

*„Informiert denken und durchdacht handeln“*

## **Corporate Foresight**

In der Vergangenheit waren die Märkte stabiler. Nicht nur die Jahresbudgetierung, sondern sogar die mittelfristige Unternehmensplanung konnte durchaus durch Extrapolation der Vergangenheit und die Berücksichtigung eines gewissen Wachstumsanspruches quasi als Vorwärtsbuchhaltung sinnvoll durchgeführt werden.

Setzen wir uns heute mit der Unternehmenszukunft auseinander, so stoßen wir an vielen Stellen auf Unsicherheiten und sogar auf widersprüchliche Aussagen und Beobachtungen sowie auf alte und neue Prinzipien und Muster gleichzeitig. Diese simultan präsenten Gegensätze sind starke Indizien dafür, dass sich viele Unternehmensumfelder derzeit in einem Transformationsprozess befinden. Technologische und prozessuale Innovationen und politische Entscheidungen und Ereignisse sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Bewegungen führen zu Diskontinuitäten bislang stetiger Entwicklungen und manchmal sogar zu radikal veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen. Neue Konstellationen bieten völlig neue Chancen und Risiken, erfordern aber auch ein ganz neues Denken und Handeln. Um erfolgreiche Innovationen zu lancieren – eine Kernaufgabe von Unternehmen, müssen die Aktivitäten mit den jeweiligen Umfeldentwicklungen in Einklang gebracht werden. Eine lineare Fortschreibung der Vergangenheit wird der Vielfalt der Möglichkeiten und der damit verbundenen Komplexität allerdings in vielen Märkten nicht mehr gerecht; vernetzte Denkansätze, die die treibenden Kräfte des Wandels (shaping factors, shaping actors) durchdringen und nutzbar machen, sind erforderlich. Einzelne können diese Leistung nicht erbringen.

Um auch in eher instabilen Märkten die Unternehmenszukunft vorausschauend zu gestalten, ist deshalb ein kontinuierlicher und anspruchsvoller strategischer Dialog unverzichtbar geworden. Dieser Dialog ist ein wesentlicher – vielleicht sogar der wesentlichste – Bestandteil so genannter Corporate Foresight-Initiativen. Foresight-Gespräche sollen ein grenzüberschreitendes, mehrdimensionales Denken in Kontexten, in komplexen Wechselbeziehungen, in Wirkungszusammenhängen, in Widersprüchen und in Paradoxa anregen. Dabei sollte dieser Dialog mit der Zielsetzung geführt werden, Themen mit mittelfristigem Wirkungshorizont in das operative Geschäft einzubinden. In diesem Sinne ist Corporate Foresight als ein anschlussfähiger Kommunikationsprozess zu verstehen, der inhaltlich verknüpfte Tendenzen erfasst, Grenzen des eigenen Wirkens hinterfragt, Neues in die Unternehmensentwicklung einbringt und so neue Wege vorbereitet.

Der Austausch von Experten verschiedener Disziplinen über Zukunftsthemen („Strategic Conversation“) führt zur Verknüpfung von Erkenntnissen und zu einem in sich stimmigen Mindset von Deskriptoren für die Zukunft, das auch mögliche Störereignisse, so genannte Wild Cards, einschließt. Wild Cards können beispielsweise Technologiesprünge, staatliche (De-) Regulierungen, Terroranschläge oder Epidemien sein. Grundgedanke ist dabei, dass sich intellektuelles Kapital vermehrt, wenn man es teilt, da es sich gerade an den Schnittstellen zwischen Instanzen, also in Cross Border-Beziehungen zwischen Experten, Teams und Organisationen bildet. Die Schnittstellen können beispielsweise Disziplingrenzen, Unternehmensgrenzen, Branchengrenzen oder regionale Grenzen sein.

Eine notwendige Bedingung für verantwortliche Gestaltungskompetenz ist eine ausgeprägte Themenkompetenz, also der systematische Zugang zu Wissen über übergeordnete Themen wie Mobilität, Freiheit, Gesundheit/Wellness, Kommunikation/soziale Beziehungen, etc., und die Fähigkeit, die Entwicklung dieser Themen zu den eigenen Möglichkeiten in Bezug zu setzen. Vieles spricht nämlich dafür, dass künftig nicht mehr Technologien die Schlüssel zu neuen Geschäftsfeldern sein werden; vielmehr wird es zunehmend darauf ankommen, die wirklich wichtigen Themen zu erkennen und vernünftige, praxisgerechte, integrierte Lösungen zu schaffen. Ein kontinuierlicher, schnittstellenübergreifender Dialog kann isolierte

Erkenntnisse zu marktgerechten Innovationen kombinieren und Gesamtlösungen integrieren helfen.

Um den Blick für das künftig Wesentliche zu schärfen, fokussierte Perspektiven herauszuarbeiten und dadurch nicht zu letzt auch die Komplexität zu reduzieren, bedarf es besonderer methodischer Fähigkeiten. Zum bewährten Methodenportfolio von Corporate Foresight-Initiativen zählt insbesondere die Szenariotechnik (nach Hermann Kahn, RAND), die sich wiederum auf Methoden wie Technologie-Scouting, Publikationsanalysen, Umfeldanalysen, Trendextrapolationen, Delphi-Studien, Technologiefolgenabschätzungen und Wild Card-Analysen stützt. Um in kurzer Zeit nachvollziehbare und belastbare Ergebnisse zu erhalten, ist eine gesunde Balance zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Praxisrelevanz zu finden.

Schließlich ist eine hinreichende Prozesskompetenz erforderlich, um sicherzustellen, dass die Erkenntnisse gezielt verknüpft werden, dass sie in Strategie- und Entscheidungsprozesse einfließen und dass sie tatsächlich zu Innovationen führen. Prozesskompetenz ist außerdem eine Voraussetzung für die Verstetigung und Institutionalisierung der Foresight-Aktivitäten in Unternehmen.

Wenn alternative Entwicklungsrichtungen diskutiert, strategische Handlungsmöglichkeiten ermittelt und Folgen möglicher Handlungen abgeschätzt werden sollen, hat ein analysenbasierter „systematischer Blick in die Zukunft“ einen hohen Nutzwert. In Szenarien werden die Zukunftsräume mit den wahrscheinlichen, konsistenten Ausprägungen der wesentlichen Einflussfaktoren und Trends und Möglichkeiten beschrieben. Als Bezugsrahmen liefern Szenarien anschauliche, in sich schlüssige Kontexte für passende Strategien, für die Identifikation neuer Märkte und neuer Spielräume und für die gerichtete, kreative Entwicklung künftiger Produkte und Dienstleistungen.

Der konstruktive Erfahrungsaustausch von Experten verschiedener Disziplinen und aus verschiedenen Branchen über Zukunftsthemen kann außerdem den Weg zu interessanten Forschungs-, Produktions- und Vermarktungskoperationen zum Nutzen aller Beteiligten ebnen. So können Corporate Foresight-Initiativen Türöffner zu attraktiven Business-Netzwerken sein.