

Klaus Burmeister · Andreas Neef · Bert Beyers

CORPORATE FORESIGHT

Unternehmen gestalten
Zukunft

MURMANN

Die Deutsche Bibliothek – CIP Einheitsaufnahme

Ein Titelsatz für diese Publikation

ist bei der Deutschen Bibliothek erhältlich

ISBN 3-938017-07-4

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage Oktober 2004

Copyright der deutschen Ausgabe © 2004 by Murmann Verlag GmbH, Hamburg.

Lektorat: Evelin Schultheiß, Ahrensburg.

Umschlaggestaltung: Rothfos & Gabler, Hamburg.

Umschlagabbildung: Rynicki Sato, Photonica.

Herstellung und Gestaltung: Eberhard Delius, Berlin.

Satz: Gaby Michel, Hamburg.

Gesetzt aus der Minion und The Mix.

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: www.murmann-verlag.de

Inhalt

Was kann ich wissen?

Was soll ich tun?

Was darf ich hoffen?

(Kritik der reinen Vernunft, Immanuel Kant)

Einleitung 7

Executive Summary 12

1 Paradigmenwechsel. Corporate Foresight wird wichtig 17

Den Transformationsprozess organisieren –

Interview mit Bernhard von Mutius 18

2 Kompetenz. Was Corporate Foresight beinhaltet 33

Corporate Foresight hat die Unternehmen erreicht 33

Die Umfeldbeobachtung 39

Die Szenarientechnik – Prototyp der Corporate Foresight 44

Corporate Foresight in der Praxis – Das 5 K-Modell 53

Case Study: DaimlerChrysler – Denken auf Vorrat 58

Kernthesen 72

3 Prozess. Corporate Foresight verankern 73

Corporate Foresight in der Praxis 73

How to Futurize our Organization –

Die Bausteine erfolgreicher Zukunftsarbeit 78

Case Study: BASF – Der Strategische Dialog 85

Case Study: Philips Design – Im Zentrum steht der Mensch 93

Interview mit Josephine Green 99

Kernthesen 104

4 Innovation. Corporate Foresight anwenden	107
Von der technikgetriebenen zur kundenorientierten Innovation	107
Bessere Produkte mit einzigartigen Lösungen schaffen – Interview mit Hans-Jörg Bullinger	111
Innovationsstrategie gestalten – Fünf Parameter der Corporate Foresight	118
Case Study: Innovationsmanagement bei Henkel	126
Case Study: Kundenorientierte Innovation bei Infineon	132
Case Study: Social Innovation bei der Deutschen Telekom	139
Kernthesen	145
5 Wild Card. Jenseits von Corporate Foresight	147
Wild Cards – Basics	147
Managing the Unmanageable – Interview mit Karlheinz Steinmüller	150
Wild Cards – Beispiele	155
Kernthesen	160
6 Perspektive. Corporate Foresight und das 21. Jahrhundert	161
Wissenschaft und Technik im 21. Jahrhundert. Globale Szenarien des Millennium Project	161
Innovationen und globale Rahmenbedingungen – Interview mit Jerome C. Glenn	169
Business Outlook – Fünf Themen, an denen zukünftig kein Unternehmen vorbeikommt	179
Anhang	
Anmerkungen	191
Auswahlbibliographie	193
Danksagung	196

Einleitung

Das Signum unserer Zeit heißt Beschleunigung. Wissenschaft und Technik bringen in rasendem Tempo Innovationen hervor. Schnelle, leistungsfähige und vor allem kostengünstige Information und Kommunikation treiben die Globalisierung der Märkte voran, die Folgen sind verschärfter Wettbewerb und gesteigerter Produktivitätsdruck. Dabei ist der Prozess zunehmender Entfesselung und Entgrenzung längst noch nicht abgeschlossen.

Vorbei sind die Zeiten des linearen Denkens, überall entdecken wir Brüche und Widersprüche, untrügliche Zeichen für Transformationsprozesse. Es gilt, den Wandel anzunehmen und mitzugestalten. Die Frage ist nur, wie man den richtigen Weg rechtzeitig erkennen kann.

Indem man zunächst die richtigen Fragen stellt: Wie wird unsere Branche in fünf oder zehn Jahren aussehen? Was müssen wir unternehmen, um sicherzustellen, dass die Branche sich in einer Weise fortentwickelt, die für uns vorteilhaft ist? Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen wir jetzt entwickeln, wenn wir auch in Zukunft zur Vorhut unserer Branche gehören möchten? Welche neuen Produkte sollten wir dafür entwickeln? Welche langfristig angelegten Innovationsstrategien benötigen wir für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg?

Die zentrale Frage lautet: Wie können Unternehmen unter den neuen Bedingungen einer globalisierten wissensbasierten Wirtschaft die Fähigkeit wiedererlangen, neue Märkte aktiv und vorausschauend zu gestalten? Antworten hierauf erfordern Zeit – Zeit, die nicht vorhanden ist?

Gerade in einer Welt, in der die Zeittakte kürzer, die Informationsdichte größer, die wechselseitigen Abhängigkeiten immer stärker werden,

erscheint es geradezu zwingend, einen Diskurs langfristiger Kontinuität zu etablieren.

Genau hier – in der mittel- bis langfristigen Orientierung – liegt der Kern von Corporate Foresight. Dabei geht es nicht um das strikte Votum »entweder-oder«, sondern um die Integration des »Sowohl-als-auch«, um die Sicht auf heute *und* morgen. Der Wirklichkeit muss immer *heute* begegnet werden, denn wer heute nicht handlungsfähig ist, hat ein Problem. Nur, wer über dem Heute die Weichenstellungen für morgen vergisst, bekommt Probleme.

Corporate Foresight erweitert den Horizont. Zuerst den zeitlichen: vom Morgen zum Übermorgen, auf fünf Jahre, zehn Jahre, oft auch darüber hinaus. Corporate Foresight schlägt Brücken zwischen verschiedenen Diskursen. Eine, wenn nicht *die* Triebkraft des Umbruchs, dessen Zeuge wir sind, ist der technisch-wissenschaftliche Fortschritt. Innovation ist eine Schlüsselfrage, innovative Produkte erlauben Wettbewerbsvorteile und substanzielle Gewinne. Wer aber technische Entwicklung immer nur technisch begreift – der schnellere Chip, die größere Bandbreite –, wird mit seinem Innovationsmanagement scheitern. Kunden kaufen eher Werte und Kultur als Leistungsdaten und Testberichte. Je reifer die Informations- und Kommunikationstechnologien werden, je mehr sie ihren Job im Hintergrund verrichten, desto mehr kommt es auf die menschlichen Kompetenzen und die wirklich wichtigen Themen an. Um dieses Wesentliche aufzuspüren, bedarf es methodischer Fähigkeiten.

In dem Maße, wie Corporate Foresight die Horizonte und Diskurse eröffnet, erhöht sich zwangsläufig die Komplexität. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben. Eine entscheidende Aufgabe von Corporate Foresight ist deshalb die Komplexitätsreduzierung. Sie schärft den Blick für das Wesentliche, hilft klare Perspektiven zu formulieren, Kurs zu halten, auch und gerade in den tagtäglichen Entscheidungen.

Corporate Foresight zielt weniger auf Taktik als auf Strategiearbeit, auf Innovationsmanagement und Unternehmensplanung, auf die Arbeit an der Vision. Sie ist systematisch und auf Kontinuität angelegt. Peter Schwartz nennt es *The Art of the Long View*. Dazu gehört auch die »Kunst«, gute Entscheidungen zu fällen.

Dabei ist Corporate Foresight keine neue Guru-Weisheit, sie ist bereits vielfach Realität. Immer mehr Manager gelangen zu der festen Überzeugung, dass ein systematischer Blick in die Zukunft die Grundlagen für den langfristigen Erfolg des Unternehmens schafft. Innovative Unternehmen nutzen Visionen, um die Bedarfe von morgen zu antizipieren und mitzuprägen.

In den USA näherte man sich dem Thema Zukunft zum ersten Mal systematisch. 1946 gründete eine Gruppe von Managern das Stanford Research Institute (SRI) im kalifornischen Menlo Park mit dem Ziel, Prognosen zu entwickeln. Das SRI und die gemeinnützige, 1948 gegründete RAND Corporation avancierten zu den einflussreichsten Think Tanks der Nachkriegszeit. Auf den RAND-Forscher Hermann Kahn geht die wichtigste, die Szenariomethode zurück. Royal Dutch/Shell und das SRI nutzten seine Vorarbeit und schufen eine formalisierte Methode, die auf strategische Unternehmensplanung abzielte. In den darauf folgenden Jahren und Jahrzehnten entwickelten Think Tanks die Methodologie weiter, zum Beispiel Trendextrapolationen, Delphi-Studien und Technikfolgenabschätzung. Heute kann sich die Zukunftsforschung auf einen gesicherten Methodenkanon stützen. Am Grundgedanken aller Corporate Foresight hat sich freilich nichts geändert: Wir kennen die Zukunft nicht, aber wir müssen sie gestalten. Vorausschauendes Nachdenken ist eine der Voraussetzungen für vorbeugendes Handeln. Eckard Minx nennt es »Denken auf Vorrat«.

Corporate Foresight kennt keine fertigen Antworten, ist keine reine Toolbox – wobei Methoden und Herangehensweisen nicht zu unterschätzen sind. Corporate Foresight ist eher ein Entwicklungsprozess für Unternehmen, die sich als ständig wandelndes Gebilde begreifen, als lernende Organisation. Für Unternehmen, die eher durch ihre Kultur und Kommunikation zusammengehalten werden als durch Headquarters und Abteilungsstrukturen.

Z_punkt ist als Research- und Beratungsunternehmen auf Zukunftsforschung, Foresight- und Innovationsprozesse spezialisiert. Zahlreiche international orientierte Top-Unternehmen in Deutschland zählen zu den Kunden. Neben der Zukunftsarbeit für Unternehmen betreut Z_punkt ein

informelles Netzwerk von Strategie- und Foresight-Profis, um das Wissen und die Erfahrung mit Corporate Foresight zu kommunizieren und zu verdichten, davon ausgehend, dass sich intellektuelles Kapital nur vermehrt, wenn man es weggibt.

Die beiden grundlegenden Fragen, die mit diesem Buch vorgelegt werden, lauten: Wie funktioniert Corporate Foresight in den Unternehmen tatsächlich? Und: Wie sollte Corporate Foresight funktionieren? – Die Antworten stützen sich auf wissenschaftliche Untersuchungen, auf journalistische Recherchen und auf Erfahrungen, die Z_punkt über Jahre gesammelt hat.

Kapitel 1 eröffnet das Feld für Corporate Foresight mit einem Gespräch mit dem wissenschaftlichen Berater und Autor Bernhard von Mutius. Seine These lautet: Wenn wir uns tatsächlich auf einem Weg in Richtung Wissensgesellschaft befinden, dann müssen wir zunächst unser Denken überprüfen und neu ausrichten auf ein grenzüberschreitendes, mehrdimensionales Denken, ein Denken in Widersprüchen und Paradoxa.

Kapitel 2, 3 und 4 entfalten die Kernaussagen des Buchs. Was ist Corporate Foresight? Wie kann man sie im Unternehmen verankern? Und wie kann man mit diesem neu gewonnenen Blick für das Umfeld, jenseits der markttreibenden Faktoren der heutigen Geschäfte, neue Innovationsstrategien entwickeln?

Kapitel 5 räumt noch einmal gründlich mit allen Illusionen auf, wir könnten die Zukunft errahnen, erraten, womöglich vorausberechnen. Das ganz andere, das wirklich Neue haben wir eben nicht auf dem Radar: die – in der Sprache von Corporate Foresight – *Wild Card*, ein Störereignis, das alles verändert, wie zum Beispiel der 11. September 2001. Das müssen Unternehmen wissen. Und doch gibt es in der Praxis, im geschäftlichen Alltag viele Zukunftsfaktoren, die tatsächlich gemanagt werden können. Genau diese Grenze zwischen Wissen und Nichtwissen gilt es abzuschreiten.

Kapitel 6 ist ein Ausblick ins 21. Jahrhundert. Verschiedene Entwicklungspfade von Wissenschaft und Technik, die Rolle, die Unternehmen dabei spielen, ihre Wechselwirkung mit der Politik – darum geht es in den

Szenarien des Millennium-Project, zu dem immerhin 1500 Menschen aus allen Kontinenten beigetragen haben. Ein sehr grundsätzlicher Versuch, den Zukunftsraum auszuleuchten, mit brisanten philosophischen wie politischen Implikationen. Das Buch schließt mit einem Diskurs, deutlich näher am Alltagsgeschäft, nämlich mit fünf Themenfeldern, an denen zukünftig kein Unternehmen vorbeikommt.

Executive Summary

Definition

Corporate Foresight ist Zukunftsforschung im Unternehmen. Es geht um mittel- bis langfristig orientierte Strategie- und Visionsarbeit. Corporate Foresight ist ein Kommunikationsprozess, der das Unternehmen in die Lage versetzt, strategische Weichen frühzeitig zu stellen und die Herausforderungen der Zukunft in Innovationen umzusetzen. Dabei geht sie kontinuierlich und systematisch vor, ausgestattet mit einem anerkannten Methoden-Portfolio. Sie wirft einen Blick in die Zukunft von Wissenschaft und Technologie, von Märkten, Kunden und der Gesellschaft. Ihre zentralen Aufgaben sind, strategische Entscheidungen vorzubereiten, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern sowie die Lern- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft zu stärken. Die Kernfrage der Corporate Foresight lautet daher stets: »How to futurize the organization?«

Fünf Kompetenzen – Was Corporate Foresight beinhaltet

1. Basics. Um Corporate Foresight erfolgreich im Unternehmen zu etablieren und zu nutzen, ist es notwendig, spezifische Kompetenzen im Unternehmen aufzubauen und zu pflegen. Es geht um Themen-, Methoden- und Prozesskompetenz. **Themenkompetenz** meint, dass das Wissen über Umfeldler, Trends und Zukunftsentwicklungen im Unternehmen praxisgerecht zur Verfügung steht, und zwar über die marktbezogenen

Informationen hinaus. **Methodenkompetenz** meint, dass im Idealfall eine Gruppe 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 – wichtiger ist noch, die Einzelaktivitäten prozesshaft und zielgerichtet aufeinander zu beziehen und für Anschlussfähigkeit an die vorhandenen Strategie- und Entscheidungsprozesse zu sorgen.

2. 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.

3. 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 genauso wichtig wie die Qualität der Inhalte.

4. Kooperation. Foresight-Leute sind kommunikativ, sind Multiplikatoren und tragen die Botschaft ins Unternehmen: Wir machen hier ein paar ziemlich clevere Dinge. Greift dieser Funke nicht auf weitere (Führungs-)Kreise im Unternehmen über, so bleibt Corporate Foresight eher unbedeutend und wahrscheinlich eine temporäre Aktivität.

5. Kontinuität. Es gibt viele Gründe, warum Corporate-Foresight-Prozesse »einschlafen«. Doch erst die Kontinuität, die systematische Auseinandersetzung mit der Zukunft schafft echten Mehrwert für Unternehmen. Ohne Kontinuität geht wertvolles Wissen verloren, fehlt das Gedächtnis für bereits Gedachtes. Ohne Kontinuität (der Menschen wie der Strukturen) kann es kein »Denken auf Vorrat« geben. Dem Praktiker ist daher zu raten, weniger in Projekten als in Prozessen zu denken.

Fünf Bausteine – Corporate Foresight verankern

1. Initialisierung. Corporate Foresight beginnt mit Fragen: Was ist Zukunftsforschung? Was kann sie für das Unternehmen leisten? Welche Ergebnisse kann man erwarten? Was braucht man dazu? Das Management, aber auch die potenziellen Adressaten im Unternehmen, müssen im Vorfeld sensibilisiert werden. Die Erfahrung zeigt, dass Corporate Foresight ohne klare Unterstützung des Top-Managements nicht erfolgreich sein kann. Ebenso gilt, so früh wie möglich bei den korrespondierenden Abteilungen und Geschäftsbereichen ein Commitment hinsichtlich Sinn und Nutzen der Zukunftsaktivitäten einzuholen. Wenn es gelingt, die Adressaten frühzeitig einzubeziehen, hören sie später besser zu.

2. Partnering. Corporate Foresight beginnt in vielen Unternehmen mit Einzelkämpfen. Möglicherweise wird eine neue Stelle geschaffen, oder ein vorhandenes Aufgabenfeld in Strategie, Marketing oder Innovation wird um den Aspekt »Zukunft« erweitert. Die Aufgabenstellung ist meist neu und muss methodisch und inhaltlich gefüllt werden. Zunächst einmal sollte man Mitspieler finden und Expertise aufspüren.

3. Research. Der Aufbau eines offenen Methoden-Portfolios als Werkzeugkasten für die Research-Phase ist unabdingbar. Dabei ist die Balance zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Praxisrelevanz nicht einfach. In der Unternehmensrealität werden fundierte und belastbare Ergebnisse in kürzester Zeit erwartet. Foresight ist jedoch keine harte Wissenschaft. Transparenz über das Zustandekommen der Ergebnisse und Nachvollziehbarkeit der Aussagen ist hier wichtiger als wissenschaftliche Stringenz.

4. Community. Neben der konkreten Projektarbeit muss es auch Ziel sein, im Unternehmen eine Zukunfts-Community aufzubauen, ein Netzwerk von Multiplikatoren, um den strategischen Diskurs auf eine breite Basis zu stellen. Die Community sollte regelmäßig mit interessanten Inhalten, mit »future services«, versorgt werden.

5. Verstetigung. Corporate Foresight sollte ein kontinuierlicher Lernprozess werden, in dem sich das Unternehmen immer wieder mit dem Wandel und seinen Implikationen auseinandersetzt. Aus Einzelpro-

jekten muss ein anschlussfähiger Prozess werden, der Zukunftswissen für das Unternehmen konkret und dauerhaft nutzbar macht.

Fünf Innovationsparameter – Corporate Foresight anwenden

1. Antizipation. Innovationsprozessen Orientierung zu geben bedeutet, Zielhorizonte zu setzen, nicht nur für die nächsten sechs Monate, sondern für weitere fünf oder gar zehn Jahre. Jedes Unternehmen, jeder einzelne Entwickler oder Manager arbeitet notwendigerweise mit impliziten Annahmen über die zukünftigen Wünsche und Bedürfnisse von Kunden. Foresight legt diese Annahmen offen, so dass sie mit den Ergebnissen von Trendanalysen und Szenarien verglichen werden können – als eine rationale Basis für die Innovationsstrategie.

2. Qualität. Innovationsstrategien brauchen ein Bewusstsein für Qualität, jenseits der Logik technischer Leistungssteigerung. Gerade über die Qualität von Innovationen wird zu wenig gesprochen. Viele der heutigen Neuerungen – insbesondere im Hightech-Bereich – leiden unter einem Aneignungsdefizit. Durch eine überbordende Fülle von Funktionen und Möglichkeiten werden die Produkte nicht zum selbstverständlichen Bestandteil der Lebenssphäre. Innovationsstrategien müssen künftig in hohem Maße Aneignungsaspekte berücksichtigen. Der Weg dorthin führt über die strategische und ganzheitliche Sicht auf den künftigen Nutzer.

3. Kontexte. Entwicklungen und mögliche Auswirkungen von Innovationen auf das Umfeld müssen strategisch berücksichtigt werden. Nicht etwa um den Bedenkenträgern unter den Vorstandskollegen Steilvorlagen zu geben, sondern um klarer zu sehen, wo das Umfeld selbst mitgestaltet werden muss. Corporate Foresight lehrt das Denken in Kontexten, in komplexen Wechselbeziehungen und Wirkungszusammenhängen. Dadurch werden Innovationsprozesse nicht unbedingt einfacher, aber langfristig erfolgreicher.

4. Timing. Innovationen brauchen Zeit! Denken auf Vorrat sorgt dafür, dass das Neue Zeit hat, im Unternehmen zur Reife zu gelangen. Bei dem Versuch, Innovationen zum Erfolg zu führen, spielen das richtige

Timing und die Synchronisation mit den Umfeldentwicklungen eine immer größere Rolle.

5. Netzwerke. Innovationen – vor allem Basisinnovationen – sind von einzelnen Unternehmen allein nicht mehr durchzusetzen. Netzwerke müssen geknüpft, Allianzen geschlossen werden. Beim Schnittstellenmanagement geht es um neue Standards, um Übergänge, nicht zuletzt um Risiken und darum, wie sie verteilt werden können. Diese Netzwerke zu gestalten, ist elementarer Bestandteil von Innovationsstrategien.

Wild Cards – das Udenkbare denken

Der 11. September 2001 war eine Wild Card. Oder der Fall der Mauer. Wild Cards sind Zukunftsbeben. Sie erschüttern nicht nur die Realität, sondern auch unser Bild von der Zukunft, die Art und Weise, wie wir über Kommendes nachdenken, die Begriffe, die wir dafür benutzen.

Trendabbrüche, Diskontinuitäten und radikal veränderte Rahmenbedingungen gehören dazu. Deshalb sind Wild-Card-Analysen und der Versuch, das Andere zu denken, kein Luxus, sondern konstitutives Element von Corporate Foresight. Auch wenn man das prinzipiell Neue nicht denken, nicht erkennen kann, so sind auf einer eher praktischen Ebene Veränderungen im Markt, Veränderungen in den Lebensstilen und andere Unwägbarkeiten offensichtlich und lohnen ein vorausschauendes Nachdenken.