

# Systematisch vorausschauend

Autor: Klaus Janke

Die Zukunftsforschung in den deutschen Unternehmen wird pragmatischer: Corporate Foresight soll nicht nur kühne Visionen entwickeln, sondern vor allem konkret verwertbaren Input liefern.

**Münzgeld ist bald überflüssig**, weil wir fast überall mit dem Smartphone bezahlen können. Auf dem Gerät ist ein Service installiert, der alle Bezahlkarten wie Kreditkarten bündelt und mobil nutzbar macht – quasi das moderne Portemonnaie. Entsprechend heißt der Dienst, den die Telekom noch in diesem Jahr starten will, „MyWallet“. Entwickelt wurde dies in den Telekom Laboratories, kurz T-Labs genannt. 400 Spezialisten gestalten in Forschungs- und Entwicklungs-Stätten von Berlin über Tel Aviv bis Silicon Valley neue Technik für die Welt von morgen. Dazu gehören neben dem mobilen Bezahlen auch Funktionalitäten für das IPTV-Angebot „Entertain“ oder Verfahren für die effektivere Nutzung von Glasfaserkabeln. Gut 300 Patente haben die T-Labs seit 2005 angemeldet.

So wie die Telekom beschäftigen sich heute die meisten Konzerne systematisch mit Zukunft. Dabei geht es nicht allein um Produktinnovationen und Marketingstrategien, sondern um gesamtstrategische Fragen und die generelle Positionierung des Unternehmens. Eigentlich sogar um alles, denn die Welt wird immer komplexer. Faktoren greifen ineinander, der Durchblick wird schwieriger.

Als Terminus technicus für organisierte Zukunftsforschung hat sich Corporate Foresight durchgesetzt, aber je nach Ausrichtung sind andere Bezeichnungen üblich. Die Begeisterung für Foresight ist nicht in allen Branchen gleich groß: „Tendenziell sind Unternehmen, die sehr strukturflexibel sind – etwa Händler oder Dienstleister –, eher nicht interessiert“, erklärt Pero Mičić,

Vorstand der Futuremanagementgroup in Eltville: „Wer sich stärker auf die Zukunft festlegen muss, etwa der Maschinenbau oder die Autohersteller, ist dagegen engagierter.“

Foresight dient dazu, dem Management kompakte Prognosen als Hilfestellung für Entscheidungen zu liefern. Beispiel Audi: Der Autohersteller hat die Zukunftsforschung 2012 in der Abteilung Strategische Unternehmensplanung zusammengefasst, die an Vorstandschef Rupert Stadler berichtet. Doktorandin Laura Schneider bündelt den Input aus den einzelnen Geschäftsbereichen und wertet externe Quellen aus.

**Das Zukunftsbild für Audi**, das die wesentlichen Faktoren für die Geschäftsentwicklung zusammenfasst, wird aus diesem kontinuierlichen Monitoring halbjährlich verifiziert. „Durch die zentrale Erfassung der Zukunftstrends stellen wir sicher, dass auch schwache, zunächst nicht quantifizierbare Signale berücksichtigt werden“, erklärt Schneider. Sie benennt für die jeweiligen Themenbereiche wie Antriebe jeweils



»Die größte Herausforderung besteht weniger darin, die Trends zu erkennen, als vielmehr darin, ihre Auswirkungen auf unser Geschäft zu erfassen.«

Ulrich Kaiser, Director Technology der Endress+Hauser-Gruppe



**Audis Antwort:** Vorausschauen in Bildern für die Mobilität von morgen entwickelt der Autobauer mit Architekten, Sozialen und Zukunftsforschern in der „Urban Future Initiative“ – eine von vielen Aktivitäten im VW-Konzern.

das plausibelste Szenario: „Es gibt aber Alternativen, für die ebenfalls strategische Optionen ausgearbeitet werden. Also der Plan B, den man immer in der Schublade haben sollte.“

Ausgangspunkt für Victoria Broscheit als Managerin in der Unternehmensplanung ist immer eine Frage für Audi: „Wie können wir erfolgreich auf Veränderungen reagieren?“ Audi-Foresight arbeitet eng mit der Zukunftsforschung des VW-Konzerns zusammen, um Doppelarbeit zu verhindern. Organisatorisch kann Foresight aber auch anders verankert sein.

**Daimlers Denkfabrik**, die Society and Technology Research Group, gehört zum Ressort Konzernforschung und Entwicklung der Mercedes Car Group. BASF betreibt Foresight im Zentralbereich Strategic Planning & Controlling, der an den Vorstandschef berichtet. Das Macro Trends Team ist Teil der Deutsche Bank Research und der Konzernspitze unterstellt. Anlagenbauer Eisenmann setzt an zwei Stellen auf Zukunftsforschung, im Innovationsmanagement und im Business-Development. Bei TUI verantwortlich ist International Consumer Insights & Innovation, also die Marktforschung.

Foresight leisten zudem zahlreiche Stiftungen und Institutionen, die von Konzernen finanziert werden, aber auch für andere Auftraggeber und öffentliche Projekte tätig sind. Wenn das Institut für Mobilitätsforschung (IFMO) von BMW erforscht, wie sich Menschen in Megacities künftig fortbewegen, kann dahin-

ter nicht nur ein konkretes Verwertungsinteresse des Autobauers stehen – es geht auch um öffentliche Aufmerksamkeit. „Viele Zukunftsforschungs-Aktivitäten würde ich dem Bereich PR zurechnen“, sagt Berater Mičić.

Foresight hat Einzug im B-to-B-Bereich gehalten. Mittelständler „Endress+Hauser Messtechnik“ betreibt dies seit 2004 systematisch. Innerhalb der Marketingbereiche, die auf Geschäftskunden etwa aus Branchen wie Pharma oder Öl und Gas ausgerichtet sind, spüren sogenannte Industriemanager die wichtigsten Trends auf. Diese werden an die strategischen Industriegruppen weitergegeben, die daraus jedes Jahr eine Trend-Roadmap erstellen. Die Karte wird von den Produktmanagern für die Planung von Produkten genutzt. „Die größte Herausforderung besteht weniger darin, die Trends zu erkennen, als vielmehr darin, ihre Auswirkungen auf unser Geschäft zu erfassen“, sagt Ulrich Kaiser, Director Technology der Endress+Hauser-Gruppe: „Wir müssen genau verstehen, was die Kunden in Zukunft mit unseren Produkten machen.“

**Auch Festo setzt** auf ein mehrstufiges System. Foresight findet beim Anbieter von Automatisierungstechnik in der Abteilung Research Strategy & Innovation statt. Jochen Schließer, Head of Programme and Market Strategy, umreißt die Größenordnung: „Auf rund 100 Entwickler kommt ein Foresight-Manager.“ In regelmäßigen Abständen werden auf Basis von Megatrends Szenarios entwickelt. Kontinuierlich scannt man

zudem im Rahmen des „Future Radar Process“ bestimmte Quellen. Die diagnostizierten Trends fließen ein in das jährlich erscheinende Trendbuch und in den 14-täglich versandten Newsletter. In Workshops diskutieren Kollegen aus Forschung, Entwicklung und Management die Trends. Schließer betont die wichtige Rolle dieses Austauschs: „Das A und O sind Expertennetzwerke. Wir bemühen uns auch, wichtige neue Player im Markt schnell zu erkennen und Kontakt zu ihnen aufzunehmen.“

**Eine sehr große Rolle spielt** für alle Foresight-Abteilungen die Anbindung an die institutionelle Wissenschaft. Anlagenbauer Eisenmann lege „großen Wert auf die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen, etwa dem Fraunhofer-Institut“, erklärt Gernot Stellberger, Leiter Sales und Business-Development: „Dort finden wir Forschungspartner auf Augenhöhe.“ Etabliert hat sich die Zukunftsforschung in den 1980er- und 1990er-Jahren, als auch öffentliches Interesse erwachte. John Naisbitt entwarf seine „Megatrends“. Faith Popcorn prägte Lifestyle-Begriffe wie „Cocooning“. In Deutschland lenkten Trendexperten wie Matthias Horx, Horst W. Opaschowski und Gerd Gerken die Aufmerksamkeit auf sich. Sie konnten immense Rechnungen dafür stellen, den Vorständen recht allgemein gehaltene Zukunftsprognosen einzuflüstern, munkeln Kritiker. Kühne Visionen abseits des Tagesgeschäfts waren gefragt. Daran orientierten sich auch die Zukunftsforscher in den Unter-



**Telekoms Technik aus T-Labs:** „MyWallet“ – der Begriff ist an den englischen Ausdruck für „Mein Portemonnaie“ angelehnt – erlaubt das Bezahlen über Smartphone-Service. Das System bündelt Kredit- und andere Bezahlkarten, Tickets und Coupons.

nehmen. „Die Aufgabe von Foresight in den Unternehmen war zunächst, Irritation zu schaffen“, berichtet Kai Jannek, Director Foresight Consulting bei Z-Punkt, einem Beratungsunternehmen für Zukunftsfragen in Köln. „Die Zukunftsforscher sollten die Narren sein, die völlig neue Sichtweisen eröffneten.“ Mittlerweile ist die Euphorie vorbei. „Zahlreiche Großunternehmen fahren ihre ehemals ambitionierten Projekte mittlerweile auf kleinerer Flamme“, berichtet Friederike Müller-Friemauth, Zukunftsforscherin beim Beratungsunternehmen „Kühn Denken auf Vorrat“ in Odenthal, das für Non-Profit-Organisationen, kleine und mittelständische Unternehmen tätig ist. „Sie werden einer stärkeren Erfolgskontrolle unterzogen und pragmatischer ausgerichtet. Wenn Foresight nicht zu konkreten Innovationen führt, wird die Existenzberechtigung schnell hinterfragt.“

**Das neue Credo fordert Praxisnähe.** „Zunehmend werden präzise Zukunftsbilder erwartet“, beobachtet Z-Punkt-Manager Jannek: „Trendentwicklungen oder Szenarios sollten möglichst mit konkreten Zahlen versehen sein.“ Das Leitmotiv der Arbeit sei nun nicht mehr die Irritation: „Mittlerweile ist man hinreichend irritiert, so dass nun eher Orientierung gefragt ist.“ Foresight, früher gern losgelöst betrieben, rückt nun wieder näher an die sonstigen Unternehmensabteilungen heran. Dies zeigt unter anderem die Entwicklung bei der Society and Technology Research Group von Daimler.

Sie wurde 1979 bewusst nicht am Konzernsitz, sondern im urbanen und experimentierfreudigen Berlin angesiedelt, um von den dortigen Möglichkeiten zu profitieren. Demnächst wird sie in den Großraum Stuttgart umziehen. Der Grund sei eine „bessere räumliche Nähe zu den Kollegen aus Forschung und Entwicklung“, sagt ein Daimler-Sprecher.

**Der Trend zur Rationalisierung ruft** unter den Zukunftsforschern durchaus Kritiker auf den Plan. Es sei „eine Tendenz zur Industrialisierung des Innovationsmanagements“ zu beobachten, konstatiert Ulf Pillkahn, Leiter Foresight bei Siemens. „Die Controller

entscheiden über die Zukunft. Foresight, Kreativität und Leidenschaft wären jedoch viel wichtiger für den sinnvollen Umgang mit dem Neuen und mit Innovationen.“

Der Foresight-Chef von Siemens hat soeben ein Buch veröffentlicht: „Die Weisheit der Roulettekugel: Innovation durch Irritation“. Darin übt Pillkahn grundsätzliche Kritik am aktuellen Innovationsmanagement in Unternehmen. Es sei zu systematisiert und zu bürokratisiert, um Radikales zuzulassen. Seinen eigenen Arbeitgeber schließt er in die Kritik ein: „Ich mag meine Firma, aber natürlich wünschte ich mir, sie wäre innovativer und visionärer.“ ←

## Berater für Zukunftsmanagement

**Unternehmen ohne eigene Foresight-Abteilung** können durchaus auf die Dienste externer Beratungen zurückgreifen. In der Praxis sind dies nicht immer Unternehmen, die sich explizit auf das Thema Zukunft konzentrieren, wie Futuremanagementgroup (FMG), Z-Punkt oder „Kühn Denken auf Vorrat“. „Wir pitchten nicht nur gegen andere Foresight-Dienstleister, sondern auch gegen Strategieberatungen“, sagt Kai Jannek von Z-Punkt. Doch bei der Auswahl der Berater ist offenbar Vorsicht geboten, wenn FMG-Vorstand Pero Mičić warnt: „Weil die Qualität der Arbeit nicht sofort überprüfbar ist, fühlen sich viele Dienstleister und Berater berufen, auch im Bereich Foresight mitzumischen.“

Berater könnten helfen, einzelne Zukunftsfragen in Workshops zu beantworten oder umfassende Foresight-Strukturen im Unternehmen zu implementieren. Die Dienstleister bieten kontinuierliche Unterstützung durch Services wie das Bereitstellen von Trenddaten. Manager sollten Berater nicht überschätzen: Sie vermitteln zwar Wissen über Strukturen und Prozesse, die für ein systematisches Zukunftsmanagement wichtig sind. Einen dauerhaften Prozess etablieren und Foresight-Denken kultivieren können die Unternehmensführungen aber nur selbst. ←

**www.futuremanagementgroup.com; www.z-punkt.de; www.denkenaufvorrat.de**