

# Future Proofing

Ronald F. Scheucher

## I. Einleitung

*„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen,  
sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein“*

Perikles, Strategos

Als Kleisthenes im 5. Jahrhundert v. Chr. das Staatswesen Athens reformierte und ein neues politisches Gremium etablierte, das die Anführer der zehn wichtigsten Familien des Stadtstaates, die Strategoi, versammelte, begründete er eine Legende. Die Strategoi waren die sozio-politische Antwort auf die damals zunehmend komplexer werdenden Anforderungen an die Führung.

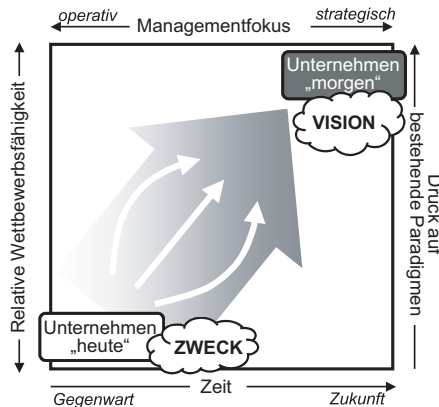
Die Eigenschaften, die man vor über 2000 Jahren einem effektiven Strategos zu maß – scharfe Sinne, Energie, Sorgfalt, Ausdauer, Großzügigkeit und Gier, Liebe und Härte zugleich, Vertrauen und Misstrauen, aber auch die Bereitschaft, alles aufs Spiel zu setzen –, lesen sich heute wie ein Anforderungsprofil an den modernen Spitzenmanager. Tatsächlich hat sich die Komplexität der Welt seit damals stark erhöht, und Unternehmen fordern von ihrer Führung die Wahrnehmung der ihnen zugeordneten Rolle ein. Führen heißt, in die Zukunft führen und dabei sicherzustellen, dass man möglichst gut auf alle Eventualitäten, Chancen und Risiken vorbereitet ist. Dies ist vor dem Hintergrund der aktuellen dramatischen Veränderungen vieler zentraler Märkte unserer Volkswirtschaft gerade heute eine besondere Herausforderung. Radikale ordnungspolitische Eingriffe durch nationale und internationale Instanzen, hohe Interdependenzen zwischen den einzelnen Commodities, dynamische Nachfragezyklen und eine starke Abhängigkeit von der Tagespolitik weisen das Energiegeschäft dabei als ideales „Feld der Bewährung“ für die modernen Strategen an der Spitze der Unternehmen aus. Der folgende Beitrag befasst sich speziell vor dem Hintergrund der abnehmenden „Berechenbarkeit“ des Umfelds beziehungsweise der Märkte mit der langfristigen (strategischen) Perspektive von Unternehmen. Im Mittelpunkt steht die Idee, Unternehmen über eine Reihe von Maßnahmen/Initiativen möglichst „zukunftsicher“ (future proof) zu machen.

## II. Future Proofing

Future Proofing beschreibt einen breiten strategischen Ansatz, der eine Reihe von Konzepten, Ideen und Instrumenten zusammenfasst, die in der Verbesserung der Reaktionsfähigkeit von Unternehmen in Bezug auf zukünftige Ereignisse eine wichtige Rolle spielen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Strukturierung (Entscheidungsvorbe-

reitung) und Schulung (Lernprozesse) des kollektiven Denkens im Rahmen von Unternehmen. Gemeinsam bilden sie die Basis für die erfolgreiche Weiterentwicklung der aktuellen Positionierung des Unternehmens (siehe *Abbildung 1*) und werden geleitet von der Einsicht, dass es nicht nur *einen* richtigen Weg von der Gegenwart in die Zukunft gibt, sondern dass die notwendige starke Vision des Unternehmens über mehrere alternative Routen (Strategien) erreicht werden kann. Es stellt sich allerdings die Frage, ob Unternehmen – zum Beispiel aufgrund der spezifischen Situation in Bezug auf interne Ressourcen – überhaupt dazu fähig sind, einerseits zwischen alternativen Entwicklungspfaden bewusst zu wählen („technologischer Lock-in“), oder andererseits im Falle einer Veränderung der Gegebenheiten, allfällige notwendige Kurskorrekturen rasch und erfolgreich zu bewältigen. Aus diesem Grund liegt das Hauptaugenmerk von Future Proofing-Prozessen in der Kombination von bestmöglichen Informationen und leistungsfähigen Programmen, die die Flexibilisierung und Anpassungsfähigkeit der Organisation fördern sollen.

*Abbildung 1: Dem Unternehmen Richtung geben*



Wir werden in der Folge versuchen, entscheidende Inhalte des Future Proofing darzustellen und sie in Beziehung zu in der Praxis üblichen Strategiebildungsprozessen zu setzen. In diesem Zusammenhang befassen wir uns mit Zweck, Vision, Strategie und der Flexibilisierung von Unternehmen – grundlegende Themen, durch die die Möglichkeiten (Potenzial der Unternehmen), aber auch die Versäumnisse von Unternehmen sichtbar werden.

## A. Unternehmenszweck

Im Zusammenhang mit der Beschreibung der Grundlagen eines Unternehmens gibt es immer wieder Schwierigkeiten in der Unterscheidung zwischen Vision, Unternehmensleitbild, Mission oder eben Unternehmenszweck. Ob dies Resultat einer allgemeinen Geringschätzung der Bedeutung der einzelnen Konzepte für die Unternehmenspraxis oder ihrer zwischen deutschem und englischem Sprachraum stark unterschiedlichen Instrumentalisierung ist, soll hier nicht diskutiert werden.

Vielmehr wollen wir auf die im Zusammenhang mit Future Proofing notwendige Auseinandersetzung mit den Grundlagen des eigenen Unternehmens hinweisen.

Was kann man von Unternehmen erwarten, die sich selbst nicht verstehen? So ist es zum Beispiel unmöglich eine (konsistente) Strategie zu entwickeln, wenn der Zweck der Organisation („Purpose“) unklar bleibt. Für viele Unternehmen des Energiesektors war der Zweck über viele Jahrzehnte eindeutig definiert. Durch den dramatischen Wechsel des Marktregimes (vom Gebietsmonopol zum regulierten Markt), aber auch durch Veränderungen des gesellschaftsrechtlichen Status (vom Regiebetrieb zur Kapitalgesellschaft) beziehungsweise in den Eigentümerstrukturen (Rückzug der öffentlichen Hand) und schließlich durch die Neubewertung der gemeinwirtschaftlichen Aufgaben der Infrastrukturunternehmen hat die Auseinandersetzung des Managements mit dem Unternehmenszweck stark an Bedeutung gewonnen.

Der Unternehmenszweck ist ein äußerst komplexes Konstrukt, das letztlich über drei zentrale Einflüsse definiert wird:

- die Stakeholder des Unternehmens,
- seine Ressourcen, und über
- das Unternehmensumfeld.

Der Kreis der zu berücksichtigenden Stakeholder der Unternehmen hat sich durch die Marktöffnung und die daran anknüpfenden Regulierungsregime stark erweitert. Kunden nehmen heute in zunehmendem Ausmaß Einfluss auf den Unternehmenszweck, ebenso wie neue private Eigentümer und Regulatoren. So wird zum Beispiel im Zusammenhang mit der Politik der öffentlichen Hand im Bereich Netzkosten, aber auch mit der spezifischen Asset-Ausstattung der heimischen Netzbetreiber klar, dass sich deren Unternehmenszweck deutlich von jenem mancher ausländischer Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe (zB NationalGrid) unterscheiden muss.

Die Debatte der letzten Jahre um Kernkompetenzen beziehungsweise der Selbstfindungsprozess der Energieunternehmen (dazu ua in diesem Buch *Thomas Schwanninger*) unterstreicht wiederum die zentrale Bedeutung der Ressourcen für die Bestimmung des Unternehmenszwecks. Allerdings müssen in diesem Zusammenhang die Strukturen der verfügbaren Ressourcen (Quantität und Qualität) bekannt sein. Hier zeigen sich in der Praxis mehrere Defizite. Einerseits sind die Informationen über verfügbare Ressourcen oft nicht vollständig. Andererseits werden die Ressourcen der Unternehmen in vielen Fällen immer noch vor dem Hintergrund des traditionellen Energiegeschäfts (Dominanz technologischer Kompetenz) beurteilt. Dabei wird neueren Entwicklungen, zum Beispiel der zunehmenden Integration des Derivatenhandels in den klassischen (physischen) Energiegroßhandel (dazu ua in diesem Buch *Christian Kern*) und der daraus resultierenden Veränderungen oft zu wenig Rechnung getragen. Durch eine zu enge Sicht des Geschäfts werden bestehende und potenzielle, durch Ressourcen entwickelbare Wettbewerbsvorteile auch nicht im Rahmen der Abgrenzung des Unternehmenszwecks berücksichtigt.

Schließlich prägen auch noch das Unternehmensumfeld und sein Wandel die Entwicklung eines leistungsfähigen Unternehmenszwecks entscheidend mit. Für das Energiegeschäft ist in den letzten Jahren insbesondere der rechtliche Rahmen von Bedeutung. So zwingt zum Beispiel das gesellschaftsrechtliche Unbundling nicht

allein zu einer präzisen Bestimmung des Unternehmenszwecks auf der Ebene der ausgegründeten Töchter, sondern stellt die Frage insbesondere auch auf Holdingebene neu.

Es liegt in der Natur der Sache, dass sich die vorher genannten Einflüsse in der Praxis unterschiedlich manifestieren. Es gibt daher auch für jedes Unternehmen eine individuelle (einzigartige) Lösung im Zusammenhang mit der Formulierung des Unternehmenszwecks. Die entscheidende Frage ist in diesem Zusammenhang schließlich jene nach dem Fokus. Dabei gilt die generelle Formel, dass der Unternehmenszweck breit genug sein muss, um Raum für Wachstum zu schaffen (zB Stromhandel versus Risk Management), und eng genug sein muss, um den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen (Differenzierung) zu garantieren. Dies würde allerdings bedeuten, dass der Unternehmenszweck von Akteuren in einem abgegrenzten Markt nicht vollkommen deckungsgleich sein sollte. Eine Anforderung an die Unternehmen, die bei näherer Betrachtung des heimischen Strom- und Gasmarktes nur teilweise erfüllt scheint. Ein Selbstverständnis (Unternehmenszweck) zu entwickeln, das die Unterschiede zu Mitbewerbern betont und damit Grundlage für die Entwicklung erfolgreicher Marktstrategien bildet, ist jedoch der erste wichtige Schritt in Richtung „zukunftssicheres“ Unternehmen.

## B. Vision

*Henry Mintzberg*<sup>1</sup>, neben Peter Drucker einer der führenden amerikanischen Vordenker im Managementbereich, warnt davor, dass Unternehmen zu sehr von ihrer strategischen Planung und nicht von ihren Visionen bestimmt werden. Dabei ist es vor allem die deterministische Schritt-für-Schritt-Programmierung des Unternehmens, die zum einen der Realität der Interaktion der Organisation mit ihrem Umfeld nicht gerecht wird, und zum anderen oft den Blick auf die Richtung verstellt, die das Unternehmen langfristig nehmen soll.

Die langfristige Richtung beziehungsweise Perspektive wird dem Unternehmen über die Entwicklung einer leistungsfähigen strategischen Vision gegeben. Sie soll das Selbstverständnis des Unternehmens (Unternehmenszweck) mit den Anforderungen, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden (Unternehmensumfeld) vereinen und daraus eine wettbewerbsfähige Positionierung des Unternehmens für die Zukunft entwickeln (siehe vorher *Abbildung 1*). Die Vision soll im Idealfall nach außen und nach innen hin Stärke vermitteln und dabei die Vorstellungen der Stakeholder des Unternehmens treffen. Daraus ergibt sich insbesondere auch der Bedarf an einer qualitativ hochwertigen internen Kommunikation (dazu ua in diesem Buch *Robert Grüneis*). In diesem Bereich gab es in den letzten Jahren viele Fortschritte, unter anderem die Ausbildung einer leistungsfähigen IRM-Funktion in den börsennotierten Unternehmen, allerdings besteht weiterhin ein nicht zu unterschätzendes Kommunikationsproblem zwischen dem Management und den zentralen Eigentümern der Unternehmen des Sektors (Bund, Länder und Kommunen), wie viele Beispiele belegen.

---

<sup>1)</sup> *Mintzberg, Henry*, The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review, (Jan–Feb 1994) 107–114.

Der primäre Ansatzpunkt im Zusammenhang mit der strategischen Vision liegt heute jedoch nicht primär in der Kommunikation der Pläne des Unternehmens, sondern vielmehr im Prozess ihrer Erarbeitung. Im Rahmen der Entwicklung der Vision hinsichtlich der zukünftigen Positionierung des Unternehmens werden Einsichten und Erfahrungen des Managements mit Marktdaten kombiniert. Wir wollen uns hier speziell dem Problembereich Daten, der Informationsgewinnung und -verarbeitung, widmen, wo wir – speziell auch im Bereich der heimischen Energiewirtschaft – noch beträchtliche Potenziale für die Unternehmen sehen.

## 1. Der Blick in die Zukunft

Welche Informationen benötigt das Unternehmen nun im Zusammenhang mit der Entwicklung einer starken strategischen Vision und mit der Auswahl zwischen einzelnen Strategieoptionen? Um diese Frage zu klären, müssen drei Dimensionen präzise definiert werden:

- das relevante Unternehmensumfeld,
- der Zeithorizont der Planung und
- die einzusetzende Methode.

### a) Das relevante Unternehmensumfeld

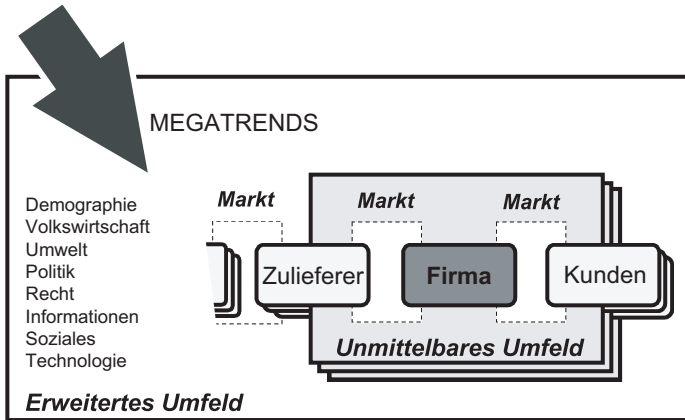
In der Fachliteratur findet sich das Unternehmensumfeld als relevante Größe in unterschiedlichen Konfigurationen und Begrifflichkeiten. Gemeinsam ist jedoch allen Ansätzen die grundsätzliche Unterscheidung in eine Mikro-Ebene und eine Makro-Ebene, oder wie es *Finlay*<sup>2</sup> ausdrückt, in ein unmittelbares Umfeld (operating environment) und ein erweitertes Umfeld (remote environment). Beide müssen von den Unternehmen gründlich ausgeleuchtet oder durchdrungen werden, um eine solide Basis für weit in die Zukunft reichende Entscheidungen zu schaffen. In vielen Unternehmen konzentriert sich allerdings der Prozess der Umfeldanalyse heute fast ausschließlich auf die unmittelbar relevanten Märkte (in der Regel in Kombination mit allgemeineren makroökonomischen Wachstumsprognosen). Doch auch bereits für die Analyse des unmittelbaren Unternehmensumfeldes lassen sich – unter anderem im Bereich der Energiewirtschaft – bedeutende Defizite feststellen. Einst Pioniere der Langfristplanung (Systementwicklung) leidet die Qualität der Ergebnisse der traditionellen strategischen Analyse in den Energieversorgungsunternehmen heute an zwei Phänomenen: der weitgehenden Entkoppelung von BIP-Wachstum und Energienachfrage, und dem steigenden Einfluss neuer bedeutender Variablen, zum Beispiel Preisstrategien des Wettbewerbs, die bisher nur ungenügend in die auf Unternehmensebene bestehenden Marktmodelle integriert wurden.

Strategische Entscheidungen verlangen jedoch darüber hinaus auch eine – potenziell aufwändige – Beschäftigung mit jenem Umfeld, in die die aktuellen und zukünftigen Geschäftsbereiche eingebettet sind. Das erweiterte Umfeld ist wichtiger Ursprung beziehungsweise Bühne strategisch relevanter Phänomene, die ihr Echo in

---

<sup>2)</sup> *Finlay, Paul*, Strategic Management, An Introduction to Business and Corporate Strategy, Pearson, Harlow (2000).

Abbildung 2: Das „Spielfeld“ des Unternehmers



Quelle: Finlay, P. (2000) 207 und 277.

den einzelnen Märkten finden (Abbildung 2). Ziel muss es daher sein, seine Analyse, ebenso wie jene des unmittelbaren Umfelds des Unternehmens besser handhabbar zu machen. Die unter c) vorgestellten Methoden sind Ansätze für eine Strukturierung des Analyseprozesses und können Unternehmen wichtige Unterstützung bieten, einerseits in der notwendigen Reduktion der verfügbaren Datenmengen auf zentrale Informationen, und andererseits in der Entwicklung eines besseren Verständnisses für Interdependenzen zwischen ihrem unmittelbaren und erweitertem Umfeld.

#### b) Der Zeithorizont der strategischen Planung

Neben der Abgrenzung des relevanten Unternehmensumfeldes kommt auch der Entscheidung hinsichtlich des Zeithorizonts im Rahmen der Strategieentwicklung große Bedeutung zu. Er wirkt zweifach auf die Qualität der Ergebnisse:

- Unterschiedliche Branchen beziehungsweise die in ihnen versammelten Geschäftsfelder haben auch unterschiedliche optimale Planungshorizonte. So ist zum Beispiel ein geeigneter zeitlicher Rahmen für die Strategieentwicklung in der Erzeugung beziehungsweise Exploration und Förderung ein anderer als im Bereich des Energiehandels. Dies führt einerseits in vertikal integrierten Energieunternehmen beziehungsweise auf der Holdingebene unter anderem zu einem beträchtlichen Koordinierungsproblem, andererseits resultieren falsch gesetzte Planungszeiträume in ineffizienten Prozessen beziehungsweise machen Unternehmen potenziell für wichtige Entwicklungen im Umfeld blind.
- Der Planungshorizont ist ebenfalls ein bedeutender Faktor in der Methodenwahl. Wie wir im Folgenden sehen werden, sind die einzelnen Analyseinstrumente in Bezug auf alternative Planungszeiträume unterschiedlich leistungsfähig beziehungsweise unterschiedlich gut einsetzbar. So verliert zum Beispiel das in Planungsverfahren im Energiebereich weit verbreitete Time Series Forecasting, das

in vielen Varianten auftritt, mit der Ausdehnung des Planungshorizonts stark an Wert für das strategische Management.

### c) Die Methoden der Analyse der Zukunft

Wie bereits betont, verlangt eine starke Vision des Unternehmens nach leistungsfähigen Methoden zur Analyse und Modellierung der Zukunft. Methoden beziehungsweise Instrumente (insbesondere das Wissen um ihren Nutzen und ihre Grenzen) sind neben langfristigen Programmen, die auf eine Transformation der Organisation abzielen (siehe im Folgenden) der wichtigste Baustein des Future Proofing. Um einen Eindruck von der Tool-Box zu geben, die Unternehmen heute im Rahmen der Strategiebildung beziehungsweise – genauer – in der Analyse des zukünftigen „Spielfeldes“ zur Verfügung steht, stellen wir in der Folge die wichtigsten Methoden und ihre Einsatzmöglichkeiten kurz vor.

## Szenario

„Szenario“ ist heute einer der am meisten gebrauchten Begriffe in der Planungspraxis. Gemeint ist damit in der Regel ein bestimmter Wert, den für das Geschäft des betreffenden Unternehmens entscheidende Variablen (Niederschlagsmenge, Großhandelspreise, BIP-Wachstum, Wechselrate etc) annehmen können. Oft streuen diese Werte um ein plausibles Mittel und definieren so pessimistische oder optimistische Varianten zukünftiger Zustände (Cases). Dabei handelt es sich – im Rahmen der traditionellen Mittel- und Langfristplanung der Unternehmen – um eine Fortschreibung historischer Entwicklungen (Zeitreihen), mit all ihren Problemen.

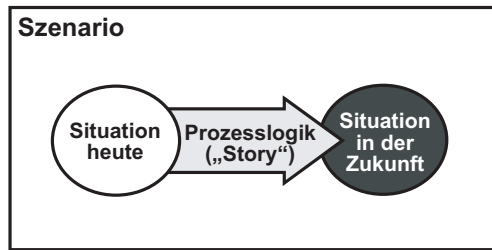
In der Wissenschaft wird der Begriff „Szenario“ allerdings eher mit einem anders gelagerten Problem der Strategieentwicklung in Zusammenhang gebracht: Auf welcher Basis lassen sich unter Unsicherheit, das heißt speziell auch vor dem Hintergrund möglicher Technologiebrüche beziehungsweise anderer dramatischer Störungen des Unternehmensumfeldes, Aktivitäten und Ressourcen auf sinnvolle Weise organisieren? Dies ist insbesondere eine wichtige Frage für all jene Unternehmen, die in dynamischen Märkten engagiert und durch hohen Kapitaleinsatz gekennzeichnet sind. Für sie ist es von entscheidender Bedeutung, vorab eine möglichst gute Vorstellung darüber zu entwickeln, wie sich das Spielfeld des Unternehmens in der Zukunft verändern kann. Der zentrale Lösungsansatz für dieses Problem, die Modellierung plausibler Varianten der Zukunft (Szenarien) als Anhaltspunkte im Rahmen der Strategieentwicklung, wurde in den frühen 50er Jahren von einem Think-Tank des amerikanischen Militärs, der RAND-Corporation<sup>3</sup> (<http://www.rand.org>), entwickelt und in der Folge durch den Energiekonzern Shell auch in den Bereich der Industrie eingeführt.

Szenarien stellen in sich konsistente Beschreibungen zukünftiger Zustände dar. Konsistenz bedeutet in diesem Zusammenhang vor allem auch die Nachvollziehbarkeit der unterstellten Entwicklung, das heißt des Prozesses, der ausgehend von der Gegenwart das betreffende Bild von der Zukunft erzeugt (*Abbildung 3*). Szenarios

---

<sup>3</sup>) Vgl <http://www.rand.org>

Abbildung 3: Elemente eines „Szenarios“



sind im Gegensatz zu dem in Energieunternehmen üblichen Zeitreihenverfahren keine Extrapolation vergangener Ereignisse (Blick von der Vergangenheit in die Zukunft), sondern eigenständige von der Vergangenheit emanzipierte „Drehbücher“ zukünftiger Entwicklungen (Blick zurück von der Zukunft in die Gegenwart). Sie sind für Unternehmen zweifach wertvoll: 1) Sie helfen in der Strukturierung komplexer durch herkömmliche Prognoseverfahren nicht mehr beherrschbarer Situationen, wobei speziell jene Faktoren in die Analyse einbezogen werden, deren strategische Relevanz besonders hoch ist beziehungsweise im Zeitablauf hoch bleibt. Das sind jene Variablen des Unternehmensumfeldes, denen einmal ein hoher Grad an Unsicherheit zuzuordnen ist und die sich andererseits stark auf die Performance des Unternehmens auswirken. Ihre Entwicklung wird im Rahmen von Szenarien (in der Regel zwischen 2 und 4) erklärt. 2) Szenarien wirken vor allem auch nach innen über den Prozess ihrer Erstellung. Sie fördern das Lernen der Organisation, indem bestehende Denkmuster (Mental Maps), die die Strategieentwicklung potenziell einengen, aufgebrochen werden. Szenarien können so durch die notwendige breite Diskussion in den Unternehmen eine bedeutende Rolle in der Entwicklung der Organisationskultur übernehmen. Der Prozess selbst gliedert sich in mehrere Phasen. *Paul Schoemaker* (1995)<sup>3</sup>, ein Pionier der Szenario-Technik, beschreibt zum Beispiel zehn Stufen, die von der Definition des Zeithorizonts und der Breite der Analyse, über die Einbindung der zentralen Stakeholder und die Entwicklung und Prüfung der Szenarien bis zur Erstellung von (quantitativen) Entscheidungsmodellen verlaufen.

### Foresight

Unter „Foresight“ versteht man in der Regel die Identifikation genereller langfristiger Trends durch ein Panel von Experten aus verschiedenen Bereichen. Im Rahmen dieses Prozesses entsteht eine gemeinsame Vision über die Anforderungen der Zukunft an die Akteure im betrachteten Umfeld. Ziel ist die Abgrenzung jener Bereiche, die für den Auftraggeber (in der Regel die öffentliche Hand beziehungsweise ihr vorgelagerte Institutionen) von besonderem strategischem Interesse sind. Wichtig ist, darauf hinzuweisen, dass es sich dabei nicht um den Versuch einer präzisen Vorher-

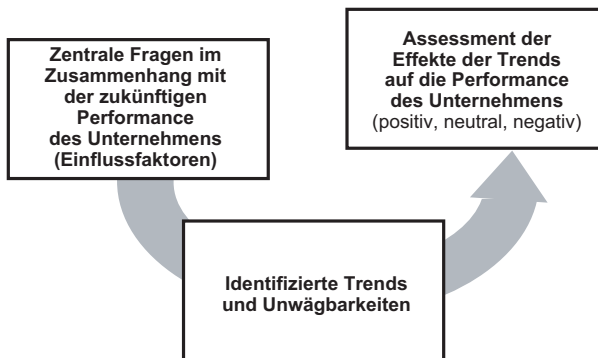
<sup>3</sup>) Vgl. *Schoemaker, Paul*, Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review 36/2 (1995), S 25–30.

sage der Zukunft handelt. Vielmehr geht es um die Fokussierung von Programmen beziehungsweise der dahinter stehenden finanziellen Mittel auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit hinsichtlich der von den Experten entwickelten Vision. Beispiele für Foresight-Programme finden sich speziell im Bereich der Sozial- und Wirtschaftspolitik, so etwa in Zusammenhang mit der Reform der Sozialversicherungssysteme oder der Schwerpunktsetzung in der Forschungs- und Technologieförderung. Da die Ergebnisse in der Regel öffentlich zugänglich sind, können Unternehmen die Informationen im Rahmen weitergehender Untersuchungen verwerten.

### Trend-Analyse

In der Trend-Analyse werden identifizierten Makrotrends aus Foresight-Programmen auf ihre Bedeutung für Industrien oder einzelne Unternehmen und auf ihre „Reifungsgeschwindigkeit“ hin untersucht. Dabei geht es speziell um die Ableitung der zentralen Erfolgsfaktoren (Schlüsselressourcen, Technologiewahl) in der Zukunft und eine Abschätzung der Entwicklung des Wettbewerbs (Marktkonzentration, Wettbewerbsintensität, Spielart des Wettbewerbs). Die einzelnen Trends, ökonomisch, sozial, technologisch, werden kategorisiert und bezüglich ihrer Effekte auf die betreffende Organisation beurteilt (*Abbildung 4*). Trend-Analysen gehen weiter als Foresight-Programme und bilden einen wesentlichen Input in die Strategiediskussion auf Unternehmensebene.

*Abbildung 4: Zentrale Schritte im Rahmen der Trendanalyse*

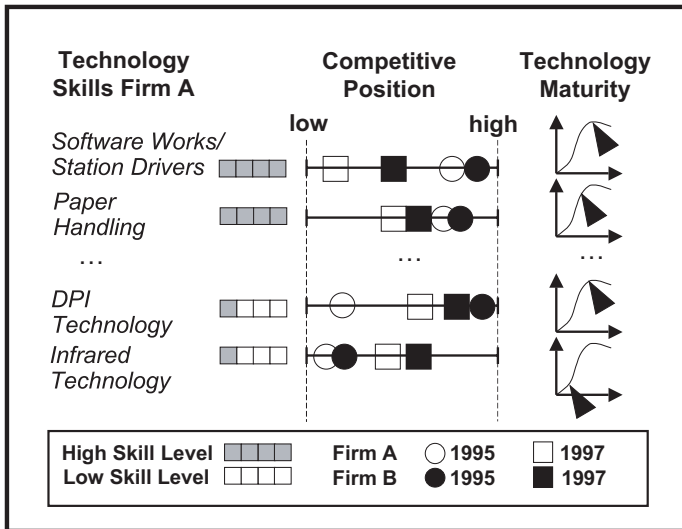


### Road-Mapping

Road-Maps gehen noch einen Schritt weiter. Sie sind das Ergebnis eines Verfahrens auf Unternehmens- oder Industriebene, im Rahmen dessen führende Experten aus einem spezifischen Fachbereich, dessen wahrscheinliche Entwicklung über eine bestimmte Periode erarbeiten. Ziel dabei ist es, die einzelnen Phasen der Entwicklung mit ihren Charakteristika und Anforderungen zu beschreiben. Damit werden Referenzpunkte (Meilensteine) für Unternehmen erzeugt, die eine solide Grundlage für Entscheidungen bezüglich Kapitaleinsatz oder Allianzen darstellen. Auf Industrie-

ebene können Road-Maps als „Self-Fulfilling Prophecy“ wirken, indem sie die einzelnen Unternehmen auf eine bestimmte Entwicklungsrichtung einschwören. Das mit Investitionen verbundene Risiko wird dabei beträchtlich gesenkt. Die wichtigsten Anwendungen von Road-Maps finden wir im Bereich Technologie (*Abbildung 5*). Die Vorteile von Road-Maps, die auf Unternehmensebene im Rahmen von Projekten abgearbeitet werden, sind vielfältig und wirken unmittelbar auf die Wettbewerbsposition von Unternehmen. Sie reichen von einer Verbesserung der Planungsprozesse, die sich unter anderem auch in einer Verkürzung der „Time-to-Market“ manifestiert, bis hin zu einer optimalen Abstimmung zwischen Technologiewahl und Gesamtstrategie von Unternehmen (im Fall von Technologie-Road-Maps). Abschließend sei zudem noch auf die große Bedeutung von Road-Maps für die interne Kommunikation und damit für die Durchsetzbarkeit von Strategien in Unternehmen hingewiesen.

**Abbildung 5: Beispiel für eine Road-Map im Technologiebereich**

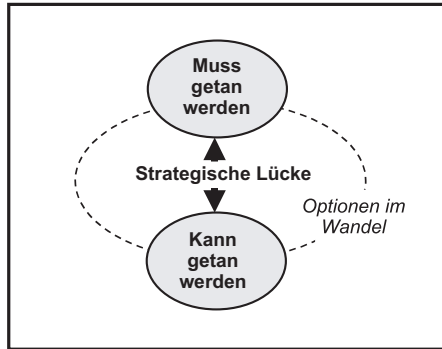


Quelle: Partovi, F. A Quality Function Deployment Approach to Strategic Capital Budgeting. The Engineering Economist 44 (3), 1999, 239–260.

### C. Der Weg zwischen Gegenwart und Zukunft

Methoden erlauben es den Unternehmen, viel versprechende Positionierungen in der Zukunft zu identifizieren. Allerdings besteht in der Regel eine Diskrepanz zwischen den gegenwärtigen Fähigkeiten des Unternehmens und den Anforderungen an das Unternehmen im Rahmen der Realisierung der Vision. Future Proofing verlangt nun, dass diese Lücke zwischen aktueller Performance des Unternehmens und seinen Möglichkeiten in der Zukunft geschlossen wird. Zentrale Voraussetzung ist dabei die Analyse dieser „strategischen“ Lücke (Strategic Gap).

Abbildung 6: Die Kluft zwischen Kompetenz und Ambition



### 1. Analyse und Schluss der strategischen Lücke

Es besteht also eine Kluft zwischen dem, was ein Unternehmen glaubt, tun zu müssen, und dem, was es aufgrund seiner Grundausrüstung mit Ressourcen zu tun im Stande ist (Abbildung 6). Diese Kluft schränkt das Unternehmen im Wettbewerb ein. Eine Portfolio-Analyse gibt in der Regel einen guten Überblick über alle Assets des Unternehmens, unter anderem auch über die im Rahmen der Organisation versammelten Kompetenzen, die entscheidend die Konkurrenzfähigkeit beziehungsweise die Fähigkeit zur Differenzierung gegenüber Mitbewerbern bestimmen. Kompetenzen sind Manifestationen des Wissens der Organisation. Kompetenzen lassen sich wie folgt unterteilen und gemäß dieser Unterteilung auch analysieren:

- die im einzelnen Mitarbeiter gebündelten Kompetenzen,
- Gruppen-basierte Kompetenzen (Fähigkeiten, die sich durch Interaktion im Rahmen eines Netzwerks ergeben) und
- so genannte „Kernkompetenzen“ (Kombinationen von Fähigkeiten und Technologien, die ua dem Kunden überlegenen Wert garantieren).

Das Thema Kernkompetenzen wurde speziell in den ersten Jahren der Liberalisierung der Energiemärkte in den Energieversorgungsunternehmen diskutiert. Ob diese Diskussion wertvolle Informationen für die Strategieentwicklung der Unternehmen gebracht hat, muss allerdings hinterfragt werden. Der Rückzug aus einzelnen Geschäftsfeldern (Telekommunikation, Tourismus, Parkraumbewirtschaftung etc) mag zwar finanzielle Mittel für einen teilweise sehr hart geführten Preiswettbewerb um Energiekunden freigesetzt haben, er hat jedoch auch von einer tiefer gehenden Beschäftigung mit der Kompetenz- und Ressourcenfrage abgelenkt.

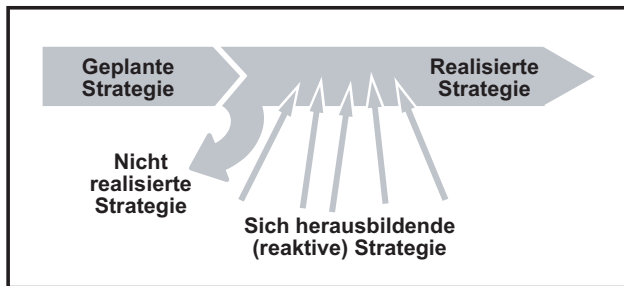
Ein leistungsfähiges Instrument der Kompetenzanalyse, auch als Ausgangspunkt der eigentlichen Strategieentwicklung, im Rahmen derer der strategische Pfad des Unternehmens in die Zukunft definiert wird, ist die von *Birchall* und *Tovstiga*<sup>5)</sup> (2001)

<sup>5)</sup> *Birchall, David/Tovstiga, George*, The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio. The Financial Times Handbook of Management. 2nd Ed, Prentice Hall, London (2001).

entwickelte Kompetenz-Portfolio-Analyse. Sie dient in einem ersten Schritt einer Bestandsaufnahme, eine Anerkennung der Tatsache, dass ein Unternehmen nur jene Ressourcen managen beziehungsweise entwickeln kann, von denen es Kenntnis hat (hier liegen übrigens heute auch die größten Probleme in heimischen Energieunternehmen). In einem zweiten Schritt werden die im Unternehmen identifizierten Kompetenzen den zukünftigen zentralen Erfolgsfaktoren der Schlüsselprozesse des Geschäfts gegenübergestellt (Benchmarking) und daraus Entwicklungspfade abgeleitet.

Hier knüpft ein weiteres Problem der Strategieentwicklung in Unternehmen an, das bereits vorher angesprochen wurde: die Schritt-für-Schritt-Programmierung des Unternehmens im Rahmen der strategischen Planung. Inwieweit ist die Entwicklung des Unternehmens überhaupt planbar? Die Praxis zeigt, dass weniger als zehn Prozent der strategischen Planungen implementiert werden. Man muss wohl akzeptieren, dass es im Rahmen der Bewegung des Unternehmens in Richtung der entwickelten zukünftigen Positionierung im Wettbewerb mehr Flexibilität braucht, als es so manche Langfristplanung heute zulässt. Strategien sind vielmehr als bewusster Rahmen zu sehen, innerhalb dessen je nach Anforderungen des Unternehmensumfelds von einem Entwicklungspfad auf einen anderen gewechselt werden kann. In der Literatur<sup>6</sup> wird deshalb bewusst zwischen geplannter (Planned or Intended Strategy) und sich herausbildender Strategie (Emergent Strategy) unterschieden (Abbildung 7). Die Grundlage für die Bewältigung des Problems der Strategieentwicklung liefern in erster Linie leistungsfähige Analysetools (siehe oben); darüber hinaus unterstützen permanente Programme die Anpassungsfähigkeit (Flexibilisierung) des Unternehmens über die Zeit.

Abbildung 7: **Strategie als Synthese aus Planung und der Reaktion des Unternehmens auf unerwartete Ereignisse**



Quelle: Birchall, David/Tovstiga, George, Future Proofing. Capstone, Oxford (2002).

## 2. Die Flexibilisierung von Unternehmen

Wenn Unternehmen im Wettbewerb bestehen wollen, müssen sie die Geschwindigkeit, mit der sie sich verändern, erhöhen. Effektives Future Proofing muss also den

<sup>6</sup>) Birchall, David/Tovstiga, George, Future Proofing. Capstone, Oxford (2002).

Wandel der Organisation zur Veränderungsrate des Unternehmensumfelds in Beziehung setzen. Ein zentrales Element des Erfolgs ist dabei die Beherrschung der dynamischen Anforderungen an die Kompetenzen des Unternehmens im Rahmen eines leistungsfähigen Knowledge Management (KM). Um ein erfolgreiches KM zu etablieren, müssen die Kodifizierung (zB im Rahmen von Datenbanken) und die Personifizierung von Wissen kombiniert werden. Dabei spielt das in den Mitarbeitern gebundene relevante Wissen (Tacit Knowledge) eine besondere Rolle in der Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Wissensbasierte Wettbewerbsvorteile sind nachhaltige Vorteile, „[...] because the more an organisation already knows, the more it can learn“.<sup>7</sup>

Neben den Erträgen einer eingeschlagenen Strategie müssen auch die damit verbundenen Risiken im Rahmen von Entscheidungen berücksichtigt werden. Ein breites Risiko Management (dh ein Risiko Management über den traditionellen Einsatzbereich Energietrading hinaus) bietet hier einen Weg, „Unwägbarkeiten“ unter anderem im Zusammenhang mit Investitionen des Unternehmens entlang seines eingeschlagenen strategischen Pfades zu kontrollieren (dazu mehr in diesem Buch durch *Dangl/Kopel*). Wachstumsziele des Unternehmens werden so auch im Rahmen eines Kompromisses zwischen der Spezifizierung und Flexibilisierung der Ressourcen des Unternehmens erreicht. In diesem Zusammenhang ist auch Knowledge Management als integraler Bestandteil des Risiko-Managements zu sehen – so wie auch die vorher vorgestellten Methoden der Modellierung der Zukunft, sind sie doch fähig, zentrale Risiken der Umfeldentwicklung schon früh im Strategieprozess offen zu legen (zB Road-Maps). Ähnliches gilt im Übrigen auch für Programme im Bereich des Qualitätsmanagements. Hier kann die ständige (institutionalisierte) Evaluierung der eigenen Wert-Positionierung vis-à-vis den Anforderungen durch die Kunden als Sicherungsmaßnahme im Rahmen des Wachstums des Unternehmens gelten. Betrachtet man den heimischen und auch den europäischen Energiesektor, dann lässt sich allerdings feststellen, dass es in allen oben genannten Bereichen Nachholbedarf gibt; ein Erbe aus der Zeit der Gebietsmonopole, einer Zeit linearen Wachstums.

### III. Fazit

Future Proofing präsentiert sich uns als umfassender Ansatz, der gegen das traditionelle Bild antritt, das wir von Strategieentwicklung und Strategieimplementierung haben. Die Vorstellung von einer strategischen Schritt-für-Schritt-Programmierung wird ersetzt durch einen offeneren Ansatz, der explizit auch die Bedeutung von Rahmenprogrammen auf Unternehmensebene für den Erfolg des Strategieprozesses anerkennt. Future Proofing, als permanenter Prozess, zielt ab auf die lernende Organisation, die fähig ist, rasch und flexibel auf Änderungen im Unternehmensumfeld zu reagieren; ein idealer Ansatz für das strategische Management in dynamischen Märkten

---

<sup>7</sup>) *Tiwana, Amrit*, The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System. Prentice Hall, Upper Saddle River (2000).