

Strategic Foresight bei DaimlerChrysler
Fallstudie zur Society and Technology Research Group

Diese Fallstudie beschreibt die strategischen Foresight-Aktivitäten der Society Technology Research Group der ehemaligen DaimlerChrysler AG. Vor dem Hintergrund ihrer mehr als 25-jährigen Expertise im Bereich der Trend- und Zukunftsforschung versteht sich die Society and Technology Research Group (STRG) des internationalen Automobilkonzerns DaimlerChrysler (DC) als konzerninterner, sozialwissenschaftlicher Think-Tank, dessen projektbasierte Foresight-Arbeit unternehmens- und produktstrategische Entscheidungen im ganzen Konzern unterstützt. Der vorliegende Fallstudienbericht bezieht sich auf den Zeitraum von Juni bis August 2006.

Auszug aus:

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

Organisation und Kultur der Society and Technology Research Group

Die heutige STRG bildet einen Teil des Ressorts „Konzernforschung und Entwicklung Mercedes Car Group“ des DC-Konzerns. Der Hauptsitz des Researchcenters mit rund 35 Mitarbeitern befindet sich in Berlin. Ein kleines Team von 5 Mitarbeitern arbeitet in der US-amerikanischen Niederlassung in Palo Alto.

Das Ziel der STRG-Forschungsaktivitäten besteht in einer sozialwissenschaftlichen Zukunfts- und Umfeldforschung, welche die Strategie- und Produktionsentwicklungsprozesse auf Gesamtunternehmens-, Geschäftseinheits- und Funktionalebene unterstützt. In enger Zusammenarbeit mit dem F&E, dem strategischem Marketing und der strategischen Planung übernimmt die STRG drei zentrale Funktionen:

- Die langen branchenspezifischen Produktentwicklungs- und Planungszyklen, aber auch die angestrebte Innovations- und Technologieführerschaft bringen hohe Innovations- und Investitionsrisiken mit sich. Durch die Frühaufklärung und Evaluation strategischer Chancen und Risiken unterstützt die STRG die Innovations-, Geschäfts- und Investitionsstrategien des Konzerns.
- Über die international ausgerichtete Marktumfeldforschung verfügt die STRG über eine breite Wissensbasis zu den langfristigen Marktentwicklungen wichtiger Regionen und Länder - eine Expertise, die sie im Rahmen der angestrebten globalen Präsenz und Vernetzung im Konzern regelmässig einbringt.
- Die STRG stellt aktuelles Wissen über zukünftige Kundenbedürfnisse zur Verfügung, welches auch den unternehmens- und geschäftsfeldspezifischen Bedürfnissen angepasst ist. Sie leistet deshalb einen relevanten Beitrag zur kundenorientierten Bewertung und Priorisierung von Innovationen, wodurch strategisches Marketing, Verkauf und Vertrieb gestärkt werden können.¹

Die STRG versteht sich selbst als „Zukunftslabor“, das kulturell durch eine starke Kunden- und Dienstleistungsorientierung geprägt ist. Interdisziplinäres Denken und internationale Zusammenarbeit nehmen einen sehr hohen Stellenwert ein. Autonomie und Flexibilität sind bedeutende Werte auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter. Vorschriften, vordefinierte Routinen, feste Kompetenzfelder und fixe Projektteams werden für die Bearbeitung der komplexen Fragestellungen als hinderlich betrachtet. Selbstorganisation und offene, fluide Organisationsstrukturen sollen einerseits spontanes Networking zwischen Mitarbeitern, Experten und Projekten anregen und andererseits kreatives Experimentieren und Entdecken fördern.

Methodischer Ansatz der STRG

Kern der Foresight-Aktivitäten bilden drei thematische Forschungsfelder:

- Mobile Gesellschaften der Zukunft: Welche gesellschaftlichen Schlüsselfaktoren bestimmen das Mobilitätsverhalten der Zukunft, und wie sehen zukünftige Mobilitätsmuster von Personen und Gütern aus?
- Märkte und Kunden der Zukunft: Wo und wie werden Kunden in der Zukunft leben, und welche Bedürfnisse ergeben sich daraus in einem dynamischen Geschäftsumfeld?
- Unternehmen und Wertschöpfung der Zukunft: Welche Marktentwicklungen und neuen Technologien beeinflussen die zukünftige Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie, und wie werden wir in Zukunft entwickeln, produzieren und verkaufen?²

Drei weitere Grundsätze bilden das konzeptionelle Fundament des methodischen Ansatzes: Die STRG betreibt erstens eine umfassende Umfeldanalyse und Zukunftsbetrachtung, deren Ausgangspunkt nicht technologische Aspekte bilden, sondern Entwicklungen und Ereignisse im weiteren geschäftlichen und marktbezogenen Unternehmensumfeld. Zweitens verfolgt die STRG eine „Outside-in-Perspektive“. Aus der Betrachtung wichtiger Entwicklungen im allgemeinen Unternehmensumfeld (Makroebene) werden Rückschlüsse auf das nähere Geschäfts- (Mesoebene) und Marktumfeld (Mikroebene) und in einem weiteren Schritt schliesslich auf den DC-Konzern mit seiner Strategie und seinem Leistungsangebot gezogen. Das dritte Prinzip bezieht sich auf den methodischen Umgang mit Zukunftsannahmen. Im Zentrum der Foresight-Aktivitäten der STRG steht ein mittel- bis langfristiger Betrachtungshorizont von fünf bis zu fünfzehn Jahren. Dabei wird jedoch kein prognostischer Ansatz im Sinne einer Voraussage von Entwicklungen verfolgt. Erklärtes Ziel besteht vielmehr in der Vorbereitung auf eine ungewisse Zukunft, indem alternative (mittel- und) langfristige Zukunftsentwicklungen aktiv aufgedeckt und ihre Wechselwirkungen mit dem Unternehmen frühzeitig antizipiert und analysiert werden.

Zu Beginn der strategischen Foresight-Aktivitäten steht eine Planungs- und Vorprojektierungsphase, in der neue Kunden, Projekte und Einzelaufträge für das Folgejahr akquiriert werden. Geführt durch einzelne STRG-Projektleiter findet in dieser Phase bereits eine erste Evaluation möglicher Themenbereiche und konzeptioneller Stossrichtungen statt; dies vor dem Hintergrund der Strategie- und Innovations-Road-Maps der internen Kunden.

Die Kundenaufträge weisen eine grosse inhaltliche Variation auf. Zwei beispielhafte Frage- bzw. Aufgabenstellungen sollen dies verdeutlichen:

- Welche relevanten Veränderungen im Kundenverhalten sind in den nächsten 10 Jahren bezogen auf Unterhaltungselektronik im Fahrzeug zu erwarten?
- Wie entwickeln sich Finanzdienstleistungen in China über die nächsten zehn Jahre?

Die STRG bearbeitet jährlich ca. 40 bis 60 solcher interner Kundenaufträge. Diese reichen von breit angelegten Forschungsprogrammen mit drei bis vier Jahren Projektlaufzeit bis hin zu problemspezifischen Einzelaufträgen mit Frühaufklärungscharakter, die innerhalb weniger Tage abgeschlossen werden. Während kleinere Projekte oft kurzfristig, spontan und ohne weitere Vorprojektierung an die STRG herangetragen und durchgeführt werden, haben sämtliche Grossprojekte einen durch den Konzern vorgeschriebenen Genehmigungsprozess zu durchlaufen. Neben der formellen Zustimmung der STRG-Leitung bedarf es hierbei zusätzlich der Genehmigung durch die Forschungsleitung sowie das übergreifende Projektcontrolling, welche die Koordination des gesamten F&E-Projektportfolios wahrnimmt.

Die eigentliche Projektbearbeitung basiert nicht auf einem einzigen standardisierten, uniformen Vorgehen. Vielmehr handelt es sich um Abläufe, die je nach Kundenanforderungen flexibel verändert und angepasst werden können. Auf der Basis der kundenseitigen Nachfragemuster lassen sich fünf flexible Aktivitätenfelder abgrenzen:²

- **Strategische Zukunftsforschung:** Ihr Ziel ist es, alternative Projektionen über denkbare und mögliche zukünftige Entwicklungen zu beschreiben, um daraus strategische Perspektiven und Implikationen für das eigene Unternehmen abzuleiten. Solche umfassenden Szenarioaktivitäten kommen insbesondere bei langfristigen Betrachtungen (zehn und mehr Jahre) und in Situationen hoher Entscheidungsunsicherheit zum Einsatz (z.B. Entwicklung von Innovations- und Geschäftsstrategien). Der methodische Ablauf orientiert sich an einem mehrstufigen Szenarioentwicklungsprozess, wie er ursprünglich von der RAND Corporation bzw. Battelle entworfen und durch die STRG als „Zukunftslabor“ weiterentwickelt wurde. Nach der Identifikation und Analyse der relevanten Einflussfaktoren und ihrer Wechselwirkungen im Szenariofeld, werden alternative Zukunftsszenarien entwickelt und strategische Implikationen sowie - falls erwünscht - Frühwarnindikatoren abgeleitet. Vielfach werden auch Szenariokaskadierungen über das Makro-, Meso- und Mikroumfeld des Unternehmens vorgenommen.

- **Trendforschung und -analysen:** Diese werden vorwiegend bei marketing- und innovationsbezogenen Fragestellungen eingesetzt. Auf der Basis von Mega-, Branchen- und Markttrends sollen auf einen Zeithorizont von fünf bis zehn Jahren unterschiedliche Lebens- und Konsumwelten zukünftiger Kundengruppen antizipiert werden. Hierbei wird grundsätzlich ein vierstufiges Vorgehen verfolgt. Nach der Identifikation bedeutender Umfeldtrends (oder Trendszenarien) werden anhand projizierter Bedürfnismuster unterschiedliche Kundengruppenprofile erstellt. In einem weiteren Schritt werden zukünftige Zielkundengruppen visualisiert, um schliesslich die Entwicklung und Ableitung neuer produkt- und marketingbezogener Ideen und Anforderungen anzuregen.
- **Innovationsunterstützung:** Ziel der Innovationsunterstützung ist die marktbezogene Evaluation von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Der Evaluationsprozess beginnt mit der Identifikation und Einflussanalyse relevanter Umfeldtrends. Nach einer Ideengenerierungsphase folgt die eigentliche Innovationsevaluation mit Bezug auf den erwarteten Kundennutzen, die langfristigen Geschäftspotenziale und die Erfolgsfaktoren im zukünftigen Innovationskontext. Der Prozess wird abgeschlossen durch eine Machbarkeitsstudie. Die STRG bietet auch methodische Umsetzungsbegleitung an.
- **Marktmodellierung:** Über die Modellierung und Simulation zukünftiger Gebrauchts- und Neuwagenmärkte werden Absatz- und Kapazitätsplanungen im Konzern unterstützt. Ausgehend von verfügbaren Markt-Kennzahlen und -Charakteristika (z.B. zu Fahrzeugströmen) wird eine umfassende Analyse von Marktstruktur und -dynamik durchgeführt. Anhand z.B. neuronaler Netze wird ein spezifisches Modell des Marktes programmiert, um Simulationen und gezielte Sensitivitätsanalysen durchführen zu können. Zentrales Ergebnis dieser Aktivitäten bildet hierbei häufig das entwickelte Software-Tool selbst, welches zur Marktsteuerung eingesetzt wird.
- **Trend-Scanning:** Jährlich werden Umfeldanalysen zu bestimmten Themen durchgeführt, von denen vermutet wird, dass deren Tragweite bzw. Relevanz im Konzern noch nicht erkannt oder angemessen eingeschätzt wird. Einmal im Jahr werden die Analysen im unternehmensinternen „Delta-Report“ publiziert. Hierbei sollen nicht nur schwache Signale aufgedeckt und rechtzeitig kommuniziert, sondern auch Management und Mitarbeiter für Umfeldentwicklungen sensibilisiert werden. Trend-Scanning ist der einzige Subprozess, der auftragsunabhängig und kontinuierlich betrieben wird.

Je nach Fokus des Projekts decken die erstellten Studien drei strategische Kerninhalte ab:

- markt- und vertriebsbezogene Chancen und Risiken,
- technologiebezogene Chancen und Risiken sowie
- konkrete Spezifikationen zukünftiger Produkthanforderungen.

–

¹ Ruff, F. (2006). Corporate foresight: integrating the future business environment into innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, 34(3/4), 278-295.

² Ruff, F. (2004). Society and technology foresight in the context of a multinational company. Paper presented at the EU-US Seminar on new technology foresight, forecasting and assessment methods, Seville.