

Trendlandschaften:

Szenarien funktionieren auch im Singular

Die Schaffung innovativer Produkte und Services ist für den Wirtschaftsstandort Deutschland erfolgskritisch. Entsprechend steht die Etablierung eines effektiven Innovationsmanagements hoch auf der Agenda der Unternehmen. Neben Szenarien können Trendlandschaften hier einen wesentlichen Beitrag leisten. Die ScMI AG hat daher ihr Methodenportfolio an dieser Stelle erweitert.

Die Veränderungsgeschwindigkeit egal ob marktseitig oder technologisch ist rasant und Unternehmen müssen sich den hiermit verbundenen Herausforderungen der Zukunftsforschung stellen. Die Auseinandersetzung mit der Zukunft erfolgt dabei häufig durch die Sammlung und Interpretation von Trends. Vielfach primär durch die Analyse gängiger Megatrends, die uns in der Literatur, im Internet oder im Alltag begegnen und denen sich erkennbare Veränderungen in unserem eigenen Umfeld zuordnen lassen.

Wir von der ScMI sehen die klassische Arbeit mit Trends naturgemäß kritisch. So widerspricht die Eindimensionalität der Betrachtung dem Grundsatz des bei Szenarien geforderten »Zukunftsoffenen Denkens«.

Darüber hinaus besitzt die traditionelle Trendarbeit noch weitere Schwachpunkte:

- **Isolierte Betrachtung:** Häufig werden Entwicklungen gesammelt und getrennt voneinander analysiert. Nur selten wird darüber nachgedacht, welche Wechselwirkungen bestehen oder ob die Trendentwicklungen sich nicht sogar inhaltlich widersprechen.

»Die eindimensionale Arbeit mit Trends hat zwar zahlreiche Schwachstellen, aber sie kann in Organisationen trotzdem sehr zielführend sein.«

- **Endlose Mengen:** Trendrecherchen fördern in der Regel endlose Mengen an Entwicklungen zu Tage. Dabei geht oft der Überblick verloren und die weitere Analyse und Pflege führt zu enormen Aufwänden.
- **Vage Inhalte:** Die Beschreibungen der Entwicklungen bleiben vielfach blumig und sind wenig konkret. Trends werden oft nicht „zu Ende gedacht“ und die wirklichen Veränderungen für den Alltag der Organisation bleiben verborgen.
- **Fehlende Prioritäten:** Vielfach vermissen wir in den Trendarbeiten der Unternehmen klare Prioritäten. Gerade die breite Sammlung von Entwicklungen führt häufig dazu, dass zu viele Baustellen parallel aufgemacht und Nebenkriegsschauplätze eröffnet werden.
- **Komplexe Kommunikation:** Trendsammlungen sind aufgrund der vielen Fragmente und starker Textlastigkeit in der Regel schwer zu kommunizieren. Es ergibt sich vielfach kein anschauliches Zukunftsbild, das anderen vermittelt werden kann.
- **Inkonsistente Gesamtsicht:** Zu selten wir betrachtet, ob die vorliegenden Entwicklungen wirklich in eine Richtung gehen. Häufig entstehen in Trendsammlungen daher sogar Widersprüche bei denen sich einzelne Trends logisch ausschließen.

Trotz dieser Schwachpunkte sind wir der Meinung, dass die eindimensionale Arbeit mit Trends für Organisationen sehr hilfreich sein kann. So ist für spezifische Anwendungsfälle, insbesondere im Bereich der Produktinnovation, ein eindimensionaler Blick in Zukunft und eine eindeutige Zukunftsvision extrem hilfreich. In verschiedenen Praxisprojekten beobachteten wir jedoch, dass in vielen Organisationen eine hinreichende Methodik und klare Prozesse fehlen. Wir haben daher ein Vorgehen entwickelt, das die oben genannten Schwachpunkte der Trendarbeit behebt und es Organisationen ermöglicht, eine greifbare und kommunizierbare Vision der Zukunft auf der Basis von Trends zu entwickeln. Das Ergebnis unserer Arbeit ist das Angebot der »Trendlandschaft«. Diese verzichtet im Vergleich zu Szenarien bewusst auf die Zukunftsoffenheit der Betrachtung und fokussiert stattdessen auf den Entwurf einer in sich vernetzten und schlüssigen Zukunftsvision. Trendlandschaften sollen:

- ein detailliertes Bild der Zukunft für das jeweilige Unternehmensumfeld liefern,
- einen unternehmensübergreifenden Dialog zu Zukunftsfragen fördern,
- eine motivierende Zukunftsvision als Leitlinie des täglichen Handelns liefern,
- die Suche nach neuen Geschäftsfeldern unterstützen und Ideen stimulieren sowie
- ein Instrument für die Außendarstellung des Unternehmens in der Kommunikation mit Stakeholdern und der Öffentlichkeit bereitstellen.

Ein kommunizierbares und visuelles Ergebnis ist dabei für uns von zentraler Bedeutung. Nur mit einem gemeinsamen Verständnis der Zukunft ist es möglich mit verschiedenen Stakeholdern, wie Kunden oder Mitarbeitende, über den gemeinschaftlichen Weg in die Zukunft zu diskutieren oder über Innovationen sowie die Geschäftsmodelle der Zukunft nachzudenken. Die zielgerichtete Vorausschau mit Trends ist hierfür eine notwendige Voraussetzung. Diese bildet dann den Ausgangspunkt für eine Visualisierung und die graphische





Aufbereitung der Ergebnisse.
In der Praxis werden zunächst drei Prozessschritte auf dem Weg zu einer inhaltlichen Zukunftsvision bzw. Trendlandschaft durchlaufen:

Trend-Identifikation (Schritt 1): Auf Basis von Recherchen, Experteninterviews und Workshops werden für relevante Zukunftsfelder Trends identifiziert und auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses beschrieben. In diesem Trend Radar finden sich einerseits Trends mit sehr spezifischem Charakter, die sich eventuell aus Entwicklungen im direkten Branchenumfeld ableiten lassen, aber andererseits auch generelle und somit übergreifende Trends, die sich beispielsweise aus gesellschaftlichen oder allgemeinen technologischen Entwicklungen ergeben.

Trend-Netzwerk (Schritt 2): Im nächsten Schritt gilt es die Zusammenhänge und übergreifende Vernetzung unter den Trends zu bewerten und in einer sogenannten Trendlandkarte darzustellen. Durch diesen Arbeitsschritt gelingt es, sich von der oftmals zu eng gefassten und wenig zielführenden Einzelbetrachtung der Trends zu lösen und logische Zusammenhänge sowie übergreifende Entwicklungen herauszustellen. So werden Cluster sichtbar und die Vielzahl der Entwicklungen lässt sich zu überschaubaren Kerngruppen aggregieren.

Trend-Interpretation (Schritt 3):
Die gesammelten Trends gilt es im nächsten Schritt zu bewerten. Dabei stehen eine Vielzahl von Bewertungskriterien zur Verfügung. Die hieraus entstehenden Trend-Portfolios liefern erste Implikationen, welche Trends im Sinne von beispielsweise Eintrittswahrscheinlichkeit und strategischer Relevanz mit besonderem Augenmerk behandelt werden sollten. In Kombination mit der zuvor entwickelten Landschaft gelingt so eine Priorisierung von Clustern für die weitere Ableitung von Konsequenzen.

Nach dieser Pflichtaufgabe folgt die Kür. Das vorliegende Prozessergebnis liefert bereits starke Implikationen und beindruckende Möglichkeiten, tiefere Insights mit Hilfe der Trend-Landkarte zu erklären und zu diskutieren. Allerdings bleibt es erklärungsbedürftig und macht die Kommunikation in die Breite schwierig. Daher erfolgen nun die Konkretisierung und Visualisierung der Zukunftsvision. Die bisherigen Ergebnisse werden dafür genutzt, um anschauliche Einflüsse und Veränderungen z.B. auf Produkte und Dienstleistungen sichtbar zu machen. Wir sprechen hier von sogenannten »Manifestationen«. Diese beschreiben, wie die Trendentwicklungen konkret im Alltag der Menschen sichtbar werden. Diese Aussagen fließen unmittelbar in eine visuelle Aufbereitung der Zukunftsvision ein. Ergebnis dieser Arbeiten ist ein konkretes Bild der Zukunft, wie es z.B. mit Continental entwickelt wurde.

Die entwickelte Vision bildet den Startpunkt für die unternehmerische Applikation der Ergebnisse. Dabei können zu diesem Zeitpunkt bereits wertvolle Erkenntnisse über zukünftige Innovationen vorliegen, die im Rahmen der Visualisierung beschrieben wurden. Im Fall des Innovationsmanagement zeigt sich die Visualisierung so bereits als integrativer Teil der Applikation.

Generell finden die Zukunftsvisionen zahlreiche Anwendungen in internen Prozessen wie der Strategieentwicklung, dem Innovationsmanagement oder dem Change-Management. Gleichzeitig können Potentiale in der Außendarstellung und des Marketings gehoben werden, indem die Ergebnisse mit Wertschöpfungspartnern, externen Stakeholdern und der Öffentlichkeit diskutiert werden. So war die skizzierte Continental »Future Perspective« Teil der Unternehmensdarstellung auf der IAA in Frankfurt.



Nähere Informationen:

Christian Michl
+49 (0)5251 150 584
michl@scmi.de

© ScMI Scenario Management International AG, Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn, E-Mail: info@scmi.de
Quelle: Jahresbericht 2021, www.scmi.de/images/downloads/dateien/scmi_jahresbericht-2021.pdf, Bild: Continental