Innovatoren auch bewusst sein, dass wir damit auch Verantwortung für die Welt von Morgen übernehmen. Wer heute damit beginnt, ein Innovationsprojekt zu treiben, entwickelt damit immer eine Lösung, die den Erfolg des Unternehmens im Morgen sichern oder vergrößern soll. Die Triebfeder für Innovation ist dabei immer der Nutzen, für wen auch immer. In erster Linie erneuern sich Unternehmen, um ihr Überleben zu sichern bzw. um ihren Erfolg zu steigern. Wie schon die Evolutionstheorie, auf die ich später noch im Detail eingehen werde, besagt, ist die Veränderungsbereitschaft oder auch Veränderungsfähigkeit der Grund, warum manche Spezies bestehen und andere aussterben. Diese Erkenntnis kann so im Groben auch auf Unternehmen umgelegt werden. Wer sich den Anforderungen im Umfeld laufend anpassen kann, in dem neue Produkte entwickelt, Geschäftsmodelle transformiert, Trends wie die Digitalisierung aufgegriffen und im Unternehmen genutzt werden, der wird laufend wettbewerbsfähig bleiben (siehe auch Abb. 1.2).

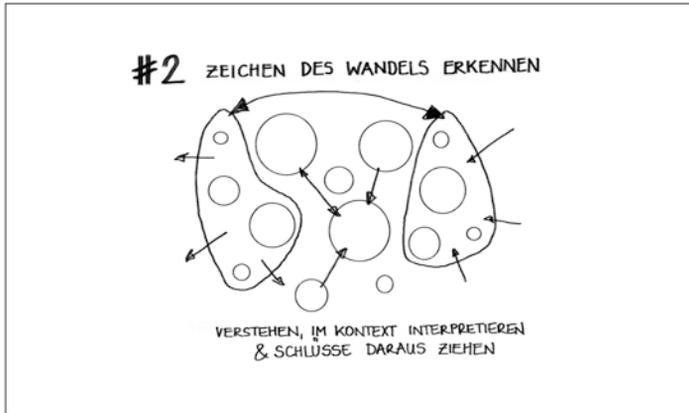


**Abb. 1.2** Innovationen sind zukunfts offen und wer innoviert, gestaltet auch die Welt von morgen mit

Damit ist es für Unternehmen unabdingbar erneuerungsfähig zu bleiben und die „Art of Strategic Renewal“, also die Kunst der strategischen Erneuerung zu beherrschen, wie es Binns et al. (2015) so wunderbar in ihrem Artikel beschreiben. Diese Erneuerungsfähigkeit haben wir als Unternehmen aber nur dann, wenn wir die Zeichen der Veränderung in unserem Umfeld erkennen und für uns nutzen. Dies verlangt ein gutes Gespür für die Veränderung von Kund:innen- und Nutzer:innenbedürfnissen auf der einen Seite, aber auch ein hohes Maß an Kompetenz im Nutzen dieser sich bietenden Potenziale. Wenn wir es als Unternehmen schaffen, nicht von den Veränderungen der Mitbewerber getrieben zu werden, sondern die Märkte von morgen selber zu gestalten, dann haben wir viel auf dem Weg in die Zukunft richtig gemacht. Dabei wird es wichtig sein, den eigenen Blick auf die Zukunft zu schärfen, einen eigenen Ansatz für Zukunftsmanagement im Unternehmen zu finden und letztlich Zukunftsorientierung als Wert im Unternehmen zu verankern.

### **#2: Die Anzeichen des zukünftigen Wandels sind immer in den Kontext zu setzen**

Veränderungen sind immer subjektiv zu bewerten. Ein Trend, der ein Unternehmen oder eine ganze Branche maßgeblich transformiert, kann für ein anderes Unternehmen völlig unbedeutend sein. Unternehmen, die sich proaktiv mit der Zukunft beschäftigen wollen, brauchen zusätzlich zu den Fertigkeiten im Zukunftsmanagement auch die Fähigkeit, zukünftige Entwicklungen und Trends zu kontextualisieren und für sich interpretierbar und nutzbar zu machen. Die zentrale Fragestellung dabei lautet: Welchen Einfluss hat diese Veränderung auf die Bereiche unseres Unternehmens? Dafür ist es wichtig, das Ökosystem zu kennen, in dem das eigene Unternehmen eingebettet ist. Wie ist mein Umfeld beschaffen? Welche Stakeholder besitzen welchen Einfluss? Welche Netzwerke gibt es und wie sind die einzelnen Akteure miteinander verflochten? Welche Interessen gibt es? Selten, wenn sogar nie, trifft eine externe Veränderung nur einen Akteur im Netzwerk, und somit sind die Veränderungsprozesse immer im Ökosystem zu betrachten.



**Abb. 1.3** Die Anzeichen des zukünftigen Wandels sind immer in den Kontext zu setzen

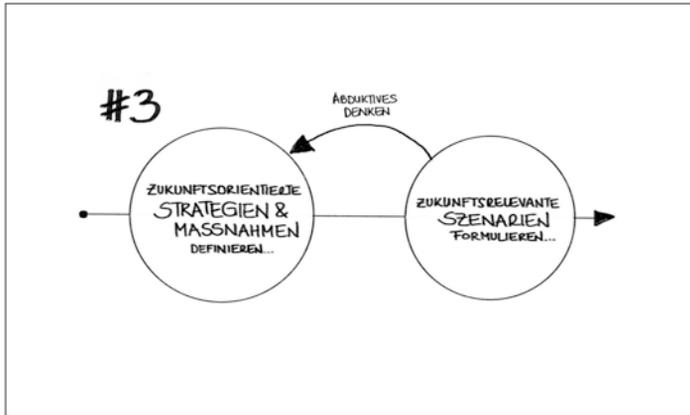
Dazu kommt, dass jedes Unternehmen sein ganz eigenes Ökosystem hat und auch direkte Mitbewerber aufgrund ihrer Unternehmensgenese, den Ressourcen und Kernkompetenzen, dem Netzwerk und den handelnden Personen ganz unterschiedlich von zukünftigen Veränderungen bedroht sind oder auch ganz unterschiedlich von ihnen profitieren können. Aus diesem Grund ist es zur Einschätzung von zukünftigen Veränderungen besonders wichtig, die eigenen Voraussetzungen gut zu kennen und sich seiner Umfeldbedingungen bewusst zu sein – sie haben maßgeblichen Einfluss darauf, welche Gestaltungsmöglichkeiten sich in Zukunft ergeben (siehe auch Abb. 1.3).

Die Fähigkeit zur Kontextualisierung lässt sich an einigen Merkmalen kontextorientierter Unternehmen erkennen:

- der systematischen Exploration des Kontexts durch ein externes Informationsmanagement,
- einer Absorptive Capacity, also der Fähigkeit, externes Wissen in der Organisation auch nutzbar und verteilbar zu machen
- einer lernenden Organisation, die sich durch einen ausgeprägten Lern- und Weiterentwicklungsansatz zeigt,
- einem Insight-basierten Handeln, das Informationen und Daten immer vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnis bewertet und
- der Fähigkeit, strategische Entscheidungen auf Basis externer Entwicklungen abzuleiten und treffen zu können.

### #3: Zukunftsorientierte Organisationen denken im Morgen und handeln im Heute

Zukunftsorientierte Organisationen sind fähig, externe Signale aufzunehmen und für sich nutzbar zu machen. Dafür braucht es auch Menschen, die diese Fähigkeiten besitzen und kultivieren. Zukunftsorientiertes Denken bedeutet, strategisch zu denken, die Konsequenz der eigenen Entscheidungen für die Zukunft zu verstehen und demnach klug zu handeln.



**Abb. 1.4** Zukunftsorientierte Organisationen denken im Morgen und handeln im Heute

Es bedeutet aber auch, Visionen formulieren zu können und abduktiv zu denken. Wer in die Zukunft denkt, muss sich von der Gegenwart lösen können und die Szenarien auch manchmal aus der Zukunft heraus entwickeln, ohne an die Grenzen im Heute vor Augen zu haben. Es braucht Offenheit, ein ausgeprägtes Systemdenken und ein gutes Verständnis für Verflechtungen und Zusammenhänge. Dieses Denken und letztlich auch das Handeln danach zeigt sich auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen: auf der Ebene der Strategieentwicklung, die die generellste und hierarchisch am höchsten gelagerte Aufgabe in der Auseinandersetzung mit der Zukunft innehat. Hier werden Weichen gestellt, Handlungskorridore für andere Bereiche vorgegeben und zukunftsleitende Zielsetzungen formuliert. Eine zukunftsorientierte Strategie zu formulieren bedeutet, nicht die erfolgreiche Vergangenheit in die Zukunft fortzuschreiben, sondern eine neue Erfolgsgeschichte für morgen zu formulieren. Dies verlangt nach neuen Methoden und Denkhaltungen in der Strategieentwicklung (siehe auch Abb. 1.4).

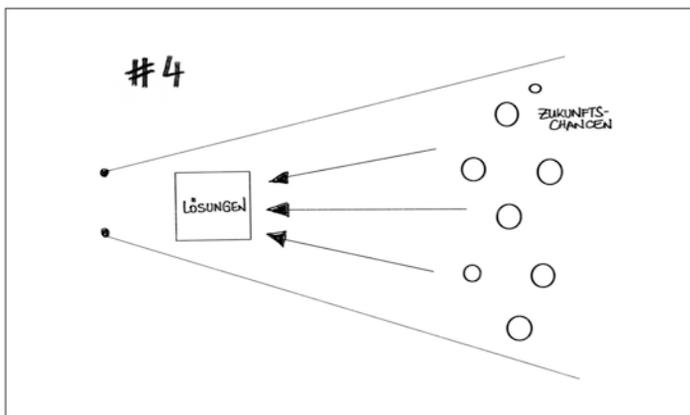
Wer zukunftsorientierte Strategien in die Umsetzung bringen möchte, braucht eine zukunftsfähige Organisation, die sich dem Wandel anpassen kann und schnell auf Veränderungen reagiert. Die zukunftsfähige Organisation ist agil, schnell anpassungsfähig und flexibel. Starre Strukturen und Hierarchien, haben vielerorts ausgedient, die Prozesse und Wertschöpfungsnetze müssen resilient sein und sich in turbulenten Umfeldern schnell anpassen können. Dies braucht Mitarbeiter:innen und Teams, die sich zutrauen, schnelle Entscheidungen zu treffen, ohne jedes Problem nach oben zu delegieren. Handlungsfähigkeit und Selbststeuerung sind die Tugenden der exzellenten Mitarbeiter:innen von morgen und sie brauchen auch eine andere Art von Führung. Kollegiales Miteinander, kollaborative Ziele, Freiräume und klare Ziele, die eigenständig verfolgt werden, prägen die Kommunikation von Mitarbeiter:in und Führungskraft. Die zukunftsorientierte Organisation ist fähig zur gleichen Zeit etablierte Routinen zu verbessern und radikal neue Ideen zu denken und zu verfolgen. Die Organisation der Zukunft ist beidhändig und kann konkurrierende Ziele unter einem Dach vereinen.

#### #4: Zukunftsorientierte Innovationen erkennen Chancen und transformieren diese in Lösungen

Während Strategie und Organisation stark die Voraussetzungen für zukunftsorientiertes Denken und Handeln aufbauen, ist die operative Einheit, in der die Zukunftschancen in Lösungen transformiert werden, die Innovationseinheit (siehe auch Abb. 1.5). Wo auch immer im Unternehmen die Innovationstätigkeit verankert ist, sei es im Marketing, der Forschung und Entwicklung, dem Produktmanagement, der Konzernentwicklung oder einer eigenen Innovationsabteilung – hier passiert die Gestaltung der zukunfts-fähigen Lösungen. Jede Organisation, die die Zukunft aktiv mitgestalten möchte, braucht deshalb einen zukunftsorientierten Innovationsprozess, der Zukunftsmanagement und Innovationstätigkeit in sich vereint. Von der Exploration der Zukunft und dem losen Sammeln von Anzeichen für Veränderungen bis hin zur marktreifen Innovation braucht es einen Prozess, der diese Aufgaben strukturiert und anleitet. In Kap. 7 dieses Buches wird ein zukunftsorientierter Innovationsprozess in seinen Phasen Schritt für Schritt beschrieben und neben den Herausforderungen in der jeweiligen Phase auch relevante Methoden beschrieben. Die Exploration der Zukunft beginnt auf einer sehr generellen Ebene mit den Phasen **Explore, Dream, Focus**, und wird mit den Phasen **Empathize, Define, Ideate, Prototype** und **Test** in den klassischen nutzerzentrierten Innovationsprozess übergeführt. Gesamt betrachtet wird der Innovationsprozess um die Aufgaben des Zukunftsmanagements erweitert und in einem integrierten Ansatz dargestellt.

Um diesen Ansatz auch in der praktischen Umsetzung in Unternehmen sichtbar zu machen, werden zu guter Letzt auch ausgewählte Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis und aus Institutionen beschrieben, die die individuelle Gestaltung der Unternehmenszukunft in all ihren Facetten gut sichtbar und verständlich machen. Den Abschluss bildet ein persönliches Fazit über die zukunftsorientierte Innovationsarbeit.

Das Buch untergliedert sich in fünfzehn Kapitel, die aufeinander aufbauen und einem roten Faden folgen. Die einzelnen Kapitel werden in Abb. 1.6 dargestellt und im Folgenden kurz beschrieben und eingeführt.



**Abb. 1.5** Zukunftsorientierte Innovationen erkennen Chancen und transformieren diese in Lösungen



**Abb. 1.6** Aufbau des Buches

**Kap. 1** gibt einen Gesamtüberblick und führt in die Idee bzw. auch die Problemstellung, die dem Buch zugrunde liegt, ein. Warum eine konstruktive Auseinandersetzung mit der Zukunft und die darauf basierende Gestaltung zukunftsorientierter Innovationen viele Unternehmen immer noch fordert, wird hier geklärt.

In **Kap. 2** wird erläutert, warum Zukunftsorientierung eine wichtige Kompetenz in Innovationsprojekten darstellt und warum diese für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens so bedeutsam ist. Es werden drei unterschiedliche Perspektiven auf den Innovationserfolg der Zukunft gelegt.

In **Kap. 3** werden die unterschiedlichen Perspektiven auf die Auseinandersetzung mit der Zukunft vorgestellt und ein kurzer Blick auf die Entwicklung der Zukunftsforschung gelegt. Außerdem wird definiert, was Zukunft eigentlich bedeutet und welche unterschiedlichen Zukünfte es gibt.

**Kap. 4** widmet sich den Grundlagen zukunftsorientierten Denkens und Handelns und geht auf die Modelle, Fähigkeiten und Praktiken ein, die uns zu zukunftsorientierten Denker:innen machen. Zukunftsorientiertes Handeln wird vor dem Hintergrund volatiler Umfelder und zunehmender Marktdynamiken diskutiert.

In **Kap. 5** wird die Verarbeitung von Zukunftsinformationen in einem spezifischen Kontext beschrieben. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten damit, die generellen Trends und Zukunftsszenarien, die heute zur Verfügung stehen, auf die eigene Branche, das nähere Unternehmensumfeld und das eigene Unternehmen umzulegen. Dabei wird der Begriff des Kontexts bzw. der Kontextualisierung eingeführt und beschrieben und auch erläutert, warum nur die Kontextualisierung von Zukunftsinformationen auch wirklich zu zukunftsorientierten Unternehmensstrategien führen kann.

In **Kap. 6** werden die Handlungsebenen des zukunftsorientierten Unternehmens eingeführt – die Strategie, die Entwicklung der Organisation und ihrer Menschen, und die Innovation. Sie zeigen, wo es im Unternehmen Zukunftsorientierung braucht, um letztlich zukunftsorientierte Innovationen gestalten zu können!

**Kap. 7** baut auf den Handlungsebenen auf und beschreibt ganz konkret, wie ein zukunftsorientierter Innovationsprozess gestaltet und umgesetzt werden kann. Welche Phasen von dem Aufspüren von schwachen Signalen über die Zukunft bis hin zur umgesetzten Innovation durchlaufen werden müssen und welche Methoden dabei hilfreich sein können.

**Kap. 8** beinhaltet Beispiele zukunftsorientierter Innovationsarbeit. In Form von verschiedenen Fallstudien aus der Unternehmenspraxis, wird aufgezeigt, wie zukunfts-

orientierte Innovationen in Projekten umgesetzt worden sind. Sie helfen dabei, die Fülle der Strategien und unterschiedlichen Ansätze zur Realisierung zukunftsfoкусierter Innovationen kennenzulernen und Inspiration für die Gestaltung des eigenen Weges zu erhalten. Maßgeschneiderte Trendradare, zukunftsorientierte Innovationsprozesse, eigene Ansätze für Trendscouting und -bewertung sind nur einige der Lösungen, die hier praxisnah diskutiert werden. Für den Leser und die Leserin bietet sich die Chance, die vorab diskutierten Inhalte in ihrer praktischen Umsetzung zu erleben und sich Impulse für den Transfer ins eigene Unternehmen zu holen.

**Kap. 9** schließt den Spannungsbogen des Buchs und zieht aus den unterschiedlichen Fallstudien seine Lehren. Durch die Formulierung zentraler Erkenntnisse, was bei der Entwicklung zukunftsorientierter Innovationen in verschiedenen Kontexten funktioniert und zum Erfolg führt, können sich die Leser:innen schließlich noch Inspiration für ihre eigene Zukunfts- und Innovationsarbeit mitnehmen!

---

## Literatur

- Binns, A., Harreld, J. B., O'Reilly, C., & Tushman, M. (2015). The art of strategic renewal. *MIT Sloan Management Review, Summer Edition*, 1–3.
- Casteels, C. (2019, Oktober 4). Utopie, Dystopie, Eutopie – Begriffe der Zukunftsszenarien. <https://magazin.schreibnacht.de/utopie-dystopie-eutopie-begriffe-der-zukunftsszenarien/>. Zugegriffen am 24.10.2023.
- Gladwell, M. (2012). *The tipping point. How little things can make a big difference*. Little, Brown and Company.
- Hilbig, H. (2018). *Zukunftsmanagement für den Mittelstand: Was Sie tun können und was Sie besser lassen sollten, um auch morgen noch im Geschäft zu sein*. Springer.
- Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Currency.
- Kreibich, R., & Lietsch, F. (2015). *Zukunft gewinnen! Die sanfte (R)evolution für das 21. Jahrhundert – inspiriert vom Visionär Robert Jungk*. Altop.  
[www.frontira.com](http://www.frontira.com)



*Erst durch das Gestalten von Zukunftsbildern werden wir zu Innovator:innen. Innovation ist eine Zukunftsdisziplin.*

## Zusammenfassung

Unternehmen, die auch in Zukunft erfolgreich sein möchten, brauchen eine hohe strategische Anpassungs- und Erneuerungsfähigkeit. Sie müssen sich mit den Umfeldbedingungen auseinandersetzen und auch ihre strategischen Entscheidungen den Veränderungen im Kontext anpassen. Um dies zu bewerkstelligen, brauchen sie ein hohes Maß an Empathie für die Wünsche und Sehnsüchte ihrer Kund:innen und Nutzer:innen und müssen sich mit den latenten Bedürfnissen der Nutzer:innen und den aufkeimenden Bedürfnissen intensiv auseinandersetzen. Oft sind aufkeimende Bedürfnisse nicht sofort sichtbar und die Probleme nicht eindimensional. Es braucht dann einen Blick hinter die Kulissen und ein gutes Verständnis für die Zusammenhänge, in die komplexe Probleme oft eingebettet sind. Um die Zukunft zu gestalten, braucht es auch die Fähigkeit, sich von etablierten Marktstrukturen zu lösen und die Märkte komplett neu zu denken. Oft erschaffen Innovationen neue Märkte, sie brechen die Regeln des bisher Etablierten. Wie die Regeln definiert werden und ob die neuen Lösungen die Welt zu einem besseren Ort machen, liegt dabei in der Verantwortung derer, die die Innovationen der Zukunft gestalten.

**Warum sollten wir uns mit der Zukunft beschäftigen?** – Die großen Herausforderungen unserer Zeit, wie zum Beispiel die Digitalisierung, die drohende Gefahr durch terroristische Anschläge und Kriege, der Klimawandel oder auch die Flüchtlingskrise, Hungers-

nöte oder Pandemien erinnern uns täglich daran, dass es dringend neue Lösungen braucht, um auf dieser Welt auch in Zukunft gut zusammenleben zu können. Der Wohlstand, in dem wir leben, die Weltordnung, von der wir heute vielleicht glauben, dass sie die richtige wäre und die Lebensumstände, von denen wir glauben, dass sie gut und richtig für uns wären, sind keinesfalls in Stein gemeißelt und unterstehen einer laufenden Transformation. Wir sind uns gewiss, dass die Welt, in der wir heute leben, nicht die Welt von morgen sein wird. Mit dem Blick auf all die Herausforderungen, denen wir uns für ein freudvolles Zusammenleben auf dieser Welt stellen sollten, wird uns bewusst, dass es viel Gestaltungspotenzial gibt und dass wir, wenn wir unsere Fähigkeiten dazu einsetzen möchten, diese Zukunft wesentlich mitgestalten können.

Klar ist, dass nicht alles, was morgen passieren wird, schon heute vorhersehbar ist. Es gibt sie, die sogenannten Schwarzen Schwäne, die scheinbar rücksichtslos und ohne sich vorab anzumelden oder Zeichen zu senden, hier in unserem Umfeld breit machen. Der Begriff der Schwarzen Schwäne geht dabei auf Publikationen von Nassim Nicholas Taleb zurück (er verfasste 2007 das Buch „The Black Swan“) und beschreibt das Phänomen von Entwicklungen, die ohne Vorzeichen bzw. ohne uns vorher bewusst zu sein, in unserem Handlungsrahmen auftauchen. Die Covid 19-Pandemie haben viele von uns als einen solchen schwarzen Schwan wahrgenommen, sie ist scheinbar aus dem Nichts aufgetaucht und hat mit voller Wucht unseren Alltag und all das, was wir für gegeben hingenommen haben, völlig auf den Kopf gestellt. 9/11 war auch eines dieser Ereignisse, von dem wir, bevor es passiert ist, nicht für möglich gehalten hätten, dass es jemals eintritt. Die amerikanische Nation aber auch wir als westliche Welt haben bis zu diesem Zeitpunkt nicht für möglich gehalten, dass arabische Terrorgruppen die Destabilisierung der USA in dieser Art und Weise wagen würden. Und doch hat dieses Ereignis uns mit voller Wucht getroffen und nicht nur in den USA zu gravierenden Einschnitten im Weltbild und der Wahrnehmung des politischen Islam geführt. Es herrscht wahrscheinlich sehr große Einigkeit darüber, dass weder die Covid 19 Pandemie noch 9/11, der arabische Frühling, das Stranden eines Supertankers im Suez-Kanal oder die Flüchtlingskrise im Syrienkrieg vorhersehbar waren. Und dennoch haben auch diese Ereignisse und vor allem ihre Konsequenzen ihre vorhersehbaren Anteile.

Dass jede Entwicklung auch ihre vorhersehbare Komponente hat, wird auch in Bezug auf die Covid19-Pandemie sichtbar. Hat nicht Bill Gates, 2015 bei einem TedTalk schon von der Gefahr von Pandemien gesprochen und ein Beispiel in Kalifornien zitiert, in dem er die drohende Gefahr beschreibt und auch aufzeigt, wie schnell eine weltweite Ausbreitung in einer globalisierten Welt von statten gehen kann? (vgl. Gates, 2015) Er hat dafür viel Kritik und Häme von bestimmten Kreisen geerntet und ihm wurde anfangs sogar unterstellt, die Pandemie mithervorgerufen zu haben. Und haben wir vor Covid19 nicht gewusst, dass die Welt etwa alle 100 Jahre von einer Pandemie heimgesucht wird und die Spanische Grippe gut 100 Jahre her ist?

Unvorhersehbare Ereignisse scheinen oft ex-post und in ihren Kontext eingebettet als gar nicht mehr so unvorhersehbar und würden wir die drohenden Gefahren immer wieder in Szenarien abbilden und benennen, so wären viele der oben geschilderten Vorkommnisse auf diesem Radar erschienen. (vgl. Fink & Siebe, 2016)

Wir sind uns also vieler Themen, vieler Herausforderungen unserer Zeit wohl bewusst und kennen in der Regel auch die drohenden Gefahren. Wir können viele davon benennen und doch sind wir dazu verleitet, sie in unserem Alltag auszublenken. Zum einen vereinfacht uns dieses Ausblenden den Umgang damit, es schützt uns davor, immer in Alarmbereitschaft sein zu müssen und es macht unser Handeln auch irgendwie überschaubarer und bequemer. Dies sollte uns dennoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass all diese Gefahren – auch wenn wir sie ausblenden oder zumindest der Einfachheit halber bei unseren Entscheidungen ausklammern – immer noch vorhanden sind und uns jeden Moment überraschen können.

Der Weg damit umzugehen, sollte nun keinesfalls ein Leben in permanenter Angst sein. Nur weil wir uns vor unvorhersehbaren Ereignissen fürchten, wird die Zukunft und das potenziell eintretende Ereignis nicht weniger bedrohlich. Was wir aber tun können, ist eine konstruktive Auseinandersetzung mit potenziellen Bedrohungen aber auch aufkeimenden Chancen zu finden und so zu proaktiven Gestaltern der Zukunft zu werden. Christina Taylor (2017) spricht in ihrem Kurs zum Thema Future Thinking über die sogenannten „Oops“, also scheinbar zufällig Ereignisse, die uns auf Potenziale für die Zukunft hinweisen. Zukunftsorientierte Führungskräfte sind aus ihrer Sicht jene, die sich durch ihre Art zu Denken auszeichnen und für die proaktive Gestaltung der Zukunft brennen. Sie schauen mit einem weiten Blick in die Zukunft und erkennen die Signale, die die Veränderung tragen. Sie können Visionen fassbar machen, Teams zusammenstellen und gemeinsam konkrete Ziele erreichen. Die wesentlichen Innovationen der Zukunft werden von Teams erarbeitet werden und die Aufgabe der Führung wird es sein, diese Teams zusammenzustellen, die richtigen Personen auf den richtigen Platz zu bringen und sie immer wieder zu Höchstleistungen zu motivieren.

Die wichtigsten drei Aspekte, die für eine Auseinandersetzung mit der Zukunft bedeutsam sind, werden im Folgenden kurz erläutert.

---

## **2.1 Wer wachsam für Veränderungen ist, sichert zukünftigen Erfolg**

Über das Erreichen und Konservieren des Erfolgs von Unternehmen gibt es unzählige Werke. Nahezu jeder Managementratgeber beschreibt, wie andere erfolgreiche Unternehmer es geschafft haben und wissenschaftliche Studien versuchen seit Jahrzehnten, jene Faktoren zu identifizieren, die für den Erfolg von Unternehmen ausschlaggebend sind. Umjubelte Management-Speaker:innen erklären in ihren Keynotes, welche Rezepte hinter dem Erfolg von Unternehmen stecken und wie jedermann diese in kürzester Zeit erreichen kann. In einer so von wirtschaftlichem Erfolg und Wachstum geprägten Welt ist die Formel für erfolgreiches Unternehmertum ein begehrtes Gut.

Betrachtet man aber die Entwicklung von Unternehmen über längere Zeit hinweg und hinterfragt man kritisch, welchen Erfolg das Umsetzen der so propagierten Erfolgsfaktoren tatsächlich gebracht hat, so gerät man schnell in die Versuchung, die sogenannten Managementenerfolgsfaktoren in Frage zu stellen. Warum konnte Nokia scheitern, wenn es

doch Marktführer am globalen Markt war, die höchsten F&E-Investitionen tätigte und in seinem Forschungsteam die qualifiziertesten Köpfe seiner Branche beschäftigte? Würde man hier eine Liste von Erfolgsfaktoren heranziehen, so hätte man dem Unternehmen wahrscheinlich eine hohe Zukunftsfähigkeit attestiert.

Schon lange steht die Erfolgsfaktorenforschung unter Kritik, da sich Erfolg eben doch nicht beliebig vervielfältigen lässt. Was für das eine Unternehmen erfolgskritisch war, ist für das andere Unternehmen – ex post betrachtet – vielleicht völlig irrelevant. Natürlich gibt es sie, die Erkenntnisse über den Erfolg, die im Nachhinein immer so klar auf der Hand zu liegen scheinen. In der Situation hilft es Entscheidern jedoch wenig, sich ausschließlich auf das Kopieren von Erfolgsmustern anderer zu verlassen. Denn: Was gestern den Erfolg bestimmt hat, mag für den Erfolg von morgen schon an Bedeutung verloren haben.

Das Beispiel von Nokia zeigt sehr deutlich, dass sich Unternehmen, um langfristig bestehen zu können, laufend anpassen müssen und dass neue Marktbedingungen und Innovationen in Technologie, aber auch in der Erfüllung der Kundenbedürfnisse die Determinanten des Erfolgs schnell ändern können. Besonders schade ist es, dass im Fall von Nokia die Forscher den Trend zu Touch Displays bereits erkannten und die Entwicklung der immer komplexer werdenden und mit mehr Funktionen versehenen Mobiltelefone (damals gab es den Begriff der Smartphones noch nicht) auch in diese Richtung treiben wollten, sich der Vorstand aber dagegen entschied. Es gibt also zahlreiche Faktoren, die über den Erfolg und Misserfolg von Unternehmen entscheiden. Unabhängig von Firmengröße, Position am Markt oder finanzieller Ausstattung ist es immer wichtig, zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen und sich an die Rahmenbedingungen von morgen anzupassen. Einige Ideen über die Anpassungsfähigkeit und Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen werden im folgenden Kapitel diskutiert. Beginnend mit Darwins Evolutionstheorie, die als schöne Analogie für die laufende Anpassung dient, werden auch das Konzept des „Strategic Renewal“, als die strategische Fähigkeit von Unternehmen, sich laufend zu erneuern, und die „Strategic Ambitexterity“ als Idee der gleichzeitigen Weiterentwicklung des Unternehmens auf inkrementeller und radikaler Ebene, beschrieben (vgl. Güttel & Konlechner, 2009; Sammut-Bonnici & McGee, 2014).

### 2.1.1 Laufende Anpassung garantiert zukünftiges Überleben

Das wohl wichtigste Argument für die Auseinandersetzung mit der Zukunft ist die Existenzsicherung des eigenen Unternehmens. Am Markt bestehen demnach im Zeitablauf nur jene Organisationen, die es schaffen, sich laufend den Veränderungen in ihrem Umfeld anzupassen. Vielfach zitiert werden in diesem Zusammenhang Charles Darwin und seine Evolutionstheorie. Der Begriff der Evolution stammt dabei vom lateinischen Wort *evolvere*, was so viel bedeutet, wie „sich entwickeln“. Getrieben von einem großen Forscherdrang hat Darwin über mehrere Jahre hinweg seine Beobachtungen von Vögeln dokumentiert und über 2000 Seiten von Notizen angefertigt. Bei der Sichtung und Sortierung seiner Erkenntnisse stellt Darwin fest, dass sich in verschiedenen Kontexten die

Vögel wie durch einen unsichtbaren Züchter unterschiedlich entwickelten und sich auf bestimmten Galapagos-Inseln Finkenarten entwickelten, die optimal auf die dortigen Umfelder und deren Nahrung ausgerichtet waren. Diese Arten setzten sich schließlich auch im Überlebenskampf durch, die anderen starben aus. Darwin nannte dies das Prinzip der natürlichen Auslese (Selektion) und erklärte somit, warum sich Arten im Zeitablauf ändern und weiterentwickelten (vgl. Plasse, 2021).

Die Beobachtungen von Darwin lassen sich auch auf die Entwicklung von Unternehmen und deren Fortbestand umlegen. Während sich die Umfelder, in denen Unternehmen agieren, ständig ändern, so sind auch die Unternehmen laufend gefordert, sich diesen Veränderungen anzupassen. Die Organisationen, die den Wandel nicht wahrnehmen oder sich aus irgendwelchen Gründen widersetzen, können langfristig am Markt nicht bestehen (vgl. Plasse, 2021). Betrachtet man die Liste der Fortune 500 Unternehmen, die 1955 die amerikanische Wirtschaft angeführt haben, so sind 88 % von ihnen heute nicht mehr in der Liste vertreten. Sie sind entweder insolvent, aufgekauft worden oder nicht mehr so erfolgreich, dass sie in der Liste aufscheinen (vgl. Glaveski, 2023). Viele große und erfolgreiche Unternehmen haben uns schmerzlich bewiesen, dass weder bestehende Wettbewerbsvorteile, Marktmacht, intellektuelles Kapital noch gute Kapitalausstattung ein Garant für zukünftigen Erfolg sind. Wie schon Darwin zu Lebzeiten als Ergebnis seiner Beobachtungen schlussgefolgert hat, sind es weder die Stärksten noch die Intelligentesten, die überleben, sondern die, die sich am schnellsten anpassen können.

**It is not the strongest of the species that survive,  
nor the most intelligent,  
but the one most adaptive to change.  
(Charles Darwin)**

Was macht es aber so schwierig für Unternehmen, sich den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen? Warum gelingt es gerade den Marktführern, die einst die Innovationen in ihrer Branche als Pioniere getrieben haben, nicht, sich diesem Wandel zu stellen? Von außen betrachtet müsste man meinen, dass gerade Unternehmen wie Nokia, Kodak, PanAm, Braun und viele andere die optimalen Voraussetzungen gehabt hätten, ihren Erfolg auch zukünftig abzusichern. Wenn man bedenkt, dass Kodak das erste Unternehmen war, das in der eigenen Forschungsabteilung eine funktionsfähige Digitalkamera entwickelt hatte. Oder dass Nokia mit seiner interdisziplinären und fortschrittlich aufgestellten Forschungsabteilung sich intensiv mit den Nutzern von Mobiltelefonen auf der ganzen Welt beschäftigte. Warum ist es ihnen trotzdem nicht gelungen, die richtigen Entscheidungen in Bezug auf Innovation zu treffen? (vgl. Hilbig, 2018)

Der Ursachen, warum Unternehmen am eigenen Unvermögen, sich anzupassen, scheitern, sind vielschichtig. Zum einen zeigt sich, dass große Unternehmen, überhaupt wenn sie schon sehr lange erfolgreich den Markt anführen, einen großen Herrschafts- und Machtanspruch besitzen. Dies meint, dass sie sich in ihrer Rolle unverwundbar fühlen und glauben, die vergangenen Jahre des wirtschaftlichen Erfolgs seien der Garant dafür. In