

ENTREPRENEURSHIP KOMPAKT

Innovationsfähigkeit durch Strategic Foresight

Von Torben Bruder, Bayreuth

I. Hintergrund

Getrieben von einer fortschreitenden Globalisierung sehen sich Organisationen durch eine zunehmende Wettbewerbsintensität häufig verkürzten Produktlebenszyklen, einer erhöhten Produktkomplexität (Griffin 1997) sowie einem verstärkten technologischen Wandel (Lichtenthaler 2004) ausgesetzt. Organisationen streben zunehmend nach strategischer Orientierung, um diese Unbeständigkeiten im Rahmen eines langfristig vorausschauenden Verhaltens besser kontrollieren zu können. Strategic Foresight basiert im Wesentlichen auf den Annahmen und Instrumenten der Trendexploration und Szenariotechnik und scheint eine adäquate Möglichkeit, um durch strategische Orientierung aufkeimende Chancen und Risiken frühzeitig zu identifizieren. Dieser Ansatz kann somit wesentlich zur langfristigen Wahrung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen beitragen (Gruber et al. 2003). Strategic Foresight gewinnt daher nicht nur für Großunternehmen, sondern verstärkt auch für klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) an Bedeutung. Der vorliegende Beitrag diskutiert einige Ansatzpunkte, wie sich durch die Berücksichtigung von Strategic Foresight strategische Vorteile für die Innovationsfähigkeit von Organisationen erzielen lassen. Damit sollen insbesondere KMU Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sich dynamische Unbeständigkeiten durch Instrumente des Strategic Foresight besser kontrollieren und gleichzeitig nutzen lassen.

II. Strategic Foresight

Foresight lässt sich als ein vorausschauendes Verhalten beschreiben, wobei der Zusatz Strategic explizit auf eine Verwendung im organisatorischen Kontext abstellt. Strategic Foresight ermöglicht es demnach, mittels einer langfristig strategischen Orientierung zukünftige Ereignisse

und Veränderungen frühzeitig zu antizipieren, um darauf aufbauend in einer verbesserten strategischen Entscheidungsfindung zu münden.

Strategic Foresight grenzt sich vom klassischen Konzept des Forecast ab. Dabei bezeichnet Forecast eine primäre quantitative Analyse vergangenheitsbezogener Daten und Ereignisse, um im Rahmen sich herauskristallisierender Muster und Gesetzmäßigkeiten die Antizipation zukünftiger Ereignisse zu ermöglichen. Insbesondere in sehr volatilen Märkten führt dieses reine Forecast allerdings häufig zu sehr unbefriedigenden Ergebnissen: „Forecasts are not always wrong; more often than not, they can be reasonably accurate. And that’s what makes them so dangerous. They are usually constructed on the assumption that tomorrow’s world will be much like today’s“ (Wack 1985, 73). Im Gegensatz hierzu zielt der Ansatz des Strategic Foresight auf das Eruiieren von Emergenzen, noch im Verborgenen liegender Entwicklungen, ab (Gordon et al. 2005). Diesbezüglich müssen, vorrangig unter Verwendung qualitativer Instrumente, sogenannte schwache Signale im organisatorischen Umfeld identifiziert und auf ihre strategische Relevanz analysiert werden (Andriopoulos und Gotsi 2006). Rohrbeck und Gemünden (2011) identifizieren vier wesentliche Kernelemente, respektive Perspektiven, des Strategic Foresight: um den vielfältigen Ursprüngen schwacher Signale gerecht werden zu können, sollten technologische, politische, kundenorientierte und wettbewerbsbezogene Perspektiven integrative Berücksichtigung finden. Die primäre Aufgabe des Strategic Foresight liegt demnach in der frühzeitigen und kontinuierlichen Bereitstellung wertvoller Informationen, die durch eine verbesserte informatorische Entscheidungsgrundlage zu einer vorteilhaften strategischen Planung führen soll.

Die Fähigkeit, sich abzeichnende Veränderungen frühzeitig antizipieren zu können, um darauf aufbauend strategisch vorteilhafte Entscheidungen zu ermöglichen, kann als eine wesentliche Kernkompetenz von Organisationen klassifiziert werden, um langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen und aufrecht erhalten zu können (Costanzo 2004). Zudem gewinnt diese Fähigkeit in sehr volatilen Branchen nochmals an Bedeutung.

Strategic Foresight impliziert durch eine mittel- bis langfristige Orientierung gewöhnlich eine steigende Unsicherheit. Dieser wird vorrangig durch die Verwendung qualitativ ausgerichteter Instrumente begegnet, wobei insbesondere die Szenariotechnik hervorgehoben sei. Sie ermöglicht, sich abzeichnende Diskontinuitäten und Strukturbrüche auf der Suche nach schwachen Signalen zu berücksichtigen, um abschließend in einem verbesserten strategischen Entscheidungs- und Planungsprozess zu münden (Gruber et al. 2003). Ferner liegt die Bedeutung der Szenariotechnik für das Strategic Foresight nach Ansicht von Steinmüller (2008)

darin begründet, dass verschiedene qualitative Instrumente, beispielhaft seien die Delphi-Methode und das Business Wargaming genannt, mit der Szenariotechnik als verbindendes Instrument interagieren können.

Aufbauend auf diesem Verständnis von Strategic Foresight sollen einige grundlegende Möglichkeiten diskutiert werden, wie sich unter Verwendung des Ansatzes von Strategic Foresight strategische Vorteile für die Innovationsfähigkeit von Organisationen generieren lassen.

III. Strategic Foresight im Innovationsprozess

Die Entwicklung von Innovationen wird von einer Idee initiiert, welche vor dem primären Ziel einer erfolgreichen Marktdiffusion, in einer Abfolge mehrerer Schritte weiterentwickelt und modifiziert wird. Die organisationale Entwicklung von Innovationen erfolgt gewöhnlich entlang eines phasenorientierten Prozessablaufs, wobei allerdings in bestehender Literatur Uneinigkeit hinsichtlich der Anzahl, Bezeichnungen und Inhalten der Phasen besteht (Gruber et al. 2003). Dieser Beitrag orientiert sich an einer simplen zweistufigen Unterteilung in Form einer frühen und einer späten Innovationsphase (Khurana und Rosenthal 1998). Hierdurch kann insbesondere die Bedeutung der frühen Innovationsphasen für den Innovationserfolg (Zhang und Doll 2001) verdeutlicht und gleichzeitig die in diesem Beitrag vermutete stimulierende Wirkung von Strategic Foresight auf die frühen Innovationsphasen besser hervorgehoben werden (vgl. hierzu Abbildung 1).

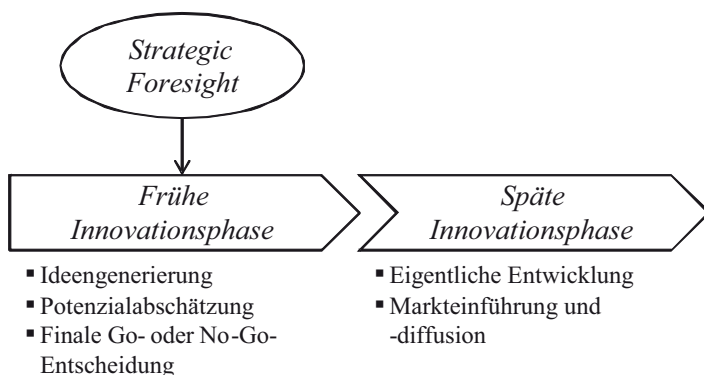


Abbildung 1: Strategic Foresight im Innovationsprozess

Insbesondere die Ideengenerierung, die Abschätzung möglicher Markt- und Technologiepotentiale sowie die grundlegende Entscheidung, ob eine ursprüngliche Idee in den eigentlichen Entwicklungsprozess überführt werden soll, können als klassische Aufgaben der frühen Innovationsphasen charakterisiert werden. Die späteren Innovationsphasen beinhalten vorwiegend den eigentlichen Entwicklungsprozess sowie die Festlegung konkreter Maßnahmen für die angestrebte Markteinführung und eine möglichst erfolgreiche Diffusion (Khurana und Rosenthal 1998).

Durch eine kontinuierliche Suche nach sich abzeichnenden Veränderungen ermöglicht Strategic Foresight eine fortlaufende Erneuerung der in Organisationen bestehenden Informationsbasis, wodurch die Generierung neuer Ideen unmittelbar angeregt werden dürfte. Strategic Foresight kann daher als eine Art Initiator für Innovationen agieren (Rohrbeck und Gemünden 2011). Diese erhöhte Kreativität kann insbesondere dann in erfolversprechende Ideen münden, wenn in einem kritischen Diskurs frühzeitig unterschiedlichste Sichtweisen und Annahmen über zukünftige Entwicklungen Berücksichtigung finden. Diversität in den Foresight-Aktivitäten kann demnach stimulierend auf die Generierung von Innovationsideen wirken (Könnölä et al. 2007).

Strategic Foresight kann darüber hinaus als ein wesentlicher Impulsgeber für radikale Innovationen fungieren. Häufig orientieren sich Organisationen an kurzfristig bestehenden Bedürfnissen und Anforderungen und versuchen eine bestehende Marktposition durch die Implementierung von primär inkrementellen Innovationen zu sichern (Gatignon und Xuereb 1997). Im Unterschied hierzu ermöglicht Strategic Foresight, eine längerfristige, von aktuellen Herausforderungen losgelöste Perspektive einzunehmen. Somit bildet Strategic Foresight durch die Antizipation zukünftiger und neuartiger Märkte einen idealen Nährboden für die Entwicklung radikaler Innovationen (Assink 2006).

Organisationen sehen sich durch die fortlaufende Suche nach schwachen Signalen mit einer Vielzahl unterschiedlichster und ambiguer Informationen konfrontiert, die es in Bezug auf ihre strategische Relevanz zu analysieren und interpretieren gilt. In diesem Kontext kann eine stimulierende Wirkung von Strategic Foresight auf die Lernfähigkeit von Organisationen vermutet werden (Major et al. 2001), indem diese einen verbesserten Umgang mit einem kontinuierlichen und unsicheren Informationsfluss erlernen. Hierdurch können Organisationen spezifische Kompetenzen entwickeln, um sich abzeichnende Veränderungen, vorwiegend sich verändernde Kundenbedürfnisse und technologische Anforderungen, präziser und zutreffender einzuschätzen, um darauf aufbauend eine partielle Reduzierung von Unsicherheit zu ermöglichen. Dies kann insbesondere zu einer verbesserten Entscheidungsfindung darüber führen, welche der ursprünglichen Innovationsideen über die er-

folgversprechendsten Potenziale verfügen und demnach in den eigentlichen Entwicklungsprozess überführt werden sollten. Dies verringert gleichzeitig die Gefahr später notwendiger Anpassungen und Veränderungen, welche besonders in der eigentlichen Entwicklungsphase kostspielig sind (Verworn 2009).

Die frühzeitige Antizipation von Veränderungen impliziert einen Wissensvorsprung, der es Organisationen ermöglicht, früher als Wettstreiter auf die sich hieraus ergebenden Chancen zu reagieren. Organisationen können frühzeitig adäquate Innovationen in den Markt einführen, um die sich herauskristallisierenden Potenziale abzuschöpfen und sich strategisch vorteilhaft zu positionieren. Demnach ermöglicht Strategic Foresight die Generierung spezifischer Zeitvorteile für die Innovationsfähigkeit von Organisationen.

IV. Fazit und Ausblick

In diesem Beitrag wurden Möglichkeiten aufgezeigt, wie sich durch ein vorausschauendes Verhalten im Rahmen des Strategic Foresight strategische Vorteile für die Innovationsfähigkeit von Organisationen erzielen lassen. Der Ansatz des Strategic Foresight kann als grundlegender Initiator für Innovationen, insbesondere als Impulsgeber für radikale Innovationen, agieren. Darüber hinaus ermöglicht Strategic Foresight eine partielle Reduzierung von Unsicherheit, vorrangig in Bezug auf sich verändernde Kundenbedürfnisse und technologische Anforderungen. Zusätzlich kann Strategic Foresight zu einer Steigerung der Reaktionsfähigkeit beitragen, indem sich bietende Chancen früher als von Konkurrenten erkannt und mittels geeigneter Innovationen genutzt werden.

Ungeachtet der eingangs erwähnten Relevanz von Strategic Foresight für KMU belegen empirische Untersuchungen, dass diese sich wesentlich seltener und unsystematischer mit den Instrumenten des Strategic Foresight auseinandersetzen als Großunternehmen (Gruber et al. 2003). Hierfür werden überwiegend Kapazitäts- und Kostengründe angeführt. Dennoch sollten sich auch KMU der Bedeutung eines vorausschauenden Verhaltens für den Erhalt und Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit bewusst sein und spezifische Freiräume schaffen bzw. sich im Verbund mit anderen Firmen, Kunden und Lieferanten dieser Aufgabe stellen (Gruber et al. 2003). Gleichzeitig betonen Major und Cordney-Hayes (2000), dass insbesondere institutionell durchgeführte Foresight-Aktivitäten besser auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten werden müssen, um den bestehenden Ressourcen- und Kompetenzmangel auszugleichen und die nationale Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Selbstverständlich bedarf es für die in diesem Beitrag herausgearbeitete Bedeutung von Strategic Foresight für die Innovationsfähigkeit von Organisationen einer weiterführenden empirischen Erhärtung. Hierdurch könnte ferner auch ein Beitrag zur Schließung der bestehenden Forschungslücke hinsichtlich der empirischen Wirkung von Strategic Foresight im organisatorischen Kontext ermöglicht werden.

Literatur

- Andriopoulos, C. und Gotsi, M. (2006):* Probing the future: Mobilising foresight in multiple-product innovation firms, in: *Futures*, 38 (1), 50–66.
- Assink, M. (2006):* Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model, in: *European Journal of Innovation Management*, 9 (2), 215–233.
- Costanzo, L. A. (2004):* Strategic foresight in a high-speed environment, in: *Futures*, 36 (2), 219–235.
- Gatignon, H. und Xuereb, J.-M. (1997):* Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, in: *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77–90.
- Gordon, T. J., Glenn, J. C. und Jakil, A. (2005):* Frontiers of futures research: What's next?, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 72 (9), 1064–1069.
- Griffin, A. (1997):* The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time, in: *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 24–35.
- Gruber, M., Kolpatzik, B. W., Schönhut, J. und Venter, C. (2003):* Die Rolle des Corporate Foresight im Innovationsprozess, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 72 (5), 285–290.
- Khurana, A. und Rosenthal, S. R. (1998):* Towards holistic „front ends“ in new product development, in: *Journal of Product Innovation Management*, 15 (1), 57–74.
- Könnölä, T., Brummer, V. und Salo, A. (2007):* Diversity in foresight: Insights from the fostering of innovation ideas, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 74 (5), 608–626.
- Lichtenthaler, E. (2004):* Technological change and the technology intelligence process: a case study, in: *Journal of Engineering and Technology Management*, 21 (4), 331–348.
- Major, E., Asch, D. und Cordey-Hayes, M. (2001):* Foresight as a core competence, in: *Futures*, 33 (2), 91–107.
- Major, E. J. und Cordey-Hayes, M. (2000):* Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight, in: *Technovation*, 20 (11), 589–602.
- Rohrbeck, R. und Gemünden, H. G. (2011):* Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm, in: *Technological Forecasting and Social Change*, 78 (2), 231–243.
- Steinmüller, K. (2008):* Methoden der Zukunftsforschung – Langfristorientierung als Ausgangspunkt für das Technologie-Roadmapping, in: Möhrle, M. G. und Isenmann, R. (Hrsg.): *Technologie-Roadmapping*, Berlin: Springer, 85–105.

- Verworn, B.* (2009): A structural equation model of the impact of the „fuzzy front end“ on the success of new product development, in: *Research Policy*, 38 (10), 1571–1581.
- Wack, P.* (1985): Scenarios: Uncharted Waters Ahead, in: *Harvard Business Review*, 63 (5), 72–89.
- Zhang, Q.* und *Doll, W. J.* (2001): The fuzzy front end and success of new product development: a causal model, in: *European Journal of Innovation Management*, 4 (2), 95–112.