**Adrian W. Müller/
Günter
Müller-Stewens**

Strategic Foresight Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen – Instrumente, Prozesse, Fallstudien

Schäffer-Poeschel
Stuttgart 2009
255 Seiten, 49,95 €
ISBN: 978-3-7910-2868-2

Eine zunehmend unvorhersehbare und dynamische Umwelt hat in den letzten Jahren insbesondere große Unternehmen dazu veranlasst, eigene Trend- und Zukunftsforschung zu betreiben. Mittlerweile haben sich diese strategischen Orientierungsprozesse als unterstützendes Managementsystem etabliert. Das langfristig vorausschauende und auf Entscheidungen ausgerichtete Verhalten einer Organisation wird häufig unter dem Begriff Strategic Foresight zusammengefasst. Sie wird insbesondere dazu genutzt, frühzeitig Wachstums- und Innovationspotential zu erkennen. Strategic Foresight beinhaltet zum einen Prozesse zur Generierung von Orientierungswissen. Zum anderen sollen Methoden, Instrumente und Plattformen bereit gestellt werden, um die Trend- und Zukunftsforschung in das vorhandene Organisationssystem des Unternehmens einzubetten.

Genau hier setzen die Autoren Müller und Müller-Stewens an, denn sie sehen eine große Herausforderung darin, strategische Foresight-Prozesse situativ zu gestalten und in die vorhandenen Entscheidungsprozesse einzubinden. Dabei greifen die Autoren auf Ihre langjährige Erfahrung im Bereich der Strategieforschung zurück – Prof. Dr. Müller-Stewens ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, Dr. Adrian W. Müller hat über Trend- und Zukunftsforschung bei Prof. Dr. Müller-Stewens promoviert.

Das Buch, welches auf der Dissertation von Adrian W. Müller aufbaut, ist in fünf Kapitel gegliedert.

Im ersten Kapitel werden zunächst die zentralen Begriffe Trend- und Zukunftsforschung definiert und voneinander abgegrenzt. Während sich Trendforschung mit der Erkennung und Deutung von sozialen, ökonomischen, technologischen und kulturellen Entwicklungen beschäftigt, geht es bei der Zukunftsforschung darum, mögliche Zukunftsbilder zu antizipieren und daraus Handlungsempfehlungen für die Gegenwart abzuleiten. Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit der organisatorischen Eingliederung, dem prozessualen Ablauf sowie mit den zur Verfügung stehenden Methoden und Informationsquellen im Bereich Strategic Foresight. Grundsätzlich ist der Prozess „Strategic Foresight“ in drei Phasen untergliedert: Am Anfang steht eine Input-Phase, in der das momentane Unternehmensumfeld beobachtet und ausgewertet wird. Daran schließt sich die Foresight-Phase selbst an, in der die gegenwärtige Situation im Detail hinterfragt wird und darauf aufbauend eine Vielzahl von Zukunftsszenarien generiert wird. Am Schluss des Prozesses steht eine Output-Phase, die strategierelevante Schlussfolgerungen aus den erstellten Zukunftsszenarien aufzeigt.

Das dritte Kapitel beinhaltet die Ergebnisse einer internationalen Studie, die Dr. Müller im Rahmen seiner Dissertation durchführte. Darin wurden 40 europäische Unternehmen hinsichtlich der Verfolgung ihrer Ziele im Rahmen von Strategic Foresight befragt, der Beeinflussung strategischer Entscheidungen durch Foresight-Prozesse analysiert und der organisatorischen Verankerung der Trend- und Zukunftsforschung untersucht. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass Foresight-Prozesse zunehmend klarer strukturiert und besser implementiert beurteilt werden, je enger diese in die strategische Unternehmensplanung integriert sind. Weiterhin ist auffällig, dass Foresight-Prozesse zwar größtenteils existieren, sie jedoch vielfach nur in ungenügender Weise organisatorisch eingebettet sind.

Das vierte Kapitel, welches mit einem Umfang von mehr als 200 Seiten den Kern des Buches verkörpert, diskutiert anhand von fünf Fallstudien die Implementierung und Anpassung von Foresight-Prozessen in europäischen Konzernen. Um die einzelnen Fallstudien vergleichbar zu ma-

chen, wurde bei ihrer Untersuchung und Beschreibung ein gleichbleibendes Schema verwendet: Zuerst wird auf den Unternehmenskontext eingegangen, anschließend wird die Entwicklung des Strategic Foresight-Prozesses dargestellt. Jede Fallstudie wird durch eine Zusammenfassung und Einzelfall-Schlussfolgerungen abgeschlossen. Zum Ende des Kapitels wird eine umfassende fallübergreifende Analyse durchgeführt, in der auf die jeweiligen Unterschiede und Gemeinsamkeiten der jeweiligen Fallstudienunternehmen eingegangen wird. Die Autoren folgern aus dieser Betrachtung, dass sich die untersuchten Foresight-Prozesse entlang eines Kontinuums zwischen „primärer Innovationsausrichtung“ und „primärer Planungsausrichtung“ bewegen und dass Foresight-Prozesse einem kontinuierlichen und teils fundamentalen Wandel unterliegen.

Das letzte Kapitel umfasst eine Zusammenfassung des Wandels strategischer Foresight-Prozesse über die letzten Jahre. Die darin vorgestellten Grundsätze für die situative Ausgestaltung derartiger Prozesse beinhalten Ratschläge, wie ein guter Anpassungsgrad zwischen Foresight-Aktivitäten und der Strategie des Unternehmens erreicht werden kann. Zu den Erfolgsfaktoren dieser Anpassungsprozesse gehören beispielsweise eine systematische Offenheit der Organisationsstrukturen sowie eine unternehmensinterne Legitimation des Foresight-Teams durch das Management.

Fazit: Das Buch eignet sich als Einstiegslektüre für alle, die einen kompakten Zugang zum Thema Trend- und Zukunftsforschung suchen, wie auch für diejenigen, die schon Vorwissen in diesem Bereich mitbringen. Insbesondere werden Praktiker, die sich mit der Gestaltung von Strategic Foresight-Prozessen auseinandersetzen, durch die Fallstudien einiges Neues erfahren können. Als Kritikpunkt ist anzuführen, dass die Empfehlungen für die Praxis mit lediglich fünf Seiten recht kurz und oberflächlich ausfallen. Dieser Abschnitt hätte detaillierter ausfallen können. Die Zielsetzung des Buches – einen Beitrag zu leisten, strategische Foresight-Prozesse dem internen und externen Unternehmenskontext anzupassen und daraus Implikationen für eine optimale organisatorische Ausgestaltung abzuleiten – ist damit nur bedingt erfüllt.

Jochen Rehring,
Vallendar