

Beiträge der Zukunftsforschung zum Issues Management

Frank Ruff

Bezüge von Zukunftsforschung und Issues Management

Zukunftsforschung bezeichnet ähnlich wie Issues Management keine klar umrissene wissenschaftliche Disziplin, sondern ein relativ junges und sich dynamisch weiterentwickelndes Mosaik von Tätigkeitsfeldern. Es gibt weder eine einheitliche Begrifflichkeit noch eine allgemein gültige Definition. Im englischsprachigen Raum kursieren Begrifflichkeiten wie Futures Studies, Future Research oder neuerdings Foresight. Im deutschsprachigen Raum werden Begriffe wie Zukunftsforschung oder Trendforschung benutzt. In der betriebswirtschaftlichen und unternehmensbezogenen Diskussion werden im Zusammenhang mit Zukunftsanalysen häufig die Begriffe Strategisches Issue Management, Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung genannt (vgl. Liebl 1996). Der weite und offene Charakter dieses Feldes wird exemplarisch an folgendem Definitionsansatz deutlich: „Zukunftsforschung ist die wissenschaftliche Befassung mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart“ (Kreibich 1995, S. 2.814).

Die historischen Wurzeln der wissenschaftlichen bzw. systematischen Befassung mit Zukunft sind sehr vielfältig. Wichtige Meilensteine auf diesem Gebiet waren in den 1940er und 1950er Jahren Arbeiten US-amerikanischer Wissenschaftsfabriken (z.B. RAND Corporation, MIT), in den 70er Jahren die Gegenbewegung einer Zukunftsforschung, die sich einer humanistisch-pazifistischen Gesellschaftsentwicklung verpflichtet fühlte, sowie die fortschreitende Institutionalisierung und Netzwerkbildung in den 80er und 90er Jahren (z.B. Gründung der World Future Society, des Worldwatch Institutes sowie zahlreicher privater Zukunftsforschungsinstitute) (vgl. Kreibich 1995, Z_Punkt 2002).

Seit den 1970er Jahren haben mit der Einführung strategischer Planungsprozesse und der Rezeption des Konzeptes des Strategischen Issues Management (vgl. Ansoff 1976) auch einige Großunternehmen teilweise Ansätze und Methoden der Zukunftsforschung übernommen.

Es handelte sich dabei insbesondere um Unternehmen in Branchen mit hohen externen Geschäftsrisiken (z.B. Mineralölindustrie, chemische Industrie, Versicherungsbranche) sowie Branchen mit hohen und langfristigen Investitionen in Forschung und Technologie (z.B. Automobilindustrie, Pharma-Industrie). Eine erste Gründungswelle von Zukunftsforschungseinheiten innerhalb von Unternehmen gab es in den 70er Jahren (z.B. Shell, Daimler-Benz), eine breitere Welle von Neugründungen fand in den 90er Jahren statt (z.B. Philips Design, Deutsche Telekom, Vodafone Pilotentwicklung, Honda).

Für eine Zukunftsforschung im Unternehmenskontext hat sich ein pragmatisch geprägtes Verständnis herausgebildet: „Zukunftsforschung für Unternehmen versteht sich als eine wissensorientierte Dienstleistung zur Vorbereitung und Unterstützung ihres strategischen Zukunftshandelns. Eine Zukunftsforschung mit diesem Anspruch zeichnet sich aus durch: eine mittel- bis langfristige Orientierung, einen wissenschaftlich fundierten Methodeneinsatz, einen praxis- und disziplinenübergreifenden Ansatz sowie eine klare Handlungsorientierung“ (Z_Punkt 2002, S. 13).

Zukunftsforschung für bzw. in Unternehmen und Issues Management teilen gemeinsame historische und geistige Wurzeln. Beide Felder entstanden in den 1970er Jahren aus der Erfahrung und Erkenntnis, dass langfristiger ökonomischer Erfolg von Unternehmen nicht ausschließlich über die Beherrschung der Kernfunktionen der Wertschöpfung sowie erfolgreiche Positionierung in Markt und Wettbewerb zu erzielen ist, sondern den Einbezug des gesellschaftlichen Umfeldes notwendig macht. Eine zweite Gemeinsamkeit liegt in dem Ziel, eine Frühwarungs- bzw. Frühaufklärungsfunktion zu etablieren, die das Ziel hat, organisationsrelevante Veränderungen in der Umwelt so früh wie möglich zu entdecken und zu antizipieren. Drittens geht es in beiden Feldern um die Identifikation zukünftiger Risiken und Chancen sowie die Unterstützung der strategischen Orientierung des Unternehmens.

Neben diesen grundlegenden Gemeinsamkeiten gibt es Unterschiede, die in den unterschiedlichen Funktionen von Zukunftsforschung und Issues Management gründen. Das Issues Management beschränkt sich im Kern auf öffentliche Thematisierungsprozesse im Umfeld des Unternehmens, also auf Herausforderungen, die über das Mediensystem und Kommunikationsprozesse in der Gesellschaft entstehen und die Konfliktpotenziale für das Unternehmen bergen (vgl. Röttger 2001). Das Issues Management bezieht sich also auf öffentliche, soziale und politische Issues. Auf Grund der rasanten Geschwindigkeit von Kommunikationsprozessen in Medien-gesellschaften, der schnellen Karriere, aber auch dem ebenso schnellen Abstieg von Themen, liegt der Handlungsschwerpunkt des Issues Manage-

ment in der kurz- bis mittelfristigen Beobachtung und ggf. gezielten Beeinflussung von unternehmensrelevanten Issues.

Das Untersuchungsfeld unternehmensbezogener Zukunftsforschung ist im Hinblick auf die als relevant erachteten Gegenstandsbereiche thematisch breiter und im Allgemeinen auch langfristiger angelegt (vgl. Abbildung 1, siehe auch Kuhn 2001). Es werden mittel- und langfristige Umfeld- und Marktentwicklungen mit möglicher strategischer Bedeutung untersucht sowie Chancen und Risiken für die Weiterentwicklung bestehender bzw. die Entstehung neuer Technologien, Produkte, Dienstleistungen und Verfahren identifiziert. Zukunftsforschung im Unternehmen beschäftigt sich nicht nur mit Issues im engeren Sinne – also mit neu auftretenden Themen, die öffentliche Diskussionen auslösen können –, sondern auch mit bereits bekannten, langfristig bedeutsamen sowie neuen Entwicklungen und Trends, die strategische Bedeutung haben bzw. haben könnten.

Im Rahmen der Zukunftsforschung werden immer wieder auch Themen entdeckt, die Konflikt- bzw. Issue-Potenzial haben und damit auch für das Issues Management relevant sind bzw. werden können. Die Zukunftsforschung untersucht jedoch auch Entwicklungen, die heute und in näherer Zukunft (wahrscheinlich) nicht Gegenstand von konflikthafter Kommunikationsprozessen werden, jedoch für das Unternehmen strategisch relevant sind.

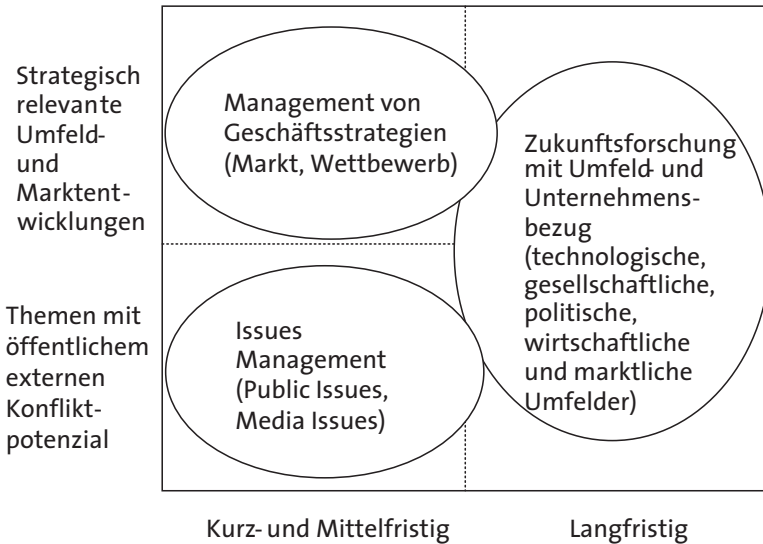


Abbildung 1: Zukunftsforschung und Issues Management

Ein Beispiel hierfür sind Veränderungen in Lebensstilen und Kundenbedürfnissen (z.B. „Wellness-Trend“), die gelegentlich zwar auch zum Anlass gesellschaftlicher Kontroversen oder Konflikte werden können, meist jedoch für Einzelunternehmen kein Issue werden, sondern als Marktchance oder -risiko im Unternehmen thematisiert werden können.

Hinzu kommt, dass unternehmensbezogene Zukunftsforschung häufig auch Felder untersucht, die einer öffentlichen Thematisierung und Kontroversenbildung (noch) nicht zugänglich sind. Dies gilt beispielsweise für Inhalte, die aus Wettbewerbsgründen nur innerhalb bestimmter Teile der Unternehmensorganisation thematisiert werden (z.B. im Technologie- und Innovations-Management oder im strategischen Marketing). Ein weiterer Grund der eingeschränkten Zugänglichkeit liegt darin, dass einige Aspekte der Zukunftsforschung wegen ihrer zeitlichen Alltagsferne oder ihrer Einbettung in fachsprachlich kodierte Wissensdomänen sich als Diskussionspunkt für öffentliche Konflikte oder Kontroversen heute und in naher Zukunft wenig eignen. Da die Diffusion von Themen der Zukunftsforschung in die öffentliche Kommunikation in den letzten Jahren jedoch stark zugenommen hat, insbesondere durch die Ausdifferenzierung und weitere Professionalisierung des Wissenschaftsjournalismus, nimmt auch das Issue-Potenzial von Themenfeldern der Zukunftsforschung zu. Ein Beispiel für diese Ausweitung der öffentlichen Diskussion von Zukunftsthemen ist die im Jahre 2000 von Bill Joy, Mitgründer der Software-Firma Sun Microsystems, in eine breitere Öffentlichkeit geschobene Diskussion um die zukünftig denkbare Beherrschung des Menschen durch Künstliche Intelligenz und Robotik.

Ein weiterer Unterschied zwischen Issues Management und Zukunftsforschung liegt darin, dass Issues Management in Unternehmen meist mit dem Anspruch der organisationalen Einheit von Analyse und Management-Handeln installiert wird. Mit anderen Worten: Die Issues-Manager beobachten und analysieren Issues und sind z.B. im Rahmen der Unternehmenskommunikation gleichzeitig für die Umsetzung entsprechender Maßnahmen verantwortlich. Eine querschnittlich orientierte und thematisch breit angelegte Zukunftsforschung hat demgegenüber vielfältige Kunden im Unternehmen (Forschung, Entwicklung, Marketing, Personalbereich etc.) und kann deshalb aus sich heraus keine Einheit von Analyse und Umsetzung erzeugen. Diese fällt in die Verantwortung der jeweiligen Organisationsbereiche des Unternehmens. Zukunftsforschung im Unternehmen muss deshalb entsprechende Transfer- und Kommunikationsbrücken im Unternehmen entwickeln, um wirksam zu werden.

Felder der Zukunftsanalyse

Wenn man in einem Unternehmen ein multidisziplinäres und handlungsorientiertes Konzept von Zukunftsforschung verfolgt, das sich der Idee der strategischen Frühaufklärung verpflichtet fühlt, dann wird eine Vielfalt von Ansätzen und Forschungskonzepten der Zukunftsanalyse relevant (vgl. Abbildung 2). Es handelt sich hierbei um eine Momentaufnahme, da sich die Zukunftsforschung allgemein sowie spezifische Formen von Zukunftsforschung für Unternehmen weiter ausdifferenzieren.

Fokus: Geschäfts-, Markt- und gesellschaftliche Umfeld

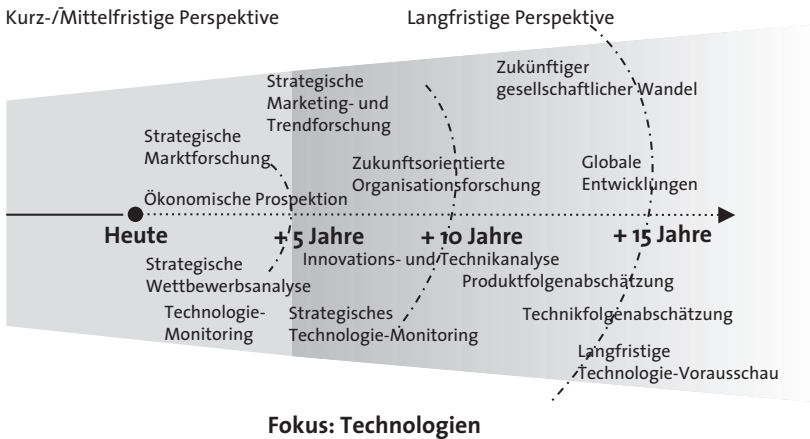


Abbildung 2: Felder der Zukunftsanalyse/Frühaufklärung

Die verschiedenen Ansätze der Zukunftsanalyse mit prinzipieller Bedeutung für Unternehmen und ihre wichtigsten Merkmale werden in Tabelle 1 (siehe S. 48–51) anhand folgender Kriterien typisiert:

1. Schwerpunkt der Analyse (Fokus),
2. Zeitliche und thematische Perspektive,
3. Hauptakteure und Organisationen, die solche Zukunftsanalysen durchführen,
4. Relevanz für multinationale Großunternehmen,
5. Relevanz für das Issues Management.

Trotz der Vielfalt umfasst diese Übersicht nur die wichtigsten Schwerpunkte und erhebt nicht den Anspruch einer Vollständigkeit. Der

Schwerpunkt der Darstellung liegt hier auf Ansätzen und Konzepten, die direkt oder potenziell relevant sind für das strategische Zukunftshandeln von technologieorientierten (Groß-)Unternehmen¹. Im Folgenden werden diese verschiedenen Felder der Zukunftsanalyse charakterisiert und im Hinblick auf ihre Bedeutung für Unternehmen bewertet. Dabei wird auch erörtert, welche Bedeutung das jeweilige Feld für ein unternehmensbezogenes Issues Management hat.

Aus historischer Perspektive wurden viele Zukunftsforschungsprojekte durch die Aussicht auf einen beschleunigten wissenschaftlichen und technischen Fortschritt ausgelöst. Verbunden damit war der Wunsch, antizipativ einen Überblick über die zahlreichen denkbaren Technologien und Anwendungsmöglichkeiten zu bekommen. Deshalb konzentrierten sich viele Aktivitäten der Zukunftsanalyse bis zu den frühen 90er Jahren auf den Bereich der Technologie Vorausschau (Technology Foresight, Technology Forecasting, vgl. Coates et al. 2001, Martin 2001). So werden in vielen fortgeschrittenen Industriestaaten regelmäßig Studien zu langfristigen Entwicklungen in Wissenschaft und Technologie in Auftrag gegeben. Der Prototyp hierfür sind die so genannten Delphi-Studien zur Technologieentwicklung (vgl. z.B. Cuhls, Blind, Grupp 2002).

Die Prospektion langfristiger technologischer Entwicklungen (z.B. im Kontext der Delphi-Studien) ist für Unternehmen und das Issues Management nur von mäßiger Bedeutung, da dieser Forschungsansatz kaum Wechselwirkungen mit gesellschaftlichen Kommunikationsprozessen berücksichtigt. Diese Form der Technologievorausschau in geschlossenen Expertenzirkeln wird inzwischen durch stärker partizipativ ausgerichtete Forschungsdialoge ergänzt, die auch gesellschaftliche Kommunikationsprozesse zu gestalten versuchen.

Neben diesem Feld einer langfristigen Projektion technologischer Entwicklungen wuchs im politischen Bereich seit den 1980er Jahren das Interesse, die Wirkungen und Nebenwirkungen neuer Technologien zu verstehen und zu antizipieren, also Technikfolgen abzuschätzen. Im öffentlichen Sektor wurden vielfach Institutionen zur Technikfolgenabschätzung (technology impact assessment) gegründet – als Vorbereitung und wissenschaftliche Unterstützung für politische Entscheidungen nationaler Regierungen oder regionaler Körperschaften (vgl. Bröchler, Simonis, Sundermann 1999). Die Technikfolgenabschätzung ist ein Forschungskonzept, das die wahrscheinlichen oder schon beobachtbaren Wirkungen neuer Technologien mit einer besonderen Betonung sekundärer und tertiärer Wirkungen untersucht (Büllingen 1993). Technikfolgenabschätzung hat sich typischerweise mit Großtechnologien beschäftigt, wie z.B. Kerntechnologie, Analyse des menschlichen Genoms oder Raumfahrt, aber auch mit regionalen oder lokalen Umweltproblemen.

Einige Unternehmen haben das Konzept der Technikfolgenabschätzung aufgegriffen und es auf die Bedürfnisse eines Unternehmens als Produktfolgenabschätzung zugeschnitten (vgl. Minx, Meyer 1999). Da Unternehmen häufig mit komplexen Produkten anstatt mit reinen Technologien zu tun haben, liegt der Schwerpunkt von Produktfolgenabschätzung auf Anwendungs- und Verwendungszusammenhängen von Produkten. Auch der thematische Fokus und die zeitliche Perspektive unterscheiden sich häufig von typischen Technikfolgenabschätzungsprojekten des öffentlichen Sektors. Die einseitige Fokussierung der Technikfolgenabschätzung auf Risikopotenziale neuer Technologien sowie die schwache Rezeption dieses Ansatzes im unternehmerischen Kontext hat in jüngster Zeit zu einer begrifflichen und strategischen Neuausrichtung unter dem Konzept der Innovations- und Technikanalyse geführt. Damit verbindet sich die Erwartung, Entwicklungs- und Anwendungspotenziale neuer Technologien frühzeitig aufzudecken sowie Innovationschancen und -risiken gleichermaßen zu behandeln (vgl. Baron et al. 2003).

Konzepte der Technik- und Produktfolgenabschätzung sind als sehr bedeutsam für Unternehmen und das Issues Management zu bewerten, da sie die Folgen und Wirkungen neuer Technologien und damit auch denkbare öffentliche Kontroversen und Unternehmenskrisen in den Blick nehmen. Sie sind eng verknüpft mit der Risikokommunikation von Unternehmen (vgl. Wiedemann 2000). Ein Beispiel für die Bedeutung von Produktfolgenabschätzung für das Issues Management sind die durch die „Elektrosmog-Diskussion“ bei Mobilfunkunternehmen ausgelösten Aktivitäten wie beispielsweise langfristig angelegte Forschungsprogramme zur Untersuchung der gesundheitlichen Wirkungen elektromagnetischer Felder, die Beobachtung der gesellschaftlichen Kommunikationsdynamik zu diesem Thema sowie die Einrichtung branchenbezogener Kommunikationsagenturen.

Viele technologieorientierte Unternehmen betreiben Technologie-Monitoring. Obwohl dieses Handlungsfeld in der Literatur kaum mit Konzepten der Zukunftsforschung in Verbindung gebracht wird, ist es im Kontext einer unternehmensbezogenen Zukunftsforschung ein wichtiges Bezugsfeld. Es ist wesentlicher Teil einer technologiebezogenen strategischen Frühaufklärung sowie eines integrierten Technologie- und Innovations-Management.

Technologie-Monitoring beschreibt das kontinuierliche Beobachten und Analysieren neu entstehender Technologien einschließlich einer systematischen Bewertung, welche Technologien im Rahmen der Forschung und Entwicklungsaktivitäten eines Unternehmens aufgenommen werden sollten. Viele Unternehmen, die Positionen der Technologieführerschaft anstreben, haben den Zeithorizont solcher Monitoring-Aktivitäten

ten auf langfristige und branchenübergreifende Entwicklungen erweitert (Strategisches Technologie-Monitoring).

Die Ergebnisse des Technologie-Monitoring sind für das Issues Management in zweierlei Hinsicht bedeutsam:

1. wenn neue Technologien auftauchen, die wirtschaftlich viel versprechend sind, jedoch kritische Nebenwirkungen haben könnten (riskobehaftete Innovationen).
2. wenn Unternehmen die Übernahme verfügbarer neuer Technologien unterlassen, die in der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen werden (Risiko des Verlustes positiver Image-Effekte).

Technologie-Monitoring wird in der Praxis häufig eng verbunden mit dem Konzept einer strategischen Wettbewerbsanalyse, die über den technologischen Fokus hinaus zusätzlich beobachtbare Strategiepfade, vermutete strategische Intentionen sowie Marktpositionen von Wettbewerbern untersucht und damit auch nicht-technische Umfeld- und Marktfaktoren in den Blick nimmt.

Das Issues Management sollte auch dieses Feld im Blick behalten, da hier immer wieder die Quelle von wettbewerbsinduzierten Issues liegt. Dabei handelt es sich um Issues, die im Wettbewerb zwischen mehreren Unternehmen einer Branche dadurch entstehen, dass sich ein Unternehmen durch innovative unternehmens-, produkt- oder kommunikationspolitische Maßnahmen Image-Vorteile in der Öffentlichkeit sichert und damit die anderen Wettbewerber in ungünstige oder sogar kritische Image-Positionen bringt. Ein Beispiel für ein solches Konfliktfeld sind die teilweise divergenten Ansätze der Autohersteller zur Senkung des Treibstoff- und Energieverbrauchs von Fahrzeugen. Immer dann, wenn es einem Unternehmen in der Branche (vorübergehend) gelingt, der Öffentlichkeit einen „nachhaltigeren“ Ansatz zur Verminderung der CO₂-Emissionen zu präsentieren (z.B. verbrauchsgünstige Hybrid-Fahrzeuge oder wasserstoffgetriebene Fahrzeuge), entsteht für die anderen Mitbewerber tendenziell ein Issue (Frage von Journalisten, Politikern oder Stakeholdern: „Warum wird der demonstrierte Stand der Technik nicht von allen Herstellern in den Markt gebracht?“). Insofern muss sich das Issues Management auch intensiv mit Wettbewerbsprozessen und strategischen Intentionen anderer Wettbewerber beschäftigen (vgl. Armbrecht, Hollweg 2001).

Analysen über zukünftig zu erwartende volkswirtschaftliche und internationale Entwicklungen (ökonomische Prospektion) sind schon seit langer Zeit ein fester funktionaler Bestandteil in den meisten multinationalen Unternehmen (z.B. in den Branchen Energie, Banken und Finanzdienstleister, chemische Industrie, Automobilindustrie). Die meis-

Feld der Frühaufklärung	Fokus	Zeitliche und thematische Perspektive
Langfristige Technologie Vorausschau (Technology Foresight, Technology Forecasting)	Projektionen wahrscheinlicher wissenschaftlicher und technologischer Entwicklungen und Innovationen in einem langfristigen Zeithorizont (z.B. Delphi Studien zu Zukunftstechnologien)	Mittel bis langfristig (– 30 Jahre) Überwiegend nationale Perspektive (da häufig staatliche Auftraggeber)
Technikfolgenabschätzung/Produktfolgenabschätzung Innovations- und Technikanalyse	Analyse von beobachtbaren oder wahrscheinlichen Wirkungen neuer Produkte, besonderer Akzent auf sekundäre oder tertiäre Nebenwirkungen Frühzeitiges Aufdecken von Entwicklungs- und Anwendungspotenzialen neuer Technologien	Mittel-bis langfristig (5–15 Jahre) Regionale, nationale oder marktgebietsbezogene Perspektive
Strategisches Technologie-Monitoring	Beobachtung und Analyse langfristiger technologischer Innovationen in Wissenschaft und Industrieforschung, Analyse von Forschungsthemen und -strategien in Wissenschaft und Forschung	Mittel-bis langfristig (5–10 Jahre) Spezifische Technologiefelder und Märkte
Technologie-Monitoring	Beobachtung von kurz- und mittelfristigen technologischen Innovationen in Wissenschaft und Industrieforschung, Analyse von Patenten und Lizenzen	Kurz- bis mittelfristig (1–3 Jahre) Spezifische Technologiefelder und Märkte
Strategische Wettbewerbsanalyse	Beobachtung und Prospektion der technologischen und Marktpositionierungen wichtiger Wettbewerber (Innovationspfade, „strategische Intention“)	Kurz- bis mittelfristig (1–5 Jahre) Spezifische Technologiefelder und Märkte
Prospektive ökonomische Analysen	Projektionen zum wirtschaftlichen Wachstums, makroökonomischen und sektorspezifischen Entwicklungen	Kurz- bis mittelfristig (1–5 Jahre) Regionale und globale Perspektive
Strategische Marktforschung	Modellierung und Prognose von Marktgrößen (z.B. Absatzpotenziale, Images, Kundenbedürfnisse) in kurz- bis mittelfristigem Zeithorizont	Kurz- bis mittelfristig (1–3 Jahre) Marktsegmentbezogen (z.B. Marktgebiet, Zielgruppe)
Strategische Marketing- und Trendforschung	Analyse langfristiger Entwicklungen/Trends in Marktumfeldern (z.B. Werte/Lebensstile, demographische und sozio ökonomische Entwicklungen) und deren Auswirkungen auf zukünftige Konsummuster und Kundenbedürfnisse	Mittel bis langfristig (3–10 Jahre) Bezogen auf gesellschaftliche Gruppen, soziokulturelle Gruppen, Marktgebiete, Zielgruppen, Branchen
Zukunftsorientierte Organisationsforschung	Analyse von Transformationsprozessen in Organisationen und Unternehmen (z.B. Organisationsmodelle, Wertschöpfung, interne und externe Geschäftsmodelle)	Kurz-, mittel- und langfristig (1–10 Jahre) Bezogen auf Branchen, Einzelunternehmen, Organisationseinheiten

Hauptakteure	Bedeutung für die Frühaufklärung in multinationalen Großunternehmen	Be deutung für das Issues Management in multinationalen Großunternehmen
Öffentliche und private Forschungsinstitute	Niedrige bis hohe Relevanz: für Unternehmen mit hohem Marktbeeinflussungspotenzial durch „technology push“-Strategien (z.B. Life Sciences, Informations- und Kommunikationsindustrien)	Niedrige bis mittlere Relevanz: für Unternehmen mit potenziell kritischen Technologien (z.B. Bio- und Gentechnologie)
Öffentliche und private Forschungsinstitute (z.B. Umweltforschung) Gelegentlich Gegenstand von Projekten in Unternehmen	Niedrige bis hohe Relevanz: sehr wichtig für Unternehmen mit hohen Risikopotenzialen (z.B. chemische und pharmazeutische Industrie)	Mittlere bis hohe Relevanz: sehr wichtig für Unternehmen mit hohen Risikopotenzialen (z.B. chemische und pharmazeutische Industrie, auch Automobilindustrie)
Unternehmensberatungen Organisationseinheiten oder Projekte (temporär) im Unternehmen	Sehr hohe Relevanz: Standardelement von Unternehmensstrategien in technologieintensiven Branchen	Mittlere Relevanz: punktuell höhere Relevanz bei „kritischen Technologien“
Unternehmensberatungen Organisationseinheiten oder Projekte (temporär) im Unternehmen	Hohe bis sehr hohe Relevanz: sehr wichtig für Unternehmen mit langen Produktentwicklungszyklen und hohen Investitionsrisiken	Mittlere Relevanz: punktuell höhere Relevanz bei potenziell „kritischen Technologien“
Unternehmensberatungen Spezialisierte Organisationseinheiten zur Wettbewerbsanalyse im Unternehmen	Sehr hohe Relevanz: Standardelement von Unternehmensstrategien in wettbewerbsintensiven Branchen	Hohe bis punktuell sehr hohe Relevanz, insbesondere bei wettbewerbsinduzierten Issues
Öffentliche und private Wirtschaftsforschungsinstitute Volkswirtschaftliche Abteilungen in Unternehmen	Sehr hohe Relevanz: relevant für Investitions- und Finanzierungsstrategien, Projektionen des Unternehmenserfolges	Sehr hohe Relevanz: als ein wichtiger Pfeiler bei der Projektion der Ergebniserwartungen eines Unternehmens, Kontext der Unternehmensbewertung durch Analysten, Investoren, mediale Öffentlichkeit
Marktforschungsinstitute Marktforschungsabteilungen in Unternehmen	Sehr hohe Relevanz: für Produkt-, Marketing- und Markteinführungsstrategien, Innovationsprozesse	Geringe bis mittlere Relevanz: punktuell relevant bei kritischen Produkteinschätzungen mit „Issue Potenzial“
Markt- und Trendforschungsinstitute Spezialisierte Organisationseinheiten in Unternehmen	Hohe bis sehr hohe Relevanz: für Produkt-, Marketing- und Markteinführungsstrategien insbesondere von Unternehmen mit langen Produktentwicklungszyklen und hohen Investitionsrisiken	Mittlere bis hohe Relevanz: relevant bei der Antizipation neuer „Stakeholder-Gruppen“ (z.B. kritische Konsumenten) oder der Entstehung neuer gesellschaftlicher Kommunikationsmuster (z.B. corporate watch internet communities)
Unternehmensberatungen Spezialisierte Organisationseinheiten in Unternehmen Einige unternehmensinterne Denkfabriken	Mittlere bis hohe Relevanz: für langfristige strategische Planung, relevant für Unternehmen mit starken Transformationsimpulsen	Mittlere bis hohe Relevanz: relevant für Unternehmen mit starken Transformationsimpulsen und starker Kontrolle durch Stakeholder (z.B. Gewerkschaften)

Feld der Frühaufklärung	Fokus	Zeitliche und thematische Perspektive
Zukünftiger gesellschaftlicher Wandel	Einflussfaktoren/treibende Kräfte des gesellschaftlichen Wandels, Gesellschaftsszenarien, meist nationaler oder regionaler Fokus (z.B. Europäische Union)	Langfristig (5–20 Jahre) Soziokulturelle Räume (Kulturen, Nationen, Subkulturen)
Globale Entwicklungen („Global futures“)	Breitband-Analyse zukünftiger Entwicklungen in der (internationalen) Wirtschaft, Finanzsystemen, Politik, Gesellschaften, Umwelt, globale oder regionale Makro-Perspektive Schwerpunkt bei globalen Issues (z.B. Globalisierung, Umwelt- und Ressourcen-Problematiken)	Langfristig (10–50 Jahre) Globale Perspektive, gelegentlich regionale Differenzierung, Analyse von Spezialthemen

ten dieser Unternehmen besitzen eine volkswirtschaftliche Abteilung, die wichtige Rahmendaten der wirtschaftlichen Entwicklung (z.B. wirtschaftliches Wachstum, Finanzmärkte, Wechselkurse) beobachtet, analysiert und denkbare und wahrscheinliche Zukunftsentwicklungen projiziert. Die Bedeutung dieses Feldes der Zukunftsanalyse liegt auf der Hand, da von multinationalen Großunternehmen heute öffentliche Rechenschaft nicht nur für das abgelaufene oder laufende Geschäftsjahr, sondern auch für die Ergebniserwartungen in der Zukunft verlangt wird. Ein Issues Management muss sich deshalb intensiv mit der öffentlichen Diskussion über wirtschaftliche Entwicklungen allgemein und die wirtschaftlichen Perspektiven eines Unternehmens im Besonderen beschäftigen.

Ein für den Unternehmenserfolg ebenfalls sehr wichtiges Feld der Zukunftsanalyse ist die strategische Marktforschung. Hier geht es um die kurz- bis mittelfristige Projektion von Kundenbedürfnissen, von Absatzperspektiven in verschiedenen regionalen Märkten sowie die Prognose von Kundenbindung und Marken-Images.

Veränderungen von Kundenbedürfnissen oder Absatzpotenzialen werden zwar nicht regelmäßig, jedoch gelegentlich zum Thema öffentlicher unternehmensbezogener Diskussionen und sollten deshalb vom Issues Management auch im Blick behalten werden. So haben beispielsweise krasse Fehleinschätzungen von Unternehmen zu den Absatzperspektiven neuer Produkte über die daraus folgenden kritischen Bewertungen der relevanten Stakeholdern (z.B. Investoren, Rating-Agenturen,

Hauptakteure	Bedeutung für die Frühaufklärung in multinationalen Großunternehmen	Be deutung für das Issues Management in multinationalen Großunternehmen
Öffentliche und private Forschungsinstitute (z.B. Denkfabriken im politischen Bereich, Institute for Prospective Technology Studies of the European Union) Einige unternehmensinterne Denkfabriken	Mittlere bis hohe Relevanz: für langfristige strategische Planung, sehr relevant für Unternehmen mit „gesellschaftlichen Sensitivitäten“ (z.B. Life Sciences, Automobilindustrie)	Mittlere bis hohe Relevanz: Relevant bei der Antizipation der Chancen und Risiken neuer Technologien, die grundlegende gesellschaftliche Wertpositionen berühren (z.B. Robotisierung des Alltags, Eingriffe in die „menschliche Natur“)
Öffentliche und private Forschungsinstitute (z.B. Weltbank, Worldwatch Institute, Millennium Projekt der Vereinten Nationen, World Futures Society, OECD Research, Public Policy Think Tanks)	Mittlere bis sehr hohe Relevanz: für die langfristige strategische Planung (z.B. Diskontinuitäten in Kerngeschäften); sehr relevant für multinationale Unternehmen mit potenziellen Diskontinuitäten (z.B. Energie -Industrie, stark ressourcenabhängige Industrien)	Mittlere bis hohe Relevanz: relevant, da globale Entwicklungen hohes Konfliktpotenzial bergen, multinationale Unternehmen werden als Problemverursacher und Lösungsverantwortliche gesehen

Tabelle 1: Felder der Zukunftsanalyse/Frühaufklärung: Relevanz für Unternehmen und das Issues Management

Finanz- und Fachpresse) häufig sehr negative Folgen auf den Finanzmärkten (z.B. fallende Aktienkurse) und für die Reputation von Unternehmen. Auch zunächst eher unauffällige Veränderungen im Kundenverhalten können für Einzelunternehmen zum Issue werden. Ein Beispiel hierfür ist das wachsende Gesundheitsbewusstsein von Verbrauchern, das in Verbindung mit kritischen Ergebnissen bei Produkttests gelegentlich zur öffentlichen Brandmarkung von Unternehmen oder zu Produkt-Boykotts führt.

Das Feld der strategischen Marketing- und Trendforschung ist ein wesentliches Element unternehmenbezogener Zukunftsforschung. Hier werden langfristige Veränderungen von Marktumfeldern und Märkten untersucht, die einen Einfluss auf zukünftige Kundenbedürfnisse und Nachfrage-Faktoren haben. Im Bereich von Konsumgütern (z.B. Autos für private Kunden) sind dies z.B. der demographische Wandel, Veränderungen von Lebensstilen, des Konsumverhaltens oder des Mobilitätsverhaltens. Im Bereich von Investitionsgütern (z.B. Nutzfahrzeuge) sind dies langfristige Entwicklungen im Gütertransport oder in den Branchen, die Absatzmärkte bilden. Von der strategischen Marktforschung unterscheidet sich dieses Arbeitsfeld insbesondere im Hinblick auf den längeren zeitlichen Horizont (ca. fünf bis zehn Jahre), die erweiterte Perspektive auf gesellschaftliche, soziokulturelle, ökonomische und branchenbezogene Entwicklungen sowie durch ein anderes Methoden-Set (z.B. Szenario-Analysen, Trendanalysen, Segment-Prognosen, Marktmodellierungen).

Im Sinne einer strategischen Frühaufklärung sind auch die in diesem Feld identifizierten Entwicklungen gelegentlich für das Issues Management von Bedeutung, insbesondere bei der Analyse von treibenden Hintergrundfaktoren. Ein Beispiel hierfür ist die zukünftig zu erwartende Diffusion kritischer Konsumentenhaltungen in breitere gesellschaftliche Schichten (Savvy Consuming), das weiter zunehmende Gesundheitsbewusstsein sowie Veränderungen in sozio-kulturellen Kommunikationsmustern (z.B. Consumer Communities). Dies sind für sich genommen noch keine Issues, jedoch treibende Faktoren, die die Reaktionsschwellen von (Teil-)Öffentlichkeiten für bestimmte Themen tendenziell senken (z.B. gentechnisch modifizierte Nahrungsmittel, Gesundheitsrisiken durch elektromagnetische Felder) sowie die Organisations- und Kommunikationsmuster von Stakeholdern verändern können (z.B. Virtual Communities).

Ein relativ junges Feld im Unternehmenskontext ist die zukunftsorientierte Organisationsforschung, die den prospektiven Wandel von Organisationen, Institutionen und Unternehmen untersucht. Dieses Feld entstand im Zuge einer Fusion von Ansätzen sozialwissenschaftlicher Organisationsforschung (z.B. Modelle der Wissensorganisation in Netzwerken), betriebswirtschaftlicher Ansätze zum Wandel von Geschäftsprozessen (z.B. Analyse von Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen) sowie von Konzepten, die eine Innovation des Wirtschaftsgeschehens durch neue Technologien postulieren (New Economy). Getrieben wurde die Entstehung dieses neuen Feldes vor allem durch die Frage, welche neuen Geschäftspotenziale und Organisationsformen in der Wirtschaft und in Unternehmen durch neue Technologien wie die Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht bzw. wahrscheinlich werden und welche organisatorischen Transformationen sich für Unternehmen daraus ergeben könnten (vgl. z.B. Preissler, Reske, 2002).

Die allgemeine Relevanz dieses Feldes der Zukunftsanalyse für Großunternehmen liegt auf der Hand, da kaum ein Unternehmen von der Informatisierung von Geschäfts- und Organisationsbeziehungen und den damit verbundenen Transformationen unberührt bleiben dürfte. Die Bedeutung dieses Feldes für das Issues Management ist heute erst in Einzelaspekten erkennbar. Es kann jedoch bereits beobachtet werden, dass einzelne Facetten des organisationalen Wandels im Kontext der industriellen Beziehungen zwischen Arbeitgeber, Betriebsräten, Gewerkschaften und Verbänden schon längst Issues geworden sind (z.B. zunehmende Entbetrieblichung von Arbeit, Erosion von Normalarbeitsverhältnissen).

Nur wenige Unternehmen schenken dem Feld des langfristigen gesellschaftlichen Wandels bisher Beachtung, vor allem weil dieses Thema sehr

häufig noch als ein „non-business topic“ gesehen wird. Aber einige multinationale Unternehmen haben die Bedeutung dieses Forschungsfeldes erkannt, unter anderem auf Grund neu entstehender Risikopotenziale, die das strategische Portfolio wie auch das Unternehmens-Image beeinträchtigen können. Dies gilt beispielsweise für Unternehmen im Bereich Life Sciences, die durch biomedizinische Innovationen langfristig völlig neuartige kommerzielle Potenziale erwarten, z.B. einen „Markt der Lebensverlängerung und Lebensverbesserung“ (künstliche Züchtung von Organen, Stammzellentherapie, gentechnische Eingriffe am erwachsenen Individuum etc.). Diese Unternehmen sind jedoch bereits heute mit starken gesellschaftlichen und politischen Widerständen konfrontiert und müssen sich mit der Frage beschäftigen, ob gesellschaftlicher Kontext und technologisches Potenzial im biomedizinischen Bereich in 10 oder 20 Jahren „konvergieren“ oder weiter auseinander fallen werden.

Ein weiteres Arbeitsfeld der Zukunftsanalyse, das Bedeutung für multinationale Großunternehmen hat, sind globale Entwicklungen/Trends. Diese sehr langfristig ausgerichteten Analysen von globalen ökonomischen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen werden meist von spezialisierten Instituten oder „Think Tanks“ durchgeführt, wie z.B. der Weltbank, dem Worldwatch Institute oder dem Millennium-Projekt der Vereinten Nationen (vgl. Glenn, Gordon, 2000). Nur wenige Unternehmen bearbeiten bzw. nutzen dieses Feld langfristiger globaler Entwicklungen, dazu gehören einige Denkfabriken in der Energieindustrie (z.B. Shell), der Banken- und Finanzindustrie (z.B. Swiss Re, Deutsche Bank Research) oder der Automobilindustrie (z.B. DaimlerChrysler).

Auch dieses Feld hat immer wieder Bedeutung für das Issues Management, da einige globale Entwicklungen ein hohes Konfliktpotenzial bergen und multinationale Unternehmen von verschiedenen Stakeholdern sowohl als Problemverursacher als auch als Lösungsverantwortlicher gesehen werden.

Beiträge der Zukunftsforschung zum Issues Management

Da die Darstellung des vielfältigen und breiten Handlungsfeldes von Zukunftsforschung im bzw. für Unternehmen im vorangegangenen Kapitel nur kurze Erläuterungen von Beispielen erlaubte, werden im Folgenden drei ausgewählte Beispiele ausführlicher dargestellt.

Diese entstammen im Hinblick auf den betrachteten Zeithorizont und den thematischen Fokus unterschiedlichen Feldern der Zukunftsforschung (vgl. Abbildung 2):

- Innovations- und Technikanalyse,

- Zukunftsorientierte Organisationsforschung,
- Globale Entwicklungen.

Innovations- und Technikanalyse: Kritische Technologien und öffentlicher Diskurs

Im Kontext der technischen Innovationsplanung eines Unternehmens wurde eine neue Systemkomponente prototypisch entwickelt, die interessante zukünftige Anwendungen, Kundennutzen und Wettbewerbsvorteile verspricht. Eine technisch verwandte Produktklasse hatte jedoch in anderen Anwendungsfeldern zu Spekulationen und Diskussionen über mögliche negative gesundheitliche Auswirkungen geführt. Dies war Anlass für das Technologie- und Innovations-Management, eine zukunftsorientierte Innovations- und Technikanalyse (Produktfolgenabschätzung) bei einem Zukunftsforschungsbereich in Auftrag zu geben (vgl. Ruff 1995).

Am Beginn dieses Projektes stand zunächst die Frage, welche gesundheitlichen Auswirkungen eine bestimmte Zukunftstechnologie auf den Menschen hat und wie diese Produktrisiken – falls vorhanden – zu mindern wären. Bei der Bestandsaufnahme des Forschungsstandes stellte sich sehr schnell heraus, dass es über die Gesundheitsrisiken der eingesetzten Technologie bisher nur bruchstückhafte Erkenntnisse gibt und eine seriöse Risikobewertung in naher und in ferner Zukunft nicht durchzuführen ist. Dies führte zu einer Verlagerung der Diskussion von der Frage nach (objektiven) gesundheitlichen Wirkungen hin zur Frage nach den gesellschaftlichen, psychologischen und juristischen Umfeldbedingungen, die die Bewertung und Bewältigung der unsicheren und hypothetischen Produktrisiken beeinflussen. Auf diese Weise wurde aus einer naturwissenschaftlich-technischen Wirkungsfrage eine multidisziplinäre Zukunftsforschungs- und Issues Management-Fragestellung. Der Zukunftsforschungsbereich bildete daraufhin ein bereichsübergreifendes interdisziplinäres Projektteam (Forschung, Entwicklung, unterschiedliche Produktbereiche, Unternehmenskommunikation), mit dem Ziel eine fachlich-wissenschaftliche Analyse des Themas sowie eine langfristige Zukunftsanalyse (Szenarien) durchzuführen.

Die fachlich-wissenschaftliche Tiefenanalyse des Themas mit Expertenanhörungen und einer Auswertung des wissenschaftlichen Erkenntnisstandes bestätigte im Ergebnis die Eingangshypothese, dass in diesem Technologiefeld auf Grund der methodischen Komplexität auf längere Sicht weder der Nachweis der Unschädlichkeit noch der gesundheitlichen Bedenklichkeit gelingen würde. Die Szenario-Analyse zeigte darüber hinaus, dass erstens unterschiedliche Entwicklungspfade für die Diskussion

dieser hypothetischen Risiken plausibel sind und zweitens die Medienberichterstattung (und nicht technische Einflussgrößen bzw. der biomedizinische Erkenntnisstand) der zentrale Treiber für die Entwicklung des Issue sind.

Das Ergebnis dieser Produktfolgenabschätzung war schließlich, dass die ursprünglich anvisierten Pfade zu Gunsten von alternativen Technologien aufgegeben wurden, dem Prinzip der Risikominimierung in der technischen Entwicklung höheres Gewicht gegeben wurde sowie ein entsprechendes kontinuierliches Monitoring der öffentlichen Diskussion beschlossen wurde.

Dieses Beispiel zeigt nicht nur, dass mit Konzepten der Zukunftsforschung latente Issues frühzeitig im Hinblick auf ihr Risiko- und Chancenpotenziale untersucht werden können, sondern insbesondere, dass potenzielle externe Issues zunächst zu internen Issues im Unternehmen werden können bzw. gemacht werden müssen, damit sich die gesamte Organisation strategisch darauf einstellt.

Zukunftsorientierte Organisationsforschung: Risikopotenziale durch organisatorischen Wandel

Im Zuge der Informatisierung der Gesellschaft und der steigenden Vernetzung von Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen wird die Gewährleistung der Sicherheit von Informationsinfrastrukturen und Informationsangeboten gegenüber den Kunden und Geschäftspartnern zu einem wichtigen Thema in Unternehmen. Die Verletzlichkeit von Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen ist in den letzten Jahre mit steigender Tendenz auch ein Thema in der Medienberichterstattung geworden (z.B. Angriffe von Hackern, Cyber-Kriminalität, Cyber-Terrorismus, Veröffentlichung persönlicher Daten beispielsweise im Zusammenhang mit der „Miles and More“-Affären von Politikern). Immer wieder werden solche Ereignisse auch zu Issues für Unternehmen (z.B. die Denial-of-Service-Attacks auf Internet-Portale).

Ein Umfeld-Scanning in diesem Gebiet der Informationssicherheit fördert laufend „schwache Signale“ für Veränderungen und neue Phänomene zu Tage. Ein Beispiel hierfür ist das so genannte „War Chalking“ oder „Drive-by-Hacking“. Versierte „Computerfreaks“ dringen mit relativ einfachen technischen Mitteln (Tragbarer Computer, Chips-Dose als Antenne) in Funknetzwerke von Unternehmen und Behörden ein und manipulieren oder entwenden Daten. Das entdeckte „Schlupfloch“ in Datennetzen wird z.B. mit Kreide in einer verschlüsselten, jedoch für Insider verständlichen Sprache auf Gebäude geschrieben und damit „veröffentlicht“ (War Chalking = Informationskrieg mit Kreide).

Auf Grund der sich häufenden schwachen Signale wird ein Zukunftsforschungsprojekt initiiert (Kluth, Rollwagen 2003), in dem systematisch untersucht wird, welche neuen Phänomene im gesellschaftlichen Umfeld sowie in Organisationen entstehen bzw. entstehen könnten. Die Analyse zeigt u.a., dass in den meisten Organisationen und Unternehmen der Umgang mit IT-Sicherheit vornehmlich auf technische Fragestellungen reduziert wird. Neu entstehende Risiken sind jedoch zu einem wesentlichen Teil durch organisatorische Veränderungen bedingt (z.B. Vernetzung zwischen Unternehmen) sowie durch Veränderungen in gesellschaftlichen Umfeldern (z.B. neue Formen von Online-Kampagnen durch NGOs). Im Ergebnis führt die umfeld- und organisationsbezogene Zukunftsanalyse zu einem erweiterten Blick auf heute noch latente, zukünftig jedoch ernst zu nehmende Risikopotenziale.

Dieses Beispiel steht stellvertretend für eine ganze Reihe von Zukunftsentwicklungen, die im öffentlichen Diskurs bisher nur als „Ereignisfragmente“ repräsentiert sind, jedoch nicht im Zusammenhang gesehen und diskutiert werden. Der Beitrag einer zukunftsorientierten Organisationsforschung liegt hier darin, über die Beobachtung und Beschreibung von „Nachrichten“ und Einzelphänomenen hinauszugehen und theoriegeleitet Zukunftsszenarien zu entwickeln. Auf dem Hintergrund der Szenarien lassen sich dann mögliche Handlungsfelder für das interne und externe Issues Management identifizieren.

Globale Entwicklungen: Neue Epidemien

Ein Beispiel einer globalen Umfeldentwicklung, die auf den ersten Blick für Unternehmen als kaum relevant erscheint, jedoch langfristig erhebliches Issue-Potenzial bieten kann, ist die Wiederkehr von Seuchen (Meyer 2003, zusammengefasst aus dem unveröffentlichten Delta-Report der Forschung Gesellschaft und Technik der DaimlerChrysler AG).

Noch vor wenigen Jahrzehnten erklärten Fachleute, viele Infektionskrankheiten seien so gut wie ausgerottet. Mit besserer Hygiene, weltweiten Impfungen, modernen Antibiotika und der Bekämpfung von Ratten und Insekten sei die Zeit von Pocken, Pest und Cholera zu Ende. Doch die Realität heute und in Zukunft sieht anders aus. Weltweit wird fast die Hälfte aller vorzeitigen Todesfälle (definiert als Tod vor dem 45. Lebensjahr) durch Bakterien, Viren, Pilze und Parasiten verursacht. In den Ballungszentren der Dritten Welt sind Kanalisation und Trinkwasserversorgung unzulänglich oder nicht vorhanden. Durch reichliche Anwendung von Antibiotika sind eine Reihe von Krankheitserregern resistent geworden. Und der Treibhauseffekt hilft den Krankheiten übertragenden

Insekten ihr Verbreitungsgebiet auszudehnen. Neu hinzugekommen ist die Vorstellung, dass Terroristen mit relativ geringem Aufwand in unserer dicht bevölkerten und international verflochtenen Welt durch biologische Kampfstoffe verheerende Seuchen auslösen können.

Ein Beispiel für die Wiederkehr von Seuchen, die im öffentlichen Bewusstsein als „ausgerottet“ gelten, ist die Tuberkulose. In Osteuropa sind Bakterienstämme bereits gegen Antibiotika resistent geworden. Hier nimmt die Tuberkulose deutlich zu und gelangt mit Auswanderern nach Westeuropa und Nordamerika. Das Berliner Robert-Koch-Institut warnte 2001 mit einer Schätzung von weltweit 30 Millionen Todesfällen in den nächsten zehn Jahren. Die drastischen Folgen der raschen Ausbreitung von Aids in Afrika sind in den Anfängen bereits sichtbar, doch auch Regionen, in denen die Epidemie bisher nicht als Bedrohung galt, breitet sich Aids jetzt rapide aus (China, Osteuropa). Wesentliche Treiber für die Verbreitung von „alten“ und „neuen“ Seuchen ist die Zunahme der internationalen Mobilität: Flucht und Emigration aus Gebieten mit grassierenden Krankheiten, Urlaubsreisen in seuchengefährdete Gebiete und weltweite Geschäftsreisen mit häufig wechselnden Zielen.

Für die internationale Wirtschaft sowie (multinationale) Unternehmen könnten sich Seuchen im herkömmlichen Sinne wie auch HIV/Aids von einem bisher wenig beachteteten Thema zu einer realen Gefährdung mit derzeit noch nicht endgültig analysierten Folgen entwickeln. Makroökonomisch ist langfristig mit erheblichen Beeinträchtigungen zu rechnen wegen direkter Erkrankungen und den damit verbundenen Kosten, Schwächungen der volkswirtschaftlichen Produktkraft in bestimmten Regionen sowie möglicher demographischer Veränderungen in der Altersstruktur. Für Unternehmen hat dies direkte Wirkungen für Gesundheitsvorsorge und Krankheitsausfälle des Personals vor Ort sowie im Rahmen von Dienstreisen und Entsendungen von Mitarbeitern in die betroffenen Gebiete. Diese Entwicklung hat auch „Issue-Potenzial“, da damit die gesellschaftliche Verantwortung sowie die Lösungskapazitäten global tätiger Unternehmen adressiert werden, wie durch die Auseinandersetzungen zwischen Pharmakonzernen, Dritte-Welt-Ländern und NGOs um die Freigabe von Patenten für die Herstellung preisgünstiger Medikamente zur Behandlung von Aids deutlich wird.

Dieses Beispiel zeigt, dass es im Handlungskontext von multinationalen Großunternehmen durchaus Sinn hat, auch Zukunftsentwicklungen zu verfolgen und zu analysieren, die weit außerhalb der üblichen Beobachtungsfelder der strategischen Unternehmensplanung liegen, jedoch langfristig erhebliche wirtschaftliche Aktionsrisiken und öffentliches Issue-Potenzial mit sich bringen.

Fazit

Von einer Zukunftsforschung für Unternehmen sowie der Ausdifferenzierung verschiedener Felder der Zukunftsanalyse kann neben der strategischen Planung auch das Issues Management im Sinne einer Frühaufklärung und strategischen Horizonterweiterung profitieren. Der Nutzen unternehmensbezogener Zukunftsforschung kann im Wesentlichen anhand von drei Thesen zusammengefasst werden.

Zukunftsforschung im Unternehmen entdeckt langfristige Issues im Umfeld des Unternehmens

Wie in der Einleitung bereits dargestellt, liegt der Handlungsfokus des Issues Management in der Praxis überwiegend bei Themen, die kurz- oder mittelfristig Konflikt- und Thematisierungspotenzial für ein Unternehmen haben könnten (Media Issues, Public Issues, Corporate Issues). Die meist anzutreffende organisatorische Verankerung im Bereich der Unternehmenskommunikation bedingt, dass erst langfristig bedeutende Entwicklungen, die heute noch nicht in der öffentlichen Diskussion bzw. in den Medien mit Unternehmensbezug erscheinen, nur teilweise beachtet werden können. Das Issues Management kann die Beiträge einer Zukunftsforschung im Sinne von „frühen Signalen“ für die mittel- und langfristige Orientierung nutzen.

Das im vorangegangenen Abschnitt dargestellte Thema „Wiederkehr der Seuchen“ ist ein Beispiel für eine Entwicklung mit Thematisierungs- und Konfliktpotenzial, die im Prinzip sowohl im Kontext einer Zukunftsforschung zu globalen Entwicklungstrends wie auch im Kontext eines Issues Management entdeckt werden konnte. Dieses Thema kann beispielsweise auch über eine breit angelegte und ausdifferenzierte Medienanalyse zu Tage gefördert werden, die Berichterstattung darüber hat in der Öffentlichkeit in jüngster Zeit zugenommen. Es ist jedoch anzunehmen, dass ein solches Thema auf Grund des Geschäfts- und Stakeholder-Bezugs eher von einem Unternehmen der Pharma-Branche als Issue entdeckt wird als beispielsweise von einem Automobilunternehmen. Im Rahmen eines Issue Management würde ein solches Thema von Unternehmen außerhalb der Gesundheitsbranchen jedoch nur entdeckt, wenn breite, umfeldorientierte Medienanalysen auch ohne aktuellen Unternehmens- oder Geschäftsbezug vorgenommen werden, also ein ziemlich breites Scanning durchgeführt wird. Dies kann ein Issues Management aus Kapazitätsgründen im Regelfall in der Praxis nicht leisten.

Ein weiteres Argument spricht dafür, dass eine querschnittlich orientierte, thematisch breit angelegte Zukunftsforschung komplementäre

Beiträge für das Issues Management leisten kann. Da die Zukunftsforschung langfristige Entwicklungen untersucht, die allgemeine strategische Bedeutung für ein Unternehmen haben und zunächst relativ unabhängig von Thematisierungspotenzialen sind, gibt es Themen, die in einer Zukunftsforschung früher über die Entdeckungsschwelle treten als im Issues Management, das schwerpunktmäßig aktuelle Kommunikationsprozesse und Mediendynamik beobachtet.

Zukunftsforschung entdeckt intern bedingte Issues

Das Beispiel zur Innovations- und Technikanalyse zeigt zusätzlich, dass potenzielle externe Issues in der Unternehmenspraxis nicht immer im Handlungskontext des Issues Management entdeckt werden, sondern ihre Karriere gelegentlich als interne Issues an einer anderen Stelle der Organisation beginnen (z.B. in der technischen Innovationsplanung). Wenn eine unternehmensinterne Zukunftsforschung organisatorisch in den Innovations- und Technologiebereichen des Unternehmens verankert ist, kann sie solche zunächst „technikinternen“ Themen frühzeitig aufgreifen, deren Issue-Potenzial diagnostizieren und in den Kontext einer multidisziplinären, bereichsübergreifenden internen Kommunikation führen. Zukunftsforschung kann also eine wichtige Rolle bei der internen Vernetzung des (Zukunfts-)Wissens spielen und auf diese Weise auch eine „interne“ Frühaufklärungsfunktion im Unternehmen übernehmen.

Zukunftsforschung im bzw. für Unternehmen führt Tiefenanalysen für Entwicklungen und Themen durch, die Issue-Potenzial haben

Das im letzten Abschnitt dargestellte Beispiel zur Innovations- und Technikanalyse zeigt, dass Zukunftsforschung die Aufgabe übernehmen kann, vertiefte Analysen zu potenziellen Issues durchzuführen, die die analytischen Kapazitäten eines Issues Managements in der Unternehmenskommunikation übersteigen. Dies gilt insbesondere, wenn komplexe wissenschaftliche Hintergründe sowie langfristige zukünftige Entwicklungspfade analysiert werden sollen und damit entsprechende Methoden zur Zukunftsanalyse zum Einsatz kommen müssen (z.B. Szenario-Methode, Sensitivitätsanalysen). Für das Issues Management ergibt sich mit der Beauftragung von langfristigen Tiefenanalysen auch die Chance, die Forschungsagenda der Zukunftsforschung zu beeinflussen.

Literatur

- Ansoff, H. I.: Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals; in: Californian Management Review. 18. Jg., Heft 2/1975, S. 21–33
- Armbrecht, W./Hollweg, D.: Clean Energy – ein unternehmensstrategisches Issue; in: Röttger, U. (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden, 2001, S. 177–190
- Baron, W./Häußler, S./Luther, W., Zweck, A.: Innovations- und Technikanalyse. Chancen und Barrieren betrieblicher Integration. Frankfurt/New York, 2003
- Büllingen, F.: Technikfolgenabschätzung; in: Schütz, H./Wiedemann, H. (Hrsg.): Technik kontrovers. Aktuelle Schlüsselbegriffe für die öffentliche Diskussion. Ein Handbuch, Frankfurt/Main, 1993
- Bröchler, S./Simonis, G./Sundermann, K. (Hrsg.): Handbuch Technikfolgenabschätzung, Berlin, 1999
- Coates, V./Faroque, M./Klavins, R./Lapid, K./Linstone, H.A./Pistorius, C./Porter, A.L.: On The Future of Technological Forecasting. Technological Forecasting and Social Change, Vol. 67/2001, No. 1, S. 1–17
- Cuhls, K./Blind, K./Grupp, H.: Innovations for our Future – Delphi '98: New Foresight on Science and Technology, Heidelberg, 2002
- Glenn, J. C./Gordon, T. J.: State of the Future at The Millennium. American Council for The United Nations University. The Millennium Project, Washington D.C., 2000
- Kluth, C., Rollwagen, I.: Security of Information. Forschungsprojekt der DaimlerChrysler AG, Forschung Gesellschaft und Technik, 2003
- Kreibich, R. (1995): Zukunftsforschung; in: Tietz, B./Köhler, R./Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 1995, S. 2814–2834
- Kuhn, M. (2001): Global Issue Management bei DaimlerChrysler; in: Röttger, U. (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden, 2001, S. 191–204
- Liebl, F.: Strategische Frühaufklärung. Trends, Issues, Stakeholders, München, 1996
- Martin, B. R.: Technology Foresight in a rapidly globalizing economy. Paper presented at the Regional Conference on Technology Foresight for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States. United Nations Industrial Development Organization, Vienna, 2001
- Meyer, H.: Die Wiederkehr der Seuchen und die Ausbreitung von Aids; in: Delta Report Society and Technology. Unveröffentlichter Bericht der Forschung Gesellschaft und Technik der DaimlerChrysler AG, 2003
- Minx, E.: Zukunftsforschung im Unternehmen; in: Absatzwirtschaft 10/1996, S. 48–52
- Minx, E., Meyer, H.: Umsetzung von TA in der Wirtschaft, in: Bröchler, S./Simonis, G./Sundermann, K. (Hrsg.): Handbuch Technikfolgenabschätzung, Berlin, 1999
- Minx, E./Meyer, H.: Produktfolgenabschätzung; in: Bröchler, S./Simonis, G./Sundermann, K. (Hrsg.): Handbuch Technikfolgenabschätzung, Berlin, 1999
- Neuhaus, C.: Futures Research at DaimlerChrysler: Stocking Up with Plans and Visions. Futures Research Quarterly, 3, Vol. 17, 2001, S. 43–51

Preissler, H./Reske, J. (2002): Drehbücher vernetzter Arbeit; in: Münker, S./Roesler, S. (Hrsg.): Praxis Internet-Kulturtechniken der vernetzten Welt, Frankfurt, 2002, S. 120–139

Röttger, U.: Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffserklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung; in: Röttger, U. (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung – eine Bestandsaufnahme, Wiesbaden, 2001, S. 11–39

Ruff, F.: Produktfolgenabschätzung im Innovationsmanagement – Forschungsbericht, Daimler-Benz AG: Forschung Gesellschaft und Technik, 1995

Wiedemann, P. (Hrsg.): Risikokommunikation für Unternehmen, Düsseldorf, 2000

Z_Punkt (Hrsg.): Zukunftsforschung und Unternehmen – Praxis, Methoden, Perspektiven; Büro für Zukunftsgestaltung, Essen, 2002

1 Die Auswahl der hier erörterten Ansätze der Zukunftsanalyse mit Bedeutung für Unternehmen ist nicht theoretisch abgeleitet, sondern ergibt sich aus einer langjährigen Beobachtung wichtiger Praxisfelder in technologieorientierten Großunternehmen. Die Darstellung ist kumulativ und als „Landkarte“ gedacht. Es gibt nur wenige Unternehmen, die jedes der dargestellten Felder berücksichtigen bzw. praktizieren. Die organisatorische Verankerung der verschiedenen Felder der Zukunftsanalyse variiert ebenfalls von Unternehmen zu Unternehmen. Nur wenige Großunternehmen haben einen eigenen Bereich unternehmensbezogener Zukunftsforschung, der mehrere der dargestellten Felder vereint (vgl. Z_Punkt, 2002, zur Organisation und Arbeitsschwerpunkten der Zukunftsforschung bei DaimlerChrysler vgl. Minx, 1996, Neuhaus, 2001, Z_Punkt, 2002). Häufig wird „Zukunftsforschung im Unternehmen“ anders genannt und beispielsweise im Rahmen des Technologie- und Innovations-Management, dem strategischen Marketing verankert oder als Stabsfunktion des Vorstandes (z.B. als Teilbereich der strategischen Unternehmensplanung). Meist sind nur als strategische Kernfunktionen eingeschätzte Felder der Zukunftsanalyse innerhalb von Unternehmen institutionalisiert, als nachgeordnet betrachtete Felder werden in der Form zeitlich begrenzter Projekte oder mit externer Unterstützung anlassbezogen bearbeitet. Die Einordnungen der Arbeitsfelder auf der Zeitachse sowie in der Polarität technologischer Fokus vs. umfeldorientierter Fokus sind idealtypisch und markieren Schwerpunkte. In der Praxis sind unterschiedliche zeitliche Orientierungen (z.B. branchenabhängig) und unterschiedliche Mischungs- und Verknüpfungsformen von technologischer und umfeldorientierter Zukunftsanalyse anzutreffen.