



Unternehmen müssen auf Krisen jedweder Ursache vorbereitet sein, um auch in Zukunft klug agieren zu können und wettbewerbsfähig zu bleiben. Sieben Dimensionen des Krisenmanagements stehen im Mittelpunkt der Unternehmensgespräche „Gestärkt aus Krisen – Erfolgsfaktoren eines resilienten Unternehmens“, zu denen die Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP) und die Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen gemeinsam einladen. Die 4. Veranstaltung nahm am 30. November 2021 den Erfolgsfaktor Strategic Foresight in den Fokus und zeigte, wie sich zukünftige Entwicklungen und Veränderungen in Szenarien abbilden lassen, um für Krisen gewappnet zu sein.

Andreas Weßner, [Institut für Technologie und Arbeit e.V.](#), gab in seinem Impulsvortrag einen Überblick über die Methoden und Anwendungsmöglichkeiten von Strategic Foresight sowie die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen im Unternehmen. Wie das systematische Vorausdenken praktisch umgesetzt und Entwicklungen antizipiert werden können, zeigte Christian Rauch, [iTSM Group](#), mit einem Erfahrungsbericht des eigenen Unternehmens.

Strategic Foresight steht für eine strukturierte, methodisch fundierte Auseinandersetzung mit strategisch relevanten Fragestellungen in einem mittel- und langfristigen Zeithorizont. Ziel ist es, auch disruptive Veränderungen zu antizipieren und auf eine ungewisse Zukunft vorbereitet zu sein. Der Ansatz gehöre zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens, ist Andreas Weßner überzeugt. Resilienz und Zukunftsfähigkeit gehören zusammen. Dies sei in der Breite des Mittelstands noch nicht angekommen. Weßner betonte:

*„Strategic Foresight betrifft die Organisation als Ganzes und hat etwas mit dem Mindset der Beteiligten und der Unternehmenskultur zu tun. Strategic Foresight hat Implikationen für die gesamte organisationale Entwicklung.“*

Strategic Foresight helfe dabei, Unsicherheiten bezüglich zukünftiger Entwicklungen zu reduzieren und diese besser abschätzen zu können. Zugleich fördere es mit dem Ungewissen bei Entscheidungsprozessen offen umzugehen.

*„Im Extremfall können Erfahrungswissen und die Analyse vergangenheitsbezogener Daten gar nicht zur Zukunftsfähigkeit beitragen“,*

so Weßner.

## Zukunft als Raum der Möglichkeiten

Zutreffende Prognosen für die künftige Entwicklung aufzustellen, sei schwierig und die Dauer von Trends nicht absehbar. Es gebe keine schnelle Antwort auf die Frage: Wie sieht die Zukunft des Unternehmens aus? Strategic Foresight könne jedoch die Gestaltungsperspektive deutlich machen.

*„Die Zukunft ist keine Extrapolation der Vergangenheit, sie ist ein Möglichkeitsraum.“*

Zu den Grundgedanken des Ansatzes zählt, grundsätzlich verschiedene Varianten zukünftiger Entwicklungen bei Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen – mögliche, wahrscheinliche und wünschenswerte Zukünfte, mit Ungewissheiten offen umzugehen, Chancen und Risiken realistisch zu bewerten. Strategic Foresight kann vielfältig im Unternehmen angewendet werden u. a. im Strategischen Management, im Risikomanagement, in der Unternehmensentwicklung, im Marketing oder der Personalentwicklung. Entscheidend sei, bei der Umsetzung eines solchen Ansatzes möglichst Synergien in den Unternehmensbereichen zu nutzen und den Mehrwert für die Gesamtorganisation zu erkennen. Dabei sei Strategic Foresight im Kern ein partizipativer Ansatz, der Mitarbeitende in Veränderungsprozesse aktiv einbindet.



*„Mit Strategic Foresight ist eine strukturierte Auseinandersetzung mit komplexen Zukünften möglich.“*

**Andreas Weßner,**  
Institut für Technologie und  
Arbeit e.V.



*„Trends zu erkennen und richtig einzuschätzen, ist Teamwork.“*

**Christian Rauch,**  
iTSM Group

## Veränderungsbereitschaft als Kompetenz

Wie eine zukunftsorientierte Veränderung der Unternehmensstruktur erfolgreich gelingt, obwohl Strategic Foresight nicht das ursprüngliche Ziel war, hat Christian Rauch in seinem Unternehmen, der iTSM Group mit Sitz in Bodenheim, erfahren. Das mittelständige Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt der digitalen Transformation im Enterprise Service Management habe in einem Change Prozess seit 2019 einen wichtigen Unterbau und Fähigkeiten erlangt, um zukunftssicher zu bleiben. Dabei gelte im Unternehmen eine holistische Wahrnehmung:

*„Eine effektive Organisation kann nur entstehen, wenn Menschen, Prozesse, Technologien und Partner als ganzheitliche Einheit verstanden werden.“*

Um ein weiteres solides Wachstum zu ermöglichen, den Austausch zwischen den Teams zu fördern und Innovationen aktiv mitzugestalten, habe sich die iTSM Group vielfältige Ziele in der Unternehmensentwicklung gesetzt: Den Kunden-Fokus stärken, eine dynamische, resiliente Organisation aufbauen, die Portfolioentwicklung und Innovationen aktiv und transparent gestalten sowie Trends erkennen und marktgerecht mitentwickeln. Damit soll das Verständnis für die Kunden gestärkt werden und die gesamte Organisation reaktionsschnell, veränderbar, flach und insgesamt dynamischer werden.

„Wir sind Wissensarbeiter“, definierte Rauch die Rolle der iTSM in den Kundenbeziehungen mit Verweis auf 20 Jahre Erfahrung. Statt einer fragmentierten Arbeit in isolierten Unternehmensbereichen gelte nun das Prinzip des Customer Journey und der Vernetzung von Funktionen, beispielsweise der technologischen und Beratungseinheiten. Gleichzeitig wurde im Unternehmen ein Innovationsmanagement etabliert.

*„Wichtig war es, so schnell wie möglich mit Pilotprojekten zu starten, um Erfahrungen zu*

*sammeln, Erfolge zu sehen und zu entscheiden, ob es weiterentwickelt werden soll beziehungsweise kann“,*

erläuterte Rauch. Diese Maßnahmen haben dazu geführt, dass die Position des eigenen Unternehmens im Markt geschärft wurde – „wir haben uns repositioniert“, so Rauch. Blaupausen konnten entwickelt werden, um mit Veränderungen und Entwicklungen umzugehen, den Informationsfluss zu beschleunigen und die Veränderungsbereitschaft zu steigern.

*„Wer nicht in der Lage ist, sich zu verändern, hat es speziell in unserer Branche sehr schwer.“*

Dabei gehe es nicht so sehr um den Blick auf die nächsten zehn Jahre, angemessen erscheinen heute zwei Jahre. Die Veränderungen bei iTSM seien aus einer geschäftlichen Notwendigkeit heraus entstanden und aus eigener Kraft gemeistert worden. Künftig sei ein Voranschreiten mit externen Impulsen denkbar, Dienstleister oder Agenturen könnten dabei unterstützen, Trends besser einzuschätzen.

Strategic Foresight sei im Rahmen des Veränderungsprozesses nicht das eigentliche Ziel gewesen, gleichwohl wurde viel erreicht, dass für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens steht: große Veränderungsbereitschaft, -fähigkeit und -geschwindigkeit sowie eine Vision und ein Purpose-Statement, mit dem sich Mitarbeitende identifizieren.

### Terminhinweis

#### 5. Unternehmensgespräch

#### Erfolgsfaktor Innovation – Wie man die Krise für Innovationen nutzt

Donnerstag, 17. Februar 2022, 11:00–12:30 Uhr, digital

Prof. Dr. Rainer Völker, Hochschule Ludwigshafen  
Dr. Matthias Müller, SCHOTT AG

Bitte senden Sie Ihre Zusage bis Montag, den 14. Februar 2022, per E-Mail an [anmeldung@zirp.de](mailto:anmeldung@zirp.de).