

Essential Future Readiness Index 2009

Zukunftsbereitschaft von Schweizer KMU

European
futurists
conference
Lucerne



European
futurists
conference
Lucerne

© 2009 European Futurists Club
Lieferung im PDF Format
www.european-futurists.org



Inhalt

1	Management Summary _____	4
	<i>Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und zentralen Konzepte</i>	
2	Zukunftsbereitschaft dank unternehmerischer Zukunftsforschung _____	8
	<i>Erklärung des basalen, sensorischen, navigatorischen und explorativen Zukunftsbedarf sowie der zentralen Begrifflichkeiten</i>	
3	Unternehmerische Zukunftsforschung in der Schweiz _____	13
	<i>Darstellung der wichtigsten Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Thema unternehmerische Zukunftsforschung</i>	
4	Studiendesign _____	28
	<i>Erläuterung der Teilnehmerge-winning und Erhebungsmethode sowie Beschreibung der Studienteilnehmer</i>	
5	Enabler des Future Readiness Index 2009 _____	29
	<i>Die Partner einer Schweizer Zusammenarbeit</i>	



1 Management Summary

Schweizer KMU schauen durchschnittlich ein bis sechs Jahre in die Zukunft. 84% geben an, dass sie sich systematisch oder eher systematisch mit der Zukunft beschäftigen. Sie betreiben unternehmerische Zukunftsforschung in erster Linie, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und die langfristige Zielerreichung zu sichern. Knapp die Hälfte der kleinen und mittleren Unternehmen, die an dieser Online-Studie teilgenommen haben, betreibt Zukunftsforschung in der Absicht, ihre Reaktions- und Entscheidungsfähigkeit zu verbessern. Die auf den ersten Blick guten Ergebnisse zu unternehmensbezogener Zukunftsforschung können allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass Schweizer KMU mehrheitlich nur wenige Instrumente der Zukunftsforschung effektiv anzuwenden verstehen.

Kleinere und mittlere Unternehmen bewegen sich in einem schnell wechselnden Umfeld. Dreiviertel der Unternehmen, die am Future Readiness Index 2009 teilgenommen haben, rechnet damit, dass neue Produkte oder Dienstleistungen ihrer Mitbewerber den Markt innerhalb eines Jahres nachhaltig verändern können. Aber nur zwei von drei Unternehmen würden dem laut eigener Einschätzung im gleichen Zeitraum begegnen können. **Es besteht also eine gewichtige Diskrepanz zwischen unternehmerischer Früherkennung und der Unternehmensreaktion auf Marktentwicklungen.**

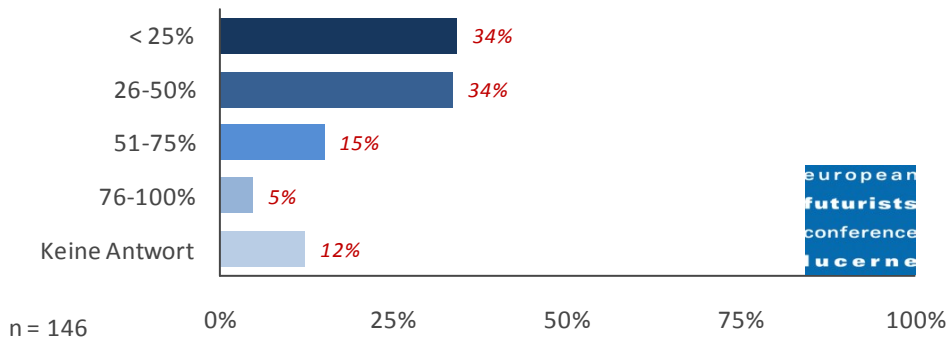
Noch grösser ist die Diskrepanz, wenn es sich um sich verändernde Geschäftsmodelle handelt. Dies ist von besonderer Bedeutung, weil – wie die Global CEO Study von IBM aus dem Jahr 2006 aufzeigt – Geschäftsmodell-Innovationen noch wichtiger sind als Produktinnovationen: Von den befragten KMU gehen 64% davon aus, dass sich die Marktsituation durch Geschäftsmodell-Innovationen innerhalb eines Jahres verändert, aber nur 41% würden in diesem Zeitraum ein neues Geschäftsmodell entwickeln und umsetzen können.

Das Missverhältnis zwischen Marktdynamik und Reaktionsgeschwindigkeit von KMU macht deutlich, wie zentral unternehmensbezogene Zukunftsforschung für diese Unternehmen sein sollte. Jedoch bildet es für den Grossteil der KMU eine grosse Herausforderung, einen stärkeren Fokus auf zukünftige Marktentwicklungen zu legen. Gleichzeitig haben KMU nur dann gute Chancen auf langfristigen Erfolg, wenn sie weiter und besser vorausdenken.

Innovation ist für Schweizer KMU zentral: Jedes fünfte Unternehmen glaubt, dass es in fünf Jahren 51-100% des Umsatzes mit neuen Produkten erzielen wird. Zweidrittel gehen davon aus, dass sie mit Produktneuheiten bis zu 50% ihres Umsatzes erwirtschaften werden. **Folgerichtig wenden die meisten der befragten Unternehmen Ergebnisse der unternehmensbezogenen Zukunftsforschung für die Strategieentwicklung und das Innovationsmanagement an.**

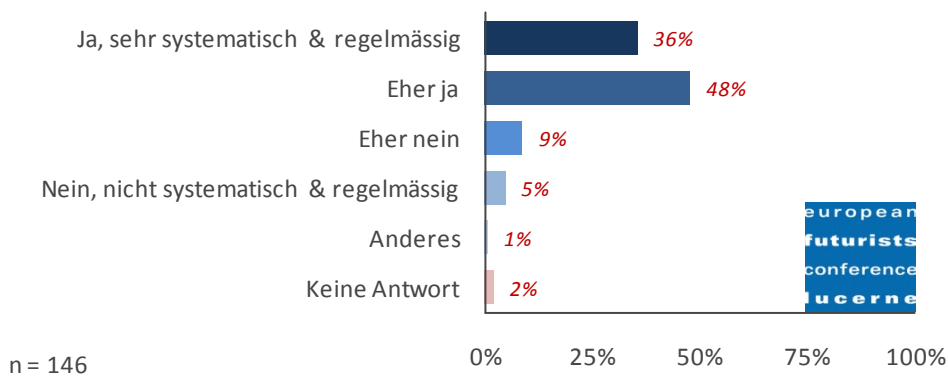


Wie viel Prozent des Umsatzes erwarten Sie in 5 Jahren mit Produkten bzw. Dienstleistungen zu erzielen, die Sie heute noch nicht auf dem Markt haben?



Die Mehrheit der Unternehmen erarbeitet Unternehmensstrategien für die nächsten zwei bis sechs Jahre. Jede achte Unternehmensstrategie ist auf sieben oder mehr Jahre ausgelegt. Nur von wenigen Unternehmen wird ein Zukunftshorizont für die Beobachtung von Trends und Entwicklungen, der mehr als sechs Jahre in die Zukunft reichen, als relevant erachtet. **Dies bedeutet, dass Unternehmensstrategien meist ohne signifikante Auseinandersetzung mit langfristigen Trends und Entwicklungen entworfen werden.**

Setzt sich Ihr Unternehmen systematisch und regelmässig mit seiner Zukunft auseinander?



KMU glauben zwar, dass sie sich systematisch mit ihrer Zukunft beschäftigen: Von den befragten Unternehmen gaben 84% der untersuchten Unternehmen an, sich systematisch oder eher systematisch mit langfristigen Entwicklungen zu beschäftigen. **Aber nur wenige Unternehmen verwenden hierbei die Instrumente der Zukunftsforschung.** Szenarien, Delphi-Untersuchungen, Trendextrapolationen oder systematische Publikationsanalysen werden nur von einer Minderheit alle zwei Jahre durchgeführt. Etwas besser sieht es bei der Umfeldanalyse aus. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, in Abständen von zwei Jahren oder häufiger eine Trendanalyse durchzuführen. Bei genauer Betrachtung zeigt sich allerdings, dass ihre Analysen meist unvollständig sind. **Inbeson-**



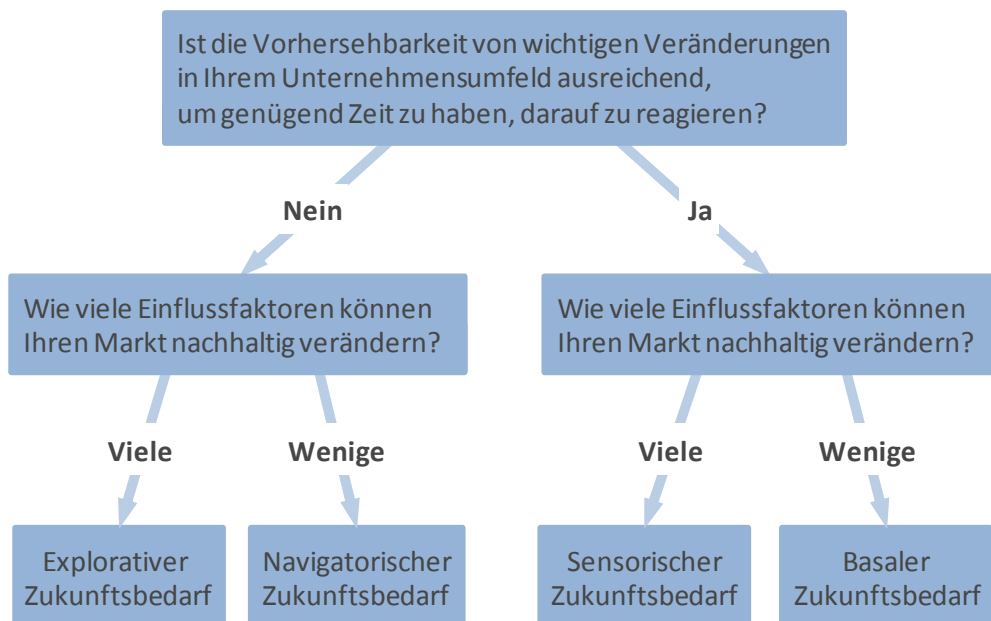
dere unterlassen es Unternehmen, Trends und Entwicklungen systematisch zu verfolgen und einem Assessment zu unterziehen.

Von Geschäftsleitungsmitgliedern wird oft als selbstverständlich erwartet, dass sie sich mit den künftigen Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens beschäftigen. In den Unternehmen fehlt jedoch häufig ein Prozess, der es ermöglicht, gewonnene Erkenntnisse systematisch zu würdigen. Dabei wäre ein solcher auch für KMU bereits mit einfachen Mitteln zu realisieren. Oftmals genügen ein Excel-Sheet im Intranet, auf dem alle Beobachtungen eingetragen werden, und zwei Geschäftsleitungstermine im Jahr zur Bewertung sich abzeichnender zukünftiger Entwicklungen.

Ohne den Anspruch auf Repräsentativität zu erheben, zeigen die Ergebnisse des „Future Readiness Index 2009“ für Schweizer KMU deutlich die Herausforderungen, Möglichkeiten und Grenzen einer systematischen Zukunftsforschung auf Unternehmensebene auf. Die online-Befragung wurde im Jahr 2009 durchgeführt. Insgesamt haben daran 146 Unternehmen teilgenommen. Die Studie wurde vom KMU Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) mitgetragen und von der European Futurists Conference Lucerne geleitet.

■ **Lesehilfe**

Wie gross der Zukunftsforschungsbedarf von Unternehmen ist, lässt sich nur angemessen erheben, wenn deren unterschiedlichen Voraussetzungen berücksichtigt werden. In dieser Studie werden erfahrungsgestützt vier Unternehmenstypen bezüglich ihres Bedarfs an Zukunftsforschung unterschieden. Damit Sie als Leser wissen, welcher Zukunftsforschungsbedarf für Sie relevant ist, haben wir eine Lesehilfe entwickelt: Beantworten Sie für sich die folgenden Fragen:



Explorativ Herausfordernde Adaption – hohe Dynamik
Navigatorisch Herausfordernde Adaption – tiefe Dynamik
Sensorisch Einfache Adaption – hohe Dynamik
Basal Einfache Adaption – tiefe Dynamik



■ **Wie gut sind Sie für die Zukunft vorbereitet?**

In Ergänzung zu den Ergebnissen bietet der Future Readiness Index 2009 zusätzliche Auswertungen und spezifische Empfehlungen für jeden Bedarfstypen.

Die Studienleitung bietet allen Unternehmen zudem ein vertrauliches und individuelles Assessment zu ihrer Zukunftsforschung an und, in Ableitung von den Resultaten, massgeschneiderte Empfehlungen. Holen Sie sich hierfür Ihre Future Score Card!

Für Informationen melden Sie sich beim Studienleiter:

Georges T. Roos

roos@european-futurists.org

+41 (0)41 240 63 60

*Future Readiness
Index: Umfassender
Studienbericht mit
Handlungsempfeh-
lungen für die Be-
darfstypen.
Future Score Card:
Individuelles
Assessment zur
Zukunftsforschung
in Ihrem Unter-
nehmen*



2 Zukunftsbereitschaft dank unternehmerischer Zukunftsforschung

Durch die zunehmende Globalisierung und den technischen Fortschritt haben sich die Märkte auch für kleinere und mittlere Unternehmen in den letzten Jahren verändert. Handelsschranken wurden weltweit abgebaut und die Transport- und Kommunikationskosten sind gesunken, so dass heute viele Schweizer Unternehmen weltweit Märkte bedienen. Gleichzeitig wurde es für ausländische Konkurrenten möglich, ihre Waren und Dienstleistungen in der Schweiz anzubieten. Verkürzte Produkt- und Innovationszyklen sowie durchlässigere Branchen- und Ländergrenzen führen zu einer Steigerung der Marktdynamik, des Wettbewerbs und der Komplexität von Geschäftsprozessen. Voraussicht und Planung sind anspruchsvoller geworden. Die intuitive oder situative Auseinandersetzung mit Trends und Entwicklungen genügt daher nicht mehr. Die unternehmerische Zukunftsforschung hilft dank geeigneter Instrumente, technologische oder gesellschaftliche Veränderungen und sich wandelnde Märkte und Kundenbedürfnisse frühzeitig wahrzunehmen und sich auf sie vorzubereiten.

■ Unternehmerische Zukunftsforschung

Die unternehmerische Zukunftsforschung dient der strategischen Entscheidungsvorbereitung und sichert langfristig die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Sie unterstützt die Geschäftsleitung dabei, Trends und Entwicklungen, die das Geschäftsumfeld in der Zukunft beeinflussen werden, besser zu erkennen und künftige Umfeldveränderungen, Kundenbedürfnisse sowie Innovationsfelder schon sehr früh wahrzunehmen. Unternehmerische Zukunftsforschung bietet dazu verschiedene Methoden. Hierzu zählen u.a. die Szenariotechnik, Experteninterviews, die Umfeld- und Publikationsanalyse oder Trend-Extrapolationen und Simulationen. Mit diesen Instrumenten können Trends und Entwicklungen aufgespürt, verfolgt und bewertet werden. Unternehmerische Zukunftsforschung zielt dabei nicht primär darauf ab, die Zukunft punktgenau vorherzusagen. Vielmehr ermöglicht sie eine rationale, systematische und kontinuierliche Auseinandersetzung mit möglichen, wahrscheinlichen, wünschenswerten oder bedrohlichen Zukunftsentwicklungen.

Mittels unternehmerischer Zukunftsforschung wird die Zukunft analysiert, um eine langfristig sinnvolle Entwicklungsrichtung für das Unternehmen definieren zu können.

■ Zukunftsbereitschaft

Ein Unternehmen ist bereit für die Zukunft, wenn es seine Strategie in Kenntnis der relevanten zukünftigen Entwicklungen im Unternehmensumfeld formuliert und entsprechend umsetzt. Strategische Massnahmen eines zukunftsreifen Unternehmens zielen darauf, Chancen der künftigen Entwicklung frühzeitig wahrzunehmen und Risiken abzuwenden, bevor sie zu einer bedrohenden Gefahr werden.

Der Grad der Zukunftsbereitschaft eines Unternehmens ist von dessen individuellen Voraussetzungen sowie seinem Umfeld abhängig und wird als Zukunftsbedarf bezeichnet.



■ Vier Typen des Zukunftsbedarfs

Der Zukunftsbedarf eines Unternehmens leitet sich von zwei Kriterien her:

- 1 „Dynamik“: Wie dynamisch ist der Markt, in dem das Unternehmen tätig ist?
- 2 „Adaptionsverhältnis“: In welchem Verhältnis stehen Vorhersehbarkeit von wichtigen Umweltveränderungen und Anpassungs- bzw. Reaktionszeit des Unternehmens?

Faktoren der Dynamik

a) im Aufgabenumfeld:

- Produkte und Services: Wie schnell verändern neue Produkte und Services die Marktsituation?
- Wettbewerb: Wie schnell verändern Konkurrenten die Marktsituation?
- Kunden: Wie schnell verändern neue Kundenbedürfnisse die Marktsituation?
- Geschäftsmodelle: Wie schnell verändern neue Geschäftsmodelle die Marktsituation?
- Technologieentwicklung: Wie schnell verändern Technologieentwicklungen die Marktsituation?

b) im Makroumfeld:

- Wirtschaftsentwicklung (lokal, global): Wie schnell verändern Wirtschaftszyklen das Unternehmensumfeld?
- Neue rechtliche Bestimmungen: Wie schnell verändern neue rechtliche Bestimmungen das Unternehmensumfeld?
- Gesellschaftlicher Wandel: Wie schnell verändern gesellschaftliche Aspekte das Unternehmensumfeld (Demografie, Werthaltungen, Konsumstimmung u.ä.)?
- Politische Trends: Wie schnell verändern die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen das Unternehmensumfeld (z.B. Umweltsensibilität, Arbeitsrecht, Gesundheitspolitik...)?
- Neue Technologien: Wie schnell verändern grundlegende Innovationen das Unternehmensumfeld?

Faktoren des Adaptionsverhältnisses

- Neue Produkte: Wie viel Zeit vergeht in der Regel von der Produktidee bis zur Marktreife eines neuen Produktes? Welchen Umsatzanteil, denken Sie, haben Produkte, die Sie heute noch nicht im Portfolio halten, in fünf Jahren?
- Geschäftsmodell: Wie lange hält sich ein Geschäftsmodell in Ihrem Markt? Gehen Sie davon aus, dass Sie in fünf Jahren noch mit dem gleichen Geschäftsmodell tätig sein werden?
- Organisation und Prozesse: In welchem Rhythmus ändern Sie ihre Organisation und Prozesse? Gehen Sie davon aus, dass Sie in fünf Jahren noch mit der

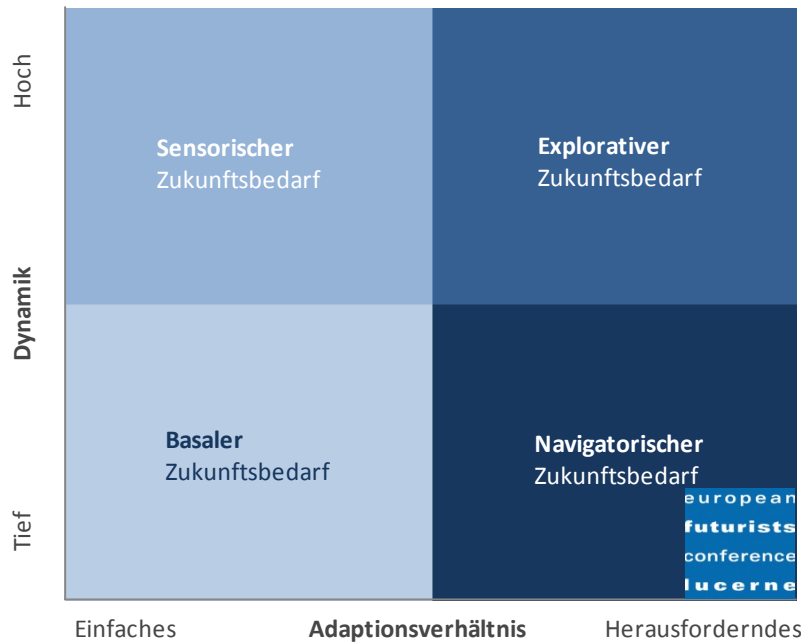
Der unternehmerische Zukunftsbedarf ist einerseits durch das Verhältnis von Vorhersehbarkeit und Anpassungszeit sowie andererseits durch die Dynamik des Unternehmensumfelds definiert.



gleichen Organisationsstruktur und in den gleichen Prozessen tätig sein werden?

Die beiden Dimensionen Dynamik und Adaptionenverhältnis repräsentieren Achsen einer Matrix mit vier Feldern, die für vier unterschiedliche Ansprüche an die unternehmerische Zukunftsforschung stehen. Verallgemeinert lässt sich sagen, je dynamischer und unvorhersehbarer das unternehmerische Umfeld, desto höher ist der Zukunftsbedarf.

Vier Typen des Zukunftsbedarfs



Aus der Dynamik des Umfelds und dem Verhältnis zwischen Vorhersehbarkeit und Anpassungszeit ergeben sich vier Typen des Zukunftsbedarfs.

Beschrieb der vier Bedarfstypen

▪ Explorativer Zukunftsbedarf

Am anspruchsvollsten ist die unternehmerische Zukunftsforschung für Unternehmen, die in einem sehr schnellen und dazu noch sehr komplexen Umfeld agieren. Nicht nur übersteigt die Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte jene des eigenen Anpassungstempos. Überdies kommen Entwicklungstreiber immer wieder aus Bereichen, die auf den ersten Blick nichts mit dem eigenen Markt zu tun haben. Die unternehmerische Zukunftsforschung unterstützt das strategische Management dabei, mittels Szenarien Zukunft zu erforschen und dabei Handlungsoptionen auf Vorrat anzulegen. Wir haben den Zukunftsbedarf von Unternehmen, die in einem solchen Umfeld tätig sind, als explorativ bezeichnet, weil sie mit ihrer Vorausschau in unbekanntes Gebiet vorstossen – also wie Entdecker neuer Länder vorgehen müssen. Weil sie nicht sicher sein können, was sie erwartet, müssen sie auf verschiedene Eventualitäten vorbereitet sein.



- **Navigatorischer Zukunftsbedarf**

Wenn Entwicklungen einen Markt schneller verändern als ein Unternehmen reagieren kann, ist die Zukunftsherausforderung besonders gross. Navigatorische Unternehmen brauchen eine Zukunftskarte und ein Navigationsgerät, das ihnen mögliche Wege in die Zukunft aufzeigt (daher „navigatorischer Zukunftsbedarf“). Die Zukunft muss für sie zumindest in Stücken früh erkennbar sein. Ein systematisches Früherkennungssystem kann ihnen helfen, Trends und Entwicklungen wenigstens ansatzweise zu erkennen. Selbst schwache Veränderungssignale verdienen Beachtung, denn unter ihnen könnte ein entscheidender Hinweis auf massive Veränderungen sein. Überdies muss die ganze Unternehmenskultur zukunftsneugierig gestaltet werden.

- **Sensorischer Zukunftsbedarf**

Eine andere Art der unternehmerischen Zukunftsforschung wird nötig, wenn der mittel- und langfristige Erfolg von einer Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Die Instrumente der unternehmerischen Zukunftsforschung müssen dann als Frühwarnsystem dienen und das Innovationsmanagement stärken. Die gewonnenen Einsichten können genutzt werden, um wahrscheinliche oder mögliche Zukunftsentwicklungen zu beschreiben. Eine SWOT-Analyse möglicher Zukunftsszenarien reduziert die Gefahr, von Entwicklungen überrascht zu werden. Da in Unternehmen des Quadrants mit sensorischem Zukunftsbedarf meist ausreichend Zeit für Reaktionen gegeben ist, benötigen sensorische Unternehmen vor allem Instrumente zur Schärfung der Sensibilität für neue Entwicklungen. Früherkennung kann ihnen helfen, den Vorteil ihres Reaktionsspielraums auch wirklich ausspielen zu können.

- **Basaler Zukunftsbedarf**

Unternehmen, deren Geschäftsmodell nur durch wenige und zudem gut vorhersehbare Entwicklungen beeinflusst wird, haben einen basalen Zukunftsbedarf. Es genügt, wenn sie in engem Dialog mit Kunden und Lieferanten ihr nahes Geschäftsumfeld überwachen, dazu Fachpublikationen studieren und auf einschlägigen Konferenzen die Entwicklungen verfolgen. Eine Short-List mit den wichtigsten Einflussfaktoren für das künftige Gedeihen des Unternehmens hilft, die Erkenntnisse zu ordnen und zu bewerten.

Die vier Bedarfstypen stellen spezifische Anforderungen an unternehmerische Zukunftsforschung. Stark vereinfachend – und als Lesehilfe für diesen Bericht – kann vom explorativen über den navigatorischen und sensorischen zum basalen Zukunftsbedarf als von abnehmenden Anforderungsstufen der Zukunftsforschung gesprochen werden. Unternehmen mit explorativem und navigatorischem Zukunftsbedarf müssen sich wegen ihres herausfordernden Adaptionsverhältnisses zu Zukunftsentwicklungen auf verschiedene Zukunftsszenarien vorbereiten. Für Unternehmen mit sensorischem oder basalem Zukunftsforschungsbedarf reicht es hingegen aus, neue Trends und Entwicklungen zu erkennen und notwendige Adaptionen rasch vorzunehmen. Die Anforderungen der Zukunftsforschung sind für explorative und navigatorische Unternehmen somit grösser als

Die Bedarfstypen sind entsprechend der abnehmenden Anforderungen an die Zukunftsforschung dargestellt:

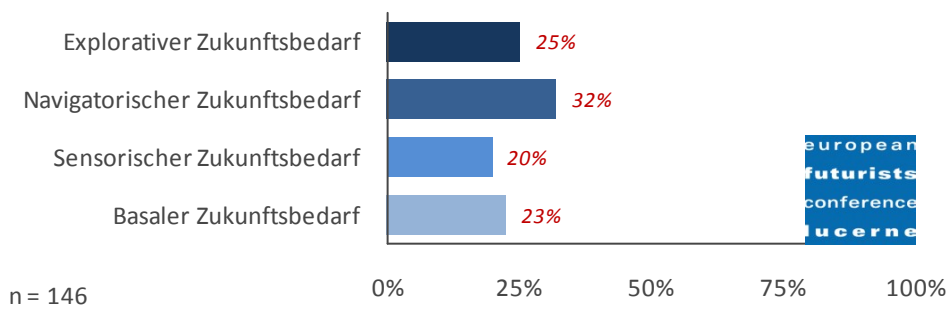
- *explorativ*
- *navigatorisch*
- *sensorisch*
- *basal*



für sensorische und basale. Für explorative Unternehmen sind die Zukunftsanforderungen am höchsten, weil sie in einem dynamischeren Umfeld agieren als die anderen genannten Unternehmenstypen und die meisten Zukunftstreiber berücksichtigen müssen. Im Verhältnis zu basalen Unternehmen haben sensorische grössere Anforderungen an Zukunftsforschung.

Die Schweizer KMU, welche an der Studie teilgenommen haben, verteilen sich relativ gleichmässig auf die vier Typen des Zukunftsbedarfs (vgl. Abbildung „Vier Typen des Zukunftsbedarfs“).

Vier Typen des Zukunftsbedarfs



3 Unternehmerische Zukunftsforschung in der Schweiz

Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen, dass die Schweizer KMU zukunftsbezogenen Herausforderungen gegenüberstehen, die eine unternehmerische Zukunftsforschung erfordern. Diese ist insbesondere in ihrer Systematik und ihrem Methodeneinsatz noch zu optimieren.

■ Zukunftsbezogene Herausforderungen

Die zukunftsbezogenen Herausforderungen ergeben sich aus der hohen Bedeutung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen für die Schweizer KMU, die trotz teilweise hoher Dynamik des Umfelds und/oder herausfordernden Adaptionenverhältnissen realisiert werden.

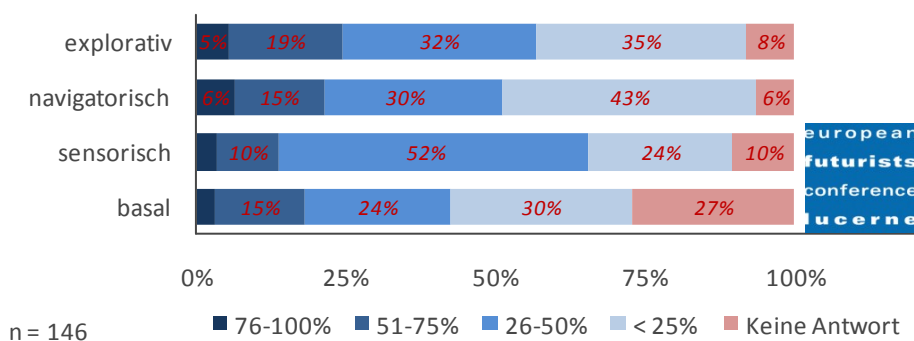
Bedeutung von Innovationen

Je höher der Anteil von neuen Produkten und Dienstleistungen am Umsatz, desto wichtiger ist die Zukunftsforschung als Quelle für Inspirationen und zur Beurteilung der zukünftigen Marktchance von neuen Produkten und Dienstleistungen.

Ungefähr die Hälfte aller Studienteilnehmer rechnet, dass ihr Unternehmen in fünf Jahren mindestens ein Viertel des Umsatzes mit neuen Produkten, Dienstleistungen erwirtschaftet. 20% der Teilnehmer erwarten sogar einen Anteil der Innovationen am zukünftigen Umsatz von 50% und mehr. Die Unterschiede zwischen den Bedarfstypen sind gering (vgl. Abbildung „Wie viel Prozent des Umsatzes erwarten Sie in 5 Jahren mit Produkten bzw. Dienstleistungen zu erzielen, die Sie heute noch nicht auf dem Markt haben?“).

Explorativ Herausfordernde Adaption – hohe Dynamik
Navigatorisch Herausfordernde Adaption – tiefe Dynamik
Sensorisch Einfache Adaption – hohe Dynamik
Basal Einfache Adaption – tiefe Dynamik

Wie viel Prozent des Umsatzes erwarten Sie in 5 Jahren mit Produkten bzw. Dienstleistungen zu erzielen, die Sie heute noch nicht auf dem Markt haben?



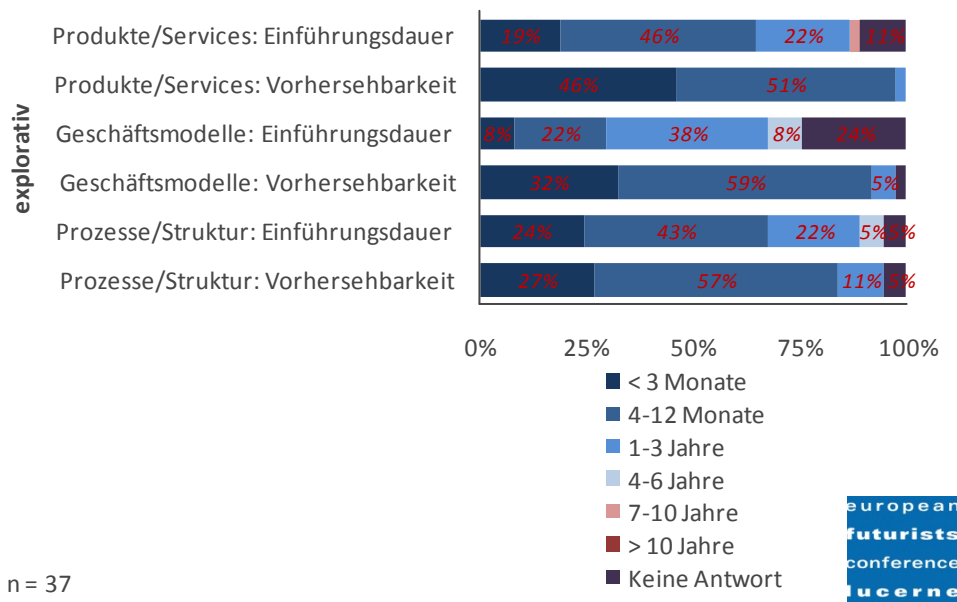
Adaptionsverhältnisse

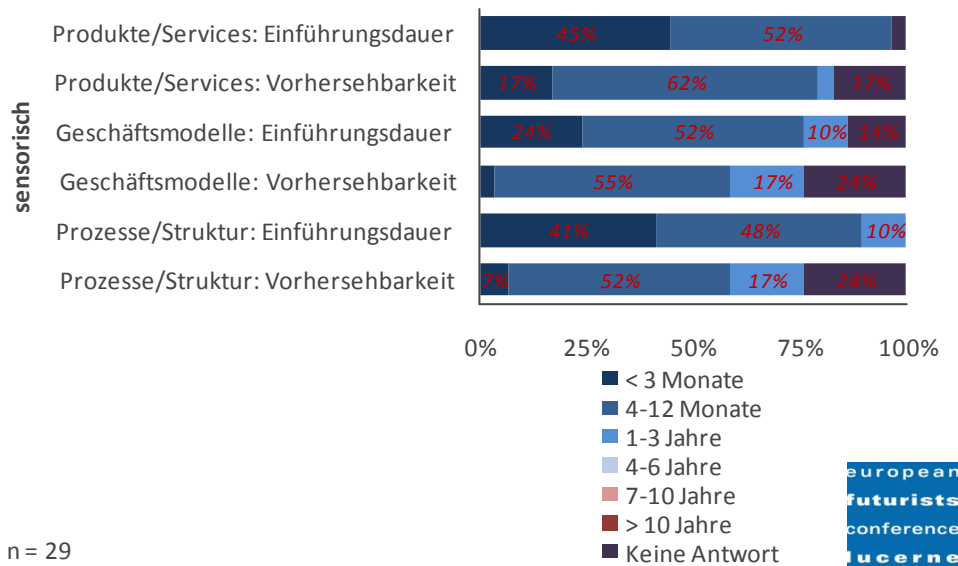
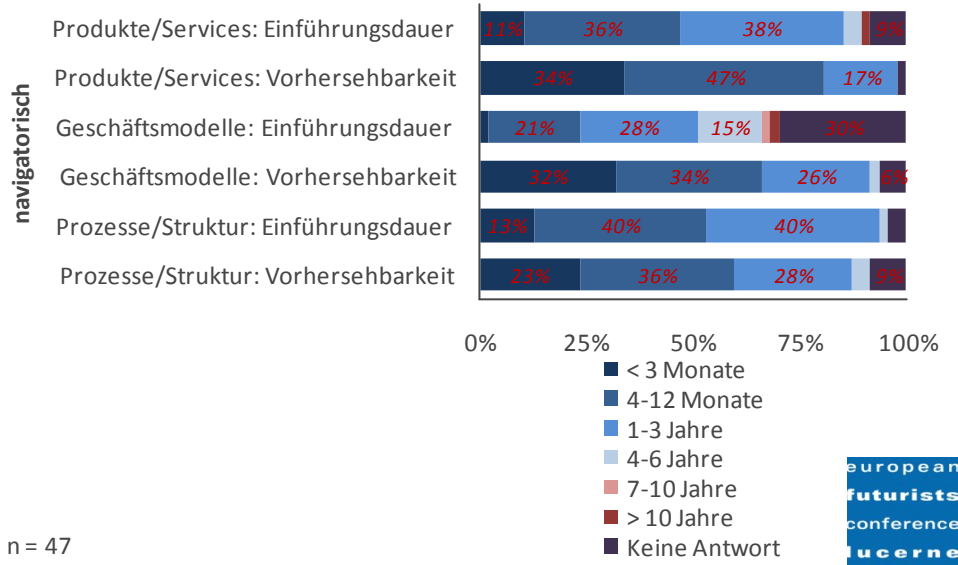
Wenn ein Unternehmen mehr Zeit zur Anpassung benötigt, als es Veränderungen im Markt voraussehen kann, besteht ein herausforderndes Adaptionenverhältnis zwischen Unternehmen und Zukunft. **Ein herausforderndes Adaptionenverhältnis zu zukünftigen Trends und Entwicklungen haben explorative und navigatorische Unternehmen.** Die

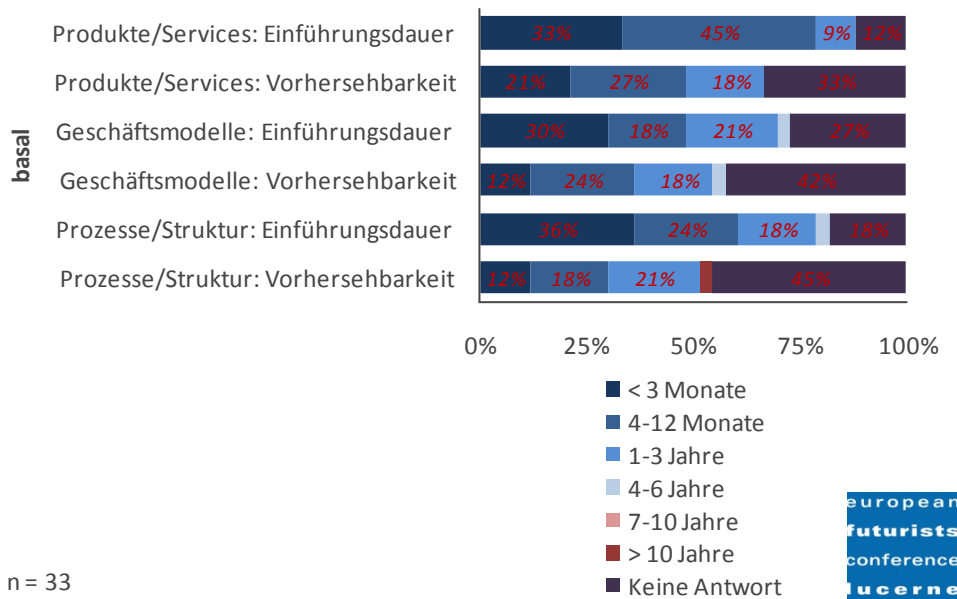


folgenden Abbildungen lassen erkennen, dass diese vor allem für die Einführung neuer Produkte, Services und Geschäftsmodelle durchschnittlich mehr Zeit benötigen als für die Vorhersage von Veränderungen in ihrem Markt. Die sensorischen und basalen Unternehmen, die im Rahmen einfacher Adaptionenverhältnisse agieren, sehen hinsichtlich aller drei Adaptionendimensionen weit genug voraus, um ausreichend Zeit für notwendige Produktanpassungen oder die Einführung von neuen Produkten zu haben (vgl. Abbildung „Wie lange vorher wissen Sie, ob eine der folgenden Veränderungen für Ihr Unternehmen relevant wird? Wie lange dauert es in Ihrem Unternehmen, bis neue Produkte, Services, Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Prozesse eingeführt und umgesetzt sind?“). Unternehmen mit explorativem Zukunftsbedarf können beispielsweise feststellen, wie zu 46% neue Produkte und Services von Mitbewerbern bereits in höchstens drei Monaten marktrelevant werden, besitzen aber nur in 19% der Fälle die Fähigkeit, darauf innerhalb desselben Zeitraums mit eigenen Produkte- oder Service-Innovationen zu reagieren. Noch grösser ist die Divergenz zwischen Adaption und Reaktion, wenn es sich um neue Geschäftsmodelle handelt. Die Situation für Unternehmen mit navigatorischem Zukunftsbedarf ist jener der explorativen Unternehmen ähnlich. Basale und sensorische Unternehmen hingegen verfügen über ausreichend Zeit für Anpassungen.

Wie lange dauert es in Ihrem Unternehmen bis neue Produkte, Services, Geschäftsmodelle, Organisationsstrukturen und Prozesse eingeführt und umgesetzt sind? Wie lange vorher wissen Sie, ob eine der folgenden Veränderungen für Ihr Unternehmen relevant wird?







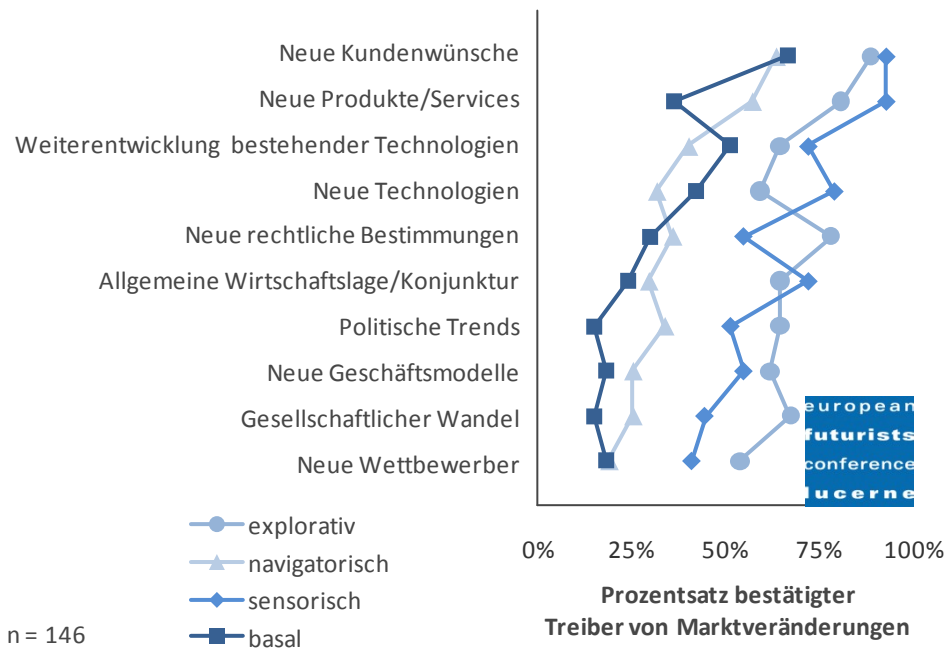
Dynamik des Unternehmensumfelds

Je mehr Treiber aus dem Aufgaben- und Makroumfeld auf das eigene Unternehmen Einfluss haben, umso dynamischer ist das Unternehmensumfeld und umso intensiver muss unternehmerische Zukunftsforschung betrieben werden. **Die sensorischen und explorativen Unternehmen sehen sich einer hohen Dynamik des Unternehmensumfelds gegenüber.**

Die Antworten der Studienteilnehmer offenbaren einerseits die bedeutendsten Treiber der Marktentwicklung wie neue Kundenwünsche, Produkte und Services sowie Weiterentwicklungen von bestehenden Technologien. Sie bringen andererseits den Unterschied zwischen Unternehmen mit hohen und weniger dynamischen Umfeldern zum Ausdruck. Während die Unternehmen mit explorativem und sensorischem Zukunftsbedarf durchschnittlich sechs bis sieben Markttreiber als relevant beschreiben, geben die Unternehmen mit navigatorischem und basalem Bedarf durchschnittlich drei bis vier Treiber an (vgl. Abbildung „Was treibt Veränderungen in Ihrem Markt an?“). Die sensorischen und explorativen Unternehmen sehen sich einer hohen Dynamik des Unternehmensumfelds gegenüber.



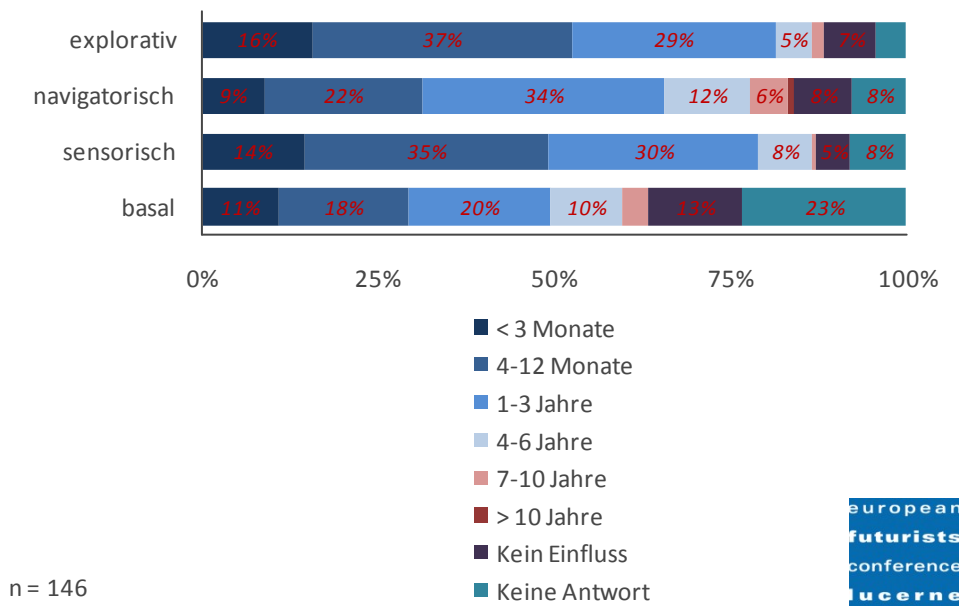
Was treibt Veränderungen in Ihrem Markt an?



Doch nicht nur die Anzahl der Treiber, welche die Zukunft des Unternehmens beeinflussen, ist wichtig. Hinzu kommt die Geschwindigkeit, mit der sie Marktsituationen verändern können. Es zeigt sich: je höher die Anzahl möglicher Einflussfaktoren der Zukunft (Treiber), desto grösser das Veränderungstempo im Markt. Die Studienteilnehmer beurteilten alle zehn potentiellen Treiber hinsichtlich der Schnelligkeit, mit der sie ihren Markt verändern. Die explorativen und sensorischen Unternehmen, die in einem hoch dynamischen Unternehmensumfeld agieren, sehen ihren Markt deutlich schnelleren Veränderungen unterworfen als die navigatorischen und basalen Unternehmen: 53% bzw. 49% der Unternehmen mit explorativem bzw. sensorischem Zukunftsbedarf gehen davon aus, dass Treiber ihre Marktsituation in einem Jahr oder schneller verändert werden (vgl. Abbildung „Wie schnell verändert sich Ihre Marktsituation durch die Treiber?“). Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen die erwarteten, deutlichen Unterschiede der Dynamik des Unternehmensumfelds von explorativen und sensorischen sowie navigatorischen und basalen Unternehmen.



Wie schnell verändert sich Ihre Marktsituation durch die Treiber?



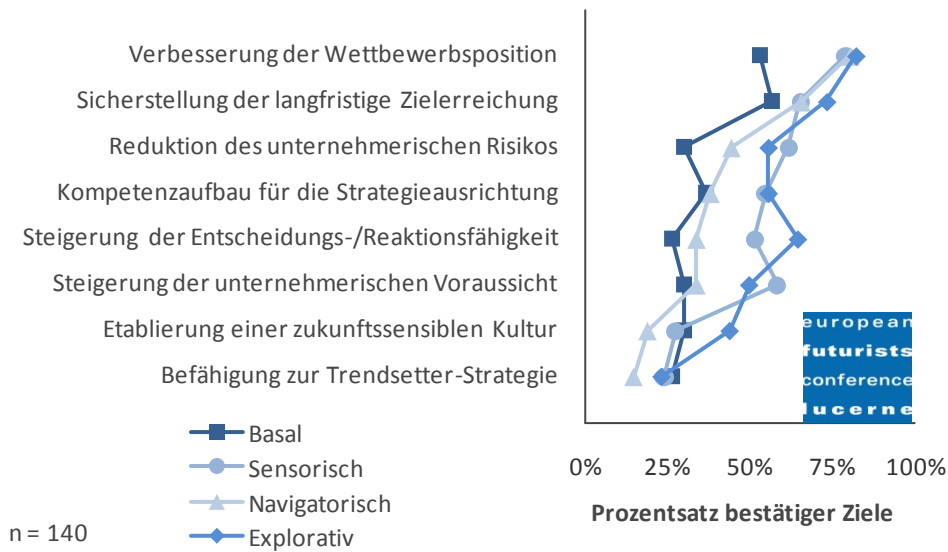
Die Antworten der Studienteilnehmer veranschaulichen die Bedarfstypen: Die Märkte der explorativen und sensorischen Unternehmen werden von mehr Treibern beeinflusst als die Märkte der basalen und navigatorischen Unternehmen und verändern sich schneller. Gleichzeitig sind die Adaptionenverhältnisse für explorative und navigatorische Unternehmen herausfordernder als für sensorische und basale, weil die Einführungsdauer von Innovationen mit der Vorhersehbarkeit von Marktveränderungen nicht Schritt halten kann.

■ Unternehmerische Zukunftsforschung: Was machen Schweizer KMU tatsächlich?

Die Unternehmen wurden gefragt, aus welchem Grund sie sich mit der Zukunft auseinandersetzen. Die meisten KMU beschäftigen sich mit der Zukunft, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und ihre langfristigen Ziele zu erreichen. Unternehmen des explorativen Typs hoffen, mittels Zukunftsforschung überdies ihre Entscheidungs- und Reaktionsfähigkeit zu verbessern (vgl. Abbildung „Ziele der unternehmerischen Zukunftsforschung“).



Ziele der unternehmerischen Zukunftsforschung



Unternehmensstrategie

Eine Unternehmensstrategie setzt klare Vorstellungen von der Zukunft eines Unternehmens voraus. Hierfür genügt nicht immer ein einzelnes Zukunftsbild. Entscheidende Entwicklungen für die Unternehmenszukunft sind oftmals nicht eindeutig erkennbar, so dass mit alternativen „Zukünften“ geplant werden muss. Mehrere Zukunftsvorstellungen sind hilfreich, um Unternehmen auf verschiedene mögliche Zukunftssituationen vorzubereiten. Je mehr Zeit ein Unternehmen für Anpassungen auf Markt- und Umfeldveränderungen benötigt, desto klarer sind alternative Zukunftsszenarien auszuarbeiten. Nur in einem Umfeld, in dem Zukunft gut voraussehbar ist, genügt *eine* Zukunftsvorstellung.

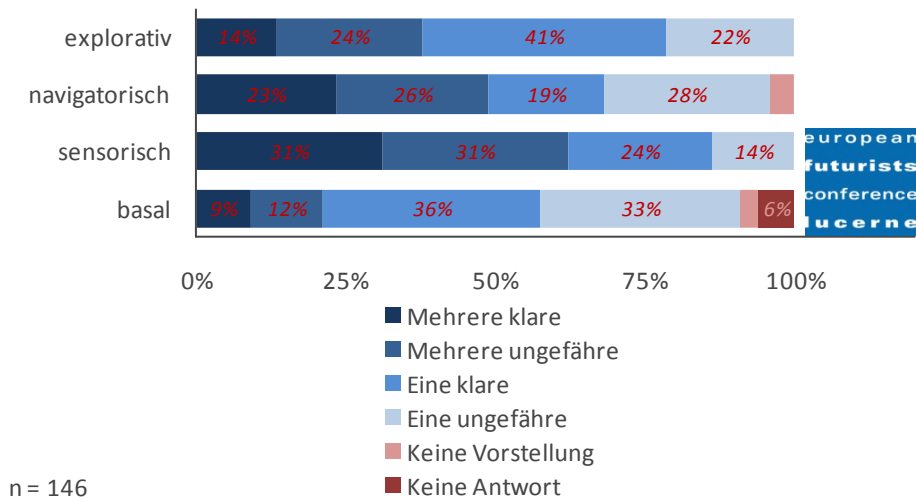
Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen, dass viele sensorische und navigatorische Unternehmen mehrere Vorstellungen von der Zukunft erarbeiten. Damit können strategische und auch operative Entscheide vor dem Hintergrund verschiedener möglicher Zukünfte gefällt werden. Das Risiko, dass wegen einer falschen Zukunftsannahme falsche und schwer zu korrigierende Entscheidungen getroffen werden, wird durch mehrere Zukunftsvorstellungen gesenkt. Unsere Studie hat ergeben, dass es überraschend viele explorative Unternehmen gibt, die sich bereits mit *einem* Bild von der Zukunft begnügen. Sie wetten im wörtlichen Sinne darauf, dass ihre Vorstellung von der Zukunft Wirklichkeit wird. Diese Unternehmen riskieren, dass Wettbewerber durch eine szenarienbasierte Zukunftsplanung besser auf Neues vorbereitet sind als sie und dies für einen Wettbewerbsvorsprung nutzen.

Für basale Unternehmen dürfte *eine* klar definierte Vorstellung von der Unternehmenszukunft reichen, weil die Dynamik ihres Umfelds gering und die Zeit zwischen der Vorhersehbarkeit von Neuem und der Anpassung der unternehmerischen Gegebenheiten an dieses ausreichend ist (vgl. Abbildung „Existiert ein klares Bild von der Zukunft Ihres Unternehmens?“). Bemerkenswert hoch ist die Zahl der Unternehmen, die nur eine ungefähre Vorstellung ihrer Zukunft haben. Ihr Anteil schwankt zwischen 14% und 33%.

Explorativ Herausfordernde Adaption – hohe Dynamik
Navigatorisch Herausfordernde Adaption – tiefe Dynamik
Sensorisch Einfache Adaption – hohe Dynamik
Basal Einfache Adaption – tiefe Dynamik



Existiert ein klares Bild von der Zukunft Ihres Unternehmens?

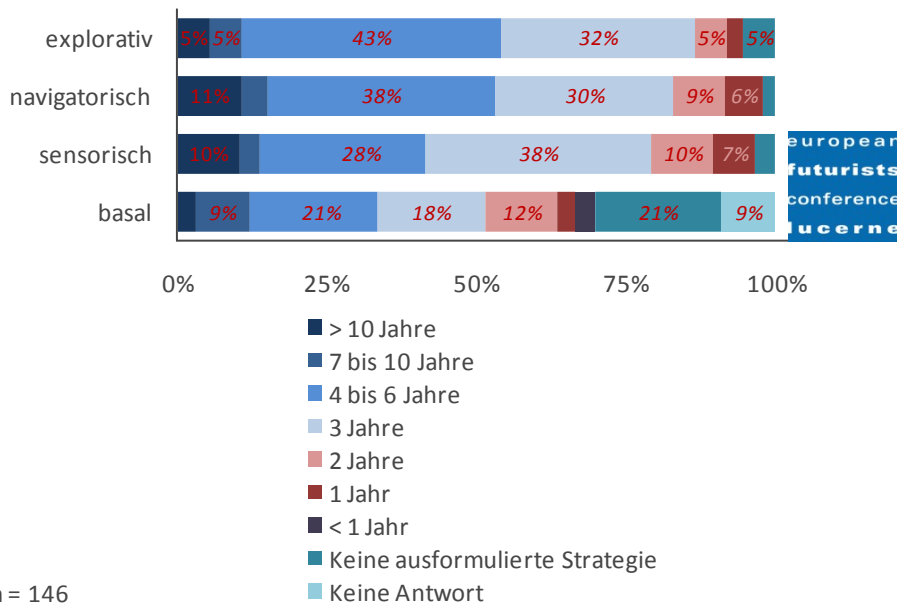


Jede Unternehmensstrategie setzt sich mit der Zukunft von Unternehmen auseinander. Je vorausschauender die Unternehmensstrategie formuliert ist, desto eher können bereits heute die erforderlichen Produkte, Fähigkeiten und Prozesse für morgen entwickelt werden.

Die meisten explorativen und navigatorischen Unternehmen haben eine Unternehmensstrategie für die nächsten drei bis sechs Jahre formuliert. Weiter in die Zukunft gewendete Unternehmensstrategien sind für diesen Bedarfstyp in der Regel wegen der Dynamik und Komplexität seines Umfelds kaum sinnvoll. Weiter in die Zukunft reichende und dabei verlässliche Unternehmensstrategien können sensorische Unternehmen entwickeln. Tatsächlich reicht die Strategieplanung vier bis zehn Jahre in die Zukunft bei 31% des sensorischen Unternehmenstyps. Wegen der geringen Dynamik und einfachen Adaptionenverhältnisse können auch basale Unternehmen ihre strategische Planung weit auf die Zukunft ausdehnen, doch ist der Nutzen daraus wegen der weitgehenden Stabilität ihrer Märkte limitiert. Dass 21% der basalen Unternehmen über keine ausformulierte Strategie verfügen, ist gleichwohl erstaunlich (vgl. Abbildung „Wie weit in die Zukunft reicht Ihre Unternehmensstrategie?“).



Wie weit in die Zukunft reicht Ihre Unternehmensstrategie?

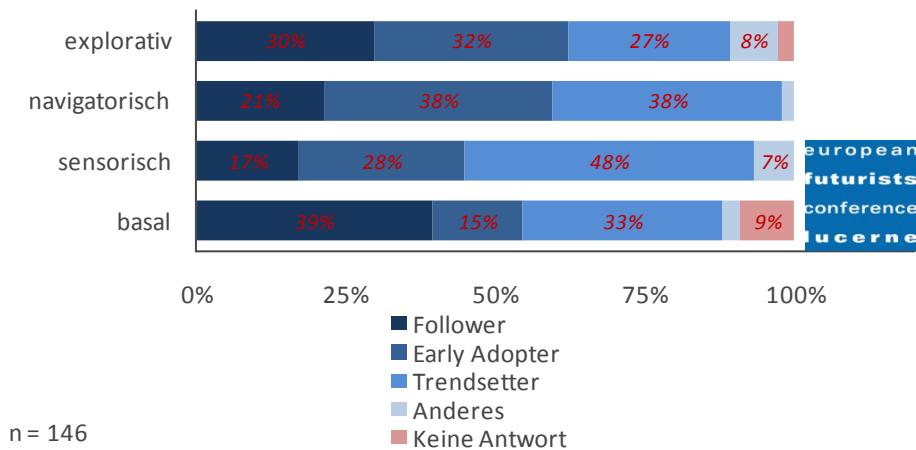


Zukunftsstrategien

Drei prinzipielle Zukunftsstrategien können unterschieden werden: die Follower-, Early Adopter- und Trendsetter-Strategie. Trendsetter können nur innovationsgetriebene Unternehmen mit einem grossen Forschungs- und Entwicklungskontingent sein. Wegen einer sensiblen Wahrnehmung neuer Technologien und möglicher Kundenbedürfnisse „erfinden“ sie oft die Zukunft. Early Adaptors charakterisiert Effizienz und Qualität. Ihre Zukunftsforschung hat primär die Entwicklungen der Innovationsführer zum Gegenstand und nimmt noch unterschätzte Marktoptionen sensibel wahr. Follower richten ihre Zukunftsstrategie nach dem Grundsatz aus, günstiger als andere zu sein. Jeder der von uns beschriebenen Zukunftsbedarfstypen verwendet eine der genannten drei Unternehmensstrategien. In explorativen Unternehmen kommen alle drei Strategien zur Anwendung. Die navigatorischen Unternehmen verfolgen häufiger eine Trendsetter-Strategie als die explorativen Unternehmen. Der sensorische Bedarfstyp richtet sein Unternehmen am häufigsten an einer Trendsetter-Strategie aus. Basale Unternehmen tendieren entweder zu einer Trendsetter- oder Follower-Strategie (vgl. Abbildung „Wie verhalten Sie sich gegenüber neuen Trends und Entwicklungen?“).



Wie verhalten Sie sich gegenüber neuen Trends und Entwicklungen?

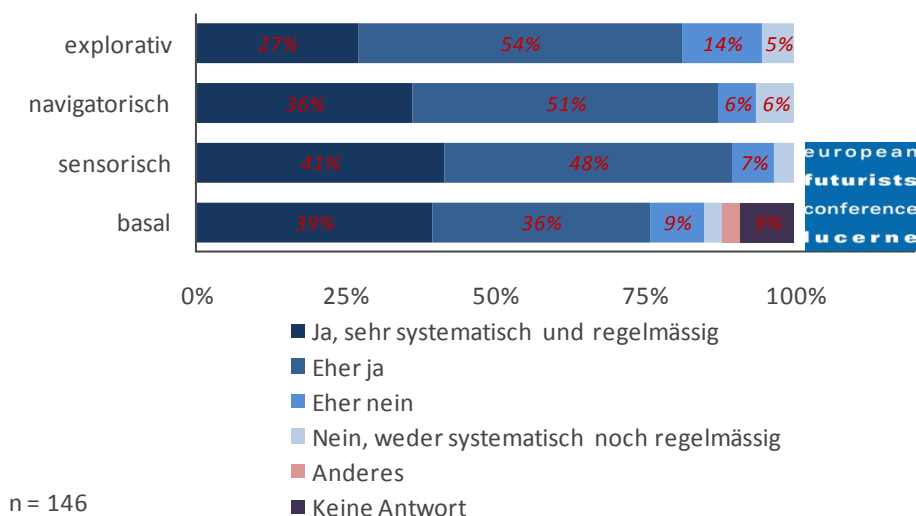


Systematik der Zukunftsforschung

Je systematischer ein Unternehmen unternehmerische Zukunftsforschung betreibt, desto zuverlässiger sind ihre Resultate. Generell lässt sich sagen, dass Unternehmen Zukunftsforschung umso systematischer betreiben sollten, je vieldeutiger künftige Entwicklungen sind. Nur so kann gewährleistet werden, dass „blind spots“ weitgehend vermieden werden.

Die Antworten der Studienteilnehmer zeigen, dass die grosse Mehrheit der KMU der Ansicht ist, die Zukunft systematisch zu erforschen: 76% bis 90% der Unternehmen beschäftigen sich sehr systematisch und regelmässig oder zumindest eher systematisch mit Zukunftsfragen (vgl. „Setzt sich Ihr Unternehmen systematisch und regelmässig mit seiner Zukunft auseinander?“). Allerdings haben die Antworten auf die Fragen nach den eingesetzten Forschungsmethoden und der Intensität des Analyseprozesses (s.o.) gezeigt, dass diese Selbsteinschätzung zu wohlwollend ausfällt.

Setzt sich Ihr Unternehmen systematisch und regelmässig mit seiner Zukunft auseinander?



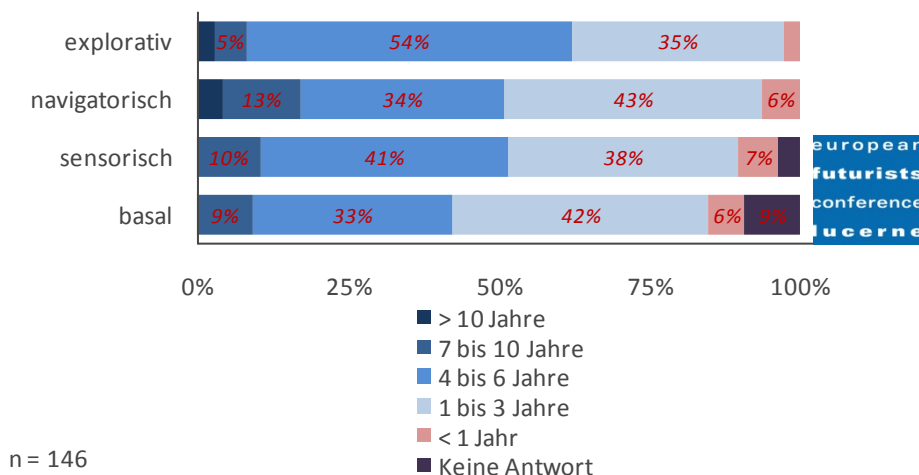
Zukunftshorizont

Unter Zukunftshorizont ist die zeitliche Grenze zu verstehen, bis zu der unternehmerische Zukunftsforschung vorausblickt. Generell lässt sich sagen: Je weiter voraus der Zeithorizont gesetzt ist, desto mehr Zeit hat ein Unternehmen, sich auf neue Entwicklung und Trends vorzubereiten, und desto aufwändiger ist die unternehmerische Zukunftsforschung.

Eine knappe Mehrheit der KMU erachtet einen Vorausblick über die nächsten 4-6 Jahre als relevant. Alle anderen haben lediglich die kommenden 1-3 Jahre im Fokus. Sieben und mehr Jahre in die Zukunft schauen lediglich 17% der befragten KMU. Wenige KMU berücksichtigen weniger als das vor ihm liegende Jahr (vgl. Abbildung „Was ist für Ihr Unternehmen noch ein relevanter Zukunftshorizont für die Suche nach neuen Trends und Entwicklungen?“).

Wenn die Erkenntnisse aus der Zukunftsforschung als aussagekräftige Grundlage der Unternehmensstrategie dienen sollen, muss der für die Zukunftsforschung gewählte Zeithorizont grösser sein als jener der Unternehmensstrategie. Der Vergleich der Antworten der Studienteilnehmer zum Zeithorizont ihrer Zukunftsforschung und dem ihrer Unternehmensstrategie brachte jedoch zu Tage, dass beide Zeithorizonte identisch sind (vgl. Abbildung „Wie weit in die Zukunft reicht Ihre Unternehmensstrategie?“ Seite 19). Das bedeutet, dass viele Strategien verfasst werden, ohne dass die Unternehmen über die das Unternehmen künftig beeinflussenden Entwicklungen Bescheid wissen.

Was ist für Ihr Unternehmen noch ein relevanter Zukunftshorizont für die Suche nach neuen Trends und Entwicklungen?



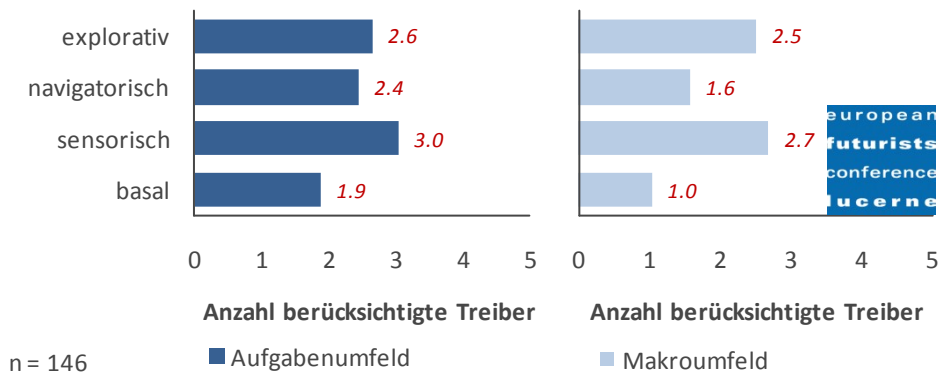
Treiber

Unter einem Treiber verstehen wir Faktoren, die Märkte verändern. Die **Treiber des Aufgabenumfeldes** beeinflussen einen Markt direkt. Unter ihnen sind neue Produkte und Dienstleistungen, neue Wettbewerber und Kundenwünsche, die Weiterentwicklung bestehender Technologien sowie neue Geschäftsmodelle zu verstehen. Die **Treiber des Makroumfeldes** beeinflussen einen Markt von ausserhalb. Die allgemeine Wirtschaftslage, neue rechtliche Bestimmungen, politische Trends, neue Technologien und der ge-



sellschaftliche Wandel sind Makro-Treiber. Das Ziel von unternehmerischer Zukunftsforschung ist, die zentralen Einflussfaktoren und Wirkungskräfte für die Entwicklung von Märkten zu identifizieren und im Hinblick auf das eigene Unternehmen zu bewerten. Durchschnittlich berücksichtigen die Unternehmen für die Zukunftsforschung drei bis sechs Treiber (vgl. Abbildung „Wonach suchen Sie, wenn Sie nach neuen Trends und Entwicklungen suchen?“).

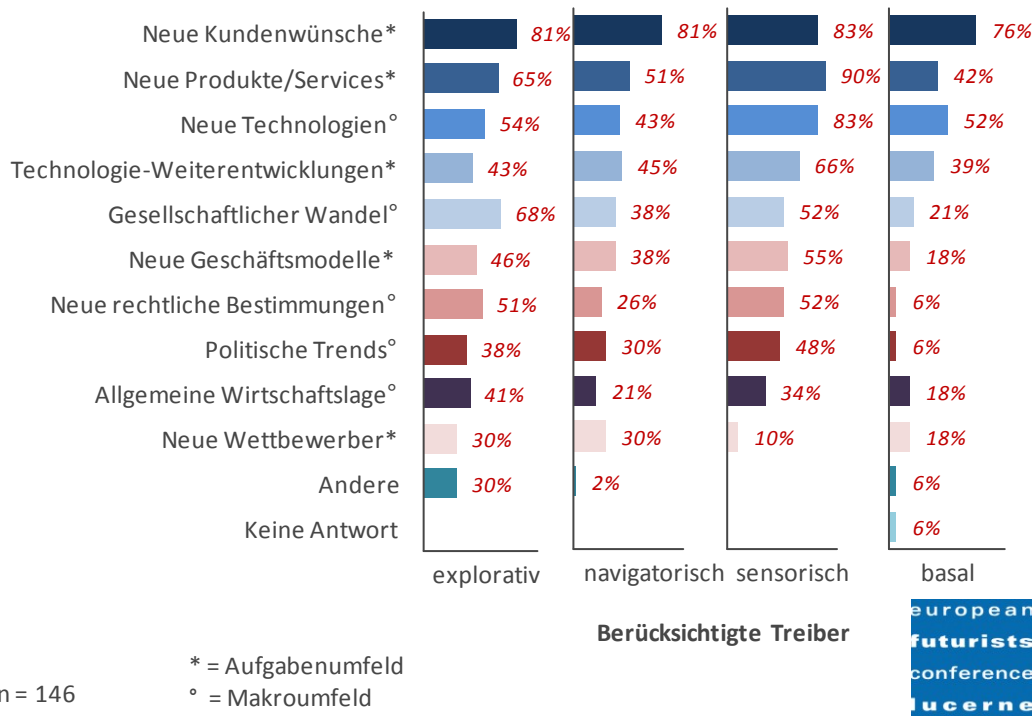
Wie viele Treiber beobachten Sie, wenn Sie nach Trends und Entwicklungen suchen?



Die Studienteilnehmer suchen am häufigsten nach neuen Kundenwünschen, Produkten und Services sowie Technologien (vgl. Abbildung „Wonach suchen Sie, wenn Sie nach neuen Trends und Entwicklungen suchen?“). Sie berücksichtigen somit die wichtigsten Treiber von Marktveränderungen (vgl. Abbildung „Was treibt Veränderungen in Ihrem Markt an?“ Seite).

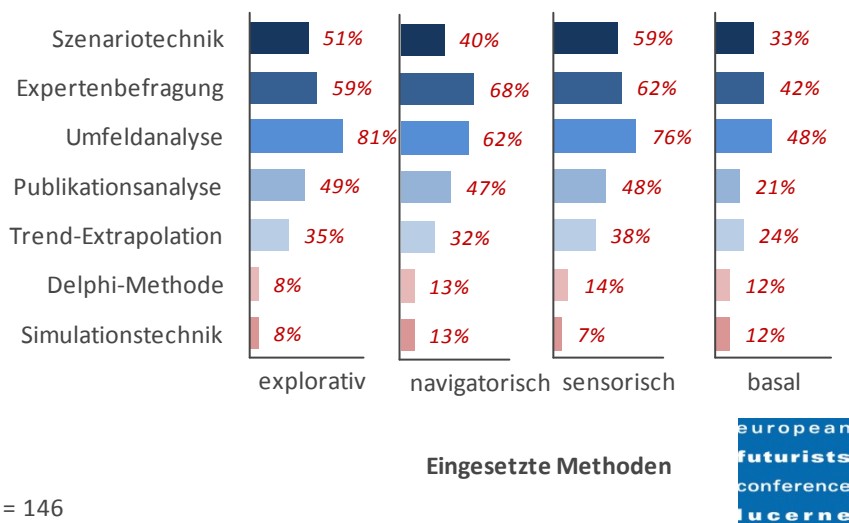


Wonach suchen Sie, wenn Sie nach neuen Trends und Entwicklungen suchen?



Methoden

Am häufigsten setzen die Schweizer KMU die Umfeldanalyse ein. Auch Expertenbefragungen sowie die Publikationsanalyse und Szenariotechnik werden von vielen KMU eingesetzt. Aufwändigere und in der Umsetzung anspruchsvolle Techniken wie die Delphi-Methode und die Simulationstechnik werden sehr selten eingesetzt. Überraschend selten wird auch die Trend-Extrapolation eingesetzt, obwohl ihre Anwendung naheliegend wäre.



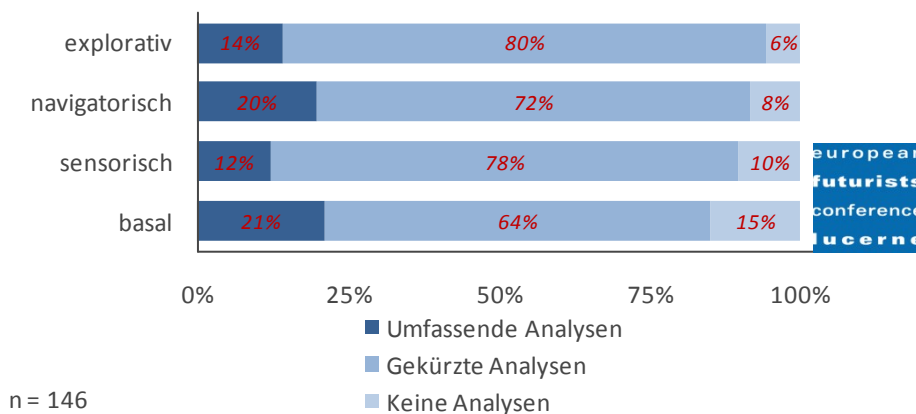
Intensität des Analyseprozesses

Entsprechend ihrer Bedeutung und Dynamik sollten Treiber mit unterschiedlicher Intensität betrachtet werden. Die Betrachtungsmethoden reichen vom Scannen und Monitoring bis zum Forecasting und Assessment:

- Beim Scanning werden Hinweise auf veränderte Treiber gesucht.
- Monitoring ist die kontinuierliche Aufzeichnung von Treiberänderungen.
- Das Forecasting beinhaltet die Beschreibung eines zukünftigen Treibers, bei der Art, Schnelligkeit und Intensität der Veränderung des Treibers berücksichtigt werden.
- Im Rahmen eines Assessments werden die Treiberänderungen auf Chancen und Risiken für das Unternehmen untersucht und beurteilt.

Wenige KMU analysieren die von ihnen als wichtig erachteten Treiber vollständig. Die grosse Mehrheit analysiert Treiber verkürzt: Den vollständigen Prozess von ihrer Beobachtung zu ihrer Beschreibung und den davon abzuleitenden Zukunftsprojektionen bis hin zu ihrer Analyse in einem Assessment führen nur wenige durch (vgl. Abbildung „Wie umfassend betreiben Sie Ihre Analyse von Trends und Entwicklungen?“).

Wie umfassend betreiben Sie Ihre Analyse von Trends und Entwicklungen?



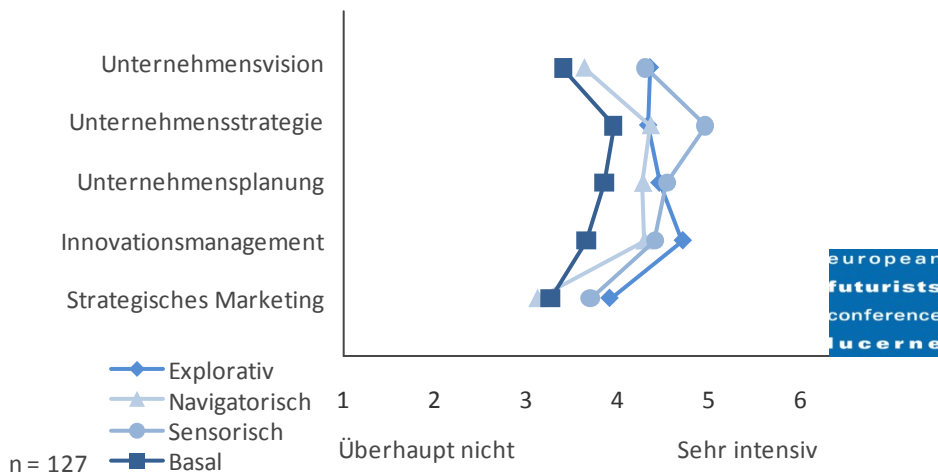
Verwendung der Erkenntnisse

Der Knackpunkt allerunternehmerischer Zukunftsforschung ist die Verwertung der Forschungsergebnisse für die unternehmerische Organisation und Planung. Die aktuelle Forschung belegt, dass viele Unternehmen an der Umsetzung ihrer Forschungsergebnisse scheitern. Doch was ist das beste Wissen über zukünftige Herausforderungen, Themen, Chancen und Risiken wert, wenn es nicht genutzt wird?

Zwischen minimal 22% (Unternehmensvision) und maximal 46% (Innovationsmanagement) der Studienteilnehmer verwenden die Erkenntnisse der unternehmerischen Zukunftsforschung (sehr) intensiv (vgl. Abbildung „Wofür verwenden Sie die Erkenntnisse aus der Analyse und Bewertung von Trends und Entwicklungen?“).



Wofür verwenden Sie die Erkenntnisse aus der Analyse und Bewertung von Trends und Entwicklungen?



FAZIT

Innovationen sind für die Schweizer KMU wichtig, deshalb sollte ihnen auch die unternehmerische Zukunftsforschung wichtig sein. Sie nutzen die Zukunftsforschung vor allem für die Verbesserung der Wettbewerbsposition und zur Sicherstellung der langfristigen Zielerreichung. Dazu sollte die unternehmerische Zukunftsforschung allerdings den zeitlichen Strategiehorizont übertreffen. Im anderen Fall werden Strategien blind – also ohne Kenntnis der wichtigen Zukunftstrends – entwickelt.

Die Schweizer KMU beschäftigen sich nach eigenen Angaben systematisch mit den Zukunftsthemen und -herausforderungen. Die Antworten zeigen jedoch noch Optimierungsbedarf: Die eingesetzten Methoden entsprechen einerseits nicht immer den Anforderungen an die bedarfsspezifische Zukunftsforschung. Andererseits werden die unternehmerischen Konsequenzen aus Trends und Entwicklungen zu selten vollständig hergeleitet und bewertet.

Die wichtigsten Treiber sind neue Kundenwünsche, neue Produkte und Services, Technologieweiterentwicklungen und neue Technologien. Das sind auch die von den Unternehmen am häufigsten in der Zukunftsforschung berücksichtigten Treiber.



4 Studiendesign

Für die vorliegende Studie ist der European Futurists Club verantwortlich. Alle Anfragen hinsichtlich der Daten, des Fragebogens und der Auswertungen sind an Georges T. Roos zu richten (roos@european-futurists.org).

■ **Teilnehmergewinnung und Erhebungsmethode**

Die Befragung wurde von Mai bis September 2009 durchgeführt. Die 146 Studienteilnehmer haben einen Online-Fragebogen mit vorwiegend geschlossenen Fragen ausgefüllt. Alle Teilnehmer haben selbst entschieden, an der Umfrage teilzunehmen. Sie wurden via E-Mail, persönliche Gespräche, Newsletter und Hinweise auf Websites auf die Studie aufmerksam gemacht. Die Studienteilnehmer wurden auf die Zielsetzung, Gewährleistung der Anonymität und Zustellung des Resultatberichts als Dankeschön hingewiesen. Incentives wie Wettbewerbe wurden nicht eingesetzt. Durch dieses Verfahren nahmen an der Online-Befragung bevorzugt Personen teil, die sich für das Thema Zukunftsforschung interessieren. Die Resultate sind nicht auf alle Unternehmen und Verwaltungen verallgemeinerbar.

■ **Beschreibung der Studienteilnehmer**

Bei den Studienteilnehmern handelt es sich vorwiegend um Entscheidungsträger. 69% der Studienteilnehmer sind Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats. Von den Studienteilnehmern gehören 75% zu den kleinen und mittelgrossen Unternehmen mit maximal 250 Mitarbeitenden – dies ist ein typisches Verhältnis für die Schweiz. Die Unternehmen zählen besonders häufig zu den Branchen Informatik, Dienstleistungen für Unternehmen sowie Herstellung von Waren und sind vorwiegend auf dem Schweizer und Europäischen Markt aktiv.



5 Enabler des Future Readiness Index 2009

■ Der European Futurists Club

Der European Futurists Club ist ein unabhängiger und neutraler Verein nach schweizerischem Recht mit Sitz in Luzern und steht Einzelpersonen und Unternehmen offen, die am Wissenstransfer von Ergebnissen aus der Zukunftsforschung in die Praxis interessiert sind. Dem Verein steht ein internationaler Beirat zur Seite, der aus den führenden europäischen Zukunftsexperten aus Wissenschaft und Wirtschaft besteht.

Der European Futurists Club ist der Träger der jährlichen European Futurists Conference Lucerne und ihrer Produkte, inklusive des Future Readiness Index[®] und der Future Score Card[®].



www.european-futurists.org

■ KMUPORTAL

Die Studie wurde unterstützt vom KMU-Portal des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Das KMU-Portal ist die führende Informationsplattform für kleine und mittelgrosse Unternehmen in der Schweiz. Mit seinem KMU-Newsletter informiert das SECO Unternehmerinnen und Unternehmer monatlich über die wichtigsten Entwicklungen und Neuerungen.



www.kmu.admin.ch

■ Dr. Pascal Sieber & Partners AG

Die Online-Befragung wurde von sieber&partners erstellt, betreut und ausgewertet. sieber&partners ist das Analyse- und Beratungsunternehmen in Bern und Zürich, das auf die Themen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Produktivität spezialisiert ist.



www.sieberpartners.ch

