



Verschiedene Szenarien werden sowohl bei Trend- als auch Zukunftsforschern durchgespielt.

# VISIONEN in Businesspläne einfließen lassen

Immer mehr Unternehmer setzen auf die Ratschläge von Experten, die sich mit möglichen, wahrscheinlichen und wünschenswerten künftigen Entwicklungen auseinandersetzen.

TEXT: CHRISTIAN SCHERL

Es sind Themen wie Industrie 4.0, die Zukunftsforschern einen Aufschwung geben. Die Meinungen der postmodernen Propheten sind gefragt denn je. Verglichen mit den USA, Skandinavien oder Asien ist der Stellenwert der Zukunftsforschung im deutschsprachigen Raum aber noch immer recht bescheiden. „In Japan ist Zukunftsforschung in der Regierung verankert. Jede Regierungsentscheidung wird stets in Anwesenheit von Zukunftsforschern diskutiert“, sagt Klaus Kofler, der seit rund 20 Jahren im Bereich Innovations- und Zukunftsforschung tätig ist. Der Voralberger gründete das Impulszentrum Trends & Wege als Anlaufstelle für wichtige Zukunftsfragen. Mit seinem Expertenteam entwirft er für namhafte Unternehmen Visionen für die Zukunft. 2010 wurde er vom Institut Center for Entrepreneurship der Hochschule München zu den sechs wichtigsten Vordenkern in Deutschland nominiert. Immer öfter zeigen Zukunftsforscher, wo es langgeht. Persönlichkeiten wie der schwedische Zukunftsforscher Kjell Nordström oder der in Wien lebende Deutsche Matthias Horx touren von

Vortrag zu Vortrag. Trotzdem ist die Zahl der Institute und Vereine, die sich mit der Vergangenheit auseinandersetzen, um ein Vielfaches höher als jene, die sich mit der Zukunft beschäftigen. „Die Konfrontation mit der Vergangenheit ist wichtig, aber um erfolgreich zu sein muss man sich anhand der Zukunft orientieren“, sagt Kofler.

**Trend- versus Zukunftsforscher.** Häufig werden Zukunftsforscher in einem Atemzug mit Trendforschern genannt, obwohl es sich um zwei unterschiedliche Disziplinen handelt. „Der Hauptunterschied besteht in der zeitlichen Komponente“, sagt Nick Sohnemann, Gründer und Geschäftsführer der Innovationsberatungsagentur Futurecandy in Hamburg. Trendforschung bezieht sich auf den Wandel der Gegenwart, Zukunftsforschung ist die wissenschaftliche Analyse von Zukunftsbildern. „Zudem spürt der Trendforscher häufig kleine Phänomene auf, während sich der Zukunftsforscher gern auf Makrophänomene konzentriert. Der Zukunftsforscher ist sehr visionär, forscht an extremen Szenarien, dagegen möchte der Trendforscher

„Mittels Kriterienkatalogs Stärken und Schwächen herausfinden.“

KLAUS KOFLER

herausfinden, was sich aus den heutigen Phänomenen machen lässt.“ Sohnemann selbst sieht sich weder als Trend- noch als Zukunftsforscher, sondern als Innovationsberater. „Ich verwende Trend- und Zukunftsforschung als Vehikel, damit mein Kunde bessere Innovationen entwickeln und damit Geld verdienen kann.“

**Innovatives Denken.** Inzwischen gibt es eigene Ausbildungen für Zukunftsforscher. An der Freien Uni Berlin besteht die Möglichkeit, einen Masterkurs in Zukunftsforschung zu absolvieren. Seit 2010 werden in diesem Masterstudien-gang Grundlagen und Methoden zur Erforschung, Konstruktion und Reflexion von Zukunftsvorstellungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft vermittelt. Die solide Ausbildung soll die Studierenden

befähigen, gesellschaftliche Gesamtzusammenhänge der wissenschaftlichen und technischen Professionen interdisziplinär erfassen und spezialisiertes Wissen angemessen einordnen zu können. Inwieweit sich innovatives Denken erlernen lässt, ist mitunter Ver-burgungssache. „Die Veränderungsfähigkeit des Menschen ist zu 50 Prozent genetisch vorgegeben“, sagt Klaus Kofler.

Auch wenn nicht jeder das Zeug zum Zukunftsforscher in sich trägt – die Beschäftigung mit der Zukunft würde sich der Vordenker für alle Studienrichtungen wünschen. „Genau genommen ist jeder von uns Zukunftsmanager in seinem ständigen Tun. Jede Entscheidung, die wir treffen, betrifft die Zukunft. Beginnend von der Geldanlage über die Urlaubsplanung bis hin zu Wohnbauvorhaben.“ ■

FOTOS: FOTOLIA

**Die Zeitung,**  
beliebtes Druckerzeugnis  
um sich über das Welt- und  
Stadtgeschehen zu  
informieren, das im Gegen-  
satz zu digitalen Medien  
auch als Regenschutz,  
Sitzunterlage oder  
Verpackungsmaterial  
genutzt werden kann.  
**Heute.**  
**Und morgen?**

**DIE ZUKUNFT  
DER STADT**

weiter\_gedacht\_ In Zusammenarbeit mit bmo

**technisches  
museumwien**

Herzweg 10, 1040 Wien

Österreich

ÖBB

ÖBB

ÖBB



Nick Sohnemann nutzt die Trendforschung, um seinen Kunden die nötige Inspiration zu geben.

## Trendforschung als Business zu betreiben, ist schwierig!

### Wie gehen Sie bei der Entwicklung von Thesen vor?

**Nick Sohnemann:** Bei Futurecandy versuchen wir stets, Trends auf ein Geschäftsmodell herunterzubrechen. Aktuell kommen viele Methoden aus Silicon Valley zum Einsatz, wie etwa Design-Thinking und das Start-up-Modell. Diese Modelle legen wir über die Ergebnisse aus der Trend- und Zukunftsforschung. Ein wichtiger Teil unserer Arbeit ist daher die Analyse der Arbeiten von Trend- und Zukunftsforschern. Wir prüfen, welche dieser Ergebnisse das Potenzial hat, um Innovationen entstehen zu lassen, mit denen Unternehmen Geld machen können. Dazu haben wir einen Kriterienkatalog ausgearbeitet, mit dem die Stärken und Schwächen unterschiedlicher Trends herausgefunden werden können. Es gibt aber keine etablierten Standards, die vorgeben, wie ein Trend definiert

und daraus das richtige Businessmodell abgeleitet werden kann.

### Welche Ihrer Technologietrends haben sich als richtig herausgestellt?

Wir zählen zu den Ersten, die vorausgesagt haben, dass Virtual Reality zu einem Businessmodell werden wird. Wir haben auch auf den Trend Artificial Intelligence gesetzt, als viele noch über Siri gelacht haben. Mittlerweile springen immer mehr Forschungsfirmen auf Machine Learning oder Artificial Intelligence auf. Auch die Entwicklung der selbstfahrenden Autos haben wir schon sehr früh vorausgesagt.

### Gibt es auch Trends, von denen Sie dachten, dass sie sich viel schneller durchsetzen würden?

Ja, zum Beispiel vermuteten wir, es würde ein großes Bankensterben einsetzen, aber das blieb weitgehend aus. Auch Augmented Reality ist noch nicht da, wo wir es gesehen hätten. Die Themen Drone Delivery und 3-D-Drucker sind bei Weitem nicht so breitenwirksam geworden wie angenommen.

### Wird das verspätet eintreffen?

Sie werden stärker, aber eher Nischenprodukte bleiben, weil der

Mehrwert zu klein ist. Viele Menschen sind schlichtweg zu eitel, um zum Beispiel mit einer Augmented-Reality-Brille durchs Einkaufszentrum zu laufen, wenn sich die intelligenten Infos genauso gut auf dem Smartphone-Display einblenden lassen, wie etwa beim Pokemon-Spiel, das mit Augmented-Reality-Anwendungen funktioniert. Während es sich nicht für die breite Masse durchsetzen wird, können die Extra-Devices für einzelne Segmente sinnvoll sein, wie etwa für Mitarbeiter in einem Warenlager.

### Gibt es einen Erfolgsfaktor für viele Technologien, Businessmodelle und Trends?

Dieser Erfolgsfaktor heißt Time to Market, also der richtige Zeitpunkt, um mit einer Innovation auf den Markt zu gehen. Zu dem Zeitpunkt, zu dem ein Trendforscher zum ersten Mal einen Trend definiert, ist damit in der Regel noch kein Geld zu machen. Daher ist es schwierig, Trendforschung als Businessplanung zu sehen. Trendforschung soll etwas ganz anderes erreichen: Inspiration! Sie schafft die Grundlage für alles Weitere. Aus diesem Grund versuchen wir bei unseren Beratungen, eine Brücke zu schlagen und die Inspiration mit dem richtigen Businessmodell zu kombinieren. Wir empfehlen: rausgehen und probieren. Ist es zu früh gewesen, muss man eben weiterentwickeln, verbessern und nochmals rausgehen – aber auf keinen Fall abwarten. ■

FOTOS: FUTURECANDY, KLAUS KOFELER

„Der Trendforscher spürt kleine Phänomene auf.“

NICK SOHNEMANN, FUTURECANDY

## Prognosen sollen Menschen aus den Strukturen lösen!



Zukunftsforscher Klaus Kofler beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie der Mensch in Zukunft lebt und arbeitet.

### Herr Kofler, geht es Ihnen als Zukunftsforscher in erster Linie darum vorherzusagen, wie die Welt in zehn Jahren aussehen wird?

**Klaus Kofler:** Nein, es geht darum, Möglichkeitsspielräume für die Zukunft aufzuzeigen. Wir versuchen, Orientierung und mögliche Szenarien zu schaffen, und es geht auch um die Visualisierung der unterschiedlichen Formen der Zukunft.

### Wie kommen Sie zu Ihren Zukunftsprognosen?

Ein Aspekt ist der Blick auf die Vergangenheit, ausgehend von den gegenwärtigen Befindlichkeiten. Durch diesen Abgleich mit relevanten und wahrscheinlichen Machbarkeiten entstehen reale Bilder und Szenarien. Beispiel Digitalisierung: Wenn wir uns heute die Entwicklung

des Internets ansehen, dann ist die Digitalisierung ein logisches Folgeprodukt aus dieser Entwicklung, die vor 25 Jahren durch das Internet ins Leben gerufen wurde. Letztendlich wiederholt sich bei der Digitalisierung eine Skepsis, die es schon beim Auftauchen des Internets gab. Als Telebanking eingeführt wurde, riefen viele Kritiker, es würde sich niemals durchsetzen, weil es viel zu unsicher sei. Heute ist Telebanking Standard. Ein weiterer Aspekt bei der Entwicklung von Prognosen sind inter- und multidisziplinäre Übergänge. Dafür ist die Zukunftsforschung geradezu prädestiniert, denn um aussagekräftige Bilder der Zukunft zu erhalten, bedarf es den Blick auf ein Thema aus unterschiedlichsten Perspektiven. Nur unter Berücksichtigung aller möglichen Aspekte entstehen scharfe Zukunftsbilder.

### Werden Ihnen die einzelnen Fragestellungen von Ihren Kunden vorgegeben?

Das ist eine Möglichkeit. Es gibt Unternehmen, die wissen möchten, wie sie sich hinsichtlich der Digitalisierung im Bereich der Innovationsfindung oder der Kulturschaffung im Unternehmen aufstellen sollen. Aber

der Großteil der Themen kommt direkt aus der Zukunftsforschung heraus. Da wir uns permanent mit relevanten Zukunftsthemen auseinandersetzen, ergeben sich die Fragen von selbst.

### Kooperieren Zukunftsforscher untereinander oder gibt es Konkurrenzkampf um die beste Prognose?

Zukunftsforscher sind bestens miteinander vernetzt, national und international. Es gibt viele spannende Protagonisten, Unternehmen und Institute, die auf Kooperation setzen. Auf der anderen Seite entwickelt sich eine gewisse Entertainmentkultur mit Selbstdarstellern. Da geht es darum, möglichst schnell möglichst viel möglichst spektakulär aufzuzeigen und in den Medien präsent zu sein.

### Sind die meisten Ihrer Prognosen eingetroffen?

Ja, zum Beispiel die Prognose des 3-D-Drucks für jedermann und die Prognose der Computervisualisierung aufgrund umfangreicher verbesserter Systeme, aber auch einer verbesserten Visualisierbarkeit in den unterschiedlichen Branchen sind zu 100 Prozent eingetroffen. ■

**Dr. Stefan Ham**  
CEO TÜV AUSTRIA Gruppe

**Prof. Dr. Wilfried Sihn**  
CEO Fraunhofer Austria

**Robotik. Mit Sicherheit.**  
Folgen Sie uns in die Zukunft.  
[www.facebook.com/tuevaustria](http://www.facebook.com/tuevaustria)

TÜV AUSTRIA

f

Foto: © TÜV AUSTRIA