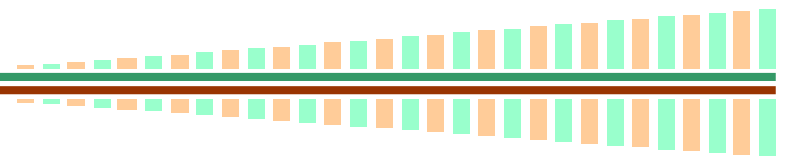


# STRATEGIC FORESIGHT

Strategische Trend- und Zukunftsforschung in europäischen Grossunternehmen

Umfragenergebnisse 2006

9. November 2006



# Präsentationsübersicht

---

## Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse

Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung

Integration in strategische Entscheidungsprozesse

Budgetgrößen und Leistungskontrolle

Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight

Schlussfolgerungen

# Untersuchung des State-of-the-Art von Strategic Foresight

---

## **Studie an der Universität St.Gallen**

„Strategic Foresight“ ist eine internationale Umfrage, die im Rahmen einer Dissertation an der Universität St.Gallen (HSG) und in Kooperation mit dem deutschen Unternehmen „Z\_punkt“ durchgeführt wurde.

## **Organisation und Wirksamkeit strategischer Foresight-Prozesse**

„Strategic Foresight in Companies“ untersucht zentrale Fragestellungen zur Organisation und Wirksamkeit von strategischen Trend- und Zukunftsforschungsprozessen (Foresight-Prozessen) in Unternehmen:

- Wie werden strategische Foresight-Prozesse in der heutigen Unternehmenspraxis konzipiert und umgesetzt?
- Wie können diese optimal an die strategischen Entscheidungsprozesse des Unternehmens angebunden werden?
- Welches sind dabei die kritischen Erfolgsfaktoren?
- Was gilt heute als State-of-the-Art?

# Präsentationsübersicht

---

Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse

Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung

Integration in strategische Entscheidungsprozesse

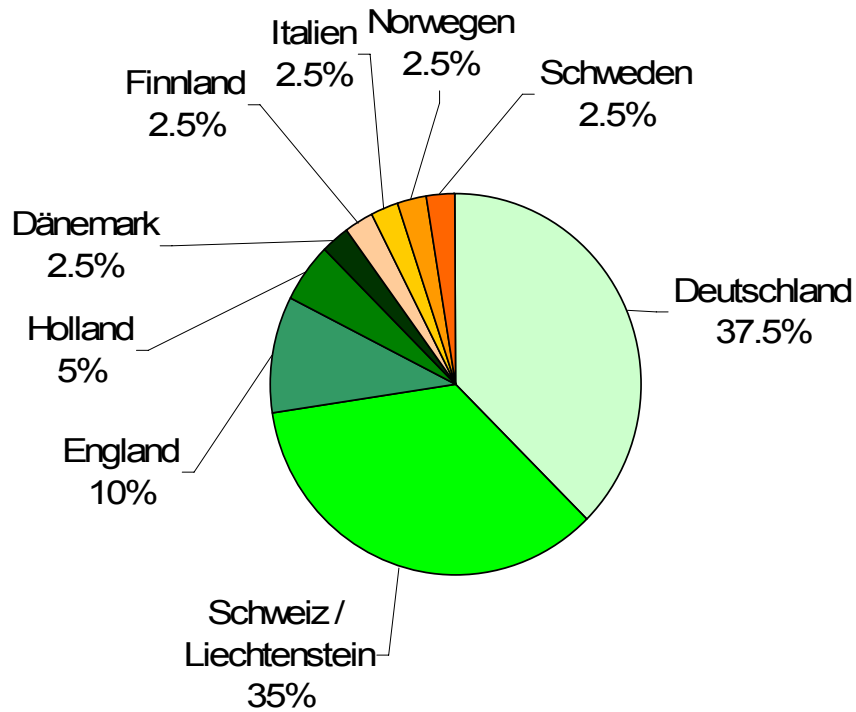
Budgetgrößen und Leistungskontrolle

Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight

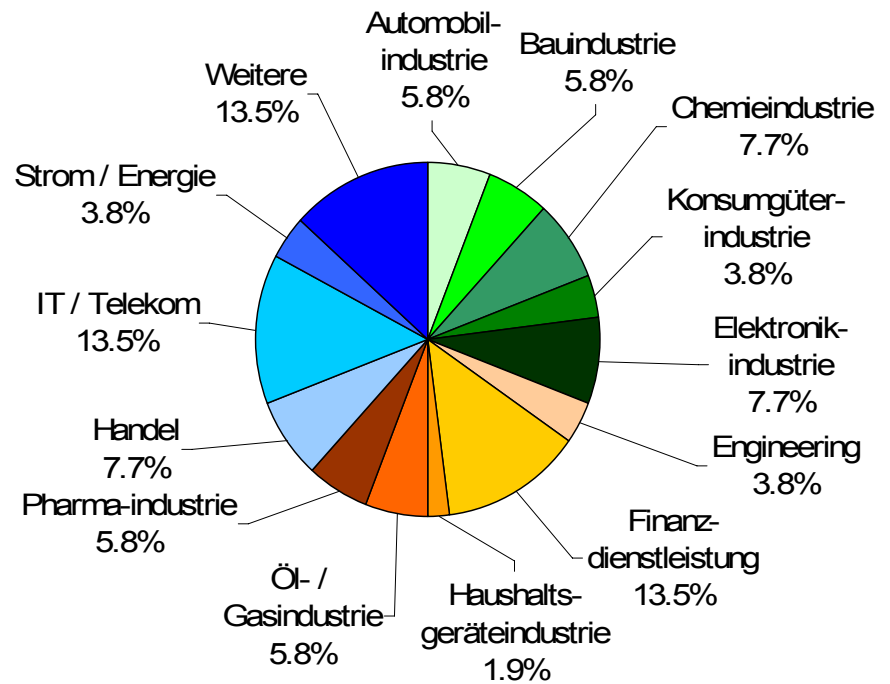
Schlussfolgerungen

Die Antwortrate beträgt 28.9%, bei einer Beteiligung von über 13 verschiedenen Branchen

**Verteilung der Studienteilnehmer nach Ländern**  
(N = 40)

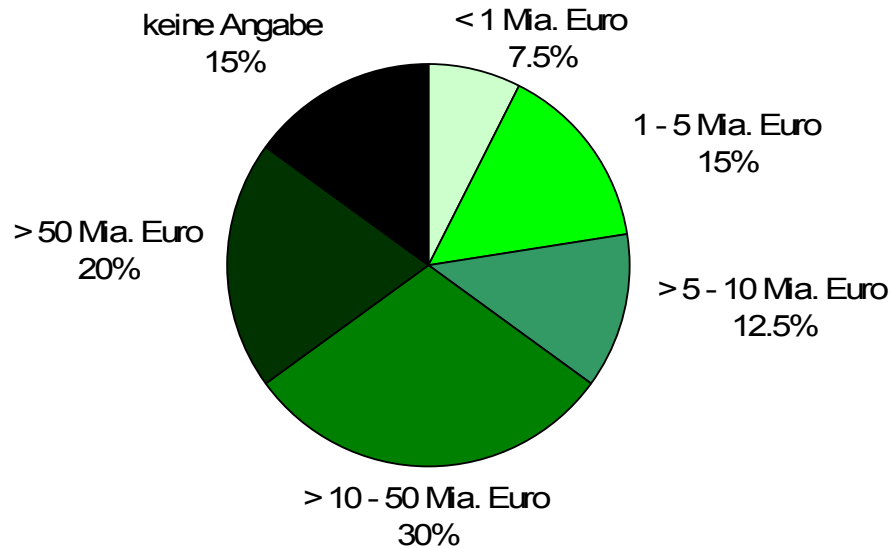


**Branchenanteile der teilnehmenden Unternehmen**  
(N = 40, Mehrfachantworten möglich)

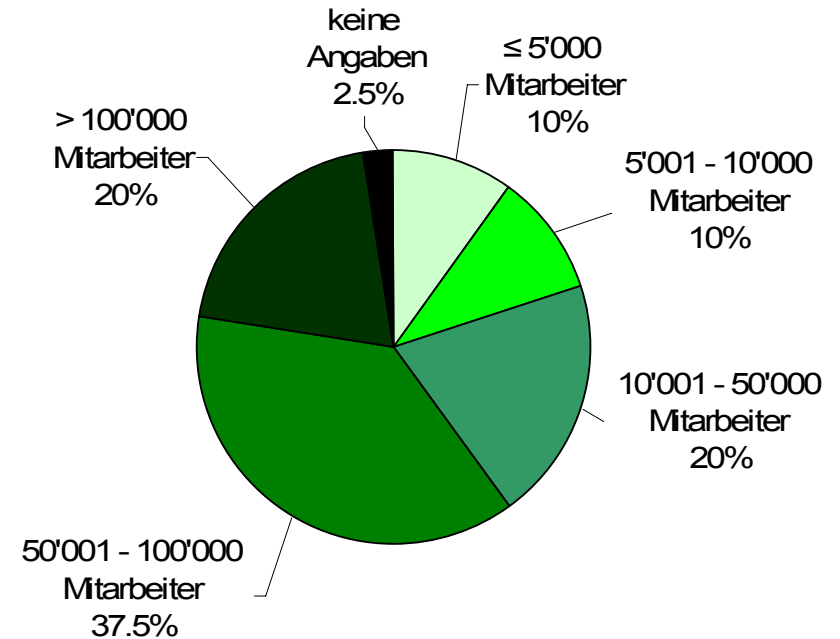


# Die meisten Unternehmen erwirtschaften einen Jahresumsatz von mehr als 10 Mia. Euro

**Umsatzgrößen der teilnehmenden Unternehmen**  
(Basis Geschäftsumsatz 2004, N = 40)



**Anzahl Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen**  
(N = 40)



# Präsentationsübersicht

---

Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

**Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse**

Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung

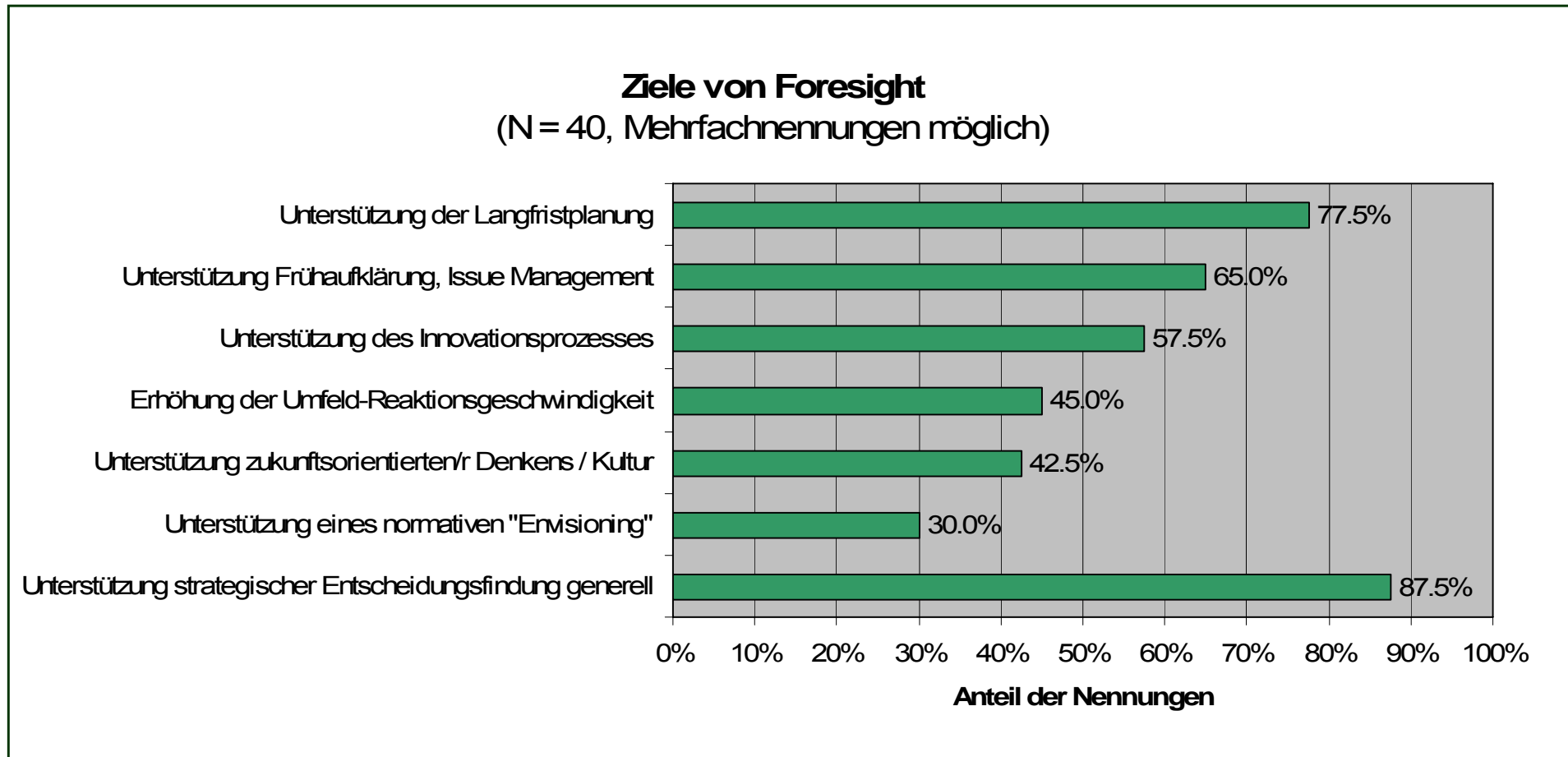
Integration in strategische Entscheidungsprozesse

Budgetgrößen und Leistungskontrolle

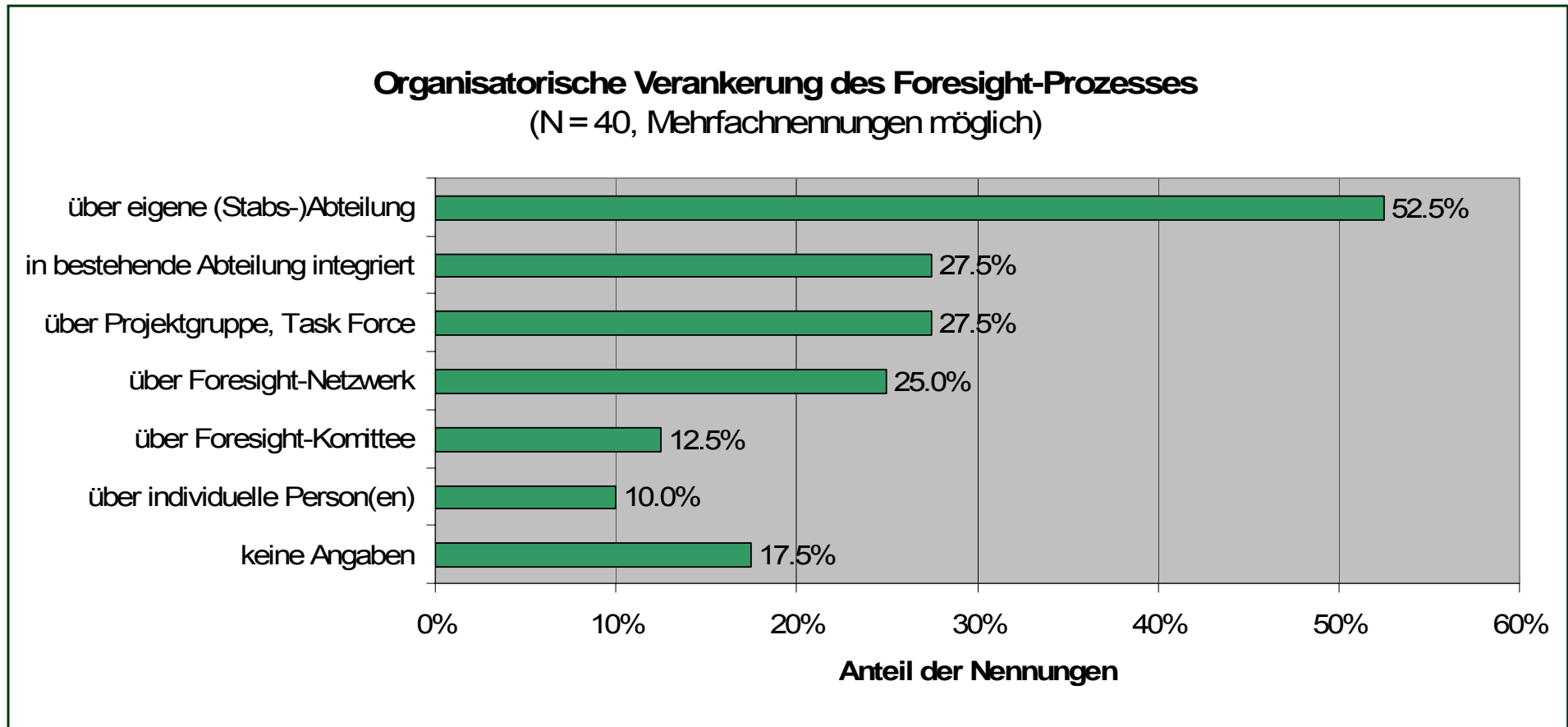
Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight

Schlussfolgerungen

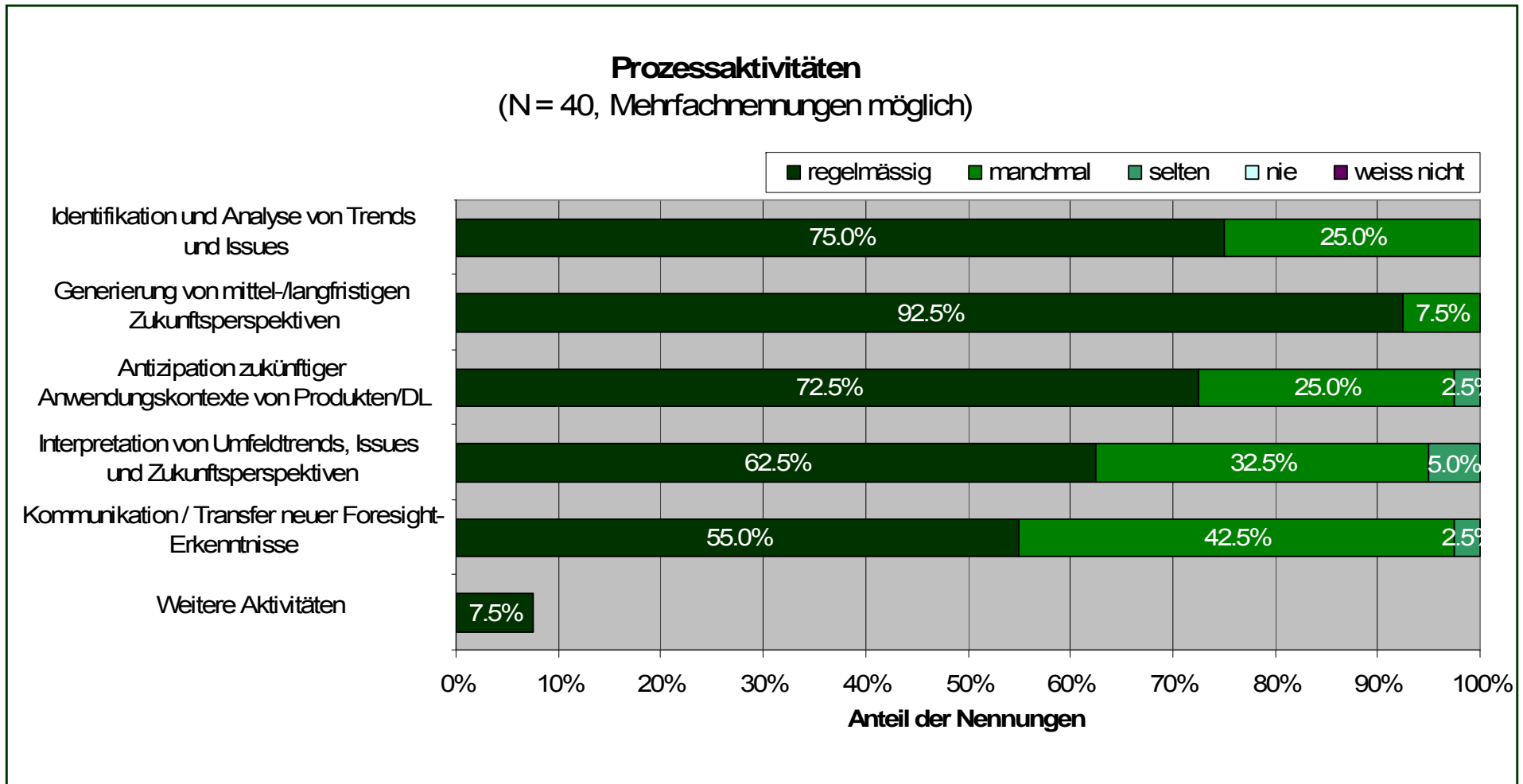
## Mit Foresight werden primär „harte“ Ziele verfolgt



## Foresight-Prozesse werden am häufigsten über eine eigene Abteilungen verankert



# Die Kernaktivitäten von Foresight werden abgedeckt



# Präsentationsübersicht

---

Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse

**Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung**

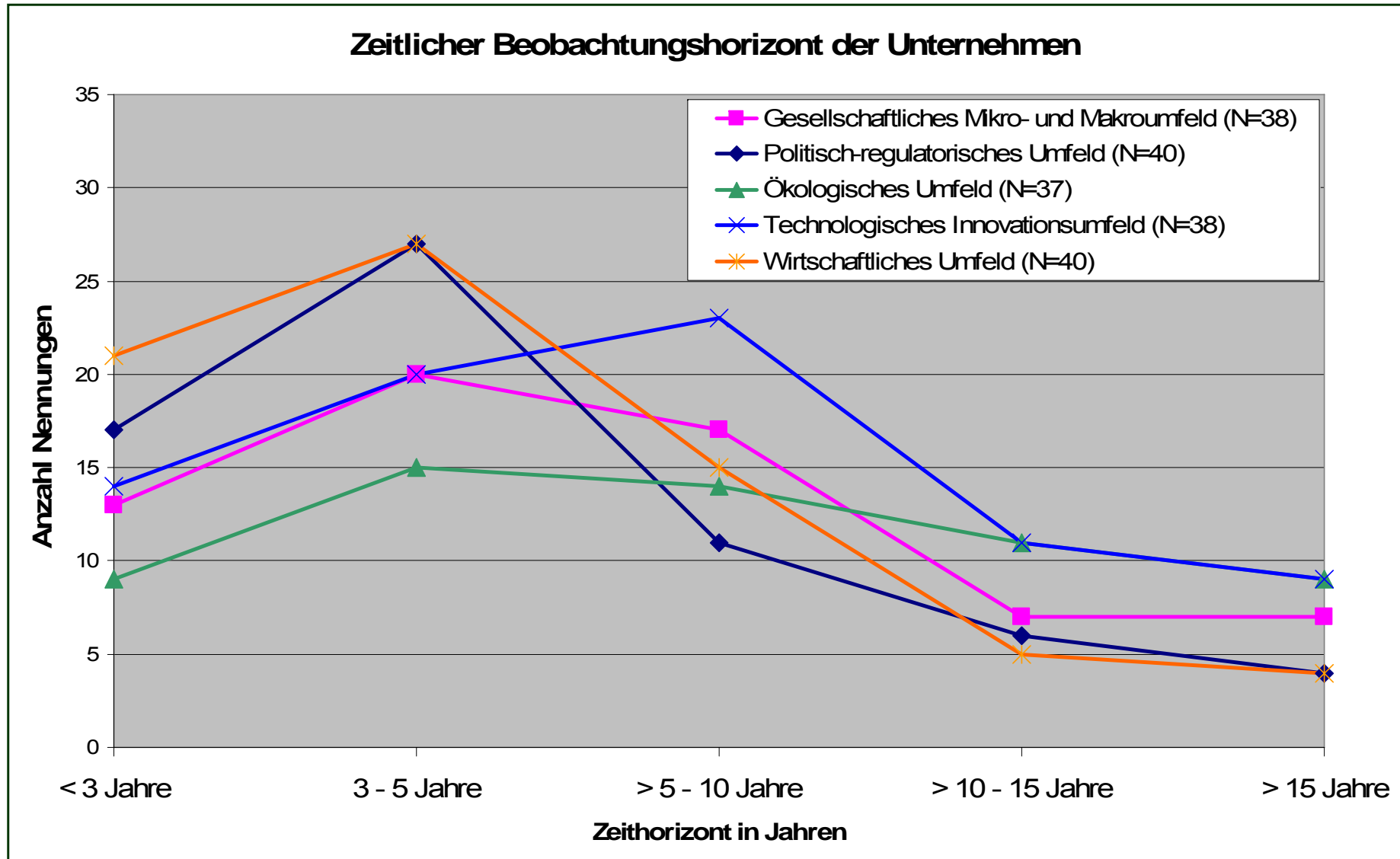
Integration in strategische Entscheidungsprozesse

Budgetgrößen und Leistungskontrolle

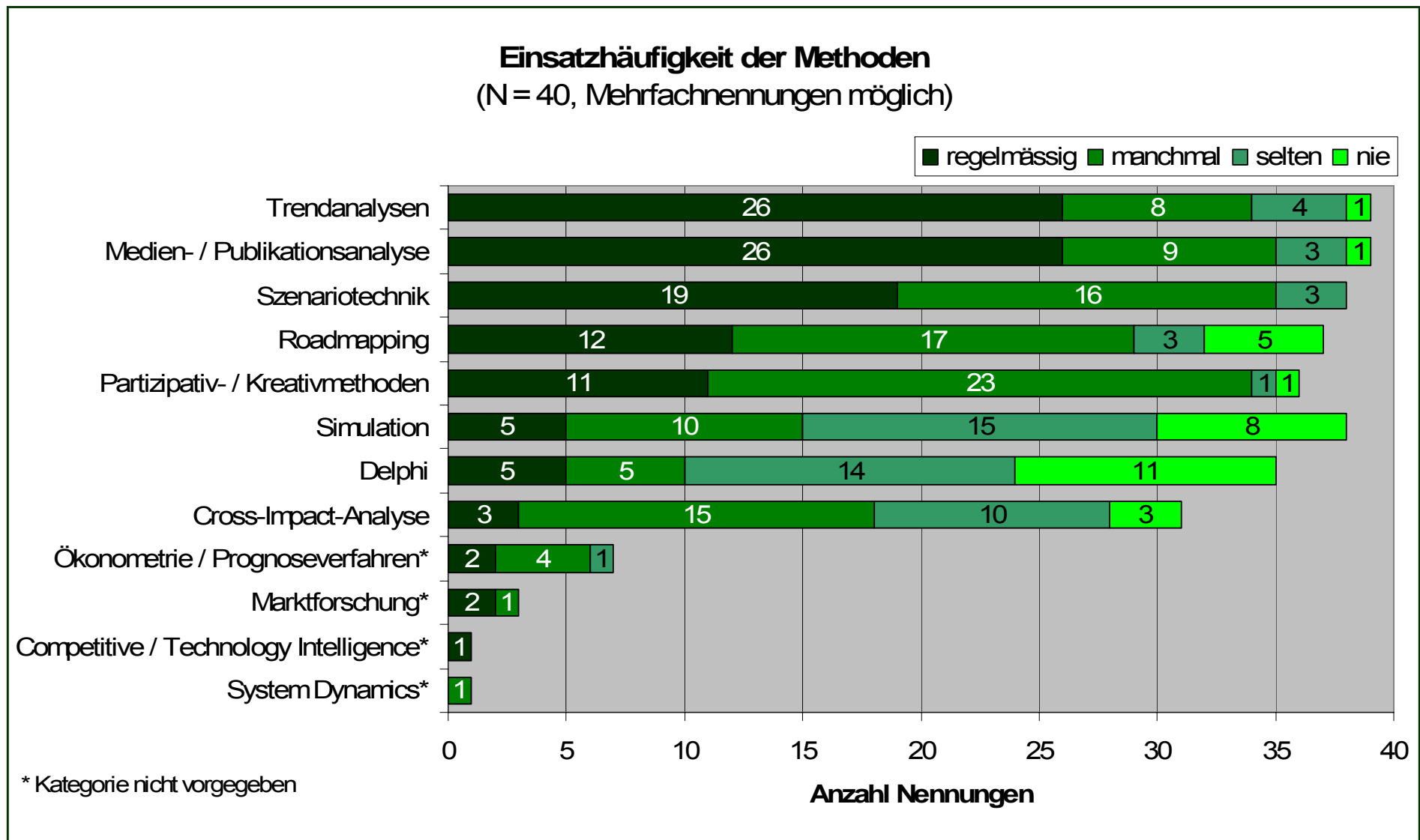
Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight

Schlussfolgerungen

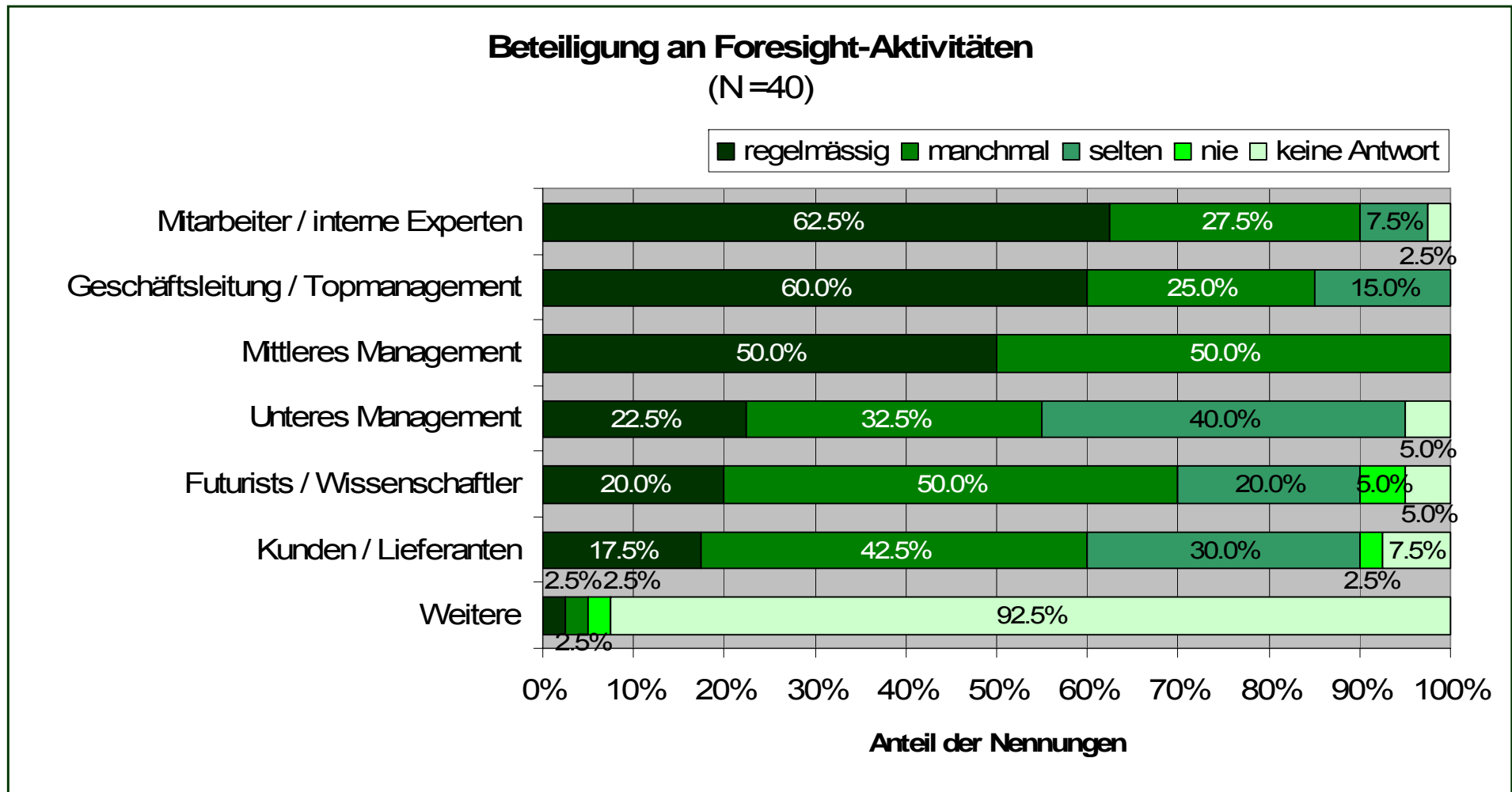
# Der zeitliche Umfeld-Beobachtungshorizont liegt schwerpunktmässig bei 3 - 5 Jahren



## 21 Unternehmen nutzen mehr als 2 verschiedene Methoden regelmässig



Nur bei 60% der Unternehmen ist das Topmanagement regelmässig beteiligt



# Präsentationsübersicht

---

Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse

Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung

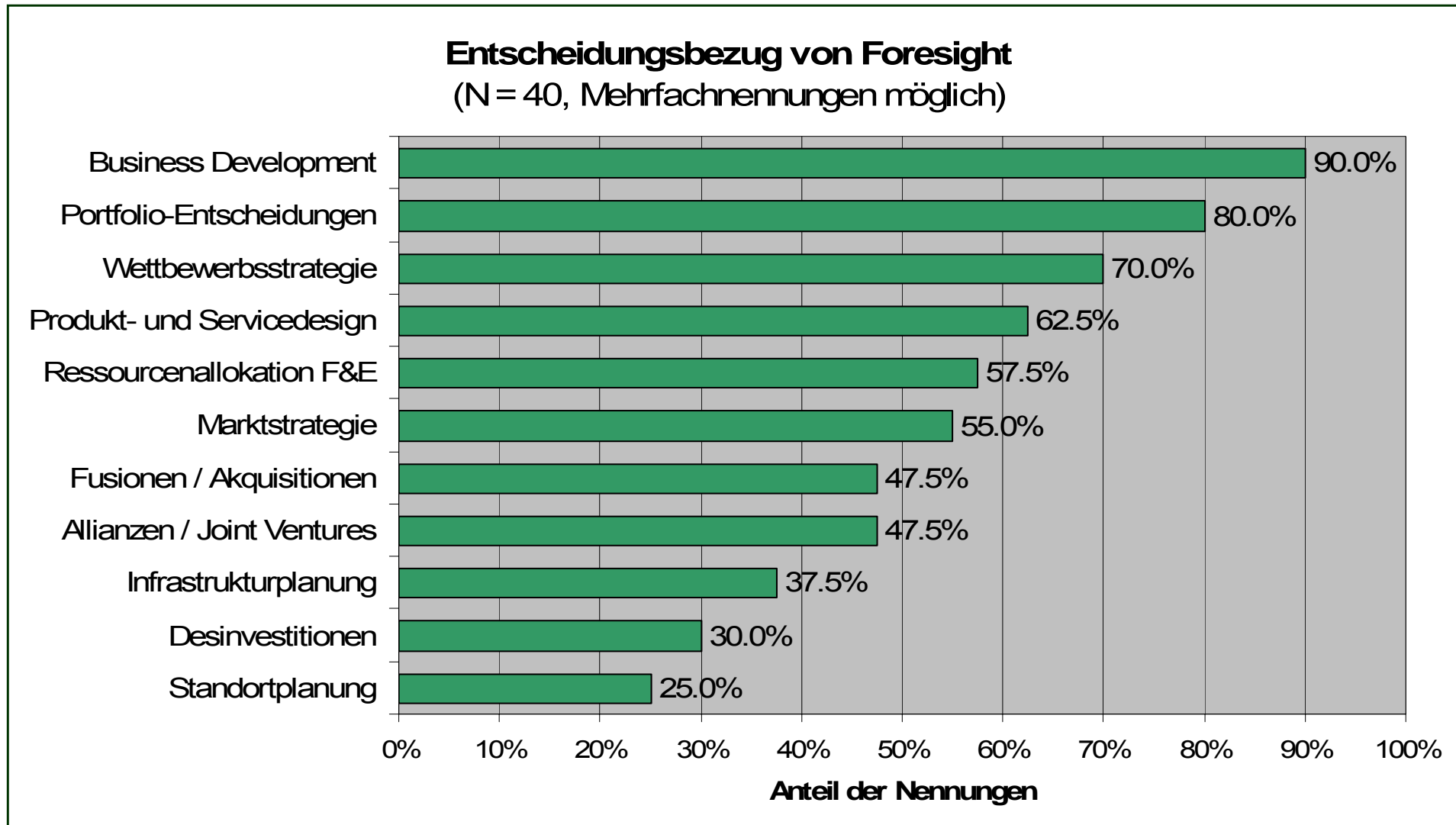
**Integration in strategische Entscheidungsprozesse**

Budgetgrößen und Leistungskontrolle

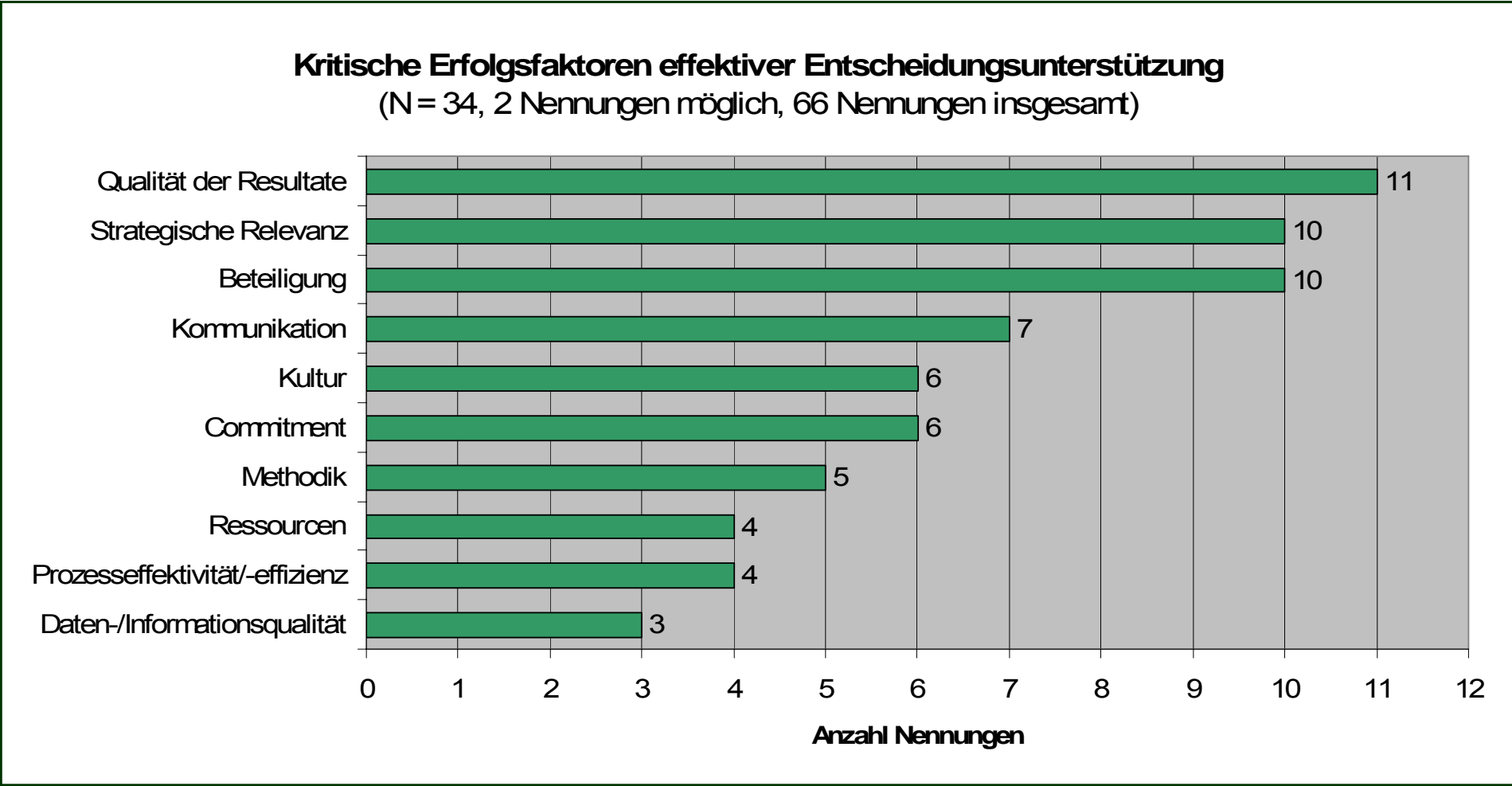
Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight

Schlussfolgerungen

## Welche Strategieentscheide werden unterstützt?



# Brauchbarkeit und Relevanz der Foresight-Resultate als wichtigste Erfolgsvoraussetzungen



# Präsentationsübersicht

---

Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse

Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung

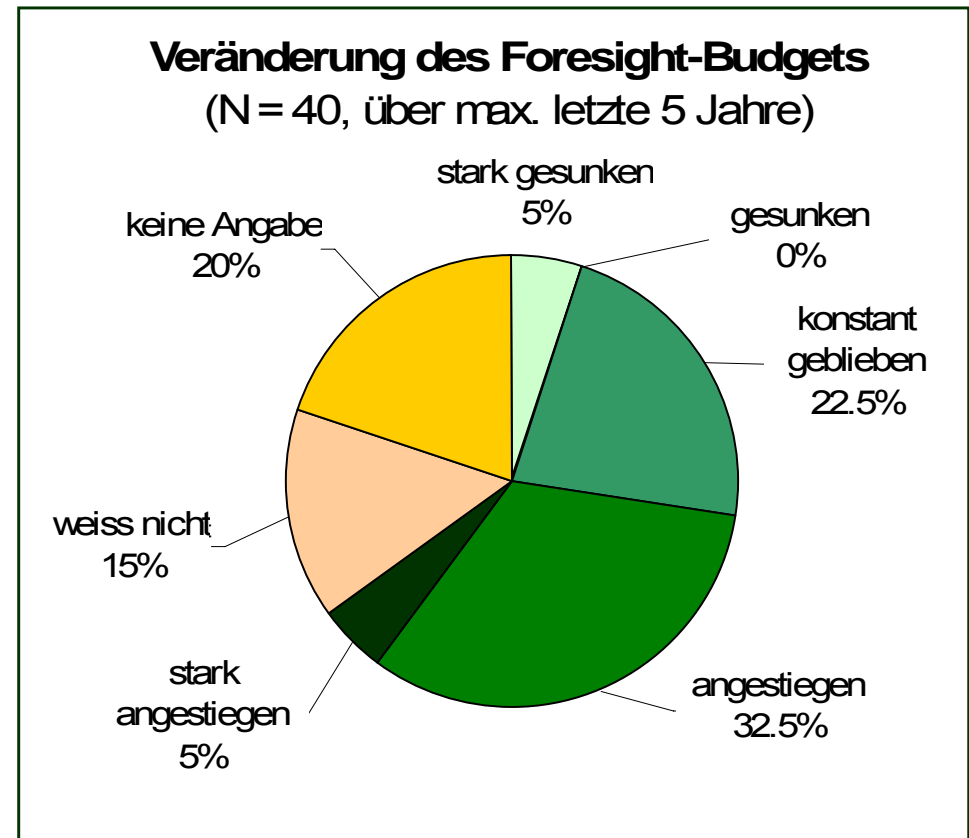
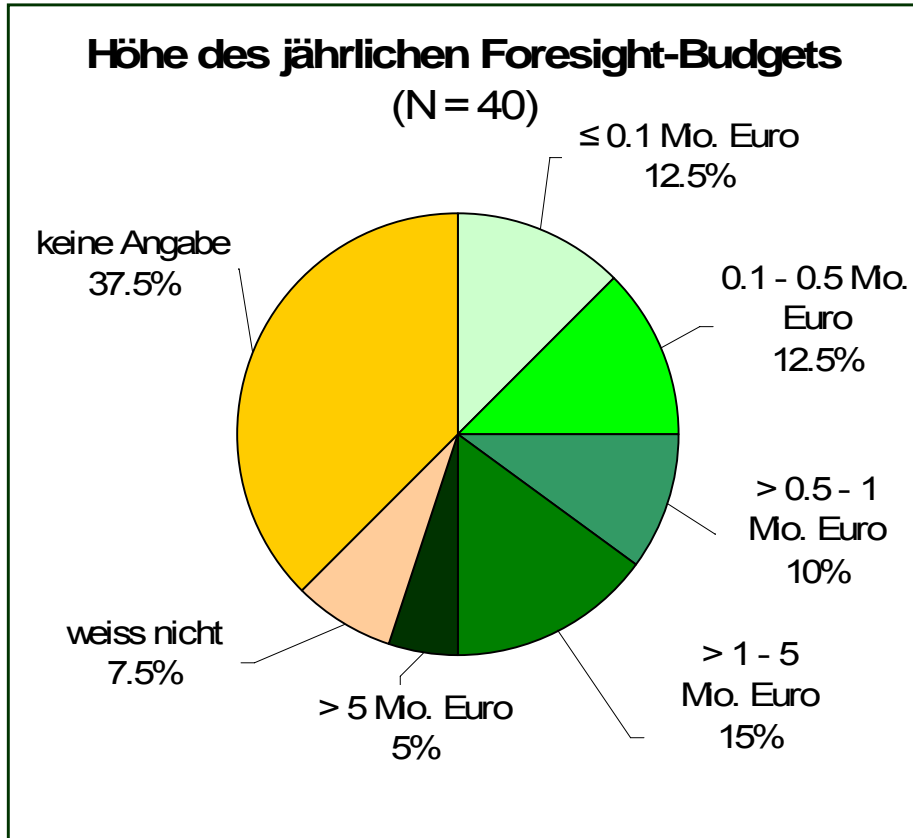
Integration in strategische Entscheidungsprozesse

**Budgetgrößen und Leistungskontrolle**

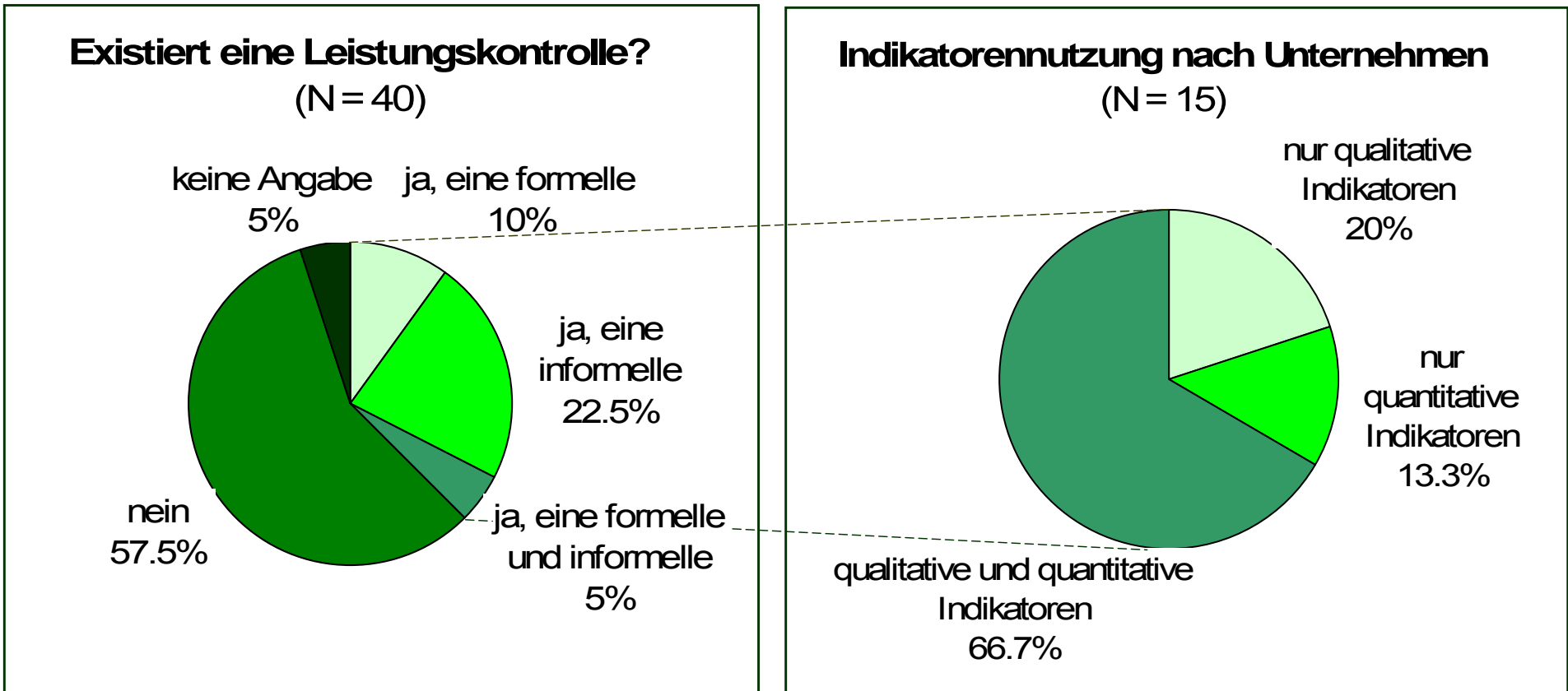
Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight

Schlussfolgerungen

# Die Budget für Foresight-Aufgaben sind in den letzten 5 Jahren mehrheitlich angestiegen



# 38% der Studienteilnehmer verfügen über eine explizite Leistungskontrolle



# Präsentationsübersicht

---

Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse

Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung

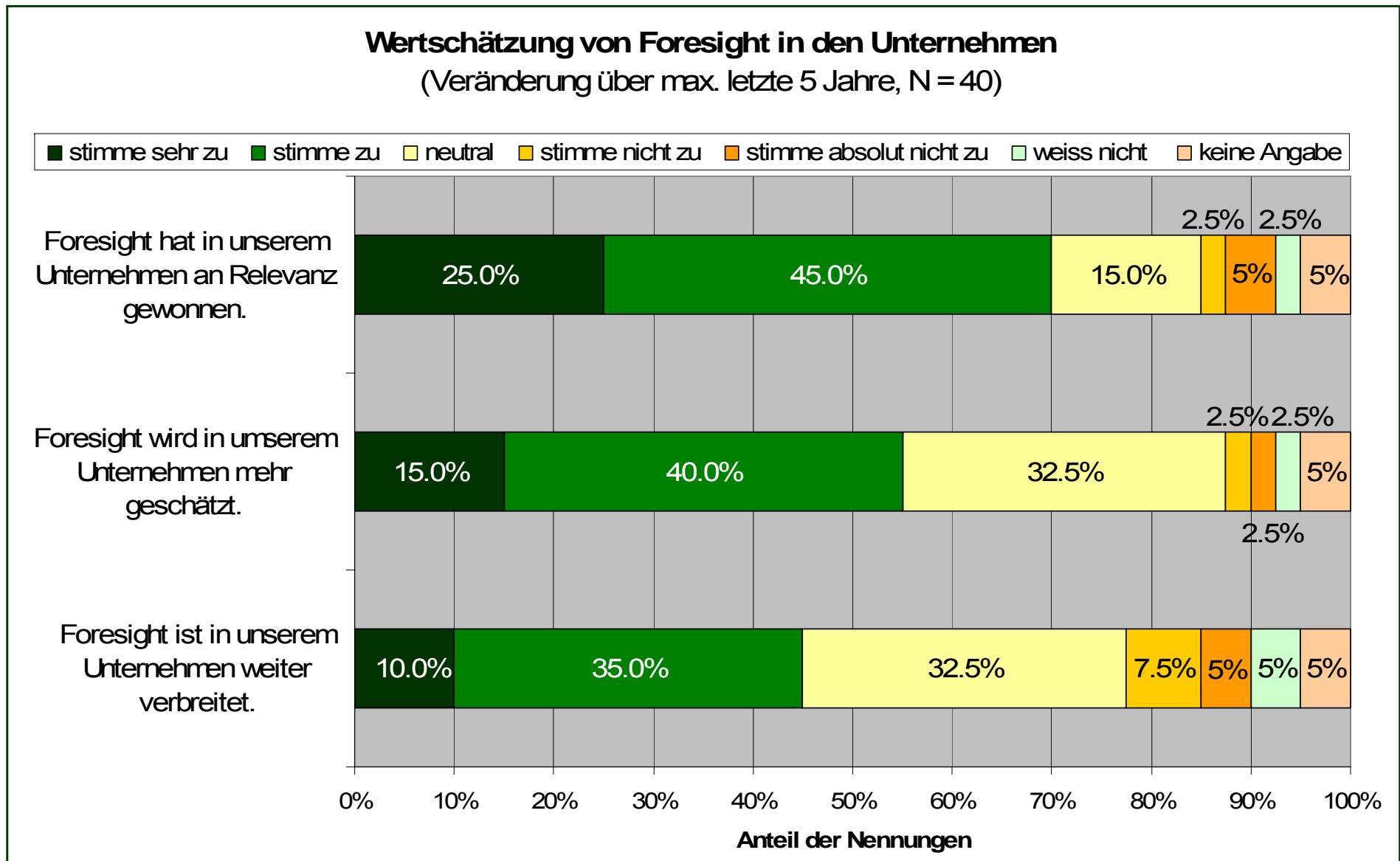
Integration in strategische Entscheidungsprozesse

Budgetgrößen und Leistungskontrolle

**Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight**

Schlussfolgerungen

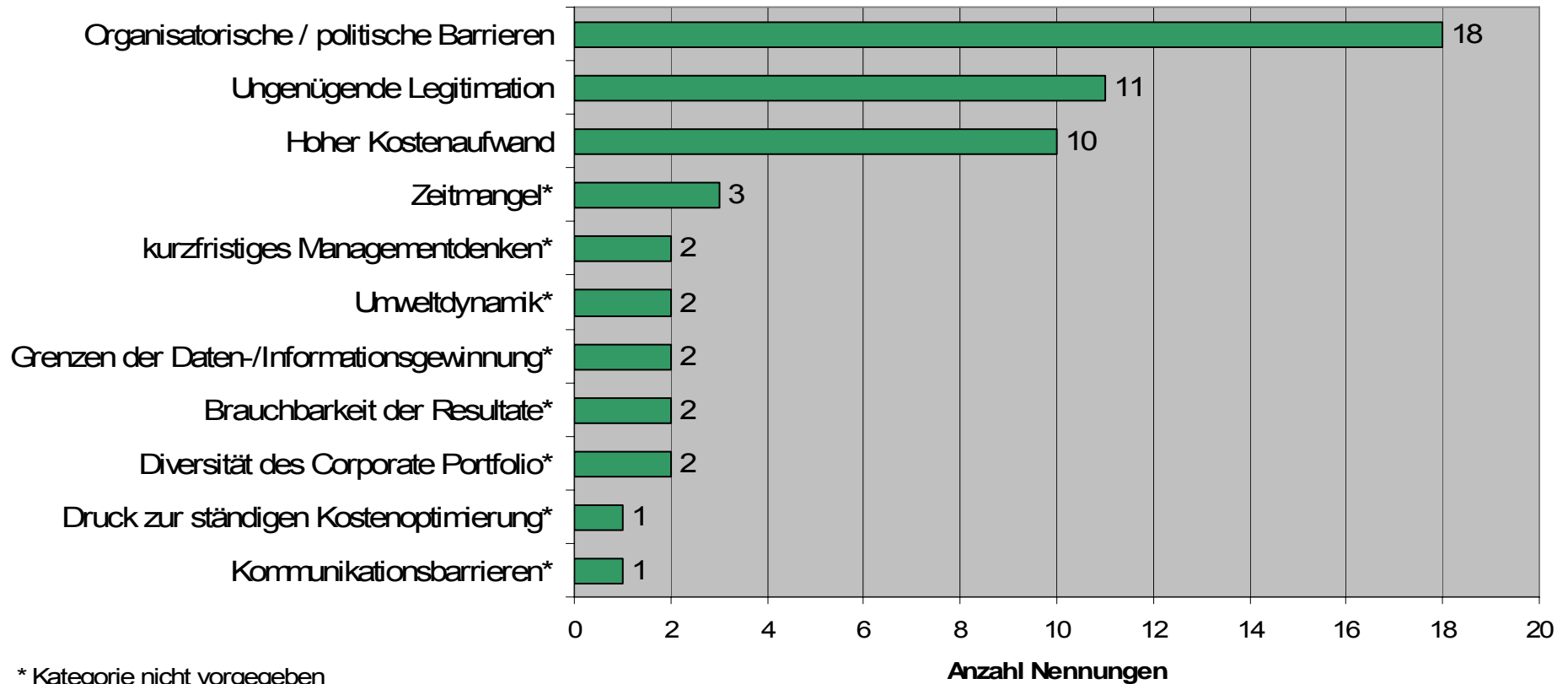
# Über die letzten 5 Jahre hat Foresight mehrheitlich an Bedeutung gewonnen



## Probleme und Widerstände von Foresight sind primär organisationspolitischer Natur

### Problembereiche und Widerstände von Foresight im Unternehmen

(N = 30, Mehrfachnennungen möglich, 54 Nennungen insgesamt)



# Präsentationsübersicht

---

Die Studie

Studienteilnehmer

Studienergebnisse

Konzeption und Implementierung strategischer Foresight-Prozesse

Fokus, Methoden und Prozessbeteiligung

Integration in strategische Entscheidungsprozesse

Budgetgrößen und Leistungskontrolle

Bedeutung und Grenzen von Strategic Foresight

Schlussfolgerungen

# Schlussfolgerungen (I)

---

## **Strategische Relevanz in Unternehmen**

- Die strategische Relevanz von Strategic Foresight sieht sich durch diese Umfrage bestätigt.
- Die befragten Unternehmen nutzen strategische Foresight-Prozesse, um gezielt relevante Umfeldinformationen zu beschaffen und eine zentrale Kommunikationsplattform bereitzustellen. Diese dient nicht nur der Integration interdisziplinären Wissens, sondern auch als Basis für langfristig ausgerichtete Reflexion und strategisches Denken.
- Beim Grossteil der befragten Unternehmen leisten strategische Foresight-Prozesse eine wirksame Unterstützung der strategischen Entscheidungsfindung und erbringen damit einen relevanten Beitrag zu Wettbewerbsfähigkeit und langfristigem Unternehmenserfolg.

## **Akzeptanzlücke**

- Bei den befragten Unternehmen hat über die letzten 5 Jahre die Relevanz von strategischen Foresight-Prozessen stark zugenommen.
- Dennoch: Strategische Foresight-Prozesse haben mehr an Relevanz als an Wertschätzung und „Verbreitung“ / Nutzung im Unternehmen gewonnen.
- Nur etwa ein Drittel der befragten Unternehmen verfügt über einen gut verankerten oder gar institutionalisierten Foresight-Prozess.
- Problembereiche und Widerstände mit denen Strategic Foresight konfrontiert wird, sind mannigfaltig. Allen voran stehen organisationspolitische Barrieren, ungenügende Legitimation im Unternehmen oder ein zu hoher Kostenaufwand.

## Schlussfolgerungen (II)

---

### **Erfolgsrelevante Gestaltungsgrundsätze**

- Integration des Topmanagements und weiterer strategischer Entscheidungsträger
  - organisatorisch
  - kulturell
- Systematischer Aufbau einer internen Foresight-Community und eines externen Foresight-Netzwerks
  - Anregung des interdisziplinären Wissensaustausches
  - Förderung der Akzeptanz und Legitimation
  - bilden Fundament für Verankerung und Institutionalisierung
- Steigerung der Prozessflexibilität und kontinuierliche Prozessanpassung
  - transparente und akzeptierte Leistungsziele und -indikatoren
  - regelmässige Leistungsevaluation
  - kontinuierliche Erneuerung

---

---

*„Wer den Hafen nicht kennt, in  
den er Segeln will, für den ist  
kein Wind ein günstiger.“*

(Lucius A. Seneca, 4 v. Chr.,  
römischer Philosoph, Forscher und Staatsmann)

---

---