

Strategic Foresight bei BASF

Fallstudie zum Zentralbereich Strategic Planning & Controlling

Diese Fallstudie beschreibt den strategischen Foresight-Prozess des internationalen Chemiekonzerns BASF mit Sitz in Ludwigshafen, Deutschland. Die strategischen Foresight-Aktivitäten auf Konzernebene werden durch den Zentralbereich Strategic Planning & Controlling (SPC) geführt, welcher über einen bereits 20-jährigen Erfahrungshintergrund in der strategischen Trend- und Zukunftsforschung verfügt. Der vorliegende Fallstudienbericht bezieht sich auf den Zeitraum der Datenerhebung von September 2006 bis Mai 2007.

Auszug aus:

Müller, A.W. und Müller-Stewens, G. (2009). Strategic Foresight. Instrumente, Prozesse, Fallstudien. Schäffer-Poeschl: Stuttgart.

Organisation und Kultur im Bereich Strategic Planning & Controlling

Strategische Foresight-Aktivitäten werden bei BASF durch den Zentralbereich SPC geführt, welcher direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt ist. Die Grundaufgaben des Bereichs bestehen in der:

- frühzeitigen Identifikation langfristig profitabler Geschäftsgebiete,
- Förderung der konzernweiten Realisierung von Synergien sowie
- der Koordination und Überwachung der Strategieentwicklung und -umsetzung.

SPC gliedert sich in je drei Stabsstellen und Teilbereiche mit rund 40 Mitarbeitern. Drei Stabsstellen-Teams führen die Backoffice-Dienstleistungen, unterstützen das interne strategische Berichtswesen („Information Management“) und verantworten die Innovation-Scouting-Aktivitäten auf Konzernebene. Im Teilbereich „Strategies“ betreuen rund zehn „Referenten“ die einzelnen Geschäftseinheiten. Als Experten unterstützen sie die Entwicklung und Überarbeitung der entsprechenden Geschäftsstrategien. Drei Teams sind dem Teilbereich „Strategic Controlling“ zugeteilt. Sechs Mitarbeiter betreiben das strategische Risikomanagement und überwachen die Strategieumsetzung („Risk & Controlling“). Weitere sechs bzw. vier Mitarbeiter führen regelmässig Wettbewerbs- und volkswirtschaftliche Analysen durch.

Der Teilbereich „Strategic Projects“ verantwortet schliesslich die Durchführung besonderer Strategie- und Foresight-Projekte. Hierzu zählen insbesondere Trend- und Szenarioprojekte zu Märkten, Technologien und gesellschaftlichen Entwicklungen, aber auch Spezialstudien zu strategischen Einzelthemen. Der Teilbereich wird von einem Foresight-Experten geführt. Er leitet und koordiniert die einzelnen Spezialisten- und Projektteams, welche aus bis zu 20 Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen, Markt- und Länderorganisationen und Geschäftseinheiten des Konzerns bestehen können.

Zukunftsorientierung und Langfristdenken bilden bedeutende Bestandteile der BASF-Unternehmenskultur, was durchaus auf die mit grossen Investitionsrisiken verbundene Anlagen- und Kapitalintensität der chemischen Industrie sowie auf die sehr langfristig angelegten Planungsprozesse im Infrastruktur- und Forschungsbereich zurückgeführt werden kann. Aber auch die hohe Produktionsvernetzung am 140-jährigen Verbundstandort in Ludwigshafen wird hierfür als förderlich betrachtet. Der BASF-Strategiearbeit liegt entsprechend die Überzeugung zugrunde, dass die Verantwortung für die Geschäftsstrategie durch die operative Geschäftseinheit selbst getragen werden muss. SPC versteht sich deshalb primär als „Promotor“, welcher den strategischen Dialog im Unternehmen vor dem Hintergrund der langfristigen Zukunftsprojektionen vorantreibt, koordiniert und qualitativ überwacht.

Methodischer Ansatz von SPC

Strategische Foresight-Aktivitäten werden BASF-intern als „Futuring“ bezeichnet oder umfassender als „Future Management“ umschrieben. Da BASF in der Unternehmensentwicklung einer starken Outside-in-Orientierung folgt, bildet Futuring die zentrale Ausgangslage des „strategischen Dialoges“, des diskursiv ausgestalteten strategischen Planungsprozesses, der über verschiedene Unternehmensebenen hinweg verläuft: Auf der untersten Ebene befinden sich die Geschäftseinheitsstrategien, auf der mittleren als Überbau die Regionalstrategien und auf der obersten die Konzernstrategie. SPC beurteilt einmal jährlich, welche Geschäftseinheitsstrategien im Folgejahr speziell zu betrachten sind, und fordert daraufhin die entsprechenden Einheiten zur Teilnahme am nächsten Strategie-Review auf. Im Schnitt treten so jedes Jahr rund ein Drittel der Geschäftseinheiten zum Review an. Jedes Jahr wird auch eine der insgesamt fünf Regionalstrategien überprüft und allenfalls angepasst. Die den Regional- und Geschäftseinheitsstrategien übergeordnete Gruppenstrategie wird im Schnitt alle fünf bis zehn Jahre überarbeitet.

Futuring initiiert und unterstützt hierbei den strategischen Dialog in doppelter Hinsicht. Einerseits bilden die durch Strategic Projects durchgeführten Umfeld- und Zukunftsanalysen (wie Szenarien- oder Trendstudien) eine inhaltliche Ausgangslage des strategischen Diskurses. Andererseits werden Foresight-Methoden und -Verfahren (z.B. Szenariotechnik) auch zur methodischen Strukturierung der Reflexion, Argumentation und Kommunikation des Diskurses eingesetzt. Futuring und strategischer Dialog sind auf diese Weise eng miteinander verwoben.

Das „BASF Future Management“ basiert auf drei „Säulen“, welche die Themenfelder und Einsatzgebiete der Foresight-Aktivitäten umschreiben:

- **Futuring in der strategischen Planung:** Strategieentwicklung und strategische Planung werden durch klassische Foresight-Methoden unterstützt, insbesondere durch Szenarienanalysen, Cross-Impact-Analysen, Simulationstechniken, Technological Forecasting, Road Mapping, (War-)Gaming und Delphi-Studien.
- **Futuring im Innovationsmanagement:** Basis des strategischen Innovationsmanagements bildet mittel- bis langfristige Trendforschung. Aktiv beobachtet und analysiert werden sozio-ökonomische Megatrends, ökologische Umwelttrends, Technologie-, Branchen- und Markttrends sowie volkswirtschaftliche Trends.
- **Futuring im strategischen Risikomanagement:** Zur Antizipation strategiegebundener Risiken und Konfliktpotenziale werden Issue-Scanning, Szenarien, Simulationen, Sensitivitätsanalysen, Trendextrapolationen und Wettbewerbsbeobachtung eingesetzt.¹

Je nach Themen- und Einsatzgebiet wird mit einem zeitlichen Planungshorizont von zehn bis fünfzehn Jahren gearbeitet. Die aktuellen Strategien sind zurzeit auf einen Zeitraum bis ins Jahr 2015 oder 2020 ausgelegt.

Basis des Futuring bei BASF bildet ein umfangreicher Analyseprozess in Form einer weitreichenden makroökonomischen Umfeld- und Szenarienbetrachtung. Durch die Abteilung „Strategic Projects“ geführt, wird diese in Projektform und je nach Bedarf rund alle fünf bis zehn Jahre durchgeführt. Ziel ist dabei die Entwicklung eines ganzheitlichen Zukunftsverständnisses des globalen, langfristigen Geschäftsumfeldes.

Einzelne makroökonomische Szenarien dienen dabei als leitendes Denkinstrument und inhaltliches Rahmenwerk. Dabei werden in einem ersten Schritt zukünftig relevante makroökonomische Triebkräfte und Einflussfaktoren (in zukunftsbestimmenden Themenfeldern wie „demografische Entwicklung“, „Globalisierung“, „neue Verbrauchsmuster“, „zukünftige Rohstoffe & Umwelt“ sowie „Gesetzgebung & Nicht-Regierungsorganisationen“) identifiziert und analysiert. Diese Faktoren werden weiter langfristigen technologischen Schlüsselfaktoren gegenübergestellt und zu konkreten Makroszenarien verdichtet.

In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse dieser Szenarien noch einmal entlang der Wertschöpfungskette, in detaillierten Analysen der Abnehmerbranchen und derer Kunden, durchdacht, ehe Schlüsse für die Chemiebranche gezogen werden. Die erstellten Szenarien werden anhand ausgewählter Wild Cards auf Konsistenz und Robustheit überprüft und weiter verfeinert. Die Wild Cards sind dabei inhaltlich sehr weitreichend und umfassen Ereignisse wie z.B. globale Epidemien (wie SARS), kriegerische Konflikte, Naturkatastrophen, terroristische Anschläge oder neue technologische Durchbrüche.²

Damit die generierten Makroszenarien zur Strategieentwicklung auf Gruppen-, Regional- und Geschäftseinheitsebene im strategischen Dialog genutzt werden können, werden diese kaskadisch hinuntergebrochen in detailliertere regionale Szenarien, als Bestandteile der fünf Regionalstrategien, sowie in branchen- und produktbezogene Szenarien, als Bestandteile der Produktbereichsstrategien. Dieses Set an Szenarien bildet die Grundlage zur langfristigen Bewertung und Klassifikation von Einzelmärkten, Marktregionen, Produktbereichen und neuen Optionen in der Geschäftsentwicklung, indem sie Rückschlüsse auf strategische Faktoren (z.B. Wachstum, Schrumpfung, Wettbewerbs- oder Innovationsintensität etc.) und deren Sensitivität

ten gegenüber exogenen Ereignissen (z.B. Ölpreis- oder Devisenschwankungen etc.) zulassen. Darauf basierend werden schliesslich strategische Positionierungen vorgenommen, konkrete Produkt- und Marktstrategien festgelegt oder Unternehmensressourcen alloziert.

Drei prozessbasierte Erweiterungen ergänzen diesen Basisprozess:

- **Das Innovation-Scouting** unterstützt das Unternehmen bei der Suche nach neuen Produktideen, Geschäftskonzepten und Wachstumsoptionen. In einer ersten Stufe tragen die eigenen Innovation-Scouts weltweit neue Innovationsideen zusammen. Im Rahmen des Ideen-Managements werden aus diesen neue geschäftseinheitsübergreifende Nutzungspotenziale identifiziert und sodann evaluiert. Nach der Freigabe des Steering Committees wird ein geschäftseinheitsübergreifendes Projektteam zusammengestellt, welches die konzeptionelle Ausarbeitung und Projektrealisierung weiter vorantreibt.
- **Auch die innovationsgerichtete Trendforschung** bezweckt, neue Wachstumsoptionen und Produktpotenziale aufzudecken. Hierbei werden wichtige Umfeldtrends identifiziert und einer (szenarienbasierten) Tiefenanalyse unterzogen. In einem dritten und vierten Schritt werden daraus einzelne Aktions- und Innovationsfelder sowie Produktideen abgeleitet.
- **Ausgangslage der Frühwarnung bildet ein Issue-Scanning**, welches auf internen und externen Experteninterviews aufbaut und sich an den im Rahmen der makroökonomischen Umfeldanalyse identifizierten Schlüsseltreibern orientiert. Im nächsten Schritt der Clusterung werden einzelne Issues gruppiert und zugleich auf gegenseitige Wechselwirkungen untersucht. Im dritten Schritt werden „Blind-Spots“ mit hohem strategischem Signifikanzgrad identifiziert und herausgefiltert. Nach einem Abgleich mit einem BASF-spezifischen Kriterienkatalog werden einzelne Primär-Issues aussortiert, welche vor dem Hintergrund bestehender Szenarien und Trendanalysen in den strategischen Dialog bzw. das Risiko-Assessment und strategische Controlling eingespielt werden.

Durch SPC geführt, wird einmal im Jahr ein „Strategic Controlling Review“ mit Vorstand und ausgewählten Bereichsleitern durchgeführt. Neben der Überprüfung der aktuellen Strategieumsetzung werden aktuelle Umfeldveränderungen diskutiert und die bestehenden strategischen Szenarien und Basisprämissen hinterfragt und allenfalls revidiert. Ergeben sich neue relevante Einflussfaktoren, Issues oder Trends, so fliessen diese wiederum in die aktuellen Futuring-Aktivitäten mit ein. Vielfach ergeben sich hierdurch auch zusätzlich durchgeführte „Sonderprojekte“ für bestimmte Langfristtrends, deren Ergebnisse letztlich wiederum in den strategischen Dialog miteinflussen.

–

¹ Heinzlbecker, K. (2006). Corporate foresight and strategic planning at BASF. Interne Dokumentation. Ludwigshafen.

² Heinzlbecker, K. (2005). Futuring at BASF. Präsentation an der Jahreskonferenz der World Future Society. Chicago, Illinois.