



Klaus Burmeister, Andreas Neef (Hrsg.)

In the long run



Corporate Foresight und Langfristdenken
in Unternehmen und Gesellschaft

 **zpunkt**

 **oekom**
verlag

Einleitung

Die Gesellschaft ist im ständigen Wandel und dieser Wandel erfährt selbst eine Veränderung, denn er hat in jüngster Zeit an Dynamik und Komplexität gewonnen. Diese Entwicklung stellt Gesellschaften und Wirtschaft vor weit reichende Herausforderungen. Einige Unternehmen werden den Veränderungsdruck unterschätzen und aus den jeweiligen Märkten ausscheiden; Standorte oder ganze Ökonomien werden daraufhin schrumpfen. Andere Unternehmen werden dagegen mit Weitblick die Dynamik in ihrem Umfeld erkennen und verstehen und sich dementsprechend für alle Entwicklungen wappnen. Sie sind den Herausforderungen gewachsen und können den Wandel aktiv gestalten. Dazu bedarf es eines Paradigmenwechsels hin zu langfristigem Denken, das in Form von Corporate Foresight und zugehörigen Innovationsstrategien in einer wachsenden Zahl von Unternehmen Anwendung findet.

Gesellschaftlichen Wandel, Langfristdenken, Corporate Foresight und Innovationsstrategien haben wir von Z_punkt The Foresight Company zum Thema einer internationalen Konferenz gemacht. Unter dem Titel „in the long run“ fand diese am 18. und 19. Oktober 2004 in Berlin statt. Führende Vertreter aus Gesellschaft, Politik, Unternehmen und Wissenschaft haben das internationale Auditorium mit interessanten Vorträgen angeregt und sich mit diesem in spannenden Diskussionen auseinander gesetzt.

Die Referenten des Kongresses sind auch die Autoren des vorliegenden Buches. Die Publikation ist allerdings mehr als ein Kongressband, denn sie vertieft die Themen und Vorträge der Konferenz an den relevanten Stellen. Das Buch ist zweisprachig. Sie finden die Beiträge in deutscher Sprache in der ersten Hälfte und in englischer Sprache in der zweiten Hälfte der Publikation. Die zugehörigen Abbildungen sind in der Mitte abgedruckt.

Teil I des Buches zeigt die Bedeutung von Langfristdenken in Unternehmen und Gesellschaft auf. Kapitel 1 stellt dabei unseren eigenen Beitrag dar, in welchem wir die Anzeichen des anstehenden Paradigmenwechsels zum Langfristdenken darlegen. Wir beschreiben zudem Corporate Foresight als die neue Form dieses Denkens vor allem in der Wirtschaft und zeigen die Schnittstellen zur strategischen Planung auf.

Im 2. Kapitel finden Sie die transkribierte Rede von Arie de Geus, die als Keynote Speech der Konferenz ein außerordentliches Echo ausgelöst hat. Arie de Geus, der viele Jahre lang die renommierte Planungsgruppe von Royal Dutch/Shell geleitet hat, beschreibt die Entwicklung der Szenarienmethode, die das zentrale Instrument von Corporate Foresight darstellt. Er unterstreicht außerdem die Bedeutung langfristigen Denkens vor dem Hintergrund des sich abzeichnenden gesellschaftlichen Wandels.

Diesen gesellschaftlichen Wandel skizziert Jerome Glenn im 3. Kapitel und gibt interessante Einblicke in mögliche zukünftige Entwicklungen. Als Leiter des Millennium Projects der Universität der Vereinten Nationen untersucht Glenn globale Entwicklungen, die er in verschiedenen Szenarien fortschreibt.

Teil II beschreibt die Best Practices von Corporate Foresight in internationalen Unternehmen verschiedener Branchen. Im 4. Kapitel skizziert Peter Cornelius, Chefökonom bei Shell International, mögliche Weiterentwicklungen von Corporate Foresight, indem er die Schnittstellen zwischen der Szenarienmethode und der Realoptionenanalyse analysiert.

Josephine Green beschreibt im 5. Kapitel ebenfalls einen sehr modernen Corporate Foresight-Ansatz. Als Senior Director for Trends and Strategy bei Philips Design plädiert sie dafür, dass

Zukunft viel mehr aus einem soziokulturellen Gesamtkontext als nur aus technischer Sicht zu erschließen sei. Sie zeigt auch, dass Corporate Foresight eine Kultur ganzheitlichen und disziplinübergreifenden Denkens erfordert.

Wolfgang Müller-Pietralla verdeutlicht im 6. Kapitel, wie er als Head of Future Research der Volkswagen AG die Kontextzusammenhänge der Gegenwart entschlüsselt, um daraus mögliche Entwicklungen für die Zukunft abzuleiten. Kunden danach zu befragen, welche Produkte sie sich in der Zukunft wünschen, genügt seiner Ansicht nach nicht.

Ähnlich agiert auch die Deutsche Telekom AG, deren Senior Executive Vice President Corporate Innovation, Hans Albert Aukes, im 7. Kapitel schildert, wie sein Unternehmen mit Hilfe von Corporate Foresight Marktentwicklungen erkennt und in kundenorientierten Innovationen umsetzt.

Michael Meyer beschreibt im 8. Kapitel die diffizilen Herausforderungen von Innovationsvorhaben. Als Senior Vice President Strategic Planning and Communication der Siemens AG kann er zudem auf ein Repertoire spannender Beispiele zurückgreifen, um die Innovationsstrategien seines Unternehmens darzulegen.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Erfahrungen von Stanley Rosen. Als ehemaliger Director for Strategic Planning and Integration bei Boeing Satellite Systems zeigt er im 9. Kapitel, wie in einem Unternehmen mit einem Planungshorizont von bis zu 30 Jahren Corporate Foresight-Methoden eingesetzt und mit der strategischen Planung verzahnt werden.

Dass die Unternehmensstrategie dabei in einem Spannungsfeld von langfristiger Zukunftsausrichtung und kurzfristiger Ertragsoptimierung steht, verdeutlicht Peter Röder im 10. Kapitel. Als Head of Strategic Planning & Development der Münchener Rückversicherungsgruppe beschreibt er, wie sein Unternehmen dieser Herausforderung begegnet.

Chris Luebke sieht für sein Geschäft die Herausforderung dagegen viel eher in der aktiven Zukunftsgestaltung. Als Director of Global Foresight and Innovation skizziert er im 11. Kapitel die ausgefallenen Corporate Foresight-Methoden von Ove Arup & Partners Ltd., um dieses Ziel zu erreichen.

Teil III des Buches umfasst darüber hinaus Beispiele, wie Corporate Foresight in der konkreten Anwendung Innovationsstrategien unterstützt. Im 12. Kapitel beschreibt Stefan Schneider ein Projekt der Deutschen Bank Research, in welchem die Entwicklung verschiedener Trends abgeschätzt wurde, um zukünftige Wachstumszentren zu identifizieren. Seine Arbeit als Leiter des Referats Macro Trends dürfte nicht nur für Entscheider im eigenen Unternehmen von höchstem Interesse sein.

Klaus Heinzelbecker setzt den Fokus nicht auf Volkswirtschaften, sondern auf eine einzelne Branche. Im 5. Kapitel skizziert er, wie in der chemischen Industrie ein einzigartiger branchenweiter Corporate Foresight-Prozess initiiert wurde. Als Leiter für Strategische Projekte zeigt Heinzelbecker außerdem die Schnittstellen zwischen Corporate Foresight und strategischer Planung für die BASF AG auf.

Unternehmen in ihren Innovationsvorhaben zu unterstützen, ist Politik der Bundesregierung. Wolf-Dieter Lukas, Ministerialdirigent im Bundesministerium für Bildung und Forschung, skizziert im 14. Kapitel die politischen Maßnahmen und Foresight-Prozesse, um den Standort Deutschland zu stärken und Wachstumsbranchen sowie Innovationen zu fördern.

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre des Buches viel Vergnügen und viele interessante Einsichten, die Sie in Ihrem Unternehmen oder in Ihrem sonstigen Umfeld nutzbar machen können.

An dieser Stelle möchten wir uns zudem beim Bundesministerium für Bildung und Forschung und bei der Volkswagen AG bedanken, die uns als Sponsoren dieser Publikation unterstützt haben.

Teil 1



Langfristdenken in
Unternehmen und Gesellschaft

Langfristdenken und Corporate Foresight

Unternehmer und Manager stehen vor dem Dilemma, kurzfristig notwendiges Handeln mit langfristigen strategischen Zielen in Einklang bringen zu müssen. Um langfristig gesetzte Ziele zu erreichen, müssen Manager Entscheidungen treffen, die das Unternehmen auch in turbulenten Zeiten auf Kurs halten. Dasselbe gilt auch für die Politik, deren Entscheidungen und Gesetzesvorhaben sowohl den kurz- als auch langfristigen gesellschaftlichen Absichten gerecht werden müssen.

Kurz- und langfristige Ziele sind oft nicht deckungsgleich, so dass Politiker, Unternehmer und Manager bei bevorstehenden Entscheidungen ihre Wirkungen abschätzen sollten. Deutlich wird dieses Dilemma beispielsweise bei Forschungsausgaben, die kurzfristig gesehen den Gewinn eines Unternehmens und den Staatshaushalt belasten, langfristig aber bei erfolgreichen Innovationen den Unternehmenserfolg und den Etat sichern.

Für methodische Ansätze, um kurzfristige Handlungserfordernisse an langfristigen strategischen Zielsetzungen zu orientieren, hat sich international der Begriff „Foresight“ etabliert. Sowohl im öffentlichen Bereich der „Public Foresight“, als auch im Unternehmenskontext sind Initiativen der strategischen Vorausschau nichts Neues. Insbesondere in den Unternehmen ist jedoch aktuell ein Wandel im Stellenwert zu beobachten, der die systematische Vorausschau zum Strategieinstrument befördert. „Corporate Foresight“ etabliert sich zunehmend als eigenständiges Aufgabenfeld im Rahmen einer verantwortungsvollen Unternehmensführung.

Langfristdenken gewinnt an Bedeutung

1972 veröffentlichte der Club of Rome den Bericht „Die Grenzen des Wachstums“. Mit ihm wurde die Notwendigkeit einer globalen Sichtweise auf die Herausforderungen einer interdependenten Weltgesellschaft dokumentiert. Die Zielkonflikte zwischen kurzfristigem Handeln und Langfristdenken traten offen zutage. Dies war auch die Periode, in der Shell erfolgreich einen Strategiewechsel vollzog. Die durch die strategische Ausrichtung auf Szenario- und Langfristdenken¹ getroffenen Entscheidungen verhalfen Shell in den Zeiten der Ölkrise zu einer erheblich verbesserten Wettbewerbssituation. Auch in anderen Unternehmen verzeichneten strategische Beratungsleistungen einen Bedeutungszuwachs.

In den 1980er Jahren setzte sich dagegen angesichts veränderter ökonomischer Rahmenbedingungen ein stärker vom Markt geprägtes Unternehmenshandeln durch. Die politischen Deregulierungs- und Liberalisierungsbestrebungen stärkten den Trend zur Globalisierung der Gütermärkte mit der Folge, dass der Wettbewerb in zahlreichen Branchen zunahm. Der

¹ Vgl. Schwartz, P. (1991): The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company. New York.

Konkurrenzdruck veranlasste die Unternehmen dazu, sich auf kurzfristiges Agieren zu konzentrieren. Kostensenkung wurde zur vorherrschenden strategischen Handlungsmaxime. Strategische Planung erschien als Luxusgut. General Electric ging sogar so weit, die zentrale Planungsabteilung aufzulösen². Angesichts sich häufender Fehleinschätzungen geriet die internationale Zukunftsforschung wegen ihrer Prognosegläubigkeit nachhaltig in Bedrängnis. Darum setzte sich die Szenariotechnik, die als alternatives Planungstool bereits in den 1960er Jahren bei der Rand Corporation entwickelt worden war, in der Folgezeit als qualitative Kernmethode in der Zukunftsforschung durch, in den 1990er Jahren auch im Unternehmenskontext.

Die Beschäftigung mit alternativen Zukünften statt mit linearen Prognosen war auch ein Reflex auf die 1970er Jahre, die stark von den neuen sozialen Bewegungen und ihrer technologie- und industriekritischen Haltung geprägt waren. Vor allem wurde die Ökologie zum tragenden Pfeiler einer inhaltlichen und institutionellen Erneuerung von Gesellschaft und auch Unternehmen. Die Gründung grüner Parteien steht exemplarisch für diese Entwicklung. Gefördert wurde die Kritik an der Industriegesellschaft durch manifeste Krisenerscheinungen. Der Chemieunfall bei Sandoz, der Fast-Gau in Tschernobyl, das als globaler Ozonkiller identifizierte FCKW und das „Waldsterben“ belegten eindrücklich den 1986 von Ulrich Beck geprägten Begriff der „Risikogesellschaft“. Ferner brachte in jenen Jahren der Brundtlandbericht das Konzept „Sustainable Development“ in die politische Arena. Gesellschaftlich gesehene wendete sich der Zeitgeist gegen den Staat und die Wirtschaft. Beiden fehlte in den Augen vieler Bürger die Legitimation für eine sozial gerechte und umweltverträgliche Politikgestaltung³. Zahlreiche Bürgerinitiativen formierten sich, deren Mitglieder ihre Forderungen als kritische Verbraucher und Konsumenten artikulierten. Die Unternehmen wurden gezwungen zu reagieren. Die krisengeschüttelte chemische Industrie wurde unfreiwillig zum Vorreiter einer ökologisch-orientierten Modernisierung der Wirtschaft. Sie kreierte die „Risikokommunikation“ und leitete damit den Beginn eines kritischen Dialogs mit der Öffentlichkeit bzw. den Stakeholdern ein. Langfristdenken war in jenen Jahren eher in den alternativ-politischen Foren, den NGOs oder in den Expertenrunden der Enquete-Kommissionen zur Energiepolitik, der Bio- und Gentechnik oder zur Institutionalisierung der Technikfolgenabschätzung angesiedelt. Zaghaft konstituierte sich, getrieben durch den öffentlichen Druck, eine betriebliche Umweltpolitik. Politisch wurde der Katalysator gegen die Interessen der Autoindustrie verordnet, ebenso wie zuvor das phosphatfreie Waschmittel. Die Unternehmen begannen den umweltbewussten Konsumenten und seine Aktionen und Organisationen ernst zu nehmen.

Die tief greifenden politischen Umbrüche, die ab 1989 zum Zusammenbruch der Sowjetunion führten und die Basis für das Zusammenwachsen des europäischen Wirtschaftsraumes schufen, leiteten die dynamischen 1990er Jahre ein. Die Strukturbrüche auf politischer Ebene wurden begleitet durch den rasanten Aufbau einer informationstechnologischen Infrastruktur. Die massenhafte Verbreitung von PCs, Internet und Mobilfunknetzen bildete den Kern einer Basisinnovation, die die fünfte lange Welle des Kondratieff-Zyklus zum Höhepunkt trieb. Globalisierung und Liberalisierung der Märkte sowie ein wachsender internationaler Konkurrenz-

² Vgl. Byrne, J. A. (1996): Strategic Planning, in: Business Week v. 26. August 1996, <http://www.businessweek.com/1996/35/b34901.htm> (Stand April 2005)

³ Vgl. Burmeister, K./Neef, A./Albert, B./Glockner H. (2002): Zukunftsforschung und Unternehmen. Praxis, Methoden, Perspektiven. Z_dossier 02. Essen

druck zwischen Staaten und Unternehmen kennzeichnen seitdem die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen und sind die Begleitmusik einer massiven Steigerung der weltweiten Waren- und Kapitalströme. Die weit reichenden ökonomischen und sozialen Folgen der Globalisierung zeigen die Grenzen der klassischen betriebswirtschaftlichen Denkweisen und Instrumente auf. War die vorherige Dekade noch von Konzepten wie Total Quality Management, Lean Management und Business Reengineering geprägt, also von Ansätzen, die auf eine Erhöhung der operationalen Effizienz abzielen, so erfuhr die strategische Planung in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre eine nachhaltige Umorientierung. Beispielhaft dokumentiert dies der richtungweisende Aufsatz von Porter „What is Strategy?“ im Harvard Business Review⁴. Porter zeigt, dass es für Unternehmen nicht allein darum gehen kann, effizienter und billiger als die Konkurrenz zu sein, sondern dass es entscheidend ist, anders zu sein und dass in dieser Differenz ein Nutzen für den Kunden liegen muss. Sein Ansatz unterstreicht die Bedeutung langfristigen strategischen Denkens.

Wie sich ein Unternehmen Nutzen bringend differenzieren kann, ist jedoch wesentlich schwieriger zu beantworten als die Frage, wie es Kosten einsparen kann. In diesem Zusammenhang geraten Innovationen, Produkte, Kunden, Mitbewerber und die Märkte, also das gesamte Umfeld, in das Blickfeld der Unternehmen. Unternehmen erkennen zunehmend, beginnend in den konsumentennahen Branchen, dass sie ihr strategisches Handeln systematischer und kontinuierlicher mit den Umfeldentwicklungen abgleichen müssen. Dynamik und Komplexität der globalisierten Märkte zeigen deutlich die Grenzen einer traditionellen Marktforschung und -abschätzung auf. Technologische Entwicklungen verlaufen dynamisch, oft sprunghaft und führen zudem zu Trendbrüchen. Der unerwartete Erfolg der SMS-Nachrichten via Mobiltelefon, die Krise der Musikindustrie durch Downloadbörsen oder die elektronischen Marktplätze für Bücher (Amazon) und Konsumgüter (Ebay) stehen für den turbulenten Wandel in vielen Branchen. Kurzsichtige Marktprognosen, wie die von einem anhaltenden exponentiellen E-Commerce-Wachstum, erweisen sich spätestens seit dem jähen Ende des Internet-Hype von 2000 als wenig aussagekräftig. Eine strategische Verunsicherung und die Suche nach verlässlicheren Methoden und Instrumenten machten sich in vielen Unternehmen breit. Sie förderten die weitere Öffnung einzelner Bereiche und Abteilungen in Unternehmen für Fragen und Ansätze der Trend- und Zukunftsforschung. Die Beschäftigung mit der Zukunft verliert ihren Spielwiesencharakter. Leisteten sich Unternehmen wie Siemens, MBB oder VW in den 1990ern einzelne Zukunftsforscher als futurologisches Feigenblatt, so ist am Ende der Dekade die Zeit der Hofnarren endgültig vorbei. Zukunftsforschung in Unternehmen wird zu einem auch empirisch nachvollziehbaren Phänomen.⁵

Corporate Foresight etabliert sich

Die ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu Beginn der ersten Dekade des neuen Jahrtausends zwingen die Unternehmen zum Handeln. Die Komplexität der Märkte und die unsicheren Folgen der Globalisierung stärken den Wunsch nach langfristigem Denken. Strategische Vorausschau, Foresight, gewinnt angesichts grundlegender Fragestellungen

⁴ Vgl. Porter, M. (1996): „What is Strategy?“, in: Harvard Business Review. Vol. 74, No. 6, S. 61-78.

⁵ Vgl. Burmeister et al. (2002): a.a.O.

weiter an Bedeutung. Gesucht werden Antworten auf folgende Fragen: Wie wird sich die Branche in fünf oder zehn Jahren verändern? Was kann heute getan werden, um langfristig erfolgreich zu sein? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen entwickelt werden, um auf den Zukunftsmärkten bestehen zu können? Welche neuen Innovationen und Produkte werden benötigt? Welche langfristig angelegten Innovationsstrategien bringen einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg? Die übergreifende Fragestellung lautet also: Wie können Unternehmen unter den Bedingungen einer globalisierten wissensbasierten Wirtschaft die Fähigkeit erlangen, neue Märkte aktiv und vorausschauend zu gestalten?

Zu den Pionieren auf dem Feld der unternehmerischen Zukunftsforschung gehören insbesondere technologiegeprägte Unternehmen. Für die Automobil-, die Chemie- und die Pharmaindustrie oder die Energiebranche stellt die Beschäftigung mit längeren Zeithorizonten aufgrund der branchentypischen Investitionshorizonte nichts grundsätzlich Neues dar. Neu ist allerdings die Anforderung, vernetzt und integriert zu denken. Innovationsprozesse erfolgreich zu gestalten, verlangt, neue technologische Entwicklungen rechtzeitig zu identifizieren, zu adaptieren und in Produkte für die Märkte zu übersetzen. Weiterhin müssen Marktchancen letztlich global erkannt und entsprechend genutzt werden. Für den Bereich der Informations- und Kommunikationsbranche gilt sogar, Märkte pro-aktiv für zukünftige Produkte zu erschließen, die der Kunde heute noch gar nicht kennt. Nachhaltig eine führende Wettbewerbssituation einzunehmen, verlangt darüber hinaus, die Mitbewerber im Markt kontinuierlich zu beobachten, um entsprechend schnell und angemessen reagieren zu können.

Auf den Vorstandsetagen der großen Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass Technologie nicht isoliert, sondern im Kontext von Märkten, Gesellschaft, Politik und den Kunden insgesamt betrachtet werden muss. Corporate Foresight, wie sie sich heute in den Unternehmen zeigt, basiert darauf,

- ___ dass sie wissenschaftlich fundierte Methoden nutzt, um frühzeitig relevante Entwicklungen auf den Märkten und in den Umfeldern wahrzunehmen,
- ___ dass sie Szenarien mit alternativen Handlungsoptionen erarbeitet, um strategische Entscheidungen vorzubereiten,
- ___ dass sie Innovationsprozesse initiiert und begleitet, die neben der technischen auch und gerade die soziale und organisatorische Dimension der Innovation berücksichtigen,
- ___ dass sie frühzeitig für die Unternehmen relevant werdende Themenfelder erkennt und besetzt und
- ___ dass sie organisationsinterne und -externe Kommunikations- und Transferprozesse auf eine breite unternehmenskulturelle Basis stellt.

Analysen, Planungen und Strategien in diesem Verständnis sind in den Unternehmen sehr unterschiedlich organisiert. Hin und wieder ist Corporate Foresight in einzelnen Abteilungen verankert, etwa im Marketing oder bei der Innovation. Andere Unternehmen leisten sich in unterschiedlichen Geschäftsfeldern jeweils einzelne Personen für strategische Zukunftsfragen. In vielen Unternehmen arbeitet man mit Projektgruppen auf Zeit, vor allem dann, wenn es gilt, definierte und überschaubare Strategie- und Innovationsprojekte voranzubringen. Sehr viele Unternehmen nutzen gezielt externe Dienstleister, um eigene Wissenslücken zu schließen oder die eigene Wahrnehmung durch externe Analysen und Bewertungen zu überprüfen. Insgesamt zeigt sich national und international eine sehr ausdifferenzierte Corporate Foresight-Land-

schaft. Um langfristig erfolgreich und anerkannt im Unternehmenskontext zu agieren, das hat die Praxis gezeigt, muss Corporate Foresight sich flexibel auf die vorhandenen Unternehmenskulturen, -strukturen und -anforderungen einstellen.

Trotz besseren Wissens sind Unternehmen immer noch stark auf die Analyse von Technologie- und Markt-Trends ausgerichtet. Umfassendere Ansätze, die auch soziale, politische oder regionale Aspekte kontinuierlich einbinden, sind noch die Ausnahme. Vor allem größere Konzerne leisten sich eigene Think Tanks, wie die Deutsche Bank, Münchener Rück, BASF und Volkswagen, aber auch British Telecom, Ericsson, Philips oder die Deutsche Telekom⁶. In letzter Zeit deutet sich an, dass durch die gewachsenen Anforderungen an eine zukunftsfähige Unternehmenspolitik der Schritt vom technikzentrierten Diskurs hin zu einem Denken in Kontexten eingeleitet wird. Dies verbindet das Wissen über technologische Roadmaps mit den angestrebten Innovationen und ihren jeweiligen sozialen und kulturellen Anwendungskontexten. Eine eher kurzfristige und punktuelle Ermittlung von Trends, wie sie bislang vor allem für Marketingabteilungen von Unternehmen mit Endkunden-Orientierung üblich war, verliert an Bedeutung. Marketing wird immer mehr strategisches Marketing und nähert sich damit Corporate Foresight an. Eine kontinuierliche und prozessorientierte Betrachtung von Trendentwicklungen verspricht den Unternehmen eine pro-aktive Handlungsorientierung und eine verbesserte Abstimmung mit weiteren Unternehmensfunktionen.

Die Kernelemente von Corporate Foresight

Die bisherigen Annäherungen an den Begriff Corporate Foresight lassen sich in ihrem Kern folgendermaßen zusammenfassen: Corporate Foresight steht für eine mittel- bis langfristig orientierte Strategie- und Visionsarbeit in Unternehmen. Sie geht kontinuierlich und systematisch vor und nutzt hierzu ein anerkanntes Methoden-Portfolio, in dessen Zentrum Umfeldmonitoring und Szenarioanalysen stehen. Die zentrale Dienstleistung von Corporate Foresight besteht darin, den Unternehmen Orientierung zu bieten und Entscheidungsprozesse vorzubereiten, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern.

Das Konzept von Corporate Foresight wäre jedoch missverstanden, wenn man hierbei nur den projektbezogenen Einsatz von Zukunftsforschungsmethoden im Unternehmensumfeld verstehen würde. Vielmehr geht es um die Etablierung eines qualifizierten und kontinuierlichen strategischen Zukunftsdialogs. Bei dieser anspruchsvollen Aufgabe tun sich die Unternehmen teilweise methodisch und organisatorisch noch schwer. Nach unserer Erfahrung benötigt ein funktionierender Foresight-Prozess die folgenden fünf Voraussetzungen, die bei der Umsetzung berücksichtigt werden müssen:

Kompetenz

Um Corporate Foresight erfolgreich im Unternehmen zu etablieren und zu nutzen, bedarf es der Entwicklung einer Themen-, Methoden- und Prozesskompetenz. Themenkompetenz meint, dass das Wissen über Umfeldler, Trends und Zukunftsentwicklungen im Unternehmen praxisgerecht zur Verfügung gestellt wird. Methodenkompetenz meint, dass im Idealfall eine Grup-

⁶ Vgl. hierzu die Beiträge in diesem Band.

pe von Mitarbeitern über das methodische Rüstzeug verfügt, um etwa Szenarioprozesse eigenständig durchführen oder zumindest die Arbeit externer Experten sachverständig begleiten und bewerten zu können. Prozesskompetenz meint, dass es bei Corporate Foresight nicht nur darum geht, Zukunftswissen mittels unterschiedlicher Methoden zu generieren, sondern die Einzelaktivitäten prozesshaft und zielgerichtet aufeinander zu beziehen und für Anschlussfähigkeit an die vorhandenen Strategie- und Entscheidungsprozesse zu sorgen.

Kreativität

Corporate Foresight ist keine Verwaltungsaufgabe – sondern ein anspruchsvoller Kommunikationsprozess, der neben Daten und Prognosen vor allem auch mit Möglichkeiten, Potenzialen, Spekulationen, Ideen und Visionen jongliert. Corporate Foresight muss spannende neue Themen, interessante Perspektiven und innovative Ideen zum Gegenstand haben.

Kommunikation

Corporate Foresight ist kein Selbstläufer, sondern muss im Unternehmen intern „vermarktet“ werden. Operative Bereiche, die meist unter hohem Zeit- und Erfolgsdruck stehen, haben für ein „Denken auf Vorrat“ oder langfristig orientierte Szenarioprozesse selten Verständnis. Die effektive Vermittlung ist im Resultat genau so wichtig wie die Qualität der Inhalte.

Kooperation

Die Foresight-Verantwortlichen müssen kommunikativ sein und sich als Multiplikatoren verstehen. Ihre Botschaft müssen sie in und für die Unternehmen übersetzen. Wenn dies nicht gelingt, bleibt Corporate Foresight unbedeutend und eher eine temporäre Veranstaltung.

Kontinuität

Erst die Kontinuität, die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft schafft einen echten Mehrwert für das Unternehmen. Ohne Kontinuität geht wertvolles Wissen verloren, fehlt das Gedächtnis für bereits Erarbeitetes. Um ein „Denken auf Vorrat“ zu ermöglichen, sollte weniger in Projekten, als vielmehr in Prozessen gedacht werden.

Schon anhand dieser Perspektive wird deutlich, dass es für die Verankerung von Langfristdenken und Corporate Foresight keine einfache Standardlösung gibt, auch wenn die Fragestellungen sich oftmals gleichen. Jedes Unternehmen wird einen angepassten Foresight-Ansatz entwickeln müssen, der einerseits auf die Spezifik der Branche reagiert, aber auch die jeweilige Unternehmenskultur und die etablierten Strategieprozesse berücksichtigt. Corporate Foresight ist daher als ein lebendiger Lernprozess zu modellieren, der sich immer wieder neu mit der komplexen Frage auseinandersetzt: How to futurize our company?

Klaus Burmeister und **Andreas Neef** Managing Directors

Kai Jannek Project Manager
Z_punkt The Foresight Company

Klaus Burmeister, Andreas Neef (Hrsg.)

In the long run

Zpunkt



**Corporate Foresight und Langfristdenken
in Unternehmen und Gesellschaft**

Kurzfristiges Denken bestimmt die derzeitige Wirtschaft. Unternehmen müssen jedoch langfristig denken und planen, um sich auf den dynamischen Märkten der Zukunft erfolgreich durchzusetzen. Ein Ansatz, der langfristige Trends in strategische Unternehmensentscheidungen einbezieht, ist Corporate Foresight. Die unternehmensbezogene Zukunftsforschung hilft Unternehmen Änderungen positiv zu nutzen.

Hochkarätige Experten aus dem In- und Ausland diskutieren wie Corporate Foresight konkret umgesetzt werden kann. „In the long run“ zeigt die Praxisrelevanz und Vielfalt langfristiger Denk und Innovationsstrategien. Erstmals werden Foresight-Ansätze führender Unternehmen zusammengefasst und deren Erfahrungen anschaulich dargestellt.

Die unterschiedlichen Beiträge aus der Praxis zeigen: Vorausschauendes Denken und Corporate Foresight werden zu einer unverzichtbaren Kernaufgabe einer erfolgreichen Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Mit Beiträgen von Arie de Geus, Jerome C. Glenn, Josephine Green u.a., in deutscher und englischer Sprache.

Klaus Burmeister, Politologe und Zukunftsforscher, gründete 1997 die Z_punkt GmbH The Foresight Company und ist geschäftsführender Gesellschafter. Andreas Neef studierte Informationswissenschaft, Philosophie und Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin und ist geschäftsführender Gesellschafter der Z_punkt GmbH.

„Das Buch liefert wichtige Denkanstöße für strategische Planung, Innovationsmanagement und Zukunftsorientierung in Unternehmen und regt dazu an, Vorgehensweisen und Sichtweisen aus verschiedenen Perspektiven zu prüfen und vielleicht auch eingefahrene Bahnen in Frage zu stellen.“

Dr. Klaus Heinzlbecker
Director Strategic Projects BASF
The Chemical Company

Klaus Burmeister, Andreas Neef (Hrsg.)

In the long run

oekom verlag, München 2005,
192 Seiten, deutschenglisch, 35,80 EUR,
ISBN 3-936581-89-4

Fax +49/(0) 81 91/97 00 04 05 / www.oekom.de / Fon +49/(0) 81 91/97 00 02 49

Rhenus Medien Logistik GmbH & Co. KG
Auslieferung oekom verlag
Justus-von-Liebig-Straße 1
86899 Landsberg am Lech



Ja, ich bestelle _____ Exemplar(e) des Buches
In the long run zum Preis von je 35,80 EUR
(zgl. Versandkosten im Ausland)
ISBN 3-936581-89-4

Name _____
Vorname _____
Firma _____
Straße _____
PLZ/Ort _____
Fon/Fax _____
E-Mail _____
Datum, Unterschrift _____

oekom
verlag

90.05 4