



VUCA ist ein Begriff, der international in aller Munde ist und die zunehmende Komplexität und Schnelligkeit der Business-Welt beschreibt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich heute durch ihre Beweglichkeit in diesem omnipräsenten Wandel aus. Doch welche Wege und Entscheidungen sind die richtigen? Was heute die „Höhe der Zeit“ ist, kann morgen bereits das Tal von gestern sein. Die außerordentliche Komplexität und Dynamik des Wirtschaftslebens, verbunden mit dem wachsenden Innovationsdrucks und Renditeanspruchs erhöhen den Bedarf an Orientierungswissen und Entscheidungssicherheit im Management. **Foresight** ist als strategische Frühaufklärung und Vorausschau ein wirksames Managementinstrument, das der Vorbereitung von Unternehmensentscheidungen auf Basis profunder Expertise über das Unternehmensumfeld in einer ungewissen Zeit auf eine ungewisse Zeit dient.

Strategic Foresight zielt darauf ab, durch die Identifikation und Analyse von Strukturen, Mustern und schwachen Signalen im Umfeld eines Unternehmens Diskontinuitäten, technologische Trends und Veränderungen im Marktumfeld zu erkennen. Das Erkennen dient der Vorbereitung von Entscheidungen, die das Unternehmen befähigen, mittels integrativer Ansätze und vernetztem Denken frühzeitig Chancen zu nutzen und auf Risiken zu reagieren. Strategic Foresight beinhaltet sowohl Kenntnisse über die Geschehnisse im eigenen Marktumfeld (→ **Market & Competitive Intelligence**) als auch Kenntnisse über langfristige Zukunftsperspektiven und Trends außerhalb des eigenen Wirkungsbereichs (→ **Future Management**).

Market Intelligence (MI) bezeichnet die systematische Erhebung und Verarbeitung von Informationen über das Marktumfeld. Neben den Produkten und Technologien liegt der Fokus auf den Akteuren innerhalb der eigenen Industrie bzw. der Branche des eigenen Unternehmens (i. w. Kunden, Wettbewerber, Lieferanten, Verbände, Investoren). Auf der Basis research-basierender Erkenntnisse wird eine breitere und fundierte Grundlage für Managemententscheidungen geschaffen – sowohl für die Unternehmensstrategie wie auch für Marketing und Vertrieb. Im Rahmen der MI wird die spezifische Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb als **Competitive Intelligence (CI)** bezeichnet. Durch CI können Unternehmen frühzeitig ihre (Wettbewerbs-) Strategie an die sich ändernden Wettbewerbsstrukturen anpassen und Wettbewerbsvorteile erzielen.

Im Kontext der VUCA-Welt hat der Einfluss und die Expertise der **Zukunftsforschung** (Futurology) und die systematischen Auseinandersetzung mit Trends in Form des **Zukunftsmanagements** (Future Management) an Einfluss gewonnen. Der Fokus liegt auf dem **Makroumfeld** bzw. den makroökonomischen Einflussfaktoren, die außerhalb des Wirkungs- und Einflussbereichs des Unternehmens liegen (vgl. **STEEP** - Sociological, Technological, Economic, Environmental and Political). Die Zukunftsforschung erforscht (Mega-) Trends, die die Welt verändern sowie sog. Tipping Points, d.h. Punkte, bei denen mit Diskontinuitäten zu rechnen ist und das Potential haben, ganze Industrien zu verändern. Dem **Zukunftsmanagement** kommt als Bindeglied zwischen der Zukunftsforschung und dem Strategischem Management von Unternehmen eine hohe Bedeutung zu. Mit ihren Methoden wird das abstrakte Wissen aus der Zukunftsforschung als unternehmerische Ressource praktikabel und anwendbar. Mit zunehmender Integration des Zukunftsaspekts in MI/CI, ist festzustellen, dass die Grenzen der Fachgebiete Market Intelligence und Future Management fließender werden.

Die Erkenntnisse von Strategic Foresight fließen in die Methoden (z.B. **Szenariomanagement**) und Prozesse der Unternehmensstrategie. Zudem finden sie breite Anwendung in operativen Nutzungsfeldern (z.B. Vertriebsausrichtung, Business Development), Risikomanagement, (Business) Innovations- und Technologiemanagement, Corporate Venturing. Die **Stärken** und **Schwächen** des eigenen Unternehmens (**Unternehmensanalyse**) werden systematisch den **Chancen** und **Bedrohungen** der Umfeldanalyse gegenübergestellt mit dem Ziel: a) Orientierung und Grundlage für eine nachhaltige, zukunftsrobuste Unternehmensstrategie b) frühzeitige Absicherung gegen Bedrohungen bzw. zur Nutzung von Chancen c) Aufspüren der Innovationskraft auch außerhalb des Unternehmens d) Anstossen einer transformativen Unternehmenskultur, die proaktiv mit Innovation und Veränderung umgeht. Strategic Foresight und seine Elemente sind Managementinstrument, Inputgeber und kontinuierliche Dienstleistung.

Dieser Überblick nimmt Bezug auf G. Müller-Stewens (Strategic Foresight) und A. Fink / A. Siebe (Szenariomanagement)

„The Foresight-Universe“ (2017), D. Wolf-Dolgener