

---

Universität Salzburg Sommersemester 2015

Rechtswissenschaftliche Fakultät

Bachelor-Studium Recht und Wirtschaft

Seminar zur Speziellen BWL Controlling und  
strategische Unternehmensführung

## **Bachelor-Arbeit**

### **Zukunftsmanagement**

**Kann Zukunft gemanagt werden, wenn diese nicht vorherseh-  
bar ist? Welchen Nutzen bringen Horx und Co.?**

**Betreuende/r Lehrveranstaltungsleiter/in:**

Prof. Dr. Christoph C. Schließmann

Vor- und Zuname: Ivana Vukic

Matrikelnummer: 1220796

Studienkennzahl: 500

E-Mail-Adresse: Ivana.Vukic@stud.sbg.ac.at

Abgabedatum: 08.07.2015

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	4
2 Die Zukunft.....	5
2.1 „Definition“ der Zukunft .....	5
2.2 Entwicklung der Zukunft : von einer logisch-linearen zu.....	8
einer komplexen Umwelt .....	8
2.3 Zukunft der Unternehmen in Zusammenhang mit Komplexität.....	9
3 Zusammenstellung "Zukunftsmanagement".....	11
3.1 Definition der Zukunft und des Managements .....	11
3.2 Zusammenführung der Begriffe: Management und Zukunft.....	12
3.3 Definition des „Zukunftsmanagements“ .....	15
3.4 „Zukunftsmanagement“ als Branche.....	17
3.4.1 Ziele und Gedanken.....	16
3.4.2 Funktionsweise und Methoden.....	19
3.5 Das „Zukunftsmanagement“ als ein Produkt der heutigen Zeit.....	23
4 Die Tätigkeit "Zukunftsmanager" abgeleitet aus dem Zukunftsmanagement.....	25
4.1 Definition eines „Zukunftsmanagers“ .....	26
4.2 Aufgaben und Tätigkeiten des „Zukunftsmanagers“ .....	27
5 Die Trend-und Zukunftsforschung.....	28
5.1 Eingliederung der Zukunftsforschung/ Zukunftsforschung als Wissen-schaft .....	29
5.2 Aufgaben und Tätigkeiten der Trend- und Zukunftsforschung .....	31
5.3 Aufbereitete Daten und deren Qualität .....	34
5.4 Nutzung der Daten zur Vorhersage der Zukunft .....	35
5.5 Zwei erfolgreiche Zukunftsforscher .....	36
6 Anwendungsbeispiel: Interview mit einem Zukunftsmanager.....	38
7 Fazit.....	40

Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

## Abbildungsverzeichnis

---

Abbildung 1: Die Schere zwischen Vorbestimmung und Unsicherheit im Zeitverlauf

Abbildung 2: Szenariotrichter

# 1 EINLEITUNG

---

Die Frage, ob und in welcher Form eine Erkenntnis der Zukunft möglich ist, beschäftigt heute neben den Wissenschaftlern in der ganzen Welt auch die Öffentlichkeit. Diese hat begonnen sich immer mehr mit Zukunft zu beschäftigen und für die Zukunftsforschung zu interessieren. Die Futurologie ist Mode geworden, heißt es.<sup>1</sup> So setzen sich auch Unternehmen kontinuierlich mit Zukunft auseinander. Auch diese versuchen, genau wie Privatpersonen, Annahmen über Entwicklungen und Veränderungen in der Zukunft zu treffen.<sup>2</sup> Hierzu bedienen sie sich mit der Zukunftsforschung und dem Zukunftsmanagement. Sie passen sich ständig ihrem Unternehmensumfeld an, um ein langfristiges Überleben und einen langfristigen ökonomischen Erfolg ihres Unternehmens sicherzustellen. Sie müssen fähig sein, sich auf Veränderungen vorzubereiten, diese zu identifizieren und darauf rechtzeitig zu reagieren. Zudem sollen sie früh genug Diskontinuitäten erkennen und radikale Veränderungen im Innovationsmanagement, in der Corporate Strategy und in innerbetrieblichen Strukturen managen.<sup>3</sup> Deshalb stehen Unternehmen vor der Herausforderung zukünftige Entwicklungen zu antizipieren, Veränderungen zu erkennen um somit rechtzeitig und mit geeigneten Maßnahmen zu reagieren. Dementsprechend gibt es zahlreiche wissenschaftliche Literaturen, welche sich mit zukunftsorientierten Fähigkeiten, Aktivitäten und Techniken befassen.<sup>4</sup>

Das bewusste Befassen eines Unternehmens mit der Zukunft wurde mit dem Begriff „Zukunftsmanagement“ oder auch „Corporate Foresight“ belegt. Jedoch fehlen empirische und konzeptionelle Arbeiten, welche sich mit der Ausgestaltung

---

<sup>1</sup> Vgl. Picht, Georg (Hrsg.)(1992): Zukunft und Utopie, S. 56.

<sup>2</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 11.

<sup>3</sup> . Portaleoni, Claudio Gomez et al. (2013): Corporate Foresight ans Strategic Decisions. Lessons from a European Bank, S. 10ff.

<sup>4</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 11.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

und Wirkungsweise des Zukunftsmanagements befassen und untersuchen.<sup>5</sup> Trotz der Notwendigkeit einer intensiven Auseinandersetzung mit der Zukunft, steht das Zukunftsmanagement wissenschaftlich noch in den Anfängen. Alle bisherigen Forschungen zum Zukunftsmanagement kommen aus einer praxisorientierten Richtung, weshalb wissenschaftliche Erkenntnisse zur organisationalen und prozessualen Ausgestaltungen von Corporate Foresight begrenzt sind. Die bisherige Forschung von Zukunftsmanagement in Unternehmen basiert auf Fallstudien und Interviews mit einem Fokus auf Großunternehmen. Auch fundierte Erkenntnisse zu Wirkungszusammenhängen sind kaum auffindbar. Deswegen wird eine positive Wirkung des Zukunftsmanagements auf Unternehmen nur vermutet.<sup>6</sup>

# 2 DIE ZUKUNFT

---

## 2.1 „Definition“ der Zukunft

Spricht man von Zukunft, denkt man normalerweise an eine Prognose. Der Mensch strebt danach, vorherzusehen und vorauszusagen was kommen wird.<sup>7</sup> Wissenschaftlich ist Zukunft weder messbar noch nachweisbar. Sie ist vom Menschen nur vorstellbar, aber nicht vorhersehbar.<sup>8</sup>

Das Wesen der Zukunft ist nicht homogen. Das heißt, dass je weiter entfernt die Zukunft ist, desto weniger vorbestimmbar ist sie, und desto unsicherer wird eine

---

<sup>5</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 12.

<sup>6</sup> Vgl. ebenda.

<sup>7</sup> Vgl. Luhmann, Niklas (1986): Beobachtungen der Moderne, S. 129.

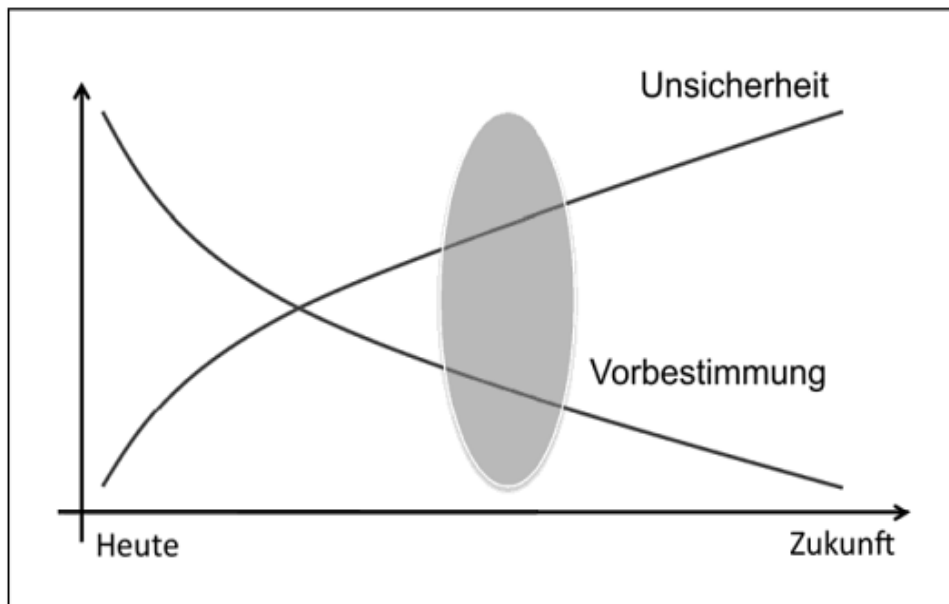
<sup>8</sup> Vgl. Picht, Georg (Hrsg.) (1992): Zukunft und Utopie. Vorlesungen und Schriften, S.162.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

Handlung. Je näher die Zukunft, desto unproblematischer ist sie.<sup>9</sup> Zukunftsentwicklungen sind von Handlungen, Entscheidungen und Einschätzungen der Menschen abhängig. So kann der Mensch vorhersehen, in welche Richtung ein Gegenstand fallen wird.<sup>10</sup> Nimmt die Unsicherheit aber zu, wird die Zukunft zu einer Herausforderung. Je weiter entfernt diese ist, auf die eine Handlung ausgerichtet ist, desto schwerer wird die Entscheidung,<sup>11</sup> denn Entscheidungen können nur in der Gegenwart getroffen werden.<sup>12</sup>

Im Verlauf der Zeit wird Zukunft als eine Schere zwischen Vorbestimmung und Unsicherheit angesehen, was in Abbildung 1 dargestellt wird:<sup>13</sup>



<sup>9</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft: Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S.24.

<sup>10</sup> Vgl. Gransche, Bruno (2015): Vorausschauendes Denken: Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül, S. 40f.

<sup>11</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft: Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S.24.

<sup>12</sup> Vgl. Luhmann, Niklas (1986): Beobachtungen der Moderne, S. 142.

<sup>13</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft: Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S.24.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

Abb. 1: Die Schere zwischen Vorbestimmung und Unsicherheit im Zeitverlauf (Quelle: Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft: Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S.24.)

Hier bezieht sich die Zukunft auf einen Zeitraum von zehn Jahren. Es soll verdeutlicht werden, dass das auf die Zukunft gerichtete Handeln in der Gegenwart unsicher ist, nicht die Zukunft selbst, denn sie ist ungewiss. Ungewissheit - bezogen auf Zukunft – bedeutet, dass nicht alles über Zukunft gewusst werden kann.<sup>14</sup> Die Ursache für Ungewissheit liegt in einer Funktion mit Variablen und Konstanten, aus denen sich eine Vorhersage ableiten lässt, jedoch kein Vorherwissen. Grund dafür sind neue Konstanten und Variablen, welche innerhalb von ungewissen Zeiträumen hinzukommen.<sup>15</sup> Daher liegt das Grundproblem der Zukunft nicht nur in der Möglichkeit von Variablen und Konstanten, sondern in den Möglichkeiten der Veränderung der variablen Möglichkeiten. Hier spielt im wesentlichen Komplexität der Zukunft eine Rolle.<sup>16</sup> Zukunft ist mit Ungewissheit verbunden, weil sich Veränderungsprozesse und Entwicklungsmöglichkeiten von Variablen nie vollständig erfassen lassen. Entwickeln sich mehr Möglichkeiten als überhaupt erfasst werden können, so ist die Rede von Komplexität. Vereinfacht bedeutet dies, dass Zukunft nicht vorhersehbar ist, da zukünftigen Entwicklungen eine Strukturkonstanz fehlt.<sup>17</sup> Komplexität ist nicht nur eine Ursache für eine ungewisse, sondern auch eine unsichere Zukunft.<sup>18</sup> Ein unsicheres Wissen über die Zukunft bringt Entscheidungsprobleme mit sich.<sup>19</sup>

Zusammenfassend kann daher gesagt werden, dass nichts so ungewiss ist, wie die Zukunft. Zukunft ist das, was sich nicht aus der Erfahrung eines Menschen ergibt, dieser es trotzdem erwartet. Eine Prognose, dass alles beim Alten bleiben

---

<sup>14</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft: Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S.25.

<sup>15</sup> Vgl. ebenda.

<sup>16</sup> Vgl. ebenda.

<sup>17</sup> Vgl. ebenda, S. 25ff.

<sup>18</sup> Vgl. ebenda, S. 27.

<sup>19</sup> Vgl. Luhmann, Niklas (1986): Beobachtungen der Moderne, S. 135.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

wird, ist genauso unkorrekt wie eine Vorhersage einer jeden konkreten Entwicklung.<sup>20</sup>

## 2.2 Entwicklung der Zukunft : von einer logisch-linearen zu einer komplexen Umwelt

Aussagen über die Zeit hängen von der Gesellschaft ab, denn in der heutigen Zeit leben Menschen mit verunsicherten Zukunftsperspektiven, was auf das System der Gesellschaft zurückzuführen ist.<sup>21</sup>

Um die heutige Situation zu begreifen, vergleicht man diese mit älteren Formen der Beschreibung von Zukunft: Variabilität hat mit der Komplexität des Gesellschaftssystems zugenommen. Vor der Neuzeit hatte die Menschen das gesellschaftliche Leben in einem „Essenzenkosmos“ wahrgenommen, was als Natur oder Schöpfung beschrieben wurde. Zukunft wurde als Endform von Bewegungen angesehen, und Unsicherheiten wurden auf Zufallsereignisse bezogen. Unsicherheiten galten als Gesamtheit der sichtbaren und unsichtbaren Dinge.<sup>22</sup>

Durch eine zunehmende Komplexität der Gesellschaft und ihres Wissens, konnte dieses Modell nicht mehr vorherrschen. Vertrauen in die Zukunft unterlag einem Wandel und führte zu einer neuen Konzeption.<sup>23</sup>

Die Menschheit befindet sich nun in einer anderen Situation. Folgen der gegenwärtigen Gesellschaft können zwar besser beschrieben werden, jedoch hat man in

---

<sup>20</sup> Vgl. Friedrich, Jörg: Was ist Zukunft? , Stand: 2008, o.O., online: <http://www.xn--jrg-friedrich-imb.de/2008/11/18/was-ist-zukunft/>, S.1.

<sup>21</sup> Vgl. Luhmann, Niklas (Hrsg.)(1986): Beobachtungen der Moderne, S. 130.

<sup>22</sup> Vgl. ebenda, S. 131.

<sup>23</sup> Vgl. Luhmann, Niklas (Hrsg.)(1986): Beobachtungen der Moderne, S. 134f.



Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

Hinblick auf die Zukunft Sorgen.<sup>24</sup> Vorstellungen einer linearen Zeit wurden in der Gegenwart zunehmend realitätsfremd. Die Idee eines linearen Fortschrittes verlor mit globalen Risiken und Unfällen, wie Ozonloch, Umweltverschmutzungen, der globalen Erwärmung, Seveso und Atomkraftunfällen, an Glaubwürdigkeit. Auf den Untergang des linearen Fortschrittes folgte auch ein Abschied von der linearen Zeitvorstellung und einer damit besseren Zukunft.<sup>25</sup> Man fragt sich, was aus der Menschheit, Gesellschaft, vor allem der zukünftigen Generation, wird. Menschen können sich sicher sein, dass sie nicht sicher sein können, dass irgendetwas von dem Vergangenen, an das sie sich erinnern, in Zukunft so bleiben wird, wie es war. Eines jedoch ist klar: das was in Zukunft sein wird, hängt von Entscheidungen, welche jetzt zu treffen sind, ab. Somit hängen Entscheidungen von zukünftigen Zuständen und die Diskontinuität von Vergangenheit und Zukunft zusammen.<sup>26</sup>

### 2.3 Zukunft der Unternehmen in Zusammenhang mit Komplexität

Auch Unternehmen agieren in der heutigen Zeit mehr denn je in einem turbulenten und komplexen Umfeld. Hier lassen sich zwei unterschiedliche Faktoren hervorheben: zum einen die Komplexität, zum anderen die Veränderungsdynamik des Unternehmensumfelds. Eine hohe Komplexität entsteht vor allem durch technologische Fortschritte, woraus jedoch Interdependenzen zwischen der Verbindung von Unternehmen, Industrien und Systemen resultieren. Dies führt auch zu einer ansteigenden Anzahl von Faktoren, die ein Unternehmen und dessen Ge-

---

<sup>24</sup> Vgl. ebenda.

<sup>25</sup> Vgl. Siaglova, Elisaveta o.J.: Die Zukunft der Zeit: Entwicklung der postmodernen Zeitvorstellungen., o.S, in: [www.gradnet.de](http://www.gradnet.de), o.S.

<sup>26</sup> Vgl. Luhmann, Niklas (1986): Beobachtungen der Moderne, S. 135.

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

schäftstätigkeit direkt oder indirekt beeinflussen können. Die Intensivierung der Dynamik von Veränderungen eines Unternehmensumfeldes kann folgende Gründe haben, welche von verschiedenen Autoren als Veränderungen im nahen Unternehmensfeld identifiziert wurden: <sup>27</sup>

- Globalisierung: Eine der prägnantesten Veränderungen der vergangenen zwei Jahrzehnte ist die Globalisierung der Märkte, die zu einer Intensivierung des Wettbewerbes und Internationalisierung der Unternehmen führte.
- Entwicklung neue Wirtschaftsmächte und –räume: Neue Wirtschaftsregionen treten verstärkt als neue Absatzmärkte in den Vordergrund wie China und Indien.
- Technologischer Wandel: Dieser wird als mächtiger Wachstumstreiber in jetzigen Märkten angesehen, mit dem sich Unternehmen Anteile am Markt verschaffen können.
- Innovationsgeschwindigkeit und Innovationsdiffusion: Für Unternehmen wird es immer wichtiger, ihre Produkte schnellstmöglich auf den Markt abzusetzen. Eine Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit soll Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen.
- Verkürzte Produktlebenszyklen: Faktor Zeit spielt in vielen Unternehmen eine wichtige Rolle. In vielen Unternehmen führt das zu kleineren Zeitfenstern, in denen eine Amortisation der Unternehmens-Investitionen erfolgen soll. <sup>28</sup>

Im weiteren Sinn führen auch gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen zu einer Veränderung von Unternehmen, wie beispielsweise die Finanzkrise oder politische Instabilitäten und demographische Entwicklungen. <sup>29</sup>

All diese angeführten Entwicklungen in Hinblick auf Dynamik und Komplexität zeigen, dass Unternehmen in der heutigen Zeit vor großen Herausforderungen ste-

---

<sup>27</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S.1f.

<sup>28</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 1f.

<sup>29</sup> Vgl. ebenda, S. 2.

hen. Die Anpassung eines Unternehmens an diese Veränderungen entscheidet über dessen Erfolg beziehungsweise Misserfolg. Es ist schwierig für Unternehmen, langfristig erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. So muss nun analysiert werden, ob Methoden und Prozesse des Zukunftsmanagements Unternehmen verhelfen, in ihrem Umfeld mit Veränderungen erfolgreich umzugehen, denn nur in einem stabilen Unternehmensumfeld ist eine Prognose über die Zukunft möglich.<sup>30</sup>

## 3 ZUSAMMENSTELLUNG „ZUKUNFTSMANAGEMENT“

---

### 3.1 Definition der Zukunft und des Managements

Unter Punkt 2 wurde versucht, die Zukunft zu definieren.

Das Management wird als eine Gestaltung, Beobachtung sowie Steuerung des organisationalen Geschehens verstanden, und hat eine Erhaltung der Bedingungen von weiteren organisationalen Reproduktionen zum Ziel. Das strategische Management ist die Beobachtung, Gestaltung und Steuerung von strategischen Prozessen in einem Unternehmen.<sup>31</sup> Das strategische Management bildet mit dem Zukunftsmanagement eine Art Symbiose. So hilft, nach Peter Drucker, das strategische Management, die richtigen Dinge zu tun, statt Dinge richtig zu tun. Es bein-

---

<sup>30</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 3.

<sup>31</sup> Vgl. Portaleoni, Claudio Gomez et al. (2013): Corporate Foresight and Strategic Decisions. Lessons from a European Bank, S. 27.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

haltet Visionen, wie es das Zukunftsmanagement fordert.<sup>32</sup> In strategischen Prozessen ist der unternehmerische Umgang mit der Zukunft aber auch oft problematisch. Hier kann das Zukunftsmanagement behilflich sein<sup>33</sup>, welches im Folgenden näher beschreiben wird.

### 3.2 Zusammenführung der Begriffe: Management und Zukunft

Ein realistisches Verständnis über die Kombination des Managements mit der Zukunft zu schaffen, ist schwierig.<sup>34</sup> Zukunftsmanagement wird als eine enge Verknüpfung von strategisch relevanter Zukunft und zukunftsfähiger Strategie angesehen, oder vereinfacht als Verbindung von Strategie und Zukunft.<sup>35</sup> Wegen dieser Kombination, stellt sich die Frage, ob das Management auch das hält, was es bezweckt. Das Management möchte eine Systematik im Sinne von Orientierung, Planung, Zielsetzung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle erreichen. Vor allem in der Zeit der globalen, turbulenten, schnellergiebigen und undurchschaubaren Märkte und überraschenden Veränderungen werden Planung, Steuerung, Kontrolle und Führung erschwert. Das, was sich früher über mehrere Jahre vollzogen hat, geschieht heute in wenigen Monaten. Diese extreme Reduzierung der Zeit erschwert es dem strategischen Management. In einem dynamischen Umfeld, in dem Trends immer mehr unbestimmbar sind, werden Unternehmen immer mehr

---

<sup>32</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 35.

<sup>33</sup> Vgl. Portaleoni, Claudio Gomez et al. (2013): Corporate Foresight ans Strategic Decisions. Lessons from a European Bank, S. 27.

<sup>34</sup> Vgl. Jünger Medien, Stand: o.A., online:

[https://www.juengermedien.de/icoaster/files/interview\\_pero\\_micic.pdf](https://www.juengermedien.de/icoaster/files/interview_pero_micic.pdf) , S. 1.

<sup>35</sup> Vgl. Fink, Alexander/Siebe, Andreas (2011): Handbuch Zukunftsmanagement: Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, S. 10.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

zu einem selbst organisierenden System, deren Zukunft nur begrenzt plan- und steuerbar ist.<sup>36</sup>

Zu untersuchen ist, in welcher Form, Weise und unter welcher Annahme die Zukunft in Unternehmen vorkommt und wann sie als ungewiss beziehungsweise vorhersehbar gilt. Ausgangsbedingungen und Handlungsfelder des Managements, welches sich mit der Handhabung von Zukunft in einem Unternehmen beschäftigen, sind erkennbar geworden. Unternehmen operieren ständig in einem von ihnen selbst geschaffenen zeitlichen Raum von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Vor allem in strategischen Prozessen spielt Zukunft eine wesentliche Rolle. Es ist so, dass sich ein Unternehmen seine Zukunft beziehungsweise seine Zukunftsbilder selbst schafft. Diese Zukunftsbilder entstehen und vergehen auf allen Unternehmensebenen. Auch im Bewusstsein der Beteiligten existieren Bilder der Zukunft.<sup>37</sup> Ein Zukunftsbild ist kein Abbild der Zukunft und auch keine wissenschaftliche Aussage. Es ist eine aus der Gegenwart erschaffene Repräsentation (Bild) von zukünftigen Sachverhalten, welche noch nicht Teil der Wirklichkeit sind. Trotz der Beeinflussung der zukünftigen Entwicklungen durch die gegenwärtige Realität, bleibt der Verlauf, das Eintreten oder Nichteintreten grundsätzlich offen.<sup>38</sup> Jene Bilder können gewiss sein oder auch nicht. Das hängt von Zukunftskonzepten und von Annahmen über die Vorherwissbarkeit der Zukunft ab. Diese Konzepte haben Vorstellungen darüber, wie eine Unternehmensentscheidung geschehen sollte, was wiederum mit dem Organisationsverständnis korrespondiert. In der Praxis korrespondieren Konzepte über die Zukunft mit den Selbstbildern eines Unternehmens, welches sich selbst betrachtet und beschreibt.<sup>39</sup> Das Zukunftskonzept bietet demnach drei Funktionalitäten, nämlich die Handlungsfähig-

---

<sup>36</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 30f.

<sup>37</sup> Vgl. Popp, Reinhold (2012): Zukunft und Wissenschaft: Wege und Irrwege der Zukunftsforschung, S. 24f.

<sup>38</sup> Vgl. Neuhaus, Christian: Prinzip Zukunftsbild in: Gerhold, Lars et al. (Hrsg.)(2015): Standards und Güterkriterien der Zukunftsforschung, S. 21.

<sup>39</sup> Vgl. Popp, Reinhold (2012): Zukunft und Wissenschaft: Wege und Irrwege der Zukunftsforschung, S. 24f.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

keit, Sicherheit und Umweltberuhigung in einem Unternehmen, was zudem auch zu einer Komplexitätsreduzierung führt.<sup>40</sup>

Das Managen der Zukunft soll darauf abzielen, Methoden zu identifizieren, um die Zukunft systematisch zu erforschen. Die erste Annahme ist, dass gerade durch das langsame Auftauchen von Veränderungen, jene Veränderungen, welche die Zeit mit sich bringt, auch erforscht werden können. Daher beschäftigen sich „Zukunftswissenschaftler“ mit der Identifizierung der plausiblen und möglichen Zukunft. Durch das Erforschen der Zukunft wird versucht, unentdeckte Ereignisse und Trends zu entdecken, welche später die Zukunft beeinflussen könnten.<sup>41</sup> Bezüglich der Anwendung dieser erforschten Zukunft im Entscheidungskontext, ist es notwendig diese in den Unternehmensprozess zu integrieren.<sup>42</sup>

Es gibt einige Forschungen, die Empfehlungen für das Managen von Veränderungen in Zukunft abgeben. Jedoch ist das Forschungsziel, ein stabiles, integratives, umfassendes und zukunftsorientiertes Management-System zu schaffen, noch immer nicht erreicht. Grund dafür ist, dass Überschneidungen von verschiedenen Managementbereichen versagt haben. Ein Austausch zwischen dem strategischen Management mit dem Innovationsmanagements und dem Zukunftsmanagement kommen nur im geringsten Maße zu Stande. Eine weitere Ursache liegt in der Zukunftsorientierung. In der Praxis ist es schwierig, Informationen über ein zukunftsorientiertes Managementsystem eines Unternehmens zu sammeln. Mit diesen Ursachen beschäftigt sich die Forschung über die Zukunft. Es wird untersucht, wie Zukunfts-Systeme gestaltet werden sollen. Soweit ist der Grad an Umsetzung von erfolgreichen Zukunfts-Systemen für ein Zukunftsmanagement noch relativ gering.<sup>43</sup> Auch das Zukunftskonzept weist einige Disfunktionalitäten auf. Hier besteht weiterhin die Gefahr, dass Unternehmen in einem strategischen Prozess zu sehr auf die Vorhersehbarkeit fixiert sind und sich zu sehr an die Zu-

---

<sup>40</sup> Vgl. ebenda, S. 25.

<sup>41</sup> Vgl. Rohrbeck, Rene (2010): Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm, S.5f

<sup>42</sup> Vgl. ebenda, S. 6ff.

<sup>43</sup> Vgl. ebenda, S. 5f.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

kunftsbilder verlassen und dann in eine Krise geraten, in der ihre organisationale Handlungsfähigkeit eingegrenzt wird, was als organisationale Blindheit bezeichnet wird.<sup>44</sup> Zukunftsbilder und die Forschung über die Zukunft basieren zwar auf gesichertem Wissen über die Gegenwart und Zukunft, jedoch sind und bleiben sie voraussetzungsvolle Konstruktionen. Übereinstimmungen mit späteren Entwicklungen in der Gegenwart sind empirisch nicht überprüfbar.<sup>45</sup>

### 3.3 Definition des „Zukunftsmanagements“

Bis heute ist immer noch keine einheitliche Definition des „Zukunftsmanagements“ auffindbar.<sup>46</sup> Es existieren nur Verschiedene Definitionsansätzen, die universale Merkmale aufweisen, welche den thematischen Umfang des Zukunftsmanagements beschreiben. Das Zukunftsmanagement ist:<sup>47</sup>

- Eine Identifikation von Trends und Entwicklungen im Umfeld
- Eine mittel- bis langfristige Perspektive
- Ein Prozess der Informations- und Wissensgenerierung
- Eine Analyse und Verarbeitung des Wissens
- Eine Grundlage für die Entscheidungsfindung
- Eine Generierung von Wertschätzung für diese Informationen<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Popp, Reinhold (2012): Zukunft und Wissenschaft: Wege und Irrwege der Zukunftsforschung, S. 25f.

<sup>45</sup> Vgl. Neuhaus, Christian: Prinzip Zukunftsbild in: Gerhold, Lars et al. (Hrsg.)(2015): Standards und Güterkriterien der Zukunftsforschung, S. 21.

<sup>46</sup> Vgl. Gleich, Ronald/ Schneider, Christoph/ Tyssen, Mathias (2010): Zukunftsmanagement als Erfolgsfaktor für die Investitionsgüterindustrie. Status Quo – Erfolgsfaktoren – Implikationen, S.10.

<sup>47</sup> Vgl. ebenda.

<sup>48</sup> Vgl. ebenda, S.19.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

Zukunftsmanagement wird am öftesten mit einer Vorausschau oder einem vorausschauendem Verhalten verglichen. Es wird als systematische, entscheidungsorientierte Aktivität über einen länger andauernden Zeitraum bezeichnet. Es soll einen längerfristigen Blick in die Zukunft liefern, und versucht den Unternehmen ihre zukünftigen Handlungen zu gestalten.<sup>49</sup> Deshalb liegt der Fokus des Zukunftsmanagements auf einer mittel-bis langfristige Zukunftsorientierung. Im Mittelpunkt dieser Aktivität liegt das Erarbeiten von Zukunftsbildern, welche wiederum eine hohe Relevanz bezüglich Entscheidungen von Unternehmen haben.<sup>50</sup> Zudem soll das Zukunftsmanagement unbekannte, undeutliche und unbewusste gesellschaftliche Motive, Ziele und Präferenzen aufspüren um somit neue Chancen für ein Unternehmen zu kreieren. Zusätzlich erkennt Zukunftsmanagement frühzeitige Entwicklungen eines Unternehmens, interpretiert Relevanz für ein Unternehmen, entwickelt neue Strategien, entdeckt neue Produkte und Märkte und schafft für ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz.<sup>51</sup> Das Zukunftsmanagement beinhaltet auch qualitative und quantitative Daten, welche am besten verwertbar sind, wenn sie direkt in die Analyse oder Strategie eingesetzt werden. Es entwickelt auch unzählige Sichtweisen von möglichen Richtungen, in welche sich die Zukunft entwickeln könnte und versucht diese ausreichend zu verstehen, um dann entscheiden zu können, welche Entscheidung gewählt werden sollte, um eine best-mögliche Zukunft zu kreieren.<sup>52</sup>

Das Zukunftsmanagement ist daher mehr als nur ein Prognoseverfahren oder eine Aufdeckung von neuen Entwicklungen und Diskontinuitäten. Auch ist es nicht nur auf eine Identifikation von Chancen und Gefahren begrenzt. Hier geht es auch um Schaffen von Wertschätzung und Akzeptanz von zukunftsbezogenen Entwicklungen, Visionen und Sichtweisen in Unternehmen.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, S. 19f.

<sup>50</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 12.

<sup>51</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 7f.

<sup>52</sup> Vgl. ebenda, S. 8.

<sup>53</sup> Vgl. ebenda, S. 9f.



## 3.4 „Zukunftsmanagement“ als Branche

### 3.4.1 Ziele und Gedanken

Obwohl das Zukunftsmanagement noch in den Anfängen steckt, ist es schon Realität geworden.<sup>54</sup> Fast alle Bereiche eines Unternehmens sind mittlerweile dem Zukunftsmanagement unterworfen. Das Zukunftsmanagement hat die Unternehmen erreicht, denn jedes Unternehmen möchte auf Veränderungen vorbereitet sein und keines möchte zum „Getriebenen“ werden.<sup>55</sup> Fast jede Organisation verwettest ihr wirtschaftliches Dasein auf die Tatsächlichkeit der Richtigkeit ihrer Zukunftsannahmen. Unternehmen führen keine Investition, Produktentwicklung und Einschätzung durch, ohne einen Blick in die Zukunft geworfen zu haben. Man kann Zukunft nicht voraussagen, aber Unternehmen versuchen es jeden Tag.<sup>56</sup>

Zukunftsmanagement ist den Unternehmen insoweit wichtig, weil ihnen die Zukunft immer neue Überraschungen bringt.<sup>57</sup> Das Bedürfnis, zukünftige Entwicklungen und Trends mit einer gewissen Sicherheit zu antizipieren, wächst in einem Maße, in dem sich der globale Wettbewerb verschärft. Daher kommt auch das Interesse für das Zukunftsmanagement. Unternehmen streben nach abgesicherten Prognosen, Szenarien und Einschätzungen über die Dynamik der Gesellschaft, als Basis für Entscheidungen.<sup>58</sup> In der heutigen Zeit – der Zeit der allgemeinen Beschleunigung – wird es zur Herausforderung für Unternehmen, das Wesentli-

---

<sup>54</sup> Vgl. Burmeister, Klaus/ Neef, Andreas/ Beyers, Bert (2004): Corporate Foresight, S. 34.

<sup>55</sup> Vgl. Burmeister, Klaus/ Neef, Andreas/ Beyers, Bert (2004): Corporate Foresight, S. 34.

<sup>56</sup> Vgl. Micic, Pero: Zukunftsmanagement: Mythos und Wirklichkeit, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.) (2011): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen - Methoden – Anwendungen, S.557.

<sup>57</sup> Vgl. Maucher, Helmut (2007): Management-Brevier: Ein Leitfaden für unternehmerischen Erfolg, S. 176ff.

<sup>58</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 13.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

che vom Unwesentlichen zu trennen. Gerade hier ist es immer wichtiger, den rasanten Diskurs zu verlangsamen. Das ist daher das Ziel des Zukunftsmanagements – eine mittel- bis langfristige Orientierung. Zukunftsvisionen sollen als Orientierung für Unternehmensentscheidungen dienen.<sup>59</sup>

Das Zukunftsmanagement sollte daher für Unternehmen keine einmalige Dienstleistung sein. Ziel ist vielmehr ein kontinuierlicher und anschlussfähiger Kommunikationsprozess mit der Führungsebene und den Mitarbeitern.<sup>60</sup>

Wie zeichnet sich daher das Zukunftsmanagement in einem Unternehmen aus. Als erstes erarbeitet es wissenschaftlich fundierte Methoden, mit denen frühzeitig relevante Entwicklungen auf den Märkten und Umfeldern wahrgenommen werden können. Zweitens erarbeitet das Zukunftsmanagement Handlungsentwürfe, aus denen strategische Entscheidungen gewonnen werden können.<sup>61</sup>

Hier stellt sich die wichtige Frage, welche Funktionen das Zukunftsmanagement in und für Unternehmen erfüllen kann. Die Idee ist, das Zukunftsmanagement in und für Unternehmen als potenziellen Beitrag zu den Zukunftsbildern zu verwenden und Prozesse in der Unternehmung zu betrachten. Spezifischer werden Leistungen des Zukunftsmanagements, wenn diese zur Steuerung der Zukunftsbilder erzeugenden und verwendenden Prozesse in der Organisation beitragen. Im Mittelpunkt steht hier die Beobachtung sowie Gestaltung des Maßes an Zukunftsgewissheit beziehungsweise –ungewissheit in einem Unternehmen. Demnach wird Zukunftsmanagement auch als Management von Ungewissheit genannt.<sup>62</sup>

Deswegen soll nun untersucht werden, was das konkret für das Management eines Unternehmens heißen soll und welche Folgen sich für einen strategischen Prozess ergeben. Gerade in strategischen Prozessen ist der unternehmerische Umgang mit Zukunft mit Problemen, wie Umweltabhängigkeit, Neuartigkeit, lange Fristen und großer Einsatz, verbunden. Hier nimmt das Zukunftsmanagement ei-

---

<sup>59</sup> Vgl. Burmeister, Klaus/ Neef, Andreas/ Beyers, Bert (2004): Corporate Foresight, S. 33f.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 34.

<sup>61</sup> Vgl. Burmeister, Klaus/ Neef, Andreas/ Beyers, Bert (2004): Corporate Foresight, S.34.

<sup>62</sup> Vgl. Popp, Reinhold/Zweck, Axel (2013): Zukunftsforschung im Praxistest, S. 23f.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

ne wichtige Rolle ein. Es ist sinnvoll, den Umgang mit der verändernden Zukunft in einem Unternehmen zum Steuerungsgegenstand zu machen. Es lassen sich zwei Aufgaben des Managements ableiten: das Management von Ungewissheit und das Management unter Ungewissheit. Das Management von Zukunftsungewissheit betrachtet Zukunftsbilder und Zukunftskonzepte als Steuerungsprämissen. Das Management unter Ungewissheit der Zukunft hat eine wichtige Funktion, es steuert das Unternehmensgeschehen vor dem Hintergrund der organisationalen Zukunftsbilder und Zukunftskonzepte. Es agiert innerhalb dieser Bilder, welche sich Unternehmen von ihrer Zukunft machen. Es zielt auf eine explizite Berücksichtigung der Unbekanntheit und Unerkennbarkeit der Zukunft in der Entscheidungskommunikation innerhalb eines Unternehmens. Entscheidungen, Beurteilungen, Strukturen und Projekte tragen der Tatsache Rechnung, dass ein Unternehmen im Vorhinein nicht wissen kann, wie die betreffende Umwelt in Zukunft aussehen wird.<sup>63</sup>

In diesem Sinne wird von Busson darauf hingewiesen, dass Ungewissheit in einem Unternehmen, trotz aller Diskussionen, über eine ansteigende Unsicherheit, ein seltenes Problem sei. In Unternehmen herrsche Gewissheit vor, aber dem Wissen über die Zukunft wird vielmehr zu viel vertraut als überhaupt angemessen wäre. Unternehmen versuchen Ungewissheit aufgrund von ihrer handlungshemmenden Wirkung, so weit wie möglich zu vermeiden. Hier wurde auch das „Group Think“ von Janis herangezogen, was der Reduktion von Zukunftsungewissheit nutzen soll.<sup>64</sup>

Warum sich so viele Unternehmen für die Zukunft interessieren und somit das Zukunftsmanagement heranziehen beziehungsweise ob überhaupt ein Unternehmen so viel Interesse für die Zukunft und Vorausschau zeigen sollte, wird nun analysiert. Orientierung, Positionierung am Markt, Anpassung an Veränderungen und die Festigung der Wettbewerbsfähigkeit sind die ausschlaggebenden Fakto-

---

<sup>63</sup> Vgl. Neuhaus, Christian: Was ist Zukunftsforschung in: Popp, Reinhold (Hrsg.)(2012): Wege und Irrwege der Zukunftsforschung, S. 24ff.

<sup>64</sup> Vgl. ebenda, S. 36.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

ren für Unternehmen. Unternehmen machen sich aber etwas vor, denn die Vorausschau der Zukunft wurde für sie zu einer gefährlichen Beliebtheit. Auf der einen Seite überschätzen sie ihre Fähigkeiten, auf der anderen Seite unterschätzen sie Veränderungen. Das verleitet sie dazu, Situationen falsch einzuschätzen und daher falsche Entscheidungen zu treffen. Erfolge werden vom Unternehmen den eigenen Fähigkeiten, Misserfolge den unvorhersehbaren Störereignissen zugeschrieben. Das steigert die oben angeführte Überschätzung eines Unternehmens und führt wiederum zu Fehleinschätzungen.<sup>65</sup>

Daher führt die Ungewissheit der Zukunft dazu, dass neue Konsequenzen für ein Unternehmen abgeleitet werden. Für diese strategische Vorausschau bieten sich Szenarien an, da sie erstens Möglichkeiten für ein Unternehmen aufzeigen und zweitens eine systematische Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und dessen Umfeld erfordern.<sup>66</sup> Gerade ausgewählte Instrumente von Unternehmen können Aufschluss darüber geben, mit welcher Intensität und Professionalität das Zukunftsmanagement betrieben wird.<sup>67</sup> Wie Szenarien im Zukunftsmanagement eingesetzt werden, und wie diese Informationen und Daten strukturieren, wird im nächsten Punkt näher erläutert.

### 3.4.2 Funktionsweise und Methoden des Zukunftsmanagements

Das Zukunftsmanagement verfügt über kein einheitliches Methodenrepertoire. Es geht nicht um Wissenschaft sondern vielmehr um Transparenz und Ergebnisorientierung.<sup>68</sup> In der Praxis des Zukunftsmanagements gibt es fünf besonders verbreitete Prognoseverfahren. Dabei handelt es sich um das Monitoring, die Experten-

---

<sup>65</sup> Vgl. Pillkalm, Ulf: Pictures of the Future: Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensumfeld in: Popp, Reinhold (Hrsg.)(2012): Wege und Irrwege der Zukunftsforschung, S. 52ff.

<sup>66</sup> Vgl. Mietzner, Dana (2009): Strategische Vorausschau und Szenarioanalyse. Methodenevaluation und neue Ansätze, S. 21.

<sup>67</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, S. 13.

<sup>68</sup> Vgl. Burmeister: S. 37.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

befragung, Simulation, Trendextrapolation und Szenarientechnik.<sup>69</sup> In dieser Arbeit wird nur auf die Szenarientechnik näher eingegangen, da diese als wichtigstes Werkzeug und als Kernmethode des Zukunftsmanagements gilt. Zudem hat sich die Szenarientechnik etabliert und in der Praxis bewährt.<sup>70</sup>

Szenarien sind in sich konsistente, alternative Bilder der Zukunft, die nicht von Einzelnen entworfen werden. Szenarien entstehen in einem gemeinsamen Prozess und regen Unternehmen dazu an, sich mit kommenden Herausforderungen und Zielen auseinander zu setzen. Ihre Ergebnisse ziehen Unternehmen heran, um sich auf Entscheidungen vorzubereiten. Die Szenarientechnik beschreibt komplexe Zusammenhänge. Ziel der Szenarientechnik ist dem Unternehmen eine kontinuierliche Begleitung zu gewährleisten. Dieser Prozess soll anhand eines systematischen Blickes in die Zukunft, welcher die Grundlage für einen langfristigen Erfolg in Unternehmen bildet, erfolgen.<sup>71</sup>

Bei einer Szenarientechnik geht es um Dinge, die weder planbar noch beherrschbar sind und um äußere Faktoren, die ins Geschehen einwirken.<sup>72</sup> Ein Szenarioprozess funktioniert folgendermaßen: Es wird ein Set an alternativen Zukunftsbildern entwickelt, welche von einem selben Punkt ausgehen, eine Reihe von Störereignissen passieren und in unterschiedliche Reaktionen implementiert werden. Die Extremszenarien variieren auf einem Zeitstrahl zwischen worst und best case scenario und es entsteht ein so genannter Szenario-Trichter. In diesem Trichter existieren Szenarien, welche das Resultat von verschiedenen Entwicklungspfaden sind und von denen Maßnahmen abgeleitet werden können. Diesen Maßnahmen geben Handlungsempfehlungen für einen Entwicklungspfad ab.<sup>73</sup>

---

<sup>69</sup> Vgl. Portaleoni, Claudio Gomez et al. (2013): Corporate Foresight and Strategic Decisions. Lessons from a European Bank, S. 964.

<sup>70</sup> Vgl. Burmeister, S. 72.

<sup>71</sup> Vgl. Burmeister, S. 48.

<sup>72</sup> Vgl. Burmeister, S. 48

<sup>73</sup> Vgl. Gransche, Bruno (2015): Vorausschauendes Denken. Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül, S. 79.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

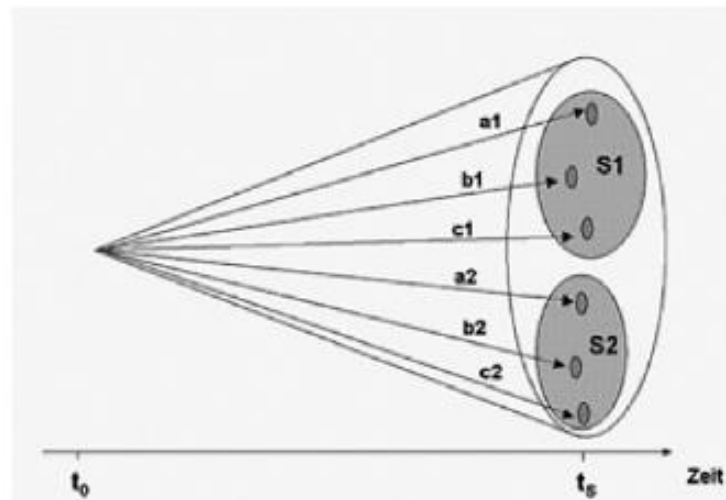


Abb. 2: Szenariotrichter (Quelle: Seefried, Elke (2015): Zukünfte: Aufstieg und Krise der Zukunftsforschung 1945-1980, S. 230.)

Das Szenario ist mit einem aus einer Organisationstheorie opaken Zukunftskonzept verbunden. Es hebt die Ungewissheit der Zukunft hervor und erhebt daher die Unvorhersehbarkeit der Zukunft. Die Szenariomethode tritt im Zusammenhang mit Zukunftskonzeptionen auf, die jedoch nicht auf das Stattfinden der Zukunft festgelegt sind. Daraus folgt, dass sie das Vorherwissen der Zukunft ausgrenzen. Das Zukunftskonzept, welches mit einem Szenario verbunden ist, definiert Zukunft als nicht erfassbar und teilweise gestaltbar. Szenarien sind die einzige Form der Existenzgründung und Beschreibung von einer alternativen Zukunft. Sie liefern Begründungen von Handlungsmöglichkeiten und zeigen Folgewirkungen. Sie unterstreichen die Ungewissheit, welche mit Risiken verbunden ist. Es kann nun ein Eindruck entstehen, dass Vorhersagen zugunsten von Szenarien in der Zukunftsforschung aufgegeben worden sind. Dieser Eindruck täuscht allerdings. In der Praxis des Zukunftsmanagements weisen Szenarien aus einer methodologischen Sicht Nachteile auf. Es fehlt an rationalen Rechtfertigungen. Ein Szenario sollte glaubwürdig, plausibel, konsistent, nachvollziehbar sowie intersubjektiv sein und somit wissenschaftliche Kriterien erfüllen. Szenarien sind jedoch einer Subjektivität unterworfen. Sie müssten glaubwürdig und plausibel sein. Da sie sich mit multip-

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

len und gegenwärtigen Zukunftsbildern befassen, jedoch ohne Vorhersageanspruch, können Szenarien nicht rational gerechtfertigt werden.<sup>74</sup>

Ein Szenario ist daher nur ein Ansatz und nur ein Werkzeug zur Problemlösung, aber keine Methode. Sie erweitern einem Unternehmen zwar den Horizont, können aber kein wissenschaftliches Wissen über die Zukunft geben. Mit Hilfe von Szenarien kann kein universeller Zusammenhang von Wirkungen getroffen werden.<sup>75</sup>

### 3.5 Das „Zukunftsmanagement“ als ein Produkt der heutigen Zeit

In Anbetracht der mangelhaften „Ausbeute“ des Zukunftsmanagements war es erkennbar, dass Einzelne zur Selbstinitiative griffen, um Zukunftsmanagement selbst zu betreiben. Für diesen Do-It-Yourself-Zukunfts-Blick wurde auch schnell ein eigener Begriff gefunden: „Zukunftsmanagement“. Die Publizistik war hier schneller als die Praxis.<sup>76</sup>

Das Zukunftsmanagement hat eine äußerst interessante Entwicklungsphase. Es hat sich sowohl in Unternehmen als auch für Unternehmen etabliert.<sup>77</sup> Analysen, Strategien und Planungen mit einem längeren zeitlichen Horizont sind in Unter-

---

<sup>74</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft: Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China: S. 120ff.

<sup>75</sup> Vgl. ebenda, S. 125.

<sup>76</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 27f.

<sup>77</sup> Vgl. Daheim, Cornelia et al.: Foresight in Unternehmen. Auf dem Weg zur strategischen Kernaufgabe in: Popp, Reinhold/ Zweck, Axel (Hrsg.) (2013): Zukunftsforschung im Praxistest , S. 98.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

nehmen längst Realität.<sup>78</sup> Insbesondere große Unternehmen weisen eine stärkere Tendenz zur Institutionalisierung von Abteilungen des Zukunftsmanagements auf. Heutzutage wird das Zukunftsmanagement von nahezu jedem Unternehmen eingesetzt.<sup>79</sup> Die definitorische sowie begriffliche Vielfalt, die verschiedenen Modelle, Diagramme und Grafiken erwecken den Anschein eines schon lange eingeführten Gegenstandes für den unternehmerischen Alltag.<sup>80</sup> Das Corporate Foresight kann in den Bereichen der Forschung und Entwicklung, Innovationsabteilung, aber auch auf der Führungsebene aufgefunden werden.<sup>81</sup> Manche Unternehmen verfügen heutzutage sogar über eine eigene unabhängige Zukunftsmanagement-Abteilung, die professionell und mit klarem Blick auf die eigenen Fähigkeiten und Grenzen ihres Unternehmens agiert. Die Frage, ob das Zukunftsmanagement herangezogen werden soll, wechselte mit der Zeit immer mehr zu der Frage, wie und wo das Zukunftsmanagement im Unternehmen implementiert werden soll.<sup>82</sup>

Zudem wird auch viel experimentiert. Es kommen neue Konzepte und Methoden ins Spiel, neue Web-Tools zum Einsatz und neue qualitative sowie quantitative Ansätze werden konzipiert. Im Internet existieren schon Foresight Softwares, webbasierte Delphie-Methoden, auch Vorhersagemärkte. Mit dieser Offenheit soll das Zukunftsmanagement noch mehr verstärkt werden.<sup>83</sup>

Auch die wissenschaftliche Betrachtung des Zukunftsmanagements ist in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Einerseits wird das dem Bedarf der Praxis, andererseits den zahlreichen Lücken der Forschung zugeschrieben.<sup>84</sup> Trotz allen

---

<sup>78</sup> Vgl. Bumeister, S. 73.

<sup>79</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer: Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 30.

<sup>80</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

<sup>81</sup> Vgl. Gleich, Ronald/ Schneider, Christoph/ Tyssen, Mathias (2010): Zukunftsmanagement als Erfolgsfaktor für die Investitionsgüterindustrie. Status Quo – Erfolgsfaktoren – Implikationen, S. 12.

<sup>82</sup> Vgl. Burmeister, S. 74.

<sup>83</sup> Vgl. Daheim, Cornelia et al.: Foresight in Unternehmen. Auf dem Weg zur strategischen Kernaufgabe in: Popp, Reinhold/ Zweck, Axel (Hrsg.) (2013): Zukunftsforschung im Praxistest, S. 98.

<sup>84</sup> Vgl. Gleich, Ronald/ Schneider, Christoph/ Tyssen, Mathias (2010): Zukunftsmanagement als Erfolgsfaktor für die Investitionsgüterindustrie. Status Quo – Erfolgsfaktoren – Implikationen, S. 10.



## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

Herausforderungen, die methodisch und praktisch existieren, wird dem Zukunftsmanagement jetzt schon eine Erfolgsgeschichte zugeschrieben.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Daheim, Cornelia et al.: Foresight in Unternehmen. Auf dem Weg zur strategischen Kernaufgabe in: Popp, Reinhold/ Zweck, Axel (Hrsg.) (2013): Zukunftsforschung im Praxistest, S. 99.

## 4 DIE TÄTIGKEIT „ZUKUNFTSMANAGER“ ABGELEITET AUS DEM ZUKUNFTSMANAGEMENT

---

### 4.1 Definition eines „Zukunftsmanagers“

Die Rolle eines Zukunftsmanagers, der in der Schaffung der Zukunft eines Unternehmens involviert ist, ist ein Phänomen.<sup>86</sup> Ein Zukunftsmanager ist ein Grenzgänger zwischen Praxis und Wissenschaft. Er ist konkret an der Lösungssuche orientiert, die Problembeschreibung ist Nebensache. Somit steht bei ihm der praktische Aspekt im Vordergrund. Für viele geht es neben der analytischen-passiven Vorhersage auch um die soziale Transformation. Seine theoretischen, deskriptiven und pragmatischen Erkenntnisziele sind eng miteinander verbunden.<sup>87</sup>

Vorhersagen eines Zukunftsmanagers stellen sowohl offene als auch verdeckte Anweisungen für Handlungen dar.<sup>88</sup> Ein Zukunftsmanager liefert einem Unternehmen zukunftsbezogene Handlungsfähigkeiten, damit ein Unternehmen somit die verbundene Gefahr der Umweltblindheit ausgleicht.<sup>89</sup> Es bleibt jedoch immer offen, ob auch entsprechend gehandelt wird.<sup>90</sup>

Deswegen soll im Folgenden analysiert werden, wie Zukunftsmanager zum Zukunftsmanagement in Verbindung stehen und wie sie zur Forschung über die Zukunft eines Unternehmens beitragen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Portaleoni, Claudio G. et al. (2013): Corporate Foresight and Strategic Decisions. Lessons from a European Bank, S. 3.

<sup>87</sup> Vgl. Tiberius, Victor (2011): Hochschuldidaktik der Zukunftsforschung, S. 83.

<sup>88</sup> Vgl. ebenda.

<sup>89</sup> Vgl. Neuhaus, Christian: Prinzip Zukunftsbild in: Gerhold, Lars et al. (Hrsg.)(2015): Standards und Güterkriterien der Zukunftsforschung, S. 38.

<sup>90</sup> Vgl. ebenda.

## 4.2 Aufgaben und Tätigkeiten des „Zukunftsmanagers“

Den Zukunftsmanagern wird vorgeworfen: „they talk funny and make money“.

Ihnen geht es in erster Linie darum, einem Unternehmen die Zukunft besser zu antizipieren, als die Konkurrenz.<sup>91</sup> Die Leistungen eines Zukunftsmanagers in und für Unternehmen bestehen in einer bewussten Steuerung und Reflexion von Zukunftsbildern. Es geht nicht nur um den Inhalt eines Zukunftsbildes, sondern auch um eine Beobachtung und Gestaltung des Maßes an Zukunftsgewissheit oder – ungewissheit in einem Unternehmen.<sup>92</sup> Die Expertise von Zukunftsmanagern besteht im Wissen um generische Probleme beim Umgang mit Aussagen über die Zukunft, sowie bei einer Analyse und Gestaltung von Zukunftshandlungen.<sup>93</sup> Ein Zukunftsmanager versucht Fragen eines Unternehmens über Veränderungen, Herausforderungen, Chancen, Potenziale, Risiken, Entwicklungen und viele andere zu beantworten. Man erkennt aber, dass es sich hier um eine verlängerte SWOT-Analyse handelt, angereichert mit Maßnahmen und Zielen. Zukunftsmanager verpacken somit alte Instrumente und verkaufen diese mit dem Etikett des Zukunftsmanagements.<sup>94</sup> Unternehmen fordern von Zukunftsmanagern, dass diese sie auf die Zukunft vorbereiten, damit sie sich auch weiterentwickeln können. Hier werden praktikable Ansätze gefordert. Da es jedoch den Zukunftsmanagern an diesen Ansätzen mangelt, bilden Zukunftsmanager ihre eigenen Ansätze, und hoffen auf eine interne Akzeptanz.<sup>95</sup> Zudem spüren sie Unsicherheiten eines Unternehmens auf, und versuchen diese mit ihren Modellen und Methoden zu kom-

---

<sup>91</sup> Vgl. Seidel, Gerhard (2014): Chancenmanagement in der Krise, S. 29.

<sup>92</sup> Vgl. Neuhaus, Christian: Wozu Zukunftsforschung in: Popp, S. 25ff.

<sup>93</sup> Vgl. Burmeister, S. 76.

<sup>94</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 38.

<sup>95</sup> Vgl. Pillkahn, Ulf: Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensfeld in: Popp, Reinhold/ Zweck, Axel (Hrsg.) (2013): Zukunftsforschung im Praxistest, S. 11f.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist? Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

pensieren.<sup>96</sup> Da die Zukunft zudem wissenschaftlich nicht überprüfbar ist, bedienen sich Zukunftsmanager oft mit Befragungen von Praktikern, orientieren sich an Planungsleitlinien und postulieren dann fälschlicherweise eine Allgemeingültigkeit ihrer Ergebnisse.<sup>97</sup>

Da eine Prognose nur auf Annahmen beruht, wird es immer falsche Prognosen geben. Wegen dieser Fehlerhaftigkeit behaupten Zukunftsmanager, dass ihre Disziplin nichts mit einer Voraussage zu tun hat und berufen sich damit auf eine vornehmliche Gestaltungsaufgabe. Vereinfacht gesagt, berufen sich Zukunftsmanager auf ein näher zu beleuchtendes Erkenntnisziel. Diese Einschätzung wird verworfen, da die Zukunft eine Beschreibung voraussetzt.<sup>98</sup>

In der heutigen Zeit können Zukunftsforscher mehr oder weniger nur noch das Dasein eines Unternehmens verteidigen, denn das Managen von zukünftigen Entwicklungen hat im Jetzt und nicht in der Zukunft eine Bedeutung.<sup>99</sup>

Im Folgenden soll Bezug auf die Trend- und Zukunftsforschung genommen werden. Der Unterschied der Trend- und Zukunftsforschung zum Zukunftsmanagement liegt in der Fokussierung auf das Unternehmen, während Trendforschung und Zukunftsforschung Aussagen über Wissenschaft, Gesellschaft und Technik machen.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> Vgl. Steinbauer, Daniel (2007): Markt- und Trendforschung als Instrumente Strategischer Planung verdeutlicht am Fallbeispiel der Gastronomie, S. 55.

<sup>97</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 39.

<sup>98</sup> Vgl. Pillkahn, Ulf: Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensfeld in: Popp, Reinhold/ Zweck, Axel (Hrsg.) (2013): Zukunftsforschung im Praxistest, S. 11ff.

<sup>99</sup> Vgl. Seidel, Gerhard (2014): Chancenmanagement in der Krise, S. 1.

<sup>100</sup> Vgl. ebenda, S. 31.

## 5 DIE TREND- UND ZUKUNFTSFORSCHUNG

---

### 5.1 Eingliederung der Zukunftsforschung/ Zukunftsforschung als Wissen-schaft

Eine einheitliche Definition der „Zukunftsforschung“ existiert nicht wirklich. Unter Zukunftsforschung verstehen viele Autoren eine Beschäftigung mit Zukunft. Von vielen wird die Zukunftsforschung als eine Wissenschaft angesehen.<sup>101</sup> Die Frage ist, ob Zukunftsforschung als eine Wissenschaft angesehen werden kann. Im Folgenden soll Bezug auf die historische Entwicklung der Zukunftsforschung und deren Begründer genommen werden. Danach wird näher erläutert, ob es sich bei Zukunftsforschung überhaupt um eine Wissenschaft handeln kann.

Der Begriff Zukunftsforschung war erst mal im Jahr 1943 auffindbar. In einem Artikel „Teaching the future“ beschäftigte sich Ossip K. Flechtheim zum ersten Mal mit Zukunftsforschung, welche er auch als Futurologie bezeichnete, und somit einen neuen Begriff schaffte.<sup>102</sup> Die Futurologie hat die Zukunftsforschung insgesamt hervorgebracht.<sup>103</sup> Flechtheim war der Ansicht, die Zukunft voraussagen zu können. So bestand seine Expertise darin, eine Lösung für alle Probleme der Menschheit zu finden, sowie eine Vermeidung des Atomkrieges. Auch Rolf Kreibich setzte sich mit der Forschung der Zukunft auseinander. Er verstand unter Zu-

---

<sup>101</sup> Vgl. ebenda, S. 109.

<sup>102</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 151.

<sup>103</sup> Vgl. Gransche, Bruno (2015): Vorausschauendes Denken: Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül, S. 46.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

kunftsforchung eine Auseinandersetzung mit Entwicklungen der Zukunft und deren Voraussetzungen in Gegenwart und Zukunft. <sup>104</sup>

Doch die Zukunftsforschung, genauso wie die erfundene und als Synonym zur Zukunftsforschung verwendete Begrifflichkeit „Futurologie“, ist beliebig. <sup>105</sup> Erstens kann und wird die Zukunftsforschung nicht als eine Wissenschaft angesehen werden, denn es wäre grotesk sie neben den wahren Wissenschaften wie Medizin, Jus oder Theologie aufzureihen. Es existiert kein futurologisches Wissen und somit kann es auch keinen Grundsatz der Zukunftsforschung geben. Diese Grundsätze sind beispielsweise bei der Ökonomie auffindbar, die sich zudem auch noch in Teildisziplinen gliedern. Die Futurologie hat weder etwas von Disziplinen noch von Teildisziplinen gehört. Sie müsste quer alle Disziplinen durchlaufen, um Aussagen überhaupt erst treffen zu können. Will man etwas verstehen, muss man es eingliedern und einordnen. Danach kann nach Verständnis gesucht werden. Die Zukunftsforschung und ihr Streben nach einem Weltverständnis muss zunächst selbst eine Einordnung und Eingliederung finden, bevor sie sich selbst verstehen kann um anderen ein Verständnis liefern zu können. Die Zukunftsforschung ist daher gefordert, Verbindungen und Gegenseitigkeiten zu anderen Disziplinen aufzubauen. <sup>106</sup> Die Zukunftsforschung wäre demnach nur ein Ansatz zur Erforschung und Erkenntnisgewinnung der Zukunft, was Zukunft noch lange nicht zu einer Wissenschaft mache.. <sup>107</sup>

Die Trendforschung steht im Gegensatz zur Zukunftsforschung. <sup>108</sup> Dem Wortsinn nach, befasst sich Trendforschung mit Forschung, deren Gegenstand Trends sind, <sup>109</sup> welche später für Kommerz und Marketing von Gebrauch sein könn-

---

<sup>104</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 151 und S. 155.

<sup>105</sup> Vgl. ebenda, S. 156f.

<sup>106</sup> Vgl. ebenda.

<sup>107</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft. Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S.105f.

<sup>108</sup> Vgl. ebenda, S. 161ff.

<sup>109</sup> Vgl. Pfadenhauer, Michaela: Prognostische Kompetenz? Über die „Methode“ der Trendforschung, in: Hitzler, Ronald/Pfadenhauer, Michaela (2005): Gegenwärtige Zukünfte, S. 133.

ten.<sup>110</sup> Trendforschung zielt auf Früherkennung, Bewertung und Benennung kultureller und sozialer Veränderungen und Entwicklungen.<sup>111</sup> Die Zukunftsforschung befasst sich konkret mit dem Nachdenken über die Zukunft, weswegen die Trendforschung einen höheren Stellenwert und größeren Einfluss als die Zukunftsforschung hat.<sup>112</sup> Beide Begriffe der Trendforschung erweisen sich jedoch als problematisch. Der Begriff „Trend“ ist nicht näher definiert. Auch wird die Selbsterkennung der Unternehmen als „Forschung“ als strittig angesehen.<sup>113</sup> Problematisch ist nicht nur die Trendforschung, sondern auch der Begriff der Zukunftsforschung. Die Zukunftsforschung sieht sich als ein zukunftsorientiertes Beratungsgeschäft an, jedoch kann die Zukunftsforschung die Anforderungen eines Forschungsbetriebes nicht erfüllen. Zukunftsforschung verkommt schnell zu einem nur imagefördernden Marketing-Argument.<sup>114</sup>

Im Folgenden werden Aufgaben und Tätigkeiten der Trend- sowie Zukunftsforschung und deren Ergebnisse dargelegt.

## 5.2 Aufgaben und Tätigkeiten der Trend- und Zukunftsforschung

Die Zukunftsforschung ist eine junge und im germanischen Raum weniger verbreitete Tätigkeit. Diese Tätigkeit ist vor allem mit Vorurteilen verbunden. Wegen

---

<sup>110</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft. Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S. 161ff.

<sup>111</sup> Vgl. Pfadenhauer, Michaela: Prognostische Kompetenz? Über die „Methode“ der Trendforschung, in: Hitzler, Ronald/Pfadenhauer, Michaela (2005): Gegenwärtige Zukünfte, S. 136f.

<sup>112</sup> Vgl. Gabriel, Johannes (2012): Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft. Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, S. 161ff.

<sup>113</sup> Vgl. ebenda, S. 133.

<sup>114</sup> Vgl. Popp, Reinhold (2012): Zukunft und Wissenschaft: Wege und Irrwege der Zukunftsforschung, S. 10.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

ihrem Namen löst sie bei manchen einen schlechten, bei anderen wiederum einen zu erwartungsvollen Ruf aus.<sup>115</sup>

Die Tätigkeit der Zukunftsforscher funktioniert folgendermaßen: sie versuchen Informationen und Daten über Erwartungen der Menschen an die Zukunft zu sammeln um den Menschen somit eine Macht über ihre Zukunft zu ermöglichen.<sup>116</sup>

Ihre Hauptaufgabe ist die Prognoseerstellung, deren Qualität sich aus der Trefferquote ergibt.<sup>117</sup> Zukunftsforscher differenzieren ein Expertenwissen aus, indem sie sich mit Zukunft auseinandersetzen. Sie möchten systemischen Entwicklungen ein Verständnis liefern.<sup>118</sup> Auch versuchen sie mit ihren Vorhersagen die Öffentlichkeit zu beruhigen, zu entlasten, zum Handeln anzuregen und Zuversicht zu geben.<sup>119</sup> Das ist es, was die Zukunftsforschung zu einem Business macht.<sup>120</sup>

Trendforscher versucht Informationen aus allen möglichen Quellen herauszuziehen, dabei konzentriert sie sich konkret auf Zeitschriften und Zeitungen.<sup>121</sup> Sie sehen alles, was dazu dient, die Forschung in Form zu bringen, als Information an. Methoden wie die Marktforschung, Soziologie und Psychologie werden von Trendforschern genutzt.<sup>122</sup> Sie besetzen die Zukunftsunsicherheit geschickt medial und suggerieren eine Einfachheit. Damit entsteht ein unübersichtliches Feld von Meinungen und Methoden. Hier haben Trendforscher die Initiative ergriffen und Instrumente geschaffen, welche ein Orientierungswissen generieren.<sup>123</sup> Sie führen

---

<sup>115</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 157.

<sup>116</sup> Vgl. ebenda, S. 40ff.

<sup>117</sup> Vgl. Micic, Pero: Zukunftsmanagement: Mythos und Wirklichkeit, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.) (2011): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen - Methoden – Anwendungen, S.557.

<sup>118</sup> Vgl. Gransche, Bruno(2015): Vorrasschauendes Denken: Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül., S. 40.

<sup>119</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 25.

<sup>120</sup> Vgl. ebenda, S. 45.

<sup>121</sup> Vgl. ebenda, S. 195.

<sup>122</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden – Instrumente, S. 197ff.

<sup>123</sup> Vgl. Pillkahn, Ulf: Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensumfeld in: Popp, Reinhold/Zweck, Axel (:): Zukunftsforschung im Praxistest, S. 12.



## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

Tiefeninterviews, Gruppendiskussionen und ethnografische Beobachtungen durch, womit sie herausfinden möchten, welche Motive und Wahrnehmungen den Menschen bewegen und ihr Verhalten manipulieren. Zudem lesen Trendforscher unterschiedliche Analysen und Recherchen von Journalisten um damit – anhand von Meinungen anderer Menschen – ihre eigene Meinung zu bilden. Eine weitere bekannte Methode ist die Delphie-Studie. Hier konfrontieren Trendforscher Spezialisten, aus deren Stellungnahme sie Antworten auswerten, welche wiederum an Spezialisten zurückgehen, damit diese ein weiteres Mal Stellung dazu nehmen.<sup>124</sup> Trendforscher verdichten die aus diesen Analysen gewonnenen Informationen und leiten daraus Trends ab.<sup>125</sup> Auch nehmen sie Versatzstücke von wissenschaftlichen Arbeiten, ohne ihren Kontext zu berücksichtigen und fertigen dann daraus ihre Trends. Deswegen sind ihre Ergebnisse zum einen nicht ganz nachvollziehbar, zum anderen auch ohne jeglicher Validität, Reliabilität, Repräsentativität und Objektivität.<sup>126</sup>

Aufgrund der Zunahme an Dynamik und Komplexität wird jedoch die Aussagekraft der Trend- und Zukunftsforscher angezweifelt. Auch das Verhältnis zwischen der Zukunftsforschung zur Trendforschung wird als ein „abschätziges“ und konkurrierendes Verhältnis bezeichnet.<sup>127</sup> Zudem wird der Trendforschung unterstellt, nicht als Fachrichtung gelten zu wollen, weil sie sonst nicht Methoden und Erkenntnisse aus unterschiedlichen Bereichen wie bisher einsetzen kann und dabei nicht kontrolliert zu werden.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden – Instrumente, S. 197ff.

<sup>125</sup> Vgl. ebenda, S. 202.

<sup>126</sup> Vgl. Steinbauer, Daniel (2007): Markt- und Trendforschung als Instrumente Strategischer Planung verdeutlicht am Fallbeispiel der Gastronomie S. 55.

<sup>127</sup> Vgl. Steinbauer, Daniel (2007): Markt- und Trendforschung als Instrumente Strategischer Planung verdeutlicht am Fallbeispiel der Gastronomie, S. 44.

<sup>128</sup> Vgl. ebenda, S. 55f.

### 5.3 Aufbereitete Daten und deren Qualität

Zukunftsforscher sammeln Werte, erfassen diese und übertragen sie in Graphiken. Diese sogenannte Extrapolation liefert Aussagen wie beispielsweise „es kann so weitergehen“, „es kann aufwärts gehen“ oder „es kann abwärts gehen“. Diese Aussagen implizieren bestimmte Überlegungen und Handlungen.<sup>129</sup>

Aussagen von Daten müssen so gemacht werden, dass nicht davon ausgegangen werden darf, dass Randbedingungen gleich bleiben. Extrapolationen tun hingegen genau das. Sie verlängern eine Entwicklung innerhalb gleichbleibenden Randbedingungen. Deswegen sind Extrapolationen nur bedingt und in sehr kurzen Zeiträumen aussagekräftig.<sup>130</sup> Zwar kann eine Klarheit über Prämissen von Zukunftsaussagen hergestellt werden, da Prämissen eine Aussage betreffen und nicht die Zukunft, jedoch ist die wissenschaftliche Überprüfbarkeit der Zukunftsforschung fraglich. Die Überprüfbarkeit der Methoden und deren Ergebnisse ist schwierig. Die Zukunftsforschung ist mit einem Messproblem verbunden, denn wie schon dargelegt, ist die Zukunft vom Menschen nur vorstellbar und ein Mensch kann manipulieren, imitieren, interagieren, überzeugen und auch lügen. Hier versuchen Zukunftsforscher, diese unbeherrschbaren Faktoren mit sogenannten Fangfragen oder Kontrollitems auszugleichen. Wiederrum setzt das voraus, dass Ersteller dieser Fangfragen gewitzter sind als die Beantworter. Das ist eine Annahme, die nirgends so sehr bezweifelt wird wie in der Zukunftsforschung, in der die Relevanz von Partizipationen und der Experten-Status von Laien Zustimmung finden.<sup>131</sup> Rein quantitative Extrapolationen der Zukunftsforscher sind – gemäß den Aussagen eines berühmten Zukunftsforschers – genau genommen immer

---

<sup>129</sup> Vgl. ebenda, S.74.

<sup>130</sup> Vgl. ebenda.

<sup>131</sup> Vgl. Gransche, Bruno (2015): Vorausschauendes denken. Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül S. 84.

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

falsch. Der Glaube an sie stirbt aber nicht aus, denn die Sehnsucht nach der Vorhersehbarkeit der Zukunft ist groß.<sup>132</sup>

## 5.4 Nutzung der Daten zur Vorhersage der Zukunft

Zukunftsforscher meinen, dass sie mit Hilfe ihrer unzähligen Methoden die Zukunft errechnen können.<sup>133</sup> Sie möchten die vorhandene Lücke zwischen dem notwendigen Bedarf an Wissen und dem vorhandenen Wissensangebot schließen.<sup>134</sup> Jedoch kann weder die Trend- noch die Zukunftsforschung das Bedürfnis von Unternehmen in Bezug auf praktisch verwertbarem Zukunftswissen befriedigen.<sup>135</sup> Diese Modelle der Zukunftsforscher sind nicht grundlegend falsch, wiederum auch nicht für konkrete Fragestellungen in Bezug auf die Zukunft eines Unternehmens von Gebrauch. Hinter den Denkergebnissen steckt nicht viel von Strategien und der Vorbereitung von Planung und Entscheidung. Wenn Methoden und Systeme nicht mehr weiterhelfen, bedienen sich Zukunftsforscher einfach ihrer Intuition, oder auch ihrer Fantasie.<sup>136</sup>

So wird Zukunftsforschung als ein Elend von Prognosen in einem Niemandsland bezeichnet. Es handelt um eine Zukunftsforschung, jedoch ohne Zukunft. Zukunftsforscher berichten über eine Zukunft, aber nicht konkret über die Zukunft. Bei der Zukunftsforschung fehlen wirtschaftliche und politische Erkenntnisse. Es wurde erkannt, dass die Erkenntnisse der Futurologie nicht in eine Art Gesamtpa-

---

<sup>132</sup> Vgl. Maucher, Helmut (2007): Management-Brevier: Ein Leitfaden für unternehmerischen Erfolg, S. 171.

<sup>133</sup> Vgl. Gransche, Bruno (2015): Vorausschauendes Denken: Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül, S. 40ff., S. 161ff.

<sup>134</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 24.

<sup>135</sup> Vgl. ebenda, S. 29.

<sup>136</sup> Vgl. Gransche, Bruno (2015): Vorausschauendes Denken: Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül, S. 161ff.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

ket der Zukunft integriert werden konnten. Es gibt keine Vorhersehbarkeit der mittel- bis langfristigen Zukunft. <sup>137</sup>

### 5.5 Zwei erfolgreiche Zukunftsforscher

Matthias Horx, einer der bekanntesten Trend- und Zukunftsforscher Deutschlands, bezeichnet seine Profession als eine Lehre von Veränderungen unserer Kultur.

<sup>138</sup> Horx befasst sich mit einer marktorientierten Zukunftsforschung, welche sich mit Zukunftstrends, die für Unternehmen maßgeblich sein könnten, beschäftigt. <sup>139</sup>

Die Trendforschung sei für Horx eine Art Ethnologie der Gegenwart, weshalb er sich auch mehr für die Gegenwart interessiert. Seine Werke stehen jedoch im Widerspruch zu seiner gegenwartdiagnostischen Ansicht. Beim Lesen seiner Bücher wird schnell ersichtlich, dass er sich von der Gegenwart entfernt und sich immer einer sozio-totalen Betrachtung nähert. Zudem wird ihm Unwissentlichkeit vorgeworfen. Auch wird seine Expertise als eine pseudowissenschaftliche und boulevardeske Tätigkeit kritisiert. <sup>140</sup>

Auch der Amerikaner Naisbitt beschäftigte sich schon damals in den Anfängen der Zukunfts- und Trendforschung mit Zukunft und Megatrends. Er und seine Koautorin Aburdene prognostizierten im Jahr 1986 Entwicklungen, die damals entscheidend für die Zukunft sein würden. Ihre Prognosen eigneten sich aber mehr für Schlagzeilen, als für die gedachte Funktion. Um nur einige von ihren vielen Prognosen zu nennen: 1986 führten die Autoren in ihrem ersten Werk „Megatrends

---

<sup>137</sup> Vgl. ebenda. S.170.

<sup>138</sup> Vgl. ebenda, S. 174.

<sup>139</sup> Vgl. Rogall, Holger: Ökologische Ökonomie – Zukunftsforschung, in: Popp, Reinhold/Schüll, Elmar (Hrsg.) (2008): Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, S.589.

<sup>140</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden – Instrumente, S. 174f.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

der Arbeitswelt“ einige ihrer Überlegungen an. Darunter fällt beispielsweise der Wandel der Industriegesellschaft hin zu einer Informationsgesellschaft, das Aufgehen der Nationalökonomie in der Weltwirtschaft, das Verschwinden der Amtshilfe zugunsten der Selbsthilfe, eine Wandlung der repräsentativen hin zu einer partizipativen Demokratie und auch eine Verlagerung der Bedeutung des Nordens der USA in den Süden. 1991 verfassten Nasbitt und Aburdene ein weiteres Werk „Megatrends 2000“. Hier führten sie weitere zehn „Prognosen“ für die Zukunft an: die blühende Weltwirtschaft in den 90er Jahren, Renaissance der schönen Künste, Vormarsch des marktwirtschaftlichen Sozialismus, ein Ende des Wohlfahrtsstaates. Dass ein Zeitalter der Vollbeschäftigung eintreten wird, dass die Religionen wiederaufleben werden oder dass die Frauen die Führungsetagen erobern werden, waren weitere interessante Überlegungen dieser zwei Autoren und Zukunftsforscher. Wie man weiß, haben sich überhaupt niemand und nichts vom Norden der USA in den Süden verlagert und die Frauen eroberten auch nicht die Führungsetagen. Auch von einer Vollbeschäftigung ist keine Rede, es herrscht eher ein Megatrend der Arbeitslosigkeit.<sup>141</sup>

Das Gutachten der Vorgehensweisen weisen bei Trend- und Zukunftsforschern Defizite auf. Die gesamte Praxis und Methodologie der Forscher erreicht nicht einmal annähernd wissenschaftliche Standards.<sup>142</sup>

Das, was Horx von sich gab, spielte mehr oder weniger in der deutschen Wirtschaft kaum eine Rolle. Trendforschern wird zugehört, doch vom Zuhören bis zur Verwirklichung ist es ein langer Weg. Trendforscher haben das beschrieben, was sich in einigen Gesellschaftsbereichen und Märkten tat, alles andere beruht auf deren Selbstüberschätzung, denn sie verhalten sich so, als hätte die Wirtschaft ihre Vorgaben der Trendforschung befolgt. Trendforscher verpacken ihre Banalitäten in ein phrasologisches Paket. Ihnen wird Unfähigkeit der Verständlichkeit vorgeworfen, denn mit ihrer gekünstelten Sprache sind sie eigentlich nicht fähig, mit

---

<sup>141</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 174ff.

<sup>142</sup> Vgl. Rust, Holger (2008): Zukunftssillusionen: Kritik der Trendforschung, S.19.

Menschen eine Zukunft zu planen. Es sieht daher schlecht aus mit der Zukunft dieser Zukunftsspäher.<sup>143</sup>

## 6 Anwendungsbeispiel: Interview mit einem Zukunftsmanager

---

### **Kann man wirklich Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?**

Nein. Eine Person, die nicht weiß, was morgen sein wird, kann heute keine Entscheidung darüber treffen, was für morgen zu tun ist.

### **Wie definieren Sie einen „Zukunfts-Manager“? Was ist seine konkrete Tätigkeit?**

Ist jemand, der sich zutraut, einschätzen zu können, wie sich Dinge entwickeln können oder entwickeln werden.

### **Wie können Sie im Alltag mehr von der Zukunft sehen, verstehen und haben?**

Unternehmen zu analysieren und anschließend Schritte für die Erreichung deren Ziele vorzuschlagen.

### **Wie entwickeln Sie Ihre solide und innovative Zukunftsstrategie?**

Viel Information einfließen lassen, lesen, Augen offen halten, mit Menschen reden, Meinungen hören, selbstkritisch bleiben, kritisch sein, immer wieder alles hinterfragen, ...

---

<sup>143</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 32f.

Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

**Welche Daten eines Unternehmens sind notwendig, um einem Unternehmen die Zukunft „vorhersagen“ zu können?**

Mit Menschen aller Ebenen eines Unternehmens sprechen, Meinungen hören.

**Wie bringen Sie mehr Zukunftskompetenz in Unternehmen?**

Hierzu sei unterschieden zwischen „Vorhersagen“ für generelle zukünftige Entwicklung wie beispielsweise die Entwicklung des Marktes, des politischen Umfeldes oder weiterer allgemeingültiger Themen.

Und dann sind die gewünschte „Vorhersagen“ wie Ziele eines Unternehmens erreicht werden können.

Ein Zukunftsmanager kann niemals alle Bereiche abdecken. Will ein solcher ein Unternehmen beraten können, so hat der den Markt seines Kunden sehr gut zu kennen, am besten wäre es, wenn er selbst viele Jahre in dessen Branche tätig gewesen ist, und das primär als Stratege und Marktentwickler.

**Haben Unternehmen, die sich Zukunft „vorhersagen“ lassen, tatsächlich einen Vorsprung zu anderen Unternehmen, welche diese Dienstleistung nicht in Anspruch nehmen? Warum?**

Ja und nein!

Ja, wenn der beratende Manager in seinen Einschätzungen, Vorschlägen und strategischen und konzeptionellen Ansichten und Ausrichtungen richtig gelegen ist und wenn sich das beratete Unternehmen in seiner Gesamtheit damit identifiziert und es umsetzen will.

Nein, wenn entweder das eine oder das andere oder keines von beiden der Fall ist.

**Wie bringen Sie die wichtigsten Projekte auf Ihrer strategischen Agenda mit den Mitteln des Zukunftsmanagements voran?**

Sich in das Unternehmen ganz weit einbringen und alles darüber kennenlernen. Dies bedarf eines sehr großen Vertrauensvorschusses seitens des Kunden. Rat

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

suchende Unternehmen sollten sehr viel von sich preisgeben, wenn das Projekt erfolgreich sein will.

### **Wie bringt man die wichtigsten Projekte auf der strategischen Agenda mit den Mitteln des Zukunftsmanagements voran?**

Gemeinsam Pläne und Zeitabläufe erarbeiten und diese planmäßig abarbeiten.

### **Welche sind aktuelle wirtschaftliche, soziale und politische Veränderungen/Trends der Zukunft?**

Löchrige werdende Datengeheimnisse, Wirtschaftskriminalität, Zuwanderung, kulturelle Vielfalt, Führungsstil, High-Tech, Forschung/Entwicklung, Aufstieg Schwellenländer, zunehmende Konkurrenz auf dem Weltmarkt, Absatzmärkte verlagern sich, Zunahme der Schuldenstände der EU, ...

### **Welche zentralen Anforderungen werden sich daraus für Firmen ergeben?**

Wissen, was morgen und übermorgen sein wird, um heute darauf reagieren zu können.

Im Heute entscheiden wir über unser Morgen.

### **Gibt es konkrete Maßnahmen, welche dazu eingesetzt werden können?**

Mit guten Partnern kooperieren, Weiterbildung, Wettbewerbsfähigkeit halten/steigern



## 7 Fazit

---

Viele Bücher, Veröffentlichungen, Studien und Interviews über das Zukunftsmanagement und die Trend- und Zukunftsforschung sind erschienen, früher sowie heute. In Zukunft werden es auch noch mehr sein. Das Bedürfnis nach Gewissheit und Orientierung wächst sowohl für Unternehmen als auch für die Öffentlichkeit immer mehr, je ungewisser sich Gesellschaft und Wirtschaft entwickeln. Trotz der unzähligen Studien, die hierzu aufgestellt und geschrieben wurden, wird die Zukunft nicht klarer. Veröffentlichungen der letzten Jahre zeigen, dass Zukunft ungewiss war, ist und auch bleibt.<sup>144</sup>

Wer nämlich in die Zukunfts-Trommel greift, zieht am Ende mehr Nieten als Treffer, denn viele Unternehmen, welche von Zukunftsprognosen ihre Planung wagten, mussten diese auch schnell wieder revidieren.<sup>145</sup>

Alle Zukunftsforscher können nur einer Sache zustimmen, nämlich, dass die Zukunft unvorhersehbar ist.<sup>146</sup> Ihre Methoden stellen eben kein Wissen über die Zukunft zur Verfügung, sondern legen nur gewisse begrenzte Möglichkeiten nahe.<sup>147</sup> Der Erkenntnisgrad der organisatorischen und prozessualen Ausgestaltung von Zukunftsmanagement ist in der Theorie und Praxis noch zu gering.<sup>148</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Simon, Walter (2011): Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, S. 18.

<sup>145</sup> Vgl. ebenda.

<sup>146</sup> Vgl. ebenda.

<sup>147</sup> Vgl. Gransche, Bruno (2015): Vorausschauendes denken. Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül, S. 52.

<sup>148</sup> Vgl. Tyssen, Matthias (2011): Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie,, S. 9.

## *Literaturverzeichnis*

---

**Burmeister, Klaus/ Neef, Andreas/ Beyers, Bert:** Corporate Foresight, Springer Verlag, Hamburg 2004.

**Fink, Alexander/Siebe, Andreas:** Handbuch Zukunftsmanagement: Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung, 2. akt. u. erw. Auflage, Frankfurt am Main 2011.

**Friedrich, Jörg:** Was ist Zukunft? , Stand: 2008, o.O., online: <http://www.xn--jrg-friedrich-imb.de/2008/11/18/was-ist-zukunft/>

**Gabriel, Johannes:** Der wissenschaftliche Umgang mit Zukunft: Eine Ideologiekritik am Beispiel von Zukunftsstudien über China, Springer Verlag, Trier 2013.

**Gerhold, Lars (Hrsg.)/ Holtmannspötter, Dirk/ Neuhaus, Christian/ Schüll, Elmar/ Schulz-Montag, Beate/ Steinmüller, Karl-Heinz/ Zweck, Axel:** Standards und Güterkriterien der Zukunftsforschung. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis, Springer Verlag, Berlin, Düsseldorf, Salzburg 2015.

**Neuhaus, Christian:** Prinzip Zukunftsbild in: Gerhold, Lars et al. (Hrsg.): Standards und Güterkriterien der Zukunftsforschung. Ein Handbuch für Wissenschaft und Praxis, Springer Verlag, Berlin 2015.

**Gleich, Ronald/ Schneider, Christoph/ Tyssen, Mathias:** Zukunftsmanagement als Erfolgsfaktor für die Investitionsgüterindustrie. Status Quo – Erfolgsfaktoren – Implikationen, Stand: 2010. Düsseldorf, Salzburg 2015.

Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

**Gransche, Bruno:** Vorausschauendes denken. Philosophie und Zukunftsforschung jenseits von Statistik und Kalkül, Transcript Verlag, Bielefeld 2015.

**Jünger Medien,** Stand: o.A., online:

[https://www.juengermedien.de/icoaster/files/interview\\_pero\\_micic.pdf](https://www.juengermedien.de/icoaster/files/interview_pero_micic.pdf)

**Maucher, Helmut:** Management-Brevier: Ein Leitfaden für unternehmerischen Erfolg, Campus Verlag, Hamburg 2007.

**Micic, Pero:** Zukunftsmanagement: Mythos und Wirklichkeit, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen - Methoden – Anwendungen, 2. Aufl., Springer Verlag, o.O. 2012.

**Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.):** Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen - Methoden – Anwendungen, 2. Aufl., o.O 2011, Springer Verlag, .... 2012.

**Mietzner, Dana:** Strategische Vorausschau und Szenarioanalyse. Methodenevaluation und neue Ansätze und Utopie, Gabler Verlag, Potsdam 2009.

**Pfadenhauer, Michaela:** Prognostische Kompetenz? Über die „Methode“ der Trendforschung, in: Hitzler, Ronald/Pfadenhauer, Michaela: Gegenwärtige Zukünfte, o.O. 2004.

**Picht, Georg (Hrsg.):** Zukunft u Utopie, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1992.

**Popp, Reinhold (Hrsg.):** Zukunft und Wissenschaft: Wege und Irrwege der Zukunftsforschung, Springer Verlag, Salzburg 2012.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

**Popp, Reinhold/Schüll, Elmar (Hrsg.):** Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Springer Verlag, Salzburg 2008.

**Popp, Reinhold/Zweck, Axel:** Zukunftsforschung im Praxistest, Springer Verlag, Aachen, Salzburg 2013.

**Pillkahn, Ulf:** Pictures of the Future. Zukunftsbetrachtungen im Unternehmensfeld in: Popp, Reinhold/ Zweck, Axel (Hrsg.): Zukunftsforschung im Praxistest, Springer Verlag, Aachen, Salzburg 2013.

**Rogall, Holger:** Ökologische Ökonomie – Zukunftsforschung, in: Popp, Reinhold/Schüll, Elmar (Hrsg.): Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Springer Verlag, Salzburg 2008.

**Portaleoni, Claudio Gomez/ Marinova, Svetla/ Ul-Haq Rehan:** Corporate Foresight and Strategic Decisions. Lessons from a European Bank, Pelgrave MacMillan Verlag, New York 2013.

**Rust, Holger:** Zukunftssillusionen: Kritik der Trendforschung, GWV Verlag, Wiesbaden 2008.

Siaglova, Elisaveta o.J.: Die Zukunft der Zeit: Entwicklung der postmodernen Zeitvorstellungen., o.S, in: [www.gradnet.de](http://www.gradnet.de), o.S.

Vgl. Luhmann, Niklas (1986): Beobachtungen der Moderne

**Rohrbeck, Rene:** Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm, 2010.

**Simon, Walter:** Gabals großer Methodenkoffer. Zukunft: Konzepte – Methoden - Instrumente, Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2010.

## Zukunftsmanagement

Kann man Zukunft managen, wenn diese nicht vorhersehbar ist?  
Welchen Nutzen bringen Trend- und Zukunftsforscher wie Horx und Co.?

**Seefried, Elke:** Zukünfte: Aufstieg und Krise der Zukunftsforschung 1945-1980, De Gruyter Oldenbourg, o.O. 2015.

**Seidel, Gerhard:** Chancenmanagement in der Krise, Engelsdorfer Verlag, Leipzig 2014.

**Schüll, Elmar (Hrsg.):** Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Springer Verlag, Salzburg 2008.

**Stangier, Volkmar:** Erfolgreich in die Zukunft. Ziele visualisieren - Erfolge programmieren. Ein praktischer Ratgeber mit zahlreichen Arbeitsblättern, Taschenbuch Nr.64, 2. Auflage, Expert Verlag, Renningen 2004.

**Steinbauer, Daniel:** Markt-und Trendforschung als Instrumente Strategischer Planung verdeutlicht am Fallbeispiel der Gastronomie, 2. Auflage, Diplomica Verlag, Hamburg 2009.

**Tyssen, Matthias:** Zukunftsorientierung und dynamische Fähigkeiten. Corporate Foresight in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, Frankfurt 2012.