

# Foresight Mindset

Wie das Silicon Valley die Zukunft designt und Trends und Geschäftsideen frühzeitig erkennt und bestimmt

Bearbeitet von  
Von Dr. Mario Herger

1. Auflage 2019. Buch. 278 S. Softcover  
ISBN 978 3 8006 5972 2  
Format (B x L): 24,0 x 19,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

**ARTEFAKT** – Denke wie ein Archäologe und schaffe eigene Artefakte aus der Zukunft



beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorlage 11: Artefakte aus der Zukunft

## Stakeholder Mapping

Vor Jahren besuchte ich in Stanford eine einjährige Fortbildung für ein Drehbuchschreibprogramm. Unser Lehrer war 18 Jahre lang Mitarbeiter bei Creative Artists Agency, der größten Agentur dieser Art in Hollywood, und hatte laut eigenen Angaben in dieser Zeit an die 20.000 Manuskripte, Drehbücher, Bücher und sonstige Stoffe für Regisseure, Produzenten und Schauspieler gelesen. Seine Aufgabe war, gutes Material für seine Auftraggeber zu finden, und von den 20.000 Manuskripten taugten gerade mal ein paar Hundert dazu, wenn überhaupt.

An eine Szene kann er sich noch gut erinnern, nämlich als eine Kollegin bei ihm vorbeikam und ihm vorschwärmte, dass sie jetzt endlich an einem Drehbuch schreiben, wo es keine Konflikte gäbe und sich alle lieb hätten. Carl Yorke, so der Name unseres Lehrers, und, sofern man an einer speziellen Sorte von Horrorfilmen interessiert ist, bekannt als Hauptdarsteller in „Nackt und zerfleischt“ (Englisch: „Cannibal Holocaust“), nickte nur freundlich und wünschte ihr viel Glück mit diesem Drehbuch. Er würde sich freuen, es zu lesen.

Er wusste: Ein Film ohne Konflikt ist langweilig. Niemand will sich so einen Film anschauen. Jede Geschichte hat einen Protagonisten oder Helden, der auf einen Antagonisten, also einen Widersacher, trifft. Es geht hier weniger um den Kampf zwischen Gut und Böse als vielmehr darum, dass sowohl Protagonist als auch An-

tagonist dasselbe wollen und darum kämpfen oder das Gegenteil von dem, was der andere möchte.

Das können zwei junge Männer sein, die dieselbe Frau für sich gewinnen wollen, oder Frodo, der Hobbit Gollum und der finstere Lord Sauron, die um den Ring in „Herr der Ringe“ kämpfen, oder der böse Wolf, der das Rotkäppchen und die Großmutter fressen will. Fast jede Geschichte beinhaltet einen Konflikt, der sie vorantreibt und das Publikum zu fesseln versucht.

Die Inspiration kommt natürlich aus der Wirklichkeit. Beim „Stakeholder Mapping“ versucht man herauszufinden, wer der eigenen Zukunft im Wege steht, wer dabei hilft und bei wem es nicht ganz klar ist. Anhand einer Matrix kann man alle Stakeholder eintragen und kategorisieren.

Diejenigen Stakeholder, die geringfügige Unterstützer und geringfügige Widerständler sind, sollten „bearbeitet“ werden. Damit meine ich, aus geringfügigen Unterstützern volle Unterstützer zu machen und geringfügige Widerständler zu geringfügigen Unterstützern. Diese Unterstützung könnte den Ausschlag geben, ob die eigene bevorzugte Zukunft so eintritt, wie man geplant hat, oder nicht.

Übrigens: Das von Yorkes Kollegin angekündigte Drehbuch, in dem alles gut ist und sich alle lieb haben, ist natürlich nie fertig geworden, geschweige denn verfilmt worden.

Stakeholder	Volle Unterstützung <small>Alliierter   Partner   Unterstützer</small>	Geringfügige Unterstützung	Unbekannt Neutral	Geringfügiger Widerstand	Voller Widerstand <small>Konkurrent   Gegenspieler   Widersacher</small>

Vorlage 12: Stakeholder Mapping

## Vier Arten des Sehens

Mit dieser Technik erhält man Einsicht, wie andere – Mitbewerber, Kunden, Geschäftspartner, die Industrie, Regulatoren, Gewerkschaften, Abteilungen und andere Mitspieler – einen selbst sehen, und umgekehrt, wie man selbst diese sieht. Damit können sich früh genug Erkenntnisse einstellen, welche Herausforderungen vor einem stehen, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben.

Man beginnt diese Übung mit der Identifikation der wichtigsten Gruppen, die den Plan oder die Zukunft beeinflussen können. Diese kann man mittels Stakeholder Mapping ermitteln.

In den rechteckigen Kästchen auf der nächsten Seite trägt man bei X die eigene Organisation ein und bei Y eine der identifizierten. Anschließend erarbeitet man in der Gruppe die einzelnen Felder. Man beginnt dabei oben links. Wie sieht sich die eigene Organisation? Sieht man sich als innovativ, als Marktführer, als langsam, als kundennah? Welches sind die eigenen Werte? Auch wenn die eigene Website das eine sagt, kann das Ergebnis durch die Mitarbeiter ein anderes sein.

Danach führt man aus, wie sich der Stakeholder Y selbst sieht. Wofür steht er? Was will er? Was fürchtet er?

Das dritte Rechteck ist dann links unten. Wie sieht unsere Organisation den Stakeholder Y? Dabei lasse man alle Rücksichten beiseite und beantworte diese Frage ehrlich, egal welche die offizielle Linie ist.

Als letztes Rechteck wird dasjenige rechts unten ausgefüllt. Das vielleicht Spannendste: Wie sieht der Stakeholder Y uns? Was denkt er wirklich über uns, über unsere Produkte, über unseren Status, unsere Fähigkeiten, unsere Ziele, unsere Motivation? Hier kann, ja muss schonungslos vorgegangen werden. Wir wollen echte Aussagen, auch wenn sie uns in unserem Stolz verletzen.

Wie können zum Abschluss diese Erkenntnisse genutzt werden? Welche Auswirkungen auf unseren Plan und unsere Zukunft haben diese Aussagen? Wie können wir sie verbessern, wie für unsere Zwecke – im positiven Sinne – nutzen?

Dieser Prozess wird für jeden identifizierten Stakeholder wiederholt. Unter Umständen kann es sogar nützlich sein, eine Analyse zu machen, wie sich unterschiedliche Stakeholder gegenseitig sehen. Damit wird beispielsweise ein Geschäftspartner zum Stakeholder X, ein Mitbewerber zum Stakeholder Y.

Wie _____ sieht _____ : X X	Wie _____ sieht _____ : Y Y
Wie _____ sieht _____ : X Y	Wie _____ sieht _____ : Y X

beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorlage 13: Vier Arten des Sehens

## Signale und Horizont scannen

*Sofern wir keinen guten Grund haben, anderes zu denken, scheint es, dass der beste Führer in die Zukunft ein Blick in den Spiegel der Vergangenheit ist. Das dem Hellsehen nächstbeste Ding ist, anzunehmen, dass sich die Vergangenheit wiederholen wird – von rückwärts.* – Brian Christian, Tom Griffiths

Delegationen von Vorständen und Managern, die ins Silicon Valley pilgern, um neueste Trends zu erkunden, versuchen zu erfassen, was auf sie zukommen wird.

Beim Scannen des Horizonts (Englisch: „Horizon Scan“) versucht man, frühe Signale von möglicherweise wichtigen Entwicklungen zu erfassen, indem eine systematische Untersuchung von potenziellen Bedrohungen und Chancen durchgeführt wird. Dabei wird der Fokus auf neue Technologien und deren Auswirkungen auf die eigene Branche oder Herausforderung gelegt.

Bei dieser Methode müssen Faktoren, die konstant bleiben, die sich ändern und die sich dauernd ändern, erfasst werden. Dabei werden auch Randentwicklungen sowie neue und unerwartete Fortschritte einbezogen, die das aktuelle Denken und aktuelle Annahmen hinterfragen.

Die Methode wird vorwiegend durch Recherche eines Teams von Experten, die an der Front unterschiedlicher Disziplinen stehen sollten, durchgeführt, wobei vom Rechercheteam mit den Signalen und Informationen aus vielen verschiedenen Quellen ein größeres Gesamt-

bild gezeichnet wird. Als Quelle kommen unter anderen das Internet, Behörden, Nichtregierungsorganisationen, internationale Organisationen, Forschungseinrichtungen und Firmen sowie Zeitschriften und Datenbanken infrage.

Die Informationen werden analysiert, gefiltert, kategorisiert und in Cluster aufgeteilt, um Muster erkennen zu können. Wie schon bei Risikokapitalgebern und Akzeleratoren, die aufgrund der von den pitchenden Startups verwendeten Begriffe Muster und mögliche Trends erkennen können, hilft dieser Schritt, frühzeitig auf herankommende Chancen und Bedrohungen aufmerksam zu werden und zu reagieren. Diese frühen Warnungen bevorstehender Änderungen werden weiter untersucht, eventuell werden durch eigene Experimente, Artefakte und Prototypen weitere Informationen und Erfahrungen gesammelt und die erlauben, dann Entscheidungen zu treffen und zu handeln.

Aus den Ergebnissen können kurz- bis langfristige strategische Optionen abgeleitet werden, die in die Strategieentwicklung und -planung einfließen.

Ein eingehendes Scannen des Horizonts kann die Grundlage für die Formulierung von Szenarien und einer Strategie sein, die zukünftige Entwicklungen früher und besser abschätzen lässt und somit einen wertvollen Zeitvorsprung ermöglicht.

Allerdings ist ein Scannen des Horizonts nicht etwas, das man an einem Tag schafft. Es bedarf einer mehrwöchigen oder sogar mehrjährigen Untersuchung, die

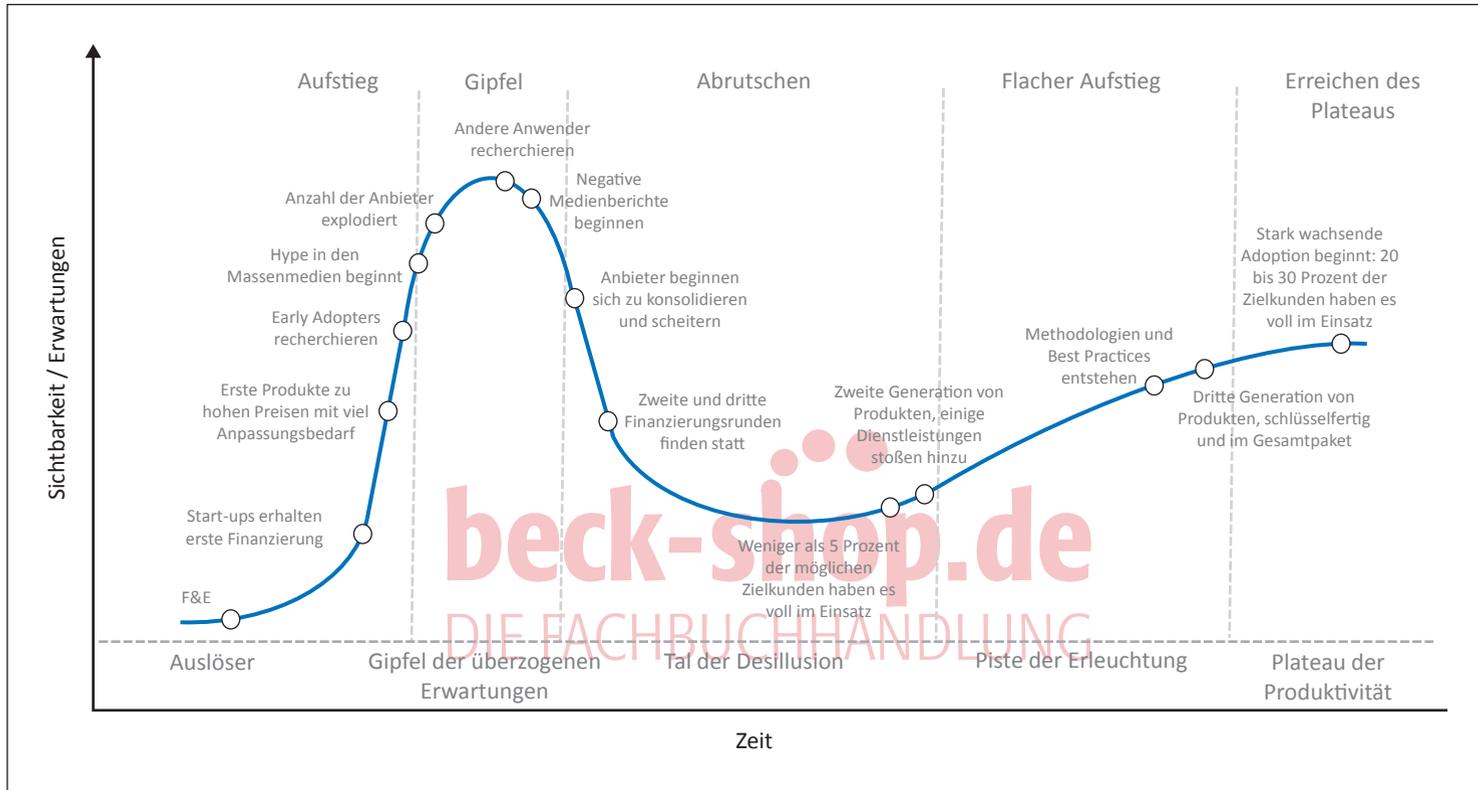


Abbildung 15: Gartner Hype-Cycle

Zwischenberichte liefert. Wie man rasch erkennt, ist ein Horizontscan eine Disziplin, bei der einige Teile in der Organisation als dauerhafte Abteilungen eingerichtet werden sollten, um beispielsweise systematisch Informationen zu sammeln und bereitzustellen.

Um ein aussagekräftiges Horizontscannen durchzuführen, sollten die Fragen folgende Kategorien umfassen:

- Was ist die Zukunft dieser Technologie?
- Was ist die Zukunft dieses Produktes?
- Was ist die Zukunft dieser Dienstleistung?
- Was ist die Zukunft dieses Marktes?
- Was ist die Zukunft dieser Idee?
- ...

Um das zu beantworten, verwendet Gartner den Hype-Cycle, den laut dieser Analystengruppe alle Technologien, Konzepte, Produkte und so weiter durchlaufen.

Der Hype-Cycle sieht wie folgt aus. In diesem Diagramm, auf dem die x-Achse den zeitlichen Verlauf darstellt und die y-Achse die Sichtbarkeit oder Erwartungen, gibt es zuerst einen (technologischen) Auslöser, der die Sichtbarkeit und damit einhergehend die Erwartungen rasch erhöht. Am Höhepunkt des Hypes wird beispielsweise der Technologie von der Öffentlichkeit mehr an Möglichkeit angedichtet, als sie tatsächlich leisten kann. Deshalb folgt auf den Höhepunkt das Einsetzen der Ernüchterung und die Erwartungen fallen so weit, bis das Tal der Desillusion erreicht wird. Ab dann hat die Öffentlichkeit das tatsächliche Potenzial erkannt, das

Interesse steigt wieder und die Technologie wird immer mehr produktiv eingesetzt.

Der Hype-Cycle bietet allerdings nur eine von vielen Sichten auf die Zukunft und lässt den direkten Kontext für die Herausforderungen und Fragen der Organisation unbeantwortet. Trotzdem bietet er wertvolle Informationen, weil er das Stadium und die nächste zu erwartende Stufe der betrachteten Technologie andeutet.

Insofern ist es hilfreich, die Fragen zu präzisieren und diese als Startpunkt für den Horizontscan einzusetzen:

- Werden unsere Produkte und Dienstleistungen auf den Märkten relevant bleiben?
- Wie werden sich die Märkte in der Zukunft ändern? Wie wird sich die Nachfrage ändern?
- Was werden unsere Kunden brauchen, nachfragen oder von uns erwarten?
- Wie sieht die nächste wichtige technologische Entwicklung aus, die in unserer Branche stattfinden wird?
- Mit wem sollten wir uns zusammenschließen?
- Wie sieht die nächste Disruption in unserem Geschäftsmodell aus und woher wird sie kommen?
- Keiner hat das erkannt! Warum erkannten wir das nicht früher?
- Wir scheinen immer nur Zuschauer bei Entwicklungen in unserer Industrie zu sein. Warum ist das so?
- Wir hatten diese Idee schon einmal, warum setzten wir sie nicht um?
- Worauf sollte der Fokus unseres neuen strategischen Plans liegen?