

## **Zukunftsforschung und Strategieentwicklung in Finanzdienstleistungsunternehmungen: Konzept, empirisches Schlaglicht und Gestaltungsoptionen**

Von Claus Steinle, Friedel Ahlers, Hannover,  
und Christoph Rutter, Münster

„Es kommt nicht darauf an,  
die Zukunft vorherzusagen,  
sondern auf die Zukunft vor-  
bereitet zu sein.“

*Perikles*

Auch mit wissenschaftlichen Mitteln ist die Zukunft nur schwer zu enträtselfn, denn „nichts ist so gewiß wie die Ungewißheit der Zukunft“<sup>1</sup>. Und doch gibt es immer mehr Wissenschaftler, die sich gerade mit diesem „Rätsel“ befassen. Diverse Unternehmungen haben ebenfalls diesen „futuristischen“ Weg beschritten. Sie beabsichtigen damit, ihre Entwicklung in Anbetracht einer zunehmend volatilen und komplexen Umwelt antizipativ zu gestalten. Dies erfordert weitreichende Umfeldbeobachtungen und ein frühzeitiges Erkennen von Veränderungen, um strategische Entscheidungen für die Unternehmungsentwicklung vorbereiten zu können. In den siebziger Jahren richteten verschiedene Unternehmungen eigene Zukunftsforchungskapazitäten ein (z.B. Shell AG). Internationale Konzerne gründeten Forschungsabteilungen oder Strategische Planungsgruppen, die sich bis heute mit den langfristigen Perspektiven einer Unternehmung und deren Umfeldentwicklungen beschäftigen.

Nach einer gewissen Ermüdung in den achtziger Jahren ist in den zurückliegenden Jahren aus Unternehmungsperspektive wieder ein wachsendes Interesse an einer „seriösen“ Zukunftsforchung, fernab von Wahrsagerei, feststellbar („Trendgurus“ contra „Wissenschaft“).<sup>2</sup> Trotz

---

<sup>1</sup> Luhmann (1992), S. 136.

<sup>2</sup> Vgl. o.V. (1996), S. 28; Müller-Stewens (1988), Sp. 2916; in der Betriebswirtschaftslehre ist „Zukunftsforchung“ kein feststehender Begriff. Er wird vielmehr uneinheitlich verwendet. Synonyme Termini sind „Futurologie“, „Futurism“, „Future Studies“. In der angelsächsischen Literatur wird dafür immer häufiger „Futures Research“ gebraucht, vgl. Angermeyer-Naumann (1985), S. 88.

zahlreicher Auguren auf dem Gebiet der Trendforschung wird dabei das Vorhersagen von Trends zunehmend bedeutungsloser. Die Relevanz verlagert sich vielmehr auf die Prognose von Trendbrüchen sowie die Erfassung von Zusammenhängen im gesamten wirtschaftlichen und sozialen System. Eine betriebliche Zukunftsforschung ist somit für die Unternehmensentwicklung von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, die eigene Überlebensfähigkeit und Rentabilität auf Dauer zu gewährleisten.

Nachfolgend sollen diese Überlegungen für den Finanzdienstleistungssektor ausgebreitet, mit einem empirischen Schlaglicht beleuchtet und in Form von Gestaltungsoptionen anwendbar gemacht werden.

## I. Ansatzpunkte und Ziele der Zukunftsforschung im Finanzdienstleistungssektor

### 1. Merkmale und Ziele der Zukunftsforschung

„Zukunftsforschung ist das wissenschaftliche Befassen mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart.“<sup>3</sup> Zukunftsforschung in Unternehmungen beschäftigt sich systematisch mit zukünftigen Problemlagen und zu ermittelnden langfristigen Entwicklungen auf sozialer, wirtschaftlicher, internationaler und kultureller Ebene.<sup>4</sup> Hierbei wird versucht, Trendaussagen etwa zum Wertewandel und Konsumverhalten, zu technologischer Evolution, zu globalen Entwicklungen der Rohstoffvorräte oder demographischen Entwicklungen abzuleiten. Zukunftsforschung ist aber keineswegs „wertfrei“; vielmehr findet sich immer ein gewisses subjektives Element in solchen Erhebungen wieder.

Primäre Aufgabe einer unternehmungsbezogenen Zukunftsforschung ist die Beschaffung zukunftsorientierter Informationen und die Koordination der Kommunikation mit den führenden internationalen Zukunfts- und Technologiezentren.<sup>5</sup> Innovationen können etwa durch Szenario- und Umfeldanalysen gefördert bzw. beschleunigt werden. Gleichzeitig lassen sich die Antriebskräfte des Marktes rechtzeitig erkennen. Zukunftsforschung kann so in der Unternehmung quasi als „Katalysator

<sup>3</sup> Kreibich (1995), Sp. 2814.

<sup>4</sup> Zukunftsforschung ist „subjektiv, synthetisch, holistisch, qualitativ, Optionen erforschend“ im Gegensatz zu konventionellen Prognosen, vgl. Schlaege (1993), S. 231, Abb. 3-8; ähnlich auch Angermeyer-Naumann (1985), S. 82.

<sup>5</sup> Vgl. Kreibich (1991), S. 80.

und Impulsgeber für Innovationen“<sup>6</sup> wirken. Ziel ist letztlich die Konzentration der unternehmerischen Verhaltensweisen auf die künftige Entwicklung und vor allem die systematische Ausrichtung aller für die Zukunft der Unternehmung relevanten Einflußgrößen unter Einsatz der spezifischen Werkzeuge (vgl. Abb. 1).

„Zukunftsforcher überholen gewissermaßen Trends.“<sup>7</sup> Sie arbeiten dabei mit langfristigen Prognosen. Ihre Aufgabe besteht darin, den betrieblichen Entscheidungsträgern Informationen zu liefern, welche zukünftigen Gefahren vermieden und welche zukünftigen Chancen wahrgenommen werden müssen.

## *2. Zukunftsforchung und Strategieentwicklung im Finanzdienstleistungssektor*

Wollen sich Unternehmungen nicht unvorbereitet und „reaktiv“ der Zukunft unterwerfen, dann bedarf es einer systematischen Erkundung der Zukunft und deren Einbindung in die Strategieentwicklung. Zukunftsforchung kann dazu beitragen, eine eigene strategische Positionierung zu entwickeln, die eine Unternehmung vor der Gefahr schützt, den Konkurrenten immer ähnlicher zu werden. Auf die zentralen Erfolgskriterien für Differenzierungsstrategien können Zukunftsforchungskapazitäten so unterstützend wirken. Daher ist ein eigenständiges Ideenmanagement auf Basis einer „betrieblichen Futurologie“ notwendig.

Inzwischen hat Zukunftsforchung in vielen Unternehmungen in einem kommunikativ-partizipativen, systemisch-evolutionären Forschungsprozeß ihre zentrale Arbeitsweise gefunden. Ein derartiges Vorgehen und ein strukturierter Weg können Vorbild für die Generierung von Unternehmungsstrategien sein. Betriebliche Zukunftsforchungsaktivitäten können durch ihren interdisziplinären Charakter die Strategiefindung beträchtlich erweitern.<sup>8</sup>

Ebenso kann die Zukunftsforchung von der Strategiegenerierung in Unternehmungen profitieren: Ein gewisser Pragmatismus erscheint in der Erforschung der Zukunft angebracht; abgehobenes, futurologisches Philosophieren oder die Entwicklung eines großen „visionären Wurfes“ darf hierbei keinesfalls dominieren. Vielmehr sollte eine gemeinsame Gestaltung der Unternehmungszukunft und deren praktische Umsetzung

<sup>6</sup> Ruff (1998), S. 18.

<sup>7</sup> Hartge (1994), S. 1. Zum Chancen- und Risikenmanagement auch Steinle/Thiem/Bosch (1997).

<sup>8</sup> Vgl. Canzler (1991a), S. 165; Müller-Stewens (1988), Sp. 2916.

Gordon (1973)	Kreibich (1991, 1995)	Mettler (1979)	Müller (1997)	Müllert (1991)	Ruff (1998)
Trendextrapolation Entscheidungsbäume Geniales Voraussagen Szenarien Konsens-Methoden Simulations-Methoden Input-Output-Analyse Wechselwirkungs-Matrix-Methoden	Expertenbefragungen Interviewtechniken Befragungen Zukunftsveranstaltungen Delphi-Techniken Cross-Impact-Analysen Kreativ-Workshops Simulationsmodell Szenarien Modell- u. System-analysen Diffusions-analysen Kosten-Nutzen-Ana-lysen Innovationsanalysen Modellbildungen Hüllkurven-Analysen Relevanzbaumverfahren Brainstorming Morphologische Metho-den Rollenspiele Analogietechniken Input-Output-Modelle Fragebogenmethoden	a) <u>Offizielle Zukunfts-forschung:</u> Sozialtechnologie Systemanalyse Sozialindikatoren Technology Assessment Militärische Strategien Wirtschaftliche Strategien Kybernetik Wissenschaftspolitik PPBS et al.  b) <u>Inoffizielle Zukunfts-forschung:</u> Partizipation Policy Sciences Sozialpsych. Zukunfts-forschung Soziologie der Zukunft et al.	Cross-Impact-Analyse System Dynamics Analogieschluß Szenario-Technik  Sozialanalyse Sozialindikatoren Technology Assessment Militärische Strategien Wirtschaftliche Strategien Kybernetik Wissenschaftspolitik PPBS et al.  Innovationsanalysen Modellbildungen Hüllkurven-Analysen Relevanzbaumverfahren Brainstorming Morphologische Metho-den Rollenspiele Analogietechniken Input-Output-Modelle Fragebogenmethoden	Trendanalysen Statistik Matrizentechnik Cross-Impact-Technik Delphi-Technik Scenarios Kosten-Nutzen-Analyse Technology Assessment Extrapolation Computermodelle Computersimulation Soziale Indikatoren	Insbesondere: Umfeldanalyse Trendanalyse Kreativitätmethoden Szenariotechnik Systemische Analyse zukunftsorientierte Ideen-Werkstatt

Abb. 1: Zukunftsforschungsmethoden/-instrumente im Überblick

für eine zielorientierte Zukunftsforchung handlungsleitend sein. „Denken auf Vorrat“ bedeutet schließlich, in turbulenten Situationen auf Strukturbrüche vorbereitet zu sein, indem verschiedene potentielle Realitäten bereits durchdacht worden sind und damit entsprechende Antwortstrategien schnell generiert werden können.<sup>9</sup> Die Strategieentwicklung kann somit durch das Alternativen-Denken der Zukunftsforchung entscheidend gefördert werden.

## II. Nutzenpotentiale und Gegenstandsfelder einer Zukunftsforchung im Finanzdienstleistungssektor

### 1. Ansatzpunkte und Grundzwecke

In Phasen struktureller Umbrüche, wie sie sich derzeit am Finanzdienstleistungsmarkt abzeichnen, gestaltet sich die strategische Unternehmungsplanung zunehmend schwieriger bzw. reduziert sich der Zuverlässigkeitgrad projektierter Plandaten in starkem Maße.

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Stimulierung der Ideenfindung bei Produktentwicklungen</li><li>• Erforschung der Kundenbedürfnisse von (über-)morgen</li><li>• Aufstellen von technologieorientierten Langfristprognosen</li><li>• Consultingaktivitäten (auch Inhouse-Consulting)</li><li>• Unterstützung bei Kreditentscheidungen</li><li>• Vorbereitung auf den Arbeitsplatz der Zukunft</li><li>• Moderation und Begleitung von internen Zukunftsprojekten</li><li>• Entscheidungsgrundlagen für Investitionsentscheidungen liefern</li><li>• Beobachtung der Technologieentwicklung</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Trend- und Marktforschung begleiten</li><li>• Fundierung und Initiierung der Strategieentwicklung</li><li>• Unterstützung des Controlling, der volkswirtschaftlichen Abteilung oder der Forschungs- und Entwicklungsbereiche durch Bereitstellung von Orientierungswissen</li><li>• Visualisierung von Umfeldentwicklungen</li><li>• Abstimmung von IT-Plattformen</li><li>• Einsatzbereich im Risikomanagement</li><li>• „Ansaugvorrichtung“ für Innovationen</li></ul> |
|--|--|

Abb. 2: Nutzenpotentiale von Zukunftsforchung in Finanzdienstleistungsinstituten

<sup>9</sup> Vgl. Minx (1996), S. 50.

Die „Märkte von morgen“ werden heute besetzt; einer Entwicklung „hinterherzulaufen“, ist meist kostenintensiv und kann zu dauerhaften Wettbewerbsnachteilen führen. Daher ist es relevant zu wissen, welches die „Märkte der Zukunft“ sind oder wo sich möglicherweise Trendbrüche abzeichnen werden, die zu neuen Entwicklungen führen könnten. Zukunftsorschungskapazitäten können dabei vielfältige Nutzenpotentiale entwickeln, wobei dies bildhaft mit der Funktion von „Ansaugvorrichtungen“<sup>10</sup> zu verdeutlichen ist (vgl. Abb. 2): Durch aktives Suchverhalten können neue Ideen aufgegriffen und Trends aufgespürt werden. Forschungsgestützte Beratung und marktorientierte Umfeldforschung bilden damit die Leitprinzipien einer betrieblichen Zukunftsorschung in Finanzinstituten. Auf diesen Forschungsergebnissen aufbauend können Strategien und Entwicklungen für zukünftige Produkte, Prozesse und Dienstleistungen in der Unternehmung initiiert werden. Mit Methoden der Trend- und Umweltanalyse lassen sich beispielsweise zukünftige Lebenswelten und Kundenwünsche von (Trendsetter-)Zielgruppen beschreiben und daraus spezifische Produktanforderungen ableiten. Diese Resultate können dann als Basis für Portfolio-Analysen oder strategische Suchfeldanalysen dienen. Eine pragmatisch orientierte Zukunftsorschung kann sogar die zentrale Einzelentscheidung etwa einer Universalbank, nämlich die Kreditentscheidung, auf eine deutlich verbesserte Informationsbasis stellen, indem z.B. Entwicklungsperspektiven für heutige High-Tech-Märkte (z.B. „Electronic banking“ versus „Internet banking“) untersucht werden. Zukunftsorschung in Banken und anderen Finanzinstituten kann zudem an der Ortung relevanter Signale (z.B. Verschlüsselungssysteme) oder von Drittvariablen beteiligt sein und die Analyse ihrer Auswirkungen auf geschäftspolitische Strategien (z.B. „Internet-Struktur“ versus „eigens Netz“) unterstützen. Durch gerichtetes und ungerichtetes Suchen lässt sich schließlich Orientierungswissen generieren, welches den Entscheidungsträgern in der Unternehmung bereitgestellt werden kann. Aber letztlich wird nicht nur in Finanzinstituten unter Zukunftsorschung weitgehend das Aufstellen von technologieorientierten Langfristprognosen verstanden. Die Anwendung solcher Methoden stellt gewissermaßen ein Sondergebiet der langfristigen Prognostik dar, da sie auch politische und ökologische Aspekte mit einbeziehen. Solche Prognosen sind auch für Finanzdienstleister notwendig, soll die geschäftliche Entwicklung in eine gewünschte Richtung gelenkt werden.

---

<sup>10</sup> Kirsch/Esser/Gabele (1979), S. 363.

Im Gegensatz zu vielen anderen Märkten ist die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen jedoch nicht originär, sondern eine abgeleitete Größe, hinter der in der Regel ein Primärbedarf steht. Daher ist es erforderlich, die Entwicklung der primären Bedarfsstrukturen genau zu beobachten und auf veränderte Anforderungsprofile künftig vorbereitet zu sein. Darüber hinaus kann Zukunftsforchung in ganz konkreten Anwendungsgebieten für Finanzdienstleistungsanbieter Nutzenpotentiale generieren, wie der folgende Abschnitt zeigen wird.

## 2. Anwendungsfelder im Überblick: Technologie, Kunden, Produkte und Umweltfaktoren im Fokus

Mittels technologischer Vorhersagen gewonnenes Wissen über künftige technische Entwicklungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Informationsbasis für die strategische Unternehmungsplanung (*Anwendungsbereich „Technologie“*). Dabei werden zunehmend zur Unterstützung der Planung moderne Verfahren der Zukunftsforchung herangezogen (z.B. computerbasierte Prognoseverfahren, Fuzzy-Technologie, neuronale Netze oder künstliche Intelligenz). Insbesondere der Bankbereich ist von der technischen Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie außerordentlich geprägt („banking is a technology driven business“). Der Einfluß neuer Technologien auf strategische Problemstellungen ist dabei enorm („strategy follows technology“).<sup>11</sup> Für viele Unternehmungen bedeutet die Implementierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) aber ein erhebliches Investitionsvolumen. Gleichzeitig bietet die Einführung innovativer Technologistrukturen jedoch auch Chancen zur strategischen Profilierung im Wettbewerb.

Die Quantensprünge in der multimedialen Telekommunikationsentwicklung werden den Markt für Finanzdienstleistungen nachhaltig verändern. Zur Intensivierung der Kundenbeziehung und Erschließung neuer Kundenpotentiale gewinnt die IuK-Technologie wachsende strategische Bedeutung. Darauf aufbauend sind Kundenbindungsstrategien zu entwickeln, die jene Veränderungen berücksichtigen, welche aufgrund neuer Telekommunikationstechnologien im Markt zu erwarten sind. Die bisherigen Informationsinfrastrukturen auf dem Markt für Finanzdienstleistungen werden durch neue Bestandteile wie das Internet erweitert, so daß sich integrative Strukturen herausbilden werden.

---

<sup>11</sup> In Anlehnung an Chandler bei Krupp (1996), S. 712.

Zukunftsorschung in Finanzdienstleistungsunternehmungen sollte sich an zentraler Stelle mit den künftigen Entwicklungen der Gesellschaftsstruktur beschäftigen. Deshalb nimmt das *Anwendungsgebiet „Kunden“* in der betrieblichen Zukunftsorschung eine herausragende Stellung ein. Will man mehr über langfristige Entwicklungen des Verbraucherverhaltens wissen, wird man sich dazu insbesondere qualitativer Verfahren der Zukunftsorschung bedienen müssen. Mit Hilfe statistischer Auswertungen, die in einer Unternehmung etwa von Marktorschungseinrichtungen oder dem Controlling erfaßt werden können, sind zunächst demographische Entwicklungsrichtungen in der Bevölkerung zu analysieren. Daraus lassen sich dann Anpassungserfordernisse des Angebots ableiten. Für eine vorausschauende Unternehmungspolitik sind jedoch nicht nur demographische Prognosen wichtig, sondern insbesondere Informationen über sich abzeichnende Veränderungen in den Kundenzielgruppen (Bedarfsvolumina, potentielle Bedarfsträger von betrieblichen Leistungen, etc.).

Durch eine fundierte Markt- und Trendforschung lassen sich mögliche Zukunftsentwürfe zu den spezifischen Kundengruppen generieren. Es bedarf dazu einer umfassenden Informationsbasis und präziser Daten aus dem Umfeld des Kunden. Die Errichtung eines „Data Warehouse“ für Finanzinstitute wird deshalb künftig immer relevanter, um die Vorlieben und Lebensumstände der Kunden möglichst genau kennenzulernen (Kundensegmentierung). Mittels einer institutionalisierten Trendforschung sind aber auch die Moden und Lebensstile der „Kunden von morgen“ aufzuspüren. Dabei brauchen Trendforscher ein besonderes Gefühl für den Alltag, um beim Medienscanning die „Symbole des Weltgeistes“ entschlüsseln zu können.

Der Entwicklungspfad der Gesellschaft in die Zukunft wird von sogenannten „Mega- oder Metatrends“<sup>12</sup> flankiert (z. B. steigende Lebenserwartung, die Schrumpfung von Haushaltsgrößen). In der künftigen „Multioptions-Gesellschaft“ vermag der Mensch relativ frei zwischen Werthaltungen und Produkten zu wählen, was auch bedeutet, daß die bisherige hohe Kundentreue sinken wird. Der Kunde kann sich beim Kauf seiner Produkte im Selektieren üben, und er wird dabei auch immer souveräner bei der Auswahl seiner Finanzprodukte vorgehen. Außerdem ist eine zunehmende Individualisierung der Nachfrage zu erwarten – im Extremfall bis hin zur Einzelperson als „Marktsegment“. Nahezu sämtliche Kundengruppen rechnen in Zukunft mit ganzheitlichen finanzwirt-

<sup>12</sup> Petermann (1996), S. 21; „Meta-Trends“ beziehen sich auf einen Zeitraum von ca. 25 Jahren, Mega-Trends dagegen nur auf etwa 10–15 Jahre.

schaftlichen Problemlösungen seitens der Anbieter, die nicht nur das gegebene Finanzierungsproblem lösen, sondern letztlich auch umfassend ihre individuellen Lebenssituationen und Planungen in der Geschäftsbeziehung mit berücksichtigen. Zusätzlich sind Marktpolarisierungen zu berücksichtigen – und zwar in Richtung auf preissensitive sowie serviceorientierte Kundengruppen.

Zum Produktbereich kann die Zukunftsforchung (*Anwendungsgebiet „Produkte“*) in Finanzdienstleistungsunternehmungen gleichfalls einen wesentlichen Beitrag leisten. Aufbauend auf einem Transfer der Ergebnisse aus dem Anwendungsbereich „Kunden“ ist die bestehende Produktpalette der Institute auf Veränderungen der Kundenbedürfnisse abzustimmen. Ob die aktuelle Produktpolitik wirklich für die Zukunft geeignet ist, können Zukunftsforcher anhand bewährter Methoden (Produktlebenszyklus-Analyse, Portfolio-Technik etc.) überprüfen und dabei feststellen, wo etwa Innovationstendenzen zu forcieren sind (Innovationsschub „in der Fläche“ oder in Randsegmenten). Die Interdependenzen der in Szenarios eingehenden Faktoren (Ereignismatrix) aber sinnvoll abzuschätzen und sich trotz Szenariobildung der bestehenden Ungewißheit des künftigen Entwicklungsverlaufs bewußt zu sein, darin bestehen nicht zu vernachlässigende Problembereiche.

Künftig gilt es, die Entwicklung innovativer Produkte und die Komposition neuartiger Produktkombinationen mit zusätzlichen Kapazitäten zu fördern. Denn der zunehmende Abbau der Schranken zwischen den nationalen Finanzmärkten ermöglicht eine Ausschöpfung komparativer Vorteile zwischen den Finanzplätzen und schafft Freiraum für die Entwicklung neuer Finanzprodukte in ungekannter Vielfalt. Dazu bedarf es einer entsprechend institutionalisierten Produktentwicklungseinheit. Erstaunlicherweise verfügen Finanzinstitute nur über gering ausgeprägte Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (FE), die aber die zukünftige Konkurrenzfähigkeit einer Organisation letztlich bestimmen werden. In einer solchen Abteilung ließen sich in Form einer angewandten Forschung die neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse zusammenfügen, um auf leistungsfähigen Hard- und Softwarekonfigurationen Produktinnovationen und Lösungen für betriebswirtschaftliche Problemfelder zu entwickeln. Dabei wird die kommunikationstechnische Querschnittsfunktion des Kreditgewerbes immer stärker hervortreten. Im Geschäft mit Firmenkunden müssen aufgrund permanent steigender intersektoraler Datenströme die technischen Voraussetzungen für kommende Konzepte so geplant werden, daß Finanzdienstleistungen in Zukunft global, regional und sektorübergreifend angeboten werden können.<sup>13</sup>

Die Erforschung der Zukunft beginnt mit der Analyse der Gegenwart. Dies trifft vor allem auf das *Anwendungsgebiet „Umweltfaktoren“* zu.<sup>14</sup> Zur Absteckung etwa ökonomischer Rahmenbedingungen interessieren sich Zukunftsforscher themenbezogen u.a. für die künftige Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums oder für erwartete Trendverläufe von Kerngrößen der volkswirtschaftlichen Finanzierungsrechnung. Durch den Aufbau eines entsprechenden Grundmodells zur Identifikation, Erfassung, Dokumentation und Handhabung schwacher Signale aus der Unternehmungsumwelt ließen sich essentielle Informationen über Umweltfaktoren nutzbar machen. Darauf basierend könnten mit der Visualisierung von Umfeldentwicklungen oder soziokulturellen Trends Ideenfindungsprozesse unterstützt werden. Umfeldbeobachtung jenseits der markttreibenden Faktoren heutiger Geschäfte ist deshalb einer der notwendigen Forschungsschwerpunkte. Nachdem Erkenntnisse darüber gewonnen wurden, welche Faktoren den Käufer beeinflussen, erfolgt die Analyse dessen, wie sich diese Parameter künftig verändern könnten.

Neben den Integrationsschritten auf der ordnungspolitischen Ebene stellen die Entwicklung und der Einsatz moderner Kommunikationstechniken entscheidende Rahmenbedingungen für das weltweite Zusammenwachsen der Finanzmärkte dar. Durch die realisierte Europäische Währungsunion (EWU) ist ein einheitlicher europäischer Finanzmarkt entstanden, der dem Finanzdienstleistungsmarkt zusätzliche Impulse geben dürfte (fortwirkende Deregulierung, Wettbewerbsintensitätserhöhung usw.).

Mit Blick auf die langfristige Zukunft sollte Zukunftsforschung einen Beitrag dazu leisten, die fundamentalen Herausforderungen, denen Finanzdienstleister sich in Europa gegenübergestellt sehen, in umfassender Weise abzubilden und die Voraussetzungen zu beleuchten, die ihrerseits für eine Bewältigung des sich andeutenden Wandels geschaffen werden können.

### *3. Verdichtung der Einzelprojektionen zu globalen Zukunftsbildern*

Die Gestaltung der Zukunft besteht aus multioptionalen Möglichkeiten, mit denen sich Managementkreise frühzeitig auseinandersetzen müssen. Nach Erarbeitung wesentlicher Entwicklungstendenzen bei-

<sup>13</sup> Vgl. Prieswasser (1994), S. 183.

<sup>14</sup> Hierzu sind u.a. die Bereiche „Gesellschaft“, „Wirtschaft“, „Gesetzgebung“ und „Wettbewerb“ zu zählen.

spielsweise im Bereich „Kunden“ ist es erforderlich, solche Einzelprojektionen zu globalen Zukunftsbildern zu verdichten.<sup>15</sup> Als Subsystem ist eine Unternehmung bekanntermaßen Bestandteil eines Gesamtsystems und damit in ein komplexes Netz von Einflußfaktoren eingebettet. Deshalb dürfen die Interdependenzen zwischen den jeweiligen Feldern, die zweifellos existieren und zu einem ganzheitlich-synergetisch geformten Zukunftsbild beitragen können (vgl. Abb. 3), nicht unberücksichtigt bleiben. Durch den Entwurf globaler Szenarien und der Zusammenführung diverser Trendverläufe lassen sich latent vorhandene Synergiepotentiale erschließen.

Szenarien beruhen letztlich auf solchen möglichst widerspruchsfreien Kombinationen ermittelter Zukunftsprojektionen. Diese Projektionsbündel können mit Hilfe von Clusteranalysen weiter zusammengefaßt oder kombiniert werden. Im Zuge eines kreativen Prozesses sollten die Global- oder „Roh“-Szenarien dann verbal beschrieben oder anschaulich illustriert werden.<sup>16</sup> Vor zu stark „futuristisch“ geformten Modellwelten ist dennoch zu warnen, da es sich dabei um wirklichkeitsfremde und eher illusionäre Kompositionen handeln kann.

#### *4. Möglichkeiten einer Berücksichtigung von Ergebnissen der Zukunftsforchung in der Strategieentwicklung*

In einem erfolgreichen Strategieentwicklungsprozeß bedarf es auch der Erkennung von technischen Entwicklungstendenzen und der sorgfältigen Abwägung ihrer Konsequenzen. Der Aufbruch in ein neues Technologiezeitalter scheint einerseits hohe Ansprüche an ein Technologiemanagement und an ein strategisch orientiertes Management der Humanressourcen andererseits zu stellen. Eine Erforschung technologischer Innovationen ist vor dem Hintergrund einer strategischen Ausrichtung auch für Finanzdienstleister relevant. Bei der Formulierung neuer Strategien darf nicht außer acht gelassen werden, daß die Ergebnisse der Zukunftsforchung keine absolut verlässlichen Informationen darstellen, sondern nur mögliche Alternativen liefern können. Der Zukunft muß man sich deshalb zügig, aber auch stets „nachdenkensbereit“ und teilweise mit gegebener Distanz nähern. Nicht hinter jedem Trend verbirgt sich ein ausrei-

<sup>15</sup> Die Verdichtung der Verknüpfungen darf jedoch kein Selbstzweck sein; ihr primäres Ziel liegt in der Formierung von Trendlandschaften oder Szenarien, vgl. dazu Liebl (1996), S. 251.

<sup>16</sup> Ein Fallbeispiel für die Anwendung der Szenario-Technik im Bankwesen („Bank der Zukunft“) findet sich bei Reibnitz (1992), S. 71–114.

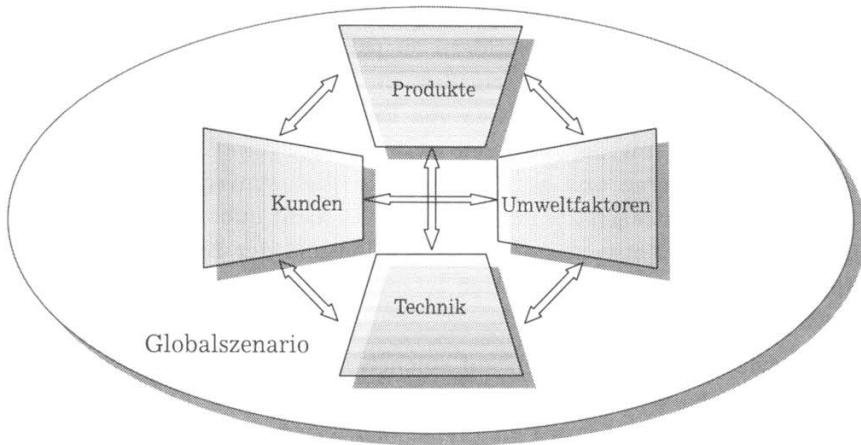


Abb. 3: Interdependente Einzelprojektionen als Bestandteil von Globalszenarien

chendes betriebswirtschaftliches Marktpotential. Die „Zauberlehrlinge“ der Bankenbranche, die Protagonisten der neuen Vertriebswege und des Electronic-Bankings könnten daher noch so manche Desillusionierung erleben.

Das Vorgehen der Zukunftsforscher bei der Simulation von Ideenfindungsprozessen und der Ableitung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Strategien lässt sich daran verdeutlichen, daß Brücken zwischen dem vertrauten Heute und dem noch unbekanntem Morgen zu bauen sind. Den *Spielraum für Produktinnovationen* auszuloten und zukünftige Kundenwünsche mit technologischen Innovationen zu verknüpfen, basiert auf folgenden Fragestellungen: Wie verändern sich unsere künftigen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfelder? Welche dieser Umfeldentwicklungen beeinflussen die Lebensstile von Zielgruppen besonders nachhaltig und wie verändern sich vor diesem Hintergrund in den nächsten fünfzehn Jahren die Kundengruppen hinsichtlich ihrer sozioökonomischen Lebenslage, ihrer Werte und Einstellungen, ihres Freizeit-, Mobilitäts-, Konsum- und Anlageverhaltens?<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Vgl. Ruff (1998), S. 20; als ein Beispiel für mögliche Szenarien des Kreditgewerbes können folgende Entwürfe genannt werden: 1. „Information Society“ – beschreibt eine stark an der Informationstechnik ausgerichtete Entwicklung mit Telebanking u.ä.; 2. „Zurück zur Natur“ – automatisierte Bankgeschäfte können sich nicht durchsetzen; 3. „Kontinuierliche Entwicklung“ – umfaßt eine weitge-

Wenn es um die Erstellung von Zukunftsbildern oder -strategien geht, sind normative, kreative und prospektive Elemente besonders wichtige Kategorien. Um eine möglichst klare Vorstellung von der Zukunft entwickeln zu können, sollten Zukunftsentwürfe auf eine breite Informationsbasis gestellt werden. Je besser es gelingt, ein anschauliches Bild des Kommenden zu zeichnen, desto konkreter können daraus Marktbedürfnisse und somit Forderungen an die Branche abgeleitet werden. Diese Zukunftsbilder liefern dann die Grundlage zur Überprüfung der Unternehmungsvision, zur Erstellung des Chancen- und Gefahrenprofils sowie zur Kontrolle und Überarbeitung des Firmenleitbildes. Die Abweichungen zwischen der Ist-Situation und dem Zukunftsbild ergeben schließlich die Richtung für die Entwicklung der Zukunftsstrategie.

Von den Unternehmungen ist künftig eine wachsende strategische Flexibilität gefordert. Turbulenzen in der Umwelt bewirken, daß bestehende Strategien einer Unternehmung ständig überdacht und an die neuen Bedingungen angepaßt werden müssen. Um allzu häufige, mithin kontraproduktive Richtungskorrekturen in der Strategieentwicklung zu vermeiden, sollte sich die strategische Frühaufklärung als ein eigenständig operierendes Instrument mit neuartigen Umfeldentwicklungen auseinandersetzen.

Ob eine entworfene Trendlandschaft tatsächlich ein „strategisches Issue“ im Sinne eines strategisch relevanten Sachverhalts verkörpert, ist von Zukunftsforschern sorgfältig abzuwägen.<sup>18</sup> Aufgrund ihrer langfristigen Perspektive trägt Zukunftsforschung eher zu Fragen der Gestaltung und Evolution des unternehmungspolitischen Rahmens bei, als letztlich die strategischen Unternehmungsplanungsprozesse inhaltlich en détail zu unterstützen.<sup>19</sup> Um die Praxisrelevanz der vorgenannten theoriegeleiteten Darlegungen besser einschätzen zu können, werden im folgenden betriebliche Erkenntnisse und Erfahrungen zu einer finanzdienstleistungsbezogenen Zukunftsforschung schlaglichtartig vorgestellt.

---

hend kontinuierliche Umfeldentwicklung, in welcher der Bargeldanteil zurückgegangen ist und die Verbraucher vermehrt Geldautomaten nutzen, vgl. Gausemeier/Fink/Schlake (1997), S. 13.

<sup>18</sup> Vgl. Liebl (1996), S. 33; die Verbindung von Umfeld und dem organisationalen Kontext der Unternehmung stellt gleichzeitig eine Schnittstelle zwischen der primär „outside-in“ geprägten Sichtweise und einem „inside-out“-Ansatz dar, vgl. dazu Fahey/Narayanan (1986), S. 184, sowie Steinle (2000), S. 28 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Angermeyer-Naumann (1985), S. 103; zu den Unterschieden zwischen „Strategischer Analyse“ und „Zukunftsforchung“ siehe Angermeyer-Naumann (1985), S. 102, Abb. 1–18.

### **III. Empirisches Schlaglicht zum Status quo und zu Entwicklungstendenzen der Zukunftsforschung in Finanzdienstleistungsunternehmungen**

#### *1. Ansätze und Inhalte einer strategierelevanten Zukunftsforschung in Finanzdienstleistungsunternehmungen*

Eine strategisch orientierte Zukunftsforschung in Finanzdienstleistungsunternehmungen hat zum Ziel, den betrieblichen Entscheidungsträgern, die eine neue Strategie ausarbeiten wollen, unternehmerische Entscheidungsgrundlagen zu denkbaren Zukünften zu liefern. Dies bedeutet, daß das Besorgen von Input-Informationen für Planungs- und Entscheidungsprozesse, und zwar durch Aufspüren zusätzlicher Alternativen sowie durch das Strukturieren von Programmen etwa zur Intervention, im Vordergrund steht.

Um die Relevanz und Ausformung einer Zukunftsforschung im Finanzdienstleistungsbereich in der betrieblichen Praxis näher analysieren und bestimmen zu können, wurde eine schriftliche Befragung in Form eines empirischen Schlaglichtes durchgeführt.<sup>20</sup> (Die zentralen Ergebnisse der Befragung faßt Abb. 6 zusammen.) Unter Vorgabe einer einführenden Definition zur Zukunftsforschung haben genau zwei Drittel der befragten Unternehmen angegeben, sich intern mit Zukunftsforschung zu befassen. Dies zeigt, daß in der Mehrzahl der Institute die Erkundung der Zukunft ein ernstgenommenes Thema darstellt, obwohl in der langfristigen Unternehmungsplanung ein weiter gefaßter Zeithorizont von bis zu fünfundzwanzig Jahren kaum Berücksichtigung findet.

Nach Ansicht der meisten befragten Institute liegen die wesentlichen *Nutzenpotentiale* einer unternehmungsbezogenen Zukunftsforschung im Aufzeigen von Technologieperspektiven, in der Vorbereitung auf mögliche Strukturbrüche in der Umwelt und in der Förderung der Lern- und Wandlungsfähigkeit einer Unternehmung. Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen sehen in der Generierung von Zukunftsgestaltungsoptionen, im Beitrag zu einer zukunftsbejahenden Unternehmungskultur, in der Etablierung eines qualitativen Wissensmanagements und in der Entwicklung wünschbarer Zukünfte weitere, aber weniger bedeutende Nutzenpotentiale der betrieblichen Zukunftsforschung. Sie

---

<sup>20</sup> Zu den unterschiedlichen Formen einer Befragung vgl. Kromrey (1994), S. 285–287; es wurde an 33 Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors (Banken, Sparkassen, Versicherungen und Bausparkassen) in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein einheitlicher vierseitiger Fragebogen versandt; die Rücklaufquote betrug mit 15 Fragebögen etwa 45 Prozent.

kann jedoch auch einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von Visionen leisten, wie von einem Institut besonders angemerkt wurde.

Wenn betriebliche Zukunftsforchung unternommen wird, geschieht dies mehrheitlich an *zentraler Stelle* (z.B. im Controlling, Marketing oder in der Volkswirtschaftlichen Abteilung). Einige befragte Unternehmungen (ca. 30 %) gaben an, Zukunftsforchung dezentral organisiert in verschiedenen Bereichen vorzunehmen. Die Befragung ergab, daß sogar zwei Finanzinstitute eigene Gruppen/Abteilungen installiert haben, die gezielt mit „Futures Research“ betraut sind. Beide Einrichtungen sind mit fünf Mitarbeitern besetzt und als Stabsbereich im Dachinstitut bzw. Konzern organisatorisch institutionalisiert. In beiden Fällen handelt es sich um relativ große Finanzdienstleistungskonzerne („Global Player“). Daran wird deutlich, daß Zukunftsforchungskapazitäten bisher lediglich in Groß-Konzernen des Finanzdienstleistungsbereichs zentral zusammengefaßt sind und damit selbständig operieren können. Gleichwohl lassen sich innerbetriebliche Seminare oder Workshops zu strategischen Fragestellungen der Unternehmungszukunft mit Unterstützung externer Beratungsgesellschaften organisieren, woran Angestellte aller Hierarchieebenen teilnehmen könnten.<sup>21</sup> Bei einem derartigen Angebot besteht offensichtlich noch großes Entwicklungspotential. Oftmals beanspruchen jedoch obere Unternehmungsebenen (z.B. Vorstände, Direktoren oder die Geschäftsführung) das Thema „Zukunft“ für sich. So kommen andere Mitarbeiter nur selten mit diesen Fragestellungen in Berührung oder werden zumindest nicht an der Entscheidungsfindung in Zukunftsfragen beteiligt. Dieses Defizit wurde auch bei den befragten Instituten festgestellt. Letztlich hält der Großteil der befragten Finanzdienstleister eine *interne Zukunftsforchung* für ein wichtiges Instrument, um so eine sinnvolle Vorbereitung auf die zunehmend ungewisse Zukunft zu gewährleisten.

Als *zentrale Aufgabe* der Zukunftsforchung wird das Einholen und Auswerten von Feedback-Informationen zu Erfahrungen aus der Anwendung von Zukunftsforchungsmethoden (z.B. Delphi- oder Szenario-Technik) angesehen, um eine Verbesserung des Prozesses des Vorausschauens herbeizuführen.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Solche Zukunftsconferenzen werden inzwischen von diversen Beratungsgesellschaften und Zukunftsforchungsinstituten angeboten, z.B. das regelmäßig stattfindende „Zukunftsforum“ der Prognos AG in Basel, vgl. Prognos AG (1997), S. 1 ff.

<sup>22</sup> Vgl. Müller-Stewens (1988), Sp. 2919–2921; Vorausschau („Forecasting“) kann als Bestandteil der Zukunftsforchung, welche im Gegensatz dazu aber vor-

Zur Entwicklung von Unternehmungsstrategien gehen immer weniger Betriebe rein nach Intuition vor. Sie verwenden dazu vielmehr *erprobte Planungshilfen*, die sie bei der Suche nach neuen Strategien unterstützen. Dabei hat sich gezeigt, daß neben der Szenario-Technik schon diverse Kreativitätstechniken große Verbreitung gefunden haben. Indes kommen neuere und aufwendigere Methoden wie die Delphi- oder Cross-Impact-Technik bei den befragten Instituten weniger zum Einsatz (vgl. Abb. 4).

Daran wird deutlich, daß insbesondere Trendanalysen am weitesten verbreitet sind. Mathematische Extrapolationen werden eher seltener angewandt. Andere zur Auswahl gegebene Instrumente der Zukunftsforschung werden von den Unternehmungen nicht verwendet (Relevanzbaumverfahren, Cross-Impact-Analysen, Systemanalysen etc.).

Die *Beschaffung von Input-Informationen* für strategische Entscheidungsprozesse erfolgt bei den an der Befragung beteiligten Finanzinstituten sehr unterschiedlich (vgl. Abb. 5). Neben klassischen Informationsquellen (z.B. wissenschaftliche Studien) nutzen viele Unternehmungen auch neue Medien wie etwa das Internet. Nur wenige der befragten Unternehmungen greifen bei ihrer Informationsbeschaffung auf Delphi-Berichte oder Zukunftsforschungsinstitute zurück. Universitäre Angebote oder Netzwerke liegen auch eher im Mittelfeld der Nennungen. Dies zeigt, daß die innere Auseinandersetzung mit der eigenen Zukunft derzeit noch eher mit Hilfe brancheninterner Informationsquellen (z.B. Verbände) als im Wechselspiel mit externen gesellschaftlichen Kräften stattfindet.<sup>23</sup>

Nichtsdestoweniger gibt es aber bereits Finanzdienstleister, die auch sektorübergreifende Studien in ihre Strategieentwicklung einbeziehen. So wurde in einzelnen Fällen auf das Heranziehen von Veröffentlichungen des B.A.T.-Freizeitforschungsinstituts, der Prognos AG, der Shell AG oder des Trendbüros Hamburg hingewiesen. Es hat sich gezeigt, daß außerordentlich wenig Kontakt zu professionellen Zukunftsforschungseinrichtungen besteht. Insbesondere internationale Organisationen wie das „St.Galler Zentrum für Zukunftsforschung (SGZZ)“ oder die „World

---

wiegend Kausalbeziehungen untersucht, angesehen werden; Banken betreiben weitreichendes Vorausschauen: Sie haben aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit und ihrer meist internationalen Kundschaft ein originäres und nachhaltiges Interesse an den Entwicklungen der Weltwirtschaft und der globalen Situation.

<sup>23</sup> Vgl. dazu *Schlange* (1993), S. 66; zur Bedeutung von Informationsquellen unter US-amerikanischen Führungskräften vgl. *Krystek/Müller-Stewens* (1993), S. 183, Abb. 3–13.

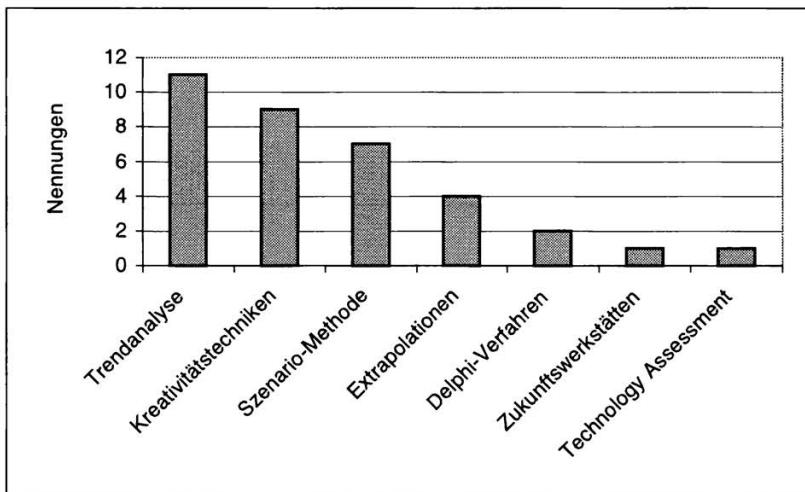


Abb. 4: Eingesetzte Methoden der Zukunftsforchung

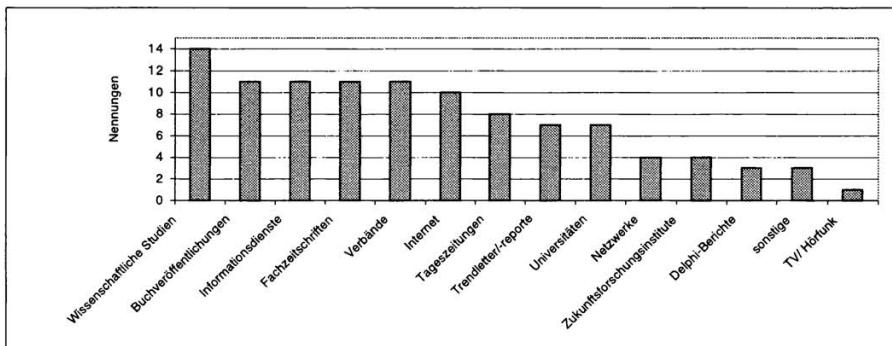


Abb. 5: Nutzung von Informationsquellen bei der Strategieentwicklung

Future Society (WFS)“ wurden in der Erhebung von den Befragten nicht angeführt. Vereinzelt wurden aber folgende Einrichtungen erwähnt: Battelle-Institut, Forschungsinstitut Berlin der DaimlerChrysler AG, das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) und die OECD.

Zu den wesentlichen *Inhaltsfeldern* einer finanzdienstleistungsbezogenen Zukunftsforchung befragt, gaben die meisten Unternehmungen an,

Kredit und Kapital 4/2000

daß eine innerbetriebliche Zukunftsforschung vordringlich die Bereiche „Märkte“ (z.B. Erstellung/Auswertung langfristiger Wirtschaftsprognosen) und „Kunden“ (z.B. Suche nach psychographischen Trends in der Bevölkerungsentwicklung) untersuchen soll – dicht gefolgt von „technologischen Entwicklungen“. Wenige der befragten Institute messen dagegen den Bereichen „Gesellschaft“ und „Politik“ eine besondere Bedeutung zu.

## 2. Zukunftsforschungsrelevante Tendenzen ausgewählter Geschäftstätigkeitsbereiche von Finanzdienstleistern

Die Deregulation auf den Kapitalmärkten, der wachsende Wettbewerb um Sparkapital und die Fortschritte in der Technologieunterstützung verändern die einseitig auf den jeweiligen Produzenten abgestellten Produktstrukturen. Die traditionelle Arbeitsteilung unter den verschiedenen Arten von Finanzinstituten wird bald der Vergangenheit angehören. Ferner wird sich die Differenzierung bei den Produkten hin bis zu deren gleichwertiger Austauschbarkeit nivellieren, was das Tempo des Verdrängungswettbewerbs noch zusätzlich beschleunigen wird. So wurden im letzten Teil der Erhebung die Institute dahingehend befragt, welche zukunftsforschungsrelevanten Tendenzen sie in der Entwicklung bestimmter Bereiche ihrer Geschäftstätigkeit („Produkte“, „Kunden“, „Vertriebswege“ und „Konkurrenz“) sehen.

Zum Bereich „Produkte“ gaben die Unternehmungen an, daß sie eine stärkere und schnellere Orientierung des betrieblichen Leistungsangebots an den Kundenbedürfnissen erwarten. Dazu bedarf es einer ausgeprägteren Differenzierung der Produktpalette. Zwischen Standard-Produkten und differenzierten Leistungsangeboten wird daher die Polarisierung weiter zunehmen.<sup>24</sup> Für anspruchsvolle und spezielle Dienstleistungen wie etwa Hypothekenfinanzierungen wird aufgrund des Fachwissens und der Kundennähe die regionale Vollbank weiterhin erste Wahl bleiben; im Wertpapiergeschäft und bei Geldanlagen werden dagegen zunehmend

<sup>24</sup> In Versicherungsunternehmungen finden Zukunftsforscher bereits in der Produktentwicklung Einsatz: Die *Münchener Rückversicherung* setzt beispielsweise ein Team von zwölf Meteorologen, Geologen und Hydrologen („geowissenschaftliche Zukunftsforscher“) ein, um das Ausmaß und die Wahrscheinlichkeit von Naturkatastrophen wie etwa Überschwemmungen zu berechnen, vgl. *Uchatius* (1998), S. 18; weltweit 80 Versicherungsunternehmungen haben eine eigene Organisation, die „Genfer Vereinigung“, gegründet, um kontinuierlich Zukunftstrends zu beobachten und deren Bedeutung für die Versicherungsbranche zu untersuchen.

auch internationale Finanzalternativen einbezogen. Die Entwicklung von Finanzprodukten nimmt in Zukunft aufgrund technischer Fortschritte immer weniger Zeit in Anspruch. Zudem werden diese Leistungen in ihren Komponenten individuell kombinierbar, so daß sie bei komplexen Problemlösungen modularartig synthetisiert werden können. Erforderlich werden deshalb neue Lösungen zur Unterstützung von Finanzdienstleistungen als integralem Bestandteil von Electronic-Commerce-Konzepten. Für Finanzdienstleistungsanbieter besteht dann verstärkt die Möglichkeit, den Markt auch mit Nischenprodukten (z.B. Ethik-Investmentfonds) zu bedienen. Weiterhin wird im Öko-Marketing und in der Markenpolitik für Finanzdienstleister allgemein ein wachsendes Potential gesehen. Die Tendenz zu „Rundum-sorglos-Produkten“ und damit zu Allfinanzangeboten aus einer Hand wird voraussichtlich zunehmen.

Die anhaltende Technisierung und schwindende Kundenloyalität schwächt die Beziehung „Bank – Kunde“ weiter. Auch die befragten Finanzdienstleistungsunternehmungen geben an, daß sie mit einer anhaltend sinkenden Kundenbindung bei gleichzeitig steigender Anspruchsmittelheit rechnen. Bei erhöhter Markttransparenz werden sich die Kundenbedürfnisse sogar noch weiter ausdifferenzieren.

Die nationalen Märkte werden in ihrer Relevanz zugunsten des europäischen bzw. internationalen Marktes abnehmen. Die Bereitschaft der Konsumenten, neue bzw. mehrere Bankverbindungen nebeneinander einzugehen, wird ebenfalls wachsen. Zudem ist zu beobachten, wie sich die Akzeptanz der Kunden gegenüber neuen Techniken und weiteren Automatisierungen entwickeln wird. Im Blickfeld der Zukunftsorscher sollte deshalb nicht nur die demographische Entwicklung stehen, sondern in gleichem Maße die Erkundung der Tendenzen im Kundenverhalten sowie der Präferenzstrukturen bei den Dienstleistungsangeboten.

Neue *Vertriebskanäle* revolutionieren nicht nur die Bankenlandschaft. So sagen die befragten Mitarbeiter der Finanzinstitute im Bereich „Vertriebswege“ entscheidende Veränderungen der herkömmlichen Vertriebsstrukturen (z.B. Filialen) voraus. Eine Optimierung des Vertriebswege-Mix insbesondere unter Kostengesichtspunkten steht vielen Finanzdienstleistungsunternehmungen bevor. Der Trend zu Internet- („Electronic-Commerce“) und Direktvertrieb (via Multimedia/Bildtelefon) wird langfristig anhalten. Dies geht einher mit dem technischen Wandel und dem generell zunehmenden Technikeinsatz. Eine qualitative Beratung wird in Zukunft unter Berücksichtigung der technologischen Möglichkeiten erfolgen. Es bleibt abzuwarten, ob die Vertriebswegevielfalt in diesem Sektor aufrechterhalten bleibt und ob eine Integration des stationären

nären sowie direkten Vertriebs mit intelligenten Kombinationen elektro-nischer und traditioneller Strukturen möglich sein wird. Die Qualität des Vertriebskanals wird sich in jedem Fall künftig verstärkt an der Ertragskraft des Kunden orientieren.

Für den *Wettbewerb* erwarten die Finanzdienstleister, daß Konzentra-tion („Tendenz zur Größe“) und Globalisierung weitgehend ungehemmt und beschleunigt durch gravierende Umfeldentwicklungen (z.B. Internet, EWU) voranschreiten. Fusionen zur Erzielung von Synergieeffekten über Kostensenkungen, Personalabbau und Zweigstellenschließungen sowie Zusammenschlüsse zur Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen kennzeichnen den derzeitigen Status in der Finanzdienstleistungsbranche. Die deutschen Universalbanken werden verstärkt durch Direktban-ken und Discount Broker bedrängt, obwohl hier nach Meinung der befragten Institute schon eine Marktbereinigung absehbar ist. Auch die Finanzintermediäre werden den klassischen Anbietern wie Banken und Versicherungen weitere Marktanteile streitig machen wollen. Durch Kooperationen mit anderen Anbietern, den Aufbau eines markanten Unternehmungsprofils oder vorausschauende Analysen („Vorsprung durch Wissen“) lassen sich vor dem Hintergrund der skizzierten Ent-wicklungstendenzen Wettbewerbsvorteile generieren. Als *Szenario* für die nächsten Jahre zeichnet sich ab, daß nur wenige große Finanzkon-zerne europaweit sämtliche Sparten des Versicherungs- und Bankge-schäfts betreiben werden.

### *3. Problemfelder einer betrieblichen Zukunftsforschung im Finanzdienstleistungssektor*

Die an der Befragung beteiligten Unternehmungen gaben in der Mehrzahl an, daß sie bei einer internen Zukunftsforschung die betriebswirt-schaftliche Legitimation und die Akzeptanz bei den Mitarbeitern als nachhaltigste *Problemfelder* ansehen. Bezogen auf die betriebswirt-schaftliche Legitimation stellt sich die Frage der Wirtschaftlichkeit von firmeneigener „Futures Research“. Ob sich eine solche Erkundung der Zukunft wirklich wieder auszahlt und damit auch kostenneutral erfolgen kann, läßt sich wohl nur schwer genau ermitteln, insbesondere bei kurz-fristiger Betrachtung.<sup>25</sup> Zukunftsforschung nach klassischem Verständnis legitimiert sich betriebswirtschaftlich, wenn überhaupt, erst langfristig.

---

<sup>25</sup> Als Beispiel sei auf das Jahres-Budget der Zukunftsforschungsgruppe der DaimlerChrysler AG von etwa 10 Millionen DM verwiesen, vgl. *Uchatius* (1998), S. 18.

Die Akzeptanzproblematik ist mit dem Legitimationsproblem eng verbunden. In breiten Mitarbeiterkreisen findet man vielfach erst Akzeptanz, wenn die betriebswirtschaftliche Legitimation einer Tätigkeit bewiesen ist. So besteht die Gefahr bei schwächeren Unternehmungskulturen, daß Zukunftsforcher im Betrieb als „visionäre Spinner“ oder „unproduktive Phantasten, die für den Papierkorb arbeiten“, angesehen werden. Eine interne Zukunftsorschung kann zudem durch organisatorische Hemmnisse behindert werden. Dies ist der Fall, wenn an verschiedenen Stellen bereits dezentral solche Aktivitäten bestehen und bei Zusammenfassung in Form einer zentralen Einrichtung Kompetenzen und Kapazitäten abgezogen werden oder keine genauen Regelungen für die Zuständigkeitsbereiche in Fragen der Zukunftsorschung existieren. Vielfach findet keine Kommunikation über im Betrieb verfügbare Zukunftsorschungskapazitäten statt. In personalen Defiziten oder Kompetenzproblemen sieht man dagegen weniger Schwierigkeiten; Kapazitätsengpässe sind dagegen in vielen Instituten zu beobachten.

Mitarbeiter „unterer“ Hierarchieebenen werden mit Zukunftsfragen nur gelegentlich betraut. Ihnen wird ohnehin selten eine Partizipation an strategischen Entscheidungsprozessen oder Zukunftsorschungsaktivitäten eingeräumt, obwohl dadurch enorme Motivationspotentiale freigesetzt werden könnten und sich gezielt Wissenspotentiale dieser Mitarbeiter nutzbar machen ließen. Mit Workshops oder Zukunftsseminaren würden sich weitere Ressourcen auf diesem Gebiet erschließen lassen, zumal bei den befragten Unternehmungen solche Veranstaltungsangebote bisher nur vereinzelt geschaffen worden sind.

Nur wenige befragte Institute greifen bisher auf die Angebote von spezialisierten Zukunftsorschungseinrichtungen (z. B. Delphi-Berichte) zurück. Das vorhandene Informationsspektrum wird damit nicht hinreichend systematisch ausgeleuchtet, was auf die Qualität der Zukunftsorschung negativ zurückwirkt. Dadurch bleiben auch Synergiepotentiale ungenutzt, und wirklich neues Denken wird bei strategischen Problemstellungen nicht ausreichend gefördert (vgl. Abb. 6).

Vor dem Hintergrund dieser Problemfelder sollen im folgenden Abschnitt nun ausgewählte Gestaltungsoptionen zur Initiierung und Etablierung einer strategierelevanten Zukunftsorschung in Finanzdienstleistungsunternehmungen generiert und Entwicklungstendenzen einer „ökonomischen Futurologie“ vorgestellt werden.

Zentrale Ergebnisse der Befragung im Überblick	
Themenaspekt	Zentrale Befragungsergebnisse
Zeithorizont der langfristigen Unternehmungsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrheit der befragten Finanzinstitute nennt 3–5 Jahre</li> <li>- Eine Vielzahl hält einen Zeitraum von 5–10 Jahren für relevant</li> <li>- Keine Unternehmung geht über 10 Jahre hinaus, obwohl angegeben wurde, daß ein Zeithorizont von bis zu 25 Jahren für die Unternehmungspolitik bedeutsam ist</li> </ul>
Erstellung von Prognosen/Szenarien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgt zum Großteil im Controlling</li> <li>- Teilweise extern (Beratungsgesellschaften)</li> <li>- Marktforschung und Strategisches Marketing werden ebenfalls genannt</li> <li>- Planungsabteilungen und Volkswirtschaftliche Abteilungen sind in einigen Fällen damit beauftragt</li> </ul>
Methoden zur Strategiegenerierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Am häufigsten findet die Szenario-Technik bei der Strategiegenerierung Einsatz</li> <li>- Kreativitätstechniken wie Brainstorming sind ebenfalls weit verbreitet</li> <li>- Ein Drittel der befragten Institute geht dabei noch nach Intuition vor und verzichtet teils auf die systematische Anwendung unterstützender Planungsinstrumente</li> <li>- Delphi- oder Cross-Impact-Technik werden nur vereinzelt verwendet</li> </ul>
Informationsquellen zur Strategieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditionelle Quellen stehen im Vordergrund (wissenschaftliche Studien, Verbände etc.)</li> <li>- Neue Medien wie das Internet haben schon recht hohe Verbreitung gefunden</li> <li>- Gezielte Zukunftsinformationen werden über Informationsdienste oder Trendreporte eingeholt</li> <li>- Netzwerke und universitäre Angebote werden nur gelegentlich genannt</li> <li>- Selten wird dagegen auf Zukunftsforchungsinstitute oder Delphi-Berichte zurückgegriffen</li> </ul>
Externe Zukunftsstudien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden fast regelmäßig zur Entwicklung der Unternehmungspolitik herangezogen</li> <li>- Etwa ein Drittel verzichtet darauf</li> <li>- Als Verfasser werden bspw. genannt: B.A.T.-Freizeitforschungsinstitut, IfO-Institut, Prognos AG, Trendbüro Hamburg, Shell AG</li> </ul>

Zentrale Ergebnisse der Befragung im Überblick	
Themenaspekt	Zentrale Befragungsergebnisse
Betriebliche Zukunftsorschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genau zwei Drittel der befragten Finanzinstitute befas- sen sich intern mit Zukunftsorschung</li> <li>- Lediglich fünf der befragten Organisationen gaben an, sich damit nicht zu beschäftigen</li> <li>- Ausgesprochen homogen wurde geantwortet, daß eine innerbetriebliche Zukunftsorschung sinnvoll ist und eine geeignete Vorbereitung auf die ungewisse Zukunft dar- stellt</li> </ul>
Verwendung von Zukunftsfor- schungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- An erster Stelle rangiert die Trendanalyse, die viele Unternehmungen einsetzen</li> <li>- Kreativitätstechniken und Szenario-Methoden sind in ihrer Anwendung stark verbreitet</li> <li>- Gelegentlich wird auf Extrapolationen und die Delphi-Technik zurückgegriffen</li> <li>- Zukunftswerkstatt und Technology Assessment werden nur vereinzelt angegeben</li> </ul>
Organisation interner Zukunfts- forschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mehrheitlich zentrale Struktur</li> <li>- Teilweise auch dezentrale Einrichtung nach jeweiligem Bedarf</li> <li>- Eigene Zukunftsorschungsabteilung ist nur in zwei Fällen vorhanden – mit je fünf Mitarbeitern (Stabsstellen)</li> <li>- Hauptsächlich obere Unternehmungsebenen (z. B. Vor- stand, Direktoren) einbezogen, einfache Sachbearbeiter oder Angestellte werden oftmals nicht angesprochen</li> <li>- Zukunftsworshops oder -konferenzen unterstützt durch externe Berater wurden bisher kaum organisiert oder angeboten</li> <li>- Mitglied eines ‚Future‘-Netzwerks wie der WFS ist keines der befragten Finanzinstitute</li> <li>- Nur mit wenigen, auf Zukunftsorschung spezialisierten Organisationen (z. B. IZT) stehen die Unternehmungen in Kontakt</li> <li>- Kooperiert wird in Fragen der Zukunft – wenn über- haupt – lediglich innerhalb eines Konzerns oder Verbun- des; Kooperationen über Branchengrenzen hinweg exi- stieren nicht</li> </ul>

(Fortsetzung auf Seite 598)

Zentrale Ergebnisse der Befragung im Überblick	
Themenaspekt	Zentrale Befragungsergebnisse
Nutzenpotentiale unternehmungsbezogener Zukunftsforschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nach Einschätzung der befragten Finanzdienstleister überwiegt die Vorbereitung auf mögliche Strukturbrüche in der Umwelt und die Förderung der Lern- und Wandlungsfähigkeit in der Unternehmung („Lernende Organisation“)</li> <li>- Außerdem wird im Aufzeigen von Technologieperspektiven ein hoher Nutzen gesehen</li> <li>- Ein Drittel gibt an, daß Zukunftsforschung einen Beitrag zu einer zukunftsbejahenden Unternehmungskultur leisten kann</li> <li>- In der Entwicklung von unternehmungsbezogenen Zukunftsgestaltungsoptionen wird ein weiteres, aber nicht so bedeutendes Nutzenpotential erkannt</li> <li>- Die Etablierung eines Wissensmanagements und die Generierung wünschbarer Zukünfte spielt eine untergeordnete Rolle</li> <li>- Die Generierung von Visionen kann durch kreative Zukunftsforschung bedeutend unterstützt werden</li> </ul>
Problemfelder einer innerbetrieblichen Zukunfts-forschung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Betriebswirtschaftliche Legitimation und Akzeptanz bei den Mitarbeitern wird als besonders problematisch eingestuft</li> <li>- Ebenso treten vielfach organisatorische Hemmnisse und Kapazitätsengpässe auf</li> <li>- In personalen Defiziten und Kompetenzproblemen werden dagegen weniger Schwierigkeiten gesehen</li> </ul>
Bereiche einer internen Zukunfts-forschung im Finanzdienstleistungssektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im Vordergrund sollten nach den Befragungsergebnissen die Felder „Kunden“ und „Märkte“ stehen</li> <li>- „Technologische Entwicklungen“ sollten ebenfalls ein zentrales Element in der Untersuchung darstellen</li> <li>- Weniger Aufmerksamkeit sollte dagegen den Bereichen „Gesellschaft“ und „Politik“ zukommen</li> <li>- Vereinzelt wurde angegeben, daß Zukunftsforschung auch das Segment „Mitarbeiter/Personal“ umfassen sollte</li> </ul>

Abb. 6: Zusammenfassung der Befragungsergebnisse systematisiert nach Themenaspekten

Kredit und Kapital 4/2000

#### **IV. Gestaltungsoptionen zur Etablierung einer strategierelevanten Zukunftsforchung**

##### *1. Optionen der Institutionalisierung von Zukunftsforchung*

Grundsätzlich ist das Anwendungsgebiet der betrieblichen Zukunftsforchung extrem breit gestreut. Die damit befaßten Stellen und Einheiten arbeiten im Erstellen von Zukunftsbildern inter- und multidisziplinär bei einer großen Offenheit gegenüber der wissenschaftlichen Fachwelt (z.B. intensive Kommunikation, Teilnahme an Kongressen oder Personalaustauschprogrammen). Viele Mitarbeiter sogenannter „Zukunfts-Labore“ verfügen deshalb über Doppelqualifikationen.

Näher lassen sich drei Arten von Zukunftsforchern gegeneinander abgrenzen: „Vorratsdenker“, „Rechner“ und „Trendjäger“.<sup>26</sup> Die erste Kategorie dieser Wissenschaftler zeichnet sich dadurch aus, daß sie Chancen- und Risikoszenarien durchspielen und überlegen, wie sich die Gesellschaft beispielsweise gegen Ressourcenknappheit oder Überalterung wappnen kann. Auf Hawaii und in Houston kann man Zukunftsforchung an der Hochschule studieren („Diplom in Zukunftsstudien“), und die Fernuniversität Greenleaf (USA) verleiht sogar ein Doktorat im Fach „Studien zum 21. Jahrhundert“. In Europa muß man sich dagegen zur Ausbildung an traditionelle Disziplinen (Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Soziologie etc.) halten. Der „Rechner“ unter den Zukunftsforchern hat meist eine fundierte volkswirtschaftliche Ausbildung und verfügt über ein gewisses Gespür für wirtschaftspolitische Entwicklungen. Daher sind diese quantitativ-orientierten Zukunftsforchern auch vorwiegend im Kreditgewerbe oder in Versicherungen anzutreffen. Die Trendjäger – auch „Trend-Scouts“ genannt – brauchen in erster Linie ein Gefühl für den Alltag. Solche Trendforscher gelten zwar als die „kurzsichtigsten“ aber gleichwohl phantasievollsten unter den Futurologen. Als Zukunfts- und insbesondere als Trendforscher sollte man eine sicherlich zunächst ambivalente Gedanken auslösende Schlüsselqualifikation besitzen: „Mut zur Lächerlichkeit“. Die Fähigkeit, sich selbst in Frage stellen zu können und das Gefühl für Themen zu haben, die noch nicht auf dem Marktplatzt der Meinungen feilgeboten werden, ist dabei von großem Vorteil. Zukunftsforchern sind schließlich keine Magier. Mit Computern, Phantasie und viel Fingerspitzengefühl gelingt es ihnen zumindest teilweise, dem Schicksal „ein wenig in die Karten zu schauen“.

---

<sup>26</sup> In Anlehnung an Stenzel (1998), S. 62.

Eigentlich besteht in jeder Abteilung einer Unternehmung die Notwendigkeit, über die betriebliche Zukunft nachzudenken; eine sorgfältige Erforschung der Zukunft unter dem Gesichtspunkt einer strategieorientierten Informationsselektion sollte jedoch im Verantwortungsbereich einer entsprechenden Gruppe liegen, die als Stabsabteilung direkt der Unternehmungsspitze unterstellt ist. Deren Vertreter gelten als vornehmliche Zielgruppe für die Bereitstellung relevanten Zukunftswissens zur Strategiegenerierung.

In kleinen, interdisziplinär besetzten Teams sollte die Erkundung der Zukunft und Beobachtung der Marktentwicklung in Finanzdienstleistungsunternehmungen erfolgen. Empfehlenswert ist hierbei eine Mitarbeiteranzahl von etwa fünf bis zwanzig Zukunftsforschern.<sup>27</sup> Einerseits ist dadurch eine hohe Flexibilität gewährleistet, und andererseits werden so die Personalkosten in einem überschaubaren Rahmen gehalten. Die Gestaltung einer solchen Zukunftsforscher-Gruppe in einem eigenen Profit Center, das auch für andere Unternehmungen Dienstleistungen erbringen könnte, würde die betriebswirtschaftliche Legitimation einer solchen Abteilung wesentlich erhöhen und deren Akzeptanz in der Belegschaft verbessern. Mit entsprechenden Kosten-/Nutzenanalysen ließe sich eine solche Institutionalisierung sinnvoll vorbereiten. Finanzdienstleister können aber auch sogenannte „Trend-Scouts“ einsetzen, die im Auftrag der eigenen Unternehmung im In- und Ausland nach erfolgreichen oder erfolgversprechenden Produkten oder Entwicklungen Ausschau halten. Dies erscheint sinnvoll insbesondere für den innovativen US-amerikanischen oder japanischen Markt, wo neuartige Finanzprodukte wie „Commercial Papers“ und „Medium Term Notes“ viel schneller und zahlreicher entwickelt werden.

## *2. Initiierungsvorschläge zu Zukunftsforschungsprojekten in Finanzdienstleistungsunternehmungen*

Auch wenn betriebliche Zukunftsforschung in zentraler institutionalisierter Form im wesentlichen erst für Finanzkonzerne ab einer bestimmten Größenordnung in Frage kommt, hat die Erhebung gezeigt, daß die befragten Unternehmungen zunächst unabhängig von der Betriebsgröße über Ideen zur internen Zukunftsforschung verfügen. Die Modelle zur internen Zukunftsforschung in Industriebetrieben lassen sich nicht ohne

---

<sup>27</sup> In einigen Industrieunternehmungen sind teilweise bis zu dreißig Mitarbeiter in Zukunftsforschungsabteilungen beschäftigt, vgl. Uchatius (1998), S. 18.

weiteres auf Finanzdienstleister übertragen, weil diese aufgrund ihrer originären Produktpalette und eigenen Spezifika besondere Inhalte einer eigenen finanzdienstleistungsbezogenen Zukunftsforchung erfordern.

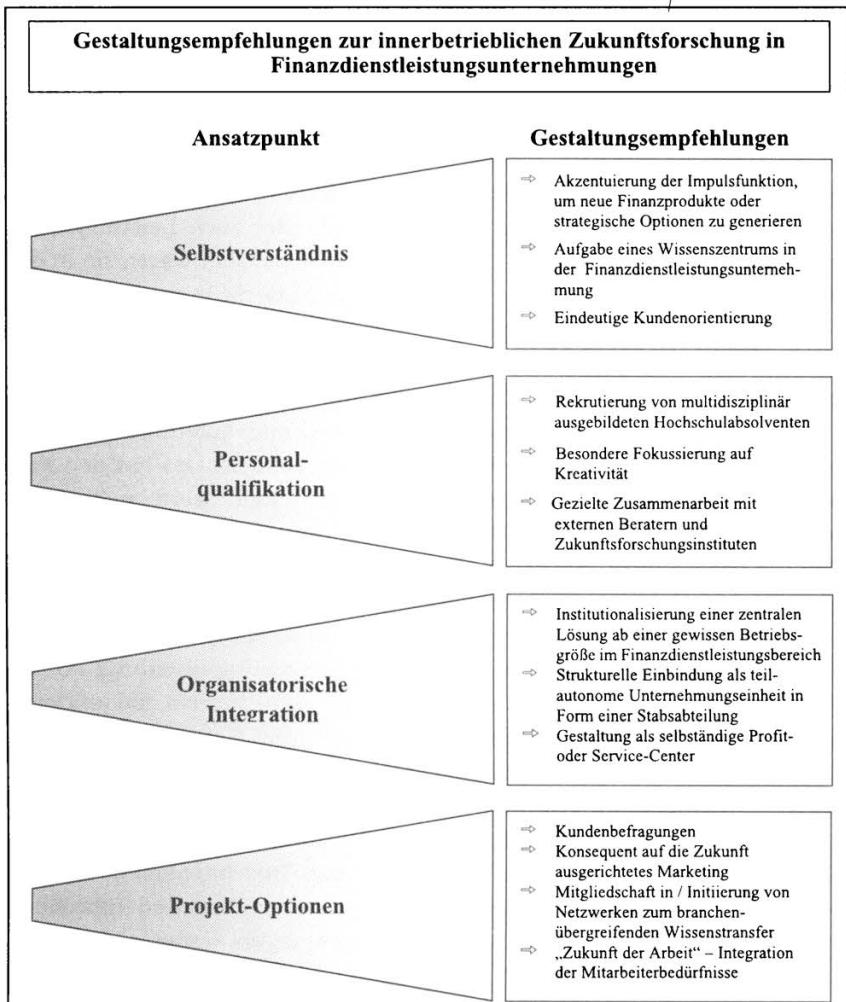
Ist eine Zukunftsforchungsabteilung erst einmal mit den nötigen Kapazitäten ausgestattet, lassen sich mannigfaltige Tätigkeitsfelder erschließen. Zukunftsforcher könnten ebenfalls als Berater für das Management („Inhouse-Consulting“) tätig sein oder auch Leistungen für Unternehmungen aus anderen Branchen anbieten. Dabei wären sie in der Lage, ganz neue Denkanstöße oder zukunftsorientierte Input-Informatio-nen zur Strategieentwicklung zu liefern. In Frankreich nehmen Mitarbeiter vieler Unternehmungen an Seminaren zur Unternehmungsstrategie und zu Methoden der Zukunftsforchung teil, um in ihren Organisations eigene Arbeitsgruppen für Zukunftsforchung aufzubauen, die in ihrer Besetzung durchaus periodisch wechseln können. Das hat den Vor-teil, daß anstehende Projekte intern abgewickelt werden könnten. Dadurch ließen sich die hohen Kosten für externe spezialisierte For-schungseinrichtungen einsparen. Um ein zukunftsorientierteres, langfri-stiges Denken in breiten Mitarbeiterkreisen zu etablieren, bedarf es einer Förderung entsprechender Programme in Schulungs- und Weiterbil-dungsveranstaltungen. Eine eigene Zukunftsforchungsabteilung könnte solche Prozesse sinnvoll unterstützen, indem qualifizierte Moderatoren bereitgestellt, futuristische Informationen aufbereitet oder gar Leitbilder der Zukunft entwickelt werden. Dies kann in unterschiedlichsten Formen stattfinden: Im Team um Prof. E. Minx<sup>28</sup> kommt es durchaus vor, daß ein neues Zukunftsszenario als Theaterstück von den Mitarbeitern aufgeführt wird („Durchleben erleichtert das Durchdenken“). Ebenso könnte ein Erfahrungsaustausch etwa zwischen Banken und führenden innerbetrieblichen Zukunftsforchungseinrichtungen anderer Sektoren (z.B. der Deutschen Shell AG) organisiert werden. Durch eine Koopera-tion mit branchenübergreifenden Institutionen könnten den Finanz-dienstleistern neue Ideen, Perspektiven und Herangehensweisen beim Umgang mit der Zukunft aufgezeigt werden, unter Wahrung des situati-ven Bezugs von Finanzdienstleistern.

Zum Thema „Zukunft“ lassen sich auch zahlreiche Public-Relations-Aktionen in Finanzdienstleistungsunternehmungen initiieren.<sup>29</sup> Finanz-institute haben etwa die Möglichkeit, den Kontakt zu Hochschulen zu

---

<sup>28</sup> Leiter des Zukunftsforchungsinstituts „Gesellschaft, Forschung und Tech-nik“ der DaimlerChrysler AG.

<sup>29</sup> So hat beispielsweise der damalige Schweizerische Bankverein 1990 einen Jugendwettbewerb mit dem Titel „Die Schweiz in 50 Jahren, aus der Sicht des Kredit und Kapital 4/2000



*Abb. 7: Gestaltungsempfehlungen zur innerbetrieblichen Zukunftsforschung in Finanzdienstleistungsunternehmungen im Überblick*

institutionalisieren, indem sie Netzwerke aufbauen, von denen sie in vielfacher Hinsicht profitieren könnten („Wissenstransfer“). Zukunfts-

Jahres 1991“ ins Leben gerufen. Durch solche Maßnahmen lässt sich die Sensibilität in der Gesellschaft für Zukunftsfragen erhöhen. Damit kann zur positiven Positionierung des Instituts als zukunftsoffene und verantwortungsvolle Unternehmung beigetragen werden. Vgl. Canzler (1991b), S. 224.

forscher könnten den Informationsaustausch professionell und anwendungsorientiert organisieren. Außerdem lassen sich auf der Verbandsebene noch weitere Aktivitäten wie z.B. interdisziplinäre Projektgruppen unter Einschaltung von Zentren für Unternehmungsführung oder Zukunftsforchung (IZT, GDI etc.) initiieren – bisher wurden solche Möglichkeiten im Finanzdienstleistungssektor vernachlässigt.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Erkundung des „Arbeitsplatzes der Zukunft“ unter Einbezug der Mitarbeiterbedürfnisse als Bestandteil einer internen Zukunftsforchung von Finanzdienstleistungsunternehmungen zu integrieren. Welche Investitionen sind zur Sicherung der technologischen Leistungsfähigkeit mittel- bis langfristig erforderlich? Oder welche Veränderungen kommen mit zunehmender Technisierung des Arbeitsplatzes auf die Mitarbeiter zu? Derartige Fragestellungen könnten von Zukunftsforchern vorgedacht und kommende Problemfelder in Zusammenarbeit mit der Belegschaft analysiert sowie Lösungsrichtungen gemeinsam erarbeitet werden.

### *3. Ausgestaltung des „links“ zwischen Zukunftsforchung und Strategieentwicklung*

„If a corporation is attempting to use Strategic Planning, Futures Research must play an important indispensable, integrated part.“<sup>30</sup> Zukunftsforchung wird aber vielfach nicht als eigenständige Wissenschaft, sondern als Teil eines Ansatzes zum Umgang mit dem Problem der Komplexitätshandhabung („Hilfswissenschaft“) angesehen. Damit kann Zukunftsforchung als grundsätzlicher Ansatz von Planern in ihre Arbeit einbezogen werden.

In der Praxis führt ein Strategieteam unter Moderation eines internen oder externen Strategiespezialisten im Rahmen von Arbeitstagungen und Einzelarbeiten die Strategieentwicklung mit den notwendigen Analysen durch. Deren Resultat stellt vielfach ein mehrere Optionen beinhaltendes Strategiepapier dar. Strategische Planer können dabei quasi als Zukunftsforcher tätig werden. Durch die Erstellung langfristiger Marktstudien wird der Planungsbeauftragte im Rahmen der Zukunftsforchung aktiv und greift so oftmals auf das breite Instrumentarium der Futurologie zurück. „Vice versa“ ist es auch vorstellbar, daß die Mitarbeiter, die primär mit der betrieblichen Erkundung der Zukunft betraut sind, strategische Alternativpläne entwerfen und damit die Strategiefor-

---

<sup>30</sup> Holloway, zitiert bei Angermeyer-Naumann (1985), S. 103.

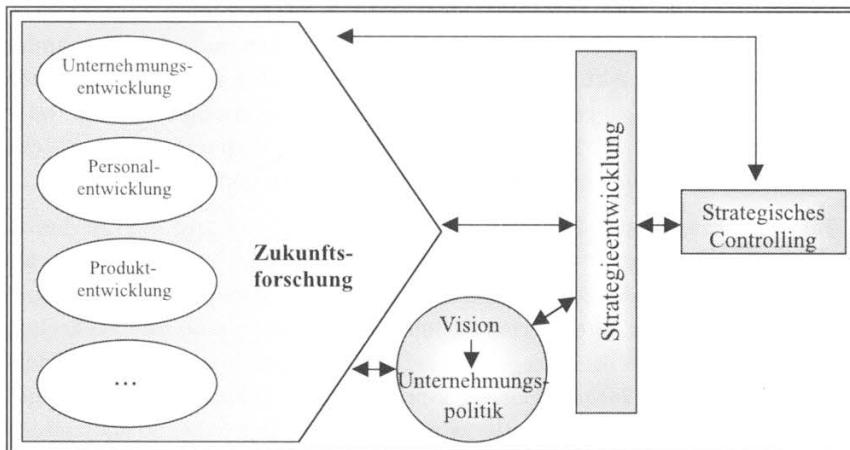


Abb. 8: Der „link“ zwischen Zukunftsforchung und Strategieentwicklung<sup>31</sup>

mulierung durch die Unternehmungsleitung vorbereiten helfen. Zukunftsforchung und Strategieentwicklung beeinflussen sich letztendlich in iterativer Weise und stehen gewissermaßen in einem sich gegenseitig befürchtenden Verhältnis (vgl. Abb. 8).

Zukunftsforchung vermag der strategischen Unternehmungsplanung neue Impulse zu geben, organisationales Lernen etwa zu unterstützen, Forschungs- und Entwicklungsprozesse zu begleiten oder schließlich eine Flexibilitätskultur im Betrieb zu fördern. Wo in der Vergangenheit eine Zielsetzung mit einer klaren Kommunikation in der Unternehmung ausreichend war, gilt heute und morgen das Offthalten von strategischen Optionen als Devise – keine Zukunft ohne Strategie! In der Strategieentwicklung sollte eine Verfeinerung der Alternativen erfolgen, welche Zukunftsforcher im Vorfeld unter der „outside-inside“-Perspektive entworfen haben. Diese Strategieentwicklung ist dann mehr außenorientiert. Man sucht nach Möglichkeiten der Koevolution von Unternehmung und Umfeld. Damit wird die Qualität der Sensibilisierung des Managements gegenüber Umfeldentwicklungen zu einem ausschlaggebenden Erfolgsfaktor für eine Unternehmung.

Finanzdienstleister, die künftig am Markt bestehen wollen, müssen ihren Operationsrahmen erweitern und die multioptionalen Möglichkeiten der Zukunft in allen Bereichen erkennen – insbesondere durch die

<sup>31</sup> In Anlehnung an Welge/Al-Laham (1992), S. 18.

Einrichtung neuer Informationsstrukturen wie dem Intranet oder offenen Systemen. Zwischen Zukunftsforchung und strategischer Planung besteht gewissermaßen eine „Informationsbrücke“. Die Zukunftsprojektionen, die von Zukunftsforchern entwickelt worden sind, sollten so weit wie möglich wissenschaftlich fundiert sein. Nach Möglichkeit sind dazu Daten und Fakten alternativer Quellen heranzuziehen. Die Ergebnisse der Zukunftsforchung müssen in betriebliche Strategien transformiert werden, sollen sie einen sinnvollen Beitrag zur Entwicklung der Unternehmungspolitik leisten. Wenn Zukunftsforchung wirklich im Fokus der Strategiegenerierung steht, ist die Legitimation einer derartigen Einrichtung auch eher gegeben. Zukunftsforchung darf nicht als ein Appendix der Strategieentwicklung angesehen werden. Sie hat ihren eigenen, futuristischen Charakter, den es auch zu bewahren gilt, will sie „spielerische Elemente“ in die Strategiefindung einbringen. Damit Zukunftsforchung allerdings nicht in futuristische Traumwelten „abgleitet“, ist sorgfältig auf ihre Zweckgerichtetheit und Entscheidungsorientierung zu achten, denn: „The trouble with the future is that there are so many of them.“

## **V. Ausblick: Der Beitrag einer strategieorientierten Zukunftsforchung zur Vitalisierung von Finanzdienstleistungsunternehmungen**

Trotz der zunehmenden Verbreitung qualitativer Zukunftsforchungsansätze ist die theoretische Erfassung der kreativen und gestalterischen Prozesse beim Konstruieren und bei der Evaluation wissenschaftlicher Szenarien noch sehr gering. Viele Unternehmungen haben ihre langfristigen Ziele außerdem nahezu aus den Augen verloren, weil sie sich auf die Lösung kurzfristiger Probleme fixieren. Entscheidungen müssen immer schneller getroffen werden und die Grundlagen dafür werden immer unsicherer. Was raten Zukunftsforcher daher den Führungskräften von morgen? Zukunftsforcher wollen wissen, wie die Welt morgen aussieht. Wer jedoch nur die Zukunft im Sinn hat und die Gegenwart fahrlässig ausblendet, verliert bald die Kunden aus dem Blickfeld. Finanzdienstleister, die nicht am potentiellen Kunden vorbei innovieren wollen, müssen also kundenorientiert und zweckbezogen in die Zukunft schauen. Strategien müssen von dem Bestreben getragen sein, die Verpflichtung zur Sicherung einer transparenten Zukunftsoption für die eigene Unternehmung und die künftige Generation wahrnehmen zu können.

In Finanzinstituten ist die Einrichtung von Zukunftsforchungskapazitäten noch ausbaufähig. Erst wenige Unternehmungen dieses Sektors

haben erkannt, welche Potentiale sich mit dem Instrument „Zukunfts-forschung“ erschließen lassen. Die Liquiditätsorientierung steht in Finanzdienstleistungsunternehmungen noch immer im Vordergrund. Betriebliche Zukunftsforschung kann einen wesentlichen Beitrag zur Vitalisierung von Finanzdienstleistungsunternehmungen auf verschiedenen Ebenen leisten. Sie muß sich aber deutlich von dem imaginären Umfeld der „Prophetie“ abheben und konsequent auf ein betriebswirtschaftliches Zielsystem ausgerichtet sein. Dazu bedarf es einer ausreichenden „Bodenhaftung“ im Sinne einer Zukunfts-forschung, die einen starken Realitätssinn aufweist. Das Vorausdenken in zukünftige Welten hinein wird damit nicht in Frage gestellt, wohl aber im Interesse der betriebs-wirtschaftlichen Legitimation und Akzeptanz kanalisiert. Prononciert bringt Galsworthy die Notwendigkeit einer realitätsbezogenen Zukunfts-forschung zum Ausdruck, wenn er formuliert: „Wer nicht über die Zukunft nachdenkt, wird nie eine haben.“

## Literatur

- Angermeyer-Naumann, R.* (1985): Szenarien und Unternehmungspolitik – Globalszenarien für die Evolution des unternehmungspolitischen Rahmens. München 1985 – *Canzler, W.* (1991a): Was Zukunfts-forscher denken – Ergebnisse einer Expertenbefragung; in: Kreibich, R./Canzler, W./Burmeister, K. (Hrsg.), Zukunfts-forschung und Politik. Weinheim/Basel 1991, S. 155–206. – *Canzler, W.* (1991b): Länderbericht: Zukunfts-forschung in der Schweiz; in: Kreibich, R./Canzler, W./Burmeister, K. (Hrsg.), Zukunfts-forschung und Politik. Weinheim/Basel 1991, S. 207–236. – *Fahey, L./Narayanan, V. K.* (1986): Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. St. Paul 1986. – *Gausemeier, J./Fink, A./Schlake, O.* (1997): Szenario-Management: Ein Ansatz zur konsequenten Erschließung von Nutzenpotentialen, in: Marktforschung & Management, 41. Jg. (1997), Nr. 1, S. 9–14. – *Hartge, T.* (1994): Zukunfts-forscher überholen Trends, in: Handelsblatt vom 09.09.1994, Nr. 35, S. K1–2. – *Kirsch, W./Esser, W.-K./Gabele, E.* (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen. Stuttgart 1979. – *Kreibich, R.* (1991): Zukunfts-forschung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Kreibich, R./Canzler, W./Burmeister, K. (Hrsg.), Zukunfts-forschung und Politik. Weinheim/Basel 1991, S. 41–154. – *Kreibich, R.* (1995): Zukunfts-forschung, in: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 2814–2834. – *Kromrey, H.* (1994): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 6. Auflage, Opladen 1994. – *Krupp, G.* (1996): Zukunftsorientierte Vertriebsführung im Privatkundengeschäft; in: International Bankers Forum e.V. (Hrsg.), Die Banken auf dem Weg ins 21. Jahrhundert. Wiesbaden 1996, S. 245–268. – *Krystek, U./Müller-Stewens, G.* (1993): Früh-aufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen. Stuttgart 1993. – *Liebl, F.* (1996): Strategische Früh-aufklärung: Trends – Issues – Stakeholder. München/Wien 1996. – *Luhmann, N.* (1992): Die Beschreibung der Zukunft, in: Luhmann, N. (Hrsg.), Beobachtungen

der Moderne. Opladen 1992, S. 129–149. – *Minx, E.* (1996): Zukunftsforchung im Unternehmen, in: Absatzwirtschaft, 39. Jg. (1996), Nr. 10, S. 48–52. – *Müller-Stewens, G.* (1988): Zukunftsforchung, in: Gabler Wirtschafts-Lexikon. 12. Auflage, Bd. 2. Wiesbaden 1988, Sp. 2915–2922. – o.V. (1996): Zukunftsforchung – Trendgurus contra Wissenschaft (Interview mit H. G. Graf, St. Gallen), in: Schweizerische Handelszeitung (SHZ) vom 22.02.1996, Nr. 8, S. 28. – *Petermann, P.* (1996): Paradoxe Objektivität, in: Planung & Analyse, 23. Jg. (1996), Nr. 5, S. 20–23. – *Priewasser, E.* (1994): Die Priewasser-Prognose: Bankstrategien und Bankmanagement 2009. Frankfurt a.M. 1994. – Prognos AG (1997): Berichtsband „Prognos Zukunftsforum“. Basel 1997. – *Reibnitz, U. von* (1992): Szenario-Technik: Instrument für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung. 2. Auflage, München 1992. – *Ruff, F.* (1998): Zukunftsforchung im Unternehmen als Katalysator für Innovationen, in: Personalführung, 31. Jg. (1998), Nr. 5, S. 18–24. – *Schlange, L. E.* (1993): Zukunftsforchung und Unternehmungspolitik: Probleme und Perspektiven der schweizerischen Stromwirtschaft. Bern et al. 1993. – *Steinle, C./Thiem, H./Bosch, Th.* (1997): Chancen- und Risikenmanagement: Konzeption, Ausgestaltungsformen und Umsetzungshinweise, in: Zeitschrift für Planung, (1997), Nr. 4, S. 359–373. – *Steinle, C.* (2000): Unternehmensvitalisierung: „Schwache“ Signale eines „starken“ Trends, in: *Steinle C./Eggers, B./Thiem, H./Vogel, B.* (Hrsg.): Vitalisierung: Das Management der neuen Lebendigkeit, Frankfurt am Main 2000, S. 18–50. – *Stenzel, T.* (1998): Am Ende des Jahrhunderts sind Zukunftsforcher gefragter denn je, in: Die Zeit vom 30.12.1998, 53. Jg., Nr. 1, S. 62. – *Uchatius, W.* (1998): Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich mit der Zukunft, in: Die Zeit vom 30.12.1998, 53. Jg., Nr. 1, S. 18. – *Welge, M. K./Al-Laham, A.* (1992): Planung: Prozesse – Strategien – Maßnahmen. Wiesbaden 1992.

## Zusammenfassung

### **Zukunftsforchung und Strategieentwicklung in Finanzdienstleistungsunternehmungen: Konzept, empirisches Schlaglicht und Gestaltungsoptionen**

Dieser Beitrag stellt einen Übersichtsartikel zum Komplex der Zukunftsforchung im Finanzdienstleistungssektor dar. Ausgehend von einer empirischen Umfrage in Finanzinstituten (Deutschland, Österreich, Schweiz) werden Konzepte und Gestaltungsoptionen speziell auf die organisatorische Eingliederung von Zukunftsforchungseinrichtungen bei Finanzdienstleistungsunternehmungen behandelt. Dabei soll gezeigt werden, wie der Prozeß der Strategieentwicklung durch Zukunftsforchungsaktivitäten sinnvolle Implikationen und Anstöße erfahren kann. Angesichts einer betonten Praxisorientierung liefern die Ausführungen aktuelle Erkenntnisse über den gegenwärtigen Entwicklungsstand des bislang in der wissenschaftlichen Literatur noch größtenteils verborgen gebliebenen Teilbereichs der Gestaltungsmöglichkeiten innerbetrieblicher Zukunftsforchung in der Finanzdienstleistungsindustrie. (JEL M 10)

## Summary

### **Future-Oriented Research and Strategy Development by Financial Services-Providing Companies: Concept, Empirical Highlights and Shaping Options**

This contribution represents a general overview of the complex of future-oriented research in the financial services sector. Starting from an empirical enquiry with financial institutions (Germany, Austria, Switzerland), it discusses concepts and shaping options especially for the organisational integration of future-oriented financial services research institutions. The intention is to show how the process of strategy development can give rise to meaningful implications and inducements by way of future-oriented research activities. In view of its deliberate practice-orientation, this contribution furnishes topical information on the present state of development of options for shaping in-house future-oriented research in the financial services industry, i.e. a sub-area largely still neglected by modern academic literature.

## Résumé

### **Prospective et développement de stratégies dans les entreprises de services financiers: Concepts, traits empiriques et options de structure**

Cet article présente un aperçu de la prospective dans le secteur des services financiers. A partir d'une enquête empirique dans des instituts financiers (en Allemagne, en Autriche et en Suisse), des concepts et des options de structure sont traités spécialement pour ce qui est de l'incorporation organisationnelle d'institutions de prospective dans les entreprises de services financiers. Il est montré comment le processus de développement de stratégies par les activités de prospective peut avoir des implications et des impulsions utiles. Les explications sont orientées de manière accentuée vers la pratique. Ceci permet de connaître l'état de développement actuel des possibilités de structure de la prospective au sein de l'industrie des services financiers; un domaine partiel que la littérature scientifique a en partie ignoré jusqu'à présent.