

Zukunft braucht Entscheidungen: heute

Warum Strategic Foresight mehr ist als Trends, Daten und KI und wie sich Unternehmen damit auf mögliche Zukünfte vorbereiten

Von Giordano Koch

Warum Unternehmen in Möglichkeiten statt in Prognosen denken müssen

Die Zukunft wird für Unternehmen immer schwerer vorhersehbar. Nicht einzelne Veränderungen, sondern ihr gleichzeitiges Auftreten und ihre Dynamik prägen die strategische Planung. Erfolgreiche Führung bedeutet deshalb nicht, eine einzige Zukunft zu prognostizieren, sondern verschiedene mögliche Zukünfte zu verstehen und darauf vorbereitet zu sein.

Viele Unternehmen orientieren ihre Strategien jedoch weiterhin an einem bevorzugten Zukunftsbild. Ändern sich die zugrunde liegenden Annahmen, geraten auch darauf aufbauende Entscheidungen und Investitionen schnell unter Druck.

Was ist Strategic Foresight?

Strategic Foresight ist die strukturierte Auseinandersetzung mit Veränderungen im Unternehmensumfeld und einer zunehmend unsicheren Zukunft. Im Mittelpunkt steht nicht die Vorhersage der Zukunft, sondern das Verständnis mehrerer plausibler Entwicklungen.

Kernidee: Unternehmen nutzen Foresight, um Szenarien zu entwickeln, Chancen und Risiken zu erkennen und daraus strategische Optionen abzuleiten. So bleiben sie auch unter Unsicherheit handlungsfähig und gestalten ihre Zukunft aktiv mit.

Mehr als eine Methode: Strategic Foresight ist ein Zukunftsmindset, das idealerweise die gesamte Organisation prägt. Entscheidend ist die Fähigkeit, unterschiedliche Zukünfte zu verstehen, zu diskutieren und in Entscheidungen einzubeziehen.

Zentrale Zukunftskompetenz: Diese Fähigkeit wird als Futures Literacy bezeichnet, also die Kompetenz, mit verschiedenen Zukunftsbildern produktiv umzugehen.

Strategic Foresight hilft Unternehmen, plausible Entwicklungen zu verstehen, strategische Optionen abzuleiten und die zugrunde liegenden Annahmen transparent zu machen. So entsteht Orientierung in unsicheren Zeiten und ein gemeinsamer Kompass für Strategie, Innovation und Entscheidungen.

Untätig sind Unternehmen dahingehend nicht. Sie pflegen Trendradare, analysieren den Reifegrad neuer Technologien, entwickeln Strategien und führen digitale Plattformen ein. Doch meine jahrelange Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Unternehmen und 100 geführte Podcast-Gespräche haben mir gezeigt: Trendanalysen, Zukunftsradare, Studien, Szenarien und Plattformen schaffen allein noch keine Zukunftsfähigkeit.



Entscheidend ist, ob Führungsteams die einzelnen Bausteine zu einem Gesamtbild verbinden. Und ob sie die unterschiedlichen Informationen und Perspektiven tatsächlich nutzen, um bessere Entscheidungen zu treffen. Strategic Foresight-Arbeit beginnt deshalb nicht mit einem weiteren Tool oder kann heutzutage einfach durch eine KI umgesetzt werden. Sie beginnt mit der Fähigkeit einer Organisation, Wissen über mögliche Zukünfte in Orientierung und konkretes Handeln zu übersetzen.

Die folgenden Paragraphen zeigen, welche Schritte bei der Implementierung von Strategic Foresight entscheidend sind, wie KI dabei unterstützen kann und an welchen Stellschrauben sich der Mehrwert deutlich steigern lässt.

1. Wie Sie die zukünftigen Treiber Ihrer Branche frühzeitig erkennen

Die kontinuierliche Beobachtung des Unternehmensumfelds ist die Basis erfolgreicher Foresight-Arbeit. Unternehmen müssen Veränderungen in ihrem eigenen Bereich sowie in

Was erwartet Sie in diesem Special?

Daten gibt es heute im Überfluss – Orientierung wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Genau hier setzt Foresight an: nicht als Prognoseinstrument, sondern als Grundlage für bessere Entscheidungen unter Unsicherheit. Dieses Special zeigt, wie Unternehmen mit Foresight, Künstlicher Intelligenz und menschlicher Urteilskraft strategische Optionen entwickeln und warum Futures Literacy zur Schlüsselkompetenz für Führungskräfte wird. Praxisbeispiele zeigen, wie Foresight heute genutzt wird, um neue Perspektiven zu gewinnen und strategische Entscheidungen vorzubereiten.

Denn Zukunft entsteht nicht durch bessere Prognosen, sondern durch die Fähigkeit, heute Entscheidungen zu treffen, die auch morgen Bestand haben.

Prof. Jan Oliver Schwarz (THI) zeigt, worauf die wissenschaftliche Fundierung und die nachweisbare Wirkung von Foresight beruhenSeite 3

Thomas Kolonko (4strat) beleuchtet das Potenzial KI-gestützter Foresight-PlattformenSeite 4

Tanja Schindler zeigt, warum Führungskräfte und menschliche Urteilskraft entscheidend für wirksamen Foresight bleibenSeite 5

Tanja Bogenrieder (Enpulse) erklärt, wie immersive Formate Zukunftsszenarien erlebbar machen und Veränderungsbereitschaft fördernSeite 6

Philipp Senft (Henkel) beschreibt die Strukturen und Governance, die Strategic Foresight dauerhaft in Organisationen verankernSeite 7

Christian Beck (BSH) zeigt, warum branchenübergreifende Perspektiven den Blick auf die Zukunft erweiternSeite 8

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goejde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia, 69245 Bammental · Druck: ColorDruck Solutions, 69181 Leimen



angrenzenden Branchen frühzeitig erkennen. KI erweitert dabei die Möglichkeiten: Sie analysiert große Datenmengen, erkennt Muster und identifiziert Trends, Technologiezyklen und Marktbewegungen schneller als je zuvor.

KI hilft Unternehmen, mehr zu sehen, aber nicht, automatisch besser zu verstehen. Erst durch menschliche Interpretation werden Daten zur strategischen Orientierung. Erfahrung, Kontextwissen und der Austausch mit internen Spezialist:innen sowie externen Trend Receiver:innen und Expert:innen helfen dabei, schwache Signale früh wahrzunehmen, einzuordnen und relevante Zukunftsbilder zu entwickeln.

2. Wie Sie unterschiedliche, plausible Zukunftsbilder von Ihrer Branche entwerfen können

Um aus unterschiedlichen Zukunftstreibern plausible Zukunftsbilder einer Industrie zu entwickeln, eignet sich die Szenariotechnik. Zunächst werden besonders unsichere und relevante Einflussfaktoren identifiziert und in einem Zukunftsgrid gegenübergestellt. Aus ihren unterschiedlichen Ausprägungen entstehen Szenarien, die zunächst unabhängig von der eigenen Unternehmenspositionierung exploriert werden.

Für Qvest, das global führende Systemhaus der Medienindustrie, haben wir beispielsweise Szenarien entlang der Achsen „Intensität der AI-/Technologie-Adoption“ und „Marktfragmentierung“ entwickelt. Daraus entstanden unter anderem die Szenarien „AI-Thunderstorm“ (hohe Adoption, hohe Fragmentierung) und „Consolidated European Infrastructure“ (geringere Adoption, geringe Fragmentierung) mit jeweils unterschiedlichen strategischen Implikationen für Qvest und dessen Leistungsportfolio.

KI kann die Szenarioentwicklung unterstützen, indem sie Daten kombiniert, Muster erkennt und Entwicklungen extrapoliert. Ihre Grenzen zeigt sie jedoch dort, wo es darum geht, strategische Spannungsfelder zu eröffnen oder bewusst zu irritieren. Denn Szenarien sollen nicht nur zeigen, was wahrscheinlich ist, sondern auch sichtbar machen, was möglich ist. Dadurch werden neue Fragen für die Strategieentwicklung aufgeworfen.

Die Arbeit mit Szenarien endet daher nicht mit ihrer Entwicklung. Führungsteams müssen die unterschiedlichen Zukunftsbilder verstehen und deren Konsequenzen ableiten. Entscheidend ist, nicht vorschnell an einer einzigen Zukunft festzuhalten, sondern mit der Gleichzeitigkeit mehrerer möglicher Zukünfte umzugehen. Ab diesem Punkt sind drei Elemente zentral, die durch Automatisierung unterstützt werden können, aber vor allem eines erfordern: menschliches Engagement.

Drei zentrale Elemente der Szenarienarbeit

- **Aktiv über die Zukunft nachdenken:** Foresight ist kein Trendreport, sondern ein gemeinsamer Denkprozess. Führungsteams müssen Unsicherheit als Grundlage strategischer Entscheidungen bewusst akzeptieren.
- **Über die Zukunft sprechen:** Futures Literacy entsteht durch Diskussion, Perspektivwechsel und gemeinsame Reflexion. Erst dadurch entwickelt eine Organisation ein gemeinsames Verständnis möglicher Zukünfte.
- **Die Zukunft aktiv gestalten:** Der Wert von Foresight zeigt sich erst in Entscheidungen und ihrer konsequenten Umsetzung. KI unterstützt die Analyse, Leadership setzt Prioritäten und schafft Verbindlichkeit.

Die Zusammenarbeit mit den Co-Autor:innen von Enpulse (EnBW) und Henkel hat gezeigt: Klare Governance, passende Strukturen und Prozesse sind wichtige Enabler. Eine Kultur des Austauschs, der Kollaboration und der gemeinsamen Reflexion bildet die Grundlage für strategisches Alignment und ermöglicht erst dadurch volle Wirksamkeit.

3. Wie Sie unterschiedliche Zukünfte für Ihre Firma entwickeln können

Der nächste Schritt ist die Übersetzung möglicher Zukünfte in unternehmensspezifische Implikationen. Die strategische Flughöhe kann dabei unterschiedlich sein: Foresight-Prozesse lassen sich auf Unternehmensebene, für einzelne Geschäftsbereiche oder – in kleineren Formaten – für Produktbereiche und Funktionen durchführen.

Die zentralen Fragen lauten: Welche Chancen und Risiken ergeben sich für unser Unternehmen? Welche Entwicklungen passen zu uns? Welche Annahmen überzeugen unterschiedliche Akteur:innen im Unternehmen? Und warum? Aus dieser Auseinandersetzung sollten verschiedene Zukunftsbilder, Opportunity-Spaces und strategische Implikationen entwickelt werden. Diese können als Grundlage für weitere Entscheidungen dienen: um auf Veränderungen schneller und besser vorbereitet zu sein, relevante Themenfelder gezielt weiter zu explorieren oder unterschiedlichen Unternehmensbereichen eine strategische Orientierung zu geben.

Auch in diesem Schritt sind die drei zuvor beschriebenen Elemente entscheidend.

Foresight-Workshops schaffen den Raum, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen und strategische Konsequenzen gemeinsam zu bewerten. So wird aus Wissen gemeinsames Handeln.

4. Backcasting: Wie Sie von unterschiedlichen Zukünften zu konkreten Schritten kommen:

In vielen Unternehmen wird der letzte Schritt sträflich vernachlässigt: die konsequente Übersetzung von Optionen in konkrete Maßnahmen. Denn Zukunftsfähigkeit entsteht nicht allein dadurch, dass Unternehmen mögliche Zukünfte verstehen. Sie müssen heute die Entscheidungen treffen, die das Eintreten einer gewünschten Zukunft wahrscheinlicher machen.

Genau hier setzt Backcasting an. Ausgehend von einem gewünschten Zukunftszustand werden notwendige Implikationen und Handlungsoptionen rückwärts entlang einer Zeitachse abgeleitet und priorisiert: systematisch, transparent und unter Berücksichtigung von Abhängigkeiten. So lassen sich Auswirkungen auf Strategie, Organisation, Portfolio, Innovation und erforderliche Kompetenzen klarer bestimmen.

KI kann Handlungsoptionen strukturieren und bewerten. Die Priorisierung und Entscheidung bleiben Aufgabe der Unternehmensführung.

Fazit: KI schafft Kapazitäten – Futures Literacy entscheidet, wie Unternehmen sie nutzen

KI erleichtert die Analyse, unterstützt bei der Szenarienausgestaltung und hilft bei der Ableitung strategischer Optionen. Zukunftsfähigkeit entsteht jedoch erst dort, wo Unternehmen diese Erkenntnisse in Entscheidungen und konsequentes Handeln übersetzen. Deshalb sollten die durch Automatisierung frei werdenden Ressourcen in das investiert werden, was Organisationen langfristig stärkt: Reflexion, Austausch, Leadership und eine Kultur, die unterschiedliche Zukünfte systematisch in strategische Entscheidungen einbezieht.

Die besten Ideen entstehen im Austausch. Zustimmung, Widerspruch oder eine spannende Ergänzung? Ich freue mich immer über Feedback an giordano.koch@hyve.net oder via LinkedIn.

Der Autor



Dr. Giordano Koch arbeitet seit über 15 Jahren an der Schnittstelle von Wirtschaft, Wissenschaft und Innovation. Als Geschäftsführer der Innovationsagentur HYVE (www.hyve.net) verantwortet er die Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien, identifiziert neue Wachstumsfelder und begleitet seine Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte, Services und Geschäftsmodelle. Er ist als Dozent an unterschiedlichen Universitäten aktiv und gibt sein Wissen in exMBA-Programmen weiter. Zudem ist er Gründer des Innovationsnetzwerks „The Secret Source of Innovation“ (www.the-secret-source-of-innovation.net) und betreibt unter diesem Namen als Host den gleichnamigen Podcast, veranstaltet lokale Meetups und den jährlich stattfindenden Innovation Summit.

Foresight wirkt – aber vielleicht anders als gedacht

von Jan Oliver Schwarz

Foresight gewinnt derzeit deutlich an Bedeutung. Unternehmen investieren in Trendanalysen, Szenarien und Zukunftswerkshops, um sich auf eine zunehmend unsichere Welt vorzubereiten. Die entscheidende Frage lautet jedoch nicht, wie gut Foresight die Zukunft vorhersagt. Entscheidend ist vielmehr, warum manche Foresight-Initiativen strategische Wirkung entfalten und andere, trotz aufwendiger Analysen, folgenlos bleiben.

Foresight bezeichnet die strukturierte und geplante Auseinandersetzung mit Veränderungen im Unternehmensumfeld und möglichen Zukunftsentwicklungen. Angesichts immer schnellerer technologischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen müssen Unternehmen langfristige Orientierung schaffen: Produktlebenszyklen, Geschäftsmodelle und Investitionsentscheidungen erfordern eine Perspektive über den nächsten Planungshorizont hinaus. Gleichzeitig brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Vision und einen klaren Purpose. Nur agil zu reagieren, reicht nicht aus. Doch wie wirkt Foresight tatsächlich – und wie lässt sich diese Wirkung erhöhen?

Warum sich Langfristigkeit rechnet

Bevor wir uns dem Wie widmen, lohnt ein Blick auf das Warum. Eine Studie des McKinsey Global Institute verfolgte 615 US-Unternehmen von 2001 bis 2015: Unternehmen mit echter Langfristorientierung übertrafen ihre kurzfristig denkenden Wettbewerber (Barton et al., 2017). Andere Forscher (Flammer und Bansal, 2017) haben gezeigt, dass langfristige Vergütungspläne für Manager die Investitionsintensität erhöht, Kurzfristdenken reduziert und die Unternehmensperformance messbar steigert. Long-Term Orientation ist somit kein diffuses Bekenntnis, sondern eine Investitionsentscheidung mit nachweisbarer Rendite.

Foresight unterstützt Unternehmen dabei, eine langfristige Orientierung zu erreichen. René Rohrbeck, Professor an der EDHEC Business School in Lille (Frankreich), hat nachgewiesen, dass Unternehmen, die über Foresight-Praktiken verfügen, in der Lage sind, über einen längeren Zeitraum eine höhere Rentabilität und Marktkapitalisierung als ihre Wettbewerber zu erzielen (Rohrbeck und Kum, 2018).

Die empirische Grundlage ist solide. Die eigentliche Frage lautet: Warum wirkt Foresight trotzdem so oft nicht?

Die Wirkungskette: Foresight funktioniert anders, als erwartet

Zwei empirische Studien – mit rund 400 Senior Managern aus US-amerikanischen und europäischen Großunternehmen (Schwarz et al., 2025) und mit 147 oberen Führungskräften globaler

Konzerne (Schwarz et al., 2020) – zeigen ein konsistentes Muster, das viele Grundannahmen über Foresight in Frage stellt.

Die zentrale Erkenntnis: Foresight funktioniert nicht, weil es die Zukunft vorhersagt. Es funktioniert, weil es verändert, wie Menschen reden, denken und handeln.

Diese Wirkungskette verläuft über mehrere Stufen: Foresight erzeugt zunächst mehr und bessere Strategiegelgespräche. Wenn diese gut gestaltet sind, entstehen kognitive Verschiebungen – breiteres Wahrnehmungsfeld und das kritischere Hinterfragen von Annahmen. Daraus entstehen stärkere organisationale Fähigkeiten: frühere Ressourcenumschichtungen, ernst genommene schwache Signale, proaktivere Strategieerneuerung. Und schließlich verbessert sich das Innovationsklima – jenes geteilte Gefühl, ob es sicher ist, Neues einzubringen und den Status quo zu hinterfragen.

Worauf es beim Foresight ankommt

- Langfristige Orientierung schafft wirtschaftlichen Mehrwert
- Foresight wirkt über kognitive Veränderung – nicht über bessere Vorhersagen
- Strategische Wirkung entsteht durch gemeinsame Reflexion, nicht durch zusätzliche Berichte

Das Foresight-Paradox: Mehr Gespräche, keine besseren Entscheidungen

Hier liegt der entscheidende Stolperstein. Die Studie mit 400 Führungskräften enthüllt: Foresight erhöht zuverlässig Anzahl und Sichtbarkeit zukunftsorientierter Gespräche – aber zwischen diesen Gesprächen und verbesserten Entscheidungen besteht nur eine schwache Verbindung. Führungskräfte sprechen mehr über die Zukunft, hinterfragen Annahmen aber nicht tiefer. Die Gespräche bleiben höflich, linear, ins bestehende Weltbild eingebettet. Trends werden ausgetauscht, mentale Modelle bleiben unberührt.

Das Problem ist strukturell: Foresight wird als Funktion behandelt, die Reports liefert, die dann Teil von Entscheidungsprozessen werden. Aber die grundlegende Auseinandersetzung mit Zukunft bzw. verschiedenen Zukünften bleibt aus.

Was wirklich wirkt: Prospecting statt Perceiving

Die Forschung macht einen entscheidenden Unterschied sichtbar: Perceiving – Scanning, Monitoring, Trendrecherche – gibt neue Informationen. Prospecting – Szenarioentwicklung, Sensemaking, zukunftsorientierter Dialog – gibt neue Interpretationsrahmen. Die Studie von 2025 (Wach et al., 2025) zeigt: Prospecting ist der stärkere Hebel für Innovationsklima und kognitive Veränderung. Scanning sagt, was passiert. Prospecting lädt ein, zu erleben, was passieren könnte – und wer sich intensiv mit verschiedenen Szenarien auseinandersetzt, die die Logik des eigenen Geschäftsmodells in Frage stellen, übt das Denken in Alternativen.

Dieser kognitive Wandel setzt Partizipation voraus. Einen Report lesen oder einer Präsentation zuhören verändert kaum etwas. Führungskräfte müssen die kognitive Spannung selbst erleben: mit Szenarien ringen, Annahmen explizit machen.

Foresight muss erfahren werden – nicht konsumiert

Hier liegt der blinde Fleck, den selbst gut gemeinte Foresight-Programme häufig haben – und den KI-gestützte Foresight-Tools trotz ihrer unleugbaren Effizienzgewinne verschärfen könnten.

KI kann scannen, synthetisieren, strukturieren. Sie beschleunigt die Produktion von Trendreports und Szenarien erheblich. Aber sie kann nicht ersetzen, was Foresight eigentlich leistet: die kognitive Arbeit, die entsteht, wenn Führungskräfte sich wirklich mit alternativen Zukünften auseinandersetzen.

Der Unterschied liegt zwischen Consuming und Understanding. Wer einen KI-generierten Bericht liest, konsumiert Information. Wer im Szenario-Workshop mit Kolleginnen und Kollegen darum ringt, welche Annahmen die eigene Strategie tragen – und welche brechen könnten – versteht. Und nur das Verstehen verändert, wie man später entscheidet.

Die Frage für jede Führungskraft und jede Organisation lautet deshalb nicht: Haben wir Foresight? Sondern: Erleben unsere Führungskräfte Foresight – oder konsumieren sie es nur?

Quellenangaben:



Der Autor



Prof. Dr. Jan Oliver Schwarz ist Professor für Strategic Foresight and Trend Analysis an der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI) und leitet dort das Bayerische Foresight-Institut Soeben ist sein neuestes Buch „Robust Leadership: Leading with Confidence into an Uncertain Future“ erschienen.

Foresight Plattform und KI als virtuelle KollegInnen in der Zukunftsforschung

Von Thomas Kolonko

Die größte Gefahr beim Einsatz von KI im Foresight-Prozess besteht nicht darin, sie zu spät einzuführen, sondern ihr zu viel zu überlassen. Wer KI als spezialisierten Mitarbeiter mit klaren Aufgaben begreift, gewinnt Geschwindigkeit, neue Perspektiven und mehr Raum für die eigene Urteilskraft. Gerade Unternehmen ohne eigene Foresight-Abteilung können sich dadurch Fähigkeiten erschließen, die bislang vor allem großen Organisationen vorbehalten waren. So können sie strategische Entscheidungen unter Unsicherheit besser vorbereiten.

Foresight-Plattformen liefern heute Analysen und Ergebnisse in Sekunden statt in Wochen. Genau darin liegt die Gefahr. Wenn ein Ergebnis schnell vorliegt und plausibel klingt, fragt kaum noch jemand, worauf es beruht. Dieses blinde Vertrauen beobachten wir bei unseren Kunden immer wieder. Geschwindigkeit allein führt nicht zu guten Entscheidungen. Relevant ist, ob die Daten zum Problem passen, ob sich daraus belastbare Erkenntnisse ableiten lassen und ob am Ende eine fundierte Entscheidung getroffen wird.

KI als Agent mit klarer Aufgabe

Es lohnt sich, KI weniger als generisches Werkzeug und mehr als Agenten mit klarer Aufgabe zu verstehen. Sie ist besonders gut für das kontinuierliche Scannen neuer Signale, das Monitoring von Entwicklungen sowie die Bewertung von Informationen anhand definierter Kriterien geeignet. Auch beim Strukturieren, Visualisieren und Erstellen von Zukunftsbildern ist sie eine effiziente Unterstützung. Ihre Stärken sind Ge-

schwindigkeit und Konstanz, nicht jedoch Kreativität oder strategische Urteilskraft. Dadurch entsteht gerade für den Mittelstand ein neuer Zugang zu Foresight: Aufgaben, für die bislang eigene Teams aus Scouts, Analysten und Redakteuren erforderlich waren, können heute KI-gestützt erledigt werden.

KI beschleunigt die Analyse.
Die Entscheidung bleibt beim Menschen.

Qualität durch Kontextualisierung

Allgemeine Sprachmodelle liefern auf Foresight-Fragen oft unscharfe Ergebnisse, weil Quellen, Regionen und Zeitebenen vermischt werden. Kontextualisierung schafft Abhilfe: KI-Agenten erhalten definierte Quellen und Perspektiven, etwa einen regionalen Fokus oder eine wissenschaftliche Sichtweise. Ein Profil namens „West“ zieht etwa ausschließlich Medien aus USA, Kanada, UK und Europa heran, ein anderes vorrangig Patente und wissenschaftliche Publikationen. Entscheidend ist: KI-Agenten sind kein Selbstläufer. Unternehmen müssen sie aktiv pflegen, Ergebnisse hinterfragen und kontinuierlich an ihre Fragestellungen anpassen.

Übergänge zwischen den Phasen halten den Menschen im Loop

Klassische Foresight-Prozesse folgen meist demselben Muster: Scannen, Bewerten, Interpretieren und Entscheiden. Die größten Fehler entstehen jedoch an den Übergängen zwischen diesen Phasen, beispielsweise wenn Signale zu breit bewertet oder persönliche Einschätzungen als Fakten interpretiert werden.

Deshalb sollte jeder Übergang einen menschlichen Entscheidungspunkt enthalten. Zwar kann die KI innerhalb einer Phase mit hoher Geschwindigkeit arbeiten, doch die Freigabe für den nächsten Schritt muss weiterhin durch einen Menschen erfolgen.

Die eigenen Daten schaffen Mehrwert und verdienen Schutz

KI entfaltet den größten Mehrwert dort, wo sie externe Sichtweisen mit den eigenen Daten

abgleicht und in die Zukunft weiterdenkt. Erst dann entsteht aus einer Beobachtung eine Grundlage, auf der sich Entscheidungen schneller und mit höherer Sicherheit treffen lassen. Entscheidend ist, wo externe und interne Sicht übereinstimmen und wo sie auseinanderlaufen.

Damit Unternehmen ihre internen Daten mit KI verknüpfen können, muss ihnen die Infrastruktur vertrauenswürdig erscheinen. Für uns bedeutet das: Die Plattform lässt sich vollständig inhouse betreiben, physisch im eigenen Rechenzentrum und zertifiziert nach etablierten Sicherheitsstandards – und nicht nur als gemieteter Zugang bei einem großen Cloud-Anbieter. Das gilt auch für kleinere Unternehmen ohne große IT-Abteilung.

So bleiben sensible Daten im Haus, und Führungsteams können den Einschätzungen vertrauen, da sie diese nachvollziehen können. KI darf im Foresight keine Blackbox sein: Jede Einschätzung muss sich begründen lassen.

KI hat auch ihre Grenzen

Bei aller Stärke in Datenverarbeitung und Mustererkennung bleibt KI ein Spezialist mit begrenztem Mandat. Sie erkennt Muster in vorhandenen Informationen, aber keine echten Brüche außerhalb ihrer Datenbasis. Wo Signale widersprüchlich sind oder strategische Prioritäten gesetzt werden müssen, liefert sie Optionen, aber keine Entscheidungen. Synthese, Bewertung und Verantwortung bleiben deshalb Führungsaufgaben. Erweist sich eine Einschätzung im Nachhinein als falsch, trägt diese Verantwortung der Mensch, der sie freigegeben hat, nicht der Agent, der sie geliefert hat.

Fazit

KI macht Foresight nicht deshalb erfolgreicher, weil sie mehr Informationen verarbeitet. Ihr eigentlicher Wert liegt darin, strategische Entscheidungen besser vorzubereiten. Unternehmen erkennen Chancen und Risiken früher, reduzieren den Analyseaufwand und gewinnen Zeit für die Entwicklung belastbarer Handlungsoptionen. Moderne Foresight-Plattformen schaffen dafür die notwendige Verbindung aus kontinuierlichem Scanning, KI-gestützter Analyse und unternehmensspezifischem Kontext. Entscheidend bleibt jedoch: Die Verantwortung für strategische Entscheidungen liegt beim Menschen.

Der Autor



Thomas Kolonko ist Gründer und Geschäftsführer der 4strat GmbH. Mit der Foresight-Plattform des Unternehmens unterstützt er weltweit öffentliche und private Kunden jeder Größenordnung, KI-gestützte Analysen in strategische Entscheidungen zu übersetzen.

Die Zukunft entscheiden wir heute

Wie Foresight, KI und menschliche Kreativität zu besseren Entscheidungen führen

Giordano Koch im Gespräch mit Tanja Schindler

Strategische Vorausschau hilft Führungskräften, bereits heute bewusste Entscheidungen zu treffen. KI beschleunigt Analyse und Synthese, stößt ohne menschliche Einordnung jedoch an Grenzen. Futuristin Tanja Schindler erklärt, warum Unternehmen mehrere Zukünfte denken sollten, wie Vorstellungskraft zur strategischen Ressource wird und weshalb die Verantwortung beim Menschen bleibt.

Frau Schindler, warum brauchen Unternehmen Foresight und wie führt es zu besseren Entscheidungen?

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen soll ins All fliegen. Niemand würde ohne Ziel, passende Crew, mögliche Routen und Vorbereitung auf die Schwerelosigkeit starten. Die Zukunft ist ähnlich komplex und unsicher und dennoch steuern viele Unternehmen weitgehend unvorbereitet in sie hinein. Foresight ist deshalb kein Add-on, sondern eine Denkweise, die bessere Entscheidungen im Hier und Jetzt ermöglicht.

Foresight verbindet zwei Blickrichtungen: Einerseits analysiert es Entwicklungen, die heute bereits erkennbar sind, etwa Daten, Trends und schwache Signale. Andererseits entwickelt es unterschiedliche mögliche Zukünfte, die plausibel, überraschend oder wünschenswert sein können. Anschließend werden strategische Entscheidungen aus der Perspektive dieser Zukunftsbilder überprüft: Unter welchen Bedingungen bleiben sie tragfähig? Welche Risiken oder Chancen werden bisher übersehen? Welche Optionen sollten offenbleiben?

Foresight liefert somit keine Prognosen. Es erweitert unseren Entscheidungsraum. Wir fragen nicht nur, was passieren könnte, sondern auch, welche Zukunft wir mit heutigen Entscheidungen begünstigen wollen.

Warum sollten Führungsteams mehrere mögliche Zukünfte betrachten statt nur eine erwartete?

Wer nur für eine erwartete Zukunft plant, optimiert seine Strategie für eine einzige Annahme. Doch auch Entwicklungen, die heute unwahrscheinlich oder sogar absurd erscheinen, können Realität werden.

Das Durchdenken mehrerer möglicher Zukünfte hilft Unternehmen, Abhängigkeiten frühzeitig zu erkennen, Alternativen vorzubereiten und schneller zu reagieren. Es geht nicht darum, für jede denkbare Entwicklung einen fertigen Plan zu haben, sondern darum, flexibel zu bleiben und von unerwarteten Veränderungen nicht überrascht zu werden.

Welche Rolle spielt KI und warum bleibt der Mensch trotzdem unverzichtbar?

KI ist „kein Zukunfts-Orakel, sondern ein Hochleistungs-Sparringspartner“. Sie erkennt schwache

Signale in großen, unstrukturierten Datenmengen und stellt Querverbindungen her, die Menschen leicht übersehen.

Ihre Grenze zeigt sich dort, wo aus bekannten Mustern neue Möglichkeiten entstehen. Ein anschauliches Beispiel: Fragt man Sprachmodelle nach einer zufälligen Zahl zwischen eins und zehn, nennen sie häufig die Zahl sieben; weil sie das häufigste menschliche Antwortmuster reproduzieren. Ohne kreative Inspiration liefert KI deshalb leicht den statistischen Konsens der Gegenwart, gewissermaßen die „Zahl sieben“ der Zukunftsforschung. Doch wir wollen die Vergangenheit nicht bloß fort-schreiben, sondern aus ihr lernen, um bessere Zukünfte zu entwerfen.

KI kann zwar Optionen aufzeigen, entbindet uns jedoch niemals von der Verantwortung. Ihr fehlt das feine Gespür für kulturelle Nuancen, ethische Dimensionen oder komplexe Zielkonflikte. Wir sind daher weit mehr als eine bloße Instanz zur finalen Kontrolle: Es obliegt uns, radikale Hypothesen zu entwerfen, Resultate kontextuell zu bewerten und letztlich für die Folgen einzustehen. Menschliches Urteilsvermögen und kreative Vorstellungskraft bleiben somit das unverzichtbare Fundament jeder zukunftsweisenden Entscheidung.

Wie entstehen Zukunftsbilder und warum sind positive Visionen wichtig?

Zukunftsbilder entstehen, wenn Menschen bewusst über vertraute Denkmuster hinausgehen, unterschiedliche Erfahrungen einbringen und die Zukunft aktiv neu denken. KI kann diese Ideen zwar kombinieren und visualisieren, doch die eigentliche Vorstellungskraft, Bedeutung und Richtung stammen aus menschlicher Vielfalt: aus verschiedenen Lebensrealitäten, Kulturen, Fachperspektiven und Werten. Menschliche Kreativität erweitert den gemeinsamen Horizont und hilft dabei, Annahmen und Routinen kritisch zu hinterfragen.

Positive Visionen schaffen Orientierung in einer krisenhaften Gegenwart. Sie eröffnen Räume für Lösungen und Innovationen, ohne die Realität zu beschönigen. Sie sind ein strategischer Blick nach vorn: Die Zukunft entsteht zuerst in unseren Vorstellungen – und dann durch das, was wir heute entscheiden und tun.

Warum bleiben Workshops wichtig und wie unterscheidet sich europäische Arbeit von internationaler Zukunftsarbeit?

In Zusammenarbeit mit KI lassen sich Szenarien schneller entwerfen, doch ein gemeinsames Zukunftsverständnis entsteht im Dialog. Erst der Austausch macht Zielkonflikte sichtbar und schafft gemeinsame Entscheidungsgrundlagen. Foresight ist analytisch und sozial: Vertrauen, Lernen und Verantwortung lassen sich nicht digital ersetzen.

In meiner internationalen Arbeit erlebe ich häufig mehr Offenheit für Storytelling und spekulative Methoden. Deutschland und Europa setzen stärker auf Trends, Machbarkeit und langfristige gesellschaftliche Folgen. Die stärksten Foresight-Ansätze verbinden beides: kreative Offenheit und datenbasierte Systematik.

Was können Führungskräfte konkret tun, um Foresight, KI und menschliche Kreativität in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren?

Der beste Einstieg ist keine allgemeine Trendstudie, sondern eine konkrete strategische Entscheidung. Führungskräfte sollten eine relevante Zukunftsfrage formulieren und ein möglichst diverses Team zusammenstellen, um die anstehende Entscheidung unter verschiedenen Zukunftsbedingungen zu testen.

KI kann dabei Recherche, Mustererkennung und Synthese radikal beschleunigen. Die Diskussion über die Bedeutung der Ergebnisse und die sich daraus ergebenden Konsequenzen muss jedoch zwingend im menschlichen Team stattfinden.

Vor allem darf Zukunftsarbeit kein einmaliges Projekt bleiben. Um der unweigerlichen Betriebsblindheit zu entgehen, brauchen Unternehmen dauerhaft Rollen, die bestehende Annahmen systematisch hinterfragen und neue Perspektiven einbringen. Ein „Futurist in Residence“ ist ein mögliches Modell dafür, um eng mit dem Management zusammenzuarbeiten, Impulse über Branchengrenzen hinweg einzubringen und als konstruktiver strategischer Störenfried zu wirken. Denn für gute Foresight-Arbeit sind immer wieder Reibung und Impulse von außen notwendig, damit das Denken nicht in den Strukturen der Gegenwart stecken bleibt.

Die Autorin



© Borut Cvetko, Mediaspeed

Tanja Schindler ist Futuristin, Keynote-Speakerin und Foresight Lead bei Kaufland. Sie ist ehemalige Chair der Association of Professional Futurists und hat internationale Erfahrung durch ihre Arbeit mit der EU-Kommission, dem WEF GFN und verschiedenen Ministerien in Dubai.

Szenarien ohne Schublade: Was Foresight wirklich wirksam macht

Von Tanja Bogenrieder

Strategic Foresight liefert oft wertvolle Erkenntnisse, verschwindet jedoch trotzdem in der Schublade. Das Problem liegt selten an der Qualität der Szenarien, sondern an der Anschlussfähigkeit an die Entscheidungspraxis und den Arbeitsalltag.

Am Beispiel des Projekts „New Energy Society 2038“ zeigt dieser Beitrag, welche Methoden Szenarien wirklich zum Leben erwecken, und warum die entscheidende Arbeit erst danach beginnt.

Das So-What-Problem von Foresight

Zukunftsarbeit ist teuer. Und doch landet sie oft in der Schublade. Nicht weil die Szenarien schlecht sind, sondern weil das reine Wissen über die Zukunft noch keine Handlungsbereitschaft erzeugt. Wer Foresight-Ergebnisse als Bericht präsentiert, bekommt ein höfliches Nicken. Wer Menschen aktiv einbindet, bekommt Entscheidungen. KI beschleunigt heute die Erstellung von Szenarien erheblich. Dadurch verschiebt sich der eigentliche Engpass: Nicht die Entwicklung von Zukunftsbildern entscheidet über den Erfolg von Foresight, sondern ihre Übersetzung in konkrete Entscheidungen. Genau diese Übersetzungsarbeit wird zur zentralen Managementaufgabe.

Szenarien erlebbar machen: der erste Schritt

Im Projekt „New Energy Society 2038“ bei Enpulse, dem Venture Studio der EnBW, haben wir vier Zukunftsszenarien entwickelt, die zeigen, wie sich die Welt des Energiekund:innen bis 2038 verändern könnte, von „Resilienzinseln – neue Selbstversorgung“ bis „Energieelite – Intelligente Ungleichheit“. Bevor Szenarien

strategisch wirken können, müssen sie spürbar werden. Dafür haben wir verschiedene Formate ausprobiert. Bewährt hat sich „A day in the life of“: eine Geschichte, die einen Tagesablauf einer fiktiven Person im jeweiligen Szenario erzählt. Ebenso hilfreich: Rollenspiele mit gezieltem Schlagabtausch zwischen Pro- und Contra-Positionen, die unterschiedliche Perspektiven sichtbar und diskutierbar machen. Darüber hinaus haben wir Szenarien als VR-Experience aufbereitet. Der echte Wert dabei: Wer ein Szenario wirklich betritt, entwickelt ein Gespür dafür, das kein Slide-Deck erzeugen kann. VR oder andere immersive Formate sind jedoch kein Pflichtprogramm, aber wo sie eingesetzt werden, können sie die emotionale Verbindung zum Zukunftsbild deutlich stärken.

Vom Szenario zur Entscheidung: Übersetzungsarbeit als eigentlicher Hebel

Das Erleben öffnet die Tür. Aber die eigentliche Wirkung entsteht durch gezielte Fragen. In unseren Workshops arbeiten wir bewusst mit Teilnehmenden, die fachlich und hierarchisch breit über das Unternehmen verteilt sind. Der Ablauf ist dabei meist ähnlich: Nach einer kurzen Einführung und einem Rollenspiel positionieren sich die Teilnehmenden physisch auf einer Achse von „sehr wahrscheinlich“ bis „sehr unwahrscheinlich“. Eine einfache Methode, um unterschiedliche Einschätzungen sichtbar zu machen und sofort in Diskussion zu kommen. Was macht dieses Szenario wahrscheinlich? Was spricht dagegen? Was können wir als Unternehmen überhaupt beeinflussen? Im zweiten Schritt folgt die eigentliche Ableitungsarbeit: Welche Fähigkeiten brauchen wir, wenn dieses Szenario Realität wird? Welche Rollen wollen wir einnehmen, und welche bewusst nicht? Die entscheidende Erkenntnis entsteht dabei meist erst im Vergleich über mehrere Szenarien hinweg: Fähigkeiten, die in allen oder den meisten Szenarien auftauchen, sind ein starkes Signal dafür, dass sie in der künftigen Strategie eine zentrale Rolle spielen müssen. Genau so sind wir bei unseren Szenarien für den Netzbetrieb der Zukunft vorgegangen, und haben die identifizierten Themen anschließend mit bestehenden Roadmap-Initiativen abgeglichen und somit eine White-Spot-Analyse durchgeführt. Durch diese Vorgehensweise konnten wir konkrete Themen für unsere Innovationsstrategie identifizieren, insbesondere rund um Automatisierung und KI.

Szenarien als Stresstest für bestehende Strategien

Foresight funktioniert aber auch in die andere Richtung. Wenn eine Strategie oder ein Venture-Portfolio bereits steht, lassen sich Szenarien nutzen, um einzelne Initiativen zu challengen: Welche Themen sind in mehreren Szenarien robust? Welche nur in einem? Wie müsste sich ein Vorhaben anpassen, um in verschiedenen Zukünften zu bestehen? Szenarien werden so zu einem lebendigen Werkzeug, nicht nur für die Strategieentwicklung, sondern auch zur laufenden Überprüfung, ob man noch auf dem richtigen Kurs ist. Was früher allein für die Szenarienerstellung Monate beansprucht hat, lässt sich heute mit KI-Unterstützung erheblich beschleunigen und macht Foresight damit zu einem kontinuierlichen Prozess statt einem einmaligen Projekt. Die gewonnene Kapazität sollte dabei gezielt dort investiert werden, wo Foresight wirklich wirkt: in Erlebbarkeit und Ableitung.

Foresight ist kein reines Management-Tool

Ein unterschätzter Faktor: Wer im Raum sitzt, wenn Szenarien diskutiert werden. Foresight entfaltet seine Wirkung nicht nur auf Führungsebene, sondern überall dort, wo Menschen täglich Entscheidungen treffen. In Produktteams, im Vertrieb, in der Entwicklung. Wer Produkte von morgen baut, muss ein Bild davon haben, wie sich die Welt dieser Kund:innen verändern könnte und was sie beeinflusst. Das breite Einbeziehen ist kein Nice-to-have, sondern entscheidet darüber, ob Zukunftsbilder wirklich in den Alltag des Unternehmens einsickern, oder eben nicht.

Was Unternehmen daraus lernen können

Foresight wird dann zum Entscheidungsinstrument, wenn drei Dinge zusammenkommen: Erstens brauchen Szenarien ein Format, das Menschen wirklich einsteigen lässt. Ob Story, Rollenspiel oder Immersion. Zweitens entscheidet nicht nur die Qualität der Analyse, sondern die Qualität der Fragen danach, ob Erkenntnisse in Strategie überführt werden. Und drittens ist Foresight keine Chefsache. Wer es breit im Unternehmen verankert, baut eine Organisation, die Zukunft aktiv mitgestalten kann.

Strategic Foresight schafft keinen Mehrwert durch bessere Zukunftsbilder, sondern durch bessere Entscheidungen. Der entscheidende Schritt ist die Übersetzung von Szenarien in strategisches Handeln.

Die Autorin



Tanja Bogenrieder ist Head of Explore & Design bei Enpulse Ventures, dem Venture Studio der EnBW. Ihr Team verantwortet strategisches Foresight, Trendradare und den Aufbau neuer Geschäftsmodelle.

Die entscheidenden Fragen nach dem Szenario

Szenarien schaffen Orientierung – aber noch keine Strategie.

Erst wenn Unternehmen Zukunftsbilder systematisch in Konsequenzen übersetzen, entsteht strategischer Nutzen.

Die entscheidenden Fragen lauten:

Was bedeutet dieses Szenario für unser Geschäft?

- Welche Annahmen müssen wir hinterfragen?
- Welche Fähigkeiten werden in mehreren Zukunftsszenarien wichtig?
- Welche Investitionen sollten wir heute beginnen?
- Welche Initiativen verlieren an Bedeutung?

Zukunftsbilder bei Henkel: KI liefert Impulse. Menschen entscheiden.

Von Philipp Senft

Künstliche Intelligenz (KI) kann Zukunftsbilder, Szenarien und Hypothesen in Sekundenschnelle erzeugen. Foresight zeigt, welche Zukunftsszenarien möglich sind, und Futures Literacy macht sie zur Grundlage besserer Entscheidungen. Bei Henkel nutzen wir diese Perspektiven, um mögliche Entwicklungen gemeinsam zu bewerten und in strategische Optionen zu übersetzen. Denn Zukunft entsteht nicht durch Vorhersagen, sondern durch die Fähigkeit, heute bessere Entscheidungen für morgen zu treffen. Im Jahr unseres 150-jährigen Bestehens knüpft dieser Anspruch an unseren Purpose an: Zukunft gemeinsam und verantwortungsvoll gestalten.

Mehr Signale führen nicht automatisch zu besseren Entscheidungen

Unternehmen verfügen heute über mehr Daten, Trendberichte und Foresight-Tools als je zuvor. Die entscheidende Fähigkeit ist deshalb nicht, immer mehr Signale zu sammeln, sondern ihre strategische Relevanz zu erkennen und daraus gemeinsame Entscheidungen abzuleiten.

Futures Literacy bedeutet bei Henkel, mehrere plausible Zukunftsszenarien zu betrachten, ihre Bedeutung für das Geschäft zu bewerten und daraus konkrete Handlungsoptionen für die Gegenwart abzuleiten. Im Mittelpunkt steht nicht die Vorhersage der Zukunft, sondern die Fähigkeit, auch bei unklarer Informationslage fundierte Entscheidungen zu treffen.

Im Jahr unseres 150-jährigen Bestehens erhält dieser Anspruch eine besondere Bedeutung: Er knüpft an unseren Purpose „Pioneers at heart for the good of generations“ an. Zukunft sichtbar zu machen, reicht nicht. Wir wollen sie gemeinsam und verantwortungsvoll gestalten.

KI macht strategische Optionen sichtbar

KI ermöglicht es, vielfältige Signale aus Märkten, Konsumentenverhalten, Wettbewerb, Technologie und Regulierung schnell zu analysieren und zu verdichten. Sie unterstützt dabei, Muster zu erkennen, Szenarien zu entwickeln und unterschiedliche Zukunftsbilder greifbar zu machen. Dadurch entsteht ein breiteres Spektrum strategischer Handlungsoptionen, das über die Perspektiven einzelner Teams hinausgeht.

Der größte Nutzen von KI liegt nicht in der vermeintlichen Präzision einzelner Szenarien, sondern in der Vielfalt neuer Perspektiven und strategischer Handlungsoptionen. KI kann Annahmen hinterfragen, alternative Entwicklungen sichtbar machen und Spannungsfelder aufzeigen. Voraussetzung sind nachvollziehbare Quellen, transparente Annahmen und eine kritische Bewertung der Ergebnisse. Die strategische Einordnung und Entscheidung bleiben menschliche Aufgaben.

Von Zukunftsbildern zu gemeinsamen Entscheidungen

KI-gestützte Szenarien werden bei Henkel nicht als fertige Antworten präsentiert. In moderierten Workshops bewerten Entscheiderinnen und Entscheider aus Kategoriestrategie, Forschung und Entwicklung, Marktforschung und Innovation, welche Entwicklungen für eine Kategorie oder ein Geschäftsfeld relevant sind. Sie prüfen zentrale Annahmen, vergleichen Chancen und Risiken und bewerten, welche strategischen

Futures Literacy in der Praxis: Fünf Prinzipien für Entscheidungsverantwortliche

1. Ein klares Mandat schaffen

Zukunftsarbeit braucht Zeit, Ressourcen und sichtbare Rückendeckung durch das Management. Nur so wird sie Teil der Unternehmensstrategie und bleibt keine isolierte Nebeninitiative.

2. KI als Impulsgeber nutzen

Nutzen Sie KI, um alternative Zukunftsbilder, Szenarien und Hypothesen zu entwickeln. Die strategische Bewertung und Entscheidung bleiben Aufgabe der verantwortlichen Teams.

3. Von der Entscheidung her denken

Am Anfang steht nicht die Analyse, sondern die strategische Frage. Erst wenn Entscheidungsbedarf und Zeithorizont klar sind, erzeugt KI relevante Erkenntnisse statt zusätzlicher Daten.

4. Perspektiven früh zusammenführen

Strategie, Innovation, Forschung und Entwicklung, Marktforschung und weitere Funktionen sollten Zukunftsbilder gemeinsam bewerten. Unterschiedliche Perspektiven verbessern die Qualität der Entscheidungen und erhöhen die Akzeptanz ihrer Umsetzung.

5. Lernen dauerhaft verankern

Definieren Sie Annahmen, Verantwortlichkeiten, Frühindikatoren und feste Review-Termine. So wird Futures Literacy zu einem kontinuierlichen Lern- und Entscheidungsprozess.

Optionen in mehreren Zukunftsszenarien tragfähig wären.

Im Mittelpunkt stehen konkrete Managementfragen: Welche Signale verdienen besondere Aufmerksamkeit? Wo entstehen neue Innovations- oder Portfoliochancen? Welche Hypothesen sollten wir testen? Und: Welche Themen erfordern eine Managemententscheidung? Das Ergebnis sind priorisierte Handlungsfelder, testbare Hypothesen und ein gemeinsames Verständnis der nächsten Schritte. Zugleich stärkt die gemeinsame Arbeit die Bereitschaft, die daraus entstehende Zukunftsagenda umzusetzen.

Governance verankert Zukunftsarbeit im Unternehmen

Damit Ergebnisse nicht im Workshop enden, braucht Futures Literacy ein klares Mandat und Anschluss an bestehende Entscheidungswege. Klare organisatorische Strukturen und eindeutig zugeordnete Verantwortlichkeiten geben den Teams den nötigen Rückhalt sowie Zeit und Ressourcen für die Zukunftsarbeit. Definierte Entscheidungsrechte klären, wer Signale bewertet, Hypothesen priorisiert und über Tests oder Investitionen entscheidet.

Die Ergebnisse werden in Strategie-, Innovations- und Portfolioprozesse überführt. Für priorisierte Suchfelder werden Verantwortliche, nächste Schritte, Review-Zeitpunkte und Frühindikatoren festgelegt. So lässt sich regelmäßig prüfen, welche Annahmen sich bestätigen und welche angepasst oder verworfen werden müssen. Governance schafft einen Lernzyklus aus Beobachten, Bewerten, Entscheiden, Umsetzen und Überprüfen. Zukunftsarbeit wird damit vom einmaligen Impuls zum wiederkehrenden Managementprozess.

Fazit

KI beschleunigt die Entwicklung möglicher Zukunftsbilder. Sie ersetzt aber weder strategische Urteilskraft noch Verantwortung. Der Wert von Futures Literacy entsteht dort, wo Unternehmen KI-generierte Perspektiven bewerten, daraus robuste Handlungsoptionen ableiten und Entscheidungen gemeinsam verankern. Pioniergeist bedeutet für uns, Zukunft nicht nur früher zu erkennen, sondern sie gemeinsam und verantwortungsvoll zu gestalten.

Der Autor



Philipp Senft ist Senior Manager Trends und Insights bei der Henkel AG & Co. KGaA. Sein Fokus liegt auf Foresight, Konsumenten- und Marktverständnis sowie der Übersetzung von Zukunftssignalen in globale Kategorie- und Innovationsstrategien.

Zukunft ist ein Teamsport: Zeit für Open Foresight

Von Christian Beck

Es gibt eine Flut von Zukunftsdaten – die Kunst ist, sie gezielt zu nutzen und klare Entscheidungen zu treffen. Trotz KI-gestütztem Trend-Scouting bleiben echte strategische Weichenstellungen aber oft aus. Warum? Weil wir die Zukunft isoliert betrachten. Bei der BSH Hausgeräte GmbH haben wir Strategic Foresight radikal effizient und wirkungsorientiert neu aufgesetzt. Durch „Open Foresight“ – das gemeinsame Deuten von Trends mit branchenfremden Partnern – brechen wir Denksilos auf und schaffen echten Business-Impact. Denn die Zukunft ist ein Teamsport.

Open Foresight erweitert Zukunftsarbeit um den Austausch zwischen Branchen. Statt Innovationen zu entwickeln, geht es um die gemeinsame Interpretation von Trends und Unsicherheiten. Unterschiedliche Perspektiven eröffnen neue Einsichten und helfen, blinde Flecken zu erkennen sowie strategische Entscheidungen zu verbessern.

Das Daten-Mojo ist vorbei: Warum herkömmliche Tools versagen

Wir leben in einer Ära der Polykrisen. Geopolitische Verschiebungen, volatile Energiemärkte und disruptive Technologien wie generative KI stellen die Unternehmen vor permanente Herausforderungen. Die klassische Reaktion in der Wirtschaft? Aufrüsten, in teure Analyse-Software investieren, Algorithmen mit unzähligen Datenpunkten füttern und interne eigene Dashboards aufbauen. Die globale Praxis zeigt jedoch: Volle Radarschirme mit bunten Megatrends führen nicht automatisch zu strategischer Klarheit, sondern oft zu einer lähmenden Informationsflut.

Das Problem ist nicht ein Mangel an Daten, sondern die Perspektive. Jedes Unternehmen betrachtet die Welt durch einen hochspezialisierten Branchentunnel. Wir interpretieren dieselben globalen Signale isoliert voneinander. Das führt zu einer Voreingenommenheit: Wir sehen nur, was wir bereits kennen. Ein solcher Ansatz ist nicht nur ineffizient, sondern im schlimmsten Fall ein teures Datengrab ohne Mehrwert für das Kerngeschäft.

Open Foresight: Maximaler Impact bei minimalem Ressourcen-Einsatz

Um aus diesem Kreislauf auszubrechen, haben wir bei der BSH einen radikal effizienten Weg eingeschlagen, den wir „Open Foresight“ nennen. Das Prinzip bricht mit dem alten Dogma der strikten Geheimhaltung: Wir öffnen unseren Foresight-Prozess bewusst für den branchenübergreifenden Dialog. Wir teilen unsere Beobachtungen und schwachen Signale (Weak Signals) mit Partnern aus völlig anderen Industrien – etwa aus der Automobilbranche, dem Energiesektor oder der Digitalwirtschaft.

Der Mehrwert liegt nicht im Austausch um seiner selbst willen, sondern in der Kombination

Zukunft ist ein Teamsport. Lassen Sie uns zusammenspielen!

Sie wollen Ihre Foresight-Aktivitäten effizienter gestalten und neue Perspektiven gewinnen? Ich suche den aktiven Austausch mit Entscheidern, Strategen und Experten anderer Industrien für konkrete Open-Foresight-Projekte und gemeinsame Trend-Interpretationen.

Kontaktieren Sie mich direkt:
LinkedIn: Christian Beck |
www.linkedin.com/in/christian-beck-muc
E-Mail: Christian.Beck@bshg.com

unterschiedlicher Perspektiven. Der gemeinsame Austausch reduziert Doppelarbeit im Trend-Scouting und erhöht gleichzeitig die Qualität der Interpretation. Unternehmen profitieren von einem breiteren Erfahrungshorizont, ohne sämtliche Analysekapazitäten selbst aufbauen zu müssen.

Ein Trend wie die zunehmende Urbanisierung oder das vernetzte Energiemanagement bedeutet für einen Hausgerätehersteller etwas anderes als für einen Energieversorger oder Logistiker. Indem unterschiedliche Branchen ihre Perspektiven auf dieselben Zukunftssignale zusammenführen, entstehen neue Einsichten, die ein einzelnes Unternehmen allein kaum gewinnen würde.

Aus der Zukunft in die Gegenwart: Die neue BSH-Offenplattform als Hebel

Dass dieser Ansatz keine theoretische Übung ist, zeigt unser Leitsatz „From Foresight to Business“. Ein konkretes Beispiel hierfür ist die Entwicklung unserer neuen, globalen Offenplattform. In der Hausgeräteindustrie sind Plattformen Investitionen für viele Jahre. Entscheidungen, die heute getroffen werden, müssen auch in zehn bis fünfzehn Jahren noch Bestand haben.

Für die Entwicklung der neuen Offenplattform bedeutete Open Foresight, Zukunftsfragen bereits in einer frühen Phase der Produktentwicklung systematisch einzubeziehen. Gemeinsam mit Entwicklern, Produktmanagern und Designern wurden unterschiedliche Zukunftsszenarien diskutiert. Impulse aus dem branchenübergreifenden Austausch erweiterten

Lessons Learned

1. Fokus auf Interpretation statt Datensammeln

Der wahre Wert liegt nicht im Besitz von Daten, sondern im gemeinsamen, kollaborativen Deuten.

2. Foresight direkt einkoppeln

Verankern Sie Zukunfts-Szenarien direkt in den operativen Meilenstein-Prozessen Ihrer Produktentwicklung (wie die BSH mit „Backcasting“).

3. Ressourcen schonen durch Kollaboration

Bauen Sie keine teuren Datensilos, sondern nutzen Sie Open Foresight als hocheffizienten Hebel für Cross-Industry-Insights. Der Austausch mit Unternehmen anderer Branchen hilft, Denkmuster aufzubrechen, und die Qualität strategischer Entscheidungen zu erhöhen.

dabei bewusst den Blick über die Grenzen der eigenen Industrie hinaus. Sie halfen auch, etablierte Annahmen über künftige Konsumentenbedürfnisse, Wohnformen, Energienutzung und Kochgewohnheiten kritisch zu hinterfragen.

Mithilfe der Methode des „Backcastings“ wurden diese Zukunftsszenarien Schritt für Schritt in konkrete Anforderungen an Hard- und Software übersetzt. So entstand eine Produkt-Roadmap, die nicht allein auf Prognosen, sondern auf unterschiedlichen Zukunftsperspektiven basiert. Open Foresight half dabei, Investitionsentscheidungen robuster abzusichern und langfristige Entwicklungsrisiken frühzeitig sichtbar zu machen. Denn entscheidend ist nicht, die Zukunft exakt vorherzusagen, sondern unter Unsicherheit bessere Entscheidungen zu treffen.

Fazit: Machen Sie Zukunft zum Teamsport

Strategic Foresight darf kein Luxusgut für ruhige Zeiten sein. Richtig aufgesetzt, ist es ein extrem schlankes, wirkungsvolles Werkzeug zur Risikominimierung und Innovationssteuerung. CEOs und Entscheider sollten Foresight nicht als Kostenstelle begreifen, sondern als den effizientesten Kompass, den ihr Unternehmen in stürmischen Zeiten besitzen kann. Doch diesen Kompass sollte man nicht allein bauen.

Der Autor



Christian Beck ist Head of Strategic Foresight Management bei der BSH (BSH Hausgeräte GmbH). Seit über zehn Jahren treibt er zukunftsorientierte Innovationen voran, etablierte ein globales Frühwarnsystem und ist Vordenker für Open-Foresight-Ansätze.