

# So bleiben Unternehmen zukunftsfähig

Immer hinterfragen und Veränderung wagen: Was Unternehmen aus der Pandemie lernen sollten, um erfolgreich zu bleiben und besser auf zukünftige Krisen vorbereitet zu sein

**S**eit mehr als zwei Jahren begleitet uns das Corona-Virus hierzulande nun. Da ist es an der Zeit, zu reflektieren, wie flexibel Unternehmen in Corona-Zeiten agiert haben – und was sie aus dem während der Pandemie Gelernten dauerhaft in ihr unternehmerisches Handeln integrieren sollten.

## Unternehmen sind agil

Die Corona-Krise hat seit 2020 viele Entwicklungen beschleunigt, auf die man sich als Unternehmen vielleicht mit mehr Vorlauf hätte vorbereiten wollen: In kürzester Zeit mussten Remote Work, die digitale Kommunikation und Zusammenarbeit in Teams sowie die Digitalisierung von Produkten und Services möglich gemacht und umgesetzt werden. Die Verlagerung ins Digitale wurde für multinationale Marktführer ebenso überlebenswichtig wie für den Handel vor Ort, der plötzlich keine Kunden mehr in seinen Läden begrüßen durfte und auf E-Commerce setzen musste.



*Veränderungen, die strategische Auswirkungen haben, müssen rechtzeitig erkannt und angegangen werden.*

Dr. Fabian Buder, NIM

Manche Unternehmen haben sich (zumindest vorübergehend) von ihrem Kerngeschäft verabschiedet, haben ihre Produktion umgestellt und Masken oder Desinfektionsmittel hergestellt. Viele dieser Entscheidungen von und Entwicklungen in Unternehmen wurden durch die Begleitumstände mehr oder

weniger erzwungen. Doch die Krise hat mit all ihren Herausforderungen gezeigt: Wenn Unternehmen in außergewöhnlichen Situationen bestehen wollen, müssen sie Veränderungen kurzfristig umsetzen – und das schaffen sie dann auch.

## Mut zur Veränderung

Eine Umfrage des Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V. (NIM) unter 400 Führungskräften aus den USA und mehreren europäischen Ländern unterstreicht, wie wichtig die Fähigkeit und der Mut zur Veränderung sind – auch über die Zeit der Pandemie hinaus. Denn die Corona-Krise hat die Lebenszeit von Geschäftsmodellen verkürzt: auf 27 Monate – ein Minus von 18 Prozent gegenüber der angenommenen Zeitspanne von durchschnittlich 33 Monaten ohne Corona. Das bedeutet: Alle 2,25 Jahre sollten Kernangebote oder sogar Geschäftsmodelle angepasst werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die erfolgreichsten Unternehmen sind aber sogar darauf eingestellt, in noch kürzeren Abständen grundlegende Transformationen durchzuführen.

## Vorsicht, toxisch

Es ist ein in der psychologischen Forschung zum Thema Problemlösung gut untersuchtes Phänomen, dass Menschen dazu tendieren, erprobte Lösungsmethoden nicht durch bessere Lösungen abzulösen, wenn es sie gibt. Stattdessen halten sie an gewohnten Annahmen oder Methoden so lange fest, bis sie nachweislich keine Gültigkeit mehr haben oder nicht mehr funktionieren. Erst dann, häufig zu spät und unter Druck, beginnt die Suche nach Alternativen.

Ungeprüfte Annahmen, an denen man festhält, die teilweise oder vielleicht gar nicht mehr zutreffen und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gefährden, bezeichnen wir als 'toxische Annahmen'. Sie vergiften die Art und Weise, wie Entscheider innerhalb ihrer Organisation die Welt und ihre Branche sehen, Probleme analysieren, Lösungen entwickeln und umsetzen. Sie beeinträchtigen die Fähigkeit, strategische Bedrohungen für das eigene Geschäft rechtzeitig zu erkennen und die richtigen, vielleicht auch radikal neuen Schritte einzuleiten – und können letztlich der Erneuerung des eigenen Geschäftsmodells im Wege stehen.

Entscheider dürfen also nicht den Fehler machen, Vermutungen wie unwiderlegbare Fakten zu behandeln und diese kaum oder nie zu überprüfen. Statt sich auf Gelerntes zu verlassen, sollten sie die Weitsicht und den Mut haben, konstant zu hinterfragen, welche der Annahmen, auf denen das eigene Geschäftsmodell und das unternehmerische Handeln beruhen, in den nächsten Jahren noch Bestand haben werden.

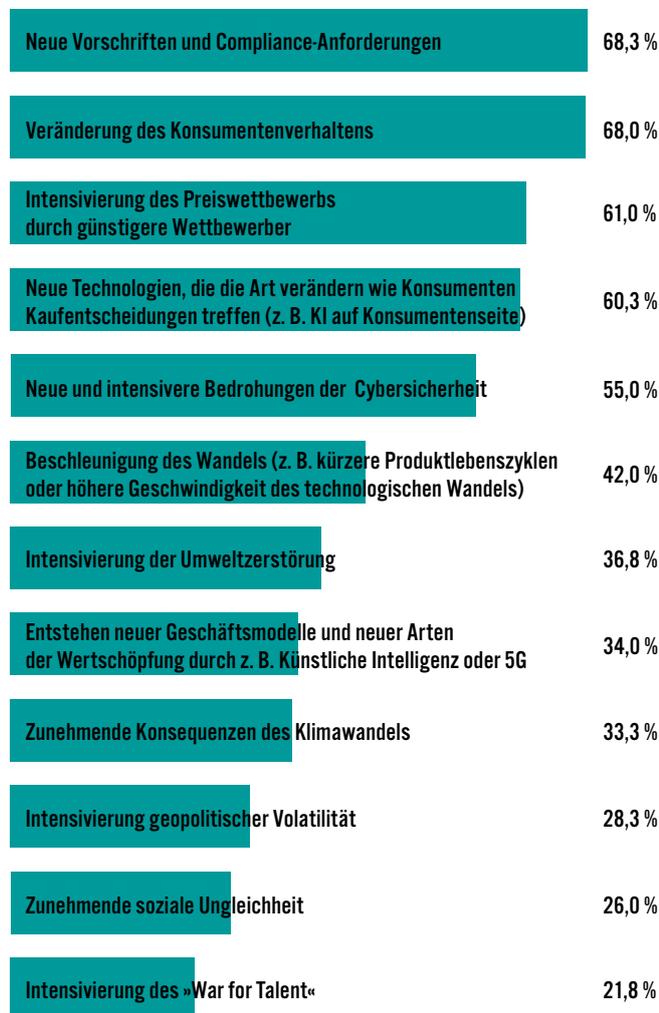
Gerade scheinbar unverrückbare Fakten müssen in Frage gestellt und mit der Realität und empirischen Belegen verglichen werden, um eine auf falschen oder veralteten Annahmen beruhende Strategie zu erkennen und zu handeln, bevor es zu spät ist. Der vom Philosophen Daniel Dennett eingeführte ‚Surely Alarm‘ kann eine gute Richtschnur sein, um ungetestete Annahmen zu erkennen. Wenn jemand sagt »Sicherlich ist es so, dass ...«, sollte man genau darauf achten, welche Tatsache wirklich genannt wird – und die Frage stellen, wie 'sicher' die aufgestellte Behauptung ist und worauf sich diese Sicherheit stützt. Diese Fragen sollte man sich bei allen Annahmen stellen, die im Unternehmen als gesetzt gelten, um sich der eigenen Grenzen des Vorstellbaren bewusst zu werden und Annahmen gezielt in Frage zu stellen.

Neben dem Erkennen und Überwinden von toxischen Annahmen gilt es, Veränderungen, die strategische Auswirkungen haben, rechtzeitig zu identifizieren, Möglichkeiten und Risiken realistisch abzuschätzen und falls nötig die richtigen Maßnahmen einzuleiten.

## Für eine Vielzahl von Zukünften wappnen

Bei der Frage, von welchen Herausforderungen sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren starke oder sogar außergewöhnlich starke Auswirkungen auf ihre Märkte erwarten, bewerteten Unternehmensentscheider vor allem jene Themen hoch, die sehr spezifisch sind bzw. die unmittelbar mit dem jeweiligen Geschäftsmodell zusammenhängen. Dazu zählen etwa neue

## Mittel- und langfristige Herausforderungen für Unternehmen



Anteil der Befragten, die starke oder außergewöhnlich starke Auswirkungen auf den Markt Ihres Unternehmens in den nächsten 5-10 Jahren erwarten; Quelle: Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V. | Telefonische Befragung von n=400 hochrangigen Führungskräften aus US, IT, FR, ES, NL, DE (2020)

**Spezifische Themen, die unmittelbar mit dem Geschäftsmodell zusammenhängen, sind für Unternehmenslenker besonders relevant**

**33** → **27**

Durchschnittliche Anzahl an Monaten, die Unternehmen ohne grundlegende Veränderungen der Kernangebote oder des Geschäftsmodells wettbewerbsfähig sein können

Durchschnittliche Anzahl an Monaten, die Unternehmen in Pandemie-Zeiten wettbewerbsfähig sein können

## Unternehmerische Glaubenssätze in fünf Schritten überprüfen

Um toxische Annahmen zu identifizieren und in mögliche Zukunftsszenarien einzutau-chen, bieten sich als Start bereichsübergreifende Workshop-Formate an. Diese können die nachfolgenden Schritte umfassen:

1. Sammeln aller Annahmen, die es im Unternehmen zum Funktionieren des Geschäftsmodells, den Kundenerwartungen, dem Wettbewerb oder der Branchenbeschaffenheit und deren zukünftiger Entwicklung gibt.
2. Erhebung empirischer Daten und systematische Analyse, ob diese Annahmen haltbar sind oder nicht.
3. Systematische Suche nach Trends in Gesellschaft, Technologie und Wirtschaft, die auf mögliche Entwicklungspfade für die Zukunft hinweisen. Dabei sollte auch Ausschau nach frühen Signalen oder Vorboten gehalten werden, nicht nur nach Megatrends. Zentrale Fragen hier: Von wem bzw. aus welcher – eventuell neuen – Richtung könnten Anstöße für disruptive Neuerungen kommen?
4. Kreative Auseinandersetzung mit der Zukunft und Generieren von radikal neuen Zukunftsszenarien. Dies kann zum Beispiel anhand der Frage geschehen, ob es plausible und schlüssige Szenarien geben könnte, in denen die Welt und der jeweilige Markt gänzlich anders aussehen als heute angenommen.
5. Ableiten von Handlungsoptionen und Formulierung neuer Strategien, die das Unternehmen zukunftsfähig machen. Dies beinhaltet auch die Prüfung von Herausforderungen und Chancen des aktuellen Geschäftsmodells in Bezug auf mögliche Zukunftsszenarien.

Vorschriften und Compliance-Anforderungen, ein sich veränderndes Konsumentenverhalten oder ein intensivierter Preiswettbewerb.

Auffällig jedoch: existenzielle, langfristige gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen wie der Klimawandel und seine Konsequenzen oder die zunehmende soziale Ungleichheit, stehen auf der Liste eher hinten an. Aber auch diese gilt es auf dem Weg zu einer zukunftsorientierten Organisation zu berücksichtigen. Tiefgreifender Wandel in Gesell-



■ Dr. Fabian Buder leitet den Forschungsbereich Future & Trends Research am Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V. (NIM). In seiner Forschung untersucht er die Wirkung von technischen Innovationen und Trends auf die Zukunft von Entscheidungen in Märkten. [www.nim.org](http://www.nim.org)



■ Nina Hesel ist Researcherin am Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V. In ihrer Forschung geht sie aktuell der Frage nach, wie Künstliche Intelligenz Entscheidungen im Marketing verändern kann. [www.nim.org](http://www.nim.org)

schaft und Umwelt geschieht zwar meist mit geringer Geschwindigkeit, beeinflusst aber langfristig auch die sich schneller wandelnden Sphären wie Technologie und Konsum. Dieses Verständnis legt den Grundstein für eine bessere Planung und ist Voraussetzung dafür, eine wünschenswertere Zukunft zu gestalten, anstatt nur auf äußere Einflüsse zu reagieren.

Die Denkschule und der Methodenwerkzeugkasten des Strategic Foresight kann hier den entscheidenden strategischen Vorteil bringen. Veränderungen können so frühzeitig erkannt und mögliche Zukunftsszenarien ('Zukünfte') generiert werden. Darauf basierend lassen sich aktuelle Geschäftsmodelle vorausschauend prüfen und Strategien entwickeln, die das Unternehmen zukunftsfähig machen.

Methoden wie Szenario-Analysen und Simulationen können Organisationen zudem helfen, sich auf systemische Risiken wie eine globale Pandemie vorzubereiten, indem auch Szenarien mit geringer Wahrscheinlichkeit und hohem Risiko durchdacht werden. Ein Indiz dafür, dass Strategic Foresight auch in der Corona-Pandemie einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellt, liefert die bereits genannte Studie des NIM. So gaben lediglich 17 Prozent der Führungskräfte aus Unternehmen, die in Strategic Foresight besonders gut sind, an, von der Pandemie stärker betroffen zu sein. Bei den Low-Performern in Sachen Strategic Foresight waren es hingegen mit 56 Prozent mehr als die Hälfte der Befragten.

## Flexibilität und agile Veränderungskultur

Organisationen und ihre Mitarbeiter müssen vor allem lernen, mit ständigen Veränderungen und Ungewissheiten umzugehen und nicht in ein Weiter-so-Denken zu verfallen. Ziel muss es auch nach der Pandemie sein, nicht einfach so lange in den gewohnten Bahnen zu bleiben, wie es möglich ist. Stattdessen müssen Veränderungen, die strategische Auswirkungen haben, rechtzeitig erkannt und angegangen werden, ihre Möglichkeiten und Risiken realistisch abgeschätzt und strategische Maßnahmen eingeleitet werden – auch für mögliche neue globale Krisen.

Langfristige Veränderungsprozesse und Herausforderungen sollten also auch bei der Formulierung einer klaren Unternehmensstrategie und darauf abgestimmter Ziele bedacht werden. Diese abgeleiteten Ziele gilt es regelmäßig zu validieren und zu justieren. Um diese Flexibilität zu erreichen, sind gemeinsame Werte und eine agile Veränderungskultur im gesamten Unternehmen notwendig. ■

Dr. Fabian Buder, Nina Hesel