

■ Corporate Foresight

Wir wissen nicht, was die Zukunft bringt. Viele Unternehmen finden sich damit allerdings nicht ab. Mittels Szenariotechniken und Trendextrapolationen schauen sie voraus, welche Entwicklungen sich am Horizont abzeichnen. Corporate Foresight (CF) wird diese Zukunftsforschung genannt. Herausfordernd ist sie, weil trotz noch so ausgefeilter Datensammlung, -verknüpfung und -interpretation nie vollständig erfasst werden kann, was sich in welchem Ausmaß wirklich entwickelt. Wir sehen immer nur einen Teilbereich. Wie Politiker, Manager oder Kunden agieren und welche Wechselwirkungen dadurch entstehen, ist komplex. Es kann so oder so kommen, oder auch ganz anders. Nicht alle potenziellen Möglichkeiten lassen sich erkennen – und daher auch nicht planen. Das anzuerkennen heißt aber nicht, dass Zukunftsforschung nutzlos wäre. Sie kann Wettbewerbsvorteile bringen und ein wichtiges Kontrollgefühl evozieren. Sie kann aber auch schaden. Ihre Anwendung muss wohlüberlegt sein, denn die Kosten-Nutzen-Rechnung geht nicht immer auf.

Der Blick in die Zukunft ...



... und seine Tücken

Der Mathematiker Edward Lorenz prägte 1972 den Begriff des „Schmetterlingseffekts“. Dieser besagt, dass es in komplexen Systemen nicht vorhersehbar ist, wie sich kleine Änderungen eines Faktors langfristig auf das Gesamtsystem auswirken. Wenn aber nie klar ist, was kommen wird, stellt sich in Unternehmenskontexten die Frage, ob Corporate Foresight einem Unternehmen tatsächlich einen Vorteil bietet? Das ist nicht eindeutig zu beantworten. Dass ein positiver Effekt der Corporate Foresight-Aktivität nicht so leicht zugeordnet werden kann, ist in der Fachliteratur zur Zukunftsforschung bekannt. [1] Folgt man Niklas Luhmann, konstituieren sich Unternehmen über die Kommunikation von Entscheidungen, die weitere Entscheidungen nach sich ziehen. An den Entscheidungen beteiligt und Einfluss auf diese nehmen unzählige Personen. Positive und negative Entwicklungen resultieren aus dem Sich-Beeinflussen und Sich-Verstärken vieler Faktoren. [2]

Das wirft die Frage auf, ob das Prosperieren erfolgreicher Unternehmen wirklich maßgeblich darin begründet liegt, dass sie kluge Foresight-Aktivitäten unternehmen. Vielleicht ist dem so, vielleicht sind andere Faktoren aber weit wirkmächtiger. Erfolgreiches Storytelling gelingt Unternehmen, wenn sie logische, emotional anschlussfähige Geschichten darüber „erzählen“, warum sie Erfolg haben. [3] Eine Aussage wie „Vieles nimmt Einfluss auf unseren Erfolg“, mag zutreffen, eignet sich aber weder als Marketing-Claim, noch passt es ins verbreitete organisationale Selbstverständnis, wonach Rationalität und Planung hoch geschätzt sind – und keine Folge von Zufall. Erfolg ist aber nicht immer planbar.

Erfolg ist mitunter ein Resultat des Zufalls

Häufig sind es Umwege und Fehler, die Möglichkeiten für Lernen ermöglichen und einen positiven Einfluss auf späteren Erfolg nehmen. [4] Dieser resultiert häufig aus einer Mischung aus Können, Wollen, Wissen, günstigen Rahmenbedingungen und dem Glück, zum richtigen Zeitpunkt Entscheidungen getroffen zu haben, die zu einem anderen Zeitpunkt einen anderen Verlauf hätte nehmen können. Die Crux mit der Corporate Foresight ist, dass sie prospektiv wirken soll, die Vorausschauaktivitäten aber retrospektiv mit Bedeutung aufgeladen werden. [5] Manager legen sich im Nachhinein eine Story zurecht (für Investoren, Aktionäre und Journalisten), die stringent erscheint, auch wenn die reale Praxis sich eher durch eine Kumulation von Zufällen, Bauchentscheidungen und Widersprüchen auszeichnete. [6] Vorder- und Hinterbühne sind in Organisationen eben oft sehr unterschiedlich ausgestaltet. [7]

Hinzu kommt, dass die alleinige Tatsache, dass Corporate Foresight betrieben wird, nicht bedeutet, dass Unternehmen dadurch wirklich besser auf zukünftige Entwicklungen vorbereitet sind. Ein Unternehmen kann diverse Zukunftsszenarien entwerfen. Zu fragen ist, was damit passiert. Die Praxis in zahlreichen Unternehmen

zeigt, dass mit dem Ausarbeiten von Szenarien noch lange keine Vorbereitung auf das etwaige Zutreffen dieser einhergeht. Szenarien werden erstellt und abgespeichert. Mitunter verschwinden sie in der Schublade, ohne je wieder angesehen zu werden. Das geschieht vor allem in Unternehmen, die Foresight lediglich im Rahmen von Auftragsforschung oder aus Marketing-Gründen betreiben, um etwa als modern und innovativ zu gelten.

Das mag irrational erscheinen, man muss aber bedenken, dass es Zeit, Geldes und Personals bedarf, auf besagten Szenarien basierende Zukunftsstrategien auszuarbeiten, ggf. die Infrastruktur für diese zu schaffen und die Organisationskultur zu verändern. Dabei ist mit Widerständen zu rechnen. Es ist nicht leicht, Menschen davon zu überzeugen, kontinuierlich Ressourcen in etwas zu investieren, was erst einmal keinen abbildbaren Gewinn abwirft. Ein aktuelles Beispiel dafür ist Meta, dessen CEO Milliarden in die Entwicklung des Metaverse investiert. Mark Zuckerberg ist fest davon überzeugt, dass dies die Zukunft sein wird. Das Gros seiner Mitarbeitenden sieht das ganz anders. [8] Dies führt zu Spannungen im Konzern, die sich wiederum negativ auf die Mitarbeitermotivation auswirken.

Corporate Foresight allein ist keine Überlebensgarantie

Ein weiterer Punkt, den es zu bedenken gilt, ist, dass viele erfolgreichen Unternehmen Corporate Foresight betreiben, dass das aber auch viele taten, die nicht erfolgreich waren. Diese wurden dennoch vom Markt gefegt. Sie fehlinvestierten Ressourcen in die Corporate Foresight, die ihnen an anderer Stelle fehlten. Über Zukünfte zu lernen, schließt somit immer die Möglichkeit ein, das Falsche zu lernen – oder es zu einem Zeitpunkt zu tun, wo die Organisation sich das nicht leisten kann. Vom Gros der Unternehmen, die trotz Foresight-Aktivitäten vom Markt verschwanden, erfahren wir nur selten. Verlierer geben keine TED-Talks. Ihr Scheitern geschieht unbemerkt.

Ein weiteres Problem besteht darin, das nicht klar bestimmbar ist, wann genug Daten für die Corporate Foresight gesammelt sind. Irgendwann muss entschieden werden, dass es genug ist. Wann das geschieht, hängt ab von der Wahrnehmung derjenigen, die Daten zusammentragen. Ebenso werden Wirkfaktoren in ihrer Stärke subjektiv eingeschätzt. Immer besteht die Gefahr, dass ggf. bedeutende Informationen nicht kreiert oder nicht erkannt werden.

■ Werden zu wenige Daten gesammelt, liegt ein Informationsdefizit vor.

■ Wird zu viel gesammelt, kann die Datenmenge zu groß sein, um sie effizient auswerten zu können.

Organisationen müssen aus einer Fülle an Informationen das vermeintlich Relevante heraussuchen, was sich später als irrelevant erweisen kann. Bis dahin sind Zeit, Geld und Personal in den Corporate-Foresight-Prozess geflossen, was anderweitig vielleicht produktiver hätte eingesetzt werden können. Wissen über zukünftige Entwicklungen zu kreieren, ist dann unvorteilhaft, wenn der Aufwand der Wissensgenerierung den Nutzen übersteigt.

Bedacht werden muss auch, dass das Teilen von Informationen herausfordernd sein kann. Informationsteilung und kollektive Wissensgenese bedürfen der Bereitschaft der Beteiligten, ihr Wissen zu explizieren. Da Expertenwissen weniger Ersetzbarkeit der Experten bedeutet, kommt es allerdings vor, dass Menschen ihr Wissen gar nicht teilen wollen. So sichern sie ihren Exklusivvorteil – zu Lasten des organisationalen Lernens.

Auch ist zu bedenken, dass Corporate Foresight durch die Art, wie es vollzogen wird, Fehlannahmen schaffen kann. Wenn Organisationen lernen, kombinieren sie das Gelernte in einem kreativen Projektionsprozess mit derzeitigen Trends. Vorgegangen wird oft so, dass vergangene und aktuelle Entwicklungen in die Zukunft fortgeschrieben werden. Der Informationspool, aus dem Zukunftswissen generiert wird, wird gespeist durch Erkenntnisse, Erfahrungen und Innovationsdurchbrüche, die in der Gegenwart oder Vergangenheit erfolgten. Daraus auf

mögliche Zukünfte zu schließen, ist gewagt. Selbst wenn unterschiedliche Einschätzungen über mögliche Zukünfte zusammengefügt werden und ein Mittelwert gebildet wird, hat man nichts als Wahrscheinlichkeiten. Die Unsicherheit bleibt. [9] Mittels sog. „Wild Cards“ – also im Prozess berücksichtigte Extrem-Ereignisse wie Kriege und Umweltkatastrophen – können zwar Diskontinuitäten in die Szenarioentwicklung einbezogen werden, aber alle Versuche, diese Störereignisse bzgl. der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens zu bewerten, sind subjektiv.

Fazit: Der Aufwand lohnt nicht immer

Als Fazit bleibt, dass die Verlässlichkeit der im Corporate Foresight entwickelten Szenarien maßgeblich auf der Reliabilität und Validität der Eingangsinformationen basiert. Ist der Input unzureichend, wird es auch der Output sein. Unternehmen können im Voraus nicht wissen, ob der Aufwand, den sie betreiben, sich auszahlt. Sie können nicht wissen, ob morgen dieses oder jenes Produkt nachgefragt wird, weil viele Wirkfaktoren in ihrer Entwicklung nicht verlässlich eingeschätzt werden können und miteinander korrelieren. Corporate Foresight kann ein positives Gefühl dessen kreieren, die Dinge im Griff zu haben. Das kann Unternehmen helfen. Es kann aber auch ein Trugschluss sein. Das Risiko des Scheiterns eliminiert Corporate Foresight nicht.

Literatur: [1] Becker, P.: Corporate Foresight in Europe: A First Overview. Working Paper, 10/2002, S. 18 • [2] Vgl. Dörner, D.: Die Logik des Misslingens. Reinbek bei Hamburg 2003 • [3] Lutschewitz, C.: Storytelling und Leadership. Inspirieren und motivieren durch Geschichten. Wiesbaden 2020 • [4] Kay, J.: Obliquity - Why Our Goals Are Best Achieved Indirectly. Oxford 2012 • [5] Fischhoff, B.: Hindsight ≠ foresight: the effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. In: Journal of Experimental Psychology. Human Perception and Performance. Band 1, Nr. 3, 1975, S. 288-299 • [6] Vgl. Kvernbekk, T.: Narrative Configuration: Some Notes on the Workings of Hindsight. In: Scandinavian Journal of Educational Research, 57/6, 2013, S. 639-651 • [7] Kühl, S.: Organisationen - Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden 2011 • [8] Nix, N.: How Mark Zuckerberg broke Meta's workforce. In: Washington Post, 30.04.2023. <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/04/30/mark-zuckerberg-meta-layoffs/> (22.10.2023) • [9] Vgl. March, J.: Zwei Seiten der Erfahrung - Wie Organisationen intelligenter werden können. Heidelberg 2016



Der Autor:

Dr. Christian Philipp Nixdorf ist Professor an der Hochschule der Wirtschaft für Management in Mannheim. Er arbeitet zudem als Organisationsberater und Qualitätsgutachter.

✉ nixdorf@wissensmanagement.net