

**Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
der Freien Universität Berlin**

Corporate Foresight als Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

Doctor of Philosophy (Ph.D.)

vorgelegt von

Diplom-Kauffrau

Köpernik, Kathrin

Berlin, 2009

Erstgutachter:

Prof. Dr. Detlev Liepmann

Zweitgutachter:

PD Dr. Hans-Uwe Hohner

Datum der mündlichen Prüfung:

16. Juli 2009

Geleitwort

Eine zentrale Herausforderung für marktorientierte Unternehmen ist der Umgang mit Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen im Marktumfeld. Durch Vornahme zukunftsorientierter Projektionen soll Unsicherheit bezüglich potenzieller Marktentwicklungen minimiert werden. Es muss daher die Frage gestellt werden, ob und wie ein Unternehmen durch Kompetenzaufbau bei der Unsicherheitsreduktion strategische Wettbewerbsvorteile erlangen kann. Wird diese Frage bejaht, so interessiert weiterhin, wie diese Kompetenz effektiv erlangt werden kann.

Kathrin Köpernik zeigt in dieser Arbeit differenziert auf, wie sich Herangehensweisen aus Zukunfts- und Trendforschung dazu eignen, mögliche, wünschbare oder wahrscheinliche Zukunftsverläufe vorzuzeichnen. Hierbei begreift sie Einstellungs- und Wertewandel als Determinanten von Veränderungen im Konsumverhalten und Trends als Indikatoren für soziale Wandelprozesse. Dementsprechend sollte sich eine optimale Trendforschung an den Einflussfaktoren des Wertewandels ausrichten. Auch Zukunftsforschung wird von der Autorin als Mittel zur Projektion von Zukunftsszenarien verstanden, jedoch mit einem weiter reichenden Beobachtungsfeld, welches sich neben kulturell-gesellschaftlichen Entwicklungen beispielsweise auch mit technologischen, ökonomischen oder ökologischen Konzeptualisierungen beschäftigt.

In der vorliegenden Arbeit werden theoretische Konzepte zum Einstellungs- und Wertewandel auf kulturell-gesellschaftlicher wie individueller Ebene bereit gestellt. Gleichmaßen werden systemtheoretische Überlegungen ebenso wie konzeptionelle Grundlagen zum Aufbau von Kompetenzen in Unternehmen fundiert aufbereitet. Im Rahmen einer exzellenten empirischen Untersuchung werden mit Hilfe von Fallstudien knapp 40 Großunternehmen hinsichtlich Organisation, Prozessen, Themenauswahl, Methodenspektrum sowie Trendtransfer untersucht und einer entsprechenden Analyse zugeführt. Die bei der Erarbeitung von Fallstudien im vorliegenden Themengebiet ungewöhnlich hohe Anzahl einbezogener Unternehmen bietet einen besonders weitläufigen Raum für einen breiten Erkenntnisgewinn und ist entsprechend heraus zu streichen. So können mit den Erkenntnissen aus der Praxis die theoretischen Überlegungen validiert und konkrete Handlungsimplicationen für Unternehmen abgeleitet werden. Unter anderem skizziert die Autorin einen idealtypischen Forschungsprozess, der die Forschungsfelder benennt und Hinweise auf die Verwertung unterschiedlicher Informationsquellen verdeutlicht.

Zusammenfassend entwickelt Kathrin Köpernik ein integriertes Erfolgsmodell (im Sinne eines Strukturmodells), wobei sie implizit auf kausale Effekte verweist.

Frau Köpernik hat mit Ihrer Arbeit explizit einen Gegenstandsbereich angesprochen, der durch Defizite im wissenschaftlichen Forschungskontext wie auch im Praxisbereich gekennzeichnet ist. Sie diskutiert prägnant und auf exzellentem Niveau ein Thema, das durch hohe Aktualität und Praxisrelevanz gekennzeichnet ist. Dabei versteht Sie es durch kritische Reflexionen, auch bei „fachfremden“ Lesern Interesse, Motivation und Neugier hervor zu rufen. Ihre Ausführungen sind gekennzeichnet durch ein interdisziplinäres Konzept, das auch zahlreiche Forschungsfragen für Sozialwissenschaftler eröffnet, die nicht aus einem wirtschaftswissenschaftlichen Kontext stammen. Ihre Aufarbeitung ist konsequent an übergeordneten Forschungsfragen orientiert und ihre Argumentation lässt sich widerspruchsfrei in vorliegende Befunde einarbeiten.

Die Umsetzung in die eingebrachten Forschungsfragen ist systematisch und unterstreicht die Souveränität mit der sich Frau Köpernik als exzellente Kennerin des Gegenstandsbereichs sowohl in theoretischer als auch empirischer Hinsicht ausweist. Die Eigenständigkeit, Diskussions- und Innovationsbereitschaft der Autorin wird durch zahlreiche Verdichtungen in Form von Tabellen und Schaubildern deutlich. Hier eröffnet sie dem Leser die Möglichkeit, eigenständig Perspektiven zu ergreifen. Frau Köperniks Interpretationen und Diskussion sind zurückhaltend und werden nicht durch spekulative Argumentationen getragen, die sich in manchen Fällen anbieten würden. Die Zusammenfassung ihrer Befunde in ein komplexes Modell unterstreicht zusätzlich ihre Kompetenz, den Gegenstandsbereich auf unterschiedlichen Aggregationsebenen zu reflektieren. Es ist festzuhalten, dass Frau Köpernik mit ihrer Arbeit ein hinreichendes Abbild des momentanen Forschungsstandes zum Gegenstandsbereich „Corporate Foresight als Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen“ erarbeitet hat. Sie hat neben der exzellenten Deskription eine kritische Diskussionsbereitschaft gezeigt, die uneingeschränkt zu würdigen ist.

Aufgrund ihrer soliden theoretischen Fundierung sowie der zahlreichen praxisorientierten Handlungsempfehlungen gebührt den Ergebnissen gleichermaßen hohe Aufmerksamkeit und Verbreitung sowohl in Wissenschaft wie Praxis. In diesem Sinne bietet die Arbeit sowohl Wissenschaftlern als auch Managern eine spannende und aufschlussreiche Lektüre.

Prof. Dr. Detlev Liepmann

Vorwort

In den vergangenen Jahren haben in den Medien Themen rund um Zukunfts- und Trendforschung stark an Auftrieb gewonnen. Die Beiträge spiegeln einerseits das Interesse einer breiter werdenden Öffentlichkeit wider, haben aber häufig einen eher populistischen Beigeschmack. Eine seriöse Beschäftigung mit dem Thema bedarf daher einer klaren Abgrenzung von Zukunfts- oder Trendforschung im Sinne spekulativ-narrativer „Kaffeesatzleserei“. In der vorliegenden Arbeit verstehe ich unter Zukunfts- und Trendforschung vorrangig die Erarbeitung von wahrscheinlichen, möglichen oder wünschbaren Zukunftsszenarien, welche den Umgang mit Entscheidungen unter Unsicherheit erleichtern sollen. Ein weiteres Charakteristikum „seriöser“ Zukunfts- und Trendforschung ist der Einsatz eines institutionalisierten, systematisch-analytischen Forschungsprozesses unter Zuhilfenahme geeigneter quantitativer und qualitativer Methoden.

Zahlreiche Großunternehmen und große Mittelständler beschäftigen sich mit Zukunfts- und Trendforschung. Da Erkenntnisse aus Corporate Foresight oftmals in Strategieüberlegungen einfließen und aufgrund dessen ein Austausch mit anderen Unternehmen im Regelfall unterbleibt, beklagen Manager fehlende Einblicke in die Unternehmenspraxis und damit verbundene Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihrer Herangehensweisen. Gerade für Unternehmen ist somit eine Beschäftigung seitens der Wissenschaft sehr wertvoll. Es ist daher sehr erfreulich, dass auch in der Wissenschaft eine zunehmende Auseinandersetzung mit (betrieblicher) Zukunfts- und Trendforschung zu verzeichnen ist und zurzeit zahlreiche Forschungsarbeiten hierzu entstehen.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als externe Doktorandin am Arbeitsbereich Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Freien Universität Berlin. An ihrem Gelingen haben zahlreiche Personen mitgewirkt. Mein besonderer Dank gilt zunächst meinem akademischen Lehrer, Herrn Univ.-Prof. Dr. Detlev Liepmann, für seine fachlichen Impulse, sein Vertrauen und die konstruktive Förderung der Dissertation während der gesamten Zeit ihrer Entstehung. Herrn PD Dr. Hans-Uwe Hohner gilt mein Dank für die Übernahme des Korreferats. Zu danken ist auch den zahlreichen Unternehmen und ihren Vertretern, die an meiner Fallstudienuntersuchung teilgenommen und mir viele, auch sensible Informationen anvertraut haben. Last, but not least danke ich allen, die mich neben den genannten Personen in irgendeiner Weise fachlich und moralisch unterstützt haben, insbesondere meiner Familie!

Kathrin Köpernik

Inhaltsverzeichnis

A	Theoretischer Teil	15
1	Einleitung	15
1.1	Hinführung zum Thema	15
1.2	Problemstellung und Forschungsfragen	24
1.3	Aufbau der Arbeit.....	26
2	Erläuterung wesentlicher Grundbegriffe	29
2.1	Umwelt	30
2.1.1	Umweltkomplexität	30
2.1.2	Umweltdynamik	31
2.1.3	Umweltdruck (Illiberalität)	32
2.2	Trends.....	32
2.2.1	Quantitativer Trendbegriff	33
2.2.2	Qualitativer Trendbegriff	35
2.2.3	Einordnung verwandter Termini	37
2.3	Werte und Wertewandel.....	39
2.3.1	Diskussion des Wertebegriffs in der Literatur	40
2.3.2	Exkurs: Der Wertebegriff in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen	45
2.3.3	Einordnung verwandter Termini	49
2.3.4	Relevanz von Werten für das (Konsum-)Verhalten	58
3	Konzeptionelle Grundlagen und Nutzungsmöglichkeiten von Zukunfts- und Trendforschung	62
3.1	Zukunftsforschung	64
3.1.1	Impulse zur Entwicklung von Zukunftsforschung	66
3.1.2	Aufgaben und Ziele von Zukunftsforschung	68
3.1.3	Zur Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung	71

3.1.4	Zwischenfazit Zukunftsforschung.....	85
3.2	Trendforschung	86
3.2.1	Impulse zur Entwicklung von Trendforschung.....	86
3.2.2	Exkurs: Entstehung und Verbreitung von Trends in der Gesellschaft	89
3.2.3	Aufgaben und Ziele von Trendforschung	94
3.2.4	Trenddiagnose: Bewertung von Qualität und Potenzial eines Trends aus Unternehmenssicht	97
3.2.5	Zur Wissenschaftlichkeit von Trendforschung	104
3.2.6	Zwischenfazit Trendforschung.....	107
3.3	Methoden von Zukunfts- und Trendforschung	109
3.3.1	Quantitative Methoden.....	111
3.3.2	Qualitative Methoden.....	112
3.4	Abgrenzung Zukunfts- und Trendforschung von verwandten Forschungsgebieten.....	113
4	Quellen betrieblicher Unsicherheit aus Systemsicht.....	123
4.1	Unternehmen als Systeme in einer dynamischen Umwelt.....	124
4.1.1	Klassischer Systemansatz.....	126
4.1.2	Neuerer Systemansatz	128
4.2	Quellen strategischer Unsicherheit.....	131
4.2.1	Veränderungen in globaler Umwelt und Wettbewerbsumwelt.....	132
4.2.2	Wertewandel in der soziokulturellen Umwelt.....	138
4.2.3	Exkurs: Theorien zur Entstehung von Wertewandel aus Systemsicht.....	146
5	Corporate Foresight und Unternehmenserfolg.....	156
5.1	Nutzen von Corporate Foresight für die Bearbeitung von Märkten.....	156
5.1.1	Corporate Foresight als Instrument zur Marktorientierung.....	157
5.1.2	Corporate Foresight als Instrument im Marketing	164
5.2	Konzepte zur Erklärung von Unternehmenserfolg.....	171
5.2.1	Ressource-based View (RbV)	172
5.2.2	Competence-based View (CbV).....	174

5.2.3	Knowledge-based View (KbV).....	182
5.3	Corporate Foresight als (Meta-)Kompetenz marktorientierter Unternehmen..	183
5.4	Zusammenfassung und Implikationen für die empirische Studie	194
B	Empirischer Teil.....	197
6	Methodisches Vorgehen.....	197
6.1	Ziele der Untersuchung	197
6.2	Forschungsmethodik und Untersuchungsdesign	200
6.2.1	Fallstudie als Untersuchungsmethode	201
6.2.2	Vorbereitung und Durchführung der Datensammlung.....	204
6.2.3	Datenanalyse und Auswertung.....	211
6.2.4	Evaluationskriterien und Maßnahmen der Qualitätssicherung	215
7	Ergebnisse	219
7.1	Forschungsfrage 1: Organisation von Corporate Foresight	219
7.2	Forschungsfrage 2: Themengeneese und Themenabnehmer von Corporate Foresight (Inhalt).....	235
7.3	Forschungsfrage 3: Inhalte und Themenverwendung von Corporate Foresight.....	245
7.4	Forschungsfrage 4: Methoden von Corporate Foresight.....	256
7.5	Forschungsfrage 5: Ergebnisabnehmer und Ergebnistransfer von Corporate Foresight.....	268
7.6	Nutzen und Ziele von Corporate Foresight und Erfolgsbewertung (KPIs) von Corporate Foresight-Aktivitäten	274
7.7	Corporate Foresight als (Meta-) Kompetenz im Sinne des CbV	281
8	Diskussion und Implikationen für die Praxis	286
8.1	Idealtypischer Forschungsprozess.....	287
8.1.1	Forschungsfelder sowie Erschließung und Nutzung von Quellen	289
8.1.2	Trendbestimmung und -beschreibung.....	291
8.1.3	Trendbewertung	293

8.1.4	Visualisierung, Kommunikation und Linking.....	294
8.2	Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren (Erfolgsmodell)	296
8.3	Implikationen und kritische Würdigung	302
8.3.1	Zusammenfassung praktischer Implikationen.....	302
8.3.2	Einschränkungen der Ergebnisse	303
8.3.3	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick.....	303
	Abbildungsverzeichnis	307
	Tabellenverzeichnis	310
	Anhänge.....	311
	Literaturverzeichnis	345

Verzeichnis der Abkürzungen

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AIDA	Attention-Interest-Desire-Action
AIO	Activities-Interests-Opinions
AG	Aktiengesellschaft
allg.	allgemein
Anm.	Anmerkung
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CbV	Competence based View (of the Firm)
CRM	Customer Relation Management
DB Research	Deutsche Bank Research
d.h.	das heißt
DINKS	Double Income, no Kids
e	electronic
ed.	Edition
e.g.	exempli gratia
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
EUR	Euro
f, ff	folgende
FAST	Forecasting and Assessment in Science and Technology
FMCG	Fast Moving Consumer Goods

FN	Fußnote
F&E	Forschung und Entwicklung
evtl.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
IEI	International Environment Institute
i.e.S.	im engeren Sinne
IIASA	International Institute for Applied Systems Analysis
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
i.S.v.	im Sinne von
IT	Informations-Technologie
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne
Jg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KbV	Knowledge based View (of the Firm)
KPI	Key Performance Indicator(s)
LOHAS	Lifestyle of Health and Sustainability
Mafo	Marktforschung
MbV	Market based View (of the Firm)
MITRE	Massachusetts Institute for Technology, Research and Engineering
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
n.a.	not available
NGO	Non-Governmental Organization
No.	Number
Nr.	Nummer

n.v.	nicht verfügbar
o.A.	ohne Angabe
o.ä.	oder ähnliches
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
o.g.	oben genannt
o.Hrsg.	ohne Herausgeber
o.J.	ohne Jahr
o.N.	ohne Namen
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
PESTLE	Political-Economic-Social-Technological-Legal-Environmental Factors
PR	Public Relations
RbV	Resource-based View (of the Firm)
RISC	Research Institute on Social Change
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SBU	Strategic Business Unit
SCI	Simple-Complex-Index
SDC	Systems Development Corporation
SIVA	Solution-Information-Value-Access
sog.	sogenannte(n)
SOR	Stimulus-Organism-Response
Sp.	Spalte
SPSS	Superior Performance Software System
SRI	Stanford Research Institute
SWOT	Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats
TF	Trendforschung
u.a.	und andere, unter anderem
u.ä.	und ähnliche

u.a.m.	und andere mehr
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
USP	Unique Selling Proposition, Unique Selling Point
usw.	und so weiter
u.v.a.	und viele andere
u.v.m.	und viele mehr
v.a.	vor allem
VALS	Value and Lifestyle Survey
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
VRIN	Value-Rareness-Inimitability-Nonsubstitutability
VRIO	Value-Rareness-Inimitability-Organization
vs.	versus
WFS	World Future Society
WIR	World Resource Institute
WOOF	Well off older Folks
WSFS	World Future Studies Federation
Yuppies	Young Urban Professional People
z.B.	zum Beispiel
ZF	Zukunftsforschung
zit. nach	zitiert nach
z.T.	zum Teil

A Theoretischer Teil

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Zukunft impliziert Veränderung: Mit der Zeit wandeln sich Gesellschaften, ihre kulturellen Werte und Symbole. In einem Wechselwirkungsverhältnis führen Veränderungen auf kulturell-gesellschaftlicher Ebene dazu, dass Individuen ihre Einstellungen und Werte den veränderten Bedingungen anpassen. Daraus resultiert verändertes Verhalten. Informationen über mögliche Zukunftsentwicklungen sind für Individuen wie für Gesellschaften von großem Interesse.

In allen kulturellen Epochen hat die Auseinandersetzung mit der Zukunft daher eine Rolle gespielt: Das Orakel von Delphi, alttestamentarische Propheten, römische Auguren, Nostradamus und viele andere sollen sich darum bemüht haben, die Zukunft zu sehen und ihr ihre Unsicherheit zu nehmen. Neben dem Versuch einer (passiven) Prognose kann aber auch aktives Gestalten zukünftiger Geschehnisse Unsicherheit verringern. Victor Hugo soll hierzu gesagt haben: „Die Zukunft hat viele Namen: Für die Schwachen ist sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen ist sie das Unbekannte, für die Tapferen ist sie die Chance“. Eine ambivalente und zugleich ko-existente Perspektive zeigt sich auch in der chinesischen Schriftsprache: Hier wird für Krise dasselbe Zeichen wie für Chance verwendet.

Auch in einem betriebswirtschaftlichen Kontext spielt die Beschäftigung mit künftigen Entwicklungen eine entscheidende Rolle. Folgt man einer systemtheoretischen Perspektive und interpretiert Unternehmen als offene Systeme, so stehen diese mit der sie umgebenden Umwelt in einem permanent interagierenden, reziproken Beeinflussungsverhältnis. Sichere Kenntnisse über zukünftige Entwicklungen sind nur in den seltensten Fällen möglich, das Gegenteil ist der Regelfall. Thompson (1967) schreibt: „(...) uncertainty appears as the fundamental problem of complex organizations, and coping with uncertainty is the essence of the administrative process“ (S. 159). Im Rahmen absatzorientierter Unternehmensführung sind insbesondere das Konsumentenverhalten und Kun-

denanforderungen sowie deren Dynamiken von Interesse.¹ Eine Absatzorientierung impliziert eine Gewinnerorientierung: Unternehmen zielen darauf ab, ihre Produkte und Dienstleistungen möglichst erfolgreich am Markt zu veräußern.

In nahezu allen hoch entwickelten Konsumgesellschaften ist jedoch ein Wandel ursprünglicher Verkäufermärkte in Käufermärkte zu beobachten: Konnten noch vor einigen Jahrzehnten die Unternehmen verkaufen, was sie produzierten, so besteht heute ein Angebotsüberhang mit gesättigten Konsumenten, die zwischen einer Vielzahl von Möglichkeiten wählen können, multioptional sind. In einer Lage, in der Nachfrage zum Engpassfaktor wurde, haben viele Unternehmen daher eine marktorientierte Unternehmensführung adaptiert (Kuß, 2003, S. 5ff). Darunter kann ein „gleichberechtigtes Nebeneinander von Anpassung an Marktbedingungen und aktiver Beeinflussung der Marktbedingungen“ (Kuß, Tomczak & Reinecke, 2007, S. 1) verstanden werden. Damit einher geht die Forderung nach einer Ausrichtung der gesamten Unternehmenspolitik am Konzept eines „wertesensiblen“, strategischen und gesellschaftsorientierten Marketing, das sich vom traditionellen Marketingverständnis durch eine ganzheitliche und somit erheblich erweiterte Umweltperspektive unterscheidet, die insbesondere auch einen langfristigen Zeithorizont einbezieht (Raffée & Wiedmann, 1985, S. 39). Bereits in den frühen 60er Jahren forderte Levitt ein Denken in kundenbezogenen Problemlösungen. In seinem Aufsatz „Marketing Myopia“ schildert er am Beispiel amerikanischer Eisenbahngesellschaften, wie ein Denken in eng produktbezogen formulierten Sachzielen und eine nur an technischen Problemen orientierte Unternehmensführung zur Kurz-

¹ Eine marktorientierte Unternehmensführung orientiert sich u.a. an Bedürfnissen und Anforderungen von Wirtschaftssubjekten, die Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens abnehmen. Dabei kann zwischen Konsumenten (mit Bedürfnissen) und Kunden (mit Anforderungen) unterschieden werden. Im Rahmen dieser Arbeit sind unter Konsumenten v.a. private Haushalte in ihrer Eigenschaft als Nachfrager und Verbraucher von Konsumgütern zu verstehen; ist von Kunden die Rede, so können dies auch Privatpersonen sein, die beispielsweise Dienstleistungen beanspruchen. Vornehmlich sollen hierunter jedoch Unternehmen gefasst werden, die zur betrieblichen Leistungserstellung Produkte oder Dienstleistungen anderer Unternehmen erwerben oder in Anspruch nehmen (nachgelagerte Unternehmen in der Wertschöpfungskette; in der Literatur wird häufig auch von organisationalem Beschaffungsverhalten gesprochen). Daran anknüpfend steht der Terminus *B2C* (Abkürzung für englisch *Business-to-Consumer*) für die Beziehung zwischen Unternehmen und (End-) Verbrauchern, während *B2B* (*Business-to-Business*) die Beziehung zwischen Unternehmen zum Ausdruck bringt. Soll eine Differenzierung ausbleiben, so bietet sich die Formulierung „Abnehmer“ oder „Käufer“ an: Das Käuferverhalten ist „als Oberbegriff zu verstehen, welcher die Bereiche des Konsumentenverhaltens und des Organisationalen Beschaffungsverhaltens einschließt und deshalb die gesamte Nachfrage betrifft“ (Hüttner, v. Ahsen & Schwarting, 1999, S. 14).

sichtigkeit (Myopia) gegenüber Bedarfs- und Marktentwicklungen führen, die den Markterfolg beeinträchtigen oder gefährden können (Levitt, 1960).

Veränderungen von Rahmenbedingungen in Ökonomie, Politik, Ökologie, Technologie, Kultur und Sozialem tragen langfristig zu einem Prozess des Wertewandels auf der Gesellschaftsebene bei. Werte beziehen sich in diesem Zusammenhang auf höher aggregierte Einheiten wie Kulturen oder Gruppen und können als Breitband-Vorhersager (Breitband-Prädiktoren) für Verhaltensmuster fungieren (Trommsdorff, 2004, S. 190). Aufgrund einer Beeinflussung durch das jeweilige kulturelle und gesellschaftliche Umfeld geht mit einer (längerfristigen) Veränderung von Gesellschaften auch eine Veränderung der in diesen Gesellschaften akzeptierten und verbreiteten Werte einher. Das Gewicht bzw. die Bedeutung von Werten, die in einer Gesellschaft verbreitet und akzeptiert sind, verschiebt sich im Zeitablauf langsam, ein Wertewandel vollzieht sich (Kuß & Tomczak, 2004, S. 35f).

Auswirkungen eines Einstellungs- und Wertewandels schlagen sich branchenübergreifend auf die Konsumebene nieder und führen zu einer Veränderung des Konsumentenverhaltens. Dabei finden veränderte Zielvorstellungen, Einstellungen und Bedürfnisse ihren Ausdruck beispielsweise in Mode, Musik, Sport und Multimedia. Der gesellschaftliche Wertewandel ist für das Marketing von besonderer Bedeutung, da Werteänderungen ein besonderes hohes Auswirkungspotenzial, u.a. auch auf den Absatz ganzer Produktgruppen beinhalten können (Silberer, 1985, S. 121; Trommsdorff, 2004, S. 192). Dennoch ist die Relevanz eines Wertewandels für jede Branche unterschiedlich zu beurteilen und fordert unterschiedliche Implikationen für die jeweiligen marktorientierten Unternehmen.

Trends sind Indikatoren für soziale Wandelprozesse, da sie als branchenübergreifende Phänomene auf aktuelle Sehnsüchte und Ängste der Konsumenten reagieren. Trendforschung betrachtet diesen Wertewandel in der Gesellschaft und versucht, einen Wertewandel und die damit verbundenen Trends zu identifizieren. Dabei werden marktrelevante Entwicklungen auf Gesellschafts-, Konsum- und Branchenebene erfasst und mögliche oder wahrscheinliche Zukünfte projiziert (Meinheit & Baumann, 1996, S. 12ff; Pe-

termann, 1996, S. 22). Diese Projektionen sollen Unternehmen dabei unterstützen, mit Unsicherheiten umzugehen und sich auf eine Veränderung von Konsumentenbedürfnissen und Kundenanforderungen einzustellen. Um der Orientierung an Konsumentenwünschen gerecht zu werden, beauftragen eine Vielzahl von Unternehmen interne Abteilungen (Koch, 1999a) oder externe Markt- und Trendforschungsunternehmen (Koch, 1999b) mit der Konsumentenbefragung und Prognose von Konsumentenverhalten (Trendanalyse).

Unsicherheiten bezüglich zukünftiger Entwicklungen entstehen für Unternehmen nicht nur aus gesellschaftlichen Veränderungen und ihren Konsequenzen. Auch andere Elemente der ein Unternehmen umgebenden Umwelt sind dynamisch: Wettbewerbs- und Marktstrukturen verändern sich z.B. durch die zunehmende wechselseitige Verflechtung von Unternehmen und Volkswirtschaften im Rahmen der Globalisierung und einem damit einhergehenden vergrößerten Wettbewerbsraum. Hierzu gehört auch eine zunehmende Ortsunabhängigkeit spezifischer Leistungserstellung auf der Produktionsseite. Ebenso stellt sich auf Angebotsseite die Herausforderung, „immer mehr und größere Marktsegmente“ zu bedienen und Leistungen zu erbringen, „die mit den ‚klassischen‘ Produkten bzw. Leistungen konkurrieren“ (Trapp, 1999, S. 2). Kundenwünsche werden zunehmend differenzierter und anspruchsvoller. Die Orientierung an Kundenwünschen impliziert eine Innovationsorientierung – nach Kuß (2003, S. 16) ein konstituierendes Merkmal des Marketing: Konsumenten erwarten in Folge der Marktsättigung immer schneller innovativere Produkte. Folge ist eine erhöhte Innovationsrate mit damit einhergehenden verkürzten Innovations- und Produktlebenszyklen. Gleichzeitig steigen Zeitbedarf und Aufwendungen für die Entwicklung neuer Angebote. Aufgrund kurzer Amortisationszeiten sind hohe Rentabilitäten für einzelne Produkte zwingend erforderlich, wenngleich dies häufig nicht realisierbar ist. Teilweise werden ganze Produkt- und Leistungsgenerationen regelrecht übersprungen oder können keinen Absatz finden, da eine Nachfolgeneration kurz vor der Markteinführung steht (*Leap-frogging*). Nicht nur der technische Fortschritt (z.B. bei Information und Kommunikation) oder die Verwischung bisheriger Grenzen (man denke hier etwa an die Medienkonvergenz) verschärfen die Wettbewerbssituation. Ebenso können eine Deregulierung von Märkten

und eine Ressourcenverknappung einen immer weiteren Blick in die Zukunft erfordern. Auch die überproportionale Wissensvermehrung, die Möglichkeiten des Internets, das insgesamt gestiegene Bildungsniveau und der damit gewachsene Wohlstand der Arbeitnehmer führen zu einer kritischeren Marktsicht von Konsumenten, Kunden und Interessensgruppen von Unternehmen.

Zukunftsforschung in Unternehmen ist „die systematische Beschäftigung mit Zukunftsfragen, die im Zeithorizont und in der Themenstellung über das für die herkömmliche Unternehmensplanung Übliche, also auch über Marktforschung und Trend-Monitoring, hinausgehen“ (Burmeister & Canzler, 1993, S. 5). Sie „kann den Unternehmen frühzeitig Zugänge zur Wahrnehmung und Bewertung von Produkten, Märkten und Handlungsfeldern eröffnen, die Möglichkeiten und Risiken ihrer heterogenen Umfeldler aufzeigen, die Chancen und Risiken, die im eigenen (proaktiven) Handeln liegen, verdeutlichen, Orientierungs- und Entscheidungswissen bereitstellen“ (Albert & Burmeister, 2001, S. 12). Ziel von Zukunfts- und Trendforschung ist demzufolge die Bereitstellung von Entscheidungshilfen in einer von Unsicherheiten geprägten Unternehmensumwelt.

Die Unsicherheit bzgl. zukünftiger Entwicklungen kann dabei prinzipiell alle Bereiche der unternehmerischen Wertkette betreffen und sowohl primäre Aktivitäten (z.B. Marketing) als auch unterstützende Tätigkeiten (z.B. *Human Resources*) tangieren. Da jeder dieser Bereiche eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen bilden kann (Kuß et al., 2007, S. 45ff), ist es wichtig zu verstehen, welche Auswirkungen das Ausmaß an Unsicherheit für Unternehmen haben könnte. Denkbar wäre ein steigender Nutzen und damit eine steigende Bedeutung betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung (*Corporate Foresight*) für die Leistung des gesamten Unternehmens, wenn mit ihrer Hilfe Unsicherheit reduziert werden könnte. Die nachstehende Abbildung 1 nennt Beispiele, wie die verschiedenen Aktivitätstypen durch langfristige Unsicherheit betroffen sein können.

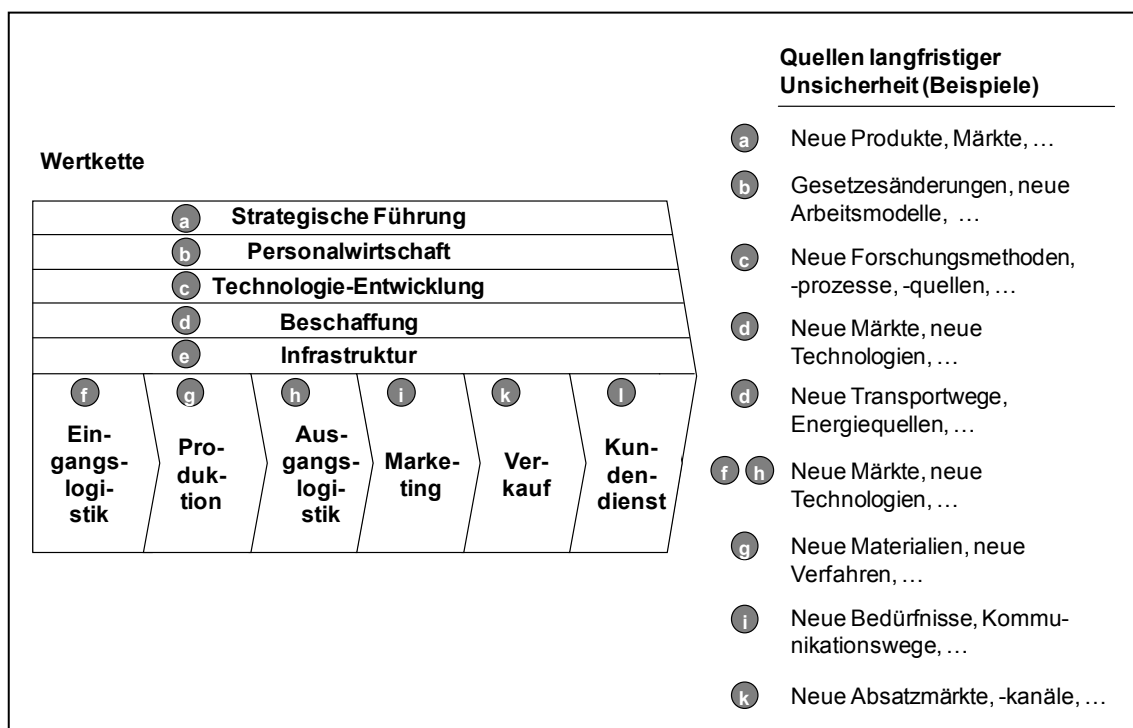


Abbildung 1: Einfluss von Unsicherheit auf sämtliche Bereiche der Wertkette (in Anlehnung an Porter, 1985)

Im Rahmen von *Corporate Foresight* versuchen Unternehmen, mögliche Entwicklungen zu antizipieren und entweder proaktiv steuernd darauf einzuwirken oder aber sich reaktiv auf vermutete Veränderungen einzulassen (Marktorientierung). Es stellt sich daher die Frage, inwiefern die (Meta-) Kompetenz zu erfolgreicher Unsicherheitsreduktion einen strategischen Wettbewerbsvorteil bildet. Für Unternehmen können Erkenntnisse aus Zukunfts- und Trendforschung einen Zeitgewinn bedeuten, über den sich komparative Konkurrenzvorteile generieren lassen (Liebl, 2001):

Wer frühzeitig Trends im sozio-politischen und sozio-kulturellen Umfeld erkennt und diese richtig deutet, gewinnt unter diesen Umständen für strategische Unternehmensentwicklung und Unternehmenspolitik dringend notwendige Handlungsspielräume, die den Eintritt von Krisen – seien es Absatzschwächen

und Marktanteilsverluste, seien es Skandale oder andere PR-Probleme – verhindern helfen. (S.15)

Aber nicht nur zur Risikenvermeidung (Antizipationsargument; *before fact approach*; vgl. Ansoff, 1975, S. 21ff; Silberer, 1991, S. 119; Wiedmann, 1984b, S. 15, 27), sondern auch zur Chancennutzung können Zukunfts- und Trendforschung wertvolle Erkenntnisse liefern: „Neue Produkte und Marketingprogramme sind mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich, wenn sie auf der Linie starker Trends liegen, anstatt ihnen entgegenzulaufen. Gleichwohl aber ist der Erfolg nicht garantiert, wenn man eine neue Marktchance identifiziert und verfolgt, selbst wenn sie technisch durchführbar ist“ (Kotler, 2001, S. 281; Schuster, 1987, S. 70). Eine marktorientierte Innovationsuche muss daher beim Verbraucher beginnen: „Unternehmerische Innovationen nutzen den Wandel im Verbraucherverhalten und nur in Ausnahmefällen bewirken sie ihn“ (Drucker, 1969, zit. nach Salcher & Hoffelt, 1995, S. 208). In einem gewissen Rahmen können Wertetrends aber situationsabhängig und unternehmensspezifisch beeinflusst werden: So können unter Umständen negative Wertetrends durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen gemildert oder verhindert werden, für das Unternehmen positive Wertetrends können dagegen verstärkt und gefördert werden (Beeinflussbarkeit von Werten; Silberer, 1991, S. 119). Zukunfts- und Trendforschung könnten daher besonders viel Potenzial für das Marketing von Unternehmen entfalten, die sich an Bedürfnissen von Konsumenten bzw. Anforderungen von Kunden orientieren wollen (Marktorientierung).

Bisher wurden Querbeziehungen zwischen Zukunftsforschung und im Rahmen der Trendforschung betrachteter Wertewandel vernachlässigt, da „jeder Versuch einer Ethik-,Prognose“ (...) deutlicher als andere Vorhersagefragestellungen auf die zirkelhafte Bindung zwischen unseren heutigen Wertvorstellungen, die konzentriert im Menschenbild zum Ausdruck kommen, und unseren heutigen Zukunftsvorstellungen“ (Steinmüller, 1997, S. 16) verweist. Im Rahmen dieser Arbeit sollen jedoch beide Forschungsstränge – inwiefern sie Forschung darstellen, wird noch zu erörtern sein – mit-

einander verknüpft und Akzeptanz sowie Erfolgsrelevanz in Unternehmen untersucht werden.

Die nachstehende Tabelle 1 fasst Charakteristika von Zukunfts- und Trendforschung vergleichend zusammen:

Tabelle 1: Abgrenzung zwischen Zukunfts- und Trendforschung

<i>Corporate Foresight</i>		
	<i>Betriebliche Zukunftsforschung</i>	<i>Betriebliche Trendforschung</i>
<i>Definition</i>	Ermittlung möglicher, wünschbarer und wahrscheinlicher Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart	Bestimmung von Trends als komplexe, mehrdimensionale, gesellschaftliche Phänomene, die weite Bevölkerungskreise umfassen und Werte, Verhaltensweisen, Kaufverhalten nachhaltig verändern
<i>Aufgaben und Ziele</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Projektion möglicher und plausibler Zukunftsszenarien • Beschreibung von <ul style="list-style-type: none"> – Zielen und Aufgaben der Schlüsselfaktoren – Zusammenhängen und Trends der Schlüsselfaktoren • Klärung der Rahmenbedingungen • Beschreibung, Beurteilung, Auswahl alternativer Politiken und Verhaltensweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung von <i>Consumer Insights</i> • Prognose der Auswirkungen gesellschaftlichen Wandels und damit einhergehende Veränderungen von Lebensstilen • Ermittlung von <ul style="list-style-type: none"> – Trendstärke – Verlaufsstruktur und Entwicklungsdynamik – Zielgruppe eines Trends – Ausdrucksformen – Reaktionen auf zufällige und gezielte Einflüsse – Interaktionen zwischen verschiedenen Trends

<i>Corporate Foresight</i>		
	<i>Betriebliche Zukunftsforschung</i>	<i>Betriebliche Trendforschung</i>
<i>Themenfokus</i>	Entwicklungen in <ul style="list-style-type: none"> • Politik und Recht (auch internationale Beziehungen) • Umwelt und Ressourcen • Technologie • Demographie bzw. Gesellschaften 	Veränderungen in (Lebensstil-) Bereichen von <ul style="list-style-type: none"> • Konsum (z.B. Mode, Wohnen) • Freizeit (z.B. Sport, Musik) • Ernährung • Mobilität • Arbeit
<i>Zeithorizont</i>	Mittel- bis langfristig	Kurz- bis mittelfristig
<i>Methoden</i>	Quantitativ und qualitativ	Überwiegend qualitativ

Betriebliche Zukunfts- und Trendforschung können einen strategischen Vorteil gegenüber aktuellen und potenziellen Mitbewerbern im Markt generieren helfen, indem Anforderungen von außen antizipiert und die Organisation von innen darauf vorbereitet werden kann.

Fragen, wie wirtschaftlicher Unternehmenserfolg zu begründen ist, versuchen der ressourcenbasierte Ansatz (*RbV*) und seine Weiterentwicklungen wie der Kompetenzansatz (*CbV*) oder Theorien zum Wissensmanagements (*KbV*) zu ergründen. In einer Unternehmensumwelt, die von zunehmender Dynamik und Wettbewerbsdichte gekennzeichnet ist, könnte es für Unternehmen systemerhaltend sein, Unsicherheiten möglichst umfassend zu reduzieren, um nicht durch Fehlentscheidungen an Handlungspotenzial einzubüßen. Dabei könnten die Vorstellung möglicher Zukunftsbilder und ein damit einhergehendes Verständnis des Entwicklungsprozesses von der Gegenwart in die Zukunft einen entscheidenden Zeitgewinn sichern. Eine Antizipation möglicher Entwicklungsverläufe und eine entsprechende Übersetzung in eine strategische Kompetenz („Trendtransfer“) könnten somit eine dauerhafte, proaktive (anstelle einer reaktiven) Handlungsfähigkeit aufbauen und entwickeln sichern (Göpfert, 1999, S. 5f; Müller-Stewens, 1988, Sp. 2920f; Schimanski, 1976, S. 131; Tietz, 1988, S. 221; Wagenführ, 1970, S.

107). Mit Hilfe von Zukunfts- und Trendforschung könnten zukünftige Chancen wie Risiken, Potenziale als auch potenzielle Defizite indiziert werden. Durch Wahrnehmung und Interpretation dieser schwachen Signale könnten komparative Konkurrenzvorteile generiert werden, z.B. dann, wenn durch derartige Erkenntnisse die Entwicklung organisationalen Wissens und organisationaler Kompetenzen gesteuert oder ein Beitrag zur Entstehung von Innovationen geleistet werden kann. Das würde bedeuten, dass Unternehmen, die durch das Vorzeichnen möglicher Zukunftsentwicklungen und zukünftigen Anforderungen Unsicherheit besser reduzieren als andere Wettbewerber, hierdurch einen strategischen Vorteil gewinnen: Zukunfts- und Trendforschung könnten eine (Meta-) Kompetenz im Sinne des *CbV* und einen Erfolgsfaktor für marktorientierte Unternehmen darstellen.

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

Die Arbeit von Trendforschungsagenturen zeichnet sich durch hohe Medienpräsenz aus. Dabei scheint der Informationsgehalt der Arbeitsergebnisse nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Zudem sind „Forschungsweise“ und Methodenanwendung, die aus kommerziellen Wettbewerbsgründen nicht preisgegeben werden, nicht nachvollziehbar (Minx, 1996, S. 49). Rust moniert daher auch das „Geschäft mit der Zukunft“ (Rust, 1995). Im Gegensatz dazu liegen zu unternehmenseigener, interner Zukunfts- und Trendforschung (*Corporate Foresight*), ihren Ausprägungen und Abläufen nur wenige Informationen vor. Unternehmensmitarbeiter von beispielsweise Daimler², BMW oder Deutsche Bank berichten in wissenschaftlichen Fachpublikationen über ihre Forschungsarbeiten, Aufgaben und Erfahrungen (Minx, 1996; Minx & Roehl, 1998; Rollwagen, Hofmann & Schneider, 2006; Ruff, 2006; Schögel, Koch, Kruthoff, Borbe & Kumar, 2003). Zukunfts- und Trendforschung wird in diesen Beiträgen mit wissenschaftlichem Anspruch und methodisch-fundierter Herangehensweise betrieben.

Ein Ziel der Arbeit ist es, die betriebliche Zukunfts- und Trendforschung – unabhängig von ihrem Institutionalisierungsgrad – zu untersuchen und Erkenntnisse über Organisa-

² Bis zum 4.10.2007 firmierte die heutige Daimler AG unter dem Namen DaimlerChrysler AG. Im Folgenden wird der Einheitlichkeit halber ausschließlich die Bezeichnung Daimler oder Daimler AG verwendet, auch wenn sich Aussagen ganz oder teilweise auf Zeiträume vor dem 4.10.2007 beziehen.

tion, Prozesse, Methodenauswahl und Trendtransfer zu gewinnen. In einem weiteren Schritt soll *Corporate Foresight* dahingehend hinterfragt werden, ob sie durch eine Reduktion von Unsicherheit strategische (Meta-) Kompetenzen im Sinne des *RbV* bzw. *CbV* darzustellen vermögen und wie ihr Beitrag zur Generierung von Unternehmenserfolg einzuschätzen ist: Es gilt herauszufinden, inwiefern die gezielte Berücksichtigung von Informationen über Langfristrends für den Erfolg des Marketing relevant ist. Es wird vermutet, das Einbeziehen solcher Informationen bei strategischer oder operativer Marketing-Planung könnte sich messbar positiv auf den Marketingerfolg auswirken (Raffée & Wiedmann, 1985, S. 45).

Im Rahmen dieses Vorhabens sollen zunächst eine Bestandsaufnahme der bisherigen Forschungsliteratur vorgenommen werden, sowie Determinanten und Wirkungspotenzial der Erkenntnisse über langfristige Gesellschafts-, Konsum- und Branchentrends für das Marketing untersucht werden. In einer empirischen Untersuchung sollen die theoretischen Annahmen überprüft werden. Die erläuterten Forschungsziele lassen sich zusammengefasst in folgende Untersuchungsfelder bzw. Forschungsfragen übersetzen:

- Wie können verschiedene Ausprägungen der Unternehmensumwelt typologisiert und welche Quellen betrieblicher Unsicherheit können unterschieden werden?
- Was ist unter Zukunfts- und Trendforschung zu verstehen und worin besteht ein potenzieller Nutzen von betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung (*Corporate Foresight*) für Unternehmen?
- Welche theoretischen Grundlagen gibt es für Zukunfts- und Trendforschung sowie für deren Untersuchungsinhalte?
- Wie sollte *Corporate Foresight* ausgestaltet sein, um
 - zu Ergebnissen zu kommen, die Anforderungen an Forschung im wissenschaftlichen Sinne ganz oder zumindest teilweise erfüllen (theoretische Sicht)?
 - sich positiv auf die Effektivität von Vermarktungs-Aktivitäten eines Unternehmens auswirken zu können (empirische Sicht)?

- Inwiefern kann sich *Corporate Foresight* positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken?
 - *Corporate Foresight* als Instrument zur Marktorientierung, um Bedürfnisse und Anforderungen von Abnehmern, Verhalten von Marktteilnehmern und sonstige Markterfordernisse zu antizipieren (*outside-in* bzw. externe Perspektive)?
 - *Corporate Foresight* als (Meta-) Kompetenz im Sinne des *CbV* durch Reduktion betrieblicher Unsicherheit und frühzeitige Vorbereitung der Unternehmung auf zukünftige Anforderungen (*inside-out* bzw. interne Perspektive)?

Die Frage, wann und wie Zukunfts- und Trendforschung in der Unternehmenspraxis relevant für den Vermarktungserfolg sein könnte, soll in einer empirischen Studie näher untersucht werden. Dabei geht es insbesondere darum, folgendes herauszufinden:

- Wie kann *Corporate Foresight* innerbetrieblich institutionalisiert und im Organigramm verankert werden?
- Mit welchen Themen sollte sich *Corporate Foresight* auseinandersetzen? Nach welcher Logik werden diese Themen idealerweise ausgewählt?
- Welche Methoden und Methodenkombinationen finden häufigen Einsatz, weil sie relevante Ergebnisse erzeugen?
- Wie können die Erkenntnisse von *Corporate Foresight*-Aktivitäten in der Unternehmenspraxis sinnvoll Verwendung finden (Trendtransfer)?
- Wie könnte der Beitrag von *Corporate Foresight* gemessen werden?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit unterteilt sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Die theoretische Abhandlung lässt sich weiter in vier Kapitel unterteilen:

Kapitel 2 soll einen Überblick über wesentliche Grundbegriffe schaffen. Es werden Aspekte zur Unternehmensumwelt bezüglich ihrer Komplexität, Dynamik und Illiberalität dargestellt und das Ausmaß an Unsicherheit, das mit ihnen einhergeht, geschildert. Da-

ran schließt sich eine Abhandlung über den Trendbegriff und verwandte Termini wie Moden und Szenen an. Langlebige Trends entstehen häufig durch sich wandelnde Werte. Es werden daher der Wertebegriff erörtert, seine verschiedenen Facetten in der Literatur und Einzeldisziplinen im Rahmen eines Exkurses beleuchtet und verwandte Termini wie Bedürfnisse, Einstellungen, Normen und Lebensstile abgegrenzt. Abschließend wird die Relevanz von Werten für das Konsumverhalten und daraus erwachsende Implikationen für Unternehmen diskutiert.

Kapitel 3 umfasst die konzeptionellen Grundlagen von Zukunfts- und Trendforschung. Eine allgemeine Einführung über Zukunftsforschung leitet über zu den Impulsen zur Entwicklung dieser Forschungsrichtung. Generelle Aufgaben und Ziele werden beschrieben. Inwiefern es sich tatsächlich um „Forschung“ handelt, wird ausführlich im Unterkapitel zur Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung diskutiert. Ein ähnlicher Aufbau folgt für die Trendforschung: Die historische Entwicklung wird skizziert. Ein Exkurs über Entstehung und Verbreitung von Trends in der Gesellschaft zielt darauf ab, ein besseres Verständnis zum Umgang mit Trends zu generieren. Es wird dann auf die Wissenschaftlichkeit von Trendforschung eingegangen. Anschließend werden die quantitativen und qualitativ-intuitiven sowie qualitativ-diskursiven Methoden von Zukunfts- und Trendforschung knapp vorgestellt (eine Kurzbeschreibung der Methoden und ihre jeweilige Anwendungseignung findet sich in Anhang A). Kapitel 3 schließt mit einer Abgrenzung von Zukunfts- und Trendforschung zu verwandten Forschungsgebieten wie der strategischen Frühaufklärung, dem *Issues-Management* und der Marktforschung.

In dieser Arbeit werden Unternehmen als offene Systeme interpretiert, die in einem reziproken Wechselwirkungsverhältnis mit einer (dynamischen) Umwelt stehen und sich gegenseitig beeinflussen. Daher erscheint es sinnvoll, in Kapitel 4 zunächst eine systemtheoretische Einführung zu leisten. Um die betriebliche Handlungsfähigkeit zu erleichtern und die Unternehmensumwelt „bearbeitbar“ zu machen, wird eine analytische Zerlegung vorgenommen, die in diesem Kapitel näher beschrieben werden soll. Es schließt sich eine Auseinandersetzung mit Aspekten eines Wertewandels in der soziokulturellen Umwelt an – anders als in Kapitel 2 geht es nun nicht um Begriffserläuterungen, sondern um system- und diffusionstheoretische Überlegungen hierzu. Im Rahmen eines

Exkurses werden Erklärungsansätze zu den Ursachen eines Wertewandels in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen dargestellt und auf Theorien zur Entstehung von Wertewandel explizit eingegangen.

Betriebliche Zukunfts- und Trendforschung (*Corporate Foresight*) trägt dazu bei, Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen im Konsumentenverhalten und der Unternehmensumwelt zu reduzieren. Eine Auseinandersetzung mit der Frage, inwiefern *Corporate Foresight* und Unternehmenserfolg zusammenhängen könnten, erfolgt in Kapitel 5. Im Rahmen des strategischen Managements wird Unternehmenserfolg häufig einerseits mit dem marktorientierten Ansatz, andererseits mit dem ressourcenbasierten Ansatz und seinen Weiterentwicklungen erklärt. Dabei nimmt erstere Forschungsrichtung eine externe, letztere eine interne Perspektive ein. Es erscheint sinnvoll, beide Forschungsstränge miteinander zu verbinden. In diesem Rahmen wird *Corporate Foresight* als Instrument zur Marktorientierung beleuchtet und auch die Bedeutung für das Marketing – strategisch wie operativ – diskutiert. Insbesondere der Kompetenzansatz scheint als Basis für die Untersuchung der Frage geeignet, ob eine erfolgreiche Anwendung von Zukunfts- und Trendforschung strategische Wettbewerbsvorteile generieren kann. Entsprechende Theoriekonzepte werden daher ausführlich auf Überlegungen zu *Corporate Foresight* übertragen. Das Kapitel 5 und somit der Theorieteil schließt mit einem Fazit bezüglich der Reduktion von Unsicherheit als (Meta-)Kompetenz im Sinne des Kompetenzansatzes.

Kapitel 6 und Kapitel 7 sind der empirischen Untersuchung gewidmet. In Kapitel 6 werden Überlegungen zur Empirie geschildert: Zunächst werden die aus den Forschungsfragen abgeleiteten Untersuchungsziele sowie Forschungsmethodik und Untersuchungsdesign vorgestellt. Es wird erläutert, warum ein exploratives Fallstudiendesign gewählt wurde, wie die Interviewpartner ausgewählt, Befragungsinhalte entwickelt und die gewonnenen Informationen ausgewertet wurden. Es folgt eine Abhandlung über Evaluationskriterien und Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung entlang der Forschungsfragen aufbereitet und diskutiert.

Kapitel 8 dient einer abschließenden Diskussion der Forschungsergebnisse und daraus abgeleiteter Implikationen für Theorie und Praxis. Es wird ein idealtypischer Forschungsprozess (*Best Practices*) entworfen und die Erfolgsfaktoren in einem integrierten Erfolgsmodell zusammengetragen. Gleichzeitig werden mögliche Einschränkungen der empirischen Arbeit thematisiert. Das Kapitel schließt mit einem Fazit und einem Ausblick für zukünftige Forschung. Abbildung 2 bietet einen Überblick über den schematischen Aufbau der Arbeit.

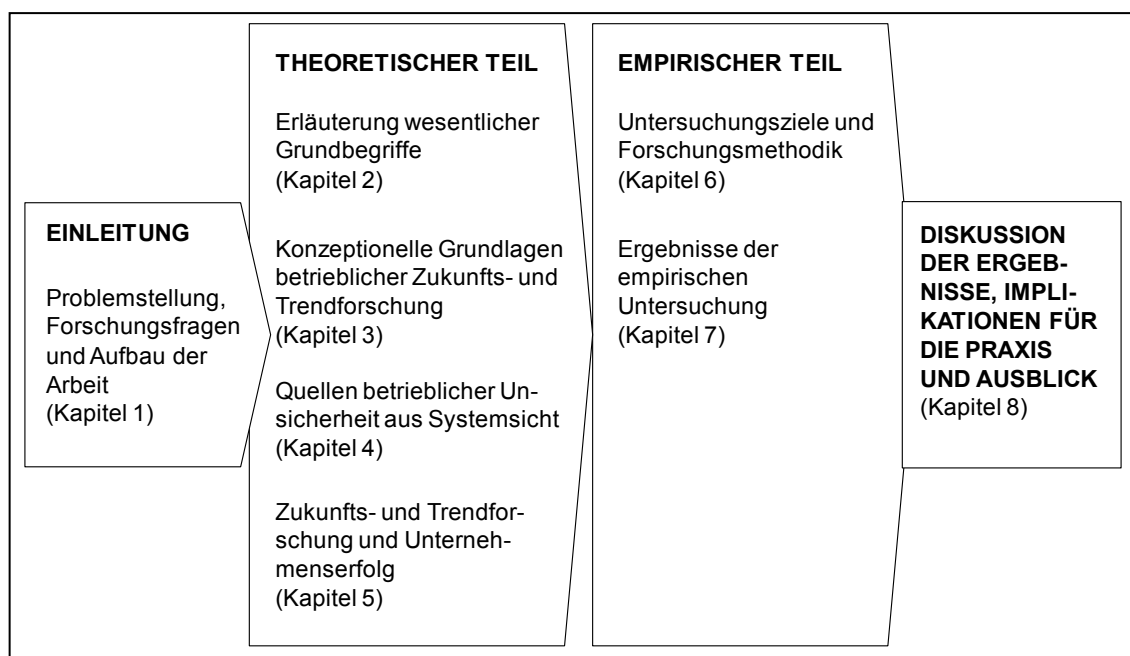


Abbildung 2: Schematischer Überblick über den Aufbau der Arbeit

2 Erläuterung wesentlicher Grundbegriffe

In der vorliegenden Arbeit wird eine Reihe von Grundbegriffen verwendet, die für eine Auseinandersetzung mit Zukunfts- und Trendforschung elementar sind. Daher empfiehlt sich eine definitorische und konzeptionelle Erläuterung dessen, was unter Umwelt, unter Trends und unter Werten verstanden werden soll. Auch werden in diesem Kapitel jeweils verwandte Termini der Konzepte berücksichtigt.

2.1 Umwelt

Eine Unternehmung oder Organisation wird von Entscheidungsträgern gesteuert. Dabei stellt die Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen und Ereignisse eine elementare Herausforderung dar, mit der sich das Management permanent konfrontiert sieht (für eine Vertiefung sei auf Schreyögg, 1999, S. 299ff⁷ verwiesen, an dem sich die folgenden Ausführungen orientieren).

Diese Unsicherheit bezieht sich auf das subjektiv empfundene Unvermögen der Entscheidungsträger, verlässliche Aussagen über die Zukunft zu treffen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, liegen jedoch in besonderem Maße in einem Mangel an Informationen oder aber in der Schwierigkeit, relevante von möglicherweise irrelevanten Informationen zu filtern (Gifford, Bobbitt & Slocum, 1979).

Für eine Unternehmung stellt die externe Umwelt eine Quelle von Unsicherheit dar (organisationale Unsicherheit). Da ein Ziel jeder Organisation die Überlebensfähigkeit des Systems ist, hat in der Literatur eine intensive Auseinandersetzung zu diesem Thema stattgefunden. Insbesondere Theorien zur Organisationsgestaltung und zur strategischen Planung stellen aus der Umwelt stammende organisationale Unsicherheit als ein zentrales Problem organisatorischen Handelns in den Mittelpunkt.

Zur spezifischeren Einordnung und Kategorisierung der Umwelt wurden auf theoretischer Ebene formale Beschreibungsdimensionen entwickelt; anhand von Merkmalen wie Komplexität, Dynamik und Druck können so Umweltzustände beschrieben und charakterisiert werden (Schreyögg, 1999, S. 305).

2.1.1 Umweltkomplexität

Umweltkomplexität bezieht sich auf das Ausmaß der Heterogenität bzw. der Vielgestaltigkeit der organisatorischen Umwelt (Child, 1972, S. 3) und ist „(...) um so komplexer, je mehr relevante Elemente in der organisatorischen Umwelt vorfindbar und je verschiedenartiger diese untereinander sind“ (Schreyögg, 1999, S. 304). Nach Khandwalla bestimmt sich organisationale Heterogenität danach, wie viele in sich homogene Umweltelemente vorzufinden sind, insbesondere, wenn sie unterschiedliche Handlungs- und Bearbeitungsstrategien erfordern (Khandwalla, 1972, S. 304ff). Zu den Elementen

einer betrieblichen Umwelt können beispielsweise Lieferanten, Kunden oder Wettbewerber gezählt werden.

Bisweilen wird versucht, die Komplexität durch ein Komplexitätsmaß messbar zu machen. Ein Beispiel ist der „*Simple-Complex-Index*“ (SCI), der sämtliche Umweltelemente und deren einzelne Elemente abbilden soll. Allerdings sind solche Komplexitätsmaße in ihrer Aussagekraft fragwürdig. Insbesondere die Auswahl der als relevant erachteten Komponenten und Faktoren und die damit vorgenommene Selektion (Luhmann, 1990, S. 366ff) können im weiteren Verlauf zu fehlleitenden Erkenntnissen führen: Einige, zu einem bestimmten Zeitpunkt für nicht relevant eingestufte Elemente können im Zuge sich wandelnder Umweltsituationen an Relevanz gewinnen und deren Nichtbeachtung unerwünschte und nachteilige Folgen haben (Schreyögg, 1999, S. 305f).

2.1.2 Umweltdynamik

Nicht nur die Komplexität einer Umwelt gefährdet den Bestand einer Organisation. Auch die Veränderung der Umwelt im Zeitablauf bleibt nicht ohne Einfluss. Während stabile Umwelten von Konstanz, Bekanntheit, Vorhersagbarkeit der Elemente und ihrer Verknüpfungen gekennzeichnet werden, sind in dynamischen Umwelten die Elemente in permanenter Bewegung. Im Rahmen dieser Turbulenz gibt es zahlreiche Entwicklungen, deren Verläufe kaum vorher bestimmt werden können. Umweltdynamik kann daher auch als eine Funktion dreier Variablen dargestellt werden: Die Häufigkeit von Veränderungen in der relevanten Umwelt (oder systemtheoretisch formuliert, dem Grad der Stabilität der Elemente), die Heftigkeit bzw. Intensität der Veränderungen sowie der Grad der Vorhersehbarkeit der Veränderungen bestimmen die Dynamik (Child, 1972, S. 1ff).

Aufgrund der Unvorhersehbarkeit lassen sich verlässliche Zukunftsinformationen nur schwer generieren; mit Unvorhersehbarkeit zukünftiger Entwicklungen ist unweigerlich Unsicherheit der Entscheidungsträger in Organisationen verbunden. Dabei können verschiedene Typen organisationaler Unsicherheit kategorisiert werden. Ungewissheit entsteht zunächst aus nicht vorhersagbaren, möglichen Ereignissen und Entwicklungen in der Zukunft (*state uncertainty*). Dadurch wird eine Antizipation und Einschätzung von

Auswirkungen und Folgen von Veränderungen auf die Unternehmung (*effect uncertainty*) erschwert. Entsprechend groß wird die Unsicherheit bei der Wahl möglicher Strategien zur Bewältigung von Umweltveränderungen (*response uncertainty*), insbesondere auch aufgrund ungewisser Wirkungen möglicher Maßnahmen (Khandwalla, 1972, S. 298; Milliken, 1987, S. 133ff).

2.1.3 Umweltdruck (Illiberalität)

Der Umweltdruck beschreibt die auf eine Organisation einwirkende Notwendigkeit, sich den Umweltbedingungen reaktiv anzupassen. Durch den von außen auferlegten Druck werden Entscheidungsfreiheit und somit „Spielraum“ einer Organisation eingeschränkt (Schreyögg, 1999, S. 310). Daher ist in diesem Zusammenhang auch von der Illiberalität einer Organisation die Rede.

Der Grad der Illiberalität wird nach Khandwalla durch das jeweilige Ausmaß an Unsicherheit, Heterogenität und Aggressivität (*malevolence*) des organisationalen Umfeldes bestimmt. Dies können Faktoren wie Wettbewerbsintensität, Ressourcenknappheit, Einschränkungen durch den Gesetzgeber oder sonstige Umweltkonstellationen sein. In welchem Maße eine Organisation jedoch davon betroffen ist, hängt von den organisationspezifischen Umständen ab und kann nur organisationsindividuell eingeschätzt werden.

Der Begriff der Umwelt spielt im weiteren Verlauf dieser Arbeit eine wichtige Rolle. In Kapitel 4.1 und 4.2 wird im Rahmen systemtheoretischer Betrachtungen verstärkt auf den Begriff der Umwelt rekurriert werden. An dieser Stelle sollen die oben aufgeführten Aspekte als Grundlage der folgenden Ausführungen ausreichen.

2.2 Trends

Für eine Unternehmung als komplexes System kommt Unsicherheit aus einer dynamischen Umwelt: Systeme verändern sich kontinuierlich oder auch durch plötzlich auftretende Störereignisse. Damit wandeln sich intersystemische Beziehungen, Strukturen und Verhaltensweisen (z.B. das Konsumentenverhalten). Diese Entwicklungen und Veränderungen in der Umwelt können ihren Ausdruck in Trends finden. Sie bezeichnen, modellieren und repräsentieren gesellschaftliche, technologische und politische Veränderungsphänomene – und sind somit eine Quelle von Unsicherheit für ein System.

Eine einheitliche und allgemein gültige Definition des Begriffs „Trend“ gibt es aufgrund der Heterogenität der Begriffsverwendung nicht.³ Der Terminus Trend entstammt der Statistik. Er beschreibt die Komponente einer Zeitreihe, „von der angenommen wird, dass sie evolutionär, längerfristig und nachhaltig wirkt. Spricht man jedoch von einem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, politischen oder technologischen Trend, ist dabei ein komplexes, mehrdimensionales Phänomen sowie die Grundausrichtung bestimmter Entwicklungen und Entwicklungstendenzen in den jeweiligen Bereichen gemeint“ (Bergmann, 1996, S. 143). Auch in der Brockhaus-Enzyklopädie (o. Verf., 1996) wird Trend definiert als eine „in den Sozialwissenschaften allgemeine Richtung des Verhaltens oder des Verlaufs einer Entwicklung (z.B. in der Mode, politischer Präferenzen); im engeren Sinne die Grundrichtung einer in bestimmten Zeiteinheiten feststellbaren Entwicklung. Hierbei werden zu bestimmten Variablen festgestellte Vergleichswerte oder -merkmale als Grundlage für die Trend-Aussage genommen und können daran anschließend zu weiteren Prognosen dienen“ (S. 343). Diese Definitionsansätze deuten eine Unterteilung in einen quantitativen und qualitativen Trendbegriff an.

2.2.1 Quantitativer Trendbegriff

Dem Duden nach beschreibt ein Trend die Grundrichtung einer langfristigen, statistisch erfassbaren Entwicklung (Duden, 1999). In der statistisch-mathematischen Methodenlehre stellt ein Trend die formale Beschreibung von Zeitreihen dar. Eine Zeitreihe ist „eine zeitlich geordnete Folge von Werten (...), die im Beobachtungszeitraum eine unverändert sachliche und räumliche Abgrenzung aufweist“ (Schulze, 1998, S. 229). Es hat sich gezeigt, dass es in der empirischen Wirtschafts- und Konjunkturforschung eine „typische ökonomische Zeitreihe“ gibt (Autorenkollektiv, o.J., S. 500ff). Diese konstituiert sich aus verschiedenen Größen (Bewegungskomponenten), in die sie zur Analyse charakteristischer Regelmäßigkeiten oder zur Prognose zukünftiger Entwicklungsverläufe zerlegt werden kann: Eine Trendkomponente misst die durchschnittliche Veränderung der Zeitreihe pro Zeiteinheit; so bringt sie die allgemeine langfristige Entwicklung einer Zeitreihe zum Ausdruck. Periodische, mittelfristige Schwankungen (zyklische

³ Etymologisch bedeutete der aus dem Altenglischem „trendel“ stammende Begriff zunächst „Rollen“; das Mittelhochdeutsche „Trendeln“ meinte „ein abgespaltenes Stammstück als Scheibe oder Rad bewegen“ (Duden, 2006b).

Komponente, z.B. Konjunktur- und Wachstumsschwankungen) als auch periodische, kurzfristige Einwirkungen (z.B. saisonale Änderungen) beeinflussen jedoch einen langfristigen Trend und können den Entwicklungsverlauf maßgeblich verändern. Zeitreihen beinhalten üblicherweise auch eine Zufallskomponente. Unter einer solchen Irregulären oder Restkomponente wird die Zusammenfassung aller singulären, kurzfristigen, völlig unregelmäßigen und nicht periodisch auftretenden Einflüsse verstanden, die nicht explizit in den anderen Komponenten enthalten sind (Schulze, 1998, S. 233ff). Die Zeitreihenwerte bilden eine Funktion der drei bzw. vier genannten Komponenten. Die Bedeutung der einzelnen Komponenten einer Zeitreihe ist von der Länge des Prognosezeitraums abhängig. Zur Extrapolation eines Trends oder zur Trendbereinigung im Rahmen einer Untersuchung von Wachstums- bzw. Konjunkturzyklen kann der langfristige Verlauf einer Zeitreihe durch mathematische Funktionen wiedergegeben werden. Dabei stehen eine Vielzahl von Trendfunktionen zur Verfügung.⁴

Ein quantitativer, auf historischen Daten beruhender Trend kann längere und lange Zeiträume umfassen, stellt jedoch stets nur einen Ausschnitt dar und ist demzufolge auch in der Geltung begrenzt. Problematisch bei der Trendprognose ist die nicht hinreichend eindeutige Trennbarkeit der verschiedenen Komponenten, aber auch die Fokussierung auf die Zeit als einzige erklärende Variable. Weitere Hintergrundfaktoren werden ausgeblendet. Für die Vergangenheit besitzt ein Trend lediglich einen Feststellungswert. Die Integration von Zufallskomponenten in die Modellkonstellation kann die Umweltdynamik nur begrenzt abbilden; allein quantitative Extrapolationen in die Zukunft bleiben aufgrund der Unvorhersehbarkeit von außen wirkender Einflüsse durchweg schwierig. Aufgrund des Vergangenheitsbezuges und des Vernachlässigens dynamischer Momente eignet sich die Betrachtung quantitativer Trends allenfalls zur unterstützenden Beobachtung und ergänzenden Einschätzung von Umweltentwicklungen – zur Antizipation zukünftiger Entwicklungen und insbesondere zur Gestaltung innovativer Produkte oder Dienstleistungen in Unternehmen interessieren insbesondere qualitative Aspekte.

⁴ Trendfunktionen sind z.B. linearer Trend, Exponentialtrend (logarithmischer Trend), parabolischer Trend (Trend 2. Grades, quadratischer Trend). Weiter gibt es Funktionen, die Wachstumsprozesse mit Obergrenzen beschreiben: Das ist zum einen die (um den Wendepunkt symmetrische) logistische Funktion und die (um den Wendepunkt asymmetrische) Gompertz-Kurve (Schulze, 1998, S. 250ff).

So genannte *soft facts* können als Indikator für das Entstehen neuer Trends bzw. Trendkonstellationen fungieren, wenngleich sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht quantifiziert werden können.

2.2.2 Qualitativer Trendbegriff

Während der quantitative Trendbegriff in der Literatur weitgehend einheitlich dargestellt wird, gibt es zahlreiche unterschiedliche qualitative Trendauffassungen. In der Soziologie kann unter einem Trend beispielsweise „(...) eine anerkannte gesellschaftliche Entwicklung“ verstanden werden, „deren allgemeine Richtung bekannt ist und in der sich mehrere Abläufe bündeln, die zusammen einen charakteristischen Aspekt der sozialen Wirklichkeit ausmachen“ (Koschnik, 1987, S. 829). Naisbitt bezeichnet Trends als große „weltumspannende sozioökonomische oder strukturelle Prozesse, die wir als Individuen weder beeinflussen noch ändern können und mit denen wir uns in Zukunft auseinandersetzen müssen“ (Naisbitt, 1984, S. 69). Sie entstehen und verschwinden evolutionär und kontextgebunden über längere Zeiträume, können unterschiedliche Ausprägungen annehmen, beeinflussen nachhaltig Einstellungen und Verhalten von Menschen, Organisationen und sonstigen gesellschaftlichen Institutionen. Liebl (2001) versteht unter Trends weniger den Ausdruck einer Bewegung in eine Richtung; vielmehr sieht er in Trends die „Manifestation einer neuen Konstellation, d.h. einer simultan-mehrdimensionalen Veränderung“ (S. 16), die er als „Matrix des Neuen“ bezeichnet. In Anlehnung an den Kulturtheoretiker Groys konzipiert Liebl (2001) Trends nicht als etwas Neues per se. Neues soll vielmehr durch den Schnittpunkt von bereits existenten, bisher überschneidungsfreien Kontexten entstehen. Deren Zusammenfügung ergibt nach Liebl eine ganz neuartige Konstellation. Innovationspotenzial entsteht demzufolge durch den Bezug zum Kontext, in den eine Entwicklung eingebettet ist. Trends ist damit immer etwas Innovatives zu eigen; durch neuartige Verknüpfungen werden neue Kontexte zusammengeführt, charakteristisch für Trends ist daher deren Kontextüberschreitung. Daraus ergibt sich für die Trendforschung die Notwendigkeit einer relationalen, konfigurativen und assoziativen Denkweise, ein „Denken in Hypertext-Modus“ (Liebl, 1996a, S. 40f). Trends werden als Entwicklungen in der kulturellen und sozialen Umwelt betrachtet, „die das Neue zu schaffen vermögen“ (Liebl, 1996b, S. 27), dabei aber

ungerichtet verlaufen und nur durch das Aufspannen von Möglichkeitsräumen diagnostiziert, nicht aber prognostiziert werden können (Buck, Hermann & Lubkowitz, 1998, S. 68; Liebl, 2000, S. 61). Aufgrund der Grenzüberschreitung weisen Trends nach Liebl vier spezifische Charakteristika auf: Trends beschränken sich nicht auf einen Bereich, sondern liegen quer über verschiedene Bereiche (Querschnittseffekt): „Trends haben immer mehr als nur eine soziale, eine politische, eine technologische etc. Dimension. Als besonders stark erweisen sich gerade diejenigen Trends, bei denen mehrere zusammenfallen“ (Liebl, 2001, S. 19). Weiter leben Trends von und in ihrer Anhängerschaft, die sich weniger in althergebrachten Zielgruppen formiert, sondern im Rahmen voranschreitender Individualisierung in *Communities*, Szenen und Netzwerken als Formen posttraditioneller Vergemeinschaftung zusammenfindet: „Trends spiegeln damit eine Vergemeinschaftungskraft wider, die dazu beiträgt, dass sich eine Gemeinschaft konstituiert bzw. stabilisiert“ (a.a.O., S. 20; Vergemeinschaftungseffekt). Somit sind Trends immer das, was von den verschiedenen Gemeinschaften in einem Trend gesehen bzw. interpretiert wird, sie sind Ansichtssache. Trends tragen damit insbesondere zum Ausdruck gemeinsam geteilter Vorstellungswelten bei (a.a.O., S. 21).⁵ Mit diesen Vorstellungswelten gehen neue Verknüpfungen bisher nicht Zusammengehörendes einher (Verknüpfungseffekt). Durch weitere Verknüpfungen können immer wieder neue Trends entstehen, wobei das Umdeuten sich auch auf soziale Realitäten beziehen und zu Umwertungen führen kann: „Das, was wir gemeinhin als Wertewandel bezeichnen, stellt letzten Endes nichts anderes dar, als den Versuch, soziale Verhältnisse umzuinterpretieren und andere Normalitätsstandards zum Tragen zu bringen“ (a.a.O., S. 22). Ein Trend unterliegt vielfältigen Kräften, „die ihn vor allem inhaltlich formen und in denen er seine Existenzberechtigung jedes Mal auf’s Neue zu beweisen hat. Damit sind nicht nur die community-eigenen Interpretationen gemeint, sondern auch die Dialektik von Trend und Gegentrend“ (a.a.O., S. 22f). Trends sind somit multidimensionale und hybride, teilweise paradoxe Erscheinungen (Komplexitätseffekt).

⁵ Für Unternehmen bedeutet dies, dass die traditionelle Zielgruppensegmentierung nicht mehr hinreichend funktionieren kann. Vielmehr müssen zur Trendanalyse die Vorstellungswelten der Anhängerschaft rekonstruiert werden. „Analog zur Grundfrage der Cultural Studies nach der Beziehung, die ein Text zur Vorstellungswelt seiner Leser hat, bietet es sich für die Trendforschung an, nach der Beziehung eines Trends zur Vorstellungswelt seiner Träger zu fragen“ (Pfadenhauer, 2004, Abs. 26).

Horx und Wippermann (1996, S. 21) sehen Trends als Produkte interdependenter Austauschprozesse zwischen dem Innenleben eines Individuums bzw. einer Gesellschaft und der Außenwelt. Die Autoren interpretieren sie als Indikatoren für sich wandelnde Sehnsüchte, Hoffnungen und Ängste innerhalb der Konsumgesellschaft. Meist entstünden sie zunächst unbewusst, bevor sie durch weitere Diffusion immer deutlicher in Erscheinung träten. Sie fänden ihren Ausdruck in Veränderungen im Lebensstil, die auf Veränderungen in der Gesellschaft zurückgingen. Demnach sind Trends Anpassungsstrategien an eine veränderte Umwelt: „Trends entstehen als Ausgleichs- und Suchbewegungen unserer Kultur. Eine Kultur, die ihre Werte unbewusst an neue Anforderungen anpasst und dabei versucht, sich selbst während dieser Wandlungsprozesse auszubalancieren. Diese Bewegungen manifestieren sich in Trends (...). Trends lassen sich also als Indikatoren oder Hilfskonstrukte zum Erkennen von Werteshifts verstehen“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 156).

Obgleich Trends Ausdruck von Veränderungs- und Wandlungsprozessen sind, fungieren sie als Orientierungsmarken und stellen kulturelle (Ordnungs-) Muster dar. Darüber hinaus haben sie jeweils für bestimmte Gesellschaftsgruppen aufgrund ihrer hohen Verbindlichkeit und Akzeptanz innerhalb dieser Gruppe eine Entlastungsfunktion, insbesondere für die Wahrnehmung und Evaluation von Produkten und Dienstleistungen (Godenschwege, 1997, S. 43f). Dies ist nur auf den ersten Blick konträr: Durch die Beobachtung von Trends kann Kontextwissen über gesellschaftliche Entwicklungen generiert werden; das Beobachten, Erkennen und Benennen von Trends ermöglicht es erst, Entwicklungen zu identifizieren und unternehmensseitige Handlungsoptionen zu generieren. Im Sinne erkenntnistheoretischer Überlegungen stellen Trends damit ein Ordnungs- und Modellierungssystem gesellschaftlicher Veränderungen dar.

2.2.3 Einordnung verwandter Termini

Umgangssprachlich – zumeist im Kontext von Konsumverhalten – findet der Trendbegriff sehr häufige, fast schon inflationäre Verwendung und bringt Bewegungen, Strömungen oder Dinge zum Ausdruck, die gerade „in (Mode)“ bzw. „trendy“ und „auf der Höhe der Zeit“ sind. Allgemein lassen sich kurz-, mittel- und langfristige Trendbewegungen differenzieren. Im Alltagsverständnis werden kurzlebige Trends und Modeer-

scheinungen als Synonyme behandelt. Der Duden (2006c) definiert Mode als „etwas, was dem gerade herrschenden Geschmack entspricht“ und bringt somit den Aspekt der Aktualität und des Gegenwartbezuges zum Ausdruck. Mode spiegelt den Zeitgeist wider, ist zeitpunktbezogen und damit auch unbeständig und sprunghaft: „Oberflächentrends (modische Erscheinungen) sind schnelllebige Strömungen, die ebenso rasch vergehen, wie sie gekommen sind“ (Kinnebrock, 1995, S. 44). In der Literatur wird die Lebensdauer einer Mode oftmals mit ein bis maximal zwei Jahren angegeben (vgl. z.B. Petermann, 1996, S. 20f). Während Trends sich in einem Zeitraum evolutionär entwickeln, sozusagen ein „woher“ und „wohin“ haben, werden Moden meist punktuell initiiert (*Trendsetting*). „Moden beziehen sich ausschließlich auf Handlungen und Handlungsmaximen, meist bezogen auf den Gebrauch oder die Anwendung bestimmter Dinge (zum Beispiel die Art, sich zu kleiden, seine Wohnung einzurichten, zu essen und zu trinken), während Trends hauptsächlich das betreffen, was diese Handlungen und Handlungsmaximen verursachten (wie beispielsweise Wertvorstellungen)“ (Bergmann, 1996, S. 144). Moden können jedoch durchaus Ausdruck veränderter gesellschaftlicher Grundbedürfnisse und -wünsche sein, wodurch sich ihre Beobachtung rechtfertigt (Godenschwege, 1997, S. 100).

Mit Moden und Trends werden häufig auch Szenen und soziale Milieus in Verbindung gebracht. Auch hier gibt es insbesondere im Zeitbezug deutliche Abgrenzungen; Szenen zeichnen sich durch relative Zeitstabilität aus und umfassen – insbesondere aufgrund ihrer langsamen Entstehungsdauer – größere Zusammenhänge. Charakteristisch für Szenen ist, dass sich Menschen mit ähnlichen Denk- und Handlungsmustern oder emotionalen Einstellungen zusammenfinden. Dabei ist es möglich, an diesen Szenen bestimmte Leitbilder, Moden, Lebensstile und auch sozial-psychologische Trends zu verfolgen: „Den Szenen kommt daher eine besondere Bedeutung als Trendindikator zu. Szenen lassen sich wiederum bestimmten Milieus zurechnen oder mit diesen kombinieren. Milieus können nach dem Sozialforscher Schulze anhand ihrer Offenheit für Veränderungen und dem Konsum- und Lebensstilniveau differenziert werden“ (Pradel, 1999, S. 684f).

2.3 Werte und Wertewandel

In dieser Arbeit werden langlebige, gesellschaftliche Trends als sich wandelnde Werte aufgefasst. Aspekte eines Wertewandels sollen nachfolgend näher erläutert werden, und es sollen Ursachenerklärungen sowie Interdependenzen von Wertewandel geschildert werden. Werden Trends als Ausdruck sich wandelnder Werte konzipiert (Horx & Wippermann, 1996, S. 5), so bilden sie die Spitze des Eisberges von Wertewandlungsprozessen. „Trends lassen sich also als Indikatoren oder Hilfskonstrukte zum Erkennen von Werteshifts verstehen“ (Horx, 1995, S. 46; Horx & Wippermann, 1996, S. 156). Soziale Interaktion ist ein Indikator für Trends, da sich in ihr die dem Handeln zugrunde liegenden Werte widerspiegeln. In dieser Interpretation von Trends als Indikatoren sozialer Wertewandlungsprozesse und der Interpretation von Werten als kollektive Konzeptionen des Wünschenswerten manifestiert sich das Wünschenswerte im Konsumverhalten (Meinheit & Baumann, 1996, S. 12).

Auch Godenschwege (1997) konzipiert Trends als Wertemuster:

Trends verändern sich mit dem Wertewandel. Diese Wertegemeinschaften sind instabil, ein Hinzukommen oder die Distanzierung davon hängt von den jeweiligen Prädispositionen des Einzelnen, den jeweiligen Lebensumständen und auch von Dimensionen wie Stand im Lebenslauf, Alter etc. ab. Entsprechend variabel ist die Ausdrucksvielfalt von bestimmten Anhängern einer Werterichtung. Wertewandel bezieht sich auf die in einer Gesellschaft akzeptierten Grundwerte. Gegner, die ihren Widerstand gegen diesen Basiskonsens zum Ausdruck bringen, versuchen ‚Gegentrends‘ zu setzen. Es besteht so lange Gestaltungsfreiraum, wie die Basiswerte nicht in Zweifel gezogen werden. Das veränderte Konsumverhalten, nach Lebenszyklen getrennt, beschreibt diese Veränderungen (...). (S.119f)

Bevor die Wandelbarkeit von Werten und ihre Untersuchung durch Zukunfts- und Trendforschung im Erkenntnisinteresse der Fragestellung untersucht werden kann, soll zunächst der Begriff „Wert“ näher dargestellt werden.

2.3.1 Diskussion des Wertebegriffs in der Literatur

Dem wissenschaftstheoretischen Status nach handelt es sich bei Werten „um ein hypothetisches Konstrukt (...) (d.h. einen theoretischen Begriff mit ‚surplus meaning‘, der nicht vollständig auf die Beobachtungssprache reduzierbar, aber aus den Antezedenzen und Konsequenzen des Verhaltens und Erlebens erschließbar ist)“ (Kmieciak, 1976, S. 150f).

Der Wertbegriff ist in vielen wissenschaftlichen Disziplinen Gegenstand der Diskussion.⁶ Je nach Forschungsrichtung entstand so im Laufe der Zeit eine Vielzahl unterschiedlich ausgerichteter Wertbegriffe; es gibt weder eine allgemein gültige Definition oder eine Vereinheitlichung des Wertebegriffs noch einen konzeptionellen Wertekonsens. Folge sind theoretische Diffusität sowie ambivalente empirische Ergebnisse (Friedrichs, 1968; Herbert & Hippler, 1992, S. VIIIf; Kmieciak, 1976). Schorpp (1989, S. 9) bezweifelt gar die Existenz eines kleinsten gemeinsamen Nenners hinsichtlich der Definition des Wertebegriffs. Ob dieser Vielzahl verschiedener Erscheinungsformen in der wissenschaftlichen Wertediskussion sprechen zahlreiche Autoren auch von einem „babylonischen Sprachgewirr“ (Kmieciak, 1976, S. 147).⁷

Grundsätzlich ist eine Unterteilung der Wertkonzepte in philosophisch-metaphysische, also nicht beobachtbare, sowie in erfahrungswissenschaftliche Konzepte möglich. Innerhalb der Erfahrungswissenschaften können Werte einerseits objektbezogen sein, indem Dingen ein bestimmter monetärer Wert beigemessen wird. Andererseits können sie

⁶ Im Deutschen Wörterbuch der Gebrüder Grimm wird Wert folgendermaßen definiert: „(W)ert ist gemeingermanische substantivierung des adjektivs wert (...) und wird zunächst (...) als neutrum gebraucht. (...) [seinen] genus masculinum erklärt sich wohl aus anlehnung an sinnverwandte masculina wie kauf und preis“ (Grimm, J. & Grimm, W., Sp. 460; vgl. auch Duden, 1999; Duden, 2002; Duden, 2006b). Der Wertbegriff verlor seine ökonomische Betonung durch die Begründung der Wertphilosophie; die Bedeutung verschob sich vom Wert als Gut zum Wert als Maßstab oder Wert als Ziel (Schürmann, 1988, S. 19f).

⁷ Kmieciak (1976, S. 147) verweist auf Lautmann, der Ende der 60er Jahre 4000 Fachpublikationen analysiert hat. Dessen Auswertung ergaben bereits 400 Titel, die sich speziell dem Thema „Werte und Normen“ widmeten. Dabei konnten knapp 200 verschiedene Begriffsdefinitionen und weitere äquivalent verwandte Begriffe (wie Norm, Bedürfnis, Einstellung) festgestellt werden (Lautmann, 1971, S. 7).

anthropozentrisch sein: Der Mensch steht im Mittelpunkt der Betrachtung. Innerhalb dieses Stranges kann wiederum zwischen einer holistischen oder individuellen Betrachtungsweise unterschieden werden. Individualistische Wertekonzepte fokussieren auf innere Vorgänge und umfassen behavioristische und psychologische Ansätze. Letztere stellen auf kognitive versus kognitiv-affektive Komponenten ab (Silberer, 1991, S. 15ff). In den folgenden Ausführungen soll stets von einem erfahrungswissenschaftlichen, anthropozentrischen Wertkonzept ausgegangen werden.

Abstrakter Charakter von Werten

Eine „klassische“ Definition des Wertbegriffs stammt von Kluckhohn (1962): „Wert ist eine explizite oder implizite, für ein Individuum oder eine Gruppe charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, welche die Auswahl unter verfügbaren Handlungsarten, -mitteln und Zielen beeinflusst“ (S. 395). Die Definition bringt den relativ hohen Abstraktionsgrad einer Werthaltung zum Ausdruck. Es handelt sich demnach nicht um konkrete, objektbezogene Werte, sondern um personale oder soziale Grundwerte (Silberer, 1995, Sp. 2704).

Eine stärker auf die Kulturanthropologie und Soziologie abzielende und somit erweiterte Definition gibt Rudolph (1959): „Ein kultureller Wert ist ein sozial sanktionierter, kulturell typisierter und psychisch internalisierter Standard selektiver Orientierung für Richtung, Intensität, Ziel und Mittel des Verhaltens von Angehörigen des betreffenden soziokulturellen Bereichs. Sein objektives Kriterium ist Bedeutsamkeit im kulturellen Wertsystem, sein subjektives Kriterium ist Bedeutung in der individuellen Persönlichkeitsstruktur“ (S. 164).

In einer Gesellschaft wachsen Werte historisch heran, werden sozial kontrolliert und können als relativ stabil charakterisiert werden. Sie werden durch Sozialisations- und Enkulturationsprozesse tradiert (Hillmann, 1989, S. 102). Werte fungieren somit als mehr oder weniger akzeptierte Orientierungsstandards und Leit- bzw. Richtlinien. Die Mitglieder einer Gesellschaft richten ihr Handeln nach Werten aus. Werte besitzen eine „hohe Verbindlichkeit für ganze Personengruppen, tendenziell für die ganze Gesellschaft“ (Opaschowski & Raddatz, 1982, S. 7). Werte, die einen hohen Grad von Allge-

meinheit innehaben und für viele Situationen gelten, finden einen hohen Konsens (Friedrichs, 1968, S. 120). Werte können eine Kompensations- und Entlastungsfunktion bieten, indem sie intraindividuell spannungserzeugende Verhaltensunsicherheit und Orientierungslosigkeit zu reduzieren vermögen (Godenschwege, 1997, S. 115). Da Werte als Kriterien zur Beurteilung von Zielen, Objekten und Handlungen herangezogen werden, kanalisieren sie individuelles Verhalten innerhalb einer Gesellschaft in bestimmte Richtungen (Klages, 1977, S. 295; Wiedmann, 1984b, S. 1). So wirken sie identitätsstiftend (Schlöder, 1993, S. 133), steuern soziales Verhalten und können als „Garanten der Sozialintegration“ (Meulemann, 1992, S. 102) betrachtet werden: „Die Identifikation der Menschen mit den Werten sichert die Integration, den Zusammenhalt der Gesellschaft; Werte legitimieren die gesellschaftliche Ordnung, gerade weil sie Motiv des persönlichen Handelns sind“ (ebenda). Werden jedoch Wertgrenzen überschritten, folgen gesellschaftliche Sanktionen als Abstrafung für die Weigerung, die allgemein anerkannten Werte für das individuelle Verhalten als relevant zu akzeptieren. Eine Anerkennung des Wertesystems hingegen wird durch die Integration in die Gesellschaft belohnt, wodurch eine Konformität von innen hergestellt wird (Schmidt, 1997, S. 41). Allgemein akzeptierte Werte sind für die notwendige Koordination komplexer Gesellschaften unabdingbar, da sie so zur Stabilität dieser beitragen.

Individuelle und institutionelle Werte

Kennzeichnend für Werte ist ihr subjektiver und gleichzeitig mit anderen Kulturangehörigen teilbarer Charakter. Es kann daher nach individuellen, persönlichen und normativen, gesellschaftlich institutionalisierten Werten unterschieden werden. Erstere bilden generelle Orientierungsmaßstäbe eines Individuums, während letztere „präskriptiv Erwartungen an die Gesellschaft, ihre Institutionen und einzelne Gesellschaftsmitglieder“ darstellen (Silberer, 1991, S. 18). Das Objekt der Beurteilung gesellschaftlicher Wertorientierungen ist die Gesellschaft und ihr soziales Gefüge (Hammes, 2002, S. 33). Ein Wertekanon umfasst die geltenden oder herrschenden Werte und bildet mit diesen Wertorientierungen das Fundament einer Gemeinschaft, durch die sie sich zu einer Gesellschaft formiert. Dieser Wertekanon beruht auf einem von der Mehrheit der Gesellschaft akzeptierten Konsensus (ebenda). Es kann zu einem Spannungsverhältnis zwi-

schen persönlichen und gesellschaftsbezogenen Werten kommen, was zu einer Überschreitung von Wertgrenzen führen kann. Die Leitfunktion von Werten entspricht daher eher einer groben Orientierungsrichtung: „Erst in der konkreten Handlungssituation werden soziale Normen über das konkrete Verhalten entscheiden. Dabei kann sich ein und derselbe Wert in einer Vielzahl spezifischer (auch widersprüchlicher) Normen ‚verkörpern‘ oder konkretisieren, wie umgekehrt in eine bestimmte soziale Norm verschiedene Werte einfließen können“ (Godenschwege, 1997, S. 116; vgl. hierzu auch Peuckert, 1995, S. 397).

Fundamentalcharakter von Werten

In der Literatur wird angenommen, dass Werthaltungen breite Verhaltensbereiche beeinflussen. In diesem Sinne wird oftmals auch vom Fundamentalcharakter von Werthaltungen gesprochen. Dies zeigt beispielsweise eine Definition von Nadel (1953), der eine Werthaltung als „an idea of worthwileness governing a class of actions“ (S. 264) interpretiert. Werte bilden oftmals die Hintergrundvariablen gesellschaftlicher Phänomene sowie individueller Verhaltensweisen. Werten ist dann ein impliziter Charakter zu eigen. Gesellschaftliche Werte konkretisieren sich in Normen, Sozialorganisationen, Aufgabenstrukturen und Positionen sowie den damit verbundenen Rollenerwartungen oder -interpretationen. Bei individuellen Werthaltungen kann sich der implizite Charakter darin äußern, dass sich das Individuum seiner Werthaltung nicht bewusst zu sein braucht, da Werte häufig auch gewohnheitsmäßig verfolgt werden (vgl. Peuckert, 1995, S. 396; Silberer, 1983, S. 539; Wiedmann, 1984a, S. 18ff). Es gilt zu beachten, dass Werte nur eine unter vielen handlungsspezifischen Determinanten darstellen (können).

Rokeach (1973) stellt in seiner Definition nicht allein auf verhaltensrelevante Werte ab. Demnach ist ein Wert gleichzusetzen mit einer Art Glaubenssatz „that a specific mode of behavior or end-state of existence is preferred to an oppositive mode of behavior or end-state“ (S. 25). Laut Rokeach (1973) stellen diese Glaubenssätze persönliche Standards dar, welche Einstellungen gegenüber Objekten und Situationen, Handlungen, Ideologien, Selbstdarstellung, Bewertungen, Urteile, Rechtfertigungen, sowie Verhältnis zu und Art der Einflussnahme auf andere Personen beeinflussen. In der Definition von Rokeach kommt auch zum Ausdruck, dass das Wünschenswerte in einem Vergleich von

Alternativen besteht. Friedrichs (1968) fasst Werte als „bewusste oder unbewusste Vorstellungen des Wünschenswerten“ auf, „die sich in Präferenzen von Alternativen niederschlagen“ (S. 73). Schuppe (1988, S. 13) stellt daher Werte als Selektions- und Präferenzmodelle dar, die mit großer Übereinstimmung in einer Gesellschaft Gültigkeit besitzen. Klages (1992) unternimmt eine Einteilung in Präferenzwerte und regulative Werte. Dabei sind erstere „diejenigen Einzelwerte, die sich unmittelbar auf bewertbare Lebensgüter beziehen, während regulative Werte diejenigen Werte sind, die diese Präferenzwerte im Sinne der Festlegung legitimer Aspirations- oder Anspruchsniveau gewissermaßen vorsteuern und auf bestimmten Höhenlagen fixieren“ (S. 33). Dagegen offeriert Kmiecik (1976) folgende Wertdefinition: „Ein kulturell- und sozialdeterminiertes (und geltendes), dynamisches, ichzentrales, selbstkonstitutives Ordnungskonzept als Orientierungsleitlinie, die den Systeminput einer Person (Wahrnehmung) selektiv organisiert und akzentuiert sowie ihren Output (Verhalten) reguliert, mithin eine ichdirigierte aktive Planung und Ausrichtung des Verhaltens über verschiedene Situationen hinweg ermöglicht“ (S. 150).

Auffassung von Wertebegriff und Wertewandel in dieser Arbeit

Ein Ziel dieser Arbeit ist es u.a., Inhalte und Themengebiete betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung darzustellen. Die Begriffe Wert und Wertewandel werden daher in einer Form verwendet, die das Erkenntnisinteresse aus einem wirtschaftspsychologischen und betriebswirtschaftlichen Blickwinkel widerspiegelt. Entscheidender Bestandteil des Wertebegriffs in dieser Arbeit ist daher der Werten zu eigener Charakter als Antriebskraft menschlichen Verhaltens und sozialer Interaktion. Dieser Charakter wird in der bei Kroeber-Riel und Weinberg (2003) wiedergegebenen Definition besonders deutlich aufgegriffen; sie soll daher auch Grundlage dieser Arbeit sein: „Werte sind Vorstellungen vom Wünschenswerten, von grundlegenden Zielvorstellungen, die eine Vielzahl von Motiven und Einstellungen und in Abhängigkeit davon eine Vielzahl von beobachtbaren Verhaltensweisen bestimmen“ (S. 559).

Zunächst soll der Wertebegriff in unterschiedlichen Disziplinen beleuchtet und verwandte Termini, denen nicht nur im Rahmen der Wertewandels- und Trendforschung,

sondern generell in der Konsumverhaltensforschung eine große Rolle zukommt, abgegrenzt werden.

2.3.2 Exkurs: Der Wertebegriff in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen

Theoretische Ansätze für die Erklärung der Genese und Veränderung von Werthaltungen wurden in zahlreichen Einzelwissenschaften entwickelt (Silberer, 1985, S. 121). Kmiecik (1976, S. 133, 147ff) analysierte ausführlich die empirische Forschungslandschaft auf den Gebieten Philosophie, Ökonomie, Kulturanthropologie, Soziologie und Psychologie und kam zu dem Schluss, dass das Wertekonzept in diesen Einzelwissenschaften mehr oder weniger explizit als „Kardinalkonzept“ zur Erklärung und Beschreibung von Einstellungs- und Verhaltensdifferenzen sowie von sozialem Wandel herangezogen wurde. Häufig wird daher vom interdisziplinären Charakter der Werteforschung gesprochen (vgl. z.B. Silberer, 1985, S. 119).

Da die Trendforschung der Wertewandelsforschung sehr stark angelehnt ist und sich aus den gleichen Disziplinen speist wie Theorien und Konzepte zur Wertethematik, erscheint eine vertiefende Auseinandersetzung mit diesen sinnvoll. Auf einzelne Disziplinen wird im Fortgang der Arbeit immer wieder rekurriert werden. Im Folgenden werden die sich mit dem Wertebegriff auseinandersetzenden Einzelwissenschaften und Forschungsstränge knapp geschildert.

Der Wertebegriff in der Philosophie und Theologie

Der Wertebegriff spielte im philosophischen und theologischen Bereich früh eine Rolle. Schon in der Antike diskutierten Denker wie Demokrit, Sokrates, Epikur und insbesondere Platon oder Aristoteles ethische Fragen und reflektierten über das Gute und nach dem, wonach der Mensch streben soll (Friedrichs, 1968, S. 5; vgl. vertiefend auch die philosophische Problemgeschichte bei Scholl-Schaaf, 1975, S. 11ff). Eine je nach Denkrichtung kontroverse Auseinandersetzung fand auch zu Fragen statt, in welcher Weise Werte existieren, wie sie gelten sowie die Berechtigung ihrer Verbindlichkeit (Hillmann, 1989, S. 92). Gemein ist zumeist die Interpretation von Werten als „unumstößlich letzte, höchste Ziel- und Bezugsgröße des sittlich-moralisch geprägten Handelns“ (ebenda). Die Arbeiten von Lotze, Brentano, Windelband, v. Ehrenfels und v. Meinong

begründeten aber erst im 19. Jahrhundert eine Wertlehre als eigenständige philosophische Disziplin mit systematischen Grundlagen (Kmieciak, 1976, S. 25). Insbesondere Nietzsche regte die Diskussion durch seine Schrift „Versuch einer Umwertung aller Werte“ an und ließ den Wertebegriff zu einem Schlüsselbegriff avancieren.

Auch der Religion ist ein dialektischer Bezug zu Werten immanent, da Menschen ihr Verhalten und Handeln nach religionsspezifischen Werten ausrichten und durch eine Religion so ein bestimmtes Wert- und Normsystem etabliert wird. Beispielsweise werden mit der Bibel und den Zehn Geboten Werte festgesetzt, die in allen christlich geprägten Ländern grundlegende Gültigkeit besitzen (vgl. auch Hillmann, 1985, S. 169).

Der Wertebegriff in den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

In den Rechts- und Wirtschaftswissenschaften spielt der Gebrauchs- und Tauschwert eine elementare Rolle. Gemäß der Etymologie des Wortes Wert⁸ ist der Wertebegriff objektfixiert. Werte erscheinen in Form von geschätzten oder gewünschten Gütern, die in Geldeinheiten bewertet werden und somit Wertschätzungen, Präferenzen sowie Nutzenvorstellungen zum Ausdruck bringen, die wiederum auf Bedürfnisse eines wirtschaftenden Subjektes zurückzuführen sind (Hillmann, 1989, S. 52). Mittels des Nutzenkonzepts erfährt der Wertebegriff eine Ausweitung und findet seine Verankerung in der Grenznutzen-Theorie der Ökonomie (vgl. zu einer ausführlichen Darstellung Kmieciak, 1976, S. 33f).

Der Wertebegriff in der Psychologie

Die Werteproblematik wurde „durch eine geisteswissenschaftlich-philosophisch, idealistisch orientierte psychologische Schule in die empirische Psychologie eingebracht“ (Kmieciak, 1976, S. 72). Anders als in den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften ist in der Psychologie der Wertebegriff an Subjekte geknüpft (Subjektfixierung).⁹ Dabei ha-

⁸ „Das althochdt. ‚werd‘, wie auch die entsprechenden Wörter im Altsächsischen, Altfriesischen und Altnordischen, bedeutet Preis, Lohn, aber gelegentlich auch das, was um hohen Preis erworben wird, die kostbare Ware“ (Kuhn, H., 1975, S. 343).

⁹ In der Psychologie steht das Individuum im Zentrum der Untersuchung. Hier werden auch individuelle Einstellungen untersucht. Durch soziokulturelle und vielfältige weitere Einflüsse können Einstellungen und Werte sehr unterschiedlich ausgestaltet sein, was eine „Subjektfixierung“ des Wertebegriffs nahe legt (Hammes, 2002, S. 29).

ben sich diverse psychologische Forschungsrichtungen mit der Wertegenese auseinandergesetzt:

Die Sozialisationsforschung untersucht den Gesamtprozess, „(...) durch den ein Individuum im Umgang mit anderen sein spezifisches Grundmuster an sozial relevanten Verhaltensweisen und Erfahrungen entwickelt“ (Child, 1969, S. 474). Von Forschungsinteresse ist, wie Individuen in ihrer Entwicklung durch Sozialisationsagenten in verschiedenen Lebensphasen geprägt werden. Sozialisationsagenten können personaler, sozialer oder auch institutioneller Form sein. Eine wichtige Rolle spielen das Elternhaus, Schule, Arbeitskollegen und Freunde, aber auch Medien und Meinungsführer. Sozialisation ist ein reziproker Prozess, Gruppenmitglieder werden sozialisiert und sozialisieren andere gleichermaßen. Das Sozialisationsergebnis hängt davon ab, welche Bedeutung dem Sozialisationsagenten zuerkannt wird. Generell dauert der Sozialisationsprozess ein Leben lang an.

Entwicklungspsychologische Ansätze beschäftigen sich mit den Stufen oder Phasen in der moralischen Entwicklung im Kindes- und Jugendalter. Sie gehen davon aus, dass Moral- und Wertgrundsätze eines Kindes oder Jugendlichen nicht nur erlernt werden, sondern die Wertentwicklung auch von endogenen, körperlichen Entwicklungs- und Reifeprozessen abhängig ist. Forschungsrelevant ist, „(...) welche Werte für den Jugendlichen bedeutungsvoll sind, wie sich die Wertstruktur im Laufe der Reifejahre ändert, welche Werte zurückgedrängt werden und welche in den Vordergrund rücken“ (Oerter, 1966, S. 34). Mit zunehmendem Alter einer Person wird auch eine zunehmende Ausdifferenzierung des Wertesystems angenommen. Das zeigt auch die emotionale Emanzipation Jugendlicher von ihren Eltern: Ab einem gewissen Alter nimmt der Einfluss der Eltern ab, der der Freunde zu und somit die Bereitschaft, die Werte Gleichaltriger als Maßstab heranzuziehen.

Lerntheoretische Ansätze setzen sich originär mit dem Erlernen von Verhaltensweisen auseinander, können aber auch auf die Frage angewandt werden, wie Werte „erlernt“ werden (vgl. hierzu auch Silberer, 1983, S. 583; 1991, S. 126). Lernprozesse laufen divers ab, so durch Imitation, als Lernen am Effekt bzw. Erfolg oder durch Einsicht. Mo-

ralisches Verhalten wird beispielsweise aus Belohnungen und Bestrafungen und aus der Generalisierung von spezifischen Erfahrungen erklärt (Eysenck, 1960). Zu ähnlichen Annahmen kommt auch Oerter, der den Erwerb von Werten durch Konditionierungsvorgänge in der Kindheit erklärt, aber auch in biologischen Faktoren entscheidende Determinanten sieht (Oerter, 1966, S. 27, 30).

Motivations- und bedürfnistheoretische Ansätze untersuchen Bedürfnisse und Antriebsgründe menschlichen Verhaltens; einige Annahmen können aber auch auf Werte übertragen werden. Ein bekannter Vertreter in diesem Bereich ist der Psychologe Maslow. Seinen Beiträgen zufolge wird menschliches Verhalten durch fünf Stufen von Bedürfnissen gesteuert (Maslow, 1943). Auf unterster Stufe stehen elementare Grundbedürfnisse, an höchster hingegen ist das Verlangen nach Selbstverwirklichung oder Selbsterfüllung angesiedelt. Grundlegend ist die Annahme, dass höhere Bedürfnisse erst dann auftreten können, wenn Bedürfnisse einer tieferen Stufe zumindest relativ befriedigt sind (Sättigungsthese), es besteht eine zwingende Abfolge der Bedürfnisse. Weiter zu nennen sind auch Theorien der Leistungsmotivation, wonach persönlichkeitspezifische Anlagen und situationsspezifische Erfahrungen Motoren menschlichen Verhaltens sind.

Der Wertebegriff in der Politologie und Soziologie

In der Politologie und Soziologie gibt es eine Reihe von Ansätzen, die sich mit der gesellschaftlichen Bedeutung, Genese und Veränderung von Werten auseinandersetzen (die folgenden Ausführungen sind an Silberer, 1991, S. 119ff angelehnt). Generell werden Werte als Ergebnis komplexer soziokultureller Entwicklungs- und Wandlungsprozesse interpretiert. Sie werden als historisch gewachsen, soziokulturell überformt und vermittelt angesehen. Werte entwickeln sich dabei raum-, zeit- und kulturabhängig, indem sie historische Entwicklungs- und Differenzierungsprozesse durchlaufen; demnach gelten Werte nur für bestimmte Epochen, Gesellschaften oder soziale Segmente einer Gesellschaft.

Im Rahmen von kultur- und religionsgeschichtlichen Ansätzen wird die Entstehung und Verbreitung von Werten zu erklären versucht. Exemplarisch sei hier der Soziologe Weber genannt, der sich mit der Entstehung der geistigen Grundlagen des Kapitalismus

auseinandersetzte. Seiner Ansicht nach prägen sich materielle Lebensbedingungen und geistige Grundlagen des Lebens (Werte seien hier eingeschlossen) gegenseitig (Weber, 1973, S. 165ff).

Kulturvergleichende Ansätze stellen auf kulturspezifische Wertursachen ab und analysieren die unterschiedliche Genese von Werten und Wertmustern in verschiedenen Kulturen (z.B. Weber, 1973).

Die amerikanische Ethnologie setzte sich differenziert mit dem Wertebegriff auseinander. Dabei gewann die *Cultural Anthropology* eine „interdisziplinäre Führungsrolle in Verbindung mit dem Wertproblem“ (Rudolph, 1959, S. 16). Das Grundpostulat dieser Forschungsrichtung ist, dass „(...) der Mensch als Träger der Kultur und die Kultur selbst als Naturphänomene aufzufassen und metaphysisch orientierte Überlegungen zu vermeiden sind. Die ‚Werte‘ sind demnach in ihrer Abhängigkeit von und in ihrer Wirkung auf die so verstandene Kultur und den Menschen zu untersuchen“ (a.a.O., S. 17). In der Kulturanthropologie werden Werte somit als kulturgeprägt und kulturprägend interpretiert.¹⁰

2.3.3 Einordnung verwandter Termini

Im Bereich von Markt- und Werbepsychologie finden Begriffe wie Bedürfnisse, Einstellungen, soziale Normen und Lebensstile breite Verwendung und spielen bei Betrachtungen des Konsumentenverhaltens eine Rolle. Sie beeinflussen Kaufentscheidungen und sind unter absatzorientierten Gesichtspunkten von besonderem Interesse. Zwischen Werten und diesen verwandten Begriffen bzw. Anrainerkonzepten bestehen vielschichtige Beeinflussungswirkungen: Werte wirken verhaltenssteuernd, nicht nur explizit, sondern spiegeln sich auch im Sinne impliziter Beurteilungsmaßstäbe in Einstellungen, Bedürfnissen und zum Teil auch in Emotionen wider. Hier agieren sie wie Hintergrundvariablen. Manche Autoren sehen in individuellen Werten eine Form von Einstellung und verwenden daher beide Begriffe synonym. Werte bestimmen Normen und finden ihren Ausdruck in Lebensstilen. Lebensstilkonzepte haben bei der Segmentierung von

¹⁰ Dieses Wechselwirkungsverhältnis zeigt sich in Symbolen, Ideen, moralischen sowie ethischen Normen und Verhaltensregeln (Kluckhohn, 1951, S. 394; Kmiecik, 1976, S. 34 ff).

Märkten und bei der Produktpositionierung an Bedeutung gewonnen. Auch im Rahmen der Trendforschung, die die Veränderung gesellschaftlicher Werte und ihre Auswirkungen auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen insbesondere bezüglich des Konsumverhaltens untersucht, finden die verwandten Termini Eingang. Nachfolgend werden sie daher zum einen kurz erläutert, zum anderen soll ihre Verbindung sowie Abgrenzung zu Werten aufgezeigt werden.

Werte und Bedürfnisse

Ein Bedürfnis ist ein psychisches Konstrukt und fungiert als Motivauslöser, da es ein subjektives Mangelempfinden signalisiert, welches das Individuum nach einer Beseitigung streben lässt (Balderjahn, 1995, Sp. 180). Ein empfundener Mangel muss nicht nur physischer Natur sein, der durch erwerbbar Produkte befriedigt werden kann. Es kann beispielsweise auch ein Streben nach menschlicher Zuneigung sein. Eine Vielfalt, teilweise von einander abhängigen Faktoren können Bedürfnisse auslösen, wobei eine Unterscheidung von internen und externen Verursachern möglich ist. In intraindividuellem Abhängigkeit entstehen je nach Persönlichkeitsmerkmalen, bisherigen Konsumerfahrungen, Anspruchsniveau und Lebensstil, physischer Dringlichkeit und auch internalisierten Werten intern Bedürfnisse. Externe Auslöser entstammen der Umwelt. Darunter fallen gesellschaftliche Einflüsse und Umwelteinflüsse, aber auch Anregungen aus Marketingaktivitäten (Assael, 1995, S. 83; Kuß & Tomczak, 2004, S. 37f).

Bedürfnisse sind biologisch verankert und werden oftmals unbewusst verfolgt, d.h., ihnen fehlt das kognitive Element. Dieses ist Werten zu eigen: sie sind kognitiv. Bedürfnisse wirken konativ, d.h. antriebshaft. Werte sind „als Leitlinien kognitiver Funktionen erheblich allgemeiner und stabiler als Bedürfnisse“ (Kmieciak, 1976, S. 161). Allerdings können auch Bedürfnisse kognitiv interpretiert und durch Willen beeinflusst werden. Erlebt beispielsweise ein Konsument einen Mangelzustand (Hunger), so weiß er aufgrund seiner Sozialisation und bisherigen Erfahrungen, wie er diesen am besten beheben kann. Dabei ist eine Bedürfnisbefriedigung „auf verschiedenen Konditionierungsebenen an Gegenstände und Situationen gebunden“ (Kmieciak, 1976, S. 161). Das internalisierte Wertesystem beeinflusst sowohl Emotionen als insbesondere auch Sekundärbedürfnisse: Während Primärbedürfnisse angeboren und werte- sowie kulturneut-

ral sind, werden Sekundärbedürfnisse im Rahmen von Enkulturations- und Sozialisationsprozessen erlernt, sind gesellschaftlich überformt und werden durch Werte geprägt (Hillmann, 1981, S. 26ff). Klages (1984) bezeichnet daher Bedürfnisse gar als „die auf der Ebene des Handelns aktualisierten Werte“ (S. 12).

Werte und Einstellungen

Auch Einstellungen bestimmen das Verhalten. Während Bedürfnisse oftmals unbewusst und wenig kognitiv erfolgen, umfassen Einstellungen nicht nur konative, also das Verhalten betreffende, und affektive (emotionale und motivationale) Komponenten, sondern auch kognitive Komponenten.¹¹ Nach Meffert (2005) sind Einstellungen „innere Bereitschaften (Prädispositionen) eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren“ (S. 118). Sie gehen aus Erfahrungen hervor und sind das Ergebnis von – zumeist unbewussten – Lernprozessen (v. Rosenstiehl & Neumann, 1982, S. 122). Einstellungen sind gespeichert und in entsprechenden Situationen abrufbar, wirken so komplexitätsreduzierend.

Während Werte sich auf allgemeine Objektklassen beziehen, sind Einstellungen mit spezifischeren Objektbereichen wie Sachen, Personen oder Themen verknüpft. Einstellungen können damit auch Verhalten einschließen (Objektorientierung der Einstellung). Auch hängen sie eher von aktuellen Ereignissen ab. Einstellungen stehen untereinander in konsistenten Beziehungen und bilden ein Geflecht; eine Änderung einer Einstellung hat in diesem System Auswirkungen für andere Einstellungen. In der individuellen Persönlichkeitsstruktur haben sie daher eine weniger zentrale Position, sind weniger stabil und können variieren (Maag, 1991, S. 19). Werte sind hingegen tief im Motivationalen eines Individuums verankert; sie fungieren als Richtlinien für das Verhalten eines Individuums, sind als übergeordnete Dimension den Einstellungen vorgelagert und wirken

¹¹ Strittig dabei ist, inwieweit Einstellungen primär durch affektive oder kognitive Prozesse entstehen. So verstehen Petty, Unnava und Strathman (1991) Einstellungen als “global and relatively enduring (i.e. stored in long-term memory) evaluations of objects, issues or persons (...). These evaluations can be based on behavioral, cognitive, and affective information and experiences, and they are capable of guiding behavioral, cognitive, and affective responses“ (S. 242). Kroeber-Riel und Weinberg (2003, S. 429) hingegen vertreten die Auffassung, dass Einstellungen trotz des erheblichen Ausmaßes kognitiver Komponenten zu den aktivierenden Prozessen gezählt werden sollten, da sie primär von der emotionalen Haltung gegenüber dem Gegenstand geprägt werden. Sie definieren Einstellung als subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation. Grundlegend ist das Verständnis von Einstellung als langfristiges Konstrukt und als intervenierende Variable im S-O-R-Verhaltensmodell.

steuernd auf diese (Schorpp, 1989, S. 12). Werte bilden in diesem Sinne gewissermaßen das Referenzsystem von Einstellungen: Wenige Werte organisieren viele Einstellungen zu „größeren Strukturen“ (Kmieciak, 1976, S. 153); Einstellungen lassen sich so aus Werten ableiten (Wiswede, 1991a, S. 135).

Eine Reihe von Autoren sehen in den individuellen Werten eine Form von Einstellung und verwenden daher beide Begriffe synonym (vgl. für viele Oerter, 1966, S. 4; vgl. für viele auch Unger (1999, S. 612f), der Werte als für eine Person besonders wichtige, zentrale Einstellungen definiert). Sie interpretieren Einstellungen als spezifizierte Werthaltungen, die sich ausdrücklich auf bestimmte Objekte und Situationen beziehen und in Werte (im Sinne von übergeordneten Bezugs- und Referenzsystemen) eingebunden sind. Individuelle Tugenden, Bedürfnisse, Zielvorstellungen und Einstellungen lassen sich so jeweils als spezifische Wertkonkretisierungen auffassen (Silberer, 1983, S. 541). In diesem Zusammenhang kann auch von einem Wert-Einstellungssystem gesprochen werden (Wiedmann, 1984b, S. 1ff).

Einstellungen stehen im Zentrum des S-O-R-Modells (*Stimulus-Organism-Response*): Auf Konsumenten wirken diverse Stimuli ein, die in Abhängigkeit individuell unterschiedlich bewerteter intervenierender Variablen – dazu gehören im besonderen Maße Einstellungen – ein entsprechendes (Kauf-) Verhalten auslösen. Bei Untersuchungen des Konsumentenverhaltens ist Einstellung das am besten erforschte Konstrukt, da Einstellungen besonders „praktikable Zielgrößen für das Marketingmanagement“ darstellen (Trommsdorff, 2004, S. 159f). Viele Instrumente zur Wertmessung stammen aus der Einstellungsmessung. Gerade bei verhaltens- und situationsnahen Indikatoren verschwimmt die Grenze zwischen Einstellungsmessung und Wertemessung. „Indem nur Werte über die Reaktion auf mehrere Objekte erfasst werden, spricht Friedrichs (1968) Wertmessung auch als mehrdimensionale Einstellungsmessung an“ (Kmieciak, 1976, S. 155f).

Werte und Normen

Intraindividuell und in der menschlichen Interaktion spielen Einstellungen wie oben angedeutet aufgrund ihrer Verhaltensrelevanz eine wichtige Rolle. Normen beeinflussen

ebenfalls das Verhalten und sind für das Funktionieren und Zusammenleben einer Gesellschaft elementar. Von technisch-pragmatischen Normen abgesehen, lassen sich dabei die Klasse der Rechtsnormen von der Klasse der subsistenten sozialen Normen (Brauchtum, Sitte, Konvention) unterscheiden (Hammes, 2002, S. 31; Stachowiak, 1982, S. 278). Zwar fließen auch in Rechtsnormen Wertmaßstäbe ein; im Rahmen dieser Arbeit sollen jedoch nur soziale Normen interessieren. In der Soziologie wird darunter eine „standardisierte, bewertete Erwartung bezüglich des Verhaltens des Einzelnen in bestimmten Situationen, also eine von außen an das Individuum herangetragene soziale Forderung“ (Kmieciak, 1976, S. 156) verstanden. Sie sind nach Hillmann (1986) somit „(...) allgemein anerkannte gültige Regeln, die im Hinblick auf bestimmte Situationen ein bestimmtes gesolltes Verhalten fordern und erwarten lassen. Sie definieren, regulieren und kontrollieren die Wege, Mittel und Möglichkeiten, mit deren Hilfe die wertbestimmten Handlungsziele erreicht werden dürfen“ (S. 65). Hillman erläutert weiter, dass es sozialer Normen bedarf, um „ein konkretes, situationsbezogenes, wechselseitig orientiertes und in stabiler Weise berechenbares Handeln der Gesellschaftsangehörigen hervor[z]ubringen“ (ebenda).

Als Leit- und Restriktionsinstanz geben sie die obere und untere Grenze dessen an, was durch eine Gruppe als Norm festgelegt wird (Kmieciak, 1976, S. 156). Sie geben vor, in welcher Weise und in welcher Situation sich ein Mitglied eines sozialen Gebildes gegenüber einem anderen Mitglied zu verhalten hat (Hammes, 2002, S. 32). So fungieren sie als direkte situationsgebundene Verhaltensregulative, „(...) dir mehr oder weniger umschreiben, was im aktuellen Fall, unter dieser oder jener Voraussetzung, zu tun oder zu unterlassen ist“ (Morel, 1975, S. 207).

Unter Umständen stellen Normen „nur eine kurzfristige, situationsspezifische, partielle Orientierung“ (Baumann, 1987, S. 46) dar.

Normen variieren – bei gleicher Person – mit den Situationen und – bei gleicher Situation – mit verschiedenen Personen (als Inhaber bestimmter sozialer Positionen). Indem Normen nur partielle Geltung zukommt, mithin Normenkonflikte

und -verletzungen häufig zu beobachten sind, ist ihre unmittelbare Stabilisierung mittels Sanktionen seitens sozialer Gruppen und direkter sozialer Kontrolle notwendig, zumal ein Minimum an Normkonformität eine wesentliche Voraussetzung für effektives Handeln und den Bestand jedes Sozialsystems darstellt (Kmieciak, 1976, S. 156).

Durch die kultur- und gruppenspezifische Prägung von Normen „verringern sie die Verhaltensvarianz innerhalb dieser sozialen Einheiten. Normen nivellieren also innerhalb ihrer Anhängerschaft die Bandbreite subjektiv möglichen Verhaltens. Die Unterschiedlichkeit der Normen zwischen diesen sozialen Einheiten erklärt die dennoch große Bandbreite unterschiedlicher Verhaltensweisen“ (Trommsdorff, 2004, S. 202).

Aufgrund der jeweils gesellschaftsspezifischen Erwartungshaltung sind Normen external und direkt gruppengebunden; Werte dagegen sind internal und personal. Und dennoch: Werte haben eine alle Normen übersteigende Ebene (Baruzzi, 1979, S. 441) – indem Werte Normen inkludieren, sich in Normen verkörpern und konkretisieren, sind sie umfassender und stehen in der Literatur daher hierarchisch über Normen (Lautmann, 1971, S. 108). Ein Wert kann zur Begründung unterschiedlicher – auch sich widersprechender – Normen herangezogen werden; ebenso können in einer bestimmten sozialen Norm verschiedene Werte einhergehen (Kmieciak, 1976, S. 156f). Normen drehen sich um das „Handeln“, während Werte darüber hinausgehen, da sie Handeln auch legitimieren (Friedrichs, 1968, S. 125). Im Vergleich zum Wertbegriff ist die begriffliche Bestimmung von Normen daher enger und spezifischer gefasst. Normen verfügen über „einen stärker verpflichtenden Charakter, einmal durch die Spezifikation selbst, die ausweichendes Interpretieren erschwert, zum anderen, weil sie mit gesellschaftlich legitimen (nicht auf Zwang beruhenden) negativen Sanktionen ausgestattet sind“ (ebenda; vgl. auch Maag, 1991, S. 22; Thome, 1985, S. 33). Die Höhe der Bestrafung reguliert die Verbindlichkeit der Normen: Es kann zwischen Muss-, Soll-, und Kann-Normen unterschieden werden (Bruhn, 2004, S. 586).

Werte und Lebensstile

Wertstrukturen sind in der Persönlichkeit¹² eines Menschen tief verankert und finden ihren Ausdruck in Lebensstilen bzw. in den von der Marktforschungspraxis so bezeichneten Lifestyles. Eine bekannte, marketingorientierte Definition stammt von Wind und Green (1974): „Life Style refers to the overall manner in which people live and spend time and money. They are a function of consumers' motivation and prior learning, social class, demographics and other variables. Life style is also a summary construct reflecting consumers' values“ (S. 106). Der Lebensstil eines Menschen umfasst daher mehr als dessen soziale Schicht und Persönlichkeit. „Ein Lebensstil ist allgemein definiert als die Art zu leben, die dadurch gekennzeichnet ist, wie die Leute ihre Zeit verwenden (Aktivitäten), was sie in ihrer Umgebung als wichtig ansehen (Interessen) und was sie über sich und ihre Umwelt denken (Meinungen)“ (Assael, 1995, S. 384). Mit dem Lebensstil versucht man, menschliche Existenz- und Handlungsprofile darzustellen (Kotler & Bliemel, 1999, S. 319). Da Lebensstile Muster sind, „nach denen Leute leben, ihre Zeit verbringen und Geld ausgeben“ (Blackwell, Miniard & Engel, 2001, S. 219), bestehen zwischen dem Lebensstil und dem Konsumverhalten enge Beziehungen: Der Konsum einer bestimmten Moderichtung bei Kleidung, Kosmetik, Wohnungseinrichtung, aber auch Automarken (bzw. verschiedenen Autoproduktarten, z.B. Cabrio) und die Wahl von Reisedestinationen sollen oftmals einen bestimmten Lebensstil demonstrieren und die Art der Lebensführung zum Ausdruck bringen.

Ein beliebter, auf psychografischen Messungen basierender Ansatz zur Operationalisierung von Lebensstilen ist der so genannte AIO-Ansatz.¹³ Dabei steht A für Aktivitäten (*activities*), I für Interessen (*interests*) und O für Meinungen (*opinions*) (Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 558). Während Aktivitäten beobachtbar sind, sind Interessen und

¹² „Die Gesamtheit der für eine Person (von ihr selbst oder von anderen) als typisch angesehenen, fest eingprägten und normalerweise nicht zu ändernden Verhaltensmuster (insbesondere Reaktions- und Kommunikationsmuster) wird als ihre Persönlichkeit bezeichnet“ (Trommsdorff, 2004, S. 213).

¹³ Der von Wells und Tigert (1971) im *Journal of Advertising Research* veröffentlichte Ansatz avancierte schnell zu dem am häufigsten benutzten Messansatz zur Operationalisierung von Lebensstilen (Wells & Tigert, 1971, S. 27ff). Ein weiterer beliebter Ansatz ist der vom *Stanford Research Institute* (SRI) 1978 konzipierte VALS-Ansatz (VALS = *The Value and Life-Style Survey*), mit dem ebenfalls eine psychografische Marktsegmentierung vorgenommen werden kann (Näheres zur VALS-Typologie Mitchell, A., 1983, S. 25ff). Im Rahmen des modifizierten VALS2-Ansatzes werden auf Grundlage von 35 Fragen über Einstellungen und vier Fragen mit demografischem Bezug erwachsene Amerikaner in acht Gruppen klassifiziert.

Meinungen psychologische Komponenten, erstere sind emotional bedingt, während letztere durch kognitive Orientierungen und Wertvorstellungen geprägt werden. In Aktivitäten, Interessen und Meinungen gegenüber Freizeit, sozialen Kontakten, Arbeit, Konsum einer Person allein und mit anderen zusammen in Bezug auf allgemeines Verhalten und spezifisches Kaufverhalten spiegeln sich Werte und Persönlichkeitszüge wider (Kuß & Tomczak, 2004, S. 80; Pepels, 1999a, S. 490). Der Lebensstil repräsentiert dabei auch kulturelle und subkulturelle Verhaltensmuster. Die nachfolgende Abbildung 3 zeigt Themengebiete auf, die im Rahmen des AIO-Ansatzes zur Lebensstilklassifikation abgefragt werden. Im Rahmen der Trendforschung werden Lifestyles zur Beschreibung und Verdeutlichung neuer oder veränderter Konsumententypen herangezogen.

Aktivitäten	Interessen	Einstellungen zu	Demografische Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit • Hobbys • Soziale Ereignisse • Urlaub • Unterhaltung • Vereinsmitgliedschaft • Gemeinschaften • Einkaufen • Sport 	<ul style="list-style-type: none"> • Familie • Zuhause • Beruf • Gemeinschaften • Erholung • Mode • Essen • Medien • Leistungserreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich selbst • Sozialen Belangen • Politik • Geschäftswelt • Wirtschaft • Erziehung und Bildung • Produkten • Zukunft • Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Ausbildung • Einkommen • Beruf • Familiengröße • Wohnverhältnisse • Geographischer Hintergrund • Größe der Stadt

Abbildung 3: Der AIO-Ansatz als Instrument der Lebensstilklassifikation

(Plummer, 1974, S. 34)

Bei der Klassifikation von Lebensstiltypen kann zwischen ein- und mehrdimensionalen Typologien unterschieden werden: Zu der Gruppe der vereinfachten Klassifikationen gehören beispielsweise die in den Medien oftmals erwähnten und zu Schlagbegriffen avancierten *Yuppies* (*young urban professional people*), *Dinks* (*double income, no kids*) und *Lohas* (*Life-Style of health and sustainability*) oder auch die besonderen Gruppen von Lebensstilen wie die „Skeptische Generation“, „68er Generation“, „Generation X“

oder „Generation Y“.¹⁴ Letzteren ist gemeinsam, dass sie jeweils Angehörige einer Jahrgangsstufe mit ähnlicher Sozialisation und Konsumverhalten sind. Davon zu unterscheiden sind mehrdimensionale Käufertypologien, die mit Hilfe statistischer Reduktionsverfahren (z.B. Faktorenanalyse, Cluster-Analyse, Multidimensionale Skalierung) gebildet werden.

In der Praxis existieren diverse, unterschiedliche Schwerpunkte setzende Modelle zur Typologienbildung, mit deren Hilfe dann Marktsegmente gebildet werden können. Zu den bekannten typologischen Ansätzen zählen die von der Sinus Gesellschaft für Sozial- und Marktforschung mbH entwickelten Typologien Sozialer Milieus,¹⁵ die Lifestyle-Typologie der Werbeagentur Michael Conrad & Leo Burnett (in Zusammenarbeit mit der Sinus Gesellschaft für Sozial- und Marktforschung mbH), die von der Gesellschaft für Konsumforschung auf europäischer Basis entwickelten *Euro-Styles* und die ebenfalls auf europäischer Basis beruhenden RISC-Eurotrends *des Research Institute on Social Change*. Auch Verlage wie der Spiegel-Verlag (OUTFIT) und der Gruner + Jahr-Verlag (DIALOGUE) untersuchen gesellschaftliche Entwicklungen und Wertetrends und clustern die Bevölkerung in Typen.

Ziel der Lebensstilforschung ist es, Zielgruppen zu definieren, die in verhaltensrelevanten Merkmalen weitgehend übereinstimmen und von anderen Gruppen gut abgrenzbar sind, gleichzeitig von der Größe her und nach Marketingkriterien als Zielgruppe auch ökonomisch in Frage kommen. So können mithilfe des Lebensstilkonzeptes Marktsegmente (Gesamt- oder Teilmärkte) abgegrenzt werden. Kennzeichen der Segmentierung ist, dass hierzu nicht jeweils eine Variable, sondern spezifische Variablenkombinationen herangezogen werden. Ausgangspunkt zur Bildung von Typologien sind verschiedenartige Variablen, insbesondere soziodemografische Angaben, Persönlichkeitsmerkmale,

¹⁴ Aufgrund demografischer Entwicklungen und ihrer hohen Kaufkraft werden zunehmend Senioren (geboren zwischen 1940 und 1950) als Adressaten des Marketings interessant. Bezeichnungen wie „*Best Ager*“, „*Woopies*“ (*well off old people*), „*Sleepies*“ (*second life people*), „*Empty Nesters*“ oder die „Neuen“ Rentner bringen diese Attraktivität zum Ausdruck. Interesse gilt aber auch der vermögenden Gruppe „50+“, die durch Bezeichnungen wie „*Master Consumers*“ oder „*Silver Surfer*“ umschrieben werden.

¹⁵ In regelmäßigen Abständen nimmt das Sinus-Institut eine Segmentierung der bundesdeutschen Bevölkerung in kombinierte Werte- und Sozialschichtgruppen vor. Insbesondere Hersteller der Automobilindustrie arbeiteten bereits Mitte der 80er Jahre mit den Sinus-Milieus und versuchten, ihre Modellpolitik auf die relevanten Abnehmergruppen auszurichten.

produktgruppenbezogene Einstellungen und Angaben zum Kaufverhalten. Lebensstile eignen sich zur Produktdifferenzierung und segmentsspezifischen Produktpositionierung (Trommsdorff, 2004, S. 228f). Die sich in Lebensstilen verkörpernden Werthaltungen zeichnen sich durch ihre besondere prognostische Relevanz für das Konsumentenverhalten, Konsumpräferenzen und Kaufentscheidungen aus, da Werte von kurzfristigen situativen Veränderungen relativ unabhängig sind (Meffert, 2005, S. 200). Um Lebensstile zu bestimmen, werden daher oftmals individuelle Werthaltungen herangezogen (zur Wertesegmentierung auch Johnson, 2001, S. 49ff; Kroeber-Riel, 1992, S. 579). Die Verhaltensrelevanz des Konstruktes Lebensstil ist jedoch nicht unumstritten; die Aussagekraft wird teilweise in Frage gestellt. Einigkeit besteht zumindest darüber, dass den Lifestyle-Segmentierungen insbesondere in Produktbereichen, in denen ein hohes Involvement der Konsumenten unterstellt werden kann (wie bei hochpreisigen Uhren, Schmuck oder Autos), eine vergleichsweise höhere Bedeutung beizumessen ist (Haley, 1985, S. 12; Meffert, 2005, S. 204).

2.3.4 Relevanz von Werten für das (Konsum-)Verhalten

Nach v. Rosenstiehl (1992) wird menschliches Verhalten durch Determinanten wie persönliches Wollen, soziales Dürfen, individuelles Können und situative Ermöglichung bestimmt. Menschliche Verhaltensreaktionen werden demzufolge durch aktivierende (konative und affektive) und kognitive Prozesse beeinflusst, die durch Stimuli aus der Umwelt in Gang gesetzt werden. Einstellungen wie Werte umfassen konative, affektive und kognitive Elemente, ihnen wird somit eine verhaltenssteuernde Wirkung zuteil: Ihre Verhaltensrelevanz resultiert zum einen aus ihrer Konstitution als direkte Beurteilungsmaßstäbe eines Individuums (explizite Beurteilungsmaßstäbe). Zum anderen spiegeln sich Werte in Einstellungen, Bedürfnissen und auch in Emotionen wider (implizite Beurteilungsmaßstäbe). Hier agieren sie als Hintergrundvariablen. Emotionen werden durch das internalisierte Wertesystem zumindest beeinflusst, während (Sekundär-) Bedürfnisse gesellschaftlich überformt und durch Werte geprägt werden (Hillmann, 1981,

S. 26ff).¹⁶ Die nachstehende Abbildung 4 stellt diesen Zusammenhang grafisch dar: Personale Faktoren sowie Faktoren der externen wie internen Umwelt beeinflussen das individuelle Überzeugungssystem, das sich aus zentral verankerten Basis- und Grundwerten und weniger zentralen Einstellungen konstituiert. Aus diesem Wechselwirkungsverhältnis resultiert das Konsum- und Verbrauchsverhalten. Dabei können sich Werte unmittelbar, mittelbar oder nur bedingt auf Verhalten auswirken (Silberer, 1991, S. 90ff).

Auf der individuellen Ebene kann es zu einem Auseinanderfallen des proklamierten (verbal-ideelle Ebene) und des tatsächlich verhaltensbestimmenden Wertesystems (Verhaltensebene) kommen. Derartige Abweichungen können mehrere Ursachen haben: Zum einen kann ein Fehlen von Kontrollen dazu führen, dass allein die Proklamation von Werten eine ausreichende soziale Belohnung (im Sinne des Gratifikationsprinzips) in Aussicht stellt. Auch können relevante Werthaltungen sich als konfligierende Zielvorstellungen in ihrem Einfluss zumindest teilweise neutralisieren. Es kann aber auch zu einem wertabweichenden Verhalten dadurch kommen, dass der persönliche Beitrag zur Verwirklichung eines Ziels als zu geringfügig eingeschätzt wird, wodurch ein entsprechendes Verhalten trotz Proklamation ausbleibt. Und letztlich ist, wie bereits oben geschildert, das Wertesystem nur eine unter vielen Determinanten, die das Verhalten bestimmen: Auch die soziale Umwelt (z.B. *Peergroups* bei Jugendlichen), verfügbares Einkommen, Zeit, Energie oder situative Einflüsse (z.B. Sonderangebote oder eine zum Kauf animierende Werbung) können dazu führen, dass es lediglich bei einem proklamierten Wertesystem bleibt. Für die Marketingplanung bleibt jedoch auch das proklamierte Wertesystem von Bedeutung, da hier zumindest eine potenzielle Verhaltensrelevanz besteht und Individuen dazu neigen, die verbal-ideelle Ebene und die Verhaltensebene anzugleichen, um Spannungszustände abzubauen (Silberer, 1985, S. 11; Wiedmann, 1984b, S. 6).

¹⁶ Bei Bedürfnissen ist zwischen Primär- und Sekundärbedürfnissen zu unterscheiden. Erstere sind angeboren, werte- und kulturneutral, während Sekundärbedürfnisse im Rahmen von Enkulturations- und Sozialisationsprozessen erlernt werden.

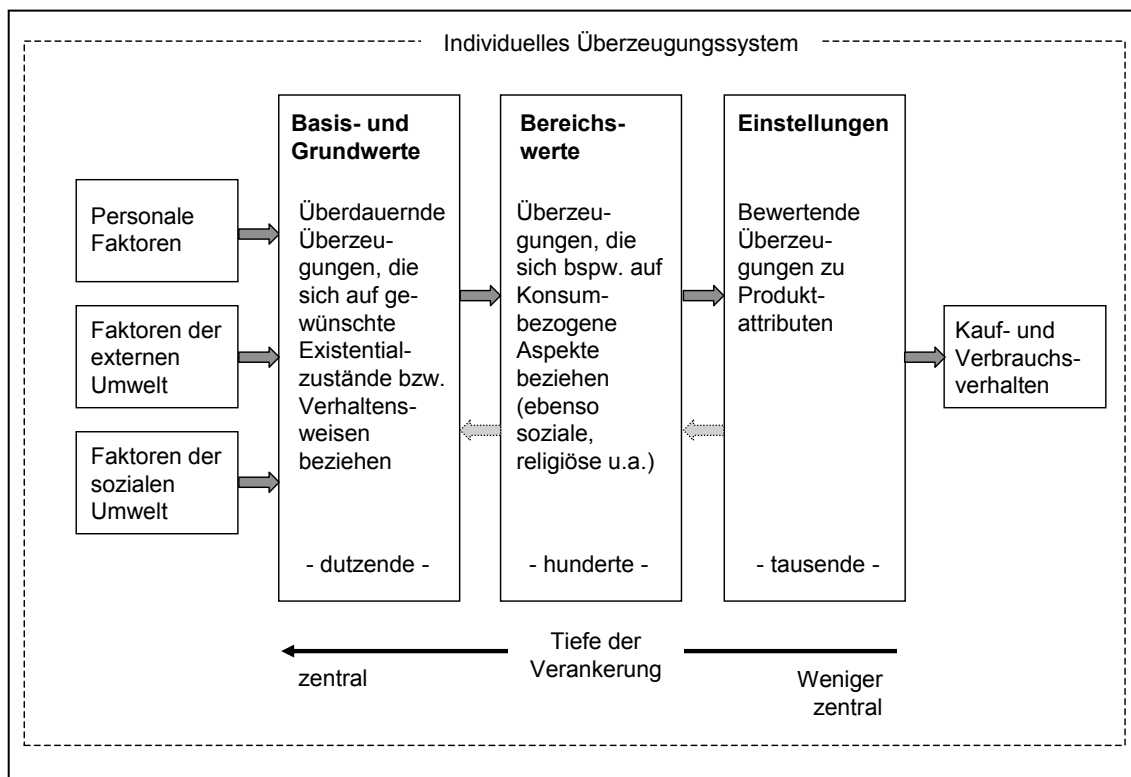


Abbildung 4: Verhaltensrelevanz von Werten (in Anlehnung an Vinson, Scott & Lamont, 1977, S. 44ff)

Individuen gestalten ihr Leben und damit ihr Marktverhalten nach bestimmten, kategorisierbaren Wertvorstellungen (Wyss, 1991). Individuellen Werten der Konsumenten kommt z.B. bei der Auswahl von Produkten oder Dienstleistungen Relevanz zu (Freter & Barzen, 1994, S. 7267). Aufgrund der Relevanz von Werten für das Konsumverhalten und ihrer relativ langfristigen Stabilität, eignet sich ihre Betrachtung und Beobachtung für die Entwicklung langlebiger und mit langen Realisationszeiten verbundenen Produkten.

Die Relevanz von in einer Kultur verankerten Werten („kulturelle“ Werte) für das Konsumentenverhalten illustriert Gutman anhand einer Mittel-Ziel-Kette (*Means-End-Chain*; Gutman, 1982, S. 60ff). Produktattribute fungieren als Mittel, um kulturelle Werte als Endziel zu erreichen. Zwischengeschaltet sind konsumspezifische Ziele, die instrumentell für die Zielgestaltung wirken. Kulturelle Werte wiederum spiegeln sich in Produktattributen. Gutmans Konzeptualisierung beruht dabei zum einen auf der Unter-

teilung von Rokeach in instrumentelle und terminale Ziele, zum anderen auf Rosenbergs *Expectancy-Value-Theory* (Rosenberg, 1956, S. 367ff). Dieser Theorie zu Folge beurteilen Konsumenten Produkte danach, inwiefern diese ihnen im Erreichen kultureller Werte dienlich sind, inwiefern diese Produkte also zu einer Zielerreichung instrumentalisiert werden können. Demnach evaluieren Konsumenten die projizierten Folgen ihrer (Kauf-) Handlungen und favorisieren diejenigen Produkte, die der sozialen Erwünschtheit am nächsten kommen (vgl. hierzu auch Assael, 1995, S. 464).

Für Unternehmen resultieren aus dieser Wertedynamik von Konsumenten Chancen und Risiken: „Die Chancen liegen in dem Entstehen neuer Märkte und Konsumententypen, sowie in der Möglichkeit, Marktnischen zu entdecken und erfolgreich zu besetzen. Die Risiken bestehen im Wesentlichen darin, dass der Wertewandel und die damit einhergehende Umstrukturierung der Märkte, von Unternehmen nicht frühzeitig erkannt und umgesetzt werden“ (Freter & Barzen, 1994, S. 7267f). Unternehmensstrategen und Marketingexperten müssen sich auf diese Wandlungsprozesse einlassen und mögliche, damit einhergehende Konsumimplikationen antizipieren (im Sinne einer Anpassungs- oder Aggressionsstrategie), um den Absatz der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen weiterhin nicht nur zu sichern, sondern zu optimieren (vgl. für viele Tietz, 1982, S. 91ff). E. Grimm (1990) betont das marketing- und kommunikationsstrategische Potenzial der Wertewandelsforschung: „Für die Markenführung traditionsreicher, auf große Marktsegmente zielender Produkte ist die Berücksichtigung des soziokulturellen Wandels unter Umständen noch wichtiger als für Marken/Produkte, die im ‚modernen‘ Teil der soziokulturellen Karte operieren. Vor allem für die Breiten-Produkte kommt es darauf an, die generelle soziokulturelle Entwicklung nicht aus den Augen zu verlieren, gleichsam mit dem Zeitgeist Schritt zu halten. Oft vollziehen sich Veränderungen in den traditionellen Bevölkerungs-/Verbraucherschichten sogar – nach längerem Zeitverzug – schneller als in den Avantgarde-Gruppen (*Catching-up*-Phänomen)“ (S. 20).

Der Wandel von Werten und damit zusammenhängender Konstrukte bringen eine Gesellschaft in Bewegung und verändern bekannte Strukturen. Aufgrund dieser Dynamik ist eine Vorab-Evaluierung von Chancen und Risiken nicht immer möglich. Unternehmen sind daher bemüht, Wandlungsprozesse zu antizipieren, zu verstehen und entspre-

chende Handlungsaktivitäten an den veränderten Umweltbedingungen auszurichten. Ziel ist es, Unsicherheiten bezüglich möglicher Zukunftsentwicklungen zu reduzieren. In dieser Arbeit soll eruiert werden, wie Unternehmen aus betrieblicher Umwelt und Konsumgesellschaft erwachsende Unsicherheiten mit Hilfe von *Corporate Foresight* frühzeitig erkennen und entsprechende Handlungsimplicationen ableiten können. Kapitel 3 ist den konzeptionellen Grundlagen und Nutzungsmöglichkeiten von Zukunfts- und Trendforschung gewidmet.

3 Konzeptionelle Grundlagen und Nutzungsmöglichkeiten von Zukunfts- und Trendforschung

Die Beschäftigung mit der Zukunft ist vermutlich so alt wie die Menschheit selbst. Bereits älteste überlieferte schriftliche Dokumente zeugen von frühen Versuchen, Zukunftsentwicklungen vorherzusagen (Minois, 1998, S. 26ff; Schüll, 2006, S. 6f). In Abkehr von bloßer Zukunftsprophetie beschäftigten sich später Philosophen, Theologen und andere Gesellschaftswissenschaftler mit „Utopien, spekulativen Zukunftsentwürfe[n] und Gesellschaftsmodelle[n] mit globalen Erkenntnis- und Entwicklungsanspruch“ (Kreibich, 2006, S. 5). Nicht nur im Rahmen gesellschaftlich-politischer und philosophischer Überlegungen war und ist die Auseinandersetzung mit möglichen Zukunftsentwicklungen von allgemeinem Interesse. Die Antizipation möglicher Zukunftsentwicklungen kann auch für Organisationen und Unternehmen im Speziellen existenziell relevant sein.

Unternehmensumwelten verändern sich: Veränderungen in den Bereichen Makroökonomie, Technologie, Ökologie, Politik und Recht sowie soziokulturelle Veränderungen in einer Gesellschaft können den unternehmerischen Aktionsraum empfindlich einschränken, oder aber auch durch das Ergreifen neuer Chancen ausweiten. Ganz im Sinne des athenischen Staatmannes Perikles, der gesagt haben soll, es komme nicht darauf an, die Zukunft vorherzusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein, kann es auch für Unternehmen wettbewerbsentscheidend sein, mögliche Zukunftsentwicklungen zu antizipieren und Aktivitäten proaktiv daran auszurichten. Dabei sieht sich die Strategiefindung in Unternehmen mit verschiedenen Graden an Unsicherheit konfrontiert, die

von einer klaren bis zu einer völlig unklaren Entwicklung reichen können (vgl. Abbildung 5). Das Ausmaß, in dem Unternehmen Unsicherheiten bezüglich möglicher Zukunftsentwicklungen zu reduzieren vermögen, kann als eine strategische (Meta-)Kompetenz im Sinne des in Kapitel 5.2 noch zu diskutierenden ressourcenbasierten Ansatzes (*RbV*) und seiner Abwandlungen interpretiert werden. Zukunfts- und Trendforschung können dabei als Instrumente fungieren, solche Veränderungen aufzuzeigen.

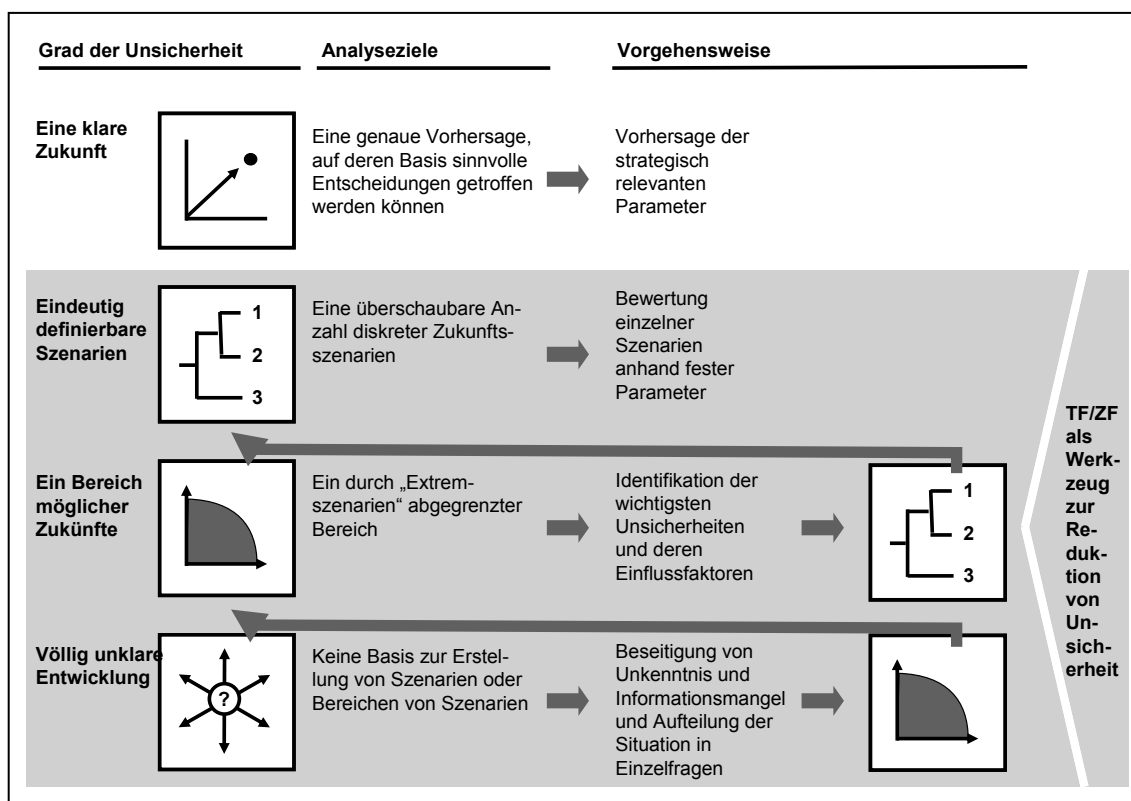


Abbildung 5: Zukunfts- und Trendforschung als strategische Werkzeuge zur Reduktion von Unsicherheit (in Anlehnung an Courtney, Kirkland & Viguerie, 1997)

Die Etablierung von Zukunfts- und Trendforschung in Unternehmen kann erstens als eine „Denkhaltung“ aufgefasst werden. Zukunfts- und Trendforschung bieten zweitens ein reiches Methodenspektrum, mit Hilfe dessen Erkenntnisse generiert werden können, die dazu beitragen, auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

Im Rahmen dieser Arbeit soll speziell auf die Zukunfts- und Trendforschung in Unternehmen (*Corporate Foresight*) eingegangen werden. In diesem Zusammenhang soll die

Beratung durch Agenturen nur am Rande eine Rolle spielen. Zunächst sollen allgemeine Aspekte von Zukunfts- und Trendforschung dargestellt und erörtert werden, um ein Grundverständnis darüber zu erzielen, was jeweils unter diesen Forschungsrichtungen zu verstehen ist.

3.1 Zukunftsforschung

Zukunftsforschung im Sinne dieser Arbeit ist eine „interdisziplinär angelegte Forschungsrichtung, die sich mit Fragen zukünftiger Entwicklungen v.a. in den Bereichen Politik, Gesellschaft, Wirtschaft, Technik, Kultur, Umwelt und Bevölkerung beschäftigt. Erkundung der Zukunft sowie die Bestätigung oder Kritik vorhandener Zukunftsentwürfe gehören zu ihren Aufgaben“ (Brockhaus-Enzyklopädie, 1996, S. 646). Es geht um „die wissenschaftliche Befassung mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und Gestaltungsoptionen sowie deren Voraussetzungen in Vergangenheit und Gegenwart“ (Kreibich, 1995, Sp. 2814; Kreibich, 2006, S. 3).

Der deutsche Futurologe Flechtheim (1972) formulierte in den frühen 70ern folgende Grundpostulate der Zukunftsforschung:

1. Die Welt ist dynamisch, sie ändert sich in ihren Grundstrukturen, sie produziert Neues.
2. Gewisse Grundstrukturen des Wandels sind zumindest teilweise erkennbar.
3. Richtung und Tempo der Änderungen können hier und da in groben Zügen vorhergesehen werden.
4. Auch antithetische Prognosen und Projektionen haben ihren Wert – sie können zur Klarlegung von Problemen und Krisen beitragen und sogar teilweise richtig sein (Spezifizierung bezüglich Zeit, Raum, Gruppe usw. oder Grad der Wahrscheinlichkeit).
5. Innerhalb des Rahmens besteht Freiheit der Wahl und der Gestaltungsmöglichkeit.
6. Durch das Erkennen des Notwendigen, Möglichen und Gewollten wird die Zukunft mitgestaltet. (S. 13f)

Dem stehen die von Picht benannten drei Grundaspekte der Zukunftsforschung nahe, die Basis jeder Zukunftsantizipation bilden: Prognose, Planung und Utopie.¹⁷ Steinmüller (1997) formuliert:¹⁸

Kurz gefasst ist Prognose die Antizipation der Zukunft durch Theorie, Planung die Antizipation der Zukunft für die Praxis, Utopie eine Antizipation des durch das Handeln zu verwirklichenden Zustandes. Dabei wird vorausgesetzt, dass die produktive Einbildungskraft ein Schema des Spielraums der prognostischen Möglichkeiten entwirft, aus denen eine – die Utopie – ausgewählt wird. Utopie und Prognose sind wiederum Voraussetzung für Planung (ausgearbeiteter Entwurf der rationalen Direktiven des Handelns). (S. 12)

Grundlegendes Ziel ist es, durch das Erstellen von Zukunftsbildern Handlungs- und Orientierungswissen zu liefern: „Der Zukunftsforschung geht es darum, komplexe dynamische Systeme und Prozesse in ihren strukturbestimmenden Elementen – den Trends und Attraktoren – zu erfassen, um Handlungs- und Orientierungswissen zu erarbeiten“ (Trapp, 1999, S. 4). Konstitutiv ist dabei, dass nicht die Zukunft als einziges Ereignis prognostiziert werden soll, da Zukunft prinzipiell als nicht vorherseh- oder vorhersagbar gilt. „Die Zukunftsforschung hat also weniger die Aufgabe, vorherzusagen was sein wird, als was sein könnte“ (Müller-Stewens, 1988, Sp. 2919; vgl. auch Wagenführ, 1970, S. 127ff). Vielmehr sollen mehrere, alternative Zukunftsbilder (Bruckmann, 1977, S. 18; Wagenführ, 1985, S. 571f) entworfen und eine Arena von Möglichkeiten aufgezeigt werden, innerhalb derer sich die möglichen, wahrscheinlichen und vorzuziehenden

¹⁷ Flechtheim, Blanke und Fenner (1975, S. 104) sprechen von den drei futurologischen P: Prognostik, Planung und Philosophie der Zukunft. Unter Philosophie ist hier Methodologie, Erkenntnislehre und Ethik von Zukunftsforschung zu fassen.

¹⁸ Steinmüller bezieht sich auf Picht (1992). Nach dieser Einteilung durch Picht sieht Steinmüller Zukunftsforschung im engeren Sinne in der Prognosetätigkeit (deskriptiv), Zukunftsgestaltung hingegen in Planung und Utopie (normativ); demnach bilden Prognosen die Grundlage für Zukunftsgestaltung, wobei normative Elemente in der Prognosetätigkeit berücksichtigt werden und in Zukunftsstudien einfließen (Steinmüller, 1997, S. 14).

Zukünfte finden (Müller-Stewens, 1988, Sp. 2920).¹⁹ Es gilt, auf die Zukunft vorbereitet zu sein. Diskontinuitäten und (plötzliche wie beabsichtigte) Brüche in der Entwicklung werden explizit in die Betrachtung inkludiert (de Jouvenel, 2000, S. 56; als Auslöser für Brüche nennt er Schwelleneffekte, Innovationsschübe, Verhaltensänderungen der Akteure oder bewusste Änderungen der Spielregeln). Zukunft soll nicht vorausgesagt werden „oder sie als etwas zu enthüllen, das bereits feststeht; stattdessen zielt die Zukunftsforschung darauf, uns beim Aufbau der Zukunft zu unterstützen. Sie ermutigt uns, die Zukunft als etwas, was gestaltet werden muss, zu betrachten und nicht als etwas, das bereits entschieden ist, oder als Geheimnis, das nur einer Deutung bedarf“ (de Jouvenel, 2000, S. 55).

3.1.1 Impulse zur Entwicklung von Zukunftsforschung

Die wissenschaftlich fundierte Zukunftsforschung ist eine noch relativ junge Disziplin. Ihre systematische Entwicklung und Anwendung lässt sich auf die 30er und 40er Jahre des 20. Jahrhunderts zurückdatieren; aufgrund militär-strategischer Einsatzmöglichkeiten wurde eine intensive Weiterentwicklung durch den 2. Weltkrieg und den darauf folgenden Kalten Krieg begünstigt. In den 40er und 50er Jahren entstanden daher in den USA eine Reihe von Forschungseinrichtungen, die auch durch die Entwicklung neuer Prognosemethoden als *Think Factories* fungierten und sich zunächst durch eine technokratisch-pragmatische Herangehensweise auszeichneten.²⁰ Im weiteren Verlauf wurden militär-strategische Überlegungen um zivile Themen ergänzt. Zivile Aufgaben und politische Administration standen in den skandinavischen Ländern und den Niederlanden von Beginn an im Fokus; in den sozialistischen Ländern wie der Sowjetunion und Osteuropa wurde die Zukunftsforschung zur wissenschaftlichen Unterstützung staatlicher Langfristplanung eingesetzt. Während die Institutionalisierung von Zukunftsforschung

¹⁹ Dieses offene, multiple Verständnis von Zukunftsforschung kommt sowohl im Englischen (*futures research* oder *future studies*) als auch im Französischen (*futuribles* von *futurs possibles*) aufgrund der Pluralformen viel besser zum Ausdruck. Nur noch selten findet der von Flechtheim geprägte Ausdruck „Futurologie“ (*futureology*) Anwendung. Darüber hinausgehend unterscheidet Steinmüller trennscharf zwischen deterministischen (Prognose – *prévision* – *forecasting*) und offeneren (mögliche und gewünschte Zukünfte – *futuribles* – *futures*; Vorausschau – *prospective* – *foresight*) Terminologien bzw. Verfahren (Steinmüller, 1997, S. 12).

²⁰ Zu nennen sind hier das *Stanford Research Institute* (SRI), die *Rand-Corporation*, die *Systems Development Corporation* (SDC) und das *Massachusetts Institute for Technology, Research and Engeneering* (MITRE).

in dieser Zeit prosperierte,²¹ konnte sich in Deutschland eine politisch-staatliche Institutionalisierung von Zukunftsforschung nicht durchsetzen (Kreibich, 2006, S. 17). Es entwickelte sich aber eine humanistisch-pazifistisch geprägte Bewegung, in deren Fokus die Entwicklung „humaner Gesellschaftsmodelle und deren Verwirklichung“ rückten. Begleitet von Friedens-, Antikern- und Umweltbewegungen entstand so eine kritische Gesellschafts-, Sozial- und Zukunftsforschung mit Elementen sozialdemokratischer und sozialistischer Gesellschaftsvorstellungen (Kreibich, 2006, S. 7; auch Steinmüller, 1997, S. 6).²² Parallel dazu bildeten sich eine kybernetisch-systemtechnische und eine wirtschaftliche Zukunftsforschung heraus.²³ Letztere wurde von Wagenführ auch als „ökonomische Futurologie“ bezeichnet, speiste sich aus wirtschaftswissenschaftlichen und wirtschaftsnahen Fachgebieten (Ökonomie, Mathematik, Statistik, Soziologie, Psychologie etc.) und bezog sich sowohl auf Makro- als auch Mikroebene (Wagenführ, 1970, S. 35ff).²⁴ Insbesondere Großunternehmen wie Daimler, Siemens, BASF, Royal Dutch Shell u.a. bauten interne Zukunftsforschungskapazitäten auf. Dies reichte von der Beauftragung einzelner Mitarbeiter bis hin zur Etablierung ganzer Abteilungen. Auch entstanden privatwirtschaftliche Beratungseinrichtungen (Agenturen), um Unternehmen, die sich eine Institutionalisierung nicht leisten konnten oder wollten, bei Aktivitäten der Zukunftsforschung zu unterstützen.

²¹ Die *World Future Studies Federation* (WSFS) und die *World Future Society* (WFS) sind bedeutende Institutionalisierungen von Zukunftsforschung. International tätig sind auch folgende Einrichtungen: das *Bureau of Studies, Programming and Evaluation* (UNESCO), das *International Futures Programme* (OECD) und die Forschungsgruppe FAST (*Forecasting and Assessment in Science and Technology*). Zu den Einrichtungen der internationalen Zukunftsforschung zählen: der *Club of Rome*, das *World Resource Institute* (WIR) sowie das *Worldwatch-Institute*. Darüber hinaus gibt es noch weitere Einrichtungen wie das *International Environment Institute* (IEI) der *Foundation for International Studies*, das *International Institute for Applied Systems Analysis* (IIASA) oder die Internationale Bibliothek für Zukunftsfragen (Kreibich, 2006, S. 13ff).

²² Als nennenswerte Vertreter dieser Haltung können in Deutschland z.B. Flechtheim, Jungk und Toffler gelten. Im Rahmen ihrer Überlegungen extrapolierten sie v.a. technologische und ökonomische Entwicklungen der Wachstumsgesellschaft in die nächsten Jahrzehnte und prognostizierten so gesellschaftliche Konsequenzen – zumeist mit gesellschaftskritischer Konnotation. Auf diese Prognosen übertrug sich jedoch die fehlerhafte Annahme, die Gesellschaft entwickle sich linear weiter, so dass viele Prognosen nicht bestätigt werden konnten.

²³ Steinmüller unterscheidet vier Zugänge zu Grundfragen der Zukunftsforschung: Der philosophisch-erkenntnistheoretische, der sozialkritische, der politikwissenschaftliche und der wirtschaftswissenschaftlich-unternehmensbezogene Zugang. Da im Rahmen dieser Abhandlung die wirtschaftliche i.w.S. bzw. die betriebliche Zukunfts- und Trendforschung im Fokus stehen, sei an dieser Stelle nur auf weiterführende Literatur verwiesen, z.B. Steinmüller (1997), S. 15f; vgl. zur wirtschaftlichen Zukunftsforschung auch Wagenführ (1969).

²⁴ Makroökonomische Überlegungen drehten sich um das Überkommen von Krisen und der langfristigen Handlungsfähigkeit, während auf mikroökonomischer Ebene das unternehmerische Agieren in dynamischen, von Unsicherheiten geprägten Umwelten im Mittelpunkt stand. Hier gewann das „vernetzte Denken“ an Bedeutung (vgl. Steinmüller, 1997, S. 15; Vester, 1978).

3.1.2 Aufgaben und Ziele von Zukunftsforschung

Zukunftsforschung ist nicht auf ein Themengebiet begrenzt, sondern umfasst ein sehr breites und komplexes Themenspektrum. In Anlehnung an Kreibich, der eine sehr detaillierte Auflistung exemplarischer Beschäftigungsinhalte aufführt (Kreibich, 2006, S. 9f), kann Zukunftsforschung bei Fragestellungen aus folgenden Bereichen einen wertvollen Beitrag leisten:

- Technik und Technologie: Technikentwicklung, Technikfolgenabschätzung, Technikbewertung, Technikgestaltung
- (Globale) Politik, Gesetzgebung und Gesellschaft: Bevölkerungsentwicklung, Entwicklung von städtischen Ballungsräumen und Mobilität, Regierungsformen, internationale Beziehungen, Instrumente für ein langfristig tragfähiges internationales Krisenmanagement
- Makroökonomie: Wirtschaftswachstum und ökologische Folgen, Zukunft der Arbeit und der Arbeitsorganisation (Arbeit, Beruf, Freizeit), neue Fortschritts- und Wettbewerbsmuster, Voraussetzungen für eine zukunftsfähige Kreislaufwirtschaft, Modelle einer *sustainable economy*
- Mikroökonomie, Wettbewerber und Interessensgruppen: Zukunft der Arbeit und der Arbeitsorganisation (Arbeit, Beruf, Freizeit), neue Fortschritts- und Wettbewerbsmuster, Zukunftsstrategien und Zukunftsmanagement in Unternehmen
- Ökologie: Ressourcenverbrauch und globale Umweltbelastungen, Zukunftsmodelle für ökologische und sozialverträgliche Energie-, Wasser- und Bodennutzungen
- Gesellschaft, Kultur und Wissen: Neue Lebensformen und -stile, Zukunft der Familie, Chancen und Risiken der Individualisierung, neue Wohlstands- und Lebensqualitätsmodelle, neue Bildungs- und Erziehungssysteme, Zukunft der Kultur und der Mediennutzung, Zukunft der Informations- und Kommunikationsgesellschaft, Zukunft der Wissenschafts- und Hochtechnologiegesellschaft, Modelle einer *sustainable society* und *sustainable community*

Die Unterteilung des Themenspektrums in Technologie, Politik und Gesetzgebung, Makro- und Mikroökonomie, Ökologie und Gesellschaft entspricht den Quellen strategischer Unsicherheit, auf die in Kapitel 4.2 näher eingegangen werden wird.

Wenngleich Inhalte von Zukunftsforschung nur auf einer sehr abstrakten Ebene zu generalisieren sind, gibt es in der Literatur Bemühungen, zumindest allgemeine Ziele und Aufgaben von Zukunftsforschung im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners über alle Anwendungsmöglichkeiten hinweg zu bestimmen. So liegt für Göpfert das Hauptziel von Zukunftsforschung im „Beitrag zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz bei der Durchführung und Umsetzung zukunftsorientierter Studien in den Wissenschaftsdisziplinen (...) und in der Praxis, den es zu maximieren gilt“ (Göpfert, 2004, S. 10). Zur erfolgreichen Umsetzung von Zukunftsforschung lassen sich der Autorin folgend darunter verschiedene Einzelziele subsumieren (ebenda): Zum einen ist auf ein ausgewogenes Verhältnis von Aussagequalität, Zeit und Kosten zu achten (Input-Output-Relation). Herangehensweise und Methodenauswahl müssen dem konkreten Untersuchungsobjekt entsprechend gewählt werden. Ergebnisse aus Zukunftsstudien sollten in Strategien einfließen und so eine Umsetzung erfahren (vgl. Trendtransfer); dabei sollte auf präferierte und wünschenswerte Zukunftsbilder aktiv und innovativ hingearbeitet werden.

Die Durchführung von Zukunftsforschung ist ein mehrphasiger Prozess, der mit der Festlegung des Untersuchungsobjektes beginnt. Idealtypisch folgen eine vereinfachte modellhafte Abbildung und die Generierung von Zukunftsbildern. „Sowohl das Zielsystem und die Strategien als auch die Wege und Maßnahmen befinden sich in einem rückgekoppelten Erkenntnis- und Erfahrungsprozess mit den rasanten Veränderungen der Umfeldbedingungen. Zukunftsforschung ist somit selbst ein äußerst dynamischer Prozess“ (Kreibich, 2006, S. 10; vgl. das weiter unten beschriebene Paradoxon-Phänomen). Den prozessualen Charakter von Zukunftsforschung betont auch Coates: „Foresight is the overall processes of creating an understanding and appreciation of information generated by looking ahead. Foresight includes qualitative and quantitative means for monitoring clues and indicators of evolving trends and developments and is best and most useful when directly linked to the analysis of policy implications. Foresight prepares us to meet the needs and opportunities of the future“ (Coates, 1985, S. 30). Auch Göpfert

hebt den Prozesscharakter von Zukunftsforschung hervor (Göpfert, 2004, S. 11). Neben dem Prozessmanagement (Projektplanung, -durchführung und -kontrolle; Kontrolle bzgl. Methodenauswahl) zählt Göpfert zu den weiteren Aufgaben von Zukunftsforschung bzw. deren Vertretern die Neu- und Weiterentwicklung entsprechender Forschungsmethoden, insbesondere qualitativer Methoden. Dies erfordert Schulung und Training für eine erfolgreiche Methodenanwendung. Weiter bedürfen Abnehmer der Forschungsstudien Unterstützung bei Entwurf und Interpretation alternativer Zukunftsbilder sowie eine beratende Begleitung bei der Umsetzung vorzuziehender Zukünfte. Die Auswertung von Ergebnissen sowie Erfahrungen bei der Methodenanwendung fließen in die Weiterentwicklung von Methoden bzw. in die Optimierung des Projektmanagements ein.

Mit anderer Akzentuierung sieht Graf (2003, S. 362) die Aufgaben von Zukunftsforschung zum einen in einer Beschreibung von Zielen und Wertvorstellungen sowie in einer Beschreibung von Zusammenhängen und Trends von Schlüsselfaktoren. Im Rahmen von Zukunftsforschung sollen Rahmenbedingungen geklärt und mögliche und plausible Zukünfte projiziert werden – unter der Annahme, dass derzeitige Politiken und Verhaltensweisen fortgesetzt würden (vgl. hierzu auch die Ausführungen von Neuhaus (2009) zu Zukunftsbildern in Organisationen²⁵). Um wünschbare Ziele zu erreichen, gilt es, alternative Politiken und Verhaltensweisen zu beschreiben, zu beurteilen und auszuwählen.

Zukunftsforschung kann als eine multi- und interdisziplinäre Forschungsdisziplin aufgefasst werden, die stets analytische wie deskriptive Komponenten verbindet, sowie normative, prospektive, kommunikativ-partizipatorische (durch das Einbeziehen von Betroffenen bzw. Beteiligten, Akteuren und Entscheidern) als auch gestalterische Elemente enthält (Kreibich, 2006, S. 3). Aus dem Ziel von Zukunftsforschung, die Zukunft proaktiv und effektiv zu gestalten, ergibt sich aber auch ein Paradoxon (*the paradox of*

²⁵ Neuhaus (2009) unterscheidet fünf verschiedene Typen zukunftsgerichteter Bilder: Bilder zukünftigen Handelns, zukünftiger Handlungswirkungen und gewünschter zukünftiger Handlungswirkungen sowie Bilder der zukünftigen eigenen Organisation und der der zukünftigen Umwelt. „Zukunftsbilder sind Repräsentationen zukünftiger Situationen, Ereignisse und Entwicklungen. Mit ihnen behandeln Organisationen und Individuen in ihrer jeweiligen Gegenwart sinnhaft ihre Zukunft (...)“ (a.a.O., S. 182).

forecasting): Informationen über einen möglichen Entwicklungsverlauf in der Zukunft beeinflussen Entscheidungen und Handeln der Entscheidungsträger; unerwünschten Entwicklungen wird entgegengesteuert, so dass ein Ergebnis eintritt, das von der als unheilvoll beurteilten Prognose abweicht (Wagenführ, 1985, S. 580).

3.1.3 Zur Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung

Die Frage, ob die Zukunftsforschung selbst eine Wissenschaft darstellt oder zumindest eine gewisse Wissenschaftlichkeit besitzt, wird kontrovers diskutiert. Es wird sich zeigen, dass eine Einordnung von Zukunftsforschung in wissenschaftstheoretische Konzepte problematisch ist (vgl. z.B. Schüll, 2006, S. 47). Die wissenschaftstheoretischen Ausführungen gelten dabei analog auch für die Trendforschung.

Wissenschaftsbegriff

In Abhängigkeit vom jeweiligen Gegenstand (Untersuchungsobjekt) wissenschaftlicher Aktivität lassen sich verschiedene Wissenschaftsdisziplinen systematisieren: In einer ersten Unterteilung lassen sich die Ideal- bzw. Formalwissenschaften (Mathematik, Logik) von den Realwissenschaften unterscheiden. Letztere werden in Natur- und Sozialwissenschaften unterteilt.²⁶ „Unter dem Begriff Sozialwissenschaften fasst man gemeinhin alle wissenschaftlichen Disziplinen zusammen, die sich mit dem Menschen als soziales Phänomen und mit den institutionellen und organisatorischen Voraussetzungen für menschliches Handeln und Zusammenleben in Gemeinschaften und Gesellschaften beschäftigen“ (Wöhe, 2000, S. 25).²⁷

Zukunfts- und Trendforschung beschäftigen sich mit realen Gegebenheiten. Im Fokus stehen Veränderungen, die durch soziale Interaktion auf gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen etc. Ebenen entstehen und das menschliche Handeln betreffen. Im Rahmen einer Systematisierung wären Zukunfts- und Trendforschung im Bereich von Geistes- bzw. Sozialwissenschaften einzuordnen.

²⁶ Zu den Naturwissenschaften zählen Physik, Chemie und Biologie. In der Literatur werden teilweise Wirtschaftswissenschaften neben Sozialwissenschaften unter dem Oberbegriff Geisteswissenschaften eingeordnet. Diese haben die gesamte menschliche Kultur zum Gegenstand, häufig werden sie daher auch Kulturwissenschaften genannt (Wöhe, 2000, S. 24ff). Für die weiteren Ausführungen soll dies jedoch keine Rolle spielen.

²⁷ Zu den Sozialwissenschaften zählen Wirtschafts- und Rechtswissenschaften sowie Psychologie und Soziologie (Chmielewicz, 1994, S. 33).

Ein einheitlicher Wissenschaftsbegriff ist in der Literatur nicht existent. Die verschiedenen Ansätze variieren, weisen jedoch einige Gemeinsamkeiten auf. Demnach ist Wissenschaft methodisch generiertes Wissen über die Wirklichkeit, das durch Sprache systematisch weiter verbreitet werden kann (Tschamler, 1978, S. 18). Nach Wöhe (2000) ist Wissenschaft gekennzeichnet

(1) durch die Frage nach der Wahrheit und das Suchen nach Antworten, also einem Streben nach Erkenntnis; (2) durch Konstituierung eines Erkenntnisobjekts und von Erkenntniszielen (...). Ist das Objekt (...) im Zeitablauf dauernden Veränderungen unterworfen, so ist das Ziel der restlosen Erfassung des Erkenntnisobjekts ein dynamischer Prozess ohne endliche Begrenzung; (3) durch Anwendung spezifischer Forschungsmethoden zur Gewinnung von Erkenntnissen; (4) durch das Bestreben, alle Urteile über das Erkenntnisobjekt in ihrer Wahrheit zu sichern und in eine systematische Ordnung (System) zu bringen. (S. 23)

Zukunftsforschung versucht, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und ein, die spätere Realität möglichst genau beschreibendes Zukunftsbild zu entwerfen; dass mehrere Zukunftsbilder aufgezeigt werden sollen, verstärkt dieses Ziel. Ein Streben nach Erkenntnis kann somit bejaht werden. Erkenntnisobjekt und -ziele differieren je nach Kontext, sind jedoch fester Bestandteil der Zukunftsforschung. Zur Gewinnung von Erkenntnissen steht der Zukunftsforschung ein breites, teils genuines Methodenspektrum zur Verfügung. Insofern ist der zitierte Wissenschaftsbegriff auf die Zukunftsforschung anwendbar.

Theorielosigkeit von Zukunftsforschung

Problematisch ist die systematische Ordnung bzw. die Systematisierung von Erkenntnissen und deren Einbringung in eine Theorie. Daraus resultiert der Vorwurf der Theorielosigkeit. Wissenschaft setzt sich aus einem geordneten Gefüge von Theorien zusammen (Anzenbacher, 2006, S. 235).

Formal wird eine Theorie als ein System von Sätzen bezeichnet, das derart geordnet ist, dass aus bestimmten Sätzen des Systems ein anderer deduziert werden kann. Diese Sätze werden als Vordersätze oder Explanantia bezeichnet. Die Gesamtheit wird auch mit dem Begriff Explanans belegt. Den daraus deduzierten Satz nennt man Folgesatz oder Explanandum (...). Allgemein sind Theorien Gesamtheiten von Aussagen, deren Gültigkeit hinsichtlich vorgegebener Bereiche von Gegenständen in bestimmten Situationen angenommen wird (Brinkmann, 1991, S. 3f; zit. nach Borchert, Goos & Strahler, 2004).

Theorien wiederum bestehen aus Hypothesen (Vermutungen über die strukturelle Beschaffenheit der Realität) oder Thesen (Behauptungen; Schanz, 1988, S. 24). Zunächst ist eine Hypothese lediglich eine Annahme. Wird sie jedoch verifiziert und als allgemein gültig angesehen, so ist von einer theoretischen Gesetzmäßigkeit (nomologische Hypothese) die Rede (Schanz, 1985, S. 37). Dabei muss die Verifikation begründet und nachvollziehbar sein. Nach Rust ist Wissenschaft daher „das, was sich in einer Theorie und einer daraus abgeleiteten Hypothese fixieren und durch Experiment, Zahlen und Fakten wiederholt beweisen lässt“. Somit ist Wissenschaft „die Bemühung um Erkenntnis, um Richtigkeit, Wahrhaftigkeit und Objektivität“ (Rust, 2002, S. 17).²⁸ Der Wissenschaftstheoretiker Popper sieht die Aufgabe wissenschaftlichen Forschens darin, „Sätze oder Systeme von Sätzen aufzustellen und systematisch zu überprüfen; in den empirischen Wissenschaften sind es insbesondere Hypothesen, Theoriensysteme, die aufgestellt und an der Erfahrung durch Beobachtung und Experiment überprüft werden“ (Popper, 1994, S. 3).

Motor der Wissenschaft ist das Streben nach Erkenntnis. Das Erkenntnisinteresse kann kognitiver, praktischer oder deskriptiver Art sein: Kognitives Erkenntnisinteresse umfasst zum einen das Erklären von Phänomenen (phänomenales Erkenntnisinteresse):

²⁸ Diese Definition entspricht einer rationalistischen Herangehensweise. Unter Rationalismus ist eine Geisteshaltung zu verstehen, die das rationale Denken als einzige Erkenntnisquelle ansieht, d.h. nur vernünftige und begrifflich fassbare Inhalte akzeptiert (Duden, 2006c).

Faktische Gegebenheiten, deren Merkmale und Eigenschaften werden untersucht und finden ihren Niederschlag in Theorien (Borchert et al., 2004, S. 6).²⁹ Ebenso steht das Erklären von Ursachen (kausales Erkenntnisinteresse) realer Phänomene im (kognitiven) Erkenntnisinteresse. Neben dem Erklären spielt auch das Prognostizieren eine Rolle, also das Voraussagen von Ereignissen unter bestimmten Bedingungen. Das Verhältnis von Erklärung und Prognose wurde von Hempel und Oppenheim in einem nach ihnen benannten Schema entwickelt (Steinmüller, 1997, S. 17). Sie konstatieren eine logische Strukturgleichheit: Nach ihrer These gibt es zu jeder erfolgreichen Erklärung eine Prognose mit gleicher logischer Struktur und vice versa. „In populärer Verkürzung bedeutet dies: Was man erklären kann, kann man auch vorhersagen und umgekehrt“ (ebenda).

Mittlerweile gilt die Hempel-Oppenheim-These jedoch als widerlegt, zumindest aber mit Einwänden behaftet (Stegmüller, 1983, mit einer ausführlichen Darstellung möglicher Einwände) – nicht ohne direkte Folgen für das erkenntnistheoretische Fundament der Zukunftsforschung. Gerade der Begriff der Prognose kennzeichnet ein grundlegendes Problem im Spannungsverhältnis von Wissenschaftstheorie und Zukunftsforschung. Wie gezeigt, ist der Prognosebegriff in der Wissenschaftstheorie fest verankert – ebenso in der Zukunftsforschung. Allerdings differieren die jeweiligen Begriffsdeutungen und Reichweiten:

Man versucht von gegenwärtigen Ereignissen, Phänomenen und Entwicklungen auf zukünftige Ereignisse, Phänomene und Entwicklungen zu schließen. Kurz: Prognosen im engen wissenschaftstheoretischen Sinne sind prognostisch gewendete Ursachenerklärungen. Die in der Zukunftsforschung gemachten Prognosen dürften in ihrer Mehrzahl prognostisch gewendete Plausibilitätserklärungen sein. Jede Ursachenerklärung ist dabei auch eine Plausibilitätserklärung, aber nicht

²⁹ Für Popper sind Theorien daher auch mit von der Wissenschaft ausgeworfenen Netzen vergleichbar, „um die Welt“ einzufangen und zu erklären. Der gewonnene Erkenntniszuwachs entspricht dem Zusammenziehen der Netzmaschen (Popper, 1994, S. 31).

umgekehrt (...). Ursachenerklärungen haben einen zwingenderen Charakter als Plausibilitätserklärungen, und dies gilt auch für die jeweilige Umformung hin zu einer Prognose. Dies kann als ein weiterer Grund für die Skepsis angesehen werden, die der Wissenschaftsbetrieb der Zukunftsforschung entgegenbringt. (Schüll, 2006, S. 51)³⁰

Schüll (2006) verweist hier zu Recht auf die explizite Praxisorientierung von Zukunftsforschung als problemgetriebene Querschnittsdisziplin: „Es wäre für sie in keiner Weise hinreichend, ihre Prognosen alleine aufgrund analytischer und vom Kontext abstrahierender Theorien zu entwickeln, die ihre Allgemeingültigkeit durch realitätsfremde Ceteribus-paribus-Annahmen erkaufen“ (S. 52).

Zukunftsforschung wird zwar zunehmend als eigenständige erfahrungswissenschaftlich basierte Forschungsrichtung anerkannt, in deren Entwicklungsverlauf sich zahlreiche, teils genuine, teils aus anderen Disziplinen „entlehene“ Methoden herausgebildet haben. Eine allgemein anerkannte, der Zukunftsforschung zugrunde liegende Theorie gibt es jedoch nicht, auch keine sich widersprechende und um allgemeine Anerkennung buhlende Theorien. Zukunftsforschung entstand aus der Praxis heraus und orientierte sich stets an praktischen Erfordernissen konkreter Problemlagen. Entsprechend entwickelten sich Methoden, Hypothesen und Arbeitsweisen der Zukunftsforschung nicht deduktiv aus einer Theorie heraus. Ebenso wenig haben diese bislang auf induktivem Wege zur Entwicklung einer allgemeinen Theorie geführt (Schüll, 2006, S. 26f). Die Theorielosigkeit von Zukunftsforschung kann dabei durchaus nachvollziehbar sein:

Eine allgemeine Theorie der Zukunft erscheint zum einen schlecht möglich, weil Zukunft im ontologischen Sinne nicht existiert und sie somit eine Theorie zu einem – im streng wissenschaftlichen Sinne – nicht-existenten Gegenstandsreich wäre. Zum anderen legt schon eine bewusst naive Betrachtung nahe, dass

³⁰ Hier erfolgt eine Annäherung an die naive bzw. chaostheoretische Aussage: „Es gibt Dinge, die man zwar erklären, aber nicht vorhersagen kann“ (Steinmüller, 1995, S. 33; 1997, S. 18).

die Entwicklungswege verschiedener Objekte, Subjekte, Institutionen und Phänomene so unterschiedlich sind, dass diese nur schwer in einer allgemeinen Theorie aufgehoben sein könnten, wenn diese Theorie den Anspruch haben soll, im entfernten Sinne konkret und damit operationalisierbar zu sein. (a.a.O., S. 43)

Schüll (2006) operiert in seiner Abhandlung über die Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung daher auch nur mit Quasi-Theorien, um sich einer allgemeinen Theorie anzunähern bzw. erste Voraussetzungen für eine solche zu schaffen. Darunter sind jene „recht allgemeine und grundlegende Annahmen über Wirkungszusammenhänge und Entwicklungsmuster“ zu verstehen, die „einen Zustand haben, den man ‚vortheoretisch‘ nennen könnte“ (S. 27).

Nach Wagenführ (1969) ist Zukunftsforschung „eine Hypothesenwissenschaft par excellence. Überall und immer muss man von Annahmen und Wahrscheinlichkeiten ausgehen. Das Wesen der zukunfts wissenschaftlichen ‚Objektivität‘ besteht hauptsächlich in der bewussten und klaren, also expliziten Voranstellung von Obersätzen, von denen man ausgeht“ (S. 10).

Zwar ist die Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung im Zweifel zu verneinen. Einigkeit besteht aber zumindest darüber, dass sie sich verschiedener Wissenschaften bedient; zur theoretischen Einordnung schreibt Kreibich (2006) daher auch zutreffend: „Zukünfte entwickeln sich im Allgemeinen nicht entlang von Disziplinen und sind deshalb auch nicht von einzelnen Disziplinen in ihrer Komplexität und vernetzten Funktionalität zu erfassen. Somit liegt auch die wissenschaftliche Befassung mit Zukünften quer zu den Disziplinen“ (S. 3). Da sie in sämtlichen Wissenschaftsbereichen (Ökonomie, Soziologie, u.a.m.) ihren Einsatz finden kann, ist der Gegenstand der Zukunftsforschung nicht fest umrissen, und eine Abgrenzung kann nur durch das konkrete Forschungsinteresse erfolgen. Zukunftsforschung stellt gewissermaßen ein „universales Anwendungsobjekt“ dar: „Gegenstand der Zukunftsforschung ist nicht ‚die Zukunft‘ (auch nicht eine Vielheit von ‚Zukünften‘), sondern der Aspekt der Veränderung am jeweiligen Untersuchungsgegenstand“ (Steinmüller, 1995, S. 22). Im Forschungsinte-

resse steht die zukünftige Veränderung des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes bzw. die Analyse des Veränderungs- und Entwicklungsprozesses (Göpfert, 1999, S. 5). Aufgrund der universal-heterogenen, multi- und interdisziplinären Einsatz- und Anwendungsmöglichkeiten lassen sich in der Zukunftsforschung weder allgemein gültige Inhalte noch Aufgaben definieren. Eine allgemein gültige wissenschaftliche Definition von Zukunftsforschung existiert nicht.

Wissenschaftliches Arbeiten

Wenn Zukunftsforschung nicht die Anforderungen an eine wissenschaftliche Disziplin erfüllt, könnte sie aber Anforderungen an wissenschaftliches Arbeiten und entsprechenden Qualitätskriterien gerecht werden. Einen allgemeinen Katalog an Qualitäts- und Gütekriterien gibt es in der Wissenschaft nicht; es existieren aber implizite Vorstellungen davon. Hierzu gehören z.B. „Relevanz, logische Konsistenz, Einfachheit, Überprüfbarkeit, terminologische Klarheit, Angabe der Reichweite, Explikation der Prämissen und der Randbedingungen, Transparenz, praktische Handhabbarkeit u.a.“ (Kreibich, 2006, S. 4). Innerhalb der Zukunftsforschung wurde bisher allerdings keine abschließende Diskussion um generelle Gütekriterien für Prognosen geführt (Schüll, 2006, S. 54). Zwar gibt es keinen Grund zu der Annahme, „dass Zukunftsforschung diese Kriterien (...) nicht genauso gut erfüllen kann, wie andere wissenschaftliche Disziplinen auch“ (a.a.O., S. 60). Dennoch gibt es einige der Zukunftsforschung inhärente Besonderheiten, die eine Vereinbarkeit mit den erwarteten Kriterien erschwert: Wissenschaftliche Arbeiten sollten sich durch Kontextunabhängigkeit und Zeitlosigkeit auszeichnen. Da Zukunftsforschung allerdings ein an praktischen Problemlagen orientiertes Erkenntnisinteresse hat, also gerade kontextgebunden ist und ihre Ergebnisse auch nicht wie bei exakten Wissenschaften unter Laborbedingungen repliziert werden können, kann Zukunftsforschung diese Forderungen nicht erfüllen. „Die beiden Größen ‚Zeit‘ und ‚Kontext‘ sind somit integraler Bestandteil der Disziplin und können gerade nicht ausgeblendet oder stabil gehalten werden“ (a.a.O., S. 61). Daran schließt sich direkt das Unvermögen einer direkten Überprüfbarkeit von Aussagen an. Während Wissenschaften von Kontext und Zeit abstrahieren können, können ihre Aussagen auch zu jedem beliebigen Zeitpunkt überprüft werden. Gerade das nach Popper als zwingende Bedingung für die An-

erkenntnis einer empirisch-wissenschaftlichen Theorie erforderliche Falsifikationskriterium (Popper, 2002, S. 15) muss bei Aussagen der Zukunftsforschung aber versagen: Prognosen können aufgrund ihrer Zukunftsgerichtetheit nicht direkt nach ihrer Äußerung überprüft werden (Steinmüller, 1997, S. 6). Zudem ist der Zukunftsforschung das bereits erwähnte *paradoxon of forecasting* bzw. das Phänomen der selbstverändernden Prognosen zu eigen: Kontextabhängige Prognosen können den Kontext selbst so verändern, dass „das prognostizierte Ereignis eintritt, obwohl es ohne diese Kontextveränderung nicht eingetreten wäre (selbsterfüllende Prophezeiung) bzw. das prognostizierte Ereignis nicht eintritt, obwohl es ohne die Kontextveränderung eigentlich eingetreten wäre (selbsterstörende Prophezeiung)“ (Schüll, 2006, S. 53). Das heißt, dass zwar Prognosen selbst bezüglich ihres Eintritts überprüft werden können, nicht jedoch ob sie falsch oder richtig waren. Denn eine „zeit- und kontextabhängige Prognose, wie sie für Zukunftsforschung als typisch anzunehmen ist, kann empirisch nicht in dem eigentlichen Sinne des Wortes falsifiziert werden“ (a.a.O., 2006, S. 38f). Das Unvermögen von Zukunftsforschung, endgültig falsifizierbare Prognosen abgeben zu können, ist einer der Hauptgründe ihrer konstatierten Theorielosigkeit.

An die Prognose-Problematik schließt sich eine weitere an: Zukunftsforschung sind normative Elemente immanent, und der normative Aspekt von Prognosen der Zukunftsforschung kann kaum umgangen werden. „Sobald eine Präferenz bezüglich zukünftigen Entwicklungen besteht (...), wohnt Prognosen automatisch eine Handlungsanweisung inne“ (Schüll, 2006, S. 55). Darüber hinaus entziehen sich Aussagen über zukünftige Entwicklungen wie vorstehend diskutiert der Überprüfbarkeit. Damit einher geht zum einen die Gefahr einer normativen Instrumentalisierung von Prognosen (a.a.O., 2006, S. 55; Steinmüller, 1997, S. 18). Steinmüller (1997, S. 18) sieht hier zudem ein Problem der Theoriebeladenheit (*theory bias*). Zum anderen aber erfüllt Zukunftsforschung somit nicht das in der Wissenschaft als grundlegend erachtete Wertfreiheitspostulat, das normative Vorgaben und Werturteile von den Wissenschaften fernzuhalten sucht. Schüll (2006) spricht in diesem Zusammenhang gar von einem „Generalverdacht“ gegen die Zukunftsforschung, „nicht dem gängigen Selbstverständnis von Wissenschaft zu entsprechen“ (S. 56). Aus Aufgaben und Zielen von Zukunftsforschung – vor allem im Un-

ternehmenskontext – ergibt sich die Gefahr, dass Ergebnisse von Forschungsarbeit bereits vorab „festgelegt“ werden und ein Zukunftsforscher lediglich auf diese Ergebnisse hinarbeitet. „In dem Sinne also, dass Zukunftsforschung betrieben wird, um etwas zu erreichen, hat Normativität durchaus ihren legitimen Platz, und da Zukunftsforschung fast ausschließlich angewandte Forschung ist, spielen die zu erreichenden Ziele in dieser Disziplin vielleicht auch eine größere Rolle als in übrigen“ (a.a.O. S. 56f). Zur Abschwächung des Normativität-Problems kann sich die Zukunftsforschung auf eine den gesamten Forschungsprozess und die Festlegung der Forschungsziele charakterisierende Transparenz selbst verpflichten.

Zukunftsforschung als Pseudo- oder Protowissenschaft

Bis hierher wurden allgemeine Qualitätskriterien für wissenschaftliches Arbeiten mit Zukunftsforschung in Verbindung gebracht. Zur Beurteilung der Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung können auch Gütekriterien für die Aufstellung von Theorien herangezogen werden. Zu diesen Gütekriterien gelten in den Sozialwissenschaften Widerspruchsfreiheit, innerer und äußerer Zusammenhang und Erfahrungsbezug (Löffler, 2001, S. 43ff). Der Forderung nach Widerspruchlosigkeit zwischen den aus einer Theorie abgeleiteten Sätzen und Hypothesen kann die Zukunftsforschung nicht gerecht werden. Grundannahmen, die sie trifft, sind teilweise untereinander logisch nicht vereinbar. Auch hier steht die Zukunftsforschung einem bisher ungelösten Dilemma gegenüber (Schüll, 2006, S. 31ff; vgl. auch Grunwald, 2009, S. 25ff).

Das Scheitern am Falsifikationskriterium verleitet manchen Kritiker dazu, Zukunfts- und Trendforschung als Pseudowissenschaft zu bezeichnen. Popper versteht unter einer Pseudowissenschaft eine Theorie, die den Eindruck der Wissenschaftlichkeit vermittelt, jedoch dogmatisierte und gegen Kritik immunisierte Thesen enthält (Kriterium der verstärkten bzw. verschärften Dogmen bzw. des „doppelt verschanzten Dogmatismus“). Pseudowissenschaftliche Theorien generierten demzufolge ihre Attraktivität durch ihre scheinbar umfassende Erklärungskraft und einem konstanten Strom von Verifikationen: Jede neue „Erkenntnis“ wird im Lichte vorhergehender „Erfahrungen“ betrachtet und dadurch als weiterer Beleg für die Richtigkeit der Theorie gewertet. Dies macht deutlich, dass die scheinbare Stärke dieser Theorien – die allumfassende Erklärbarkeit – in

Wahrheit ihre Schwäche ist. Wohlwollendere Kritiker ordnen Zukunfts- und Trendforschung den Parawissenschaften zu. Hierunter sind Aussagensysteme zu verstehen, „die explizit oder implizit den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit oder auf Überprüf- bzw. Belegbarkeit mit Methoden der Wissenschaft stellen, bei denen jedoch der mehr oder minder starke Zweifel besteht, ob sie diesen Anspruch auch einlösen können" (Wunder, 1997, S. 125). Demnach hat Parawissenschaft zunächst keine wertende Konnotation – sie kann sich entweder tatsächlich als Pseudowissenschaft erweisen oder aber eine im Werden begriffenen (Proto-)Wissenschaft beschreiben. Unter Protowissenschaften³¹ werden hier Bemühungen um neue Erkenntnisse verstanden, die noch nicht das Stadium einer Wissenschaft erreicht haben. Es handelt sich vielmehr um eine Vorstufe zu einer tatsächlichen Wissenschaft (Normalwissenschaft). Das Konzept geht auf den Wissenschaftshistoriker Kuhn zurück. Charakteristisch für eine Protowissenschaft ist laut T. S. Kuhn (1970, S. 244) das Sammeln von Daten und Fakten in der realen Welt, aus denen dann überprüfbare Schlussfolgerungen abgeleitet werden. Das Vorgehen ähnelt dem in den etablierten Wissenschaften, ohne jedoch alle Kriterien an eine Normalwissenschaft, an die Formulierung von Theorien und die Ableitung von Hypothesen zu erfüllen. Dennoch kann es sich potenziell zu einer Normalwissenschaft entwickeln, und jede Normalwissenschaft war zu irgendeinem Zeitpunkt auch eine Protowissenschaft (Rose, 2004, S. 151f).

Auch wenn die voran stehenden Darstellungen das teilweise konfligierende Verhältnis von Zukunftsforschung und Wissenschaftstheorie illustrieren und hier eine Reihe von Spannungen und Unverträglichkeiten aufgezeigt werden konnten, muss T. S. Kuhn (1989) beigepflichtet werden, der auf die entscheidende Rolle der Leistungsfähigkeit einer Disziplin und den aus ihr erwachsenden Erkenntnisgewinn hinweist. Nicht ohne Grund erfreuen sich Zukunfts- und Trendforschung eines zunehmenden Interesses. Trotz wissenschaftstheoretischer Unzulänglichkeiten können mit ihrer Hilfe Probleme

³¹ Der Terminus entspricht der aus der methodischen Konstruktivismus bekannten Bezeichnung für eine Vorwissenschaft (Hartmann, 1996, S. 55ff), hat inhaltlich aber keine Gemeinsamkeiten.

systematisch und erfolgsversprechend angegangen werden.³² Dies deutet auf ein praktisches Erkenntnisinteresse hin.³³ Anders als im Rahmen des oben geschilderten kognitiv-theoretischen Wissenschaftsziels geht es hierbei um die Beeinflussbarkeit bzw. Beherrschung sämtlicher natürlicher und sozialer Phänomene und Gegebenheiten (daher auch aktional genanntes Erkenntnisinteresse), die Generierung von Handlungsimplicationen steht oftmals im Vordergrund (Schanz, 1985, S. 40). Dabei sind theoretische und praktische Wissenschaftsziele eng miteinander verwoben: Theoretische Erkenntnisse bilden die Basis der angewandten Wissenschaften, indem theoretisches Wissen zur Erlangung praktischer Ziele angewandt wird. Übergeordnetes Ziel von Zukunftsforschung ist die Generierung von Handlungs- und Orientierungswissen und daraus abgeleiteten Implikationen für die Praxis. Zukunftsforschung verfolgt praktische Erkenntnisziele. Aufgrund der konstatierten Theorielosigkeit kann allerdings keine Theorie herangezogen werden. Während der Theoretiker Wert auf die Wahrheit seiner Aussagen über die Realität legt, ist für den Praktiker der tatsächliche Erfolg in der Praxis entscheidend (a.a.O., S. 41). Daraus resultieren Unterschiede in Interessenslage und Forschungszielen: Grundlagenforschung widmet sich zuvorderst dem kausalen Erkenntnisinteresse, um abstrahierend allgemein gültige Aussagen treffen zu können. Die angewandte Forschung hat Produkt- oder Prozessinnovationen zum Ziel (Borchert et al., 2004, S. 9). Insofern kann Zukunftsforschung als eine angewandte Forschungsrichtung aufgefasst werden.

Angewandte Forschung im Sinne des Modus-2-Konzeptes

Eine Lockerung der Grenzen zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung fordern Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzmann, Scott und Trow mit ihrem Modus-2-Konzept (Gibbons et al., 1994).³⁴ Dies ist ein junger, bisher noch relativ unbe-

³² Auf die zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit verbundenen Probleme einer Operationalisierung wird in Kapitel 7.6 eingegangen werden. Nach Schüll kann die Leistungsfähigkeit von Zukunftsforschung auf ihre prognostische Komponente hin operationalisiert werden (vgl. Schüll, 2006, S. 66).

³³ Neben dem kognitiven und praktischen Erkenntnisinteresse spielt das deskriptive Erkenntnisinteresse in Wissenschaftsdisziplinen eine Rolle, in denen die Beschreibung und das Abbilden von Sachverhalten einen Erkenntnisgewinn darstellen. Beziehungen werden nicht kausal erörtert, noch erklärt, sondern in Modellen beschrieben, die als Entscheidungsinstrumente für Bedarfsträger fungieren.

³⁴ Eine Annäherung oder Synthese beider Forschungsrichtungen fordern auch andere Autoren: Mittelestraß (1998) fordert die Etablierung einer zwischen reiner Grundlagenforschung und produktorientierten Anwendungsforschung geschobene anwendungsorientierte Grundlagenforschung. Auch Stokes (1997) plädiert für eine nutzungsorientierte Grundlagenforschung, im Rahmen derer Erkenntnisse der Grundlagenforschung mit

kannter Ansatz zum Wissensmanagement in der Forschung, der dazu beitragen könnte, „das alte Lagerdenken zwischen klassischer quantitativer und alternativer qualitativer Forschung“ (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 5) zu überwinden. Inhaltlich geht es um die Frage, wie noch nicht wissenschaftliches, d.h. neues, ungesichertes Wissen erzeugt werden kann.

Von einem Modus 2 in der Forschung spricht man dann, wenn Wissen im Kontext seiner Anwendung entwickelt wird und sich verschiedene Experten zur Arbeit an ein Problem in einer komplexen anwendungsorientierten Umgebung versammeln, so dass mehrere disziplinäre und fachliche Perspektiven zum Tragen kommen (...). Die Bezeichnung Modus 2 wurde von den Autoren gewählt, um eine neue Form der Entwicklung wissenschaftlich fundierten Wissens dem gewissermaßen „zuerst da“ gewesenen klassischen Forschungsbetrieb, dem Modus 1, gegenüberzustellen. (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 13)

Überlegungen zu Modus 2 können auch für Zukunfts- und Trendforschung genutzt werden. Neben der konstatierten Theorielosigkeit wird Kritik an der Uneinsehbarkeit der Generierung von Erkenntnissen geübt. Wissen darüber, wie im Rahmen der Zukunfts- und auch der Trendforschung geforscht wird, könnte einen Beitrag zu stärkerer Akzeptanz liefern. Für Pfadenhauer bilden Annahmen zu Modus 2 daher auch einen Art Analyserahmen, um die Wissensproduktion beratender Trendforscher zu untersuchen: „Die Trendforschung weist vermutlich bereits jetzt relevante Merkmale jenen Typs von Forschung auf, wie er ökonomisch ohnehin, wie er zunehmend aber auch politisch und sozial gefordert wird“ (Pfadenhauer, 2004, Abs. 41). Es ist daher Ziel der Forscherin, „Merkmale sichtbar(er) und mithin auch entscheidbar(er) zu machen, ob, unter welchen Bedingungen und mit welchen erwartbaren Konsequenzen dieser Typus von Forschung betrieben werden soll (...)“ (a.a.O., Abs. 41).

Technologien der angewandten Forschung verbunden werden sollten, um so sowohl Wissen als auch Technik weiterzuentwickeln.

Die Modus 2-Wissensproduktion weist im Vergleich zum traditionellen, akademischen Forschungsbetrieb von Modus 1 einige, Zukunfts- und Trendforschung „zu Gute“ kommende Merkmale auf, die kurz skizziert werden (vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 14ff): Problemformulierung und -lösung erfolgen im Kontext der Anwendung (Kontext- bzw. Anwendungsbezug) mit dem übergeordneten Ziel, der gesamten Gesellschaft Nutzen zu stiften (*socially distributed knowledge*; Gibbons et al., 1994, S. 4). Heterogenität ist ein signifikantes Merkmal: Es können auch nicht-wissenschaftliche Akteure und multidisziplinär zusammengesetzte Teams am Prozess der Wissensproduktion partizipieren, wobei die Forschungsorganisation heterarchisch und vorübergehend ist. Unterstützt durch die erstrebte Heterogenität, ist die Herangehensweise transdisziplinär, d.h. die Grenzen zwischen den an der Wissensproduktion beteiligten Disziplinen verschmelzen (Transdisziplinarität³⁵). Anders als in Modus 1 ist die Kommunikation nicht einseitiger Wissensfluss von der Wissenschaft in die Gesellschaft, sondern interaktiv, indem Erwartungen und Normen diverser gesellschaftlicher Einrichtungen (Institutionen, Gemeinden etc.) an die Forschenden herangetragen und berücksichtigt werden.³⁶ Eine Qualitätskontrolle erfolgt daher auch durch die Beurteilung der Praktiker bzw. Nutzer des Wissens. Hier zeigt sich eine Reihe von Überschneidungen insbesondere zur Herangehensweise der Trendforschung.

An den Überlegungen zur Modus-2-Forschung kann der *Grounded Theory Approach* (in der deutschen Übersetzung gegenstandsnahe oder gegenstandsverankerte Theoriebildung genannt) anschließen, der eine Möglichkeit darstellt, mit der Erhebung und Analyse qualitativen Datenmaterials zur Generierung einer Theorie beizutragen. Mit Hilfe dieses von Glaser und Strauss (1967, S. 169) entwickelten qualitativen Forschungsansatzes werden Forscher dazu ermutigt, im Rahmen einer sukzessiven Elaboration der

³⁵ Transdisziplinarität ist von Multi- und Interdisziplinarität zu unterscheiden (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 15): Während Multidisziplinarität eine Trennung der verschiedenen Disziplinen beibehält, ist im Rahmen von Interdisziplinarität die Erarbeitung gemeinsamer, disziplinübergreifender Terminologien oder Methodologien explizit erwünscht. Transdisziplinarität fordert hingegen die Verschmelzung bisheriger disziplinärer Grenzen und die Entwicklung eines gemeinsamen Theoriehintergrundes.

³⁶ Der Kommunikationsprozess zwischen Wissenschaft und Gesellschaft (i.S. aller wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Bereiche) gestaltet sich als ein Diffusionsprozess, durch den das Wissen in die Gesellschaft gelangt (Gibbons et al., 1994, S. 38).

zunächst nur vorläufigen Theorie sämtliche Informationsquellen zu nutzen. Hierzu schreibt Muckel (1996):

Der gesamte Forschungsprozess unter dem Paradigma der Grounded Theory ist so angelegt, dass alle Ideen für Kategorien (auch: Subkategorien und Dimensionen) unter dem Vorbehalt der Vorläufigkeit stehen. Entdeckt eine Forscherin bei ihren Textinterpretationen und Codierungen von Datenmaterial eine Kategorie, so wird diese einer permanenten Prüfung unterzogen. In Vergleichen mit anderen Datenausschnitten, aber auch mit Literaturquellen wird die vorläufige Kategorie in ihrer Gegenstandsangemessenheit und Begrifflichkeit überprüft und dadurch präzisiert und differenziert. In einer Zusammenschau mit anderen Kategorien wird ihr Integrationspotential erprobt. In allen Stadien des Forschungsprozesses können Kategorien verworfen, modifiziert oder neu entwickelt werden.

(S. 4)

Die gegenstandsverankerte Theoriebildung fungiert auf diese Weise als ein systematisches Auswertungsverfahren für qualitative, empirische Daten. In Abkehr des Popper'schen Ideals des Kritischen Rationalismus sollen Theorien bzw. Hypothesen nicht getestet, sondern „entdeckt“ werden (Kromrey, 2002, S. 537). Typischer Einsatz findet der *Grounded Theory Approach* daher in der Feldforschung (z.B. bei der Durchführung explorativer Fallstudien oder Interviews). Durch die bewusste Zulassung von Datensammlung und -analyse zum selben Zeitpunkt und dem damit verbundenen kontinuierlichen iterativem Prozess aus Induktion, Deduktion und Verifikation kann sich sukzessive ein theoretischer Bezugsrahmen entwickeln (Kruthoff, 2005, S. 96; Mayring, 2002, S. 104). Auf die Vorgehensweise bei der Theoriebildung (*theoretical sampling, theoretical saturation*, selektives Kodieren, u.a.m.) soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Stattdessen sei auf weiterführende Literatur hierzu verwiesen (vgl. z.B. Goulding, 2002, S.74ff; Strauss & Corbin, 1996, S. 43ff). Trotz deutlicher Schwächen

des Ansatzes könnten Zukunfts- und Trendforschung durch ihn eine Weiterentwicklung erfahren. Kruthoff (2005) hat im Rahmen seiner Abhandlung vom „Umgang mit Trends im Marketing – Eine Analyse des Transformationsprozesses von neuem Marketing-Wissen in Unternehmen“ auf die *Grounded Theory* zurückgegriffen und einen theoretischen Bezugsrahmen entwickelt, der als Theorievorschlag aufzufassen ist. Für künftige Forschung gilt es zu prüfen, inwiefern der *Grounded Theory* Ansatz zur Entwicklung einer allgemeinen Theorie von Zukunfts- und Trendforschung einen Beitrag leisten kann.

3.1.4 Zwischenfazit Zukunftsforschung

Der einführend dargestellte Katalog von Themen der Zukunftsforschung bezeugt ihr breites Anwendungsgebiet. Hierin liegt sowohl die Stärke als auch die Schwäche:

Zielsetzendes, Orientierung vermittelndes und sinnstiftendes Zukunftswissen lässt sich nur durch die Betrachtung komplexer Problemzusammenhänge gewinnen. Die Zukunftsforschung muss demzufolge hohe Leistungen der Komplexitätsreduktion, der Explikation zentraler Funktionsbeziehungen und der Operationalisierung von Zukunftsbildern und Handlungsstrategien aufbringen. Es ist evident, dass Misserfolge nicht fern sind, wenn eine dieser Leistungen nicht erbracht wird. In der modernen Zukunftsforschung ist deshalb nicht mehr umstritten, dass die Bearbeitung komplexer Zukunftsstudien und ihre Nutzung in der Praxis nur durch ein iteratives Vorgehen möglich ist. (Kreibich, 2006, S. 10)

Schon Ende der 60er Jahre – und daran hat sich wenig geändert – konstatierte Wagenführ: „Welche Methode auch immer gewählt werden mag – stets sind und bleiben die Zukunftsdaten nur Wahrscheinlichkeitswerte“ (Wagenführ, 1969, S. 78).

Im Vergleich zur Zukunftsforschung beschäftigt sich Trendforschung zwar in Ansätzen mit ähnlichen Themen, ihr Themenkreis ist jedoch deutlich enger gesteckt (Lakaschus, 1982, S. 2184). Im Folgenden sollen Trendforschung, ihre Impulse, Charakteristika und

weitere Aspekte dargestellt werden und so eine Abgrenzung von der Zukunftsforschung erfahren.

3.2 Trendforschung

Unter Trendforschung im Sinne dieser Arbeit werden alle Aktivitäten verstanden, „die auf die (Früh-) Erkennung, Benennung und Bewertung sozialer und kultureller Entwicklungen bzw. Veränderungen abzielen, wobei sowohl hinsichtlich der zeitlichen Ausdehnung und räumlichen Reichweite von Trends als auch im Hinblick auf das Ausmaß bzw. auf die Schwere ihrer Konsequenzen von Fall zu Fall zu differenzieren ist“ (Pfadenhauer, 2004, Abs. 7). In der Literatur wird Trendforschung teilweise als eigenständige Forschung, teilweise als ein Bestandteil der Zukunftsforschung gesehen, die zumindest aber Perspektiven der Marktforschung mit denen der Zukunftsforschung verknüpft. Die Nähe zu beiden Forschungsrichtungen erklärt sich aus dem historischen Verlauf zur Entwicklung der Trendforschung.

3.2.1 Impulse zur Entwicklung von Trendforschung

Erste Ansätze der Trendforschung erwachsen aus der empirischen Sozialforschung etwa zu Beginn der 70er Jahre, als in zahlreichen Ländern unabhängig voneinander verschiedene projektbasierte Erhebungen durchgeführt wurden, deren Ziel es war, Veränderungen in (sozial-) psychologischen Strukturen sowie Veränderungen in Werte- und Einstellungssystemen zu erfassen und zu beobachten. Anders als Erhebungen im Rahmen der Marktforschung ging es hierbei nicht um die Erfassung von objektbezogenem Einstellungs- oder Verhaltenswandel (gegenüber einzelnen Produkten etc.), sondern um konsumrelevante Veränderungen in der generellen Lebensführung einer Gesellschaft. Kontinuierlich, systematisch und mit wissenschaftlichem Anspruch wurde Trendforschung zunächst nur von Daniel Yankelovich (*Yankelovich Monitor*) und der *Stanford Research University* betrieben. Während sich die Zukunftsforschung mit einem sehr weiten Spektrum an Themen befasste, standen im Mittelpunkt der Trendforschung mögliche Veränderungen in der Gesellschaft und deren Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten (z.B. in den Bereichen Mode, Freizeit, Unterhaltung; Lakaschus, 1982, S. 2184). In diesem Zusammenhang wurden auch Entwicklungen in Arbeitswelt und Poli-

tik beobachtet. Nur sekundär geht es bei der Trendforschung um gesellschaftliche Entwicklungen dieser Art. Das mag auch darin begründet liegen, dass Trendforschung meist im Rahmen von Auftragsforschung durch Unternehmen initiiert wurde. Daraus ist die bis heute geringe Gesellschaftskritik und dominante Fokussierung der Trendforschung auf wirtschaftliche Aspekte zu erklären.

Für Unternehmen wurde eine marketing- und konsumentenorientierte Perspektive mit der Dynamisierung von Märkten immer wichtiger: Mit der zunehmenden Wandlung von Verkäufermärkten in Käufermärkte entwickelte sich der Absatz zunehmend zum Engpassfaktor (Kuß, 2003, S. 5ff) – ein Prozess, der bis heute nicht abgeschlossen ist. Der Druck auf die Unternehmen erhöht sich durch die Verkürzung der Innovationszyklen und einer zunehmenden Globalisierung, die mehr Wettbewerber auf die Märkte strömen lässt. Mit einem Angebotsüberhang gehen gesättigte Abnehmer einher, die zwischen einer Vielzahl von Möglichkeiten wählen können, multioptional und hybrid sind.³⁷ Die Verschmelzung von Kultur und Wirtschaft sowie die Pluralisierung von Lebensstilen tun hier ihr übriges. Gleichermaßen fungieren Produkte und Marken als Sinnstifter, der Konsumstil soll die Verortung innerhalb der Gesellschaft zum Ausdruck bringen. Das Produkt selbst verliert dadurch tendenziell an Bedeutung, die Kommunikation und das Image werden wichtiger.

Derartige unternehmerische Herausforderungen machten eine Abnehmerorientierung unausweichlich. Zunehmend gewann dabei die Einsicht an Bedeutung, dass eine Abnehmerorientierung nicht nur als Orientierung an bereits bestehenden Kunden bzw. Konsumenten und deren aktuellen Bedürfnissen verstanden werden darf: Für den Unternehmenserfolg können potenziell zukünftige Abnehmer sowie potenziell zukünftige Bedürfnisse momentaner wie potenzieller Abnehmer entscheidend sein. Diese Felder

³⁷ Die Entwicklung des Konsumenten vollzog sich von einem „Normkonsumenten“, der sich durch berechenbares Kaufverhalten von durch Massenmarketing umworbenen Universalprodukten auszeichnete, über einen „erratischen“ Konsumenten, der zunehmend unberechenbar und durch Zielgruppenmarketing (einfache demografische und sozioökonomische Merkmale) angesprochen werden musste, hin zu einem hybriden „Multioptionskonsumenten“. Dieser Konsumententyp muss durch gezielte und diversifizierte Zielgruppenbearbeitung (Lebensstil, Milieus) erreicht werden. Der hybride Konsument zeichnet sich durch hohen Anspruch einerseits, Bequemlichkeit andererseits aus. Charakteristisch ist beispielsweise das Sparen an Dingen des täglichen Bedarfs, um das Bedürfnis und Streben nach Luxus befriedigen zu können (vgl. Vester, 1990, S. 347).

bilden bisher nicht wahrgenommene Chancen ab (Hamel & Prahalad, 1995, S. 167; vgl. Abbildung 6).

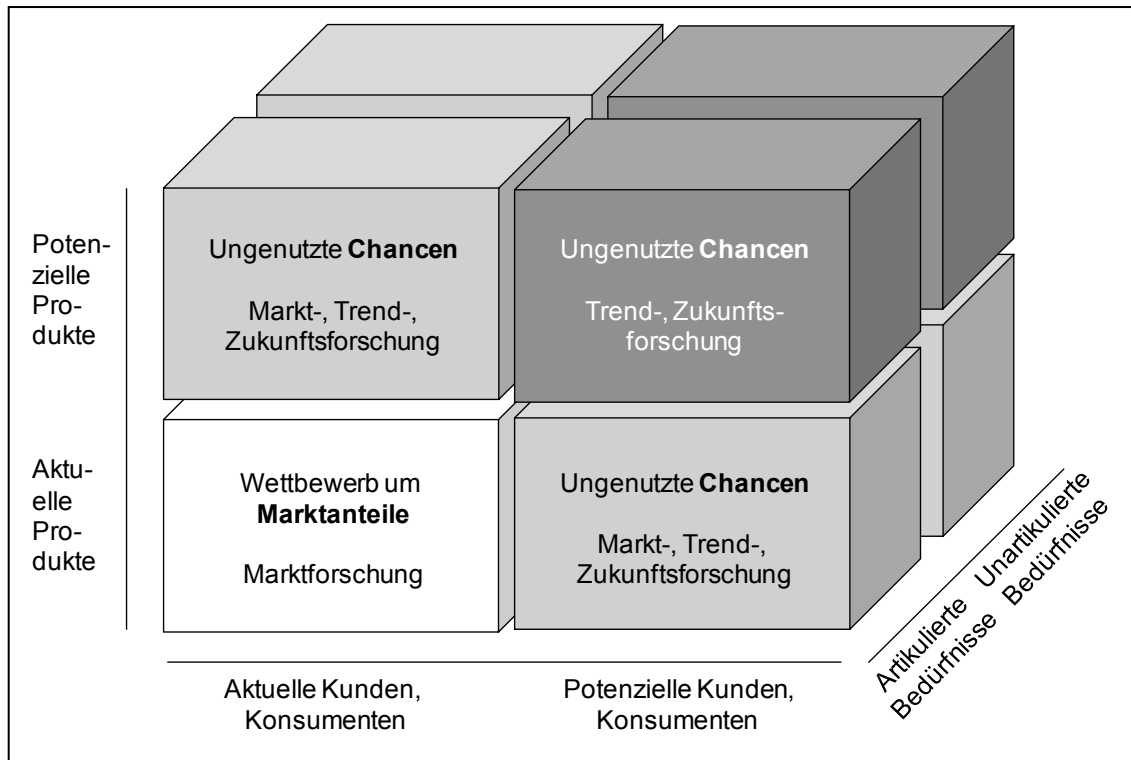


Abbildung 6: Nutzen von Chancen durch Zukunfts- und Trendforschung (in Anlehnung an Hamel & Prahalad 1995, S. 167)

Aus dieser Überlegung heraus kritisieren u.a. Hamel und Prahalad die Fokussierung auf einen Wettbewerb um Marktanteile, der sich auf bestehende Märkte bezieht, und sehen im Wettbewerb um die Zukunft insbesondere einen Wettbewerb um Chancenanteile. Chancennutzern winken Pioniervorteile, wie beispielsweise Marktmacht oder die Festlegung von Spielregeln (Hamel & Prahalad, 1995, S. 62ff, S. 271ff). Grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Abnehmerorientierung ist es, den Kunden bzw. Konsumenten zu verstehen und sich in dessen Bedürfnisse einfühlen zu können (a.a.O., S. 166ff).³⁸

³⁸ Dabei muss allerdings auch berücksichtigt werden, dass Konsumenten oftmals ihre Bedürfnisse nicht richtig erfassen oder artikulieren können, oder auch das Wissen oder die Phantasie über beispielsweise technologische Möglichkeiten nicht haben können (Hamel & Prahalad, 1995, S. 162ff).

Aus den oben beschriebenen Impulsen eines dynamischen Umfeldes heraus und der Forderung nach einer antizipierenden Konsumentensicht etablierte sich die Trendforschung in den 80er Jahren insbesondere als marketingorientierte Dienstleistung im Rahmen von Institutstrendforschung (Trendforschungs-, Marktforschungsinstitute und Werbeagenturen), die teils empirisch-sozialwissenschaftlich, oftmals aber auch lediglich populärwissenschaftlich arbeiteten. Parallel dazu entwickelte sich zunehmend auch eine betriebliche Trendforschung: Unternehmen, die Erkenntnissen und daraus abgeleiteten Handlungsimplicationen von Trendforschung strategische Relevanz beimaßen, nahmen nicht oder nicht ausschließlich externe Dienstleister in Anspruch, sondern betrauten entweder einzelne Mitarbeiter, Teams oder ganze Abteilungen mit entsprechenden Aktivitäten.

Während Trendforschungsagenturen permanent um Medienaufmerksamkeit werben und sich medial und öffentlichkeitswirksam inszenieren – unabhängig von der Banalität des Informationsgehaltes (Rust, 2009, S. 3ff) – gibt es nur wenige Informationen über unternehmenseigene Trendforschung (Burmeister & Schulz-Montag, 2009, S. 280).

3.2.2 Exkurs: Entstehung und Verbreitung von Trends in der Gesellschaft

Für die Entstehung und Verbreitung von Trends gibt es vielfältige Ursachen und komplexe Interrelationsmechanismen. In begrenztem Umfang können (Mode-)Trends von Unternehmen erschaffen werden (*Trendsetting*); ihr Erfolgspotenzial ist dabei schwer abschätz- bzw. vorhersagbar und ihre Verweildauer eher kurz. Langfristige und weitreichende Trends entwickeln sich mit einer starken Eigendynamik evolutionär aus dem Inneren einer Gesellschaft heraus. Oft entstehen sie aus spontanen Gegenbewegungen gesellschaftlicher Teilsegmente und durchziehen im Rahmen eines Diffusionsprozesses sukzessive die gesamte Gesellschaft (Godenschwege, 1997, S. 48).

In den Sozialwissenschaften versteht man unter einem Diffusionsprozess „the spread of a new idea from its source of invention or creation to its ultimate users or adopters“ (Rogers, 1962, S. 12f); nach Rogers besteht ein solcher Prozess aus “the innovation, its communication from one individual to another in a social system over time” (a.a.O., S. 12f). Unter einer Diffusion ist folglich ein Prozess der Ausbreitung einer Novität in so-

zialen Systemen zu verstehen; diese Innovation wird über Kommunikationskanäle im Zeitablauf von einer wachsenden Anzahl von Adoptoren transportiert. Innovationen sind dabei das aggregierte Ergebnis individueller Entscheidungen der Mitglieder des sozialen Systems (Individuen, Gruppen, Organisationen), die Innovation zu übernehmen (Adoption) und können dabei sowohl materieller (Produkte, Produktionsverfahren) als auch immaterieller Natur sein (neue Ideen, Verhaltensweisen, Einstellungen, gesellschaftliche Ansprüche, Werte; Bruhn & Homburg, 2004, S. 174); dabei kommt es nicht auf den objektiven Neuheitswert, sondern nur auf eine derartige Wahrnehmung durch die Adoptoren an.³⁹

Der Diffusionsprozess beginnt damit, dass erste Trendanzeichen zunächst von einigen Gesellschaftsmitgliedern abgesondert und von anderen adaptiert werden, die sich von der Gesellschaft zu differenzieren versuchen und dies in ihrem Lebensstil verdeutlichen wollen. Jugendszenen spielen hierbei eine wichtige Rolle, da sie oftmals aus Protesthaltung gegenüber etablierten Normen rebellieren, diese hinterfragen und andere, neue Ausdrucksweisen suchen. Erste Signale bleiben weiten Gesellschaftsteilen daher zunächst verborgen bzw. finden in den teilweise provokanten Extremformen keine Akzeptanz und können sogar Widerstand erzeugen.

Grundlegend für diffusionstheoretische Überlegungen ist die Hypothese, dass von einem bestimmten Individuum als Träger einer Innovation eine Ansteckungswirkung auf andere Individuen ausgeht und die Innovation von einer immer größer werdenden Anzahl von Nachfragern übernommen wird.⁴⁰ Diffusion benötigt „Innovationssender“ und

³⁹ Der intraindividuelle Adoptionsprozess, d.h. von der ersten Wahrnehmung einer Innovation bis zur Entscheidung eines Individuums, diese anzunehmen oder nicht, untergliedert sich in mehrere, in der Literatur uneinheitlich angegebener Phasen. Breite Zustimmung hat das Fünf-Phasen-Modell Kaas“ gefunden (Kaas, 1973, S. 14): Der Bewusstseinsphase (*awareness stage*) folgt die Interessensphase (*interest stage*), in der das Individuum sich mit der Novität auseinandersetzt, diese bewertet (*evaluation stage*) und erste Erfahrungen damit sammelt (*trial stage*). Je nach Art der Erfahrung wird im Folgenden die Innovation abgelehnt oder übernommen (*adoption stage*). Ein ähnlichen Grundannahmen folgendes, weithin bekanntes – und gleichermaßen umstrittenes – Prinzip ist das AIDA-Modell der Werbewirkung: Das Stufenmodell besteht aus vier Phasen, die ein Abnehmer von einer ersten Wahrnehmung bis hin zum Erwerb eines Produktes oder in Anspruchnahme einer Dienstleistung durchläuft (*attention-interest-desire-action*).

⁴⁰ Bei der Übertragung von Innovationen sind verschiedene Arten möglich: Zum einen kann eine Verbreitung ausschließlich von Subjekt zu Subjekt erfolgen, wobei die Zunahme proportional abhängig vom Bestand der bereits erreichten und der Menge der noch nicht erreichten Menschen ist; zum anderen kann eine Verbreitung auch durch die Übertragung der Erkenntnisse auf einen pro Zeiteinheit konstanten Anteil der noch nicht erreichten Personen erfolgen. Auch Kombination aus beiden Varianten sind möglich (Kramoe, 1981, S. 492f).

„Innovationsempfänger“, die über Kommunikationskanäle miteinander verlinkt sind (Kleining, 1992, S. 36). Die Adoptionsrate gibt die relative Geschwindigkeit an, mit der eine Novität oder Innovation von Gesellschaftsmitgliedern adaptiert wird. Zentrale Kriterien für den Erfolg einer Diffusion sind die individuelle Übernahmefähigkeit,⁴¹ aber auch die Funktion der Meinungsführer als Träger der Diffusion.⁴²

Greifen beispielsweise Modedesigner oder Medien Trends signale auf und verarbeiten sie in abgeschwächter und modifizierter Form in ihren Produkten, so erzeugen diese Trends Symbolwirkung und Attraktivität, unter Umständen auch Statuswirkung für eine zunehmend breiter werdende Masse; dem Trend wird in einem sich selbst verstärkendem Prozess zunehmend gefolgt, er wird „gesellschaftsfähig“ (*Trend-Following*). Jedes Milieu adaptiert dabei nur die Trendaspekte, die mit dem milieuspezifischen Werte- und Normensystem vereinbar sind bzw. passt sie diesem an. Es ist davon auszugehen, dass in Gesellschaften mit modernem Normen- und Wertesystem innovative Strömungen auf größere Akzeptanz stoßen und sich somit schneller verbreiten können.

Die Innovationsbereitschaft bezeichnet „den Grad an Offenheit gegenüber Neuerungen, den ein potenzieller Adopter im Vergleich zu anderen Mitgliedern des sozialen System besitzt“ (Kleining, 1992, S. 37). Die kumulierten Prozentzahlen der Adoptoren erzeugen eine S-Kurve, die der Kurve der kumulativen Normalverteilung entspricht und einen glockenförmigen Verlauf aufweist: „Die Ausbreitung einer Innovation kann als Häufigkeitsverteilung oder grafisch als Diffusionskurve der Zahl der Übernehmer einer Inno-

⁴¹ Der Diffusionsverlauf und die Geschwindigkeit einer Trendverbreitung (Adoptionsrate) sind von verschiedenen Einflussfaktoren abhängig, die in der Literatur als intraindividuell wahrgenommene Innovationsattribute bezeichnet werden (vgl. hierzu auch die Bewertungs- und Versuchsphase im Fünf-Phasen-Schema Kaas“ in Fußnote 39): Der relative Qualitätsvorteil (*relative advantage*) gibt den Grad des subjektiv unterstellten Nutzenzuwachses bestimmter (sozialer, ökonomischer, ökologischer u.ä.) Qualitätskriterien an; dieser Nutzenzuwachs muss jedoch mit dem bestehenden Werten und Normen einer Gesellschaft und den Bedürfnissen sowie bisherigen Erfahrungen des potenziellen Adopters kompatibel sein (*compatibility*). Eine bejahende Einschätzung dieser beiden Kriterien wirkt sich positiv auf die Adoptionsrate aus, während dessen der Grad der wahrgenommenen Komplexität (*complexity*) der Innovation negativ auf die Adoptionsrate zurückwirkt. Die Beobacht- und Kommunizierbarkeit (*observability*) einer Novität hängt von deren Komplexität ab. Die Testbarkeit (*trialability*) beschreibt die Möglichkeit, die Novität bis zu einem bestimmten Maße zu testen (vgl. zur analogen Übertragung dieser und weiterer Einflussfaktoren auf die Verbreitung von Designtrends auch Otto, 1993, S. 70ff; Rogers & Shoemaker, 1971, S. 137ff).

⁴² Trendsetter, die eine spezielle Form von Meinungsführern darstellen, beeinflussen durch ihre Signal- und Multiplikatorfunktion andere Gesellschaftsmitglieder und somit auch die individuelle Übernahmefähigkeit. Weitere Faktoren sind Innovationsarten, vorgegebene Zeitperioden, Art des sozialen Systems, gegebenes Wertesystem und das Netz, mit dem die sozialen Systeme untereinander und mit der Sozialstruktur der Gruppe verbunden sind.

vation im Zeitablauf dargestellt werden. Die Kurve der Anzahl der Adoptern im Zeitablauf ist immer ähnlich und folgt der Gauß'schen Normalverteilung um den Mittelwert (x) der Adoptionszeiten aller Adoptern“ (Kotler, 1992, S. 533).

Ein Adoptionsprozess unterteilt sich in einzelne Phasen, in denen die typischen Adoptoren je nach Zeitpunkt der Übernahme der Innovation (also in Abhängigkeit des intraindividuellen Adoptionsprozesses) als Innovatoren, frühe Übernehmer, frühe Mehrheit, späte Mehrheit und Nachzügler bezeichnet werden: „It is obvious that all individuals do not accept an innovation at the same time. Rather, individuals adopt along a time continuum and may be classified into adopter categories on this basis“ (Rogers, 1969, S. 148). Mit zunehmendem Diffusionsgrad nehmen nicht nur immer mehr, auch konservativere Gesellschaftsmitglieder den Trend an; gleichermaßen schwächen sich die Ausdrucksformen von den avantgardistischen Innovatoren bis zu den Nachzüglern sukzessive ab.

Für die Verbreitungsintensität einer Entwicklung ist auch der Neuheitsgrad eines Trends aus Konsumentenperspektive maßgebend: So lassen sich partiell neue Trends von generell neuen Trends unterscheiden. Während letztere in allen Produkt- und Marktbereichen sowie Unternehmen neu in Erscheinung treten und aus einem wechselseitigen Beeinflussungsverhältnis trendeigener evolutionärer Entstehungsdynamik und Trendförderung durch Unternehmen andererseits erwachsen, haben partiell neue Trends folglich nur Neuwertcharakter für bestimmte Produkte, bestimmte Märkte oder das betreffende bzw. den Trend initiiert habende Unternehmen (vgl. zu der Konzeptualisierung von Trends Otto, 1993, S. 60ff).

In Bezug auf Produkte bleibt zu bemerken, dass aufgrund unterschiedlich langer Entwicklungszeiten solche mit kürzerem Lebenszyklus Trends sehr viel schneller aufnehmen als solche mit längerem Zyklus.

Zur Erklärung des Verbreitungsverlaufs von Moden – analog auf die Diffusion von langlebigeren Trends übertragbar – werden in der Literatur hauptsächlich zwei Modelle diskutiert: Eine, in Teilen als überholt anzusehende bzw. den heutigen gesellschaftlichen Strukturen nicht mehr ganz gerecht werdende Überlegung ist das Tröpfelmodell,

nach dem Moden bzw. Trends von der Spitze der Gesellschaft vorgelebt und von den darunter liegenden Schichten sukzessive nachgeahmt werden; mit zunehmender Verbreitung wendet sich die Oberschicht von dieser Mode wieder ab und versucht, sich über eine exklusivere Lebensweise wieder von den „unteren Ständen“ zu differenzieren (Barber & Lobel, 1952, S. 24).⁴³ Ein anderes Modell der Diffusion stellt das Virulenzmodell dar, das auf der Annahme einer starken Ausstrahlungskraft und Signalwirkung durch Moden der Mittelschicht basiert. Von dort breitet sich eine Mode spiralförmig in die anderen Gesellschaftsschichten aus (zentralistisches Virulenzmodell; Wiswede, 1971, S. 86ff; 1991b, S. 85ff). Dem gegenüber geht das marginalistische Virulenzmodell davon aus, dass Moden nicht gleichmäßige Ausbreitungsringe in alle Richtungen schlagen, sondern dass es immer Teile der Gesellschaft gibt, an denen Modeerscheinungen abprallen (z.B. die äußeren Ränder einer Gesellschaft) oder die sie gar nicht erst erreichen können (z.B. ältere Menschen, ländliche Bevölkerung). Eine Visualisierung der verschiedenen Modelle der Ausbreitung von Moden findet sich in nachstehender Abbildung.

⁴³ Nicht unbedingt die Oberschicht im klassischen Sinne abbildend übernehmen in der heutigen Zeit bekannte Vertreter aus Film, Fernsehen und Musik diese Vorbildfunktion.

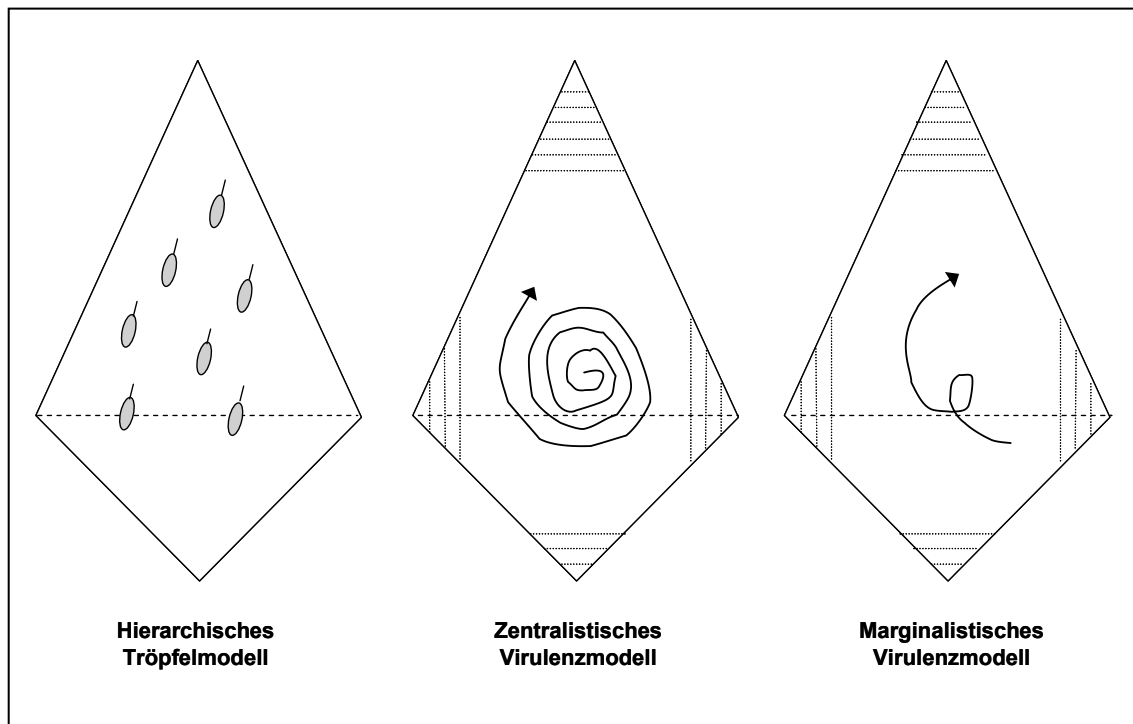


Abbildung 7: Modelle der Modeausbreitung (in Anlehnung an Wiswede, 1991, S. 97; Godenschwege, 1997, S. 66).

3.2.3 Aufgaben und Ziele von Trendforschung

Trendforschung sieht sich als ein Bemühen darum, „Veränderungen zu erfassen, Dynamiken zu begreifen, die Ereignisse, Herrschaftsformen, Institutionen in Frage stellen. Sprich: das ‚Eigenleben‘ der komplex gewordenen Gesellschaft zu ergründen“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 19). Durch eine Fokussierung auf die Konsumwelt sollen allgemeine gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen sowie deren Auswirkungen auf Unternehmen untersucht und die strategische Unternehmensplanung insbesondere bei Produktentwicklung und Markenführung unterstützt werden (Firscher, 2003, S. 60f; Pradel, 1999, S. 685). So betrachtet fungiert Trendforschung als ein Instrument der Umfeldanalyse, das zur Früherkennung möglicher zukünftig relevanter Entwicklungen (Ereignisse, Prozesse) Einsatz findet (auf die Abgrenzung zur strategischen Früherkennung wird in Kapitel 3.4 eingegangen werden). Die Analyse kann dabei die Untersuchung des gesamten Unternehmenskontexts oder aber Teilbereiche (Märkte, Konkurrenten, Partner, Kunden) umfassen: Von Interesse können Veränderungen loka-

ler, regionaler oder globaler Märkte, branchenspezifische Entwicklungen (intern und übergreifend), Dynamiken bestimmter Marktsegmente oder Produktbereiche sowie Szenen und Milieus sein. Im Kern kann Trendforschung daher als Informationsverdichtung gesehen werden (Horx & Wippermann, 1996, S. 74): „Trendforschung hat zunächst das Ziel, die ungeheuren Informationsmengen über unsere Welt zu verdichten und für wirtschaftsstrategische Zwecke nutzbar zu machen“ (a.a.O., S. 91).

Veränderungen in einer Gesellschaft können u.a. mit Hilfe der Semiologie beobachtet werden und im Rahmen von Marketing- und Meinungsforschung verfolgt und systematisch analysiert werden. Gerade auf die Semiologie als die „Wissenschaft der Bedeutungssysteme, durch die sich eine Kultur begründet, unabhängig von der Sprache, in der sie sich darstellen“ (Eco, 1972, S. 28), rekurrieren Trendforscher.⁴⁴ Semiologie erforscht die Produktion und Transmission von Bedeutungssystemen und fokussiert auf die „Welt der Zeichen: Sprache als Welt der verbalen Zeichen, Bilder als Welt der visuellen Zeichen, Geräusche als Welt der auditiven Zeichen und Gesten als Welt der Körperzeichen“ (Woesler de Panafieu, 2007, S. 169). Es wird davon ausgegangen, dass allen Arten von Zeichen eine Bedeutung immanent ist, die es zu interpretieren gilt. Daher gilt Semiologie als „ein analytisches und synthetisches Verfahren, das auf die Aufdeckung latenter Sinnstrukturen abzielt. Insofern ist Semiologie sowohl eine Wissenschaft als auch eine Kunst“ (a.a.O., S. 184).

Marketing- und Meinungsforschung (eine Abgrenzung erfolgt unter Kapitel 3.4) unterstützen die Trendforschung bzw. – je nach Standpunkt – finden ihre Erweiterung durch den „Blick auf’s Jetzt zum Morgen“ (Horx & Wippermann, 1996). Es gilt, semiologische Beobachtungen und die im Rahmen der Trendforschung extrahierten Erkenntnisse

⁴⁴ „Die kulturellen Oberflächen unserer Gesellschaft sondern Bündel von Zeichen ab“; Semiotik „ordnet diese Zeichen und Impulse zu einer zusammenhängenden Grammatik und setzt sie in Bezug zur kulturellen Evolution, zur Ökonomie“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 49). Horx und Wippermann und andere Trendforscher verwenden den Terminus Semiotik. Dieser wird bisweilen vom Begriff der Semiologie abgegrenzt: Die aus einer französischen Schule entstandene Semiologie fokussiert auf die gesellschaftliche Konstruktion und Bedeutung von Zeichen. Dagegen beschreibt die aus der angelsächsischen Schule hervorgegangene Semiotik die formale Theorie von Zeichen. Letztere inkludiert alle Arten von Zeichen (verbale, visuelle, akustische) und ist somit sehr viel breiter konzeptualisiert. Da Semiotik auch nichtmenschliche Signale und Kommunikationssysteme betrachtet, sollte im Rahmen der Trendforschung von Semiologie die Rede sein (vgl. auch Woesler de Panafieu, 2007, S. 170f).

durch Primär- oder Sekundärerhebung gegenzuspiegeln, um so die Marktstrukturen und Verhaltensweisen von Konsumenten in interessierenden Märkten zu verdeutlichen.

Trendforschung beobachtet und beschreibt Konsumwelten und die hieraus resultierenden Bedürfnisse und Wünsche von Konsumenten. Dabei finden häufig Methoden der ethnografischen Forschung Eingang in die Untersuchung. Die Grenzen zwischen ethnografischer Marketingforschung und Trendforschung sind fließend. In der Ethnografie geht es um die beschreibende Völkerkunde (unter Ethnologie ist dagegen die vergleichende Völkerkunde zu verstehen, vgl. Beer, 2006, S. 16; Kohl, 2000, S. 100), wobei ein holistisches Bild einer bestimmten Gruppe gezeichnet werden soll, das sowohl Verhaltensweisen als auch kulturelle Hintergründe, Kontext und die dahinter stehenden Bedeutungen innerhalb der Gruppe umfasst (Mathews & Kaltenbach, 2007, S. 140). Ethnografische Marketingforschung untersucht die Mensch-Produkt-Beziehungen unter natürlichen Bedingungen. Sie grenzt sich damit von den häufig in künstlichen Umgebungen stattfindenden Untersuchungen klassischer Marktforschung ab. Daher ist auch oftmals von „*observational research*“ die Rede. Dem Forscher wird eine eher partizipative Rolle zuteil (*being there*; Abrams, 2000, S. XIV). Ziel ist es, ein besseres Verständnis für Kultur, Sprache und Kontext dieser Gruppe zu gewinnen (Mathews & Kaltenbach, 2007, S. 143f). Hier zeigt sich die enge Verbindung zwischen Semiologie und Ethnografie: Kultur als strukturierendes Prinzip des Gruppenverhaltens misst Verhalten eine spezifische Bedeutung zu; im Verhältnis bzw. Interaktion Mensch-Produkt können Konsumgüter als „*vehicle of cultural meaning*“ (McCracken, 1990, S. 5) fungieren. Sprache ist dabei die verbale Verkörperung von Kultur. Da ihre Interpretation jedoch z.B. aufgrund unterschiedlicher Konnotationen auf Grenzen stößt, soll teilnehmende Beobachtung (Kontext) die Interpretation erleichtern.

Durch die starke Anlehnung an semiologische und ethnografische Forschung versteht sich Trendforschung als Sozial- und Alltagskulturstudie, die die Gegenwarts-Kultur analysiert (Meinheit & Baumann, 1996, S. 13): „Wenn in der ungeheuren Vielfalt von Medien, Verpackungen, Musikformen, Kleidungsstücken, Gesten, Läden, Attitüden, Symbolen, Sprachwendungen sich plötzlich eine hartnäckig wiederkehrende Melodie zusammenfügt, dann müssen wir zur Stelle sein und diese Melodie aufzeichnen und in-

interpretieren“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 51). Die Betonung (und somit eine Abgrenzung zur Zukunftsforschung) liegt dabei in der Untersuchung der Gegenwart bzw. im Prozesshaften des Heute; „die Welt in 20 Jahren“ ist dabei weniger interessant als „die vollendete Gegenwart“ (Horx, 1997, S. 19).

Typische Instrumente der Trendforschung sind *Scanning* und *Monitoring*, um sämtliche Beobachtungspunkte systematisch aufzunehmen, zu ordnen, zu analysieren und zu interpretieren. Horx und Wippermann (1996) bezeichnen Trendforschung als „Reflexion über die fließenden Prozesse, die unsere Welt zu dem formen, was sie ist. Sie ist Beobachtung der ungeheuren Komplexität der Welt – und gleichzeitig ihre Reduzierung in Worte und Bilder“ (S. 47). Eine Aufgabe, die sich Trendforscher selber auftragen, ist daher das *Naming*; hierunter wird die verbale Identifikation und Benennung beobachteter (bisher namenloser) Phänomene verstanden: „Der Trendforscher hat die Aufgabe, dem verwirrenden Sachverhalt ‚Moderne Gesellschaft‘ eine sprachliche Zuordnung und damit Reduktion der Vielfältigkeit abzurufen (...)“ (a.a.O., S. 21).

Hauptaufgabe von Trendforschung ist es, Voraussetzungen für Entscheidungshilfen in Wirtschaft (Marketing, Kommunikation) oder Politik zu liefern. Dabei geht es nicht nur um die Feststellung von Entwicklungen, sondern auch um die Diagnose und Bewertung von Trends (Lakaschus, 1982, S. 2184f). Die Anforderungen an Trends zur Bewertung ihrer Qualität und ihres Wirkungspotenzials (Trenddiagnose) kann im Rahmen des Trendmanagements als Kriterienkatalog betrachtet werden, der standardmäßig Einsatz finden sollte.

3.2.4 Trenddiagnose: Bewertung von Qualität und Potenzial eines Trends aus Unternehmenssicht

„Trends basieren auf technischen, ökonomischen, sozialen und/oder psychischen Ursachenfaktoren und entstehen aufgrund veränderter Bedürfnis- und/oder Kaufkraftstrukturen“ (Otto, 1993, S. 48). Veränderungen in der Gesellschaft, insbesondere Veränderungen im sozialen Wertegefüge einer Gesellschaft, manifestieren sich in Trends. Vice versa indizieren und beschreiben Trends Veränderungen von Wertvorstellungen bzw. Einstellungen, die sich auf das Konsum- und Medienverhalten durchschlagen können. Ver-

änderte Konsumgewohnheiten ziehen sich durch viele Lebensbereiche und betreffen z.B. Literatur, Musik, Theater ebenso wie Kunst, Design und Medien; auch makro- oder mikroökonomische Strukturdaten können Indikatoren und zugleich Deskriptoren von Trends sein (Pradel, 1999, S. 686 in Anlehnung an Bergmann, 1996, S. 146f). Mit zunehmenden soziokulturellen Veränderungsgrad, werden die Zeichen der Veränderung innerhalb einer Gesellschaft signifikanter. Eine Trenddiagnose beginnt daher oftmals mit dem Beobachten semiologischer Phänomene. Entscheidend ist, ob Phänomene in mehreren Bereichen gleichzeitig erscheinen. Die so identifizierten Phänomene können einen Trend diagnostizieren.⁴⁵

Häuft sich die Beobachtung bestimmter, sich wandelnder Phänomene in einer Gesellschaft, so liegt die Vermutung auf einen dahinter stehenden Trend nahe. Jedoch ist nicht jede Veränderung als ein Trend einzustufen. Um einen „echten“ Trend zu benennen, müssen aus Unternehmenssicht bestimmte Anforderungen an Trendqualität und -potenzial erfüllt sein. Ebenso ist nicht jeder zu beobachtende Trend für jede Branche oder alle Unternehmen gleich bedeutsam. Es empfiehlt sich daher eine explizite Trendformulierung anhand folgender, allgemein aufgeführter Kriterien (die folgenden Ausführungen zur Merkmalsbeschreibung eines Trends sind, so weit nicht anders angegeben, an Feld, 1997, S. 13ff angelehnt):

Objektbezug und Relevanz

Zunächst muss der beobachtete Trend einen gewissen Anwendungsbezug für ein Unternehmen haben, also relevant für unternehmerisches Handeln sein. Das ergibt sich aus den Zielen des Unternehmens oder der betrachtenden Einheit. U.a. aus Marketing-Sicht ist es nicht immer sinnvoll, auf jeden Trend aufzuspringen; von Konsumenten könnte dies als Verbiegung der Markenpersönlichkeit und mangelnde Authentizität gedeutet werden und unerwünschte Folgen haben.

⁴⁵ Horx und Wippermann (1996) betonen die Notwendigkeit einer „Beweisführung“ in Form von „Hintergrundmaterial, auch (...) Statistiken“, die das geortete Phänomen unterstützen oder widerlegen: „Gibt es statistische oder andere soziologische Hard facts, die dem Phänomen Fleisch verleihen können?“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 52). Weiter postulieren sie den für die Trendforschung erforderlichen „ökonomischen Abgleich“ und verstehen darunter die „Kontrolle, ob der Trend, um den es sich handelt, auch in ökonomische Prozesse, also in Marketingkonzepte, übersetzbar ist (...). Alles, was direkt auf das Konsumverhalten einwirkt, was von Bedürfnissen, Wünschen, Kaufbarem handelt, was dringlichen oder symbolischen Charakter hat, kann auf diesem Wege herausdestilliert werden“ (a.a.O., S. 52f).

Weiter ist die beobachtete Entwicklung präzise zu definieren, indem eine klare Terminologie geschaffen wird (Objektbezug). Das Objekt der Entwicklungen „können physische und psychische Eigenschaften, Bedürfnisse, Werte, Verhalten, Sprache oder Ressourcen/Kapazitäten der Entwicklungssubjekte sein“ (Feld, 1997, S. 13). Der Gegenstand der Untersuchung muss klar benannt und abgegrenzt werden.

Symbolische und kommunikative Dichte

Ist ein Trend relevant und klar definiert, so ist es für die weitere Analyse, Diskussion und vor allem auch Verbreitung wichtig, dass das beschriebene Phänomen mittels einer verständlichen Sprache und eindringlichen Bildern darstellbar ist. Wird ein Phänomen erfolgreich symbolisch und kommunikativ verdichtet (*Naming*), so kann in Anlehnung an die Wahrnehmungsforschung mehr Aufmerksamkeit und Bewusstsein für das Phänomen erzeugt und somit die „Trend-Karriere“ gefördert werden. Godenschwege (1997) verweist hier auf Parallelen zur Gestaltpsychologie, nach der „sich strukturierte, prägnante, sinnträchtige Darstellungen und Gestalten besser einprägen als ungenaue, kurzfristige, unstrukturierte“ (S. 111; vgl. auch Bruhn, 2004, S. 283f; vgl. zur Gestaltpsychologie auch Mayer & Illmann, 2000, S. 435ff).

Theoretische Fundierung

Im Rahmen einer seriösen Herangehensweise zur Diagnose eines Trends sind Angaben, auf welchen Annahmen und Prämissen die Erkenntnisse gestützt werden, unerlässlich. Die untersuchten Gegenstände sollten operationalisierbar sein, d.h. entsprechende Indikatoren sollten ausgewiesen und dargelegt werden; auch die untersuchten Konstrukte sollten einer Operationalisierung unterzogen werden können, indem theoretische und empirische Ursache-Wirkungszusammenhänge abgeleitet werden können. Das beobachtete Phänomen erfährt so eine kulturhistorische, sozialwissenschaftliche und ökonomische Kontextualisierung (Reeb, 1998, S. 105).

Träger und Stärke des Trends

Entscheidend für die Beurteilung eines Trends ist die Definition seiner Träger, also die Klärung der Frage, für wen der Trend besonders relevant ist. Dies können einzelne Lifestyle-Typen, Milieus, jugendliche Szenen, d.h. einzelne Zielgruppen oder Segmente ei-

ner Gesellschaft (auch Institutionen) oder aber auch die ganze Gesellschaft sein (Reeb, 1998, S. 102, 105).

In diesem Zusammenhang sollten auch Stärke bzw. Potenzial des Trends anhand des Grades der gesellschaftlichen Diffusion eingeschätzt werden. Dazu werden Veränderungen in den Trägerstrukturen beobachtet. Der Trendverlauf kann dann z.B. in schleichend (Godenschwege, 1997, S. 107), evolutionär oder revolutionär typisiert werden. Diese *Trendimpact*-Bewertung kann auch an einem Stärke-Diagramm visualisiert werden, in das semiologische Intensität, Akzeptanz in der Kultur, Stärke der gesellschaftlichen, dem jeweiligen Trend übergeordneten Trends und Trenddynamik einfließen (Horx & Wippermann, 1996, S. 61ff).

Geltungsbereich eines Trends und zeitliche Perspektive der Entwicklung

Der Geltungsbereich eines Trends kann auf verschiedene Trendebenen eingeschränkt und in Gesellschafts-, Konsum- oder Branchentrends kategorisiert werden. Dabei geht es um die Reichweite eines Trends. Eng damit verbunden ist die Einschätzung der zu erwartenden zeitlichen Entwicklung: „Es gibt alle Arten von Trends mit kleiner und großer Attraktivität/Popularität, die wenige oder viele Anhänger finden (...). Der Begriff Trend impliziert, dass es nicht nur eine einzige Entwicklungsrichtung gibt“ (Godenschwege, 1997, S. 96).

Gesellschaftliche Trends markieren „die großen kulturellen und sozialen Veränderungen unserer Zeit“ und werden durch gravierende Veränderungen in Technologie, Ökonomie, Ökologie angestoßen: „In ihnen manifestieren sich die Reaktionsimpulse der Gesellschaft auf sich wandelnde Umgebungsparameter. Vor allem technologische und soziale Veränderungen, Virtualisierung, Globalisierung, Rezession, Umweltverschmutzung, Singelisierung und anderes mehr speisen die aktuellen Gesellschaftstrends“ (Meinheit & Baumann, 1996, S. 14). Sie dringen tief in die Gesellschaft ein und haben weit reichende und fundamentale Auswirkungen auf das gesellschaftliche Verhalten. Oftmals wird in einem solchen Zusammenhang von Mega- oder Meta-Trends gesprochen, denen eine besonders lange Wirkungsdauer beschieden wird: „Ein Megatrend kann nur eine Entwicklung sein, die quantitativ viele Menschen erfasst und qualitativ neue Einstellungen

bewirkt, welche sich im Verhalten etablieren“ (Godenschwege, 1997, S. 96). Aufgrund der breiten Allgemeingültigkeit ist der Geltungsbereich daher sehr allgemein formuliert. Je undifferenzierter die „Subjekte, die Objekte und/oder der raum-zeitliche Geltungsbereich der Entwicklung“ (Feld, 1997, S. 12) sind, je umfassender der Geltungsbereich eines Trends oder so genannter Trendbündel ist, desto eher kann von einem Meta-Trend gesprochen werden. Dies sind „so genannte Über-Trends, also komplexe Trend-Kombinationen, die Grundsätzliches in der Sozio-Sphäre oder im Business verändern oder innovieren“ (Gerken, 1990, S. 16). Während Megatrends in der Literatur eine Relevanz von zehn bis 20 Jahren zugesprochen wird, sollen Meta-Trends eine Gültigkeit von ca. 25 Jahren haben (vgl. für viele Liebl, 2000, S. 60).⁴⁶

Veränderungen in der Bedürfnisstruktur einer Gesellschaft manifestieren sich in Konsum- und Produkttrends. Oftmals sind es sich wandelnde Werte, die sich in veränderten Bedürfnissen, Wünschen und Sehnsüchten widerspiegeln und ihren Ausdruck im Konsum finden: „Sie sind gewissermaßen die Übersetzung der Gesellschaftstrends auf die Warenebene, die Spiegelung des Kulturellen in den Märkten“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 66f). Ähnlich wie Moden sind Konsumtrends relativ kurzweilig, objektbezogen und haben eine Geltungsdauer von maximal fünf Jahren.

Branchentrends „sind schließlich die ‚Feinjustierung‘ der Trends für bestimmte Branchen und Marketingaktivitäten“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 68). Hier zeigen sich die Auswirkungen der Konsumtrends innerhalb bestimmter Branchen (Meinheit & Baumann, 1996, S. 14). Die Betrachtung der Branchenebene ist für Unternehmen wichtig: Es gilt, nur die für die eigene Branche relevanten Trends zu beachten, mögliche Auswirkungen für das eigene Unternehmen zu bewerten, um dann entsprechende Folgeentscheidungen zu treffen, z.B. im Rahmen der Kommunikations- oder Produktpolitik.

⁴⁶ Zu einer inhaltlich ähnlichen Definition kommt Kreibich, der drei Kriterien zu benennen versucht, bei deren Erfüllung von einem Basistrend der gesellschaftlichen Entwicklung gesprochen werden kann: „(1.) Der Trend muss fundamental in dem Sinne sein, dass er starke bis grundlegende Veränderungen im Bereich der menschlichen Sozialentwicklung und/oder des natürlichen Umfeldes bewirkt. (2.) Der Trend muss mindestens mittelfristig (ca. 5 bis 20 Jahre) oder langfristig (über 20 Jahre) starke Wirkungen und Folgen auslösen. (3.) Mit dem Trend müssen globale Wirkungen und Folgen verbunden sein“ (Kreibich, 2000, S. 12).

Es zeigt sich, dass die zeitliche Betrachtung von Trends nicht allgemeingültig bestimmbar ist. Der Betrachtungszeitraum sollte mindestens so gewählt sein, dass saisonale Einflüsse oder Unregelmäßigkeiten isoliert werden können. Eine Offenlegung der zeitlichen Basis der Beobachtung erhöht die Glaubwürdigkeit und Bedeutung der Trenddiagnose.

Entstehungsgeschichte eines Trends

Die Entstehung und Abschwächung von Trends ist eng mit gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen verzahnt. Insbesondere zur Beurteilung von Konsumtrends sollten auch deren Entstehungsgeschichten einbezogen werden. Im Wesentlichen geht es hierbei um die Frage, ob sich der Trend aus Konsumentenbedürfnissen heraus evolutionär entwickelt hat (*Bottom-up*) und erste Unternehmen durch intensive Beobachtung frühzeitig auf diesen Trend durch das Angebot entsprechender Produkte und Dienstleistungen reagiert haben. Trends können aber auch durch Produktinnovationen von Unternehmen entstehen bzw. initiiert werden (*Trendsetting*). Durch intensive Kommunikationsmaßnahmen wird das Angebot in einem Markt bekannt gemacht und dadurch Konsumentenbedürfnisse geweckt (*Top-down*). Aus der Gesellschaft heraus entstandene Trends stehen auf einem festeren Fundament und bieten mehr Erfolgspotenzial, wenn Unternehmen ihn sich zunutze machen (Godenschwege, 1997, S. 105ff; Otto, 1993, S. 60ff).

Richtung und Intensität der Entwicklung

Ein Trend kann im Zeitverlauf durch zunehmende oder auch abnehmende Beobachtungswerte gekennzeichnet sein und somit eine Richtung indizieren. Aussagen über das Ausmaß der Entwicklung geben die Trendintensität an: Eine Entwicklung kann linear, degressiv, progressiv oder logistisch verlaufen. Diese Kurvenverläufe bringen Richtung und Intensität einer Trendentwicklung zum Ausdruck.

Alternative Entwicklungen und Wechselwirkungen

Typischerweise existieren immer mehrere Trends zur selben Zeit (Parallelrends, Subtrends etc.). Pluralisierungstendenzen von Lebens- und Konsummustern führen zu milieu- oder segmentspezifischen Bedürfnisveränderungen und somit zu sub- und interkul-

turell unterschiedlichen Trendausprägungen.⁴⁷ Verschiedene Trends können sich aus ein- und demselben Ursprung in verschiedene Richtungen entwickeln und sogar Gegentrends ausformen. Die Ursachen für derartige Trendzersplitterungen sind mannigfaltig und können in unterschiedlichen Diffusionsgraden oder der Umdeutung einiger Trendträger liegen (z.B. durch plötzliche Ereignisse, die nur für bestimmte Trägergruppen relevant sind): „Trend- und gleichzeitige Gegentrendbeobachtung sind also (...) keineswegs Unschärfen innerhalb der Trendmethodik, sondern lediglich Resultat der Ungleichzeitigkeit, mit der die Trends von den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen adaptiert werden“ (Horx & Wippermann, 1996, S. 159). „Erst die Tatsache, dass ein Trend eine Abgrenzung erlaubt, verleiht ihm seine eigentliche Wirkung; die Verbreitung eines Trends hängt wesentlich von der Thematisierung insgesamt ab“ (Liebl, 2000, S. 83). Diese Dialektik von Trend und Gegentrend ist Ausdruck volatiler, multioptionaler Konsumenten und deren pluralisierter Lebensstile. Zur Beurteilung der Trendqualität müssen daher auch Einflussfaktoren, die die Richtung eines Trends verändern könnten, oder möglicherweise zu Trendbrüchen führende Störereignisse (so genannte Disruptionen oder *Wild Cards*) in die Betrachtung integriert und analysiert werden. Verschiedene Trends können auch miteinander verschmelzen und neue Trendformen entstehen lassen. Aktuelle Beispiele hierfür sind (Liebl, 2003, S. 172f): Globalisierung (Globalisierung bei gleichzeitiger lokaler Spezialisierung), BoBos (bohèmeartige Attitüde mit bourgeoisem Lebensstil), Individualisierung (Ausstieg aus traditionellen Gemeinschaften (Familie, Kirche) und Einstieg in post-traditionelle Gemeinschaften (Szenen, *Communities*, Netzwerke).

Um der Trend-Pluralität und -Dynamik im Rahmen einer Trendanalyse gerecht werden zu können, verbietet sich eine isolierte Betrachtung der Trends. Stattdessen empfiehlt es sich, alle zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehenden Trends zueinander in Beziehung zu setzen und strukturiert darzustellen. Dabei können bestimmte Trends zu Trendbün-

⁴⁷ Durch den Abgleich eines Trends mit den bestehenden milieuspezifischen Wertemustern, kann sich derselbe Trend bei unterschiedlichen Milieus in sämtlichen Lebensstilbereichen auch sehr unterschiedlich auswirken. Die Übernahme von Trends zeigt sich am offensichtlichsten in der Art und Weise sich zu kleiden, da sie im besonderen Maße zur Selbstdarstellung geeignet ist und dem Selbstverständnis Ausdruck verleiht; aber auch Freizeitgestaltung, Wohnungseinrichtung oder Ernährungsweise spiegeln Trends als sich wandelnde Werte wider.

deln aggregiert und als Einheit betrachtet werden; gegenläufige, diametrale Trends können auf ihre Wechselwirkungen hin analysiert werden. Durch diese Visualisierung des Zusammenhangs, der Vernetzung und Interdependenzen zwischen den verschiedenen Trends erwachsen Trendlandschaften. Für die Ausrichtung des Marketing kann dies strategische Bedeutung haben, indem die Positionierung des Unternehmens und seiner angebotenen Produkte oder Dienstleistungen mit den bestehenden, relevanten Trends abgeglichen werden.

Dass Trendzersplitterungstendenzen und das Auftreten diametraler Trends eine systematische Trend- und Relevanzanalyse erschweren, ist offensichtlich. Identifikation und Bewertung von für ein Unternehmen relevanter Trends ist jedoch unerlässlich; eine Portfolio-Analyse von Trends kann Aufschluss über die Relevanz eines Trends oder Trendbündels für das Unternehmen aufzeigen: Während auf der einen Achse die *Trend-Performance* dargestellt und z.B. in schwach bzw. schleichend, moderat bzw. evolutionär oder stark bzw. revolutionär unterteilt wird, zeigt die andere Achse die strategische Relevanz für das Unternehmen an (geringe – mäßige – hohe strategische Relevanz). Die Einordnung in dieser Portfolio-Matrix indiziert den Handlungsbedarf des Unternehmens.

3.2.5 Zur Wissenschaftlichkeit von Trendforschung

In Kapitel 3.1.3 wurde auf das Spannungsverhältnis von Zukunftsforschung und Wissenschaftstheorie eingegangen. Die Argumentation gilt dabei für die Trendforschung analog und soll hier nicht wiederholt werden.

Trendforschung versteht sich selbst als interdisziplinäre Metawissenschaft (Horx & Wippermann, 1996, S. 32). Sie speist sich aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Teildisziplinen, die mal das Individuum, mal die Gesellschaft im Fokus haben (a.a.O., S. 32ff): Da es um die Beobachtung gesellschaftlicher, kultureller Phänomene geht, spielen Betrachtungen aus der Soziologie und Kulturanthropologie eine besonders große Rolle. Ebenso wird die Psychologie als Lehre vom menschlichen Erleben und Verhalten (aggregiert) zur Erklärung gesamtgesellschaftlicher Veränderungen herangezogen. Da der Analyse und den Veränderungen gesellschaftlicher Normen- und Werte-

strukturen als gesellschaftlicher Orientierungsrahmen menschlichen Verhaltens besonderes Interesse zukommt, findet die Wertewandelsforschung starke Beachtung. An dieser Stelle sei daher auf die ausführlichen Abhandlungen zum Wertebegriff und Wertewandel und der jeweiligen interdisziplinären Verschränkung in Kapitel 2.3 verwiesen.

Zumindest in Deutschland erfolgte bisher eine Beschäftigung mit Trendforschung grosso modo außerhalb akademischer Einrichtungen. Trendforschung ist primär anwendungsorientierte Forschung, d.h. das Forschungsinteresse richtet sich auf die Generierung praxisrelevanten Kontextwissens. Trendforschung soll zukünftiges Konsumentenverhalten antizipieren helfen. Zukünftige Entwicklungen sollen kalkulierbarer und unternehmerische Aktivitäten an zukünftige – anstelle von aktuellen – Gegebenheiten ausgerichtet werden. Übergeordnetes Ziel ist die Erzeugung eines Handlungsvorsprungs, um so „am Puls der Zeit“ zu sein und Markt- und Marketingaktivitäten entsprechend ausrichten zu können.

Die explizite Anwendungsorientierung von Trendforschung birgt zugleich auch ihre Verwundbarkeit aus wissenschaftlicher Sicht. Es lassen sich folgende Angriffsrichtungen ausmachen:

Zum einen ist ein Mangel an theoretischer Fundierung zu konstatieren, womit gleich mehrere Probleme verbunden sind:

Es existiert keine Theorie der Trendforschung, und die Möglichkeit einer wissenschaftlichen Verankerung scheint fragwürdig. Wird unter Wissenschaft das verstanden, „was sich in einer Theorie und einer daraus abgeleiteten Hypothese fixieren und durch Experiment, Zahlen und Fakten wiederholt beweisen lässt“ (Rust, 2002, S. 17), so muss sich Trendforschung den Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit gefallen lassen. Zwar sind das Erreichen von Erkenntnis, Richtigkeit, Wahrhaftigkeit und Objektivität auch Ziele der Trendforschung. Durch ihre qualitativ-heuristische Vorgehensweise ist sie jedoch eher selten quantitativ erfassbar (Meinheit & Baumann, 1996, S. 16). Sie ist oftmals interpretativ und kann somit den Ansprüchen einer traditionellen, rationalistischen Definition von Wissenschaft nicht genügen. An dieser Stelle sei auf die Ausführungen zur fehlen-

den wissenschaftlichen Fundierung von Zukunftsforschung unter Kapitel 3.1.3 verwiesen.

Der Einsatz von Trendforschung erfolgt wie beschrieben außerhalb wissenschaftlicher Einrichtungen. Dabei gilt es, zwischen publizierender, beratender und betrieblicher Trendforschung zu differenzieren. Zu der unternehmenseigenen, internen Trendforschung, ihren Ausprägungen und Abläufen liegen bisher nur wenige Informationen vor.⁴⁸ Sehr medienwirksam hingegen inszenieren sich Publikationen veröffentlichende Trendforscher und Trendforschungsberatungen, die Trends und deren gesellschaftlichen Konsequenzen zu erkennen glauben, plakativ benennen und ausmalen (im Weiteren werden publizierende und beratende Trendforschung unter populistische Trendforschung subsumiert, um so eine Abgrenzung zur betrieblichen Trendforschung zu ziehen). Eine Auseinandersetzung muss sich daher auf diesen nur populärwissenschaftlichen Bereich der Trendforschung beschränken, in dem die Kritik dafür umso schärfer ausfällt:

Verbunden mit der mangelnden theoretisch-wissenschaftlichen Verankerung fehlen normative Standards und eine generelle Standardisierung. Die Methoden gelten als uneinsehbar, die Erkenntnisse als unzureichend methodisch abgesichert. Pfadenhauer (2004) konstatiert, „dass bislang keine systematische Erhebung zu der Frage vorliegt, wie Trendforscher forschen“ und beklagt das Forschungsdefizit, das sich in einer „Leerstelle zur Frage nach den Forschungsbedingungen und Forschungsproblemen der Trendforschung und nach deren methodischen ‚Lösungen‘“ (Abs. 28) manifestiere. Der Vorwurf der Wahrsagerei und Trendherbeirufung liegt nicht weit.

Trenddiagnosen gelten als subjektiv und evaluationsresistent, ihre Glaubwürdigkeit hängt von der Qualifikation und Darstellungsintention des Trendforschers ab. Weitere Angriffsfläche bietet, wie bereits angedeutet, die Konzeption, Wahl und Anwendung von Forschungsmethoden. Insbesondere die genuine *Content*-Analyse wird mit einem

⁴⁸ Beispielsweise berichten Unternehmensmitarbeiter von Großunternehmen wie die Daimler AG in wissenschaftlichen Fachpublikationen über ihre Forschungsarbeiten, Aufgaben und Erfahrungen. Trendforschung wird in solchen Unternehmen mit wissenschaftlichem Anspruch und methodisch-fundierter Herangehensweise betrieben.

gewissen Argwohn betrachtet und ihre Ergebnisse in Frage gestellt (Rust, 1997, S. 166ff). Bisher sind auch Erkenntnisse bezüglich der „Forschungsweise“ von Trendforschern, also deren Wissensproduktion nur vage – eine Forschungslücke, die Pfadenhauer mit ihrer aktuellen Untersuchung, wie (populistische) Trendforscher forschen, wenigstens ansatzweise zu schließen sucht. Aus der Uneinsehbarkeit der Methoden resultiert die Degradierung zu einer vor-wissenschaftlichen Herangehensweise, die auf „Intuition, Mutmaßung, Spekulation“ basiere: „Die populistische Trendanalyse bleibt dabei allerdings auf einer Stufe stehen, die jede professionelle Contentanalyse nur als Vorbereitung nutzt: Intuition, Mutmaßung, Spekulation – oft fälschlich ‚qualitative Forschung‘ genannt“ (a.a.O., S. 169). Treffender erscheint die englischsprachige Bezeichnung „*research*“ zu sein, da hierdurch zwar ein Such- bzw. Forschungsinteresse impliziert wird, jedoch nicht notwendigerweise wissenschaftliche Assoziationen geweckt werden.

3.2.6 Zwischenfazit Trendforschung

Es besteht eine weit verbreitete Einschätzung, dass Ergebnisse von Trendforschung allgemein und speziell im Unternehmenskontext die Qualitätskriterien wissenschaftlichen Arbeitens nicht erfüllen. Einzelheiten hierzu wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt erläutert. Eng verbunden mit der Kritik mangelnder Wissenschaftlichkeit stehen die Inhalte von Trendforschung im Kreuzfeuer der Kritik: Skeptiker monieren die Banalität der Aussagen, bei denen triviales Alltagswissen als „Forschung“ verkauft werde (vgl. auch Pillkahn, 2007). Über Länge und Verlauf eines Trendzykluses seien keine allgemeingültigen Aussagen möglich. Hinzu komme eine Verschleierung und Mystifizierung anstelle einer Verdichtung und Strukturierung von Informationen (Mahrenholz, 1996, S. 24f). Für Abnehmer bzw. Nutzer von Trendforschungsergebnissen ist auch die häufige Widersprüchlichkeit parallel existierender Trends verwirrend, und ein „*so what?*“ für den eigenen (betrieblichen) Kontext bleibt aus. Die aufgeführten Kritikpunkte haben durchaus ihre Berechtigung (vgl. hierzu Pfadenhauer, 2004, Abs. 18ff). Allerdings darf hierbei folgendes nicht übersehen werden: Trendforschung sieht sich primär als Gegenwarts-Ethnografie, es geht um die „Erforschung und Benennung von Veränderungsprozessen in der Gegenwart“, nicht um die Prognose möglicher Entwicklungen.

Weiter muss sich die Kritik aufgrund der Ermangelung anderer Informationsgrundlagen ausschließlich auf Publikationen, Beiträge in diversen Medien und Interviewaussagen beziehen, mit Hilfe derer jene Trendforscher ihre Beratungsleistung marketinggerecht aufwerten wollen. Damit allerdings wird nur ein Teilbereich der Trendforschung abgebildet, Urteile hierzu können daher auch nicht allgemeingültig auf die Trendforschung per se bezogen werden. Neben diesen Anmerkungen ist eine weitere Kritik an der Kritik der Trendforschung zu üben: Trendforschungsliteratur zeichnet sich durch eine blumige, unklare Sprache aus und nährt damit den Vorwurf der Unwissenschaftlichkeit. Bisweilen zeugen die Schriften der Kritiker von einer in der Wissenschaft ebenso wenig zu suchenden Polemik (vgl. z.B. Rust, 1995; 1996; 1997; 2002). Eine Kritik an populistischer Trendforschung ist nachvollziehbar, eine weniger emotional aufgeladene Auseinandersetzung wäre dennoch wünschenswert.

Auch wenn die verwendeten Methoden teilweise als „primitiv“, „naiv“ oder „skurril“ bezeichnet werden – einen Beitrag leistet die populistische Trendforschung dennoch: Sie führt die nicht zu leugnende Dynamik einer Gesellschaft und ihrer (Konsum-) Werte vor Augen und kann hier wertvolle Denkanstöße bieten. Dabei können selbst unwissenschaftlich anmutende Beiträge in den Breitenmedien Rezipienten sensibilisieren und ein Bewusstsein für Veränderung schaffen. Für Unternehmen ist bestands-, zumindest aber wettbewerbsentscheidend, Wandel nicht zu ignorieren, sondern zu antizipieren. Eine proaktive statt nur reaktive Sicht auf Märkte und Konsumenten kann so einen Handlungsvorsprung sichern und komparative Konkurrenzvorteile ermöglichen. Dass Trendforscher überhaupt einen so großen Markt für ihre Publikationen und Dienstleistungen vorfinden, zeugt von Interesse seitens der Medien sowie einem Bedarf seitens der Unternehmen.

An diesem Punkt können die Einlassungen des Wirtschaftswissenschaftlers Liebl anknüpfen. Ihm zufolge prognostizieren Trendforscher Trends oftmals, statt diese zu diagnostizieren. Trends können nach einhelliger Meinung in der Literatur nur diagnostiziert, nicht aber oder nicht unproblematisch prognostiziert werden (Liebl, 2000, S. 61). Die Vorhersage von Trends ist nur möglich, wenn das Aufzeigen von Möglichkeitsräumen bzw. Entwicklungsoptionen darunter verstanden wird (Buck et al., 1998, S. 67ff). Als

problematisch wird besonders die Verdichtung von Trendbewegungen auf Mega- und Meta-Trends gesehen. Durch diesen Abstraktionsvorgang werden Trends als Tiefenphänomene mit Einstellungen und Werten gleichgesetzt; es erfolgt eine zu starke Angliederung an Marktforschung einerseits, Wertewandelsforschung andererseits. Erstere stößt aufgrund ihrer Fokussierung auf quantitative Datenerhebung und ihren konzeptionell bedingten „Rückwärtsblick“ gerade in Bezug auf Zukunftsaussagen an ihre Grenzen, wodurch Trendforschung an Auftrieb gewinnen konnte. Wertewandelsforschung dagegen gilt heute nicht mehr als eigenständige Disziplin.

Liebl (1996) resümiert, Trendforschung könne hinsichtlich ihres Innovationspotenzials den selbst gesteckten Ansprüchen nicht gerecht werden. Letztlich schließen sich aber Liebls Interpretationen von der „Matrix des Neuen“ und Annahmen der Wertewandelsforschung nicht aus. Inwiefern die Kritik ihre Berechtigung im Spiegel der Unternehmenspraxis findet, wird im Rahmen der empirischen Erhebung noch diskutiert werden.

3.3 Methoden von Zukunfts- und Trendforschung

So reich der Themenkatalog der Zukunftsforschung ist, so divers sind auch die Methoden, die im Rahmen von Zukunftsforschung zum Einsatz kommen können. Generell kann unter einer Methode ein „auf einem Regelsystem aufbauendes Verfahren, das zur Erlangung von (wissenschaftlichen) Erkenntnissen oder praktischen Ergebnissen dient“ (Duden, 2006a) verstanden werden. Entsprechend umfassen Zukunftsforschungsmethoden jene „Methoden, welche den Prozess einer langfristigen wissenschaftlichen Vorausschau maßgeblich unterstützen“ (Göpfert, 1999, S. 13). Durch derartige Prognosen sollen unternehmerische Entscheidungsprozesse erleichtert werden. „Prognosen sind systematische und logisch begründete Aussagen (Vorhersagen) über das zukünftige Eintreffen von Situationen und Ereignissen. Die Aussagen über in Zukunft erwartete Größen von Prognosevariablen beruhen auf bestimmten Bedingungen und werden für einen Zeitpunkt oder ein Zeitintervall gemacht“ (Wöller, 1999a, S. 441).

Methoden zur Zukunfts- und Trendforschung weisen aufgrund des Forschungsgegenstandes eine Reihe von Besonderheiten auf:

Zum ersten ist ‚Zukunft‘ kein Forschungsgegenstand wie andere. Aussagen über Zukünfte können per definitionem an dem Zeitpunkt, zu dem sie gemacht werden, nicht überprüft werden. Dennoch existieren Verfahren, um die Qualität des von der Zukunftsforschung erbrachten Orientierungswissens kritisch abzusichern. Zum zweiten haben Zukunftsstudien, wenn sie nicht von vornherein auf globale Fragestellungen ausgerichtet sind, neben ihrem engeren Schwerpunkt dessen Umfeld, die Einbindung in übergreifende Prozesse zu berücksichtigen – die Isolierbarkeit des Objekts ist in der Regel nicht gewährleistet. Zum dritten setzen Zukunftsstudien da ein, wo üblicherweise die Reichweite kurzfristiger, disziplinärer Planungs- und Prognoseinstrumente endet, der typische Zeithorizont von fünf bis etwa fünfzig Jahre wird jedoch bisweilen unter-, bisweilen überschritten. Wo aber die empirische Basis für extrapolative Explorationsverfahren zu schwach ist, kommt ein spekulatives Moment notwendigerweise ins Spiel. Spekulationen jedoch haben nach dem traditionellen Wissenschaftsverständnis in der Forschung so wenig zu suchen wie die Berücksichtigung von normativen – also subjektiven – Momenten (Zielvorstellungen, Befürchtungen). (Steinmüller, 1997, S. 28; vgl. hierzu auch Kreibich, 2000, S. 10)

In der Literatur konnte sich bisher nicht auf eine Systematik der (Prognose-) Methoden der Zukunftsforschung geeinigt werden. Häufig wird in einer ersten systematischen Unterteilung in quantitative, mathematisch-statistische und qualitative, verbalargumentative Ansätze unterschieden (Kress & Snyder, 1994, S. 195ff). Letztere können nach intuitiven oder diskursiven Vorgehen differenziert werden. Während quantitative Methoden das Ausmaß der Veränderung ökonomischer Variablen ermitteln, geben qualitative Prognosen lediglich Art und Richtung der Veränderung an (Wöller, 1999b, S. 442; ei-

nen guten Einblick in zahlreiche Methoden von *Corporate Foresight* gibt Pillkahn, 2007). Die nachfolgende Tabelle 2 visualisiert diese Zusammenhänge.

Tabelle 2: Systematische Einteilung von Analyseverfahren

<i>Verfahrenstyp</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Eignung</i>
Quantitative Verfahren	Extrapolation von Vergangenheitsdaten	Ermittlung des Ausmaßes einer Veränderung, insbesondere ökonomischer Variablen
Qualitative Verfahren	Intuitiv-kreativ	Ermittlung von Art und Richtung einer Veränderung
	Diskursiv, systematisch-analytisch	

3.3.1 Quantitative Methoden

Konstitutiv für quantitative Methoden ist die Annahme einer Zeitstabilitätshypothese, d.h. Vergangenheitsdaten des zu prognostizierenden Untersuchungsgegenstandes werden in die Zukunft extrapoliert. Das heißt auch, dass etwaige Trendbrüche oder -änderungen von der Betrachtung kategorisch ausgeschlossen werden. Quantitative Modelle zeichnen sich durch mathematisch-statistische Operationen aus, und Ergebnisse finden ihren Ausdruck in numerischen Werten (der Duden (1999) definiert quantitativ als „der Quantität nach, mengenmäßig“). Anhang A enthält eine Tabelle, die eine Übersicht über häufig im Rahmen von Zukunfts- und Trendforschung angewandte quantitative Verfahren gibt. Die Quellenangaben verweisen dabei auf weiterführende Literatur.

Die quantitativen, teilweise eher statischen Methoden sind oftmals für die Abbildung der dynamischen und hochkomplexen Realität unzureichend und stoßen an die Grenzen

ihrer Aussagekraft. Sie suggerieren aufgrund ihrer in Zahlen und Kurven Ausdruck findenden Ergebnissen Sicherheit, Exaktheit und Objektivität (vgl. z.B. Steinmüller, 1995, S. 28). Ihre Ergebnisse sind jedoch oftmals alles andere als zielführend, da sie den spezifischen Anforderungen von Zukunftsbetrachtungen nicht gerecht werden können und nicht in der Lage sind, das Untersuchungsfeld ausreichend zu erfassen. „Zahlreiche in die Zukunft reichende Entwicklungslinien lassen sich überhaupt nicht oder nur begrenzt oder nur im ersten Ansatz in Zahlen fassen, wie zum Beispiel Trends der Technik oder Trends der Mode“ (Wagenführ, 1985, S. 579). Zunehmend wird daher auf qualitative Verfahren zurückgegriffen (Kreibich, 1995, Sp. 2823; Steinmüller, 1995, S. 28).

3.3.2 Qualitative Methoden

Qualitative Methoden stellen auf verbalargumentative Analysen ab. Oftmals geht es hierbei nur um Art und Richtung einer Entwicklung von ökonomischen oder anderen Variablen, nicht um deren exakte Veränderung (wie es bei quantitativen Modellen der Fall ist). Im Rahmen der qualitativen Methoden kann eine Unterscheidung nach intuitiven und diskursiven Ansätzen vorgenommen werden; die Ansätze bilden gewissermaßen Gegensatzpole, ergänzen sich allerdings in der Problemlösungspraxis und können miteinander kombiniert werden (Tietz, 1975b, S. 49). Anhang A führt eine Nennung und Beschreibung von in der Praxis häufig Einsatz findenden qualitativ-intuitiven und qualitativ-diskursiven Verfahren. Für eine Vertiefung sei auf die jeweiligen Quellen verwiesen.

Intuitive Methoden

Intuitive Methoden – in Anlehnung an den Wortsinn Intuition – zielen auf eine nicht mathematisch-logische, sondern unreflektierte, gewissermaßen spontane Herangehensweise an Probleme oder Fragestellungen ab. Der Duden (2006a) definiert Intuition als „das unmittelbare, nicht diskursive, nicht auf Reflexion beruhende Erkennen, Erfassen eines Sachverhalts oder eines komplizierten Vorgangs“. Mit diesen Methoden soll eine Aktivierung des Unbewussten erreicht und durch Gedankenassoziationen eine Fülle verschiedenartigster Ideen erzielt werden.

Diskursive Methoden

Mit Hilfe diskursiver Methoden sollen, basierend auf einer deterministischen oder stochastischen Modellstruktur, „von einer Vorstellung zur anderen mit logischer Notwendigkeit fortschreitend“ (Duden, 2006a) systematisch Aussagen über die Zukunft getroffen werden.⁴⁹ Probleme werden in einzelne Elemente zerlegt und so nahezu vollständig beschrieben. Insbesondere die diskursiven Ansätze stellen explizit auf bekannte Gesetzmäßigkeiten und Theorien der jeweiligen Wissenschaftsdisziplinen ab, während den intuitiven Methoden dieser Anspruch nur implizit inne wohnt.

Qualitative Methoden im weiteren Sinne

Neben den in Anhang A aufgeführten qualitativen Methoden gibt es eine Reihe von organisatorischen oder unterstützenden Verfahren, die im Rahmen von Zukunfts- und Trendforschung zum Einsatz kommen. Ihre Zuordnung in der hier vorgenommenen Unterteilung ist nicht eindeutig; in dieser Arbeit werden diese Aktivitäten jedoch als qualitative Methoden im weiteren Sinne bezeichnet (siehe ebenfalls Anhang A).

3.4 Abgrenzung Zukunfts- und Trendforschung von verwandten Forschungsgebieten

Im Zusammenhang mit betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung ist oftmals auch von strategischer Frühaufklärung einerseits, *Issues-Management* andererseits die Rede. Thematisch und methodisch liegen diese beiden Untersuchungsfelder der Zukunfts- und Trendforschung sehr nahe und ergänzen sich teilweise. Daher soll im Folgenden auf diese benachbarten Forschungsgebiete eingegangen werden. Weiter soll eine Abgrenzung zur Marktforschung vollzogen werden; gerade Marketing- und Trendforschung können große Überschneidungsgebiete aufweisen, auch wenn sich die Marktforschung (unter der die Marketingforschung subsumiert wird) von der von ihr zumeist als unseriös empfundenen Trendforschung zu distanzieren sucht. Es bleibt zu erörtern, inwiefern Gemeinsamkeiten und Unterschiede existieren.

⁴⁹ Das Abstellen auf deterministische oder stochastische Modelle deutet an, dass diskursives Vorgehen auch im Rahmen von quantitativen Methoden erfolgt.

Abgrenzung zur strategischen Frühaufklärung

Strategische Frühaufklärung sowie die in der Literatur teilweise synonym verwendeten Bezeichnungen Früherkennung und Frühwarnung stellen Frühwarnsysteme dar. „Generell können Frühwarnsysteme als eine spezielle Art von Informationssystem verstanden werden, die für ihren jeweiligen Benutzer mögliche Gefährdungen mit zeitlichem Vorlauf signalisieren und diesen damit in die Lage versetzen sollen, noch rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zur Abwehr oder Minderung der signalisierten Gefährdungen ergreifen zu können“ (Hahn, 1979, S. 25; vgl. zur Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung auch Nick, 2008).

Grundlegende Annahme ist, dass jedes Ereignis seine Entwicklungsgeschichte hat und Diskontinuitäten nicht ohne Vorankündigungen, als *schwache Signale* bezeichnet, plötzlich hereinbrechen (Liebl, 1996b, S. 5). Aus Unternehmenssicht gilt es, Vorboten von Strukturbrüchen so früh wie möglich zu erfassen, um noch größtmöglichen Reaktionspielraum zu haben. „Identifizierte ‚Schwache Signale‘ geben Hinweise auf zu erwartende unternehmensexterne Ereignisse/Entwicklungen, die sich als Bedrohungen oder Chancen für die (Ko-) Evolution zwischen der Unternehmung und ihrem Umfeld darstellen“ (Krystek & Müller-Stewens, 1997, S. 925). Die Unterscheidung zwischen Ereignissen mit vorteilhaften Auswirkungen und Ereignissen mit nachteiligen Auswirkungen ist dabei allerdings umso schwerer, je weiter Signal und mögliches Ereignis zeitlich voneinander entfernt sind (ebenda).

Scanning und *Monitoring* stellen Basisaktivitäten dar. Zur Identifikation, Erfassung und Handhabung *schwacher Signale* wird der Aufbau eines *strategischen Radars* empfohlen, das die Antizipation möglicher Strukturbrüche unterstützen soll (Krystek & Müller-Stewens, 1997, S. 921). Im Rahmen der strategischen Frühaufklärung kommen insbesondere Methoden und Techniken der Zukunftsforschung zur Anwendung. Als besonders hilfreich in Frühaufklärungsprozessen haben sich kommunikations- und kreativitätsfördernde Methoden sowie Methoden zur analytischen Weiterverarbeitung von Frühaufklärungsinformationen gezeigt (a.a.O., S. 930f).

Die methodische und konzeptionelle Nähe zur Zukunftsforschung ist offensichtlich. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass strategische Frühaufklärung ausschließlich auf den unternehmerischen Kontext ausgerichtet ist; in eine Chancen-Risiken-Abwägung fließen lediglich für das Unternehmen relevante Aspekte ein. Strategische Frühaufklärung ist daher auch zumeist in Organisationen mit ökonomischer Gewinnabsicht beheimatet. Zukunftsforschung umfasst dagegen ein sehr breites Spektrum von Anwendungsmöglichkeiten, die weit über Unternehmenshorizonte hinaus reichen und in zahlreichen Institutionen und Organisationen ihren Einsatz finden. Da in dieser Arbeit die Relevanz der Zukunftsforschung für Unternehmen untersucht wird, ist folglich die Überschneidung von Zukunftsforschung und strategischer Frühaufklärung sehr groß. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass Zukunftsforschung nicht nur um Schadensminimierung (Risiken) bemüht ist; Zukunftsforschung soll zwar mögliche oder wahrscheinliche, aber auch wünschenswerte Zukünfte projizieren. Strategische Früherkennung fungiert vorrangig als ein Instrument des Krisenmanagements und soll insbesondere Gefahren rechtzeitig aufdecken (Ansoff, 1975, S. 22ff). Während Krisenmanagement „*after-the-fact responsiveness to sudden discontinuities*“ umfasst, geht es bei dem Konzept der *schwachen Signale* um „*before-the-fact strategic preparedness*“ (a.a.O., S. 22). Es zeigt sich eine gewisse konzeptionelle und thematische Nähe zum *Issues-Management*.

Abgrenzung zum *Issues-Management*

Das frühzeitige Aufdecken von Gefahren ist auch Aufgabe des *Issues-Managements*. Die Nähe zur strategischen Frühaufklärung und Zukunfts- und Trendforschung liegt insbesondere im gemeinsamen Interesse „an gesellschaftlichen Umfeldveränderungen, dem Ziel der systematischen Früherkennung relevanter Entwicklungen sowie dem Ziel, Chancen und Risiken für die strategische Unternehmensführung und die Unternehmenskommunikation zu identifizieren“ (Kuhn, M. & Ruff, 2007, S. 303) begründet. Neben diesen grundlegenden Gemeinsamkeiten lassen sich auch einige Unterschiede ausmachen, die nach einer kurzen definitorischen Einleitung skizziert werden sollen.

Unter *Issues* sind (bisher ungelöste) potenzielle oder tatsächliche Reizthemen zu verstehen, die ein „allgemein öffentliches Anliegen oder Problem bzw. eine politische oder

soziale (Streit-) Frage” (Liebl, 2001, S. 29) beinhalten. *Issues* und ihre Begleiterscheinungen (z.B. Medienberichte) zeugen von einer gewissen gesellschaftlichen Relevanz bis Brisanz. Sie können “nicht von ihrer kulturellen Natur getrennt werden; sie verkörpern nicht einfach Ereignisse im luftleeren Raum, sondern sind im Allgemeinen verknüpft mit speziellen sozialen Umgangsformen und Praktiken, sowie speziellen Lebensstilen” (a.a.O., S. 30). Trends als auch *Issues* durchlaufen einen charakteristischen Lebenszyklus, auf den die diffusionstheoretischen Überlegungen aus Kapitel 3.2.2 übertragen werden können. Der Unterschied zu „auf die Herausbildung neuer gesellschaftlicher Praxen und kultureller Überformungen“ (a.a.O., S. 33) abstellenden Trends liegt darin, dass *Issues* die Herausbildung neuer gesellschaftlicher Konfliktlinien widerspiegeln. Das Management solcher *Issues* ist zumeist in der Unternehmenskommunikation bzw. *Public Relations* angesiedelt und drückt das Bestreben von Unternehmen aus, Anliegen von Anspruchsgruppen, „die sich auf das Aktionsfeld eines Unternehmens (...) auswirken können, frühzeitig zu identifizieren, deren Karriere bzw. die Haltung entsprechender *Stakeholder* im Unternehmenssinne gezielt zu beeinflussen und dort entsprechende unternehmenspolitische Korrekturen einzuleiten, wo die (voraussichtliche) Issue-Entwicklung dies erfordert” (Wiedemann & Ries, 2007, S. 286). Ähnlich dem Trendmanagement reicht der Prozess des *Issues*-Managements von der Informationsbeschaffung (durch *Scanning* und *Monitoring*) über die Diagnose (durch Tiefen-Analyse, Potenzial-Synthese und *Agenda-Building*) zur Strategieentwicklung (Entwicklung und Bewertung strategischer Optionen; Liebl, 2001, S. 24ff).

Zwar können auch Trends widersprüchlicher Natur sein (z.B. gegenläufige Trends, unterschiedliche Interpretationen von Trends etc.); *Issues* ist jedoch ein besonders konfliktärer Charakter zu eigen, der Unternehmen in bestandsgefährdende Krisen stürzen kann. Für ein erfolgreiches *Issues*-Management sind daher auch Kenntnisse einer Krisen- und Legitimationskommunikation unerlässlich, die im Störfall Schäden reduzieren oder Produkte rechtfertigen und sozial einbinden sollen (Gerling, 2001, S. 9). Die inhaltliche Nähe zu Zukunfts- und Trendforschung liegt unter anderem in der Untersuchung des gesellschaftlichen Wandels und möglicher Diskontinuitäten. „Es müssen zu-

dem Trends erkannt werden, in denen die Issues eingebettet bzw. von denen sie getragen werden” (ebenda). *Issues* können aus Trends hervorgehen:

Lange bevor sie in der Öffentlichkeit diskutiert wurden, waren sie bereits als Trend vorhanden. In diesem Sinn ist ein Trend weniger ein kausaler Prozess hin auf ein eindeutiges Ziel als eine in Kollektiven, Szenen, sozialen Gruppen verankerte Sensibilisierung für gewisse Themen. Trends wurzeln in latenten Bedürfnissen, die dann über Themen öffentlich werden. Der Trend zum Beispiel zur Wellness oder zur Ökologie trifft gewisse Tiefenstrukturen von Gruppierungen und wird dann erst zu einem Thema, sprich: Issue. (ebenda)

Neben diesen Thematisierungs- und Kommunikationsprozessen im gesellschaftlichen, durch Mediendynamik (*Media Issues*) geprägten Umfeld (Außensicht), gewinnt die Innensicht zunehmend an Bedeutung (z.B. Arbeitsbeziehungen, Personalpolitik, *Corporate Governance*; Kuhn, M. & Ruff, 2007, S. 304).

Die Unterschiede zwischen beiden Untersuchungsfeldern werden durch ihre unterschiedlichen Funktionen begründet (Kuhn, M. & Ruff, 2007, S. 304ff).⁵⁰ Im Fokus des *Issues*-Managements stehen die durch die Mediendynamik bedingte kurz- bis mittelfristige Beobachtung und gegebenenfalls gezielte Beeinflussung bzw. Gegensteuerung unternehmensrelevanter *Issues*. Die tendenziell eher langfristig angelegte Zukunfts- und auch Trendforschung ist im Hinblick auf die relevant erachteten Gegenstandsbereiche thematisch breiter aufgestellt. Im Mittelpunkt stehen potenziell strategisch relevante Umfeld- und Marktentwicklungen, die „*in the long run*“ an Bedeutung gewinnen können: Für die Weiterentwicklung bestehender bzw. die Entstehung neuer Technologien, Produkte, Dienstleistungen und Verfahren werden Chancen und Risiken ermittelt und analysiert. Dabei sind strategische Aspekte von besonderem Interesse. Während das

⁵⁰ M. Kuhn und Ruff (2007) sehen eine Konvergenz bezüglich Inhalte und Methoden-anwendung, da im Rahmen von *Corporate Foresight* auch immer wieder Themen entdeckt werden, die Konflikt- oder Chancen- und somit *Issue*-Potenzial haben und damit auch für das *Issues*-Management relevant sind bzw. werden können. Daher fordert das Autorenteam eine stärkere Kooperation beider Bereiche.

Issues-Management versucht, insbesondere Themen zu identifizieren, die für das Unternehmen Konfliktpotenzial bergen, beschäftigt sich *Corporate Foresight* auch mit Entwicklungen, deren Eintritt – ob konfliktbehaftet oder nicht – wahrscheinlich ist. Der Zusammenhang zwischen beiden Untersuchungsfeldern wird durch die nachstehende Abbildung 8 visualisiert, soll aber nicht weiter vertieft werden; auf weiterführende Literatur sei verwiesen (vgl. für eine Darstellung von Zukunfts- und Trendforschung und *Issues-Management* z.B. Liebl, 2001).

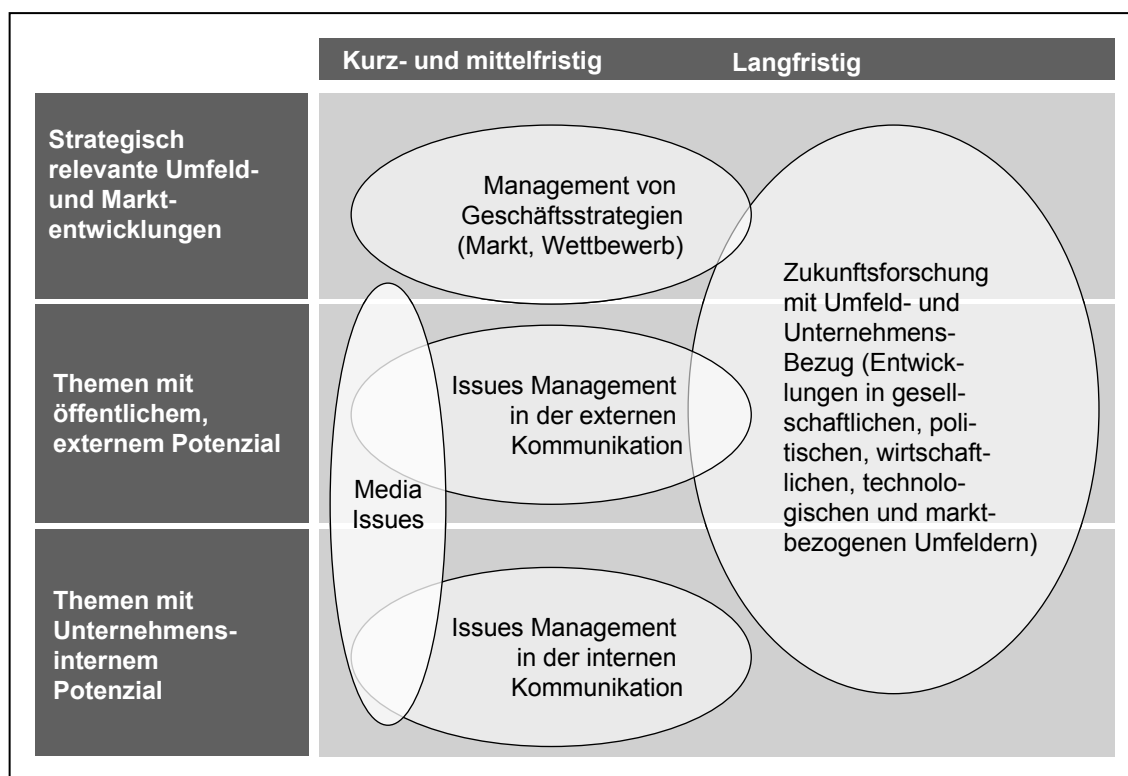


Abbildung 8: Themenfelder und Zeithorizont von *Corporate Foresight* und *Issues-Management* (Kuhn, M. & Ruff 2007, S. 305)

Abgrenzung zur Marktforschung

Zur Identifikation von Konsumentenbedürfnissen und -wünschen und zur Fundierung von Marketingentscheidungen wurden im Marketing lange Zeit die Markt- bzw. Marketingforschung herangezogen. In der aktuellen Diskussion werden jedoch deren Grenzen bei der Antizipation zukünftiger Entwicklungen konstatiert – einige Autoren interpretieren diese Grenzen als Ansatzpunkte für die Trendforschung. Im Folgenden sollen Mar-

keting- bzw. Marktforschung kurz dargestellt und in Bezug zur Trendforschung gesetzt werden:

Marketingforschung ist die „systematische Suche, Sammlung, Aufbereitung und Interpretation von Informationen, die sich auf alle Probleme des Marketing von Gütern und Dienstleistungen beziehen“ (American Marketing Association, zit. nach Meffert, 2005, S. 93). Hingegen ist Marktforschung „die systematisch betriebene Erforschung der Märkte, insbesondere die Analyse der Fähigkeit dieser Märkte, Umsätze hervorzubringen“ (ebenda). Beide Forschungsansätze finden ihren Einsatz, um ein Marketingproblem besser verstehen und beurteilen zu können (Kotler & Bliemel, 2006, S. 202). Es kann angemerkt werden, dass im Rahmen von Marketing Marktforschung immer Marketingforschung ist, da sich die Erkenntnisse auf Marketingtatbestände beziehen (Pepels, 1999b, S. 8). Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass der Begriff der Marketingforschung sowohl umfassender, als auch enger als der der Marktforschung konzipiert ist (abweichende Auffassung z.B. bei Kotler & Bliemel, 2006, S. 198, die Marktforschung als nur eine Komponente der Marketingforschung sehen). Da Trendforschung auf den Konsumenten fokussiert und dessen Bedürfnisse und Wünsche zu antizipieren sowie sämtliche Marketingaktivitäten daran auszurichten sucht, steht sie der Marketingforschung konzeptionell näher. Im allgemeinen Sprachgebrauch erfolgt eher selten eine saubere Trennung von Markt- und Marketingforschung. Da im Rahmen dieser Arbeit eine strikte Unterscheidung nicht weiter relevant ist, werden im Folgenden beide Begriffe synonym verwendet.



Abbildung 9: Abgrenzung zwischen Marketingforschung und Marktforschung (Meffert 1992, S. 16)

Marktforschung versucht, mit quantitativen und in jüngerer Zeit verstärkt auch mit qualitativen Methoden Informationen zu interessierenden Fragestellungen zu erheben und zu verarbeiten. Informationen können im Rahmen (qualitativer) Primärerhebungen durch verschiedene Befragungsformen, Beobachtungen und Experimente gewonnen werden (Salcher & Hoffelt, 1995, S. 7ff).

Das Verhältnis zwischen Markt- und Trendforschung ist nicht unumstritten. Gerade die Marktforschung bemüht sich um eine deutliche Abgrenzung zu der von ihr eher mit Geringschätzung behandelten Trendforschung (Pfadenhauer, 2004, Abs. 10). Gleichsam ist eine Annäherung zwischen beiden Tätigkeitsfeldern zu verzeichnen: Zum einen weisen zahlreiche Autoren qualitative Prognose als eine im Rahmen der Marktforschung anzuwendende Methode aus (Kepper, 1996, S. 144ff). Dass die Marktforschung ihren Blick zu erweitern und auch zukünftiges Konsumentenverhalten zu antizipieren sucht, zeigt sich u.a. in der Erweiterung des Leistungsspektrums von am Markt agierenden

Marktforschungsunternehmen. Zum anderen untersucht Trendforschung unter Zuhilfenahme qualitativer Marktforschungsmethoden zunehmend auch Einstellungen. Trotz dieser Annäherungen werden aufgrund zunehmender Marktdynamik und sich immer schneller ändernden Konsumentenbedürfnissen verstärkt Grenzen der Marktforschung diskutiert (vgl. zu einer frühen Kritik Trommsdorff, 1993, S. 34). Hier wurzeln die Ansatzpunkte der Trendforschung:

Die klassische Marktforschung erfasst auf Mikroebene systematisch insbesondere Einstellungen von Konsumenten. Aufgrund des Bemühens um gesamtgesellschaftliche Repräsentativität beschäftigt sie sich mit dem „*Mainstream*“ (Petermann, 1996, S. 22). Dabei ist sie retrospektiv, indem sie Menschen danach befragt, wie sich ihre Einstellungen verändert haben. Marktforschung zielt auf eine Erhebung und Analyse des status quo ab (Gegenwartsbezogenheit) und operiert mit quantifizierbaren Phänomenen und Ergebnissen. Prognosen werden ausschließlich auf Grundlage von in der Vergangenheit festgestellten Gesetzmäßigkeiten gemacht – ohne die Berücksichtigung von Störereignissen (Muchna, 1984, S. 197). Trommsdorff (1993) spricht daher auch von „Rückspiegel-Marktforschung“:

[Sie] stellt mit Blick nach hinten einen Trend fest und schreibt ihn fort, statt Brüche und Widersprüche zu erkennen, zu erklären und vorherzusagen (im Sinne eines Sich-darauf-Einstellens). Letztlich liegt das Problem in der ungenügenden Erfassung von Komplexität, im Verzicht auf Differenzierungen und Aussagenvernetzungen, in der Beschränkung auf harte quantitative, aber nach vorn blinde Methoden. (S. 29)

Bezüglich produkt- und designpolitischer Fragestellungen, die nicht ohne Informationsverlust quantifiziert werden könnten, versagt die Marktforschung (Otto, 1993, S. 2ff). Zukünftige, oftmals nicht artikulierbare Konsumentenwünsche können aufgrund der Rückwärtsgerichtetheit nicht erfasst werden: „Ein ‚Test‘ eines neuen Produktkonzeptes über eine Befragung von Konsumenten erfasst nicht reales, sondern hypothetisches

Verhalten bzw. Einstellungen“ (Schuster, 1986, S. 281, zit. nach Otto, 1993, S. 10). Grund ist, dass sich die Befragten bei „Ideen mit einem größeren Neuigkeitsgrad ‚überfragt‘“ im Sinne von überfordert fühlen (a.a.O., S. 281). Mit zunehmendem Innovationspotenzial eines Konzepts verringert sich also die Möglichkeit, es mit herkömmlichen Befragungsmethoden zu erfassen (Koppelman, o.J., S. 16 zit. nach Otto, 1993, S. 7). Weiter können im Rahmen von Befragungen Verzerrungen zum einen durch Theoriebeladenheit (*theory-ladennness*) entstehen, zum anderen dadurch, dass Befragte Antworten geben, die sie für sozial oder vom Fragenden erwünscht glauben (Petermann, 1996, S. 22; Trommsdorff, 2004, S. 209).

Trendforschung wird im Gegensatz dazu als objektiver verstanden, „weil sie keine Fragen stellt, Trendforschung nimmt teil“ (Petermann, 1996, S. 20). Zwar ist die Auswertung des Beobachtbaren nicht minder interpretativ und subjektiv – das ist hier allerdings explizit erwünscht.

Kritik an der Marktforschung wird folglich dahingehend geäußert, dass enge psychologische Konstrukte und quantitative Verfahren dominieren. Die Forderung nach mehr Weitblick ist nicht neu. Im Rahmen der strategischen Umweltanalyse sowie beim Einsatz strategischer Analyseverfahren (beispielsweise der Portfolio-Analyse) herrscht, so ein weiterer Vorwurf, eine enge ökonomische Perspektive vor. Dadurch können relevante Informationsgrundlagen für die Planung neuartiger strategischer Konzepte empfindlich geschmälert werden (Wiedmann, 1984a, S. 12ff). Es folgt die Forderung nach einer gesellschaftsorientierten Marketingforschung. „Die S-Kurve der Marktforschung ist flach geworden“ (Trommsdorff, 1993, S. 34) – ein Statement älteren Datums mit ungebrochener Aktualität (ebenso Trommsdorff & Steinhoff, 2007, S. 96).

Aus dieser Kritik heraus wurde in Literatur und Praxis der strategischen Marktforschung mehr Aufmerksamkeit gewidmet. Marktforschung sollte sich aus ihrer „Rolle des reinen Datenzulieferers für Marketingentscheidungen“ (Heinzelbecker, 1999, S. 525) herauslösen und strategische Entscheidungen unterstützen. Je nach Reichweite kann hierbei zwischen Marktforschung für die Entwicklung von Marketingstrategien, für das strategische Marketing, für die strategische Planung oder für das strategische

Management unterschieden werden (a.a.O., S. 525ff). Mit der Hinwendung zu strategischen Aspekten ist auch ein zukunftsgerichteter Blick verbunden – aus Sicht der Trendforschung gibt es somit Überschneidungen.

Wie gezeigt, ist eine Abgrenzung zwischen Trend- und Marktforschung nicht immer ganz eindeutig. Die aktuelle Diskussion dreht sich aber nicht um einen Austausch der einen zu Gunsten der anderen Disziplin; vielmehr wird eine sich ergänzende und gegenseitig befruchtende Gleichberechtigung gefordert. Eine Vielzahl an Überschneidungen zwischen Markt- und Trendforschung gibt es bereits, insbesondere bei den qualitativen Methoden. Letztlich sollen beide Herangehensweisen Unternehmen dabei unterstützen, Bedürfnisse und Anforderungen ihrer Kunden und Konsumenten antizipieren zu können oder zumindest besser zu verstehen. Beide Male sollen so Unsicherheiten reduziert und Entscheidungsgrundlagen gefestigt werden.

4 Quellen betrieblicher Unsicherheit aus Systemsicht

In den vorangegangenen Ausführungen wurden wesentliche Begriffe definiert und Konzepte vorgestellt. In Kapitel 2 standen Überlegungen zu Umwelt, Trends und Werten im Zentrum, die komplex, dynamisch und illiberal sein können. Sie bilden jeweils das Unternehmen beeinflussende Faktoren und können Wandlungsprozesse bedingen. Kapitel 3 war der Vorstellung von Zukunfts- und Trendforschung als Herangehensweisen gewidmet, die Unternehmen für den Umgang mit ungewissen Umweltentwicklungen nutzen können. Ziel betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung ist es, das Unternehmen auf etwaige Veränderungen und marktseitige sowie interne Anforderungen vorzubereiten.

Es folgt nun eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen, die eine mögliche Relevanz der Umweltfaktoren für die Unternehmung begründen könnten – und wie ein antizipativer Umgang mit denkbaren Entwicklungen und eine daraus möglicherweise resultierende Reduktion von Unsicherheit zum Unternehmenserfolg beitragen können; die theoretische Untermauerung wird anhand systemtheoretischer Grundlagen und verwandter Theorien wie der Chaosforschung vorgenommen werden. Aus dieser Perspektive werden Werte und Trends sowie Prozesse eines Wertewandels betrachtet. Weiter werden Elemente einer komplexen Umwelt als das Unternehmen beeinflussende

Systeme untersucht: Es sind nicht nur gesellschaftliche Wandlungsprozesse, sondern auch Veränderungen in Makroökonomie, Ökologie, Technologie, Politik und Recht, die für Unternehmen von Relevanz sind. Welches Ausmaß Veränderungen (Richtung, Intensität, Dauer, Wechselwirkungen) nehmen, ist im Vorfeld oft schwer abschätzbar. Für Unternehmen bedeuten diese Unwägbarkeiten Unsicherheit, die es zu reduzieren gilt.

4.1 Unternehmen als Systeme in einer dynamischen Umwelt

Die aus dem Griechischen stammende Bezeichnung „System“ bedeutet „Zusammenstellung; einheitlich geordnetes Ganzes, Gliederung, Aufbau, Ordnungsprinzip“ (Duden, 2006b). Im Rahmen betriebswirtschaftlicher Überlegungen kann ein Unternehmen als System interpretiert werden, das in eine mehr oder minder komplexe, dynamische, illiberale Umwelt eingebettet ist, deren Veränderungen Unsicherheiten mit sich bringen. Das Verhalten der Umwelt abzuschätzen bzw. zu antizipieren, um die eigenen Aktivitäten daran auszurichten, ist schwierig und zugleich unabdingbar. Zur Sicherung der betrieblichen Handlungsfähigkeit sind handlungsrelevante Umweltaspekte zu betrachten. Oberstes Ziel zur Bestandssicherung einer Unternehmung ist daher die Reduktion von Unsicherheit und Komplexität. Im Rahmen der Systemtheorie erfolgt eine Komplexitätsreduktion durch Grenzziehung, eine Unsicherheitsreduktion durch die Antizipation des Systemverhaltens.

Im Rahmen der Systemtheorie werden Systeme zur Beschreibung und Erklärung komplexer Phänomene und Veränderungsprozesse herangezogen. Die Analyse von Strukturen und deren Funktionen kann die Vorhersage von Systemverhalten erleichtern. Systemtheoretische Ansätze vermögen so einen Beitrag zur Erklärung und Prognose von Unsicherheiten generierender Prozesse zu leisten. Probst und Gomez (1989) betonen die Notwendigkeit einer vernetzten Perspektive, „um in sozialen, komplexen Problemsituationen gestaltend und lenkend einzugreifen“ (S. 3). Im Folgenden werden Grundlagen und verschiedene Entwicklungsrichtungen skizziert.

Unter der Bezeichnung systemtheoretische Ansätze haben sich entlang unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen verschiedenartige Denk- und Forschungsrichtungen entwickelt, denen gemeinsam teilweise nur die Verwendung des Begriffs „System“ ist

(Kieser & Kubicek, 1992, S. 44).⁵¹ Wenngleich es somit auch nicht die eine Systemtheorie gibt, setzen sich systemtheoretische Abhandlungen allgemein mit den „Beziehungen zw. untereinander gekoppelten Systemen (bzw. zw. ihnen und ihrer Umgebung) sowie des Zusammenhanges zw. Struktur und Funktionsweise (bzw. Verhalten) von Systemen“ (Meyers Großes Taschenlexikon, 2006, S. 293) auseinander. Auf diesen Nenner gebracht kann Systemtheorie auch als „eine interdisziplinäre Wissenschaft“ verstanden werden, „die eine für alle biologischen, sozialen und mechanischen Systeme geltende formale Theorie zu entwickeln bestrebt ist“ (Gabler Wirtschaftslexikon, 1992, S. 3221, zit. nach Reeb, 1998, S. 107).

Trotz heterogener, zum Teil konkurrierender Systembegriffe und -definitionen sind im Wesentlichen folgende Annahmen grundlegend: Systeme konstituieren sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt (Luhmann, 1984, S. 34f). Systemleistung ist die Reduktion (und nicht die Abbildung) von Komplexität, um Orientierung in einer komplexen Umwelt zu ermöglichen. Dabei ist Umwelt letztlich all das, was nicht System ist. Die Umwelt selbst stellt kein System dar, sondern hängt von der Perspektive des Beobachters ab, ist also relativ (Beobachterkategorie). Durch die Festlegung und Definition von Innen- und Außenverhältnis entsteht eine Grenze zwischen System und Umwelt. Dabei ist das Innenverhältnis weniger komplex ausgestaltet als das Äußere, es besteht ein Komplexitätsgefälle, die Differenz. Zur weiteren Komplexitätsreduktion wird die Umwelt nach Relevanzkriterien „zerlegt“ und in relevante und weniger bzw. nicht relevante Umweltsegmente unterteilt.⁵² So schafft sich jedes System seine eigene Umwelt.

Mit Blick auf betriebswirtschaftliche bzw. organisationale Fragestellungen können trotz verschiedener systemtheoretischer Konzepte im Wesentlichen zwei Richtungen unterschieden werden: ein klassischer und ein neuerer Systemansatz. Da beide Richtungen

⁵¹ Die Bezeichnung „Allgemeine Systemtheorie“ geht auf den Biologen von Bertalanffy zurück, der sich – als Gegenentwurf zur klassischen Physik – gegen eine isolierte Betrachtung von Einzelphänomenen aussprach und Phänomene als Systeme beschrieb, die immer in ihrer Vernetzung zu betrachten sind; ein System ist dabei eine Menge von Elementen und deren wechselseitigen, interdependenten Verbindungen.

⁵² Problematisch bleiben die Fragen, was alles zu einem System gehört und welche Umweltsegmente relevant sind oder nicht. Gehören zum System „Unternehmen“ auch Kunden, Lieferanten, Interessensgruppen oder nur die Mitarbeiter? Offen bleibt auch, wer die Akteure im einzelnen sind.

Grundlage für weitere theoretische Überlegungen im Rahmen dieser Abhandlung bilden werden, soll im Folgenden kurz auf sie eingegangen und wichtige inhaltliche Eckpunkte, Entwicklungsverläufe und Zusammenhänge dargestellt werden.

4.1.1 Klassischer Systemansatz

Innerhalb des klassischen Systemansatzes lassen sich unterschiedliche Phasen ausmachen (soweit nicht anders angegeben, beziehen sich die folgenden Ausführungen auf Schreyögg, 1999, S. 90ff). Ausgehend von der Vorstellung, ein System bestünde aus untereinander verbundenen und interdependenten Elementen, konzentrierten sich erste systemtheoretische Auseinandersetzungen auf den Aufbau und die dahinter stehende Logik von Systemen (daher wird auch von einer morphologisch geprägten Phase gesprochen). Unter einem System wurde „eine Gesamtheit miteinander in Beziehung stehender Elemente“ (Grochla, 1972, S. 15) verstanden. Dabei ist diese Gesamtheit mehr als nur die Summe der Elemente: Die jeweiligen Elemente und insbesondere die Intensität und Struktur ihrer Verknüpfungen machen ein System aus.

Diese statische Systemauffassung wurde jedoch bald um eine kybernetische Sichtweise ergänzt, die dynamische Veränderungen in der Umwelt berücksichtigt und autonome Reaktionen eines Systems zur Wiederherstellung eines angestrebten Systemgleichgewichts zulässt. Konstitutiv für die Kybernetik (griechisch: Steuermannskunst) ist ein rückgekoppelter Regelkreis als Steuerungsprozess, mit Hilfe dessen Veränderungen außerhalb des Systems registriert, als Information an Systemelemente weitergeleitet und Regelungsmechanismen aktiviert werden, die den für die Systemstabilität notwendigen Soll-Zustand (Systemgleichgewicht) wieder herstellen. Das Gleichgewicht beeinträchtigende äußere Einflüsse werden so durch Rückkopplung, d.h. durch permanente Informationen über Abweichungen und autonome, vorprogrammierte Korrekturmaßnahmen kompensiert. Die Abweichung vom Soll-Zustand kann als eine Störung interpretiert werden; die kybernetische Systemtheorie thematisiert somit „das Verhältnis von System und Umwelt als Problem von Konstanz und Veränderung“ (Schreyögg, 1999, S. 91). Störungen können dabei auch plötzlich auftreten. Die Stabilität eines Systems ist damit eine fortlaufende Herausforderung (Luhmann, 1973, S. 155f).

Begreift man Unternehmen als offene, soziale Systeme, die in einer dynamischen, interdependenten Umwelt mit anderen Systemen interagieren, so kann nicht nur die Systemgestaltung als Managementaufgabe, sondern insbesondere das Herstellen von Systemgleichgewicht als Hauptaufgabe gesehen werden.⁵³

Eine besondere Form bzw. epistemologische (d.h. erkenntnistheoretische) Interpretation der Systemtheorien sind die Systemtheorie 2. Ordnung bzw. Kybernetik 2. Ordnung.⁵⁴ Ein Charakteristikum ist der Selbstbezug, indem der Systemtheoretiker einer Systemtheorie selbst mit der Systemtheorie beschrieben wird bzw. eine Beschreibung dessen erfolgt, was der Systemtheoretiker als System theoretisch wissen kann.

Systeme als Handlungseinheiten befinden sich in einer ihren Bestand permanent gefährdenden komplex-dynamischen Umwelt, in der zu handeln ohne Reduktion von Komplexität nicht möglich ist. Für Funktionalisten ist eine wichtige, objektive Funktion von Systemen bzw. systemischer Strukturen und Prozesse, dass diese durch den inneren Strukturaufbau und eine arbeitsteilige Spezialisierung die Umweltkomplexität reduzieren und den Systembestand dadurch gewährleisten. Die auf spezifische Umweltsegmente „spezialisierten“ Systemeinheiten und Subsysteme unterteilen die Umwelt in bearbeitbare Komplexe; die Gesamtkomplexität lastet so nicht auf dem System. Fortwährende Umweltveränderungen und die beständige Gefahr des Systemzerfalls erfordern permanente Reaktionen bzw. Anpassungen der inneren Strukturen (Schreyögg, 1999, S. 92ff).⁵⁵

Weiterführende systemtheoretische Überlegungen sehen nicht nur die Anpassung innerer Strukturen an Umweltbedingungen als Voraussetzung für eine Bestandssicherung, sondern gehen von einem interaktionalen System-Umwelt-Verhältnis aus, indem auch

⁵³ Reeb (1998, S. 107ff) fordert eine systemtheoretische Betrachtung von Lebensstilen zur Überprüfung von Trendprognosen; sie kritisiert die mangelnde Systemsicht zahlreicher Studien, insbesondere zum Lebensstil-Konstrukt und postuliert ein Herangehen an Managementaufgaben allgemein und zur Trendprognose speziell nach Methoden des vernetzten Denkens.

⁵⁴ Die Kybernetik 2. Ordnung geht auf von Foerster zurück, der von *second order cybernetics* oder *cybernetics of cybernetics* sprach. Die Systemtheorie 2. Ordnung steht dem von von Glasersfeld entwickelten Radikalen Konstruktivismus und der Autopoiesis sehr nahe.

⁵⁵ Parson gilt neben Luhmann als wichtiger Vertreter der soziologischen Systemtheorie und prägte den Begriff der strukturell-funktionalen Systemtheorie. Nach Parson sind Handlungen die konstitutiven Elemente sozialer Systeme, während Luhmann seine Argumentation entlang einer kommunikationstheoretischen Systemtheorie entwarf.

das System auf die Umwelt gestaltend einwirken kann (Theorie der offenen Systeme). Systeme sind somit nicht nur reaktiv, sondern haben auch eine gewisse Autonomie gegenüber ihrer Umwelt. In dieses Verständnis offener Systeme passt auch der *Input-Throughput-Output*-Prozess von Unternehmen, die Ressourcen von außen, d.h. von anderen Unternehmen (z.B. im vertikalen Leistungsverbund) benötigen, um diese in einem Transformationsprozess zu Produkten umzuformen, die sie dann auf dem Absatzmarkt anbieten (Ressourcen-Abhängigkeits-Theorem). Trotz bzw. aufgrund ihrer „doppelten“ Öffnung (sowohl zur Input- als auch zur Output-Seite) sichern sie ihren Systembestand; gleichzeitig birgt die Ressourcenabhängigkeit auch potenzielle Gefahren und somit Unsicherheiten, die jedoch z.B. durch Kooperationsstrategien zu minimieren versucht werden können (Schreyögg, 1999, S. 94, 96).

Das Komplexitätsgefälle zwischen Innen und Außen, das gewissermaßen die Systemgrenzen umschreibt, ist nicht (wie in der Biologie) natürlich gegeben, sondern ein Produkt des sozialen Systems selbst. Grenzen werden durch systemeigene Handlungen, Kommunikation und Sinnverarbeitung geschaffen. Durch die Differenzbildung wird selektiert, was relevante Umwelt ist und was nicht, welche Segmente beobachtet werden und welche nicht. Somit sind Systeme selbstreferentiell, sie beziehen sich auf sich selbst (Theorie selbstreferentieller Systeme; Steinmann & Schreyögg, 1997, S. 127). Da zur sinnstiftenden Differenzbildung notwendigerweise zunächst eine Grenze gezogen werden muss und sich Systeme erst nach der Konstruktion einer solchen wieder der Umwelt öffnen können, fand im Rahmen systemtheoretischer Abhandlungen eine Abkehr von der Idee offener Systeme statt.⁵⁶

4.1.2 Neuerer Systemansatz

Während die Theorie offener Systeme ein interaktionistisches System-Umwelt-Verhältnis zeichnet, fanden in der weiteren Diskussion zunehmend deterministische Sichtweisen Eingang. Dabei wird der Umwelt eine in dem Verhältnis System-Umwelt

⁵⁶ Der Vollständigkeit halber soll darauf hingewiesen werden, dass im Zusammenhang mit der Theorie selbstreferentieller Systeme in neueren Diskursen oftmals eine Ergänzung um die aus der Biologie stammende Theorie der Autopoiesis gefordert wird: „Kernidee ist, dass ein System nicht nur die Strukturen selbst erzeugt, sondern auch die Elemente, aus denen es besteht (...). Das (Haupt-)Interesse der Systemtheorie verschiebt sich damit von der Grenzbildung und -änderung zur Konstitution und Verzeitlichung von Elementen“ (Luhmann, 1984; vgl. dazu auch Maturana, 1982; Schreyögg, 1999, S. 95).

dominierende Rolle zugeschrieben; das System, die Unternehmung, ist, um den Systembestand zu sichern, zur Anpassung gezwungen. Bei mangelnder Anpassung wird der Systembestand gefährdet; das System (oder auch ganze Systempopulationen, z.B. Branchen) können zugrunde gehen.⁵⁷ In der betrieblichen Umwelt könnte eine solche Form der evolutionären Aussonderung z.B. in Gestalt von Insolvenz zum Ausdruck kommen. Diese Sichtweise zeigt die Grenzen der Managebarkeit von Systemen auf. Ursprünglich aus der Biologie stammende evolutionäre Ansätze haben solche populationsökologische Überlegungen theoretisch befruchtet. Analog des natürlichen Ausleseprozesses entfalten Variation, Selektion und Retention eine evolutionäre Dynamik (vgl. zu Evolutionsprozessen z.B. Aldrich & Mueller, 1982, S. 38ff; McKelvey & Aldrich, 1983, S. 113ff), in der die Umwelt, nicht aber das einzelne System optimiert: Auf allen Systemebenen, also auf der Ebene von Systemelementen (vgl. hierzu Schreyögg, 1999, S. 323, der organisationale Kompetenzen wie Know-how, unternehmerische Praktiken und Routinen hervorhebt), ganzer Systeme oder Systempopulationen kann es zu Aussonderungen kommen, wenn Variationen nicht anschlussfähig sind. Selektion kann auch positiv konnotiert sein: Erfolgreiche Variationen (*Best Practices*) erhöhen die jeweiligen Reproduktionschancen eines Systems in der anschließenden Phase der Retention. Hier muss es dem System gelingen, die zunächst erfolgreiche Variation zu konservieren, intensivieren und zu reproduzieren, gleichsam jedoch auch an dynamischen zukünftigen Erfordernissen anzupassen. Eine Beeinflussung der Umwelt ist aufgrund der ihr eigenen Evolutionsdynamik kaum möglich; so können auch nur Entwicklungen der Vergangenheit nachgezeichnet, Entwicklungen in Gegenwart und Zukunft jedoch nicht vorgezeichnet werden (a.a.O., S. 323, 325). Die Unternehmung wird so als evolvierendes, selbstorganisierendes System konzipiert, das in einer dynamischen, sich wandelnden Umwelt den Systembestand durch eine kontinuierliche Weiterentwicklung (Variation-Selektion-Stabilisierung) sichert (evolutionäres Managementmodell).

⁵⁷ Dieser Auslese ist eine strenge Determinierung zu eigen, da nur bestimmte, unter Umständen nur eine einzige Variationsform überlebensfähig sind.

Im Rahmen eines evolutionären Managementmodells wird die Unternehmung als komplexes System begriffen, das sich von der Umwelt abgrenzt⁵⁸ und die Komplexität der internen, durch Strukturen (Subsystemen, z.B. in Form von Abteilungen) geschaffenen Umwelt als auch der es umgebenden externen Umwelt durch Selektion bearbeitbar macht.

Die Annahme einer selektiven Wahrnehmung der Umwelt durch das System ist für alle systemtheoretischen Ansätze grundlegend. Diese Selektion erleichtert zwar durch fokussierte Einschränkung die Beobachtung und gegebenenfalls Bearbeitung der Umwelt, birgt jedoch auch eine permanente Gefahr: Die ausgeblendete Umwelt stellt eine Unsicherheit dar und kann plötzlich über das System hereinbrechende Überraschungen mit sich bringen; Selektion bedeutet somit immer auch Kontingenz („es könnte so wie angenommen, aber auch ganz anders kommen“) und ist damit immer risikobehaftet (Luhmann, 1984, S. 47). Folglich impliziert das Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt eine permanente Unsicherheit für das System, Selektionsmuster können aufgrund dynamischer Umweltbewegungen im Zeitablauf obsolet und zur Bestandsbedrohung werden. Systemtheoretische Konzepte betonen die Veränderung von Systemen im Zeitablauf; der Faktor „Zeit“ findet dabei seinen Niederschlag zum einen im Selektionszwang, aber insbesondere auch in der Vergänglichkeit gewählter Selektionsmuster. Für Entscheidungsträger in Unternehmen bedeutet dies, dass Planung für die Unternehmenssteuerung alleine nicht ausreichen kann; stattdessen ist eine kontinuierliche Umwelt- und Umfeldbeobachtung notwendig, um etwaige systemrelevante Entwicklungen zu registrieren und gegebenenfalls durch entsprechende Maßnahmen oder Gegensteuerung zu kompensieren. Selektionsmuster selbstreferentieller Systeme sind nicht starr, sondern können modifiziert oder auch völlig neu bestimmt werden (Systementwicklung). In der Unternehmenswelt kann eine derartige Systementwicklung beispielsweise in der Diversifikation und Erschließung völlig neuer Geschäftsfelder liegen.⁵⁹

⁵⁸ Allerdings sind Grenzen eines Unternehmens aufgrund verschieden denkbarer Kriterien keineswegs immer eindeutig zu bestimmen (vgl. institutionelle Grenzen (z.B. durch Arbeitsvertrag), Identitätsgrenzen (Gefühl der Zugehörigkeit), Kooperationen mit anderen Unternehmen etc.; Rüegg-Stürm, 2004, S. 65f).

⁵⁹ Unter Diversifikation werden die Bemühungen eines Unternehmens verstanden, durch bisher nicht angebotene Produkte auf bisher nicht bedienten Märkten Unternehmenswachstum zu generieren. Dabei kann zwischen

4.2 Quellen strategischer Unsicherheit

Die Beobachtung und Reaktion auf eine sich wandelnde Umwelt hat im Sinne der vorangegangenen Ausführungen bestandskritischen Charakter und dient der Überlebensfähigkeit von Unternehmen.⁶⁰ Das Ausmaß der aus der Umwelt stammenden Unsicherheit hängt wie in Kapitel 2.1 beschrieben von deren Komplexität, Dynamik und Druck ab. Die nachstehende Abbildung 10 visualisiert mögliche Quellen von Unsicherheit für die strategische Unternehmensführung, auf die im Folgenden eingegangen werden wird.⁶¹



Abbildung 10: Quellen von Unsicherheit aus der globalen Umwelt und Wettbewerbsumwelt für die strategische Unternehmensführung

horizontaler (zu einem bestehendem Leistungsprogramm werden neue, verwandte Produktarten hinzugefügt), vertikaler (Ausweitung des Leistungsprogramms um vor- oder nachgelagerte Wirtschaftsstufen) und lateraler (kein sachlicher Zusammenhang) Diversifikation unterschieden werden (Kuß, 2003, S. 176f).

⁶⁰ Entsprechend dem St. Galler Management-Modell konstituiert sich eine Unternehmung im Zuge einer arbeitsteiligen und spezialisierten Wirtschaft letztlich durch einen zweckorientierten und multifunktionalen Zusammenschluss vieler Menschen, die unter zu Hilfenahme technischer Unterstützung dauerhaft Erträge erwirtschaften und im Wettbewerb bestehen (soziotechnische Systeme; Rüegg-Stürm, 2004, S. 68f). Ausnahmen und Abweichungen von den genannten Merkmalen sind denkbar, jedoch selten (so steht bei NGOs weniger die Profitmaximierung im Vordergrund, andere Systeme werden durch Subventionen unterstützt).

⁶¹ In der Literatur wird die Analyse derartiger Quellen von Unsicherheit zuweilen auch PESTLE-Analyse genannt. Dabei steht das Akronym PESTLE für *Political factors*, *Economic factors*, *Social factors*, *Technological factors*, *Legal factors* und *Environmental factors* (Aguilar, 1967; Grundy, 2006, S. 213ff; Turner, 2002).

4.2.1 Veränderungen in globaler Umwelt und Wettbewerbsumwelt

Je komplexer, dynamischer und illiberaler sich eine Umwelt gestaltet, desto größer ist die daraus erwachsende Unsicherheit für Unternehmen. Wie bereits in Kapitel 4.1 geschildert, müssen Unternehmen zur Sicherung ihrer Handlungsfähigkeit und einer erfolgreichen Ausrichtung ihrer Aktivitäten dieser Unsicherheit durch Selektion i.S.v. Komplexitätsreduktion entgegentreten. In der Literatur werden daher nicht nur abstrakt-formale, sondern auch inhaltliche Dimensionen entworfen, strukturiert und diskutiert, die auf eine konkrete Umwelt abzielen. Mit Hilfe einer Unterscheidung in globale Umwelt, Aufgaben- bzw. Wettbewerbsumwelt sowie die Berücksichtigung von Interessensgruppen wird versucht, die Umwelt in handlungsrelevante Elemente zu untergliedern und sie so besser kalkulier- und bearbeitbar zu machen. Dabei gilt festzuhalten, dass diese Umweltsphären in der Realität aufgrund ihrer engen Verzahnung und intensiven gegenseitigen Beeinflussung nicht isoliert betrachtet werden können. Die Segmentierung fungiert als eine analytische Hilfskonstruktion, die eine erste Selektion potenzieller Relevanzfelder erleichtern soll.⁶²

Rechtlich-politische Umwelt

Eine Unternehmung operiert in einer von politischen und rechtlichen Bestimmungen vordefinierten Wirtschaftsordnung, deren Rahmenbedingungen sie akzeptieren und Regeln befolgen muss. Zumeist sind diese Ge- und Verbote in nationalen und aufgrund zunehmender Bedeutung multinationaler Staatengemeinschaften auch in internationalen Regelungen festgeschrieben oder kodifiziert. Somit finden diese Regelungen einen präzisen Niederschlag in Steuerrecht, Eigentumsordnung, Haftpflichtregelungen über Rechtsformen, aber auch Einwanderungsgesetzen usw. Im Rahmen einer Industriepolitik kann der Staat in vielfältiger Weise auf die Wettbewerbssituation einwirken. Auch in Bezug auf das Arbeitsrecht, dem damit verbundenem Tarifsysteem etc. macht der Staat

⁶² In der Literatur wurden im Sinne einer groben Vorselektion diverse Faktorkataloge einer globalen Umwelt entwickelt, die die indirekten, mittelbaren Relevanzbereiche der organisatorischen Umwelt abzubilden versuchen. Aggregiert über die verschiedenen Ansätze lassen sich folgende Umweltkategorien als Teilfelder einer globalen Umwelt ausmachen: Technologie, Politik und Recht, Gesellschaft, Ökologie und Makroökonomie (vgl. z.B. Kreikebaum, 1997; Schreyögg, 1999, S. 311). Die Beobachtungen in den jeweiligen Relevanzfeldern können zu mehreren (Alternativ-) Szenarien gebündelt werden; die Festsetzung von Prämissen ist ein Ergebnis der Analyse. Sie auf ihre Gültigkeit beständig zu überprüfen gilt als eine Hauptaufgabe der strategischen Kontrollfunktion.

seinen Einfluss geltend. Zur betrieblichen Umwelt zählen auch Faktoren wie Infrastruktur oder Stadtentwicklung. Veränderungen der politischen Machtverhältnisse bzw. Maßnahmen der staatlichen Politik können also direkten Einfluss auf eine Unternehmung haben.

Für multinational operierende Unternehmen, die weltweit auf unterschiedlichen Märkten mit unterschiedlichen politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen agieren, gleichzeitig eine einheitliche Strategie zu fahren versuchen, ist dies eine besondere Herausforderung.

Interessensgruppen

Auch Interessensgruppen, so genannte *Stakeholder*,⁶³ können maßgeblich auf eine Unternehmung und deren Entscheidungen einwirken. Unter *Stakeholdern* sind Interessens- oder Bezugsgruppen einer fokalen Organisation zu verstehen, deren Ziele wesentlich durch die Organisation beeinflusst werden und die deshalb versuchen, Einfluss auf die Organisation zu nehmen. Je nach Ausrichtung der betrieblichen Tätigkeit und Ausmaß der Interaktion können beispielsweise folgende Interessensgruppen relevant sein: Regierungen, Parteien, Kommunalverwaltung, Aktionäre, Banken, Umweltschutzgruppen, Lieferanten, Abnehmer, Verbraucherverbände, Gewerkschaften, Industrieverbände, Wettbewerber etc. Dabei kann das Verhältnis auch zwischen den verschiedenen Gruppierungen konfliktär sein. Eine Unternehmensführung muss diese Interessen oftmals in ihre Entscheidungen einbeziehen und kann gezwungen sein, Kompromisslösungen einzugehen, um die diversen, teilweise konfligierenden Interessen zu befriedigen. Voraussetzung für einen erfolgreichen Umgang mit solchen Umweltfaktoren ist die kontinuierliche Beobachtung von Umweltveränderungen in den interessierenden Bereichen. Diese erfolgt häufig im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, die nach außen Unternehmensaktivitäten kommuniziert und Ziele repräsentiert und in stetiger Interaktion mit der betrieblichen Umwelt steht. In diesem Zusammenhang kann dem *Issue-Management* eine zentrale Rolle zukommen, auf das in Kapitel 3.4 eingegangen worden ist.

⁶³ Verschiedene Bezeichnungen finden hierfür eine synonyme Verwendung: Interessens-, Anspruchs-, Bezugsgruppen, *Influencers*, *Claimants* u.a.

Ökologische Umwelt

Mit einer zunehmenden Industrialisierung sind zahlreiche Errungenschaften verbunden, oftmals sowohl auf Input- als auch auf Output-Seite zu Lasten der natürlichen Umwelt: Durch das für die Produktion bestimmter Güter notwendige unmittel- oder auch mittelbare Abschöpfen natürlicher Ressourcen (vgl. hierzu auch Wöhe, 2000, S. 356f) und einem Raubbau an der Natur droht das ökologische Gleichgewicht ins Wanken zu geraten – mit nicht abschätzbaren Folgen für Natur und Mensch. Waren es zunächst einzelne Interessensgruppen und Aktivisten, die für eine Rücksicht auf die Natur kämpften und sich auch politisch organisierten, so wurde das Thema zunehmend auch medial aufgegriffen und problematisiert. Durch die Politisierung und Medienpräsenz wurde in der Gesellschaft ein Problembewusstsein geschaffen (Dyckhoff & Finke, 1992, S. 35; Dyckhoff & Souren, 1993, S. 333ff; Steven, 1992, S. 35), das nun in der Zuspitzung dieses Themas um die aktuelle Klimakatastrophen-Diskussion einen einstweiligen Höhepunkt erreicht hat. Eine solche Entwicklung bleibt natürlich nicht ohne Konsequenzen für Unternehmen: Zum einen müssen Unternehmen mit knapper werdenden Ressourcen (Rohstoffe und Materialien, aber auch saubere Luft als freies Gut) umgehen und ihre Bedarfe unter Umständen alternativ decken. Andererseits werden die Auswirkungen betrieblicher Entscheidungen auf das ökologische System durch Gesellschaft, Politik und Medien immer kritischer beäugt. Der Output belastet direkt oder indirekt die Umwelt,⁶⁴ so dass nicht nur Umweltaktivisten und Politiker, sondern auch Abnehmer eine umweltverträgliche Produktion, Nutzung und Verwertung von Produkten bzw. Dienstleistungen fordern (hierzu auch Kreikebaum, 1997).⁶⁵ Unternehmen beachten den Umweltschutz aber nicht nur aufgrund geltender Gesetze oder Verordnungen; die Berücksichtigung von Abnehmerwünschen in Bezug auf umweltschonende Unternehmensentscheidungen werden in das betriebliche Zielsystem integriert: Viele Unternehmen haben sich einer moralischen und ethischen Eigenverpflichtung verschrieben und behandeln den Umweltschutz gleich einer Nebenbedingung. Zunehmend wird der

⁶⁴ Eine direkte Umweltbelastung entsteht z.B. durch unerwünschte Kuppelprodukte des Fertigungsprozesses wie Abwasser, Abgase, Strahlung oder Lärm. Indirekt wird die Umwelt durch Verpackungen der produzierten Güter, durch Rückstände beim Ge- und Verbrauch der Produkte (z.B. Kühlaggregate ausrangierter Kühlschränke) etc. belastet (Wöhe, 2000, S. 357).

⁶⁵ Eine Begrenzung oder Internalisierung negativer externer Effekte wird durch gesetzliche Regelungen erreicht.

Schutz der Umwelt explizit in Unternehmensgrundsätze aufgenommen (*Corporate Social Responsibility*) und stellt dann ein konkurrierendes Ziel neben z.B. der Gewinnmaximierungsabsicht dar (Wöhe, 2000, S. 358f).

Technologische und wissenschaftliche Umwelt

Auch technologische Entwicklungen und neue wissenschaftliche Forschungserkenntnisse können für eine Unternehmung von entscheidender Bedeutung sein: Gerade in den letzten Jahrzehnten haben sich Innovationsraten immer weiter erhöht, Innovations- und damit oftmals einhergehend Produktlebenszyklen jedoch verkürzt – bei gleichzeitigem Anstieg von Entwicklungszeiten und Aufwendungen. Nicht selten kommt es vor, dass ganze Produkt- bzw. Leistungsgenerationen übersprungen werden oder keinen Absatz finden, da die Nachfolge bereits kurz vor der Markteinführung steht (*leap-frogging*). Amortisationszeiten für ein Produkt haben sich stark verkürzt, so dass hohe Rentabilitäten für einzelne Produkte zwingend erforderlich sind (Trapp, 1999, S. 2). Dabei wurden oft auch Technologien in Bereichen relevant, für die sie originär gar nicht konzipiert worden waren. Insbesondere die moderne Informations- und Kommunikationstechnik, z.B. Internet oder neue, systemische Produktionskonzepte haben die technologische Umwelt aller Unternehmen tangiert, für einige gar revolutioniert. Analog dazu hat sich ein Wandel des Ressourceneinsatzes von Energie hin zu Wissen und Information vollzogen. Damit einhergehen auch technisch-organisatorische Veränderungen, Arbeitnehmer sind z.B. nicht mehr räumlich an den Unternehmensstandort gebunden, gleichsam jederzeit erreichbar (Ortsunabhängigkeit der spezifischen Leistungserbringung).

Makroökonomische Umwelt

Unternehmen als Wirtschaftssysteme sind in eine spezifische politisch-rechtliche Wirtschaftsordnung eingebettet. Standortbedingungen bestimmen die Wettbewerbsfähigkeit (vgl. die aktuelle “Standort Deutschland“-Debatte). In fast allen Branchen ist darüber hinaus ein Übergang vom Produzentenmarkt zum Käufermarkt zu verzeichnen. Märkte sind in Folge eines Angebotsüberhangs gesättigt und weit ausdifferenziert, was zu einer Wettbewerbsverschärfung führt. Zudem agieren Unternehmen zumeist nicht nur auf Binnenmärkten, sondern mit zunehmender Internationalisierung und Globalisierung

auch weltweit auf Märkten. Das führt zu einer zunehmenden wechselseitigen Verflechtung von Unternehmen und Volkswirtschaften; der Wettbewerbsraum wird größer, Unternehmen müssen sich auf ausländische Wettbewerber auch in ihrem Heimatmarkt einstellen. Somit spielen in diesem Bereich vielfältige gesamtwirtschaftliche, oftmals globale Einflussgrößen und deren Veränderung eine entscheidende Rolle (Wirtschaftswachstum, Handelsbeziehungen, Staatsverschuldung, Arbeitslosenquote u.ä.). Internationale Verflechtungen erhöhen die Komplexität der betrieblichen Umwelt, einzelne Veränderungen und deren Verlauf können schlecht isoliert betrachtet und analysiert werden. Schreyögg (1999) weist zu Recht darauf hin, dass nicht nur erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen, sondern auch z.B. öffentliche Anstalten makroökonomische Aspekte zu ihrer Bestandssicherung in betriebliche Überlegungen einbeziehen müssen.

Aufgaben- bzw. Wettbewerbsumwelt⁶⁶

Die Wahrnehmung einer betrieblichen Umwelt wird sehr stark durch die Existenz und Macht von Wettbewerbern bestimmt. Das Ausmaß der Rivalität steigt mit der Marktentge bzw. mit dem Grad der Marktsättigung und kann ruinöse Tendenzen annehmen (Rivalität unter Anbietern), zum Beispiel in Form eines extremen Preiskampfes. Auch die Attraktivität eines Geschäftsfeldes für potenzielle Neuanbieter bzw. das Ausmaß der Markteintrittsbarrieren⁶⁷ sowie, wenn zumeist auch indirekt, Existenz und Ausmaß der Verfügbarkeit von Substitutionsprodukten wirken sich auf Umweltdynamik und -druck für die jeweiligen bestehenden Unternehmen aus.

Je nach Ausrichtung der Unternehmung werden im Rahmen eines betrieblichen Leistungsprozesses Produkte, Dienstleistungen oder Kombinationen daraus erzeugt. Dazu ist

⁶⁶ Die global definierten und charakterisierten Umweltsphären sind sehr weit und allgemein gefasst. Sie haben zumeist einen eher mittelbaren Einfluss auf die Unternehmung, wirken sich also eher indirekt auf diese aus. Zur Untersuchung direkter Faktoren wurden in der Literatur weitere Analyseraster entworfen und diskutiert. Da sie einen direkten Bezug zu den Aufgaben- bzw. der Wettbewerbssituation herstellen, wird entsprechend auch von der Aufgaben- bzw. Wettbewerbsumwelt gesprochen (Dill, 1958; vgl. auch Schreyögg, 1999, S. 314). Die einzelnen direkten Umweltfaktoren können weiter danach unterschieden werden, ob sie mit der fokalen Organisation in einem Kooperations- oder aber in einem Konkurrenzverhältnis stehen (z.B. um Ressourcen; vgl. auch Schreyögg, 1999, S. 314). Hohe Akzeptanz einer Darstellung von Wettbewerbskräften findet Porters Ansatz (1980), der zwischen fünf Wettbewerbskräften differenziert (Konkurrenz zwischen vorhandenen Wettbewerbern, Bedrohung durch neue Wettbewerber, Bedrohung durch Ersatzprodukte bzw. -leistungen, Verhandlungsmacht der Lieferanten, Verhandlungsstärke der Kunden).

⁶⁷ Unter Markteintrittsbarrieren „werden alle die Kräfte verstanden, die potenzielle Neuanbieter davon abhalten, in einem Geschäftsfeld aktiv zu werden, oder sie – bei Eintritt – zumindest in eine nachteilige Position versetzen“ (Schreyögg, 1999, S. 315).

der Einsatz von menschlicher Arbeitskraft, von Betriebs- und Werkstoffen erforderlich (Wöhe, 2000, S. 102).⁶⁸ Im Rahmen einer vertikalen Leistungsverflechtung und mit abnehmender Wertschöpfungstiefe beziehen Unternehmen verstärkt Ressourcen von vorgelagerten Industrien, die als Lieferanten diese mit den für den Leistungserstellungsprozess notwendigen Ressourcen versorgen. „Je knapper diese Ressourcen, je geringer die Zahl der Anbieter und je weniger Substitutionsmöglichkeiten bestehen, umso höher ist die Macht der Lieferanten und damit auch ihr Einfluss auf das Unternehmensgeschehen“ (Schreyögg, 1999, S. 316).

Weitere zentrale externe Einflussgröße sind Konsumenten und ihre Vorstellungen und Wünsche, die sich direkt auf die Abnahme der Produkte und Dienstleistungen i.S.v. faktischem Kaufverhalten auswirken: „Die Stärke des Einflusses der Abnehmer bestimmt sich u.a. nach dem Konzentrationsgrad der Abnehmer, ihrem Informationsstand oder dem Ausmaß der Produktstandardisierung“ (Schreyögg, 1999, S. 316).

Neben den bereits geschilderten Teilfeldern Ökonomie, Technologie, Politik und Recht sowie Ökologie können soziokulturelle Veränderungen in einer Gesellschaft besonders durchschlagenden Charakter auf Unternehmen und den Absatz ihrer Produkte und Dienstleistungen haben. Demografische Entwicklungen, Sozialstruktur und Bildungsniveau spielen vielfältige Rollen, aber auch Veränderungen von Lebensbedingungen und -stilen, Werten oder Zufriedenheit. Gerade im Rahmen einer konsumenten- und marketingorientierten Unternehmensausrichtung sind eine permanente Beobachtung aller Aspekte gesellschaftlichen Lebens und Analyse von Bewegungen unerlässlich. Ein Wertewandel beschränkt sich nicht auf einzelne Werte, sondern betrifft ganze Lebensbereiche und ist sehr vielschichtig. Ein Wertewandel muss nicht notwendigerweise die ganze Gesellschaft betreffen. Das Feststellen eines Wertewandels gestaltet sich daher als ausgesprochen schwierig. Es kann auch nicht von *dem* Wertewandel gesprochen werden, als ob es nur einen bestimmten gebe.

⁶⁸ Zu den Betriebsmitteln zählen z.B. Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge; Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe stellen u.a. Werkstoffe dar. Gemeinsam mit der ausführenden Arbeit stellen sie nach Gutenberg die so genannten Elementarfaktoren dar, die mit dem dispositiven Faktor (d.h. Betriebsführung, bestehend aus Leitung, Planung, Organisation und Kontrolle) die betrieblichen Produktionsfaktoren ausmachen.

In Kapitel 2.3 ist auf verschiedene Charakteristika von Werten und unterschiedliche Wertedefinitionen entlang unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen eingegangen worden. Es erfolgte eine Abgrenzung verwandter Termini wie Bedürfnisse, Einstellungen, Normen und Lebensstile, und es wurde die Relevanz von Werten für das (Konsum-) Verhalten abgeleitet. Es wurde angedeutet, dass Werte mit der Veränderung einer Gesellschaft nicht fest, sondern wandelbar sind. Ihr Wandel kann weitreichende Konsequenzen haben. Für Unternehmen sind sich wandelnde Werte kritisch zu beobachten, da sie Implikationen für die Marktbearbeitung und strategischer wie operativer Marketingmaßnahmen erfordern. Ein Wertewandel in der soziokulturellen Umwelt eines Unternehmens stellt eine strategische Unsicherheit dar. Im folgenden Kapitel 4.2.2 soll zunächst eine Auseinandersetzung mit dem Begriff des Wertewandels und unterschiedlichen Überlegungen hierzu erfolgen. Nachdem in Kapitel 2.3.2 im Rahmen eines Exkurses der Wertebegriff in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen beleuchtet wurde, sollen nun – ebenfalls im Rahmen eines Exkurses – Erklärungsansätze zu den Ursachen eines Wertewandels in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen diskutiert werden. Nach systemtheoretischen Begriffs- und Konzepterläuterungen zu Beginn des Kapitels 4 können in Kapitel 4.2.3 system- und diffusionstheoretische Überlegungen zu einem Wertewandel angestellt werden.

4.2.2 Wertewandel in der soziokulturellen Umwelt

Das Phänomen eines beobachteten Wertewandels ist nicht neu: Schon Nietzsche setzte sich in den 1880er Jahren mit Veränderungen in der Gesellschaft auseinander und thematisierte die „Umwertung der Werte“ (Nietzsche, 1930). Die Vorstellung, dass Werte sich wandeln, wird nicht von allen akzeptiert. So genannte Wertewandlungsverneiner vertreten vielmehr die Auffassung, dass nicht die Werte, sondern deren Akzeptanz sich ändere (Helle, 1986, S. 10). Heute wird allerdings die Veränderung von Werten kaum noch in Frage gestellt (Hammes, 2002, S. 36). Allerdings ist der Begriff Wertewandel mit „diametralen Konnotationen belegt (...). Während auf der einen Seite die Vorstellung vertreten ist, dass der Wertewandel ‚von einem tiefschwarzen Minuspol zu einem goldenen Pluspol hinführe‘ (Klages, 1986, S. 20) und damit eine weltgeschichtliche

Fortschrittslinie impliziert, versteht ihn die Gegenseite als einen in die umgekehrte Richtung apokalyptisch verlaufenden Prozess“ (Hammes, 2002, S. 42).

Der Duden (1999) umschreibt Wertewandel als die „auf den Veränderungen der Lebensverhältnisse, der Ausweitung des Wissens, dem Wandel von Weltanschauungen, Ideologien o.Ä. beruhende Veränderung der Vorstellung von Werten, Wertsystemen, Wertorientierungen“. Wertewandel ist demnach als ein langsamer, teils schleichender Prozess zu verstehen, nicht als ein plötzlicher Umbruch. Je nach wissenschaftlichem Standpunkt wird ein Wertewandel aber auch als ungleichmäßig, schubartig⁶⁹, wellenförmig oder zyklisch⁷⁰ charakterisiert. Dabei werden Wertwandlungsprozesse immer wieder durch Beharrungstendenzen und gegenläufige Bestrebungen gebremst (Hillmann, 1989, S. 175).

Aufgrund ihrer höheren Situationsabhängigkeit treten Wertveränderungen zumeist bei einzelnen Bereichswerten, insbesondere bei den bereichsspezifischen Wertkonkretisierungen auf.⁷¹ Es sind aber nicht immer völlig neue (Basis-) Wertinhalte (Wertinnovationen), die entstehen. Oftmals handelt es sich um eine Wertrenaissance, d.h. um Werte, die bereits bestanden, an Bedeutung verloren hatten und nun wiederentdeckt werden (Hillmann, 1989, S. 104). Durch neue Wertmischungen bzw. Verknüpfungen im Wertesystem können Werte kreiert werden oder vorhandene Werte werden neu konkretisiert (Wertekreation, z.B. in Gestalt einer kreativen Kombination bislang nicht als kompatibel betrachteter Wertinhalte). Verschiedene, inhaltlich vielleicht sogar widersprüchliche Werte können plötzlich gleichrangig nebeneinander existieren (Koexistenz bzw. Wertesynthese). Teilweise verschieben sich einzelne Wertenuancen oder es kommt zu einer Veränderung in der Prioritätenstruktur gültiger Wertvorstellungen eines Individuums (z.B. Schmidt, 1997, S. 43; Wiedmann, 1984b, S.8): Einzelne Werte auf einer Skala ihrer Rangordnung innerhalb eines Wertesystems wechseln den Platz, und es kommt zu

⁶⁹ Wertewandel vollzieht sich nach Klages (1988) in kleinen und spontan aufbrechenden Schüben, die sich aber nicht als Übergang von einem feststehenden Zustand in einen anderen begreifen lassen. Es lassen sich verschiedene Phasen ausmachen, in denen sich Pflicht- und Akzeptanz- zu Selbstentfaltungswerten hin entwickeln. Ob, wann, wie und in welche Richtung der nächste Schub kommt, lässt sich nicht vorhersagen.

⁷⁰ Vgl. als Vertreter der Zyklentheorie des gesamtgesellschaftlichen Wertewandels Namenwirth (1974, S. 659ff), nach dessen These Wertinteressen festen Regeln folgend zu- oder abnehmen.

⁷¹ Vgl. zu einer Definition von Bereichswerten und bereichsspezifischen Wertkonkretisierungen die Ausführungen unter Kapitel 4.2.3.

einer Neuordnung. Hammes (2002, S. 42) spricht hier von einem gemäßigten, andere Autoren von einem heimlichen Wertewandel (vgl. z.B. Hillmann, 1989, S. 109). Bei einer Prioritätenverschiebung können Werte aber auch an Bedeutung verlieren (Wertesturz). In Folge werden sie entweder durch neue Werte komplett substituiert (Wertesubstitution) und es kommt zu einem Wertaustausch zu Gunsten neuer Werte (Wertegewinn). Sie können aber auch verloren gehen und werden nicht durch neue Werte ersetzt (Werteverlust).⁷²

In der Literatur ist nicht nur eine mangelnde einheitliche Definition und Konzeption des Wertebegriffs festzustellen; auch die Aussagen und Ergebnisse der empirischen Werteforschung sind uneinheitlich, wenn nicht sogar widersprüchlich. So gestaltet sich die Forschungslandschaft zur Werteforschung zerklüftet und unübersichtlich mit einer Vielzahl verschiedener Erklärungs- und Deutungsmuster, die sich zumindest bezüglich Inhalt, Struktur bzw. Dimensionen, Verlauf und Mechanismen sowie Ursachen eines Wertewandels unterscheiden oder gar nicht erst auf einen Nenner zu bringen sind. Im Folgenden sollen Denkansätze und Konzeptionen einiger bedeutender Diskutanten skizziert werden:

Bezüglich der Dimensionen des Wertewandels finden sich in der Literatur zwei konträre Konzeptualisierungen, wobei die Unterscheidung an grundlegenden inhaltlichen Wertorientierungen anknüpft, die sich auf die Bedeutung verschiedener Werte für ein Individuum oder innerhalb der Gesellschaft beziehen: Einige Autoren ziehen einen eindimensionalen Werteraum auf, der wie ein bipolares Kontinuum zwei nicht miteinander verbindbare Wertebereiche verbindet. Eine positive Bedeutungsverschiebung eines Wertes von einem Pol zum anderen geht mit einem Bedeutungsverlust eines anderen Wertes einher (Wertumsturz). Der bekannteste Vertreter dieser Sichtweise ist Inglehart. Andere Werteforscher konzipieren ein mehrdimensionales Wertemodell (Beispiele sind Klages, Kmiecik, Noelle-Neumann u.a.). Hier stehen Werte nicht in einer strikten hierarchischen Ordnung, sondern sind voneinander unabhängig. Der Werteraum besteht aus

⁷² Werte verändern sich; da sich solche Veränderungsprozesse auf einzelne Werte und einen langen Zeitraum beziehen, verhaltensrelevant aber das gesamte Wertesystem ist, kann gleichzeitig auch von Wertestabilität gesprochen werden (Wiedmann, 1984b, S. 8ff).

mehreren unipolaren Kontinuen mit Wertegruppen bzw. Wertegruppierungen. Dadurch kann es zu verschiedenen Werteentwicklungen kommen; hier lassen sich drei theoretische Erklärungsansätze ausmachen: Zum einen erscheint ein Werteumsturz möglich, indem alte Werte durch neue Werte komplett substituiert werden. Es kann aber auch zu einer Koexistenz bzw. Wertesynthese kommen und verschiedene, inhaltlich vielleicht sogar widersprüchliche Werte können gleichrangig nebeneinander existieren. Auch ein Werteverlust wird in diesen Konzeptionen nicht ausgeschlossen, d.h. Werte können verloren gehen, ohne dass sie durch neue ersetzt werden.

Uneinigkeit herrscht nicht nur bezüglich der Dimensionen eines Wertewandels, sondern auch bezüglich der Mechanismen. Wenig strittig ist die Annahme, „dass letztlich Individuen als Träger von Werten für den Wertewandel auf der Makroebene verantwortlich sind“ (Klein, 1991, S. 138); auf der individuellen Mikroebene werden jedoch unterschiedliche Wertewandlungsprozesse angenommen (Hammes, 2002, S. 47f): Im Sinne der Sozialisations- oder Generationenhypothese nach Inglehart werden Werte in den jungen, formativen Lebensjahren eines Menschen geprägt und sind im Folgenden stabil; ein Wertewandel ist ausschließlich auf der Makroebene durch das Nachwachsen jüngerer Generationen mit anderem Wertebewusstsein existent. Die Lebenszyklushypothese (Klages) bejaht durch den Reifeprozess des Individuums bedingt einen Wertewandel auf Mikroebene; durch das permanente Aufkommen neuer Werte und deren ständige Integration bleiben die Werte auf einer Makroebene hingegen relativ stabil. Die Periodenhypothese dagegen hält – durch Zeitgeisteeinflüsse verursacht – sowohl einen individuellen als auch gesellschaftlichen Wertewandel für möglich (Flanagan, 1979, S. 260).

Da Werte hypothetische Konstrukte sind, die als intervenierende Variablen nicht direkt beobachtbar sind, müssen für eine Operationalisierung messbare Indikatoren gefunden werden, die in enger Beziehung zum theoretischen Wertekonstrukt stehen. Da Werthaltungen als grundlegende Einstellungen verstanden werden können, lassen sich die im Bereich der Einstellungsforschung entwickelten Messinstrumente mehr oder weniger modifiziert auch zur Messung von Werthaltungen heranziehen (Silberer, 1985, S. 560f). Hier haben sich verschiedene Umfragemethoden bewährt (Hammes, 2002, S. 46): Mit

Hilfe von standardisierten Fragebögen⁷³ oder diversen Interviewformen (Tiefen-, Intensiv- und narrative Interviews) können Werthaltungen erfragt werden.⁷⁴ Auch eine Inhaltsanalyse bietet sich an, in deren Rahmen Mitteilungen, Texte und Dokumente, also „Kommunikationsinhalte von Massenmedien, Parteiprogrammen, Manuskripte von Reden, Werbeinhalte, Anzeigen, Briefe, Tagebücher, Autobiographien, Bücher u.v.m.“ (Hillmann, 1989, S. 165) gesichtet werden. Um eine Veränderung in Werthaltungen konstatieren und einen Wertewandel erfassen zu können, müssen Werte in einer repräsentativen Population (z.B. bei ausgewählten Marktsegmenten oder bezogen auf die Gesamtbevölkerung eines Landes) über lange Zeiträume immer wieder abgefragt werden.⁷⁵ Dies kann entweder durch Panelstudien (Längsschnittuntersuchungen; mögliche Veränderungen im Antwortverhalten werden so im Zeitablauf erfasst) oder Querschnittsuntersuchungen erfolgen. Auch retrospektive Studien zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Kohortenanalysen finden Verwendung. Für eine Operationalisierung von Werten schlägt Silberer die exploratorische und konfirmatorische Faktorenanalyse als Instrument vor (Silberer, 1991, S. 25ff). Wertesysteme, also mehrere Werthaltungen, die untereinander in Beziehung stehen, können durch einfache Korrelationsanalysen, mehrdimensionale Skalierung, Cluster-Analyse oder *Conjoint-Measurement* erfasst werden.

⁷³ Im Rahmen von Wertoperationalisierungen werden zwei Verfahren häufig angewandt: Das Rangordnungsverfahren (*Ranking*) zwingt den Befragten, sich zwischen verschiedenen, teilweise konfligierenden (beispielsweise materialistischen versus postmaterialistischen) Zielen zu entscheiden. Werte werden so in eine hierarchische Ordnung gebracht. Eine mögliche Verzerrung des Ergebnisses kann dabei allerdings nicht ausgeschlossen werden. Das *Rating*-Verfahren versieht hingegen jedes einzelne *Item* mit einer Skala, nach der die Befragten eine persönliche Wertigkeitsaussage vornehmen können (Herbert, W. & Hippler, 1992, S. 27). Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der Unabhängigkeit der Messung, da so die Möglichkeit einer gleichrangigen Orientierung verschiedener Werte gewährleistet werden kann (Bürklin, Klein & Ruß, 1994, S. 583). Dennoch ist gegenüber den Ergebnissen aus methodischen Gründen Vorsicht geboten (Näheres zur Problematik bei der Auswertung und Interpretation individueller Befragungsdaten bei Maag, 1991, S. 43ff).

⁷⁴ Mündliche wie schriftliche Befragungen bringen allerdings auch eine Reihe von Einschränkungen mit sich. Beispiele hierfür sind der Versuch der Probanden, sozial erwünschte Antworten zu antizipieren oder Grenzen des Beantwortbaren bei der befragungsmäßigen Beantwortung der Fragen (Raffée & Wiedmann, 1986, S. 4).

⁷⁵ Hier muss die Befragung einen tatsächlichen Wandel von Wertvorstellungen und nicht bloß von Einstellungen aufzeigen (vgl. zu einer kritischen Haltung gegenüber der These vom Wertewandel generell Schmidt, 1997). Wiederholungsbefragungen sind daher unerlässlich. Dabei wiederum besteht das Problem der verhältnismäßig großen Zeitintervalle und zu kurzfristig entwickelter Instrumente (Klages, 1992, S. 29). Ein weiteres Problem bei einer Wertebefragung mit Skalen (bzw. der von Rokeach entwickelten *2x18-Items*-Skala) entsteht, wenn innerhalb der Untersuchung neue Werte auftauchen, die mit einer geeichten Werteskala nicht zu entdecken sind (Trommsdorff, 1986, S. 4).

Exkurs: Erklärungsansätze zu Ursachen eines Wertewandels in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen

Analog der Heterogenität der Disziplinen sind auch die Ursachenerklärungen eines Wertewandels divers. Erklärungen sind mono- wie multikausal und reichen von wirtschaftlicher Prosperität (ein Vertreter dieser Ursachenerklärung ist Inglehart, 1980, S. 144ff), Modernisierungsprozessen (Klages, 1993, S. 15), aber auch Zeitgeisteinflüssen (vgl. zu diesem Erklärungsansatz Flanagan, 1979, S. 260), Säkularisierungstendenzen⁷⁶ oder personalen Faktoren.

Psychologische Erklärungsmodelle setzen am Individuum an und untersuchen Bedingungen und Voraussetzungen eines intrapersonalen Wertewandels. Im Mittelpunkt stehen Einflüsse aus dem personalen System; als Variablen werden Bildungsniveau und Beruf analysiert, aber auch ein durch den natürlichen Reifeprozess eines Individuums hervorgerufener „geordneter Wertewandel“ (mit zunehmenden Alter nehmen konservative Ansichten und Wertvorstellungen zu).⁷⁷ Der Werteforscher Rokeach hat gleichgewichtstheoretische Ansätze der Psychologie herangezogen, um Ursachen eines Wertewandels zu erklären: Werte, Einstellungen und Überzeugungen sind hiernach Elemente eines kognitiven Systems. Dieses System strebt nach einem Gleichgewicht. Werteänderungen resultieren in dem Modell aus einer Inkonsistenz, die sich über Werteänderungen leichter abbauen lässt, als über andere Reaktionsmöglichkeiten (Rokeach, 1973, S. 224ff). Auf diese gleichgewichtstheoretischen Annahmen setzt auch Wiedmann, der in dem stetigen Anwachsen einer Gesellschaft und einer zunehmend differenzierter ausgestalteten und komplexen Gesellschaftsstruktur eine Pluralisierung der gesellschaftlichen Werte für eine notwendige Folge hält. Gesellschaftliche Wert-Widersprüche (vgl. den noch in Kapitel 4.2.3 zu erklärenden Außenaspekt) seien so jeweils auf die unterschiedlichen Wertorientierungen innerhalb der Bevölkerung zurückzuführen. Das bleibt nicht ohne Konsequenzen für eine marketingorientierte Unternehmensführung: Notwendig

⁷⁶ Die Säkularisierungsprozesse werden durch dreierlei gefördert: Abnehmender Einfluss der Kirche, abnehmende Bedeutung traditioneller Lebensformen (Ehe, Familie) sowie eine zunehmende kosmopolitische Haltung bei gleichzeitig abnehmender Nationalitätsidentität (Hammes, 2002 S. 43).

⁷⁷ Forschungsrichtungen, die hier herangezogen werden, sind beispielsweise die Wahrnehmungspsychologie, konsistenztheoretische und kognitive Ansätze der Sozialpsychologie (z.B. Reaktanz-, Attributions-, Kontrolltheorie), aber auch bedürfnis- und motivationstheoretische Ansätze sowie Lerntheorien.

werden hier zum einen ein stärkerer Zielgruppenbezug, sowie eine konsequente Segmentierungsstrategie (z.B. durch eine erste Segmentierung anhand von Werttypen, die später weiter ausdifferenziert wird).

Auch auf der individuellen Ebene (vgl. Innenaspekt, Kapitel 4.2.3) kann es durch eine Vermischung der Werte zu einer Werteppluralisierung und einer daraus resultierenden Wertespannung kommen, da das Wertesystem facettenreicher, aber auch ambivalenter und konflikthaltiger geworden sei. Diese intraindividuellen Wertkonflikte führten zu kognitiven Dissonanzen, die das nach Entspannung strebende Individuum durch Wertinnovationen (nach Wiedmann eine Kombination verschiedener Wertvorstellungen zu einem „neuen“ Wert), durch eine situative Relativierung der Wertemuster oder durch eine „Sphärentrennung“ (beispielsweise eine Trennung von Privatem und Beruflichem) auszugleichen sucht. Durch diese Bemühungen, den psychischen Innendruck abzubauen, würden jedoch Wertschwankungen gefördert, die eine Wertedynamik offen legten. Auch kann nach Klages eine Werterosion nicht ausgeschlossen werden: Werte schleifen sich ab und verlieren ihre Extreme, damit sie, z.B. im Rahmen von Wertinnovationen, leichter miteinander vereinbar sind (vgl. hierzu auch Klages & Kmiecik, 1984, S. 133ff).

Andere Ansätze sehen die Ursachen eines Wertewandels in einer Veränderung im soziokulturellen oder soziostrukturellen Bereich (soziale Aspekte). Als soziokulturell wertprägend wird insbesondere die Religion gesehen; insofern ist es für die Gestaltung eines Wertesystems entscheidend, ob die Gesellschafts- und Machtstrukturen säkulare oder sakrale Charakterzüge aufweisen. Soziostrukturelle Einflüsse, die sich aus dem Gefüge gesellschaftlicher Sozialstrukturen heraus ergeben (z.B. die soziale Schichtung), können ebenso Ursache eines Wertewandels sein. Machteliten spielen hier eine wesentliche Rolle, sie können ihre Wertvorstellungen durchsetzen. Generell sind es soziale Aggregate bzw. Gruppen, die einen Wertewandel initiieren, forcieren oder auch bremsen können: Zum einen kann die soziale Schichtung bedeutsam sein,⁷⁸ aber auch Subkulturen, insbesondere Jugendliche, können einen Anstoß zu einer veränderten Sicht-

⁷⁸ Nach der *Trickle-down*-Theorie breiten sich Werte der Oberschicht vertikal nach unten aus.

weise geben. Nicht zu vernachlässigen sind Bezugsgruppen oder wertorientierte Bewegungen, die Initiatoren eines Wertewandels darstellen können.⁷⁹

Monokausale Ansätze sehen die Ursache für einen Wertewandel nicht in einem Zusammentreffen verschiedener (System-) Faktoren, sondern in einer Veränderung einzelner Komponenten eines Systems. So gehen die Modernisierungstheoretiker (im weitesten Sinne auch Marx mit seinem Basis-Überbau-Konzept) davon aus, dass Impulse für einen Wertewandel aus veränderten materiellen Lebensbedingungen kommen (materielle Aspekte). Hier setzt auch Inglehart (1977) an, der in dem natürlichen Generationenwechsel und der damit verbundenen unterschiedlichen Wertesetzung einen unausweichlichen Wertewandel postuliert. Auch Erfindungen und Innovationen bleiben nicht ohne Einfluss auf die Gesellschafts- und Wertestruktur; mit einem revolutionären technologischen Wandel ist unabdingbar auch ein gesellschaftlicher Wandel verbunden. Jede Innovation und jeder neue Wert wird am bestehenden Wertesystem gemessen und danach beurteilt.

Makroskopische Erklärungsansätze sehen die Ursachen eines Wertewandels vielschichtiger und komplexer. Sie erklären Veränderungen nicht nur mit Hilfe einer Komponente, sondern multikausal: Struktur-funktionalistische Ansätze machen exogene sowie endogene Einflüsse für Störungen des Systems verantwortlich. Hierzu gehören zum einen die Kulturkontakt-Theorie (exogene Einflüsse werden durch den Kontakt zu anderen Kulturen, deren Bräuche, Ansichten, Lebensgewohnheiten von Mitgliedern einer Gesellschaft adaptiert und in die eigene Kultur übertragen), zum anderen die Evolutionstheorie, die eine Entwicklung von einer einfachen zu einer komplexen Gesellschaft als systemimmanent und natürlich annimmt.

Im Lichte gesellschaftlicher Machtkonflikte interpretieren macht- und konflikttheoretische Ansätze Werte und ihre Veränderungen. Ursache für Werteänderungen sind nach dieser Konzeptualisierung immer währende gesellschaftliche Spannungen, Konflikte und Unzufriedenheit; Werteänderungen sind damit vor allem nach gesellschaftlichen

⁷⁹ Unter wertorientierten Bewegungen sind situative, kollektive Versuche zu verstehen, die Werte einer Gesellschaft zu konservieren, zu modifizieren oder neue Werte zu schaffen.

Konflikten zu erwarten (Silberer, 1991, S. 123). Andere Soziologen erklären die Genese und Veränderung von Werten mit Hilfe des Konzeptes der Wertezyklen oder auch der Präferenzzyklen. Danach resultieren Werte aus Vorgänger-Werten und können mit endogenen Ursachen erklärt werden (Scitovsky, 1976). Nach den Zyklentheorien durchläuft die Kultur einer Gesellschaft verschiedene Phasen des Wachstums, der Stagnation, des Rückschritts und ist somit einem permanenten Wandel unterworfen.⁸⁰

4.2.3 Exkurs: Theorien zur Entstehung von Wertewandel aus Systemsicht

Die vorausgegangenen Erklärungsansätze zeigen, wie diffus sich die Wertewandelsforschung darstellt. Weit verbreitet wird in der Literatur angenommen, dass gesellschaftliche und individuelle Werthaltungen jeweils in ein komplexes und dynamisches Wertesystem eingebunden sind, so dass sich eine isolierte Betrachtung verbietet (Systemcharakter von Werten). Werte „sind vielmehr vor dem Hintergrund ihrer Einbindung in Wertesysteme zu sehen: Verhaltensprägend ist letztlich immer das gesamte Wertesystem bzw. die Stellung einzelner Werte im Wertesystem“ (Wiedmann & Raffée, 1986, S. 13).

Auch Wiedmann (1984b) interpretiert Werte als verhaltensprägende Konzeptionen des Wünschenswerten, die auf verschiedenen Ebenen durch Beziehungen der Über- und Unterordnung hierarchisch angeordnet sind: Allgemein und sehr abstrakt sind die Basis- und Grundwerte, die das dominante Wertesystem einer Gesellschaft und gewissermaßen das Fundament ihrer Wertehierarchie bilden. Aus ihnen gehen die spezifischeren Bereichswerte hervor; das dominante Wertesystem findet auf dieser Ebene seinen Niederschlag in Subsystemen wie beispielsweise in Politik, Wirtschaft, Familie, Religion oder Freizeit. Auf einer dritten Ebene wiederum konkretisieren sich die bereichsspezifischen Werte. In Anlehnung an Friedrichs (1968) und Claessens (1962) differenziert Wiedmann (1984b) nun an dieser Stelle zwischen einem Außen- und Innenaspekt des Wertebegriffs: Demnach umfasst der Außenaspekt generelle gesellschaftliche Werte, die ei-

⁸⁰ Zu den soziologischen (makroanalytischen) Ansätzen, die zugleich auch alle multikausale, makroskopische Erklärungsversuche darstellen, zählen beispielsweise kultur- und religionsgeschichtliche Ansätze, kulturvergleichende Ansätze, macht- und konflikttheoretische Ansätze, funktionalistische Ansätze oder das Konzept der Wertezyklen. Die psychologischen (mikroanalytischen) Ansätze beinhalten beispielsweise entwicklungspsychologische Ansätze, sozialisationstheoretische Ansätze, lerntheoretische Ansätze, bedürfnistheoretische Ansätze oder gleichgewichtstheoretische Ansätze (Silberer, 1991, S. 120ff).

nen Ordnungs- und Orientierungsrahmen vorgeben. Hierzu zählen beispielsweise bereichsspezifische Normen- und Sanktionssysteme, abstrakte Sozialorganisationen (z.B. soziale Schichtung, soziale Marktwirtschaft) oder Rollenerwartungen. In Abgrenzung dazu stellt der Innenaspekt intraindividuelle Vorgänge eines einzelnen Gesellschaftsmitgliedes dar; Werte werden hier als internalisierte bewusste oder unbewusste Beurteilungsmaßstäbe eines Individuums definiert (Claessens, 1962, S. 27f; Wiedmann, 1984b, S. 18). Im Rahmen von Enkulturations- und Sozialisationsprozessen werden gesellschaftliche in individuelle Wertesysteme transformiert. Werte führen einerseits zur Herausbildung bestimmter Sozialorganisationen, Normen- und Rollensystemen (Außenaspekt), andererseits wirken sie auf Bedürfnisse und Einstellungen (Innenaspekt). Vice versa haben Erfahrungen und Emotionen, Bedürfnisse und Einstellungen Auswirkungen auf das Wertesystem. Es bestehen also komplexe wechselseitige Beeinflussungsbeziehungen. Die folgende Abbildung zeigt die Konzeption einer Wertehierarchie nach Wiedmann (1984b).

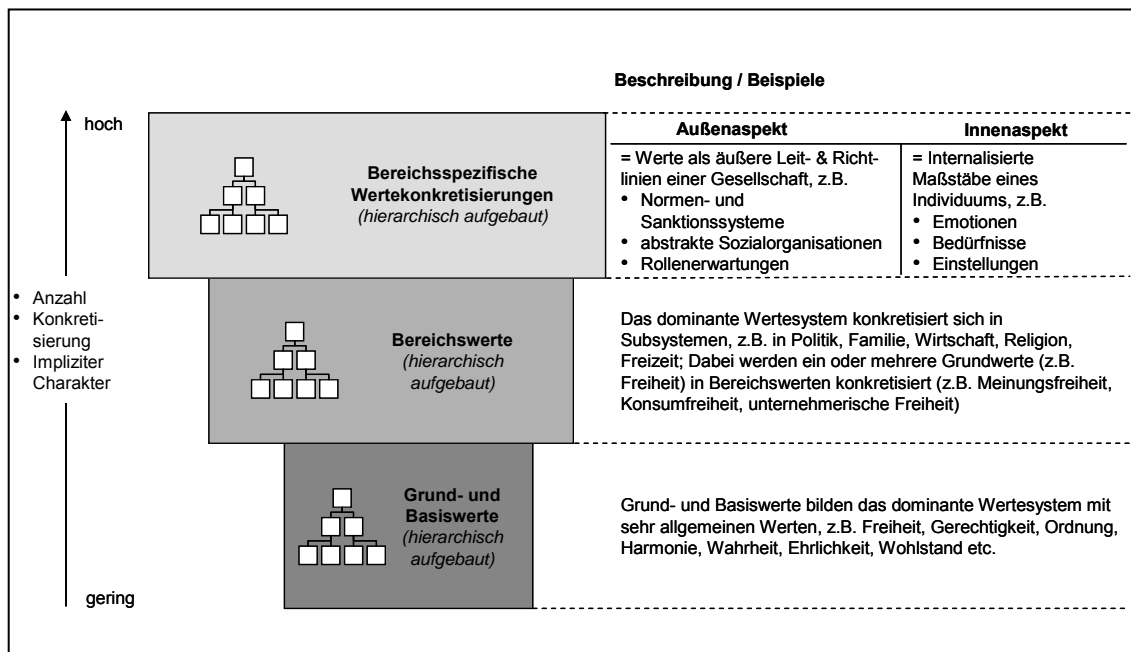


Abbildung 11: Darstellung einer Wertehierarchie mit Unterteilung in Außen- und Innenaspekt (in Anlehnung an Wiedmann, 1984b)

Vor dem Hintergrund einer Unterscheidung zwischen Außen- und Innenaspekt können Werte auch als „Schnittpunkt zwischen Individuum und Gesellschaft“ (Friedrichs, 1968, S. 104) verstanden werden (vgl. Abbildung 12). Wiedmann (1984a, S. 18) benennt Enkulturation- und Sozialisationsprozesse als derartige Schnittstellen. Im Rahmen dieser Prozesse wächst das Individuum in die Gesellschaft hinein und übernimmt deren Werte. Auch Wertänderungsprozesse können als Schnittstellen fungieren. Dabei versuchen Individuen vor dem Hintergrund ihrer Bedürfnisse und materiellen Lebensverhältnisse, „das gesellschaftliche Wertemuster für sich selbst und andere neu zu bestimmen“ (ebenda).

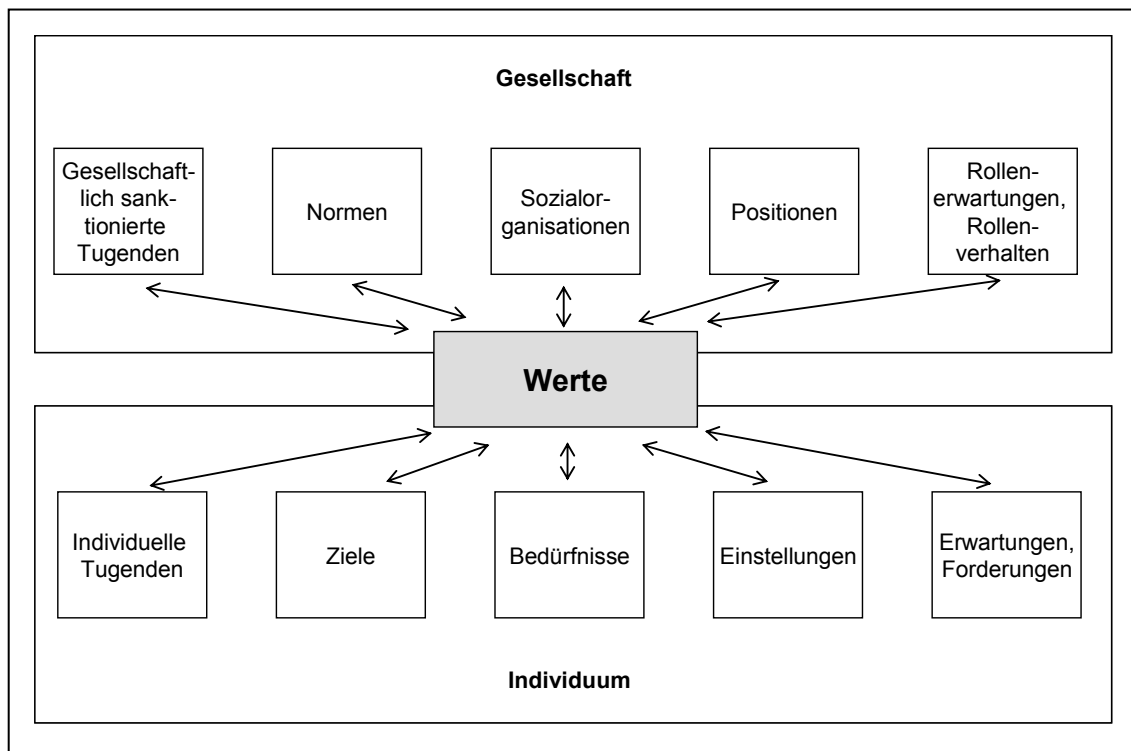


Abbildung 12: Werte als Schnittstellen zwischen Individuum und Gesellschaft (Wiedmann, 1984a, S. 18a)

Rokeach (1973) konstruiert zwei hierarchisch angeordnete Wertgattungen: Die zielgerichteten „terminalen“ Werte (*terminal values*) umfassen existenzielle Ziel- bzw. Wunschvorstellungen wie beispielsweise Weltfrieden. Sie sind genereller Natur und

zahlenmäßig begrenzt.⁸¹ Zur Verwirklichung dieser Zielwerte sind die instrumentellen Werte (*instrumental values*) notwendig,⁸² die sich auf grundlegende Verhaltensweisen beziehen (beispielsweise Mut, Höflichkeit) und den terminalen Werten untergeordnet sind.⁸³ Innerhalb des personalen Systems haben Werte einen zentralen Charakter; sie steuern Präferenzentscheidungen für bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen.

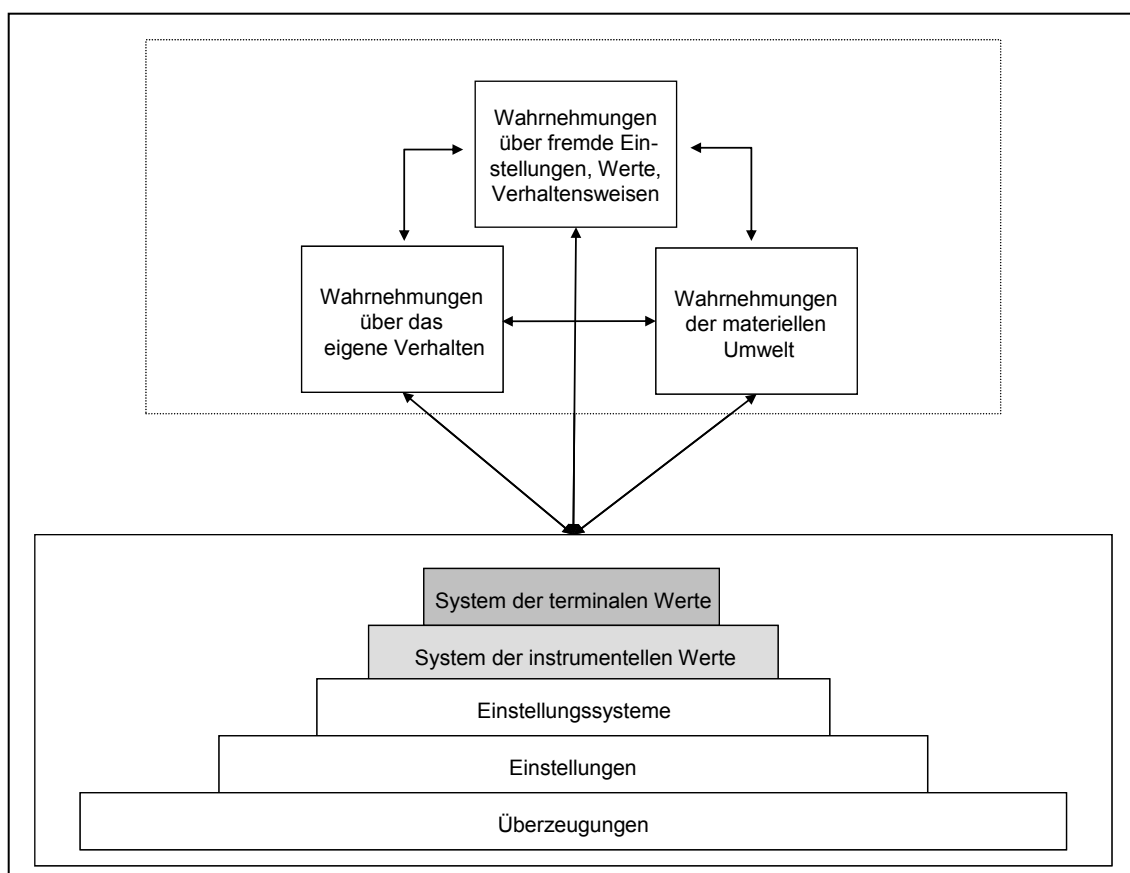


Abbildung 13: Einstellungs-Wert-System nach Rokeach (Kmieciak 1976, S. 110)

- 81 Dazu gehören folgende (Substantive): Das Gefühl, etwas erreicht zu haben; ein angenehmes, aufregendes Leben; eine friedliche, schöne Welt; Erlösung; Freiheit; Genuss; gesellschaftliche Anerkennung; Gleichheit; Glück; innere Harmonie; Reife; Liebe; Selbstachtung; Sicherheit für die Familie; staatliche Sicherheit; wahre Freundschaft; Weisheit.
- 82 Sollvorstellungen bezüglich des Verhaltens sind folgende (Adjektive): Beherrscht, ehrgeizig, ehrlich, fähig, gehorsam, hilfreich, höflich, intellektuell, liebevoll, logisch, munter, mutig, nachsichtig, phantasievoll, sauber, tolerant, unabhängig, verantwortlich.
- 83 In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwieweit Werthaltungen als rein kognitive oder als kognitiv-affektive Konstrukte verstanden werden sollen (Silberer, 1983, S. 540).

Zwischen Werten und dem Vitalbereich (Motivationen) besteht eine enge, dynamische Verbindung. Werte, Einstellungen und Überzeugungen wirken zusammen als Verhaltensdeterminanten innerhalb der Systemhierarchie. Die Hierarchie ergibt sich dabei aus der Ordnung der einzelnen Werte auf einem Kontinuum der Zentralität: „Instrumental and terminal values are related yet are separately organized into relatively enduring hierarchical organizations along a continuum of importance“ (Rokeach, 1973, S. 25; vgl. Abbildung 13). Eine notwendige Abfolge individueller Entstehung und Ausbildung bestimmter Werte besteht nicht. Nach Rokeach eignen sich Einstellungen und Werte somit zur Verhaltensprognose.

System- und diffusionstheoretisches Phasenschema zur Erklärung eines Wertewandels

Im Rahmen systemtheoretischer Überlegungen kann eine Gesellschaft als ein System betrachtet werden, welches sich aus interdependenten Subsystemen zusammenfügt (die folgenden Ausführungen stützen sich auf Wiedmann, 1984b, S. 31ff). Wie gezeigt können Teilsysteme ökonomischer, technologischer, ökologischer, politischer, soziokultureller und soziostruktureller Natur sein. Teil der systemischen Auffassung ist die Annahme von inter- als auch intrasystemisch relativ stabil herrschenden Strukturen. Parallel zu dieser Stabilität wird eine Gesellschaft jedoch auch von dynamischen Prozessen gekennzeichnet. Ursache für diesen scheinbaren Widerspruch ist ein gegenseitiges Beeinflussungsverhältnis: Zum einen orientieren Individuen sich an gesellschaftlich bestimmten Gratifikationen, zum anderen spiegeln Wertestrukturen dabei zumeist auch Knappheitsempfindungen wider. Das Verhalten von Individuen ist daher Ausdruck bestimmter soziokultureller Werte. Ebenso wirken Gesellschaftsmitglieder als Träger internalisierter Werthaltungen durch ihr Verhalten gestaltend auf gesellschaftliche Realitäten zurück, so dass Werte und Wertvorstellungen immer auch Folge von aggregierten individuellen Handlungen sind. Mit anderen Worten: Die Werte eines Individuums sind Produkte einer Gesellschaft, in die das Individuum eingebettet ist; gleichzeitig „produziert“ das Individuum in Abhängigkeit der jeweiligen gesellschaftlichen Strukturen soziokulturelle Werte, durch die es fortan gesteuert wird. Das Individuum ist somit eine zentrale Instanz des Wertewandels.

Systemtheoretisch kann ein Wertewandel folgendermaßen beschrieben werden (vgl. hierzu auch Hoffmann-Nowotny & Killias, 1979, S. 61ff; Stachowiak, 1982, S. 276): Die Einzelsysteme wirken als Faktoren in einem Systemverbund und sind relativ stabil; verändern sich die Ausgangsbedingungen eines oder auch mehrerer Teilsysteme, so entstehen zwischen den interdependenten Strukturelementen Spannungen, die das Gleichgewicht innerhalb des Systems empfindlich stören und von den Gesellschaftsmitgliedern als unangenehm wahrgenommen werden. Um jene Spannungen zu reduzieren und eine relativ stabile Ausgangsstruktur wiederherzustellen, wird eine ausgleichende Veränderung innerhalb eines oder mehrerer Subsysteme angestrebt (Klages, 1977, S. 302; Zapf, 1969, S. 11). Je mehr Teilsysteme betroffen sind, desto größer wird der Druck zur Anpassung von Werten und Verhaltensweisen sein. Durch eine Veränderung kann ein Wandelprozess initiiert werden; das Netz aus Einzelsystemen bildet dabei den gemeinsamen Bedingungsrahmen, innerhalb dessen ein solcher Prozess abläuft. Im Rahmen einer derartigen Gesellschaftsauffassung sind Wertwandlungsprozesse elementarer Bestandteil einer dynamischen Gesellschaft.

Funktionalisten wie Parsons, Eisenstadt oder Smelser sehen in Werten und Wertesystemen Steuerungs- und Stabilisationsinstrumente sozialer Systeme. Parsons nimmt an, dass es im Wesentlichen vier Faktorenbereiche gibt, die das Handeln beeinflussen: Pyramidenförmig von unten nach oben aufsteigend aufgebaut sind dies gesellschaftliche Rollen, Ziele bzw. Orientierungen, Normen (Verfassung, Rechtsstaat) und an höchster Stelle Werte. Die verschiedenen Ebenen sind durch Verbindungen (beispielsweise durch Legitimation) zueinander in Bezug gesetzt. Nach Parsons prägen Werte das Rollenverständnis und entsprechend auch die Rollenerwartungen einer Gesellschaft; demnach sind Wertesysteme „die Muster wünschenswerter Orientierung für das System als Ganzes (...), unabhängig von der Spezifikation (der Situation oder der differenzierten Funktion innerhalb des Systems“ (Parsons, 1976b, S. 183f). Die Stabilität und Unveränderlichkeit der Pyramide nimmt nach oben hin zu. Rollenverhalten könne sich relativ schnell verändern, wirke sich aber kaum auf die Herrschaft innerhalb einer Gesellschaft aus. Folgenreicher seien hingegen Änderungen auf höheren Ebenen; Parsons (1970) betont: „Wir definieren einen Wandel in der Struktur eines sozialen Systems als Wandel

seiner normativen Kultur. Wenn wir die oberste Ebene sozialer Systeme betrachten, handelt es sich um einen Wandel des gesamtgesellschaftlichen Wertesystems“ (zit. nach Kmiecik, 1976, S. 59). Veränderungsbereitschaft und -geschwindigkeit nehmen jedoch mit dem Aufsteigen von Ebene zu Ebene ab. Demnach verändern sich Werte kaum oder nur langsam; ein Wertewandel hat dann aber deutliche Auswirkungen auf die Herrschaft. Nach der von Parsons entwickelten Theorie sozialer Systeme passen sich im Rahmen des evolutionären Wandels soziale Systeme an die Umwelt bzw. an neue Anforderungen an (Habermas & Luhmann, 1971; Parsons, 1976b; Parsons & Shils, 1951). Das erfordert auch Veränderungen im „Wertesystem einer Gesellschaft“: „Das Wertemuster muss in eine Form gebracht werden, die dem sich neu entwickelnden Systemtypus angemessen ist“ (Parsons, 1976b, S. 146). Nach dieser Auffassung geben Werte Orientierungsleitlinien vor; folglich ändern sich auch Werte entsprechend veränderter Umweltkonstellationen und passen sich den neuen Bedingungen an (Silberer, 1991, S. 123f).

In Anlehnung an die Interpretation einer Gesellschaft als ein aus Subsystemen bestehendes System mit interdependenten Verflechtungen sehen Wiedmann und Süss (1985, S. 56) zum einen verschiedene exogene sowie materielle, soziostrukturelle, soziokulturelle und psychologische Einflussfaktoren, die auf eine Wert- und Gesellschaftsstruktur wirken (die folgenden Ausführungen dieses Abschnittes beruhen, sofern nicht anders aufgezeigt, auf Wiedmann & Süss, 1985, S. 56ff). Wie in Kapitel 4.2.1 geschildert, umfasst die materielle Komponente ökonomischen, ökologischen oder technologischen Wandel. Soziostrukturell können sich Herrschafts-, Macht-, Einkommens-, Bildungs- oder Berufsstrukturen sowie Strukturen der sozialen Schichtung verändern. Auch Normen-, Rollen- oder Wertesysteme können Veränderungen unterliegen (soziokulturelle Komponente). Nicht zuletzt spielen psychologische Faktoren eine Rolle (Dispositionen und Kognitionen, die sich verändern). Um die Phasen eines Wertewandelprozesses zu verdeutlichen, werden diffusionstheoretische Erkenntnisse herangezogen:

Im Mittelpunkt des Modells stehen die gesellschaftlichen Akteure als Rollenträger, die sich in (Wert-) Innovatoren und aktive wie passive (Wert-) Stabilisatoren unterteilen lassen. Die Gruppe der Innovatoren stehen einem Wertewandel und generell Verände-

rungen sehr offen gegenüber und initiieren oder forcieren eine Diffusion neuer Werte. Einer solchen Einstellung stehen die Stabilisatoren als Antagonisten eines Wertewandels kritisch und ablehnend gegenüber. Aktive Stabilisatoren kämpfen für den Erhalt des status quo und die Konservierung der gegenwärtigen Werte- und Gesellschaftsordnung. Der „schweigenden Mehrheit“ mit neutraler oder indifferenter Werteinstellung kommt ebenso eine stabilisierende Funktion zu, wenngleich in dieser Gruppe zwischen Wertsympathisanten, Wandlungsindifferenten und Wandlungssympathisanten zu unterscheiden ist. Abbildung 14 visualisiert diese Beziehungen und deutet den Diffusionsprozess einer Wertinnovation an.

Der Diffusionsprozess einer Wertinnovation verläuft idealtypisch in verschiedenen Phasen ab; dabei kann es in jeder Phase auch zu einem Abbruch der Durchsetzung einer Wertinnovation kommen, und Tendenzen eines Wertewandels können ins Leere verlaufen.⁸⁴ Zunächst entstehen durch unterschiedlich schnelle Wandlungstendenzen gesellschaftlicher Teilsysteme oder durch exogene Einflussfaktoren strukturelle Spannungen. Entscheidend für einen Diffusionsprozess ist, ob und in welchem Maße die gesellschaftlichen Spannungen und Missstände wahrgenommen und als veränderungsbedürftig empfunden werden. An dieser Stelle werden Wandlungspromotoren aktiv: Sie suchen nach neuen Wegen, Ideen und Alternativen, um diese Spannungen zu reduzieren und Missstände abzubauen und werden so häufig zu Wertinnovatoren, indem sie neue Werte und Verhaltensweisen in sich tragen.

In einer nächsten Phase artikulieren die Wandlungspromotoren ihre veränderten Wertvorstellungen, suchen Gleichgesinnte (Kollektivierung), mit denen sie in einer Gruppe ihrem neuen Verhalten stärker Ausdruck verleihen können (z.B. in Bürgerinitiativen, Umweltschutzgruppen oder anderen wertorientierten Bewegungen). Damit politisieren sie ihre neuen Interessen und versuchen, auch andere Teile der Bevölkerung zu erfassen und für ihre Ideen zu gewinnen.

⁸⁴ Die Abbremsungshypothese besagt, dass treibende Bedingungen weg fallen oder gewisse Ereignisse wie technische Innovationen, Regierungswechsel, Wirtschaftskrisen einen sich gerade vollziehenden Wertewandel zum Stoppen bringen können (Klages & Kmiecik, 1984, S. 125).

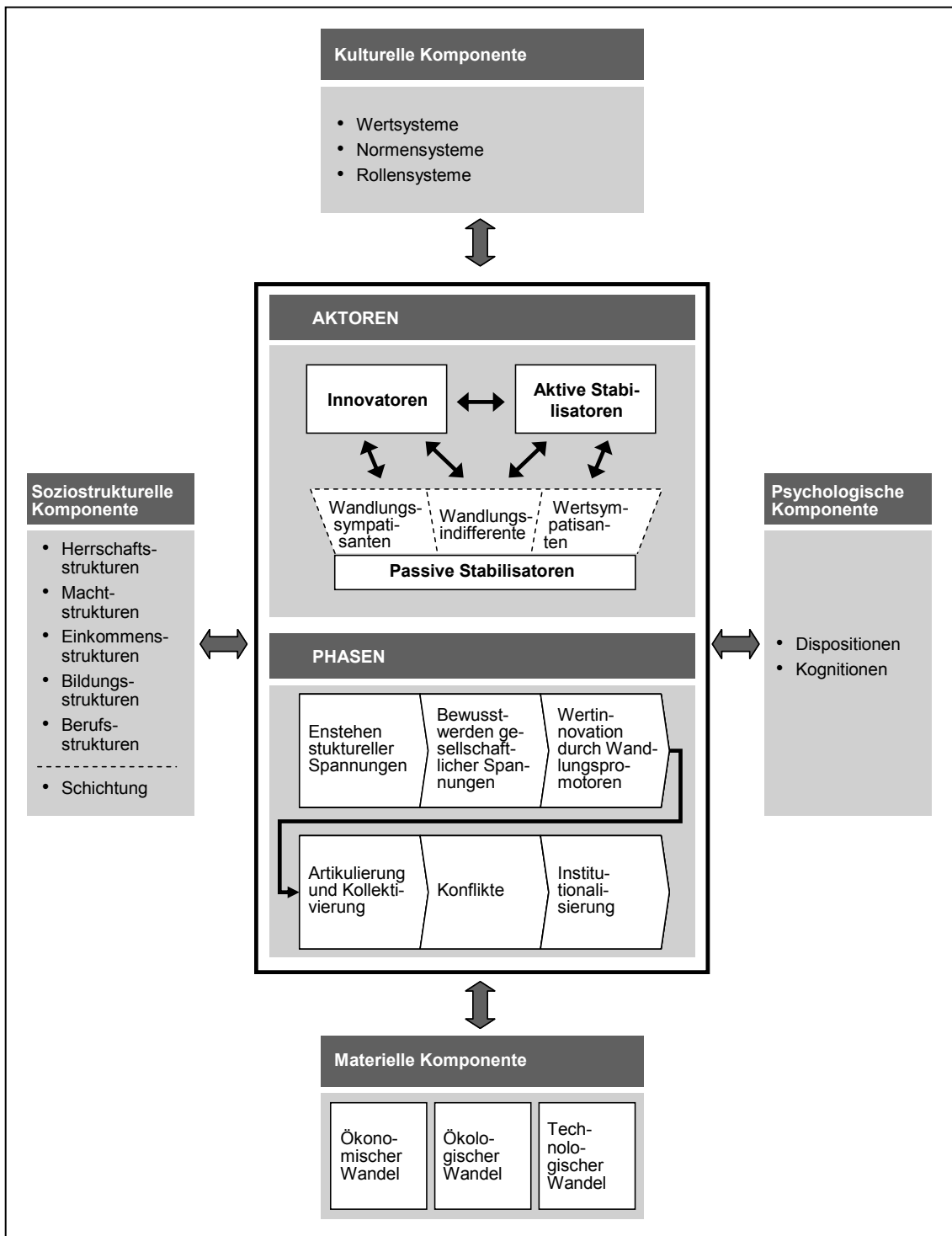


Abbildung 14: Phasenschema zur Erklärung eines Wertewandels (in Anlehnung an Wiedmann & Süß, 1985, S. 6)

Im Rahmen dieser Politisierung kommt es zu Konflikten, die oftmals in heftigen und auch langwierigen Auseinandersetzungen zwischen Wertinnovatoren und aktiven Wertstabilisatoren ausgetragen werden, in denen über Formulierung und Konkretisierung des Inhalts der zu wandelnden Ziele und Strukturen debattiert wird. Gesamtgesellschaftlich betrachtet befindet sich die Gruppe der Wandlungsfreudigen mit ihrem abweichendem Verhalten in der Minorität; in welchem Maße daher die Wertinnovatoren Beachtung finden und der Diffusionsprozess weiter voran getrieben wird, hängt entscheidend davon ab, welche Signalwirkung und Leitbildfunktion diese Gruppen erreichen können.

In der daran anschließenden Phase kommt es entweder zu einem Abbruch oder aber zu einer Institutionalisierung der Wertwandlungstendenzen. „Institutionalisierung bedeutet zunächst, einen Wert auf Dauer in Normen, Rollen, Sozialisationsbedingungen, interner und externer sozialer Kontrolle, Einstellungen und Verhaltensweisen zu verankern. Umsetzung in institutionelle Formen bedeutet daher auch die Gründung von Organisationen, Behörden und Parteien, in deren Zielsystem der neue Wert eine dominante Rolle spielt“ (Wiedmann & Süß, 1985, S. 72).⁸⁵ Durch veränderte Werte hervorgerufene Institutionen tragen einen normativen Charakter und Sanktionsberechtigung in sich und beeinflussen so das Verhalten der Gesellschaftsmitglieder. Der Diffusionsprozess mündet somit in eine Realisationsphase, in der das neue Wertesystem eine Verbreitung sowie eine weitere Ausdifferenzierung erfährt.⁸⁶ Ein Wertewandel hat sich vollzogen.

Ein Wertewandel ist unweigerlich mit Konsequenzen für die erfolgreiche Marktbearbeitung von Unternehmen verbunden. Im folgenden Kapitel 5 sollen nun ein möglicher Zusammenhang von *Corporate Foresight* und der damit verbundenen Antizipation von Umweltentwicklungen und Unternehmenserfolg untersucht werden.

⁸⁵ Wandel kann durch gesetzliche Normen auch staatlich gelenkt sein. Ein solcher Wandel vollzieht sich unmittelbar und ist schwerer umzukehren (Wiedmann & Süß, 1985).

⁸⁶ Nach der Sättigungshypothese kommt ein Wertewandel zum natürlichen Abschluss, da eine „Auswechslung“ von Werten als abgeschlossen betrachtet werden kann (Klages & Kmiecik, 1984, S. 125).

5 Corporate Foresight und Unternehmenserfolg

Die voranstehenden Ausführungen zeigen, wie vielfältig Quellen betrieblicher Unsicherheit und damit einhergehender Systemgefährdung sein können. Gleichzeitig könnte die Antizipation etwaiger Umweltentwicklungen Unternehmen dabei unterstützen, Märkte effektiver und effizienter als Wettbewerber zu bearbeiten. *Corporate Foresight* könnte hierbei einen wesentlichen Nutzen stiften – sowohl als Instrument zur Marktorientierung (externe Perspektive) als auch zur Optimierung des Marketing (interne Perspektive).

5.1 Nutzen von Corporate Foresight für die Bearbeitung von Märkten

Literatur wie Praxis sehen vielfach in einer auf Langfristigkeit angelegten Orientierung an Marktbedürfnissen und -anforderungen die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile aufzubauen und somit den wirtschaftlichen Fortbestand zu optimieren. In diesem Kontext wird häufig von Marktorientierung gesprochen.⁸⁷ Da es für *Corporate Foresight* konstitutiv ist, relevante Märkte auf ihr Chancen- und Gefahrenpotenzial hin zu untersuchen und Implikationen abzuleiten, soll nachfolgend auf das Konstrukt der Marktorientierung eingegangen und diskutiert werden, inwiefern *Corporate Foresight* ein Instrument zur Marktorientierung darzustellen vermag. Im Anschluss daran soll der Nutzen von Zukunfts- und Trendforschung für das Marketing von Unternehmen erörtert werden. Im Zuge zunehmender Dienstleistungsorientierung wird das klassische Verständnis der Marketing-Instrumente Preis-, Produkt- und Absatzkanalpolitik sowie Kommunikation („vier P“) häufig um weitere Aspekte ergänzt. Demnach gehören zu den Instrumenten des Marketing unter anderem auch Personalpolitik, Ablauforganisation oder räumliche Präsenz (*physical evidence*). Diese Aspekte spielen folglich ebenso eine Rolle bei der erfolgreichen Marktbearbeitung wie die „klassischen vier Ps“. Vor dem Hintergrund eines solchen erweiterten Marketing-Verständnisses soll nun illustriert werden, wie *Corporate Foresight* nicht nur nach außen, sondern auch innerbetrieblich Wert stiften kann.

⁸⁷ Eine Fülle empirischer Untersuchungen sehen den Beitrag der Marktorientierung am Unternehmenserfolg bestätigt (für einen beispielhaften, systematischen Überblick über die bisherigen Studien sei auf Becker, J., 1999, 36ff verwiesen; Langerak, 2003, S. 94f).

5.1.1 Corporate Foresight als Instrument zur Marktorientierung

Obwohl in der Literatur dem Thema Marktorientierung breite Aufmerksamkeit gewidmet wurde,⁸⁸ existiert kein einheitliches und allgemeingültiges Verständnis darüber, was unter dem Konstrukt zu verstehen ist (Deshpandé & Farley, 2004, S. 6; Mason, K. & Harris, 2005, S. 375; Matsuno, Mentzer & Rentz, 2005, S. 1; Steinhoff, S. 53; Zhao & Cavusgil, 2006, S. 406). Auch gibt es eine Reihe weiterer Begriffe bzw. Konstrukte wie Marketing- oder Kundenorientierung, die teils synonym oder mit ähnlichem Bedeutungsinhalt verwendet, teils strikt abgegrenzt werden (Avlonitis & Gounaris, 1999, S. 103f; vgl. hierzu Gleitsmann, 2007, S. 9; Payne, 1988, S.46ff; Sharp, 1991, S. 20ff; Webb, Webster & Krepapa, 2000, S. 102).

Grundlegend kann Marktorientierung „zu den strategischen Orientierungen einer Organisation gezählt werden (Noble, Sinha & Kumar, 2002, S. 25; Tuominen, Rajala & Moller, 2004, S. 209). Darunter versteht man leitende Prinzipien, die sich auf die Art und Weise beziehen, wie eine Organisation Strategien anwendet, um sich ihrer Umwelt anzupassen bzw. spezifische Aspekte ihrer Umwelt aktiv zu verändern (eine ausführliche Diskussion des Orientierungsbegriffes liefert Botschen, 1999, S. 10 ff; Manu & Sriram, 1996, S. 79; Noble et al., 2002, S. 26f)“ (Steinhoff, S. 53). Uneinigkeit besteht nicht nur darin, was unter „Orientierung“ zu verstehen und welcher Beeinflussungsgrad möglich ist, sondern auch, was in diesem Kontext „Markt“ oder Marktteilnehmer bedeutet. In der Makroökonomie wird prinzipiell unter „Markt“ (zu lateinisch *mercatus* »Handel«) ein ökonomischer Ort des Tausches eines wirtschaftlichen Gutes zwischen Anbieter und Nachfrager (Kunden, Konsumenten) verstanden. Sie stellen Marktteilnehmer dar. Daher interpretieren Deshpandé, Farley und Webster den Begriff Markt als “the set of all potential customers of a firm” (Deshpandé et al., 1993, S. 27; im Rahmen einer solchen Definition können die Konstrukte Markt- und Kundenorientierung synonym verwendet

⁸⁸ Die Diskussion wurde durch Shapiros provokant formulierte Frage „what the hell is ‚market oriented‘?“ (Shapiro, 1988, S. 119) initiiert und durch die Arbeiten von Kohli und Jaworski (Jaworski & Kohli, 1993, S. 53ff; 1996, S. 119ff; Kohli & Jaworski, 1990, S. 1ff; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993, S. 467ff) und Narver und Slater (Narver & Slater, 1990, S. 20ff; Slater & Narver, 1995, S. 63ff) und darauf aufbauenden Studien befruchtet (Gleitsmann, 2007, S. 9).

werden; auch Ruckert, 1992, S. 225; Shapiro, 1988, S. 120).⁸⁹ Eine andere Forschungsfraktion subsumiert dagegen unter Marktteilnehmer nicht nur Kunden, sondern beispielsweise auch Wettbewerber (Day, 1990, S. 126; Narver & Slater, 1990, S. 21; Slater & Narver, 1994, S. 47), Absatzmittler, Mitarbeiter oder Fremdkapitalgeber. Marktorientierung bedeutet dann die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an sämtlichen für die Unternehmung relevanten Märkten sowie sämtlichen Ansprüchen der jeweiligen Marktteilnehmer. Kohli und Jaworski (1990, S. 3) nehmen in ihrer Definition von Marktorientierung eine Abnehmersicht ein und fordern die Berücksichtigung sämtlicher, aus der Umwelt stammender Faktoren, die Abnehmer, deren Anforderungen, Wünsche und Bedürfnisse tangieren. Damit inkludieren sie auch die Beachtung soziokultureller Trends. Steinhoff verweist auf weiterführende Forschungsbestrebungen, die eine Umfeldorientierung als eigenständiges Konstrukt postulieren (Lado, Maydeu-Olivares & Rivera, 1998, S. 27; mit Verweis auf Matsuno et al., 2005, S. 3; Steinhoff, 2006, S.57).

In marketingnahen Kontexten wird zumeist von Marketingorientierung gesprochen. Eine Reihe von Autoren verstehen darunter „ein gleichberechtigtes Nebeneinander von Anpassung an Marktbedingungen und aktiver Beeinflussung der Marktbedingungen“ (Kuß, 2007, S. 7). Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (2007) betonen in ihrer Definition von Marketingorientierung, „dass die Ziele der Organisation nur dann erreicht werden können, wenn es gelingt, die Bedürfnisse und Wünsche der Zielmärkte zu erfassen und sie schneller und wirkungsvoller als die Konkurrenz zu bedienen und zu befriedigen“ (S. 43). Andere Autoren ordnen Marketingorientierung unter Marktorientierung und interpretieren sie als eine Grundform neben Produktions- und Verkaufsorientierung⁹⁰. Beispielsweise äußert Berndt (1995) hierzu:

⁸⁹ Übergeordnetes Ziel eines abnehmerorientierten Unternehmens ist – unter gleichzeitiger Beachtung der wirtschaftlichen Rentabilität – über eine Orientierung an Bedürfnissen, Wünschen und Anforderungen von Abnehmern deren langfristige Bindung. In Literatur wie Praxis wird daher intensiv über CRM (Akronym für die englischsprachige Bezeichnung *Customer Relationship Management*) diskutiert (vgl. zur kundenorientierten Unternehmensführung auch Bruhn, 2006; Grabner-Kräuter & Schwarz-Musch, 2006).

⁹⁰ Historisch lässt sich in Industrieländern zumeist eine Abfolge von Produktions-, Produkt- und Verkaufs- hin zur Marketingorientierung feststellen. Zunehmend wird eine „soziale Orientierung“ immer wichtiger (*societal marketing*). Marketing soll dabei nicht nur „das Wohl des Käufers, sondern auch jenes der Gesellschaft im Auge

Ausgangspunkt der Marketingorientierung eines Unternehmens ist eine Feststellung des Bedarfs ausgewählter Märkte, welche effizienter als von der Konkurrenz befriedigt werden sollen, wobei eine Bedarfsbeeinflussung mittels geeigneter Marketingmaßnahmen erfolgt. Im Gegensatz zum verkaufsorientierten Ansatz wird nicht mehr von den Produkten und deren geplanten Mengen, sondern von der Nachfragerseite ausgegangen, die gegebenenfalls in geeigneter Weise beeinflusst wird. (S. 2)

Es zeigt sich, dass die Konstrukte Marketing- und Marktorientierung teilweise synonym, teilweise miteinander in Beziehung gesetzt verwendet werden (Avlonitis & Gounaris, 1999, S. 1003). Es erfolgt aber auch oftmals eine differenzierende Abgrenzung, wobei Marktorientierung breiter gefasst und als unternehmensweite Verantwortlichkeit verstanden wird. Allein um diesem unternehmensweiten Verständnis (Botschen, 1999, S. 46; Slater & Narver, 1998, S. 1003) Ausdruck zu verleihen, wird der Terminus Marktorientierung mit der Begründung präferiert, größere Akzeptanz und Unterstützung auch außerhalb der Marketingabteilung in anderen Unternehmensfunktionen zu finden (Kohli & Jaworski, 1990, S. 3f).

Marktorientierung als Verankerung in der Unternehmenskultur wird von einigen Autoren als notwendige Bedingung für einen entsprechenden Markterfolg gesehen (kulturorientierte Ansätze der Marktorientierung; Deshpandé et al., 1993; Deshpandé & Webster, 1989; Homburg & Pflesser, 2000; Hooley, Lynch & Shepherd, 1990). Deshpandé und Webster (1989) verstehen in diesem Sinne "a fundamental shared set of beliefs and values that puts the customer in the center of the firm's thinking about strategy and operations" (S. 3). Studien haben ergeben, dass das Ausmaß der Marktorientierung mit dem Kulturtyp der Unternehmung in Zusammenhang steht (Deshpandé & Farley, 2004, S. 18; dabei zeigen die Kulturtypen *market* und *adhocracy* gegenüber den Kulturtypen *hierarchical* und *clan* eine stärkere Marktorientierung).

behalten. In diesem Zusammenhang wird auch das Konzept der Corporate Social Responsibility diskutiert“ (Kotler et al., 2007, S. 46).

Eine andere Forschungsfraktion hingegen stellt das Verhalten von Mitarbeitern in den Vordergrund, das als hinreichende Bedingung von Marktorientierung konzipiert wird (verhaltensorientierte Ansätze der Marktorientierung; Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Shapiro, 1988): „Im Gegensatz zu den kulturorientierten Ansätzen fokussieren diese nicht auf fundamentale Eigenschaften der Unternehmenskultur, sondern daraus resultierende, spezifische Konsequenzen/Aktivitäten“ (Steinhoff, 2006, S. 61). Nach Kohli und Jaworski (1990, S. 4ff) sind dabei drei Aspekte für den Grad der Marktorientierung ausschlaggebend: (1) *Intelligence Generation*: Die Fähigkeit, nicht nur aktuelle, sondern auch potenziell-zukünftige sowie artikulierte und unartikulierte-latente Bedürfnisse und Wünsche von Abnehmern zu erkennen sowie sämtliche Umweltfaktoren (Gesellschaft, Politik und Recht, Technologie etc.), die diese Bedürfnisse und Wünsche betreffen, zu berücksichtigen, bezeichnen die Autoren als Marktintelligenz. Die Generierung derartiger Erkenntnisse erfolgt sowohl durch Primäranalysen, als auch auf informeller Art. (2) *Intelligence Dissemination*: Marktorientierung ist nicht auf einzelne Funktionsbereiche in der Unternehmung begrenzt. Informationen und Erkenntnisse über Marktentwicklungen müssen im Unternehmen daher intra- wie interfunktional Verbreitung finden. Das kann formal (horizontale und vertikale Informationsverteilung) wie informell (*informal ,hall talk'*, a.a.O., S. 5) erfolgen. (3) *Responsiveness*: Generierung und Verbreitung von Markterkenntnissen reichen nicht aus, wenn nicht eine angemessene „Reaktion“ darauf erfolgt: Diese kann von der (strategischen) Auswahl von Zielmärkten über die (operative) Zusammenstellung eines zielgruppenspezifischen und bedürfnisorientierten Marketing-Mixes reichen.

Auf diese Konzeptionalisierung aufbauend fordern andere Autoren eine stärkere Wettbewerberorientierung: Eine *customer orientation* muss nach Narver und Slater (1994) um eine *competitor orientation* ergänzt werden, in Rahmen derer aktuelle wie potenzielle Konkurrenten in kurz- und langfristiger Perspektive auf ihre Stärken und Schwächen hin untersucht werden. "Because businesses have limited resources to generate market intelligence, trade-offs between customer and competitor monitoring must necessarily be made" (a.a.O., S. 47). Weiter müssen zur Schaffung eines überlegenen Abnehmer-

nutzens und somit komparativer Wettbewerbsvorteile entsprechende Kompetenzen verschiedener Unternehmensfunktionen über eine *interfunctional coordination* koordiniert werden (a.a.O., S. 21 ff).

Unabhängig davon, welcher Orientierungsschwerpunkt in der Literatur jeweils vorherrscht, gilt eine angemessene Reaktion zur Marktbearbeitung als konstitutiv für das Konstrukt der Marktorientierung. Dabei ist der als möglich erachtete aktive Beeinflussungsgrad in der Literatur umstritten, woraus zwei konträre Auffassungen resultieren, die von einigen Autoren nochmals unterschieden werden:

Zum einen gibt es Ansätze, die eine reaktive einer proaktiven Reaktionsmöglichkeit gegenüberstellen (beispielsweise Narver, Slater & Maclachlan, 2000, S. 8; 2004, S. 336). Nach Narver et al. (2000, 2004) ist die Identifikation und Befriedigung artikulierter Bedürfnisse und Wünsche einer reaktiven Marktbearbeitung zuzuordnen (*responsive*); versuchen Unternehmen darüber hinaus, sich an nicht artikulierten, latent existenten Bedürfnissen und Wünschen ihrer Abnehmer zu orientieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, so gelten sie als proaktiv (vgl. auch Slater & Narver, 1998, S. 1002). Hamel und Prahalad (1991, S. 82) dagegen akzentuieren Proaktivität als das Erschließen neuer Märkte.

Andere Ansätze arbeiten mit den Differenzierungsmerkmalen marktgeleitet versus marktgestaltend. In Anlehnung an Day (1999), der eine *market driven*-Marktbearbeitungsstrategie postuliert, werden Unternehmen in einer passiven, reaktiven Situation gesehen, die sich an festgelegte, exogene Vorstellungen und Wünsche ihrer Abnehmer anpassen müssen. Nach Jaworski, Kohli und Sahay (2000, S. 47) liegt ein *given market* vor, wenn sowohl die durch die Teilnehmer konstituierte Marktstruktur als auch das Marktverhalten stabil sind. Dem *market driven*-Ansatz entgegen stehend halten andere Autoren – z.B. Carpenter et al. (1997), Kumar et al. (2000) – die Beeinflussung von Präferenzen und Strukturen durch *market driving strategies* für möglich und entwerfen damit ein proaktives Marktbearbeitungsverständnis, das unter der Annahme variabler Präferenzen Raum für Gestaltung lässt. Marktorientierung wird dann verstanden als „proactive approach to reshape, educate and lead the customer, or more general-

ly, the market“ (Harris & Cai, 2002, S. 173f). Als Voraussetzung für eine so konzeptualisierte Marktorientierung betonen Kumar et al. (2000) ein tiefgehendes Verständnis für artikulierte wie nicht artikulierte Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen der Abnehmer und den Rahmenbedingungen ihres Handelns (vgl. auch Jaworski et al., 2000, S. 51). Insbesondere durch die Antizipation zukünftiger Marktanforderungen („forward sensing“, Kumar, Scheer & Kotler, 2000, S. 132) ist es möglich, einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, indem Präferenzen geschaffen oder aktiv beeinflusst werden. Unerlässlich sind dabei Kommunikations- und Informationsmaßnahmen, die Kumar et al. *customer education* nennen (Kumar et al., 2000, S. 134) und eine intensive Interaktion mit der Umwelt erfordern.

Die erforderliche Interaktion mit der Umwelt und die angemessene Reaktion auf Marktveränderungen werden in neueren Forschungsbeiträgen zur Marktorientierung in den Mittelpunkt gerückt. Dabei hat insbesondere das Konstrukt des Organisationalen Lernens an Bedeutung gewonnen:

Organisationen werden aus dieser Perspektive als Wissenssysteme aufgefasst, die über Lernprozesse neues Wissen akquirieren wie auch selbst generieren und dadurch ihre Wissensbasis kontinuierlich verändern (vgl. stellvertretend Shrivastava, 1983, S. 13f) (...). Lernen ist demnach definiert als Veränderung der Wissensbasis. Organisatorisches Lernen ist dann der Prozess, in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse hin neu organisieren. (Schreyögg, 1999, S. 534)

In der Diskussion um eine mögliche Verbindung der Konstrukte Marktorientierung und Organisationales Lernen haben sich zwei Positionen herausgebildet (Steinhoff, 2006, S. 68ff): Während die eine Meinung ein Konstrukt des marktgeleiteten Organisationalen Lernens parallel zur Marktorientierung entwirft (*market learning process*, Day, 2002, S. 240f; *market information processing*, Sinkula, 1994, S. 36ff; *market based organizational learning*, Sinkula, Baker & Noordewier, 1997, S. 305ff), fordern andere

Autoren eine stärkere Verbindung. Uneinigkeit besteht hier bei der Frage, ob Organisationales Lernen die Voraussetzung für eine Marktorientierung bildet (Slater & Narver, 1995, S. 67) oder umgekehrt, in der Unternehmenskultur verankerte Marktorientierung die Grundlage für Organisationales Lernen darstellt (Jaworski & Kohli, 1996, S. 125).

Die voranstehenden Ausführungen machen deutlich, dass *Corporate Foresight* eine Möglichkeit sein kann, dem Anspruch einer marktorientierten Unternehmensführung gerecht zu werden: Das Ziel betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung ist es, Auswirkungen von Veränderungen in der das Unternehmen umgebenden Umwelt zu antizipieren. Dabei untersucht Trendforschung primär mittelfristige Aspekte soziokulturellen Wandels, während im Zuge der Zukunftsforschung langfristige Zukunftsbilder verschiedener Aspekte menschlichen Lebens entworfen werden. Zukunftsforschung befasst sich mit möglichen, wünschbaren und wahrscheinlichen Zukunftsentwicklungen und entsprechenden Gestaltungsoptionen. Die reaktive Komponente der Marktorientierung ist damit auch *Corporate Foresight* immanent. Ziel ist es darüber hinaus, durch das Erstellen von Zukunftsbildern Handlungs- und Orientierungswissen zu liefern. Zukunft wird als etwas betrachtet, das gestaltet werden kann: „Foresight is the overall process of creating an understanding and appreciation of information generated by looking ahead (...). Foresight prepares us to meet the needs and opportunities of the future“ (Coates, 1985, S. 30). Durch die Annahme, auf die Zukunft verändernd eingreifen zu können (vgl. das Paradoxon der Zukunftsforschung in Kapitel 3.1.3) wird die Möglichkeit zu einer proaktiven Handlungsweise gesehen, in Rahmen derer mögliche Marktentwicklungen vorgezeichnet werden, um etwaige Handlungsnotwendigkeiten früher und effektiver als die Konkurrenz einleiten zu können. Auf den unternehmerischen Kontext bezogen bedeutet dies die Anerkennung zur Durchführbarkeit von *market driving strategies*. Für die Trendforschung charakteristisch ist ihre explizite Anwendungsorientierung. Ihre Ergebnisse sollen insbesondere in Produkt(weiter)entwicklung und Kommunikation einfließen. Für die Trendforschung, die per definitionem bereits marketingnah konzeptualisiert ist, steht eine Marktorientierung außer Frage.

Zukunfts- und Trendforschung sind einer Marktorientierung gewissermaßen vorgeschaltet. Sie können somit als proaktive Instrumente zur Marktorientierung, die *market*

driving-Strategien ermöglichen, eingeschätzt werden. Gleiches gilt für das verwandte Forschungsgebiet der *Strategischen Frühaufklärung*, während *Issues-Management* oder Marktforschung tendenziell als reaktive Instrumente der Marktorientierung gesehen werden können.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen *market foresight* als notwendige sowie darauf aufbauendes Verhalten (Jaworski & Kohli, 1996, S. 126) als hinreichende Bedingung für eine erfolgsversprechende Marktorientierung verstanden werden, die durch *Corporate Foresight* unterstützt werden. Damit soll gelten: „(...) it is useful to define market orientation as the organizationwide generation of market intelligence pertaining to customers, competitors, and forces affecting them, internal dissemination of the intelligence, and reactive as well as proactive responsiveness to the intelligence“ (a.a.O., S. 131). Marktorientierung soll also als aggregiertes Konstrukt (Steinhoff, 2006, S. 58) von Kunden-, Wettbewerber-, Umfeld- und Marketingorientierung verstanden werden, wobei letztere eine Konsumentenorientierung impliziert und speziell die Marketingfunktion einer Unternehmung adressiert.

Das Konstrukt der Marktorientierung basiert – so die herrschende Meinung in der Literatur – auf dem Marketingkonzept. Oftmals wird Marktorientierung daher als Implementierung oder Weiterentwicklung des Marketingkonzeptes verstanden (Steinhoff, 2006, S. 54). Im Folgenden soll gezeigt werden, wie *Corporate Foresight* als Instrument im Marketing für eine erfolgreiche Marktbearbeitung eingesetzt werden kann.

5.1.2 Corporate Foresight als Instrument im Marketing

Für das Marketing ist „die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung“ (Meffert, 2000, S. 8) charakteristisch. Wie beschrieben gibt es unterschiedliche Auffassungen bezüglich des den Unternehmen möglichen Beeinflussungsgrades von Marktsituationen – nicht ohne konzeptionelle Konsequenzen für das Marketing von Unternehmen: In der Auffassung von Day (1990; *market driven*) werden Märkte als Bezugsobjekte gesehen, die die Rahmenbedingungen für das Marketing von Unternehmen setzen, während die Gegenseite Märkte als Zielobjekte des Marketing interpretiert, mit dessen Hilfe eine

Marktgestaltung und die Beeinflussung von Akteuren möglich ist (Homburg & Krohmer, 2006, S. 2; damit sind gleichzeitig zwei unterschiedliche Abnehmerorientierungen angesprochen: der passive, reaktive und der (pro-) aktive Abnehmerbezug des Marketing; Hüttner et al., 1999, S. 13).

Nutzen von *Corporate Foresight* für das strategische Marketing

In der einschlägigen Literatur wird regelmäßig zwischen strategischem Marketing und operativem Marketing unterschieden (vgl. für viele Bruhn, 2008; Kotler et al., 2008; Meffert et al., 2008): Strategisches Marketing meint die Integration von Entwicklungen unternehmensrelevanter Rahmenbedingungen in die langfristige Planung. Dabei soll für den Marketing-Mix ein Ziel- und Handlungsrahmen vorgegeben werden (McCarthy, 2001). Im Ergebnis sollen die Unternehmensaktivitäten auf besonders Erfolg versprechende Märkte konzentriert werden („where to compete“). Weiterhin sollen Festlegungen Art und Umfang des Ressourceneinsatzes (Personal und Sachmittel) im Hinblick auf die Gewinnung von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen getroffen werden („how to compete“). Um diese zu erreichen, wird es als Aufgabe des strategischen Marketing angesehen, langfristige strategische Wettbewerbsziele für Märkte, Produkte, Kunden, Absatzkanäle usw. festzulegen (vgl. für viele Backhaus & Schneider, 2007; Uhe, 2002). Aufgrund der langfristigen Perspektive strategischer Marketingaktivitäten spielt Unsicherheit – wie bereits analog in Kapitel 4.2 dargelegt – bei den entsprechenden Entscheidungen eine zentrale Rolle. Wird betriebliche Zukunfts- und Trendforschung wie in dieser Arbeit als Instrument zur Reduktion von Unsicherheit begriffen, lässt sich daraus eine unmittelbare Bedeutung für das strategische Marketing ableiten. Dieser mögliche Zusammenhang soll im Folgenden näher erläutert werden.

Die Erläuterung der Bedeutung von *Corporate Foresight* für das strategische Marketing soll insbesondere am Beispiel von Marketing und Personalstrategie erfolgen. Dieses Beispiel erscheint besonders geeignet, da im Zuge zunehmender Dienstleistungsorientierung das Personal einer Unternehmung häufiger und intensiver nach außen auftritt, das Unternehmen, seine Produkte und Services repräsentiert und dem Unternehmen „ein Gesicht“ verleiht. Bensel (2005) betont daher die besondere Verantwortung, die Personalmanagern hierbei zukommt: „Im Geschäft und im Personalmanagement müssen sie

sich [die Personalmanager] – intensiver und früher als bisher üblich – mit Zukunftstrends auseinander setzen, Aktionsfelder identifizieren und konkrete Maßnahmen initiieren. In Zukunft wird das Humankapital der ausschlaggebende Wachstums- und Wohlfahrtsfaktor sein (...). Richtige Personalpolitik wird folglich ein immer stärkerer Erfolgsfaktor der Unternehmenspolitik sein“ (a.a.O., S. 38). Auch Gleitsmann (2007) konzipiert in ihrer Arbeit die „Ressource Mensch“ als wichtigste Erfolgsquelle für marktorientierte Unternehmen und argumentiert, dass eine derartige Unternehmensausrichtung „eine überdurchschnittliche, persönliche Einsatzbereitschaft, große Veränderungsfreudigkeit, hohe Wertschätzung der Kunden und die tägliche Bereitschaft, durch persönliches Verhalten Vorbild zu sein und selbst einen Beitrag zur Kundenzufriedenheit zu leisten“ erfordere. Ein Unternehmen brauche „begeisterte und motivierte Unternehmensmitglieder, die aus einer eigenen unternehmerischen Verantwortung heraus handeln, sensibel auf Marktveränderungen, insb. Kunden- und Konkurrenzverhalten, reagieren und bereit sind, diese Veränderung offen miteinander zu kommunizieren, um sich erfolgreich im Markt behaupten zu können“ (a.a.O., S. 33). Somit stellen die „Unternehmensmitglieder die eigentlichen Träger der Marktorientierung“ dar (a.a.O., S. 34). Auf Erfolg abzielende Unternehmen sollten daher nicht nur Marketing nach außen betreiben, sondern auch über Instrumente des Internen Marketing ihre Mitarbeiter adressieren und von den Unternehmenszielen überzeugen.⁹¹ Dabei lassen sich Überlegungen zu den Voraussetzungen erfolgreicher Marktorientierung auch auf den Kontext von *Corporate Foresight* übertragen.

⁹¹ Die Autorin plädiert dafür, Internes Marketing als integratives Konzept zur Steuerung der unternehmensinternen Austauschbeziehungen und dem Aufbau und Erhalt einer entsprechenden Unternehmenskultur zu betrachten, um eine Marktorientierung im Unternehmen überhaupt ermöglichen zu können (Gleitsmann, 2007, S. 40). Im Rahmen der empirischen Untersuchung konnte keine direkte Wirkung des Internen Marketings auf kunden- und wettbewerbsorientierten Verhaltensweisen nachgewiesen werden. Sehr wohl aber habe das Interne Marketing einen indirekten, positiven Einfluss auf eine marktorientierte Unternehmenskultur, woraus kunden- und wettbewerbsorientierte Verhaltensweisen resultierten (a.a.O., S. 185ff). Gleitsmann leitet daraus ab, dass somit eine schnelle Beeinflussung und Steuerung der Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Sinne einer Marktorientierung ausgeschlossen werde könne. Für marktorientierte Unternehmen bedeutet dies, eine derartige Unternehmensausrichtung in der Unternehmenskultur fest zu verankern, täglich zu leben – und durch Instrumente des Internen Marketings im Unternehmenssinne zu beeinflussen.

Der „people“-Aspekt des Marketing und möglicher Nutzen von *Corporate Foresight* für die Personalpolitik einer Unternehmung

Grundforderung ist, dass Unternehmen die Bearbeitung von Märkten und die Auswahl von Marketingstrategien nicht nur veränderten Umweltbedingungen anpassen und steuend darauf einwirken müssen. Auch das Personalmanagement ist davon in zahlreicher Hinsicht betroffen (Kleinschmidt, 2005, S. 34). Eine Antizipation zukünftiger Veränderungen und damit einhergehender Anforderungen in diesem Bereich könnten durch Zukunfts- und Trendforschung erfolgen.⁹² Diese Möglichkeit und potenzieller Nutzen manifestiert sich auch darin, dass das Journal „Personalführung“ dem Thema Zukunftsforschung eine gesamte Ausgabe widmete (2005, 38/2). Auf folgende Aspekte könnte *Corporate Foresight* einen wertstiftenden Beitrag leisten:

Zunächst entstammen der Umwelt zahlreiche Veränderungen, die die Unternehmung betreffen. Zu denken ist dabei beispielsweise generell an eine rasche Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung und immer kürzere Zyklen des Strukturwandels, auf die sich Organisationen einstellen müssen (Bensel, 2005, S. 38). Aber nicht nur demographischer, auch ökologische Veränderungen oder technologischer Wandel bringen Anforderungen mit sich. *Corporate Foresight* kann indizieren, welche entsprechenden Ressourcen, Kompetenzen und Wissen aufgebaut oder erweitert werden müssen. Durch eine rechtzeitige Antizipation können die Unternehmensmitglieder darauf vorbereitet und interne Prozesse und Abläufe optimiert werden. Damit ist individuelles wie auch organisationales Lernen angesprochen. Technologischer Wandel, beispielsweise im Handel („*Future Stores*“), wird auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten verändern (Schönefeldt, 2005, S. 60; Schönefeldt & Schuhmacher, 2005, S. 52ff). Dabei ist es wichtig, Mitarbeiter frühzeitig mit den neuen Anforderungen vertraut zu machen und eine entsprechende Mitarbeiterkommunikation aufzubauen (Schönefeldt & Schuhmacher, 2005, S. 58).⁹³

⁹² Claßen und Kern (2005) führen an einem konkreten Beispiel auf, welche Möglichkeiten, aber auch Grenzen Prognosen bzgl. Zukunftsthemen im Personalbereich haben (S.40ff).

⁹³ Eng damit verwoben ist die Bedeutung der Prozessinnovation zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit (als weiteres „P“ für *processes*). Dies zeigt sich auch darin, dass in einigen Unternehmen „the emergence of new business models and organizational change (...) a field of innovation research“ sind (Ruff, 2006, S. 288). Dabei

Aktivitäten von *Corporate Foresight* und die Umsetzung daraus resultierender Erkenntnisse sind – das bestätigt die empirische Untersuchung – umso erfolgreicher, je stärker eine Zukunftsorientierung in der Unternehmenskultur verankert ist und das *Mindset* der Mitarbeiter prägt. Die Akzeptanz von Forschungsergebnissen ist in diesen Fällen deutlich größer, es gibt weniger Reibungsverluste, *Corporate Foresight* lässt sich sowohl effektiver wie effizienter durchführen.

Fühlen sich die Mitarbeiter in einem fortschrittlichen, zukunftssträchtigen Unternehmen geborgen, so steigt auch die Identifikation und Motivation. So ließ sich z.B. beobachten, dass Mitarbeiter der METRO-Gruppe, die in Projekten rund um die *Future Stores* involviert waren, dies nicht nur als Symbol für ein innovatives Unternehmen empfanden, sondern auch „voller Stolz“ dort arbeiteten (Schönefeldt, 2005, S. 60).

Dass innovative Konzepte bei Unternehmensmitgliedern so gut ankommen, ist gleichermaßen keine Selbstverständlichkeit: Neue Arbeitsweisen und Aufgaben bringen neue Anforderungen mit sich, eingeschrittene Pfade und Routinen müssen verlassen werden. So müssen Mitarbeiter beispielsweise lernen, mit neuen Technologien umzugehen. Nicht selten sind dabei Ressentiments bis hin zu Widerstand zu verspüren. Um hierbei nicht an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen, sollten Unternehmen frühzeitig auf entsprechende Veränderungen einstimmen und durch entsprechende Vorbereitung Vorbehalte reduzieren und Angst nehmen.

Laut Bensel (2005) müssen sich Unternehmen stärker darauf einstellen, dass das „traditionelle Muster einer sukzessiven Abfolge von Ausbildung, Erwerbsarbeit und Ruhestand (...) immer mehr von einem parallelen Mix von Aus- und Weiterbildung, Erwerbsarbeit und Freizeit weichen“ (S. 38) wird. „Künftige Personalstrukturen müssen in der Lage sein, die so genannten Patchwork-Erwerbsbiographien zu integrieren, mit denen vor dem Hintergrund des beschleunigten Strukturwandels zu rechnen ist. Hierzu gehören auch der Abschied vom so genannten Normalarbeitsplatz sowie der Übergang

gilt es beispielsweise heraus zu finden, welche Herausforderungen innerhalb der Organisation aus technologiegetriebenen neuen Arbeits- und Prozessschritten erwachsen, wie der Produktentstehungsprozess und Herstellungsverfahren auf einander abgestimmt werden können oder welche Branchenentwicklungen möglicherweise das eigene *business model* oder organisationale Handlungsweisen beeinflussen könnten (a.a.O., S. 289).

von traditionellen Organisationsstrukturen zu flexiblen und insbesondere „atmenden“ Unternehmensstrukturen“ (ebenda). Die Unabhängigkeit von Firmensitz und Mitarbeiterplatz wird sich verstärken. Unternehmensmitgliedern wird zunehmend eine erhöhte Mobilität (beispielsweise Reise-, Umzugsbereitschaft, aber auch „Jobnomadentum“) und Flexibilität abverlangt. Gleichzeitig fordern Arbeitnehmer flexiblere Arbeits(zeit)modelle oder neue Karrieremodelle (Frauen, Familienplanung). In diesem Zusammenhang werden auch „innovative Formen der Aufstiegs-, Umstiegs- und Nachqualifizierung im Rahmen des lebenslangen Lernens“ notwendig werden, „die ein neues Maß an Arbeitszeitflexibilität und Lastenverteilung zwischen Mitarbeitern und Unternehmen erfordern“ (ebenda).

Corporate Foresight kann folglich dazu beitragen, Anforderungen der Mitarbeiter an die Unternehmung zu erfassen. Hierdurch kann die Arbeitszufriedenheit der Unternehmensmitglieder sichergestellt werden. Damit verbunden könnten ein geringerer Arbeitsausfall durch Krankheit und eine geringere Fluktuation sein. Positiv wirkt sich Arbeitszufriedenheit auch auf Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen aus.

Nutzen von *Corporate Foresight* für das operative Marketing

Absatz- und gewinnorientierten Unternehmen ist daran gelegen, ihre Produkte oder Dienstleistungen möglichst erfolgreich zu vermarkten. Das operative Marketing konkretisiert dabei die marktorientierte Strategieplanung (vgl. für viele Homburg & Krohmer, 2006, S. 557ff). Vermarktungsstrategien setzen sich aus einem Marketing-Mix zusammen, für den sich in Literatur und Praxis entlang der klassischen vier Marketingelemente Produkt- Preisgestaltungs-, Absatzkanal- und Kommunikationspolitik der Terminus „4Ps“ etabliert hat.⁹⁴ Es handelt sich dabei um einen Strukturierungsrahmen für die verschiedenen Maßnahmen des operativen Marketing. Unter den Bereich Produktpolitik werden dabei Maßnahmen subsummiert, die im Zusammenhang mit der Ausgestaltung angebotener Produkte oder Dienstleistungen stehen, z.B. Sortimentsgestaltung, Produktmerkmale, Verpackungsgestaltung usw. Unter Preisgestaltungspolitik wird die Planung und Durchsetzung der für die eigenen Produkte zu erzielenden Preise, Konditionen

⁹⁴ Diese vier Elemente des Marketing-Mixes gehen auf E. Jerome McCarthy zurück (McCarthy, 1960; vgl. hierzu auch Perreault, Cannon & McCarthy, 2008).

und Finanzierungsmöglichkeiten notwendigen Maßnahmen verstanden. Kommunikationspolitik meint die Beeinflussung der Nachfrage durch Instrumente wie Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit u.a.. Unter Absatzkanalpolitik fallen Maßnahmen, die den Weg eines Produktes vom Anbieter zum Endabnehmer betreffen, z.B. die Gestaltung der Vertriebsorganisation, Zusammenarbeit mit Absatzmittlern, etc..

Eine Weiterentwicklung erfährt das operativ ausgerichtete "4P"-Konzept durch das Hinzufügen „weiterer Ps“ wie *people* (im Sinne von Personalmanagement), *processes* (Prozessmanagement) und *physical evidence* (Umfeldmanagement), die insbesondere im Dienstleistungsbereich eine elementare Rolle spielen (Cowell, 1993, S.99ff; mit Verweis auf Magrath, 1986, S.45; Meffert & Bruhn, 2006, S. 387f; Payne, 1993, S. 24). Manche Marketing-Experten fügen noch ein achttes P hinzu: *participating customer*.⁹⁵

In der Vergangenheit wurde viel Kritik an dem Konzept der „4Ps“ geübt, auf die nicht weiter eingegangen werden soll. An dieser Stelle soll nur der Hinweis genügen, dass der „4P“-Ansatz von einigen Autoren als ein Konzept gesehen wird, das „unconsciously emphasizes the inside-out view (looking from the company outwards), whereas the essence of marketing should be the outside-in approach“ (Morgan, 1988, S. 2).⁹⁶ Es wird sich aber zeigen, dass sich *Corporate Foresight* gerade nicht anbieterorientiert auf die klassischen „4Ps“ auswirkt: Konstitutiv für betriebliche Zukunfts- und Trendforschung ist es, zukünftige Anforderungen und somit auch Abnehmer in den Mittelpunkt der Betrachtung zu rücken, um so komparative Wettbewerbsvorteile zu sichern. Auf Prozesse und Entscheidungen im Rahmen des operativen Marketing wirkt sich betriebliche Zukunfts- und Trendforschung daher vor allem indirekt über ihren Einfluss auf das strategische Marketing aus. Aber auch ein direkter Zusammenhang ist denkbar: Beispielswei-

⁹⁵ Vermutlich wird in Zukunft das P *public voice* durch die zunehmende Bedeutung von *Blogs* oder *Communities* bei der Meinungsbildung eine zentrale Stellung im Marketing-Mix einnehmen. „Weitere Ps“ sind beispielsweise *packaging*, *politics* (i.S.v. Interessensvertretung in der Politik), *physics* (i.S.v. Unternehmensidentität) u.a.m.

⁹⁶ Im Rahmen einer konsumenten- und kundenorientierten Marketingplanung stellt Lauternborn dem anbieterorientierten Konzept der „4Ps“ daher ein Konzept der „4Cs“ gegenüber, das die Nutzenaspekte für den Abnehmer in den Mittelpunkt rückt und hierdurch einen Wettbewerbsvorsprung ermöglichen soll (*customer solutions* (Abnehmerproblemlösungen), *cost to the customer* (Kosten für den Abnehmer), *convenience* (Mühelosigkeit des Zugriffs auf Produkte und Dienstleistungen), *communication* (Kommunikation, Informationsverfügbarkeit); Lauternborn, 1990, S. 23). Chekitan und (2005) plädieren dafür, das Konzept der „4P“ in „SIVA“ zu überführen, das für *solution (product)*, *information (promotion)*, *value (price)* und *access (place)* steht.

se ist das Einnehmen einer Langfristperspektive für die Produkt(weiter)entwicklung insbesondere in Branchen notwendig, für die aufwendige und lang dauernde Entwicklungszeiten typisch sind. Ein sehr eingängiges Beispiel stellt in diesem Zusammenhang die Automobilbranche dar. Freter und Barzen (1994, S. 7267) weisen in ihrer Untersuchung nach, wie sich persönliche Wertvorstellungen auf die Markennutzung durchschlagen. Individuelle Wertvorstellungen fungieren als Frühwarnindikatoren, auf die Produktentwicklung (und Kommunikation) abzustimmen sind. Vergleichbares gilt für die „anderen Ps“ des operativen Marketing.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, wie Zukunfts- und Trendforschung einen Beitrag zur Marktbearbeitung zu leisten vermögen. Durch zunehmende Komplexität, Dynamik und Illiberalität der Umwelt wird es für Unternehmen wettbewerbsentscheidend, die damit verbundenen Unsicherheiten im Rahmen operativer Tätigkeiten, insbesondere aber auch im Rahmen strategischer Ausrichtungen zu beachten. *Corporate Foresight*-Aktivitäten als eine besondere Form der Marktorientierung könnten dabei den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen. In den folgenden Kapiteln 5.2 und 5.3 soll nun der Zusammenhang von Zukunfts- und Trendforschung und Unternehmenserfolg untersucht werden.

5.2 Konzepte zur Erklärung von Unternehmenserfolg

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Unternehmen systemtheoretisch als offene Systeme betrachtet, die mit ihrer Umwelt in einem reziproken Verhältnis stehen und somit permanenten Veränderungsbewegungen ausgesetzt sind. Je nach Unternehmenskontext können die verschiedenen Umweltelemente unterschiedlich starke Einwirkungskraft entfalten und stellen somit eine Quelle von Unsicherheit für Unternehmen dar. Übergeordnetes Ziel wirtschaftlich orientierter Unternehmen ist es, den Unternehmenserfolg zu maximieren. Das Ausmaß, in dem es gelingt, die von den Umweltelementen ausgehenden Unsicherheiten zu reduzieren, könnte sich auf den Unternehmenserfolg auswirken. Insbesondere könnte es für stark marktorientierte Unternehmen von Bedeutung sein, Veränderungen frühzeitig zu antizipieren, um die Bearbeitung des Marktes entsprechend daran auszurichten. Im Folgenden sollen daher der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen und seine Ursachen untersucht werden:

Unternehmenserfolg und seine Ursachen sind regelmäßig Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung (Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Insbesondere die Disziplin des strategischen Management versucht, der Frage nach Ursachen erfolgreicher und erfolgloser Unternehmensführung nachzugehen und Ansätze zur Erklärung von Erfolg zu entwickeln (Day, 1994, S. 38; Schreyögg, 2006, S. VIIff). Als Erfolgsfaktor wird die Erzielung strategischer Wettbewerbsvorteile (komparative Konkurrenzvorteile) durch den Aufbau und die Erhaltung dauerhafter Erfolgspotenziale propagiert. In der Managementliteratur fanden zunächst an die Industrieökonomie anlehrende Arbeiten großen Zuspruch, die das Paradigma Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis (*Structure-Conduct-Performance*) auf betriebswirtschaftliche Kontexte übertrugen und damit eine externe, ausschließlich marktorientierte Perspektive einnahmen.⁹⁷ Aus der Kritik an der stark einseitigen Orientierung entwickelte sich der die internen Ressourcen betonende ressourcenbasierte Ansatz (im Folgenden mit *RbV* für die englische Bezeichnung *Resource-based View* abgekürzt).⁹⁸ Dieser Ansatz und seine Weiterentwicklungen sollen im Folgenden zur Erklärung von Unternehmenserfolg herangezogen werden. Es wird zu klären sein, ob und inwiefern *Corporate Foresight* zur Generierung komparativer Wettbewerbsvorteile eine strategische Kompetenz darzustellen vermögen.

5.2.1 Ressource-based View (RbV)

Anders als in der Neoklassik der Volkswirtschaftslehre wird im Rahmen des *RbV* der Ressourcenbegriff sehr eng ausgelegt und nur auf solche materiellen wie immateriellen Ressourcen bezogen, die ein unternehmensspezifisches Charakteristikum aufweisen. Nach einer Definition von Wernerfelt (1984) sind Ressourcen im Sinne des *RbV* „anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More for-

⁹⁷ Besondere Aufmerksamkeit erregte in diesem Zusammenhang Porter mit der Entwicklung eines wettbewerbsorientierten Ansatzes (*competitive strategy*). Für eine Generierung von Wettbewerbsvorteilen proklamierte er nicht nur die Notwendigkeit einer Branchenstrukturanalyse, sondern insbesondere auch die Evidenz daraus abgeleiteter generischer (Wettbewerbs-) Strategien (und einer damit einhergehenden Schwerpunktsetzung). Betriebliche Effektivität ist demnach eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für die Generierung dauerhafter Wettbewerbsvorteile: Um aus der Spirale des homogenen, sich permanent angleichenden Wettbewerbsverhaltens (z.B. durch Benchmarking) ausbrechen und hohe Erträge erwirtschaften zu können, sollten sich Unternehmen daher entweder einer Strategie der Kostenführerschaft (geringe Preise bzw. Kosten eines Standardprodukts) verschreiben oder sich von ihren Wettbewerbern deutlich durch Leistung bzw. Qualität bzw. Einzigartigkeit des Angebots differenzieren (Porter, 1985; 1997, S. 42ff).

⁹⁸ Bereits in den 1950er Jahren haben sich Arbeiten mit diesem Thema beschäftigt und die Entstehung und Gestaltung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile mit *distinctive competencies* (Selznick), also unternehmensspezifischen Fähigkeitspotenzialen erklärt.

mally, a firm's resource at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are semipermanently to the firm (...)" (S. 172). Grundannahme ist, dass Unternehmen aufgrund ineffizienter und unvollkommener Faktormärkte für intangible Ressourcen eine heterogene Ressourcenbasis aufweisen und es so zwischen den Unternehmen zu asymmetrischen Ressourcenallokationen kommt, da bestimmte Ressourcen aufgrund ihrer hohen Unternehmensspezifität nicht oder kaum transferierbar sind (Transaktionskostenspezifität; vgl. auch Burr, 2004, S. 115f).⁹⁹ Konstitutiv für die Generierung und den Erhalt dauerhafter Wettbewerbsvorteile ist das unternehmensspezifische Eigenschaftsprofil einer Ressource: Der wertstiftende Charakter einer Ressource muss beim Abnehmer auch als Zusatznutzen perzipiert werden, wobei der Zusatznutzen als eine relative Größe sich an Zusammensetzung der Faktor- und Produktmärkte zu messen und Faktorinsuffizienzen auszulösen hat (Collis, 1991b, S. 4). Hieraus ergeben sich Anforderungen an Erfolgspotenzial generierende Ressourcen, die in der Literatur weitgehend übereinstimmend formuliert werden: Die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt,¹⁰⁰ Unternehmensspezifität,¹⁰¹ Nicht-Imitierbarkeit¹⁰² und Nicht-Substituierbarkeit. In Anlehnung an die englischsprachigen Anfangsbuchstaben werden diese Anforderungen auch kurz als VRIN-Kriterien bezeichnet (*valuable, rare, imperfectly imitable, non-substitutable*).

⁹⁹ Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Aufbau und Erhalt einzigartiger intangibler, invisibler Ressourcen zu, die zwar ein hohes Erfolgspotenzial beinhalten, aber aufgrund ihrer mangelnden Zählbarkeit schwer operationalisierbar und daher kaum bilanziell erfassbar sind: „[T]he assets that really count are the ones the accountants cannot count“ (Stewart, 1995, S. 91, zit. nach Hinterhuber, 1997, S. 993).

¹⁰⁰ Die Fähigkeit zur Nutzenstiftung am Markt erfordert mindestens ein wertstiftendes Charakteristikum der Ressource, die vom Abnehmer als Zusatznutzen wahrgenommen wird und so einen Beitrag zur überragenden Wettbewerbsposition leistet (*unique selling proposition*; Rasche & Wolfrum, 1994, S. 507).

¹⁰¹ Die Unternehmensspezifität entsteht durch die Einbettung einer Ressource in einen bestimmten Unternehmenskontext und ist um so höher, je immobilier die Ressource ist, d.h. je weniger handelbar sie ist (vgl. hier das hohe Quasi-Renten-Potenzial einer unternehmensspezifischen Ressource; Rasche & Wolfrum, 1994, S. 505f).

¹⁰² Die Nicht-Imitierbarkeit wird durch diverse Faktoren bestimmt. Hierzu gehört insbesondere die Historizität, also die Vergangenheitsentwicklung, z.B. in Bezug auf akkumuliertes Know-how. Der Grad der Nicht-Imitierbarkeit wird aber auch durch das Ausmaß an Interdependenzen mit anderen Ressourcen, also in Abhängigkeit sozialer Komplexität und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Komponenten bestimmt. Insbesondere weiche Faktoren spielen hier eine wesentliche Rolle, da beispielsweise spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten erst dem physischen Aktivposten ihren unternehmensspezifischen Wert verleihen. Das Ausmaß an Unklarheiten über vermutete Kausalzusammenhänge (kausale Ambiguität), mögliche Ineffizienzen bei Nachahmungsversuchen oder spezifische Multiplikatoreffekte bei der Ressourcenakkumulation hemmen Imitationsabsichten (Rasche & Wolfrum, 1994, S. 503ff).

Im Mittelpunkt steht die Einzigartigkeit unternehmensspezifischer Ressourcen im Wettbewerbsvergleich und die effiziente, strategische Nutzung dieser als Voraussetzung für die Generierung und den Erhalt dauerhafter komparativer Konkurrenzvorteile. Vertreter einer ressourcenorientierten Unternehmensführung betonen also die im Unternehmen vorhandenen spezifischen Fähigkeiten, (Kern-) Kompetenzen und Potenziale und „verkehren die *Structure-Conduct-Performance*-Hypothese in eine *Ressources-Conduct-Performance*-Wirkungskette. Dieser Logik folgend, sind ausgehend von den spezifischen Ressourcen einer Unternehmung adäquate Wettbewerbsstrategien für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche abzuleiten“ (Rasche & Wolfrum, 1994, S. 502). Hierin verdeutlicht sich die primär *inside out*-orientierte Denkhaltung ressourcenbasierter Ansätze.¹⁰³

Unter dem *RbV* haben sich eine Reihe derivativer Konzepte herausgebildet, die die Quelle zur Generierung und den nachhaltigen Erhalt von Wettbewerbsvorteilen unterschiedlich akzentuieren (vgl. für einen prägnanten Überblick über Entwicklung und Zusammenhänge der ressourcen- und kompetenzbasierten Ansätze Freiling, Gersch & Goeke, 2006, S. 39ff). Diese sollen im Folgenden kurz skizziert und ihre Übertragung auf Zukunfts- und Trendforschung veranschaulicht werden.

5.2.2 Competence-based View (CbV)

Im Zusammenhang mit dem *RbV* wird in der Forschung zunehmend auch das Thema strategischer oder organisationaler Kompetenzen behandelt. Die Kompetenztheorie (im Folgenden mit *CbV* für *Competence-based View* abgekürzt) stellt eine Weiterentwicklung des *RbV* dar.¹⁰⁴ Ziel des *CbV* ist es, „den Erfolg von Unternehmen als Wettbe-

¹⁰³ „Der ressourcenorientierten Unternehmensführung folgend, beeinflussen einzigartige Ressourcen den Unternehmenserfolg und dieser wiederum die Branchenstruktur. Es wird damit eine ‚Inside-Out‘-Betrachtungsweise zugrunde gelegt, wobei auf der Basis unternehmensspezifischer Ressourcen versucht wird, strategisch vorteilhafte und schwer angreifbare Positionen in den bearbeiteten Märkten zu erlangen und zu behaupten, welche sich in dauerhaften Wettbewerbsvorteilen niederschlagen“ (Rasche & Wolfrum, 1994, S. 503; ähnlich v. Krogh & Roos, 1995, S. 59). Eine dem entgegenstehende Perspektive nimmt Lierow ein, der argumentiert, dass „unternehmensinterne Ressourcen und Kompetenzen über den Markt als Bewertungsplattform mit unternehmensexternen Faktoren verbunden“ werden und durch diesen Markteinbezug nicht von einem *inside-out*-Ansatz gesprochen werden könne (Lierow, 2006, S. 90).

¹⁰⁴ Innerhalb dieser auf unternehmensspezifische, interne Potenziale aufbauende Ansätze können die Ressourcen- und die Kompetenztheorie inzwischen auf eine umfangreiche Historie zurückblicken (Barney, 1986; Barney, 1988; Barney, 1991; Collis, 1991a; vgl. zur Kompetenztheorie Collis, 1991b; Dierickx & Cool, 1989; Freiling,

werbsfähigkeit auf Märkten aus den zu einem Zeitpunkt verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen zu erklären“ (Lierow, 2006, S. 90). Demnach begründen insbesondere (Kern-) Kompetenzen die Unterschiedlichkeit von Unternehmungen, indem der Unternehmenserfolg nicht durch eine bloße Verfügungsmacht über Ressourcen begründet wird, sondern durch eine effektive und effiziente Nutzung dieser (z.B. Sanchez & Heene, 1996).¹⁰⁵

In der Literatur ist umstritten, ob Kompetenzen unter den Ressourcenbegriff zu fassen sind (Freiling, 2004b, S. 5).¹⁰⁶ Folgt man einer breiten Konsens findenden Differenzierung, so stellen Ressourcen „die (erwarteten) Marktpotenziale dar, während Kompetenzen die Handlungspotenziale des Unternehmens bilden“ (Lierow, 2006, S. 120). Dieser Handlungsbezug zeigt sich auch darin, dass Kompetenzen für den notwendigen Veredelungsprozess von Ressourcen unabdingbar sind (Gersch, Freiling & Goeke, 2005); erst durch den Einsatz unternehmensspezifischer Kompetenzen werden homogene, von anderen Unternehmen unter Umständen ebenfalls zum Einsatz gebrachte Inputgüter zu heterogenen, sich von der Konkurrenz absetzenden, neuen Ressourcen (Lierow, 2006, S. 115).¹⁰⁷ Durch diese Transformation von Inputgütern oder Neukombination verschiedener Ressourcen (1. Funktion von Kompetenzen) entstehen Marktinsuffizienzen und somit Marktpotenziale – sofern die Kompetenzen auch marktlich genutzt bzw. Marktpotenziale umgesetzt werden (2. Funktion von Kompetenzen; Freiling et al., 2006, S. 59; Lierow, 2006, S. 115ff).

2004a; Hamel & Prahalad, 1994; Lippman & Rumelt, 1982; vgl. zur Ressourcentheorie Penrose, 1959; Reed & DeFillippi, 1990; Sanchez & Heene, 1996; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984).

¹⁰⁵ Bereits Penrose (1959) hatte zwischen Ressourcen und ihrer Nutzung unterschieden: „Strictly speaking, it is never resources themselves that are the ‚inputs‘ in the production process, but only the services that the resources can render (...). The important distinction between resources and services is not their relative durability; rather it lies in the fact that resources consist of a bundle of potential services and can, for the most part, be defined independently of their uses, while services cannot be so defined“ (Penrose, 1959, S. 25).

¹⁰⁶ Es gibt Beiträge, die Kompetenzen unter die Ressourcenausstattung subsumieren (Amit & Schoemaker, 1993; ebenso Collis, 1994, S. 146; vgl. Metzenthin, 2002, S. 108). Dem entgegenstehend wird in der Literatur der *CbV* nicht nur zunehmend als eigener, vom *RbV* unabhängiger Ansatz angesehen; Weiterentwicklungsversuche gehen sogar so weit, den *CbV* als Theorie der Unternehmung zu etablieren (vgl. insbesondere Gersch, Freiling & Goeke, 2005; zur Kritik an der mangelnden Differenzierung und dem Versuch einer trennscharfen Definition vgl. auch Moldaschl, 2006, S. 3ff).

¹⁰⁷ Die durch Kompetenzen erfolgende (Neu-) Kombination von Inputgütern oder Ressourcen untereinander wird in der Literatur auch mit *component competence* (Henderson & Cockburn, 1994, S. 65) oder *combinative capabilities* (Kogut & Zander, 1992, S. 384) bezeichnet.

Weiter ist unklar, was im Einzelnen unter strategischen Kompetenzen zu verstehen ist. In der Managementliteratur finden sich diverse Definitionsansätze:¹⁰⁸ Desarbo et al. (2005) subsumieren unter Kompetenzen "complex bundles of skills and accumulated knowledge that enables firms (or SBUs) to coordinate activities and make use of their assets" (S.49; aufbauend auf einer Definition von Day, 1994). Teece et al. (1997, S. 509ff) verstehen unter strategischen Kompetenzen organisatorische Strukturen oder Managementprozesse, die einzigartig und damit schwierig zu imitieren sind und die produktive Tätigkeit eines Unternehmens unterstützen sowie auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen abzielen. Auch Freiling et al. (2006) betonen die Einzigartigkeit und Imitationshürde, indem sie eine strategische Kompetenz als „organisationsgebundene Fähigkeit“ beschreiben: „Kompetenzen sind wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile“ (Freiling et al., 2006, S. 57; ebenso Gersch et al., 2005b, S. 48). Nachstehende Tabelle 3 gibt eine Übersicht über ausgewählte Kompetenzdefinitionen.

Tabelle 3: Ausgewählte Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Blinda, 2007, S. 55f)

<i>Quelle</i>	<i>Kompetenzdefinition</i>
Hofer & Schendel (1978)	„(...) the pattern of (...) resource and skill deployment that will help (...) [a firm] achieve its goals and objectives“
Nelson & Winter (1982)	„(...) a set of people who know how to get things done that none of them would know how to get done as an individual“
Hitt & Ireland (1985)	„(...) those activities in which a firm, or one of its units, does better relative to its competition“
Conant, Mokwa & Varadarajan (1990)	„(...) those activities that an organization does especially well in comparison to its competitors“

¹⁰⁸ „[T]here are almost as many definitions of organizational capabilities as there are authors on the subject“ (Collis, 1994, S. 144f).

<i>Quelle</i>	<i>Kompetenzdefinition</i>
Ulrich & Lake (1990)	„(...) ability to establish internal structures and processes that influence its members to (...) enable the business to adapt to changing customer and strategic needs“
Lado, Boyd & Wright (1992)	„(...) [abilities] that are advantageously channeled towards creating value for customers and that may generate a sustainable competitive advantage for the firm“
Dosi, Teece & Winter (1992)	„(...) a set of differentiated technological skills, complementary assets, and organizational routines and capacities that provide the basis for a firm“s competitive capacities in a particular business“
Kogut & Zander (1992)	„(...) organizing principles by which relationships among individuals, within and between groups, and among organizations are structured“
Stalk, Evans & Shulman (1992)	„(...) a set of business processes strategically understood“
Day (1994)	„(...) complex bundles of skills and collective learning, exercised through organizational processes, that ensure superior coordination of functional activities“
Collis (1994)	„(...) socially complex routines that determine the efficiency and effectiveness with which firms physically transform inputs into outputs“
Grant (1995)	„(...) a firm“s capacity for undertaking a particular activity“
Cohen, M. D. et al. (1996)	„(...) the capacity [of using stored experience or knowledge] (...) to guide or direct an unfolding action sequence“
Sanchez, Heene & Thomas (1996)	„(...) ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way that helps a firm achieve its goals“
Vorhies (1998)	„the integrative processes designed to apply the collective knowledge, skills and resources of the firm to the market-related needs of the business, enabling the business to add value to its goods and services, adapt to market conditions, take advantage of market opportunities and meet competitive threats“
Probst & Raub (1998)	„(...) Netzwerk von Ressourcen und Individuen, das sich über unterschiedliche Funktionsbereiche und hierarchische Ebenen (...) verteilt [und die] Integration und Koordination dieser verschiedenen Bestandteile [ermöglicht]“
Freiling (2004a)	„[ability which is] organizational, learning based, repeatable and therefore non-random [that helps to] sustain the coordinated deployment of assets and resources enabling the firm to reach and defend the state of competitiveness and to achieve the goals“

<i>Quelle</i>	<i>Kompetenzdefinition</i>
Ramaswami, Bhargava & Srivastava (2004)	„(...) capabilities regarding selection of target markets, product development, promotion, and channels of distribution (...) when they contribute to creation of market value for the firm“
Gersch et al. (2005b)	„(...) wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtet Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch konkreter Marktzufuhr- und Veredelungsprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und ggf. der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile“
Desarbo et al. (2005)	"(...) complex bundles of skills and accumulated knowledge that enables firms (or SBUs) to coordinate activities and make use of their assets“
Schreyögg & Kliesch (2005)	„(...) a competence is a special kind of resource that cannot simply be equated with regular assets available in an organization“
Blinda (2007)	„(...) Inputgüter zu Markenressourcen zu veredeln, einer sinnvollen Nutzung zuzuführen und ihr vorhandenes Wirkungspotenzial auszuschöpfen“

Moldaschl (2006) begegnet dem teilweise sehr weit gefassten Begriffsverständnis von Kompetenz und Fähigkeit mit einem Tautologievorwurf und merkt zur Terminologie kritisch an, dass letztlich „jedes beobachtbare Handeln bzw. Handlungsergebnis damit ‚erklärt‘ werden“ (S. 4) könne und beklagt, wie viele andere Autoren auch, eine Vielzahl allgemeiner Kompetenz-, Fähigkeits- und Vermögensbegriffe.¹⁰⁹ Allen Definitionsansätzen gemein ist die Betonung einer Notwendigkeit von Kompetenzen zur Realisierung von Marktpotenzialen.¹¹⁰ Damit beschreibt der *CbV* eine *Competence-Conduct-Performance*-Wirkungskette (a.a.O., S. 10).

Die Betrachtung der oben stehenden Definitionsansätze zeigt, dass diese sich in drei inhaltliche Bereiche unterteilen lassen können, indem die verschiedenen Autoren Kompo-

¹⁰⁹ Illustrativ nennt er Innovationsfähigkeit, Evolutionsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Netzwerkfähigkeit, *absorptive capacity*, *dynamic capability*, *strategic change capability* und *architectural capability* u.a.m. (vgl. Moldaschl, 2006, S. 4).

¹¹⁰ Vgl. analog hierzu auch Collis, der die Nutzung von Kompetenzen auch *organizational capabilities* nennt (vgl. Collis, 1994, S. 145).

nennten, Mechanismen und Effekte von Kompetenzen nennen, aus denen sich wiederum konstitutive Merkmale des *CbV* ableiten lassen (vgl. auch Heemann, 2008, S. 48ff):

Kompetenzkomponenten: Begriffe wie „*pattern*“, „*set*“, „*ability*“, „*capacity*“ umschreiben Komponenten von Kompetenzen und verweisen darauf, dass Kompetenzen intern (weiter-) entwickelt werden und somit organisationsspezifisch sind. Sie müssen zu Ergebnissen führen, die nicht durch andere Ressourcen auch hätten erbracht werden können. Definitionsbestandteile wie „*deployment*“, „*routine*“ oder „*process*“ indizieren, dass Kompetenzen bewusst, regelgeleitet und wiederholt einsetzbar sind, und „*people*“, „*social*“, „*differentiated*“, „*complex*“ bringen die den Kompetenzen zugrunde liegende soziale Komplexität zum Ausdruck.

Kompetenzmechanismen: Definitionsbestandteile wie „*(superior) coordination*“, „*guide*“, „*influence*“ oder „*channel*“ beschreiben Aktivitäten rund um die Koordination von Handlungen innerhalb einer Unternehmung und sprechen damit Mechanismen von Kompetenzen an. Daraus lässt sich ableiten, dass kollektives Handeln einer Gruppe von Personen durch Kompetenzen gesteuert werden können. Diese Koordination unterliegt wiederum „*unique historical conditions*“ (Barney, 1991, S. 107), aus denen unklare Wirkungszusammenhänge zwischen einer Ressource bzw. Kompetenz und der durch sie begründeten Wettbewerbsvorteile erwachsen. Zahlreiche Definitionen enthalten die Forderung, durch den Einsatz von Kompetenzen müsse ein durch den Abnehmer wahrgenommener Zusatznutzen entstehen („*adapt to changing customer and market needs*“, „*creating value for customers*“). Weiter soll auch die Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften erhöht werden.

Kompetenzeffekte: Definitionskomponenten wie „*achieve goals*“, „*reach*“, „*defend competitiveness*“ zeigen, dass der Einsatz von Kompetenzen ein Unternehmen dazu befähigt, seine Markt- und Wettbewerbssituation beizubehalten oder auszubauen.

Organisationale Kompetenzen gewinnen an strategischer Bedeutung, je weitergehender sie die oben beschriebenen VRIN-Kriterien erfüllen und so einen positiven Einfluss auf Effektivität und Effizienz der Strategieumsetzung haben (Barney, 1991, S. 106; Güttel, 2006, S. 415). Evolutionär gewachsen (Nelson & Winter, 1982) und als Ergebnis orga-

nisationaler Lernprozesse¹¹¹ bilden sie so die Grundlage einzigartiger Wettbewerbsvorteile: Durch ihren Einsatz können Marktbedrohungen eliminiert, gemildert oder neutralisiert sowie Marktchancen ergriffen bzw. neue Erfolgsmöglichkeiten ausgeschöpft werden (Barney, 1991, S. 106).

Demnach sind es Kompetenzen, denen die Verantwortung für die Bildung von Marktpotenzialen zukommt, womit sich eine erste Verbindung zwischen Unternehmenserfolg und Kompetenzen aufzeigt: Es ist zu erwarten, dass Unternehmen, die Kompetenzen besitzen, die mit zu ihren Zielen und zu ihrer Ausgangssituation passen, Ressourcen mit hohem Wert bilden und daher einen entsprechenden Unternehmenserfolg erreichen können. (Lierow, 2006, S. 119)¹¹²

Zur Sicherung des Unternehmenserfolges sieht ebenso Rumelt (1984) die Einzigartigkeit eines Ressourcenbündels entscheidend, betont jedoch auch die Fähigkeit eines Unternehmens, sich wandelnden Gegebenheiten anzupassen: „In essence, the concept is that a firm’s competitive position is defined by a bundle of unique resources and relationships and that the task of general management is to adjust and renew these resources and relationships as time, competition, and change erode their value“ (S. 557). Die Fähigkeit einer Organisation, rasant auf sich ändernde Marktanforderungen reagieren und entsprechende Kompetenzen neu oder weiterentwickeln zu können, kann als eine (Meta-) Kompetenz verstanden werden, durch die weitere komparative Konkurrenzvorteile generiert bzw. gesichert werden können (Gersch et al., 2005b, S. 50f).¹¹³ In diesem Zusammenhang wird auch von einer Dynamisierung des *RbV* (*dynamic RbV*) bzw. *dynamic capabilities* gesprochen, mit denen sich jüngere Forschungsarbeiten zuneh-

¹¹¹ Vgl. die mehr auf lerntheoretische als auf konkrete Inhalte abstellende Definition von Prahalad und Hamel (1990): „(...) management’s ability to consolidate corporatewide technologies and production skills into competencies that empower individual businesses to adapt quickly to changing opportunities“ (S. 81; vgl. auch Teece, Pisano & Shuen, 2000).

¹¹² In der Literatur wird zuweilen für die Analyse von Kompetenzen auch von VRIO-Kriterien (englischsprachiges Akronym für *value, rareness, imitability, organization*) gesprochen. Dabei wird unter dem Prüfpunkt *organization* danach gefragt, ob die Unternehmung tatsächlich schon (vor)bereit(et) ist, jene Ressource oder Kompetenz auszuweiten (Barney & Hesterly, 2005).

¹¹³ Nicht mehr spezifische, möglicherweise an Aktualität verlierende Kompetenzen sind relevant, sondern die Fähigkeit, sich wandeln zu können.

mend beschäftigen (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1105ff; Helfat, 2000, S. 955ff; Helfat & Petraf, 2003, S. 997ff; Teece et al., 1997, S. 509ff).¹¹⁴ Grundforderung ist, dass Unternehmen Veränderungen wachsam verfolgen (Hamel & Prahalad, 1994, S. 128; Sanchez & Heene, 1996, S. 55f)¹¹⁵ und zügig, flexibel und innovativ auf sich ändernde Marktsituationen reagieren müssen (Teece, 1997, S. 515; auch Collis, 1994; Lippman & Rumelt, 1982, S. 418ff).¹¹⁶ Hamel und Prahalad (1995) betonen daher die Notwendigkeit antizipierender Vorausschau (*preemption*), da „umwälzende Strukturveränderungen in einer Industrie den Wert der Kernkompetenzen eines Unternehmens erheblich verringern“ (S. 320) können.¹¹⁷ Durch Antizipation können vorhandene Kernkompetenzen weiterentwickelt, neu aufgebaut oder akquiriert werden, um so die Marktposition zu verteidigen, weiter auszubauen oder neue Märkte zu erschließen (a.a.O., S. 342ff).

Die vorausgehende Notwendigkeit, aktuelle und potenzielle Aktivitätsfelder zu scannen, um Informationen über mögliche oder wahrscheinliche Zukunftsentwicklungen zu erhalten und entsprechende Kompetenzen im Rahmen eines Lern- und Weiterentwicklungsprozesses zu generieren, stellt die Verbindung zum wissensbasierten Ansatz her, denn die Integration von Wissen „trägt als Teilprozess zur Kompetenzbildung bei“ (Lierow, 2006, S. 150; vgl. auch Collis, 1994, S. 145; Grant, 1991; Grant, 1996a; Grant, 1996b).

¹¹⁴ Umstritten ist die Notwendigkeit zur Unterscheidung zwischen den Begriffen Kompetenz (*competence*) und Fähigkeit (*capability*), teilweise erfolgt eine synonyme Verwendung. Gersch et al. (2005b, S. 49ff) beispielsweise plädieren für eine Differenzierung. Nach ihrer Auffassung sind Fähigkeiten als individuelle Fähigkeiten natürlicher Personen und Kompetenzen als kollektive Fähigkeiten einer Gruppe von Personen zu verstehen. In der Literatur werden jedoch beispielsweise unter *dynamic capabilities* kollektive Kompetenzen verstanden. Ist im Folgenden von Fähigkeiten die Rede, so sind, sofern nicht anders benannt, stets organisationale, kollektive Fähigkeiten gemeint. Abweichend von dem differenzierenden Vorschlag von Gersch et al. werden auch in dieser Arbeit beide Begriffe synonym verwendet.

¹¹⁵ Dabei kommen wie unter Kapitel 4.2.1 beschrieben externe (Veränderungen in Beschaffungs- oder Absatzmärkten, Wettbewerberstrukturen u.a.m.) wie interne Quellen (Personalfluktuations u.a.m.) von Veränderungen in Frage.

¹¹⁶ “[T]he ‚dynamic capabilities‘ approach in order to stress exploiting existing internal und external firmspecific competencies to adress changing environments“ (Teece et al., 1997, S. 510).

¹¹⁷ Man denke beispielsweise an die Büromaschinen der Triumph-Adler AG (Verdrängung von Schreibmaschinen durch die Nutzung von Computern) oder an die Kameras der Kodak AG (Verdrängung analoger durch digitale Fotografie). Der Wettbewerbsvorteil, der *beste* Anbieter zu sein, wurde durch neue Markt- und Technologieentwicklungen ausgehebelt. Ein positives Gegenbeispiel stellt die Nokia AG dar, die ehemals Gummistiefel und Radmäntel produzierte, heute jedoch eines der weltweit größten Telekommunikationskonzerne ist. Dies zeigt, wie wichtig antizipierende Vorausschau ist.

5.2.3 Knowledge-based View (KbV)

Im Rahmen des *RbV* kommt der Ressource Wissen und Lernen keine besondere Stellung zu. Um der volks- und betriebswirtschaftlichen Realität Rechnung zu tragen, insbesondere der zunehmenden Bedeutung des tertiären Sektors, wurde in jüngeren Forschungsarbeiten der *RbV* um Wissensaspekte erweitert.¹¹⁸ Der *Knowledge-based View* (im Folgenden *KbV* abgekürzt) „verengt die Betrachtungsperspektive ressourcenbasierter Forschung (...) auf Wissen als die strategisch wichtigste Ressource“ (Kruthoff, 2005, S. 42) einer Unternehmung. „Wissen als ‚das Vermögen zu Handeln‘“ (Sveiby, 1997, S. 37) versetzt das Unternehmen in die Lage, sich entsprechend den Bedürfnissen der Kunden zu verhalten. Dabei heißt Wissen über den Kunden nicht, die absolute Wahrheit über ihn erkannt zu haben, sondern in einer gegebenen Situation Wege und Möglichkeiten zu finden, um seine Bedürfnisse besser erfüllen zu können als die Konkurrenz“ (Handlbauer & Renzl, 2006, S. 152). Je stärker organisationales Wissen die VRIN-Kriterien erfüllt, desto mehr bildet dieses Wissen eine Quelle zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Unternehmen werden unter diesem Blickwinkel nicht mehr nur als Bündel von Ressourcen und Kompetenzen betrachtet, sondern als *Body of Knowledge* (Kogut & Zander, 1992, S. 282ff; Kruthoff, 2005, S. 43; Müller-Stewens & Lechner, 2001, S. 282); es wird argumentiert, dass letztlich Ressourcen, Kompetenzen, aber auch organisationale Regeln und Routinen mehr oder weniger wissensbasiert sind. Damit verbunden ist die Forderung an die Unternehmensführung, das Wissen- und Aufgabensystem weiter auszubauen und zu optimieren (Al-Laham, 2004, S. 405ff; Kruthoff, 2005, S. 43; Tomczak, Reinecke & Mühlmeier, 2002, S. 1ff) und in wertstiftende Aktivitäten und Strategien einzubringen (Choo & Bontis, 2002, S. 10).

¹¹⁸ In jüngster Vergangenheit gibt es Bestrebungen, einen „*Customer-based View*“ der Unternehmung zu etablieren, der Kundenzufriedenheit als Ausgangsvoraussetzung für Unternehmenswertsteigerungen sieht (Matzler, Stahl & Hinterhuber, 2006, S. 5ff). Theoretisch setzt sich dieser Ansatz aus der wertorientierten, der ressourcenorientierten sowie der markt- bzw. kundenorientierten Sicht der Unternehmung zusammen. Neben der Grundannahme, dass der Unternehmenswert eine Funktion der Kundenzufriedenheit ist, ist diese eine Funktion des wahrgenommenen Wertes der angebotenen Produkte und Leistungen. Die Fähigkeit, *customer value* zu generieren, wird durch die unternehmensspezifische Ressourcenausstattung sowie den Grad eines effektiven und effizienten Einsatzes von Kompetenzen determiniert. Weiter wird angenommen (wenngleich hier keine Zustimmung erfolgen soll), dass Kernkompetenzen nur entwickelt werden können, „wenn die Unternehmung in der Lage ist, die finanziellen Ansprüche der *Stakeholder* und der Kapitalgeber im Besonderen zufrieden zu stellen und dadurch das notwendige Kapital zu generieren“ (a.a.O., 2006, S. 6). Dass Kernkompetenzen einen *customer value* erzeugen können, der sich positiv auf Kundenzufriedenheit auswirkt und diese wiederum den Unternehmenswert beeinflusst, sei unbestritten.

Literatur um den *KbV* widmet Schaffung, Bewertung, Transfer und Speicherung von Wissen große Aufmerksamkeit. Auch Fragen des organisationalen Lernens (Veränderung der Wissensbasis) und der Generierung neuen Wissens (Innovationen) spielen im *KbV* eine wichtige Rolle und zeigen die Nähe zum Konzept der *dynamic capabilities*.

Einige Forschungsarbeiten haben sich mit Zukunfts- und Trendforschung im Lichte des *KbV* intensiv auseinandergesetzt: Pfadenhauer (2004) geht der Frage nach, wie Trendforscher forschen, Rust (2009) untersucht Strategien und Inhalte der kommerziellen „Trendforscher“, Kruthoff (2006) analysiert den Umgang mit Trendwissen im Marketing und Minx und Roehl (1998) zeigen, wie durch Szenarien (Zukunfts-) Wissen entwickelt werden kann. Oftmals geht es hierbei um Inhalte der Forschungstätigkeit. So gesehen können Zukunfts- und Trendforschung – insbesondere wenn sie durch entsprechende Beratungen und Agenturen erbracht werden – als wissensorientierte Dienstleistungen aufgefasst werden. Da die vorliegende Arbeit einen anderen Fokus hat – es geht weniger um inhaltliche Fragestellungen, sondern darum, ob und wie *Corporate Foresight* einen signifikanten Beitrag zur Reduktion von Unsicherheit zu leisten vermag und hierdurch eine (Meta-)Kompetenz im Sinne des *CbV* darstellen kann – sollen diese Ausführungen zum *KbV* genügen. Im Folgenden wird zu klären sein, inwiefern Zukunfts- und Trendforschung durch Reduktion von Unsicherheit als eine Kompetenz im Sinne des *CbV* einzuordnen sind. Dabei soll allerdings das dem *KbV* nahestehende Konzept der *dynamic capabilities* Berücksichtigung finden.

5.3 Corporate Foresight als (Meta-)Kompetenz marktorientierter Unternehmen

„Der Ressourcenansatz versteht Unternehmen als offene, natürliche Systeme, die aufgrund ihrer Elemente und Struktur über bestimmte Fähigkeiten verfügen und diese durch interne Reproduktions- und Wandlungsprozesse weiterentwickeln und selektieren. Die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen erfolgt weder deterministisch noch automatisch“ (Kirner, Som, Dreher & Wiesenmaier, 2006, S. 12). Unternehmen als offene Systeme sind darauf angewiesen, die durch das reziproke Verhältnis mit der sie umgebenden Umwelt entstehende Unsicherheit bezüglich zukünftiger Entwicklungen zu minimieren. „Die perzipierten Rahmenbedingungen treffen in Unternehmen (...)

auf ein Geflecht von Führungspositionen, Gruppenstrukturen und informellen Netzwerken, in denen die Ressourcen und Kompetenzen eingebettet und verankert sind. In diesen internen Unternehmensstrukturen erfolgt die Transformation der wahrgenommenen externen Umwelteinflüsse in konkretes Unternehmenshandeln und Strategieentscheidungen“ (ebenda). Unternehmen, die jene Unsicherheit bzgl. zukünftiger Umweltentwicklungen durch zutreffende Antizipation besonders gut reduzieren können, könnten hierin eine Kompetenz im Sinne des *CbV* herausgebildet haben. Das würde bedeuten, dass diese Unternehmen die verfügbaren Informationen und Daten besser einordnen können als Mitbewerber: „Firm A can only be more successful than firm B if A is in a position to make use of the available resources more effectively and/or more efficiently than B. This goes along with the availability and the usage of competences, which cannot quickly be imitated respectively substituted by rivals“ (Freiling, 2004a, S. 29). Durch diese Kompetenz können Unternehmen ihre Handlungspotenziale besser einsetzen, Aktivitäten zielgerichteter durchführen, *Assets* nutzen. Marktbedrohungen können eliminiert, gemildert oder neutralisiert sowie Marktchancen ergriffen bzw. neue Erfolgsmöglichkeiten ausgeschöpft werden (Barney, 1991, S. 106; vgl. auch Deckers & Heinemann, 2008).

(Kern-) Kompetenzen begründen nach dem *RbV* und *CbV* die Unterschiedlichkeit von Unternehmungen. Von dem Konzept der Kernkompetenzen abstrahierend, nennt Sanchez die Bereitschaft und Fähigkeit von Unternehmen, Kompetenzen weiterzuentwickeln *strategic flexibility* und nimmt damit eine kognitive, holistische Perspektive ein: „Consequently, improving a firm’s strategic flexibility to create new competences in response to environmental change is likely to require rethinking the ways a firm can create and acquire new knowledge and may require entire new concepts for applying new knowledge to greatest strategic effect“ (Sanchez & Heene, 1997, S. 3). Auch Mahoney (2005) spricht von *strategic flexibility*, geht allerdings weiter, indem er diese mit *capabilities* in direkte Verbindung setzt: „Capabilities that can prove especially useful in dynamic business environments are operational and strategic flexible“ (S. 167).

Von *strategic flexibility* zu unterscheiden ist das bereits oben erwähnte Konzept der *dynamic capabilities*, das auf Teece et al. (1997) zurückzuführen ist. Die Autoren verste-

hen darunter „(...) the firm“s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to adress rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization“s ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions“ (a.a.O., S. 516; integrativer Ansatz der *dynamic capabilities*). Diesem Verständnis nach können Aktivitäten im Rahmen der Zukunfts- und Trendforschung nicht nur zur Kompetenzstärkung herangezogen, sondern selbst als *dynamic capabilities* betrachtet werden:

The term ‚dynamic“ refers to the capacity to renew competencies so as to achieve congruence with the changing business environment (...). The term ‚capabilities“ emphazies the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match requirements of a changing environment. (a.a.O., S. 515; vgl. auch Day, 1994, S. 43f)

Burr (2004) sieht das Vorhandensein von *dynamic capabilities* gar als elementare Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen; sie bildeten die Grundlage für die für Innovation unerlässliche Veränderung und Anpassung unternehmensinterner Ressourcen (S. 134). Für Kirner et al. (2006) stellen *dynamic capabilities* „unternehmensindividuelle flexible Kompetenzenbündel dar, die sich in Markt- bzw. Innovationserfolg niederschlagen“ (S. 23). Mit Hilfe von aus Zukunfts- und Trendforschung gewonnenen Informationen und darauf aufbauendem Wissen können notwendige Handlungsimpulse initiiert werden. Die Auseinandersetzung mit potenziellen Entwicklungen in den unternehmensrelevanten Bereichen kann somit einen entscheidenden Vorsprung im Wettbewerb (bis hin zum *first mover advantage*) und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sichern.

Eine andere Konzeption von *dynamic capabilities* nehmen Eisenhardt und Martin (2000) vor (sog. Kontingenz-Ansatz). Sie betonen zum einen den prozessualen Charakter: „First, dynamic capabilities consist of strategic and organizational processes like

product development, alliancing, and strategic decision making that create value for firms within dynamic markets by manipulating resources into new value creating strategies. Dynamic capabilities are neither vague nor tautologically defined abstractions“ (a.a.O., S. 1106). Zum anderen unterscheiden sie – im Gegensatz zu Teece et al. (1997) – verschiedene Grade und Strukturen von *dynamic capabilities*, die durch das Ausmaß an Marktdynamik bestimmt würden: „[E]ffective patterns of dynamic capabilities vary with market dynamism“ (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106). Das Autorenteam geht davon aus, dass in *moderate-dynamic markets dynamic capabilities* der Konzeption klassischer organisationaler Routinen gleich kommen und in komplexen Regel- und Routinensystemen mit vorhersehbarem Ergebnis eingebettet sind.¹¹⁹ In *high-velocity markets* hingegen seien andere Kompetenztypen notwendig, die einen simpleren, experimentelleren Charakter aufwiesen und sich eher in fragilen Prozessen von Rekonfiguration, Integration und Akquisition von Ressourcen zeigten, auf diese Weise viel Freiraum ließen und Ergebnisse nicht absehbar seien¹²⁰: Organisationen und ihre *dynamic capabilities* befinden sich hier “in a continuously unstable state” (a.a.O., S. 1113). Unerlässlich sei daher “quickly created new knowledge” (a.a.O., S. 1106), was eine extreme Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit (bzw. auch effektive Improvisationsfähigkeit) von Organisationen erfordert. Der Preis für diese Flexibilität wird von Kritikern in einem Verlust von Effizienz gesehen, die nicht minder systemrelevant ist. Derartig flexible Systeme würden sämtliche Investitionen scheuen, so der Einwand von Schreyögg und Kliesch (2005). Die moderne Systemtheorie liefert demnach auch weitere Argumente gegen diese Konzeption: Eine derartige Flexibilität bedeutete, dass Organisationen nicht auf bewährte Muster oder kognitive Karten zurückgreifen könnten. Der Mangel an Orientierung würde weiter eine Grenzziehung zur Umwelt erschweren. Im Extremfall würden Systeme mit ihrer Umwelt verschmelzen und aufgrund ihrer daraus resultierenden Handlungsfähigkeit eliminiert werden (a.a.O., S. 21). Dieser Problematik

¹¹⁹ „When markets are moderately dynamic such that change occurs in the context of stable industry structure, dynamic capabilities resemble the traditional conception of routines (...). That is, they are complicated, detailed, analytic processes that rely extensively on existing knowledge and linear execution to produce predictable outcomes“ (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106).

¹²⁰ „(...) in high-velocity markets where industry structure is blurring, dynamic capabilities take on a different character. They are simple, experimental, unstable processes that rely on quickly created new knowledge and iterative execution to produce adaptive, but unpredictable outcomes“ (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106).

versuchen Eisenhardt und Martin mit der Forderung nach *minimal structures* und *simple rules* zu lösen. Hierin sehen Schreyögg und Kliesch (2005) jedoch einen Zirkelschluss: „(...) the idea of minimal structure and routines refers back to the evolvement of pattern driven problem solving. The difference between the classical competence conception and the radical dynamic capabilities becomes a matter of degree only“ (a.a.O., S. 23).

Die Kritikpunkte haben ihre theoretische Berechtigung. Für die Diskussion von *dynamic capabilities* im Rahmen von *Corporate Foresight* und betriebswirtschaftlicher Praxis ist dieser Diskurs jedoch nicht weiter relevant. Zwar zielen Zukunfts- und Trendforschung darauf ab, unvorhergesehene Ereignisse (*Wild Cards*) zu antizipieren und Unwägbarkeiten zu schmälern. Damit kann *Corporate Foresight* gerade in einer dynamischen, komplexen oder illiberalen Umwelt Orientierung leisten und Unsicherheit reduzieren. Extrem *high-velocity markets*, wo sich die Handlungsmöglichkeit von Systemen auf Improvisation und *simple rules* beschränken muss, können Zukunfts- und Trendforschung nicht zielführend sein. Das Ausschlussverhältnis erfolgt dabei per definitionem: Die Antizipation möglicher Zukunftsentwicklungen ist auf Lang-, mindestens Mittelfristigkeit ausgelegt. Für den oben geschilderten Extremfall müssten unendlich viele „Schubladenpläne“ vorhanden sein. Nicht nur, dass sich hier die Frage nach einem effizienten Systemerhalt stellt, auch wären die damit verbundenen Kosten für ein betriebswirtschaftlich orientiertes Unternehmen untragbar. Gleichsam beziehen sich diese Überlegungen lediglich auf in der Praxis eher selten vorzufindende Extremfälle.

Abweichend von einem der Hauptpostulate des *RbV*, negieren Eisenhardt und Martin (2000) eine Einzigartigkeit von *dynamic capabilities*; stattdessen sprechen sie von über Unternehmensgrenzen durchbrechenden Ähnlichkeiten und *Best Practices* in der Aus- und Durchführung: „[T]hese capabilities, which often have extensive empirical research streams associated with them, exhibit commonalities across effective firms or what can be termed ‚best practice‘. Therefore, dynamic capabilities have greater equifinality, homogeneity and substitutability across firms than traditional RbV thinking implies“ (a.a.O., S. 1106). Mit Blick auf Zukunfts- und Trendforschung ist davon auszugehen, dass es über verschiedene Branchen hinweg *Best Practices* gibt: Bestimmte Methoden und Herangehensweisen könnten sich für die Lösung bestimmter Problemstellungen am

geeignetsten zeigen (z.B. *Brainstorming* in funktionsübergreifenden Teams); bestimmte Organisationsformen für betriebliche Zukunfts- und Trendforschung könnten besonders effektiv, effizient oder beides sein; es könnte einen optimalen Prozess zur Filterung relevanter Informationen und Themen geben und auch optimale Prozesse bezüglich des Transfers („[T]here is ‚best practice‘“, ebenda). Dass sich die Inhalte verschiedener Unternehmen dabei unterscheiden, ist unerheblich, da sich die *Best Practices* auf die Prozesse und nicht die Inhalte beziehen. Insofern löst sich auch der scheinbare Widerspruch zwischen *Best Practices* einerseits und die durch den *RbV* postulierte Heterogenität: Die unternehmensspezifische Einzigartigkeit spiegelt sich in den Inhalten der Zukunfts- und Trendforschung und deren Umsetzung wider, die von den *dynamic capabilities* aber nicht tangiert werden. Somit sind *dynamic capabilities* zwar notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen.¹²¹

Diese Unterscheidung lassen Zollo und Winter (2002) in ihrer Konzeption vermissen: Sie definieren *first-order* und *second-order dynamic capabilities*, aus denen sich unterschiedliche Kompetenztypen ableiten ließen. *First-order dynamic capabilities* setzen sich ihrerseits aus Generierungs- und Umsetzungs Kompetenzen zusammen. Generierungskompetenzen sichern Neuerungsideen in Organisationen: Im Rahmen von *search routines* (Umweltreflexion) könnten durch Mitarbeiter-, Kundenanregungen, Marktforschung u.ä. neue Produktideen oder Geschäftsmodelle entstehen. Durch *optimization routines* (Selbstreflexion) – angestoßen durch Mitarbeiter, initiierte Projektteams etc. – können hingegen organisationale Aspekte (Unternehmenskultur, -prozesse, -strukturen) optimiert werden. Beide Ausprägungen benötigen zur Realisierung eine *absorptive capacity*, d.h. die Fähigkeit eines Unternehmens, neues Wissen zu bewerten, sich anzueignen und anzuwenden (Cohen, W. & Levinthal, 1990, S. 128ff; Nonaka, 1994, S. 14ff; Szulanski, 1996, S. 27ff; Zahra & George, 2002, S. 185ff). Diesem Generierungskompetenztypus nahe sind die Ausführungen von Schreyögg und Kliesch (2006), denen zu Folge *dynamic capabilities* einen reflexiven Prozess in Gang setzen, durch den die

¹²¹ „[S]ince the functionality of dynamic capabilities can be duplicated across firms, their value for competitive advantage lies in the resource configuration that they create, not in the capabilities themselves. Dynamic capabilities are necessary, but not sufficient conditions for competitive advantage“ (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106).

Notwendigkeit zur Adaption bzw. Weiterentwicklung von Kompetenzen erzeugt wird. Aktivitäten im Bereich Zukunfts- und Trendforschung können als Generierungskompetenzen verstanden werden: Informationen über potenzielle zukünftige Entwicklungen und Anforderungen und den aus ihnen erwachsenden Handlungsimplicationen können sich sowohl auf interne als auch externe Gegebenheiten beziehen. Auch der innere Aufbau einer Organisation muss sich den wandelnden Anforderungen beugen und unter Umständen restrukturiert oder reformiert werden. Dass Methoden der Zukunfts- und Trendforschung für die Entwicklung neuer Produkte oder Geschäftsfeldmöglichkeiten herangezogen werden können, wurde weiter oben bereits thematisiert.

Nach der Konzeption von Zollo und Winter (2002) umfassen Umsetzungskompetenzen nicht die Entstehung von Neuerungsideen, sondern deren Verarbeitung bzw. Umsetzung: Während Produkt- und Marktinnovationen insbesondere durch F&E-Aktivitäten entstehen, sind *Post-Merger-* und *Reengineering*prozesse auf Veränderungen operativer Routinen zurückzuführen.¹²²

Im Rahmen des *dynamic RbV* gibt es auch Forschungsarbeiten zum Lebenszyklus organisationaler Fähigkeiten, den so genannten *capability lifecycles* (Helfat & Peteraf, 2003, S. 997ff). Helfat und Peteraf (2003) argumentieren, die für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen notwendige Heterogenität bzgl. Ressourcen und Fähigkeiten verschiedener Unternehmen entstünde auch aus dem Lebenszyklus unternehmensspezifischer *capabilities*. Dass auch *nondynamic capabilities* einen Lebenszyklus durchlaufen, überrascht dabei nicht. Aktivitäten der Zukunfts- und Trendforschung wirken sich unweigerlich auf den Lebenszyklus von Fähigkeiten aus – Informationen über mögliche oder wahrscheinliche zukünftige Entwicklungen bzw. Anforderungen zeigen auf, welche Kompetenzen an Aktualität verlieren. Dadurch indizieren sie Handlungsbedarf; je nach Bedarf müssen Kompetenzen – dem idealtypischen Lebenslauf folgend – erneuert bzw. erweitert (i.S. eines *Relaunches*), oder auch neue Kompetenzen aufgebaut werden. Allerdings fehlen Hinweise darauf, wie Unternehmen erkennen können, „in welchen Be-

¹²² Auf die *second-order dynamic capabilities* soll an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber verwiesen werden. Sie bilden Transformationskompetenzen und beinhalten Lernmechanismen. Für den weiteren Fortgang der Arbeit spielen sie keine Rolle.

reichen ein Aufbau zukünftig relevanter organisationaler Fähigkeiten förderlich ist“ (Gruber & Venter, 2006, S. 961).

Neben dieser Ausblendung werden in anderen Forschungsarbeiten allenfalls Teilaspekte anhand des lerntheoretischen Konzeptes eines *local* bzw. *distant search* angesprochen – so die Kritik von Gruber und Venter (2006). Das Konzept des *local search* besagt, dass Unternehmen auf der Suche nach Informationen, neuen Ideen und Innovationen hauptsächlich innerhalb ihres eigenen Kontextes, d.h. innerhalb ihres eigenen oder angrenzenden Aktivitäten- bzw. Expertenbereichs nach Impulsen suchen. Unternehmen orientierten sich bei Innovationsprozessen zu stark an bisherigen auf dem Markt befindlichen Lösungen bzw. Angeboten; diese, auch empirisch feststellbare Verengung des Blickwinkels führe zu einer Einschränkung der Forschungsrichtungen von F&E-Abteilungen (Stuart & Podolny, 1996, S. 21ff).¹²³ Allerdings merken Gruber und Venter (2006) zu Recht an, dass dem Konzept eines *distant search* zumeist eine zeitliche Perspektive fehle,¹²⁴ die für einen möglicherweise Jahre dauernden Aufbau strategischer Kompetenzen unabdingbar sei (vgl. auch Dierickx & Cool, 1989, S. 1504ff).

Hier setzt auch die Kritik von Levinthal und March (1993) an. Die Autoren kritisieren die Kurzsichtigkeit im Rahmen organisationaler Lernprozesse als Folge von Simplifizierung und Spezialisierung. Hauptprobleme seien die Ausblendung sowohl der in Ferne liegenden Zukunft (*overlook distant times*) als auch die mangelnde Betrachtung organisationsfernere Zusammenhänge (*overlook distant places*).¹²⁵

Das deutet auf eine mit Risiken verbundene Kehrseite von Kompetenzen hin. Kompetenzen müssen Marktbedingungen stets angepasst und entlang sich wandelnder Markt-

¹²³ Andere Autoren belegen dieses Phänomen mit dem Begriff *absorptive capacity* (Cohen, W. & Levinthal, 1990, S. 128ff; vgl. auch Martin & Mitchell, 1998, S. 753ff).

¹²⁴ Gavetti und Levinthal (2000, S. 113) sprechen von *search processes that are forward-looking*. In ihrer Studie untersuchen sie derartige Prozesse allerdings vor dem Hintergrund kognitiver Abläufe (*based on actors' cognitive map of action-outcome linkages*) und Erfahrungswerten bzw. Routinen (*search processes that are backward-looking, experience based*).

¹²⁵ “The first form of myopia is the tendency to ignore the long run. The short run is privileged by organizational learning. As a result, long run survival is sometimes endangered. The second form of myopia is the tendency to ignore the larger picture. The near neighbourhood is privileged by organizational learning. As a result, survival of more encompassing systems is sometimes endangered. The third form of myopia is the tendency to overlook failures. The lessons gained from success are privileged by organizational learning. As a result, the risks of failure are likely to be underestimated” (Levinthal & March, 1993, S. 101).

forderungen weiterentwickelt werden, da bestehende Kompetenzen an Aktualität verlieren können und von neuen Anforderungen überholt werden bzw. die Bildung neuer Kompetenzen erschweren oder gar verhindern – einige Autoren bezeichnen diesen Umstand als „Kompetenzfalle“ (Schreyögg, 2006, S. VIII), *organizational inertia* (Collis, 1991a) oder *core rigidities* (Leonard-Barton, 1992). Inhaltlich verweisen diese Phänomene auf Theorien und Konzepte der Pfadabhängigkeit („*history matters*“, David, 1985), die ebenfalls *Lock-in*-Situationen als Gefahr für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit darstellen (einführende Literatur zur Pfadabhängigkeit: Ackermann, 2003, S. 225ff; Arthur, 1994; David, 1985, S. 332ff; David, 1994, S. 205ff; Deeg, 2005; Djelic & Quack, 2005; Mahoney, 2000, S. 507ff; North, 1990; Pierson, 2000, S. 251ff; Schreyögg, Sydow & Koch, 2003, S. 257ff). Schreyögg und Kliesch (2005) sehen hierin ein in ein Dilemma führendes Paradoxon: „On the one side utilizing and maintaining their competencies and on the other side being damaged by the ‚dysfunctional flip side‘ of exactly these competencies“ (S. 13).¹²⁶ Zur Vermeidung einer solchen, den Unternehmensfortbestand möglicherweise gefährdenden Situation, betonen zahlreiche Arbeiten daher ein *distant search* (Gavetti & Levinthal, 2000, S. 113ff; March, 1994, S. 71ff; Rosenkopf & Nerkar, 2001, S. 288; Sorenson & Stuart, 2000, S. 81ff) – sowohl zeitlich als auch inhaltlich, um die Informations- und Wissensbasis zu stärken und weiter auszubauen. Dieser Forderung können Aktivitäten im Rahmen von Zukunfts- und Trendforschung gerecht werden: Zukunftsforschung befasst sich mit wünschbaren, möglichen und wahrscheinlichen Zukunftsbildern und zieht einen Raum denkbarer Entwicklungen auf. Der Zeithorizont übersteigt – je nach Branche und Sinnhaftigkeit – oftmals zehn bis 15 Jahre und länger. Eine offene markt- und kundenorientierte Perspektive beobachtet Entwicklungen des organisationalen Umfeldes. Ihr Ziel ist es, das Denken in bisherigen Unternehmensrelationen zu durchbrechen. Stattdessen werden auch zunächst abwegig erscheinende Perspektiven, Lösungsmöglichkeiten oder Unternehmensaktivitäten skizziert. Damit werden auch die von Levinthal und March (1993, S. 101ff) formulierten

¹²⁶ Als Ausweg aus diesem Dilemma konzipieren die Autoren ein duales Prozessmodell, in dessen Rahmen Kompetenzen „gemonitort“ werden: „On the one hand, there is an operational-level with activities based on established competencies which are incrementally developed. On the other hand, there is a complementary observation process which is designed to accompany the competence based operations in order to address the issues emerging from their inherent tendency to turn effectiveness into rigidity“ (Schreyögg & Kliesch, 2005, S. 34).

Formen von Kurzsichtigkeit (*myopia*) überwunden (*tendency to ignore the long run, tendency to ignore the larger picture*). Durch den Aufbau verschiedener, alternativer Zukunftsbilder und deren im Zeitablauf fortwährenden Gegenüberstellung und Abgleich mit realen Entwicklungen werden einzelne Szenarien verworfen, andere, realitätsnähere intensiver verfolgt und einzelne Teilaspekte den realen Gegebenheiten entsprechend korrigiert. Der *tendency to overlook failures* wird durch das Verwerfen ungeeigneter Szenarien entgegengewirkt. Es zeigt sich, dass ein Überkommen dieser in der Unternehmensrealität oftmals vorfindbaren Tendenzen und ein *distant search* der Zukunftsforschung quasi immanent sind. Ähnliches gilt für die betriebliche Trendforschung. Ziel dieser eher im Konsumbereich gängigen Forschungsrichtung ist es, „am Puls der Zeit“ zu bleiben und zukünftige Konsumentenansforderungen zu antizipieren. Auf diese Art und Weise könnte ebenso die Gefahr einer *Lock-in* Situation minimiert werden. Mit dem Grad der Institutionalisierung von Zukunfts- und Trendforschung ist zudem eine in Management und Unternehmenskultur einhergehende permanente Beobachtungs- und Wandelbereitschaft anzunehmen.

Der Zusammenhang von Aktivitäten im Rahmen von Zukunfts- und Trendforschung und dem Kompetenzansatz wird auch bei Hamel und Prahalad (1994) deutlich. Die Autoren propagieren ein 3-Phasen-Schema (Wettbewerbsmodell), anhand dessen Unternehmen in dynamischen Märkten idealtypisch ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern können sollen: Im ersten Schritt sollen Unternehmensakteure auf der Basis einer industriellen Vorausschau zukünftige Abnehmeranforderungen und Marktentwicklungen antizipieren (*Competition for industry foresight and intellectual leadership*; 1. Phase). Dabei geht es um die „Erstellung einer *strategischen Landkarte des zukünftigen Kundennutzens*. Quasi als vorausschauendes Radar geht es um die Erfassung bestehender Trends und Trendbrüche sowie um deren Interpretation im Hinblick auf mögliche Auswirkungen (Chancen oder Risiken) auf die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen“ (Lierow, 2006, S. 142). Die antizipierten Anforderungen werden in strategische Architekturen transformiert; damit sind mögliche Konstellationen von Inputgütern, Ressourcen und Kompetenzen gemeint, die die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sicherstellen können. Akteure müssen in ihre Überlegungen zahlreiche Unwägbarkeiten

und – je nach Planungshorizont – auch *Wild Cards* mit einbeziehen und im Zeitverlauf Prognosen an tatsächlichen Gegebenheiten ausrichten und entsprechend Handlungsaktivitäten justieren oder korrigieren. Die akteursspezifische Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit möglicher Entwicklungen bestimmt daher das Konkretisierungsmaß dieser strategischen Architekturen.

Erst nach einer solchen Sondierung sollten Unternehmen beginnen, die zur Sicherung bzw. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Kompetenzen auf- oder auszubauen oder zu akquirieren (*Competition for foreshorten migration paths*; 2. Phase), um sie dann im Weiteren marktlich umzusetzen (*Competition for market position and market share*; 3. Phase; Hamel & Prahalad, 1994, S. 122ff). Damit wird die Möglichkeit zur Zukunftsgestaltung impliziert: Um ein angestrebtes Ziel zu erreichen, können entsprechende notwendige Prozesse zur Generierung bestimmter Kompetenzen in Gang gesetzt werden.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass die im Rahmen dieser Arbeit besprochenen Konstrukte Markt- und Kompetenzorientierung (*MbV* und *CbV*) zwar unterschiedliche Erfolgsfaktoren in den Vordergrund stellen und konträre Perspektiven einzunehmen scheinen (intern versus extern), sich ihre konzeptionelle Ko-Existenz jedoch keineswegs verbietet, im Gegenteil (vgl. auch Hollensen, 2002, S. 28ff; Meffert, 1998, S. 715). In der Literatur wird von einer gegenseitigen Befruchtung gesprochen oder eine Kombination beider Analyseperspektiven gefordert. Zusammenfassend:

Während der MBV die Attraktivität von Märkten als Ausgangspunkt seiner Überlegungen wählt und anschließend für den attraktivsten Markt geeignete Marketingstrategien (z.B. Qualitätsführerschaft) und Marketingmaßnahmen sowie die sich daraus ergebenden finanziellen Implikationen ableitet, geht der CBV genau in der anderen Richtung vor. Er analysiert zunächst die aktuell und potenziell verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens und leitet daraus realisierbare Marketingstrategien, Marketingmaßnahmen, bearbeitbare

Märkte sowie die aus allen diesen Determinanten resultierenden Budgetkonsequenzen ab. Für ein langfristig erfolgreiches Marketing bedarf es insoweit der Kombination aus MBV und CBV. (Meffert, Burmann & Kirchgeorg, 2008, S. 81)

Während im Rahmen einer Marktorientierung Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt erfasst werden, heben die ressourcenorientierten Ansätze Stärken und Schwächen der Unternehmung hervor. Eine Verbindung beider Perspektiven ermöglicht eine umfassende SWOT-Analyse (englischsprachiges Akronym für *strength-weaknesses-opportunities-threats*), die Entscheidungsfelder und Handlungsmöglichkeiten für Unternehmensstrategien aufzeigt bzw. eingrenzt (ein- und weiterführende Literatur Andrews, 1971; Armstrong, 1982, S. 197ff; Hill & Westbrook, 1997, S. 46ff; Menon, Bharadwaj, Adidam & Edison, 1999, S. 18ff).

5.4 Zusammenfassung und Implikationen für die empirische Studie

In einer Unternehmensumwelt, die von zunehmender Dynamik und Konkurrenz gekennzeichnet ist, erscheint es für Unternehmen von strategischer Bedeutung, Unsicherheiten zu reduzieren, um nicht durch Fehlentscheidungen an Handlungspotenzial einzubüßen. Dabei können die Vorstellung möglicher Zukunftsbilder und ein damit einhergehendes Verständnis des Entwicklungsprozesses von der Gegenwart in die Zukunft einen entscheidenden Zeitgewinn sichern. Eine Antizipation möglicher Entwicklungsverläufe kann eine dauerhafte, proaktive (anstelle einer reaktiven) Handlungsfähigkeit aufbauen und entwickeln sichern (Göpfert, 1999, S. 5f; Müller-Stewens, 1988, Sp. 2920f; Schimanski, 1976, S. 131; Tietz, 1988, S. 221; Wagenführ, 1970, S. 107). Mit Hilfe von Zukunfts- und Trendforschung können zukünftige Chancen wie Risiken, Potenziale als auch potenzielle Defizite indiziert werden. Durch Wahrnehmung und Interpretation dieser *schwachen Signale* können komparative Konkurrenzvorteile generiert werden, z.B. dann, wenn durch derartige Erkenntnisse die Entwicklung organisationalen Wissens und organisationaler Kompetenzen gesteuert oder ein Beitrag zur Entstehung von Innovationen geleistet werden kann. Das bedeutet, dass Unternehmen, die durch das Vorzeichnen

möglicher Zukunftsentwicklungen und zukünftigen Anforderungen Unsicherheit besser reduzieren als andere Wettbewerber, hierdurch einen strategischen Vorteil gewinnen: Das Durchführen von Zukunfts- und Trendforschung schafft einen Informations- und Wissensvorteil. Somit bilden Kompetenzen im Bereich von Zukunfts- und Trendforschung zugleich (Meta-) Kompetenzen im Sinne des *CbV* ab. Hierdurch können sie einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Die Fähigkeit zur Reduktion von Unsicherheit durch Zukunfts- und Trendforschung entwickelt sich in Unternehmen evolutionär. Durch diese unternehmensspezifische Historizität können Praktiken und Prozesse von *Corporate Foresight* nicht ohne weiteres imitiert werden (*imperfectly imitable*). Die Unternehmensspezifität (*rare*) könnte dabei durch verschiedene Faktoren bedingt werden:

- Organisationale Aspekte: Grad der Institutionalisierung und damit verbundener organisationaler Routine, Organisationsform innerhalb des Unternehmens und damit verbundener Wahrnehmung durch wichtige Entscheidungsträger (Vorstand, Geschäftsführung), Anzahl der Mitarbeiter und Teamstruktur, Budgethöhe, Kooperationsformen mit externen Einrichtungen etc.
- Inhaltliche Aspekte: Zeithorizont, Zustandekommen der zu erforschenden Inhalte und Themen (Filterlogik, *Impact*-Bewertung) etc.
- Methodenspektrum: Anzahl, Komplexität und Heterogenität der zum Einsatz kommenden Methoden, Durchführungs-Know-how, Kombination verschiedener Methoden etc.
- Trendtransfer und Verwendung der Forschungsergebnisse: Konkretisierungsgrad der Ergebnisse, Art der Vermittlung der Ergebnisse, Durchführen von Ergebniskontrollen (KPIs) etc.

Der Grad der Nicht-Imitierbarkeit wird dabei durch das Ausmaß an Interdependenzen mit anderen Ressourcen, also in Abhängigkeit sozialer Komplexität und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Komponenten bestimmt. Hierbei spielen weiche Faktoren eine besondere Rolle (vgl. das in Kapitel 5.2 im Allgemeinen und das in Fuß-

note 102 im Speziellen Gesagte). Darunter können spezifische Fähigkeiten beim Methoden-Know-how oder Herangehensweisen beim Trendtransfer verstanden werden.

Zukunfts- und Trendforschung können im Ergebnis zu innovativeren, abnehmernahen Produkten führen, die den Abnehmern einen besonderen Zusatznutzen bieten (*state of the art*-Produkte, Image o.ä.) und für Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal (*unique selling proposition*) generieren helfen können (*valuable*). Nicht substituierbar (*[non]-substitutability*) werden betriebliche Zukunfts- und Trendforschung als Meta-Kompetenz dann, wenn die durch sie erzielten Ergebnisse nicht auch durch andere Herangehensweisen hätten erbracht werden können (beispielsweise im Rahmen von Marktforschung).

Es ist also denkbar, dass Zukunfts- und Trendforschung in bestimmten Kontexten die VRIN-Kriterien erfüllen und eine strategische (Meta-)Kompetenz im Sinne des *CbV* darstellen können. Im folgenden empirischen Teil soll diesen Überlegungen nachgegangen werden: Unternehmen verschiedener Branchen sollen im Rahmen von Fallstudien zu Aktivitäten im Bereich Zukunfts- und Trendforschung untersucht werden. Dabei wird auch zu klären sein, inwiefern in diesem Zusammenhang bestimmte Herangehensweisen an Fragestellungen besonders erfolgsversprechend sind, ob also – über die Erfüllung von VRIN-Anforderungen hinaus – *Best Practices* hinsichtlich Aufbau- und Ablauforganisation identifizierbar sind.

B Empirischer Teil

6 Methodisches Vorgehen

6.1 Ziele der Untersuchung

In einer Unternehmensumwelt, die von zunehmender Dynamik und Konkurrenz gekennzeichnet ist, ist es für Unternehmen umso mehr von Bedeutung, ihr Handlungspotenzial nicht durch Fehlentscheidungen einzuschränken. Es liegt daher nahe, dass Unternehmen verschiedene Anstrengungen unternehmen, Unsicherheiten zu reduzieren. Dabei könnten eine Projektion möglicher Zukunftsbilder und ein damit einhergehendes Verständnis des Entwicklungsprozesses von der Gegenwart in die Zukunft einen entscheidenden Zeitgewinn sichern. Eine Antizipation möglicher Entwicklungsverläufe könnte eine dauerhafte, proaktive (anstelle einer reaktiven) Handlungsfähigkeit aufbauen (Göpfert, 1999, S. 5f; vgl. auch Müller-Stewens, 1988, Sp. 2920f; Schimanski, 1976, S. 131; Tietz, 1988, S. 221; Wagenführ, 1970, S. 107). Mit Hilfe von Zukunfts- und Trendforschung könnten zukünftige Chancen wie Risiken, Potenziale als auch potenzielle Defizite abgeleitet werden. Durch Wahrnehmung und Interpretation *schwacher Signale* könnten komparative Konkurrenzvorteile generiert werden, z.B. dann, wenn durch derartige Erkenntnisse die Entwicklung organisationalen Wissens und organisationaler Kompetenzen gesteuert oder ein Beitrag zur Entstehung von Innovationen geleistet werden kann. Das würde bedeuten, dass Unternehmen, die durch das Vorzeichnen möglicher Zukunftsentwicklungen und zukünftigen Anforderungen Unsicherheit besser reduzieren als Wettbewerber, hierdurch einen strategischen Vorteil gewinnen: Das Durchführen von Zukunfts- und Trendforschung könnte einen Informations- und Wissensvorteil schaffen und eine (Meta-) Kompetenz darstellen.

Obgleich der möglichen strategischen Bedeutung, sind bisher nur wenige unabhängige wissenschaftliche Untersuchungen zu Zukunfts- und Trendforschung in Unternehmen (*Corporate Foresight*) durchgeführt worden. Dafür sind mehrere Gründe anzuführen: Zum einen ist die betriebliche wie beraterische Zukunfts- und Trendforschung seitens der Wissenschaft als zu anwendungsorientiert abgetan und mit wenigen Ausnahmen

nicht weiter beachtet worden (Pfadenhauer, 2004). Die wenigen wissenschaftlichen Untersuchungen zu *Corporate Foresight* berichten andererseits von der Schwierigkeit, an relevante Informationen heranzukommen (Gruber & Venter, 2006, S. 967f; vgl. auch Burmeister, Neef, Albert & Glockner, 2002), die gleich Betriebsgeheimnissen gehütet würden. Das ist leicht nachvollziehbar: Wird die Fähigkeit, Zukunfts- und Trendforschung erfolgreich umzusetzen als strategische (Meta-) Kompetenz verstanden, so werden „Erfolgsrezepte“ nicht gerne preisgegeben, da ihr Beitrag zur Generierung komparativer Konkurrenzvorteile hoch einzuschätzen ist. Vorliegende Einzelfallstudien bieten zwar einen vertiefenden Blick in die betriebliche Praxis (beispielsweise Kruthoff, 2005; Müller & Müller-Stewens, 2009). Fraglich ist jedoch, inwiefern Erkenntnisse hieraus auch auf andere Unternehmen zutreffen und inwiefern die Herangehensweise und Ausgestaltung von *Corporate Foresight* im Vergleich zu anderen Unternehmen i.S.v. *Best Practices* „überlegen“ ist. Weitere Studien mit dem Forschungsgegenstand *Corporate Foresight* werden entweder von (Burmeister et al., 2002) oder in Kooperation (Schwarz, 2006) mit kommerziellen (Beratungs-) Agenturen durchgeführt. Die Ergebnisse und Implikationen hierzu sind in ihrer Qualität und Aussagekraft aber teilweise mit Vorsicht zu betrachten. Beratungsagenturen gewinnen für die Teilnahme an derartigen Untersuchungen zumeist eigene Klienten, was zu einer Einschränkung von Teilnehmerkreis und Blickwinkel führen kann. Gleichzeitig liegt die Vermutung nahe, die Ergebnisse könnten zu unkritisch und die Implikationen zu sehr an den Geschäftsinteressen einer Beratung ausgerichtet sein. Eine Studie zur „Organisation von Zukunftswissen und Zukunftsgestaltung in deutschen Unternehmen“ vom Sekretariat für Zukunftsforschung beschäftigt sich mit ähnlichen Fragestellungen, ist allerdings nur fragebogenbasiert und zudem schon älteren Datums (Kreibich, Schlaffer, Trapp & Burmeister, 2002).

Das dargelegte Forschungsdefizit wird sowohl seitens der Wissenschaft, zunehmend aber auch der Unternehmen beklagt. Da eine erfolgreiche Durchführung von Zukunfts- und Trendforschung eine strategische (Meta-) Kompetenz darstellen könnte, ist Unternehmen sehr daran gelegen, mehr über *Corporate Foresight*-Prozesse anderer Unternehmen zu erfahren. *Benchmarking*-Studien stehen daher im Mittelpunkt des Interesses. Hieraus könnten Implikationen für *Best Practices* erwachsen. Für Unternehmen könnten

diese Anregungen zur erfolgreichen Gestaltung der eigenen *Corporate Foresight*-Aktivitäten bieten. Auf wissenschaftlicher Seite könnten sie einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Überlegungen im strategischen Management und insbesondere des Kompetenzansatzes (*CbV*) leisten.

Aus dem Forschungsdefizit lassen sich die Forschungsfragen und somit die Untersuchungsziele ableiten:

- Worin besteht ein potenzieller Nutzen von *Corporate Foresight* für Unternehmen? Wann und in welcher Form werden Zukunfts- und Trendforschung betrieben? Welche Ziele verfolgen Unternehmen mit Zukunfts- und Trendforschung?
- Wie ist *Corporate Foresight* in Unternehmen ausgestaltet (organisationale Aspekte)? Wie sollte betriebliche Zukunfts- und Trendforschung ausgestaltet sein, um sich positiv auf die Effektivität von Marketing-Aktivitäten eines Unternehmens auswirken zu können? Wie kann *Corporate Foresight* innerbetrieblich institutionalisiert und im Organigramm verankert werden?
- Mit welchen Themen setzt sich *Corporate Foresight* auseinander? Welcher Blickwinkel ist besonders Erfolg versprechend? Nach welcher Logik werden diese Themen idealerweise ausgewählt? Wie weit geht der Blick in die Zukunft?
- Welche Methoden werden bevorzugt eingesetzt und miteinander kombiniert, um relevante Ergebnisse zu erzeugen?
- Wie konkret sind die Erkenntnisse von *Corporate Foresight*-Aktivitäten und wie können sie in der Unternehmenspraxis sinnvoll Verwendung finden (Trendtransfer)?
- Wie könnte der Beitrag von *Corporate Foresight* am Unternehmenserfolg gemessen werden (Erfolgskriterien)?

Die Durchführung einer vergleichenden (Mehr-) Fallstudienanalyse bei deutschen Großunternehmen, amerikanischen Großunternehmen im deutschen Markt sowie einigen großen Mittelständlern soll die Erstellung eines qualitativen *Benchmarking* ermöglichen. Mit Hilfe der hieraus gewonnenen Erkenntnisse soll ein idealtypischer For-

schungsprozess entworfen werden, der Anregungen zur Gestaltung von Zukunfts- und Trendforschungsaktivitäten leisten und eine *Best Practice*-Checkliste darstellen kann. Darüber hinaus sollen auch relevante Einzelfragen für künftige Untersuchungen ermittelt und priorisiert werden.

Im Folgenden werden Forschungsmethodik vorgestellt und Fragen zum Untersuchungsdesign geklärt. Die Ausführungen beinhalten Erläuterungen zu der Art der Datenerhebung, den Untersuchungsgegenständen, den Erhebungseinheiten und den durchzuführenden Analysen (Kuß, 2004, S. 11).

6.2 Forschungsmethodik und Untersuchungsdesign

Um mehr über Formen und Ausprägungen von *Corporate Foresight* herauszufinden und „möglichst vielfältige und tiefgehende Einsichten in den Untersuchungsgegenstand zu gewinnen“ (Kuß, 2004, S. 30), empfiehlt sich eine qualitative Herangehensweise, die als eher exploratorisch charakterisiert werden kann. Ziel ist es, die relevanten Faktoren für die Herstellung einer Beziehung zwischen *Corporate Foresight* und Unternehmenserfolg sowie deren Wirkungsweise herauszuarbeiten (vgl. zum Wesen qualitativer Forschung auch die Ausführungen bei Kuß, 2004, S. 30f).

Explorative Untersuchungen zielen auf die Gewinnung von Ideen und Einsichten (Churchill & Iacobucci, 2002, S. 91). Gewonnene Erkenntnisse können als Grundlage für nachfolgende Forschungsarbeiten dienen; daher stehen explorative Untersuchungen oftmals am Anfang eines Forschungsprozesses (Kuß, 2004, S. 15). Da bisher kaum Informationen über die verschiedenen *Corporate Foresight*-Kontexte vorliegen und Erkenntnisse zu Arten, Zusammenhängen und Wirkungen möglicher relevanter Variablen noch ausstehen, soll im Rahmen dieser Arbeit ein exploratives, fallstudienbasiertes Forschungsverfahren angewendet werden.

Im Folgenden sollen Charakteristika qualitativer Forschung im Allgemeinen und explorativer Fallstudienforschung im Speziellen mit einer kurzen Skizzierung der jeweiligen Vor- und Nachteile näher dargestellt werden. Anschließend soll die Herangehensweise bei Datensammlung und Datenanalyse erläutert werden.

6.2.1 Fallstudie als Untersuchungsmethode

Mit zunehmender Dynamik und Komplexität der Umwelt treten neue Phänomene auf, die sich der Erfassung durch bekannte Theorien und Messinstrumente entziehen und Erforschung und Abbildung der Realität erschweren (Flick, 2002, S. 12). In dem Maße, in dem quantitative Methoden an ihre Grenzen gestoßen sind, konnten qualitative Methoden an Bedeutung gewinnen (Lamnek, 1995, S. 1) – wenngleich sie „immer nur die Betrachtung von entsprechenden Ausschnitten der Realität“ (Kuß, 2004, S. 18) ermöglichen. Während qualitative Forschung charakterisiert werden kann als „an unstructured, exploratory research methodology based on small samples that provide insights and understanding of the problem setting“ (Malhotra, 1996, S. 164), stellt quantitative Forschung eine „research methodology that seeks to quantify the data and, typically, applies some form of statistical analysis“ (ebenda) dar. Die Vor- und Nachteile werden in der Literatur kontrovers diskutiert. Gerade auch weil qualitative Verfahren interpretativ sind, können die etablierten Gütekriterien quantitativer Forschung (Reliabilität, Validität, Objektivität) aufgrund unterschiedlicher Akzentuierung, Zielsetzung und Herangehensweise nicht ohne weiteres auf qualitative Verfahren übertragen werden (Müller, 2002, S. 129ff). Kleining (2007) merkt hierzu jedoch an: „Qualitativ und quantitativ sind Datenformen, nicht Methodologien. Beide können erklärend, beschreibend oder entdeckend verwendet werden (...). Die Datenform ist kein Kriterium für Wissenschaftlichkeit“ (S. 197). Auf Evaluationskriterien qualitativer Forschung wird in Kapitel 6.2.4 näher eingegangen werden.

Untersuchungsziel dieser Arbeit ist es, möglichst vielfältige und tiefgehende Einsichten in die Anwendung von Zukunfts- und Trendforschung in Unternehmen zusammenzutragen. Um diese komplexen Sachverhalte annäherungsweise erfassen zu können, sollen im Rahmen qualitativer Forschung vergleichende Fallstudien durchgeführt werden.

Bei einer Fallstudie handelt es sich um „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin, 2003, S. 13). Auch bei der Untersuchung der Relevanz von *Corporate Foresight* sind die Grenzen zwischen Phänomenen (beispielsweise Praktiken der Zukunfts- und Trendforschung) und Kontext (Unter-

nehmen) bisher nicht klar definierbar, und Zusammenhänge sollen herausgefunden werden. Fallstudienforschung weist nach Verschure (2003) eine Reihe von Besonderheiten auf:

A case study is a research strategy that can be qualified as holistic in nature, following an iterative-parallel way of proceeding, looking at only a few strategically selected cases, observed in their natural context in an openended way, explicitly avoiding (all variants of) tunnel vision, making use of analytic comparison of cases or sub-cases, and aimed at description and explanation of complex and entangled group attributes, patterns, structures or processes. (S.137; vgl. auch Miles & Huberman, 1994, S. 5ff; Patton, 1990, S. 40)

Der oder die Forscher sind in den Informationsgewinnungsprozess sehr eng involviert. Im Rahmen von Experteninterviews erfolgt eine direkte Interaktion. Hierdurch können Verzerrungen (*bias*) im Antwortverhalten und Interaktionseffekte entstehen; gleichsam können aber aufkommende Unklarheiten gleich hinterfragt, interessante Teilaspekte vertieft und auf Besonderheiten eingegangen werden. Aufgabe des Forschers ist es sodann, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen und die zahlreichen Einzelheiten zu einem stimmigen Gesamtbild zusammenzufügen (Churchill & Iacobucci, 2002, S. 104f). Fraglich bleibt, inwiefern sich die gewählte Stichprobe auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auswirken kann (Föll, 2007, S. 233f). Der Kritik, Fallstudienresultate könnten nicht generalisierend auf andere Kontexte übertragen werden, setzt Yin den Entdeckungsnutzen bisher unerforschter Konzepte entgegen, der die Nachteile qualitativer Forschung kompensiere (vgl. zu den Charakteristika und Nachteilen qualitativer Forschung Kuß, 2004, S. 39f; Malhotra, 1996, S. 164).

Es lassen sich aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen unterschiedliche Typen von Fallstudien ausmachen: Während beschreibende Fallstudien spezifische Forschungskontexte nur detailliert beleuchten, werden im Rahmen explorierender Fallstudien auch dominierende Handlungsströme und dazu korrespondierende Alternativen untersucht und

Handlungsmöglichkeiten aufgedeckt (Kruthoff, 2005, S. 82). Erläuternde bzw. erklärende Fallstudien hingegen erweitern diese Herangehensweise um Motivations- und Begründungsfragen (Wie? Wann? Warum?) und versuchen, Ursachen und tiefer liegende Zusammenhänge zu untersuchen. Dabei werden auch alternative Erklärungsversuche unternommen. Die Systematisierung von Erkenntnissen soll Erklärungsansätze liefern und so zur Theoriebildung beitragen.

Eisenhardt und Graebner (2007) beschreiben den Nutzen von Mehrfallstudien folgendermaßen:

Multiple cases enable comparisons that clarify whether an emergent finding is simply idiosyncratic to a single case or consistently replicated by several cases (Eisenhardt, 1991). Multiple cases also create more robust theory because the propositions are more deeply grounded in varied empirical evidence. (S. 27)

Die Durchführung und Analyse vergleichender Fallstudien dürfte für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand das meiste Potenzial zur Erkenntnisgewinnung bieten. Im Rahmen der Fallstudienforschung sollen hier zum einen ein (standardisierter, quantitativ auswertbarer) Fragebogen schriftlich beantwortet, zum anderen halbstandardisierte Interviews geführt werden.

Eine Sonderform des qualitativen Interviews ist das Experteninterview, das in den Sozialwissenschaften bisher nur geringe Beachtung fand, sich aber besonders eignet, um tiefgehende Einsichten in bisher wenig erforschte Sachverhalte gewinnen zu können (Bogner & Menz, 2005, S. 19ff). Als informatorisches Interview dient es der deskriptiven „Erfassung von Tatsachen aus den Wissensbeständen der Befragten“ (Lamnek, 2005, S. 334). Je nach Fragestellung können Experten auch Fachleute eines Unternehmens sein (Kuß, 2004, S. 31).

Für die Durchführung von Fallstudien kommt der Auswahl der zu befragenden Unternehmen, sowie der Gestaltung von Fragebogen und Interviewleitfaden besondere Be-

deutung zu. Die Vorgehensweise im Rahmen der Vorbereitung der Fallstudien soll im Folgenden dargestellt und die Durchführung geschildert werden.

6.2.2 Vorbereitung und Durchführung der Datensammlung

Yin (2003) fordert, dass die Fallstudienteilnehmer jeweils so gewählt werden, „that it either predicts similar results (a literal replication) or predicts contrasting results but for predictable reasons (a theoretical replication)“ (S. 47). Patton (1990) hat 15 Strategien zur Fallstudienauswahl erarbeitet (z.B. maximale Vielfalt, typische Fälle etc.); dabei betont er die Notwendigkeit, „*information-rich cases*“ zu wählen (S. 181). Zur Erforschung von *Corporate Foresight* mit dem Ziel eines Benchmarking sollten typische Fälle gewählt werden (vgl. auch Stier, 1999, S. 118). Dabei sollte zum einen die Vergleichbarkeit der Unternehmen, zum anderen die der Interviewpartner erreicht werden.

Für die Auswahl der Unternehmen wurde ein Kriterienkatalog erstellt. Damit eine Anfrage an das betroffene Unternehmen in Frage kam, sollten grundsätzlich alle Kriterien erfüllt sein. In einigen Fällen, in denen eine besonders hohe Aktivität im Bereich Zukunfts- und Trendforschung aufgrund entsprechender Medienpräsenz vermutet werden konnte, wurden bei einzelnen Kriterien geringfügige Abweichungen von den Anforderungen zugelassen. Die Kriterien sind in der unten stehenden Tabelle 4 mit Nennung von Abweichungen aufgeführt.

Aufgrund der Vermutung, dass *Corporate Foresight* branchenunabhängig eine Reihe von Gemeinsamkeiten aufweist, wurden keine Branchengruppen ausgeschlossen. Unter den Teilnehmern waren daher Unternehmen aus den Bereichen Automobil, Konsumgüter, High Tech, Kommunikation (Telekom, Internet, Medien), Energie und Materialien, Reise und Logistik sowie Finanzinstitutionen. Wie viele Teilnehmer aus jeweils welcher Branche für die Studienteilnahme gewonnen werden konnten, zeigt Abbildung 15.

Die Vermutung, *Corporate Foresight* werde aufgrund finanzieller und personaler Kapazitäten vorrangig in Großunternehmen betrieben, fand zunächst durch die Sichtung früherer Studien Bestärkung: In Großunternehmen „war aufgrund von Erfahrungswissen damit zu rechnen, dass eine systematische Auseinandersetzung mit mittel- bis langfristigen Umfeld- und Unternehmensentwicklungen bereits praktiziert wird, und dass Zu-

kunfts-forschung bereits in Ansätzen realisiert und erprobt wird“ (Burmeister et al., 2002, S. 50; vgl. auch Burmeister et al., 2004; Müller & Müller-Stewens, 2009). Unternehmensgröße, Umsatz und Mitarbeiterzahl stellten daher Auswahlkriterien dar. Ein weiteres Kriterium war der Grad der Institutionalisierung und die damit häufig einhergehende Medienpräsenz zum Thema Zukunfts- und Trendforschung. Weitere Kriterien umfassten z.B. führende Marktposition oder positives Wachstum. Die Auswahl der Unternehmen beschränkte sich auf international tätige Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Deutschland oder den USA haben.

Tabelle 4: Auswahlkriterien und ihre Abweichungen im Überblick

<i>Kriterium</i>	<i>Erläuterung</i>	<i>Ausnahmen</i>
Umsatz	> 1 Mrd. EUR; Umsatzwachstum 2000-2006 > 0% p.a.	2 Ausnahmen
Mitarbeiterzahl	> 1.000 Mitarbeiter	3 Ausnahmen
Internationale Präsenz	Umsatz in Europa, Amerika und Asien sowie in mindestens 10 Ländern	3 Ausnahmen
Führende Marktposition	Unter den 3 umsatzstärksten Unternehmen im jeweils relevanten Markt	Keine
Medienpräsenz zum Thema Zukunfts- oder Trendforschung	Regelmäßige Publikationen, Vorträge, Konferenzteilnahmen (mindestens einmal pro Quartal)	Keine

Zur Evaluierung der Relevanz von Zukunfts- und Trendforschung für das Marketing wurden zusätzlich auch einige Mittelständler befragt, die Zukunfts- und Trendforschung (noch) nicht institutionalisiert haben, sich jedoch mit der Thematik beschäftigen und als Vergleichsstudien von Interesse zu sein versprochen.

Innerhalb der Unternehmen wurden die Interviewpartner nach ihrer Position und dem vermuteten Erfahrungswissen ausgewählt (Meuser & Nagel, 2005, S. 80). Mit wenigen Ausnahmen waren es Mitarbeiter mit Führungsverantwortung aus den Bereichen

Zukunfts- und Trendforschung, Marktforschung, Marketing, Strategie, Innovationsmanagement, zumeist Projekt-, Team- oder Abteilungsleiter. Die in Frage kommenden Interviewpartner wurden personalisiert per E-Mail mit kurzer Erläuterung des Forschungsvorhabens und einer Schilderung des möglichen gegenseitigen Nutzens (*Best Practices*) angefragt. Eine anonyme Auswertung und Darstellung der Ergebnisse wurde zugesichert. Bei Interesse wurden ein Kurzüberblick zum Forschungsvorhaben sowie der Interviewfragebogen vorab zugesandt.

Bisherige Studien mussten eine eher zurückhaltende Informations- und Partizipationsbereitschaft verzeichnen. Die vorliegende *Responsequote* von knapp 78% stellte demnach zufrieden. Von 45 angefragten Unternehmen haben insgesamt 39 schriftlich, mündlich oder schriftlich und mündlich an der Studie teilgenommen. Davon haben 29 Unternehmen den Fragebogen beantwortet und mit Ausnahme von drei Unternehmen auch ein Interview gegeben. Zehn Unternehmen haben sich ausschließlich mündlich befragen lassen. Die nachstehende Übersicht zeigt die Zusammensetzung der befragten Unternehmen nach Art der Befragung und Branchenzugehörigkeit. Zwei weitere angefragte Unternehmen konnten aus terminlichen Gründen zwar nicht an der Studie teilnehmen, stellten aber ausführliches internes Informationsmaterial (Präsentationen über Zukunfts- und Trendforschung in ihrem Unternehmen) zur Verfügung (nicht in der Übersicht berücksichtigt).

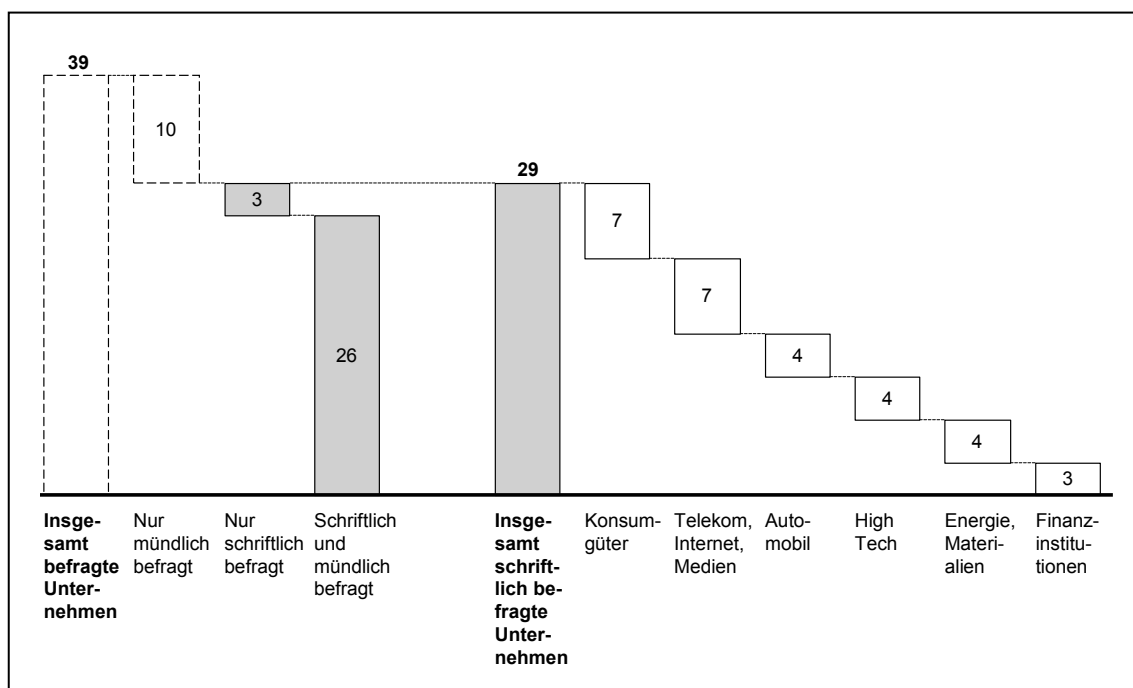


Abbildung 15: Übersicht und Zusammensetzung der befragten Unternehmen nach Art der Befragung und Branchenzugehörigkeit

Die hier durchgeführte Fallstudienforschung unterteilt sich in eine quantitative, fragebogenbasierte und in eine qualitative, interviewbasierte Erhebung. Es galt daher, vor Beginn der Fallstudiendurchführung einen Fragebogen für die schriftliche Erhebung zu entwerfen und zu testen. Ebenso war ein Interviewleitfaden zu gestalten, der vorab zu überprüfen war. Ziel war es, mit Hilfe von Fragebogen und Interviewgesprächen sämtliche, die Forschungsfragen beantwortende Daten und Informationen sammeln zu können. Dadurch sollte eine möglichst hohe Reliabilität der Fallstudienforschung gewährleistet werden (vgl. hierzu auch Yin, 2003, S. 67).

Der Fragebogen bestand aus 27 geschlossenen Fragen mit anzukreuzenden Antwortkategorien. Er findet sich in Anhang B. Teilweise war nur eine Antwort zu markieren; bei den meisten Fragen waren Mehrfachnennungen möglich. Außerdem gab es bei einigen Fragen die Möglichkeit, in einem Fenster unter *Sonstiges* ergänzende Angaben zu machen, um der Vielfalt in der Praxis vorhandener Sachverhalte gerecht werden zu können. Die Fragen wurden so exakt wie möglich formuliert und dort um Beispiele erwei-

tert, wo eine spezifische und ausschließliche Formulierung fraglich erschien. Der Fragenkatalog erstreckte sich auf die folgenden Bereiche möglicher Erfolgsfaktoren:

- Organisationale Aspekte von *Corporate Foresight*: Organisationsform, Institutionalisierungsgrad, Mitarbeiterzahl, Verhältnis zur Marktforschung, Themengeneese, Budget
- An- und Verkauf von Forschungs- und Beratungsleistungen: Gründe für externe Zusammenarbeit mit Agenturen, Arten des Zukaufs von Wissen, Zusammensetzung interner Kunden, Verwendungszweck der Forschungsergebnisse, Verkauf von Beratungsleistung
- Methodenspektrum: Art und Kombination quantitativer und qualitativer Erhebungs- und Analysemethoden
- Forschungsinhalte: Zeithorizont, Themengebiete
- Verwendung der Forschungsergebnisse: Konkretisierungsgrad, Transfer

Fragebogen sowie Interviewleitfaden wurden auf Basis von Forschungsfragen, Literaturrecherche und vorangegangener Studien iterativ erstellt und getestet. Im Diskurs mit Experten aus der Wissenschaft wurden Verständlichkeit, Eindeutigkeit und inhaltliche Relevanz für die zu untersuchenden Konstrukte (Homburg, 1996, S. 11f) näher beleuchtet und Verbesserungsvorschläge eingearbeitet. Im Rahmen der Vorbereitungen vor der eigentlichen Datenerhebung erfolgte als letzter Schritt ein Pretest (Churchill & Iacobucci, 2002, S. 315) mit Experten aus der Praxis (die an der späteren Befragung nicht mehr teilnahmen). Ein Pretest ist „an activity related to the development of the questionnaire or measurement instrument to be used in a survey or experiment“ (Green, Tull & Albaum, 1988, S. 185). Auch hier wurden Formulierungen noch einmal auf Klarheit und Eindeutigkeit überprüft, um die Gefahr von Missverständnissen möglichst gering zu halten. Der Fragebogen wurde außerdem um einige praxisrelevante Antwortkategorien erweitert. Das Einbeziehen von Experten und Durchführen von Pretests sollten Reliabilität und interne Validität (Kapitel 6.2.4) erhöhen.

Die Ausfülldauer betrug etwa 30 Minuten. Der Fragebogen lag in Form eines pdf-Formulars vor. Er konnte von den Empfängern elektronisch beantwortet und per E-Mail oder ausgedruckt in Papierform zurückgesandt werden. Der Fragebogen wurde vor dem persönlichen Treffen zugesandt, so dass Unklarheiten im Interview geklärt werden konnten.

Der für die persönlichen Interviews verwendete Leitfaden bestand ausschließlich aus offenen Fragen, um fallstudienspezifische Vorzüge voll auszuschöpfen (Verschuren, 2003, S. 137). Offene Fragen sollten es den Interviewpartnern ermöglichen, möglichst frei und umfassend von ihrer Arbeit, Erfahrungen und Einschätzungen zu berichten. Dadurch sollte auch die Validität der Ergebnisse erhöht werden. Inhaltlich umfasste der Leitfaden folgende Themengebiete mit jeweiligen Unterfragen (siehe auch Anhang C):

- Unternehmensumwelt: Grad der Dynamik und damit verbundenen Unsicherheit
- Allgemeine Anforderungen an Zukunfts- und Trendforschung aus Unternehmenssicht: Erwartungen an Zukunfts- und Trendforschung, Einschätzung von Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken, Anforderungen für eine erfolgreiche Durchführung
- Forschungsinhalte: Filterung von Themengebieten, *Impact*-Bewertung, Trendtransfer, Konkretisierungsgrad
- Methodenspektrum: Kriterien der Methodenauswahl und -kombination, Anwendung neuer Forschungsmethoden
- Verwendung der Forschungsergebnisse: Transfer, Ergebniskontrollen, Messbarkeit, Erfolgskriterien

Durch die Verwendung des Leitfadens in den Interviews sollte eine thematische Vergleichbarkeit der Expertenaussagen gesichert werden: Leitfadengestützte Interviews sind „Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen stattfinden, wobei die Abfolge der Fragen offen ist“ (Meuser & Nagel, 2005, S. 80). Zwar ist eine inhaltliche Richtung vorgegeben; es gibt jedoch keine strikte Themenfolge – die Themen

ergeben sich stattdessen aus dem Gesprächsfluss (Atteslander, 2006, S. 125; Mason, J., 2002, S. 62).

Die Feldphase erstreckte sich von Oktober 2006 bis März 2007. In dieser Zeit wurden 36 Interviews durchgeführt. Da es bei Praktiken von *Corporate Foresight* um strategisch bedeutsame und somit sensible Unternehmensinformationen geht, wurde eine persönliche Interaktion für sinnvoll erachtet, um auch vertrauliche Daten erheben zu können. Mit wenigen Ausnahmen wurden die Interviews persönlich geführt: Vier Unternehmen wurden fernmündlich befragt. Die Gespräche dauerten zwischen 40 und 180 Minuten (im Durchschnitt 120 Minuten) und wurden nach Einverständnis mit einer Ausnahme alle digital aufgezeichnet. „Befragung bedeutet Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen (...). Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar“ (Atteslander, 2006, S. 101). Um einen „*information bias*“ (Ernst, 2003, S. 1249ff) entgegen zu wirken und eine größere Verlässlichkeit der Aussagen erreichen zu können, standen in den Unternehmen zumeist mehrere Experten pro Interview zur Verfügung. Durch mehrere Interviewpartner im Rahmen einer Fallstudie war es möglich, dem Prinzip der Triangulation zu folgen. So konnten komplementäre und sich ergänzende Aussagen zusammengeführt und ein umfassenderes Bild gewonnen werden. Durch die zahlreichen unterschiedlichen Gesprächspartner war es möglich, die „Vielfalt und Substanz der gewonnen Einsichten zu vergrößern“ (Kuß, 2004, S. 31).

Die folgende Tabelle zeigt Eckpunkte zur schriftlichen und mündlichen Befragung im Überblick:

Tabelle 5: Eckpunkte zur mündlichen und schriftlichen Befragung

	<i>Halbstandardisierte Leitfadenterviews</i>	<i>Schriftliche Befragung</i>
<i>Teilnehmer</i>	MitarbeiterInnen mit Führungsverantwortung (Projekt-, Team-, Abteilungsleiter) aus den Bereichen Zukunfts- und Trendforschung, Marktforschung, Marketing, Strategie, Innovationsmanagement	
<i>Anzahl (n)</i>	36 Interviews	29 vollständig ausgefüllte Fragebögen

	<i>Halbstandardisierte Leitfadenterviews</i>	<i>Schriftliche Befragung</i>
<i>Durchführung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 32 persönliche Interviews, 4 Telefoninterviews • Meist jeweils mit 2 oder mehr Teilnehmern zur Vermeidung von <i>Information Bias</i> • Digitale Aufzeichnung (1 Ausnahme) 	Schriftliche Beantwortung in elektronischer Form (als pdf-Formular) oder handschriftlich
<i>Dauer</i>	40-180 Minuten pro Interview	Ca. 30 Minuten Ausfülldauer

6.2.3 Datenanalyse und Auswertung

Datenanalyse und Auswertung erforderten aufgrund der schriftlichen und mündlichen Datensammlung unterschiedliche Herangehensweisen: Die schriftlich befragten Teilnehmer wurden zunächst nach zwei Dimensionen gruppiert. Dimension 1 unterschied nach Branchen. Die Branchen wurden zwei Gruppen zugeordnet: Insgesamt 18 Unternehmen aus den Bereichen Konsumgüter, Kommunikation und Automobil, bei denen private Verbraucher die wichtigste Kundengruppe darstellen, wurden der Gruppe „*Business-to-Consumer*“ (*B2C*) zugeordnet. Elf Unternehmen aus den Bereichen Finanzdienstleistungen für Firmenkunden, Energie und Materialien und High Tech, wurden in einer zweiten Gruppe „*Business-to-Business*“ (*B2B*) zusammengefasst. Die Unterteilung erfolgte aufgrund der Vermutung, dass mit der Branchengruppe unterschiedliche Zeithorizonte und entsprechend auch andere Forschungsmethoden Anwendung finden könnten.

Ähnliche Überlegungen galten für Dimension 2: Der Grad und die Dauer der Institutionalisierung von Zukunfts- und Trendforschung könnten branchenunabhängig Methodenauswahl, Mitarbeiterstärke, Budgethöhe, Zeithorizont, Themenumfang etc. stark bestimmen. Die Unternehmen wurden daher in drei Gruppen eingeteilt: Unternehmen, die keine dezidierte Abteilung *oder* keine Vollzeitmitarbeiter mit Zukunfts- und Trendforschung beschäftigen, Zukunfts- und Trendforschung also nur temporär, projektbasiert oder mit anteiligen Mitarbeiterkapazitäten betreiben, bildeten die Gruppe mit

der Bezeichnung „keine institutionalisierte Zukunfts- und Trendforschung“ (zehn Unternehmen). Unternehmen, die eine dezidierte Abteilung haben bzw. entsprechende Experten vollzeitig beschäftigen, wurden in einem weiteren Schritt nach der Dauer der Institutionalisation unterschieden. Werden Zukunfts- und Trendforschung seit weniger als fünf Jahren institutionalisiert betrieben, so gilt dies als „seit kurzem institutionalisierte Zukunfts- und Trendforschung“ (zehn Unternehmen), bei mehr als fünf Jahren „seit längerem institutionalisierte Zukunfts- und Trendforschung“ (neun Unternehmen).

Die Antworten aus den 29 Fragebögen wurden mit Hilfe von SPSS statistisch ausgewertet. Dabei fand die Einteilung anhand der Dimensionen je nach interessierender Fragestellung entlang der Forschungsfragen statt. Die Darstellung erfolgte der besseren Übersicht wegen anhand von Balken- oder Kreisdiagrammen. Die Ergebnisse werden im folgenden Kapitel näher dargestellt. Die nachstehende Tabelle 6 zeigt die Gruppierung der teilnehmenden Unternehmen auf den beiden Dimensionen.

Tabelle 6: Gruppierung der teilnehmenden Unternehmen auf zwei Dimensionen (für die Auswertung der schriftlichen Befragung)

<i>Dimension</i>	<i>Unterscheidung</i>	<i>Definition</i>	<i>Anzahl befragter Unternehmen</i>
Branchen- gruppe	„Business-to-Consumer“	Kerngeschäft eher im Vertrieb an Endkonsumenten bzw. private Haushalte <ul style="list-style-type: none"> • Konsumgüter • Telekom, Internet, Medien • Automobil 	18
	„Business-to-Business“	Kerngeschäft eher im Vertrieb an andere Unternehmen <ul style="list-style-type: none"> • Finanzdienstleitungen (Firmenkunden) • Energie, Materialien, Rohstoffe • High Tech 	11

<i>Dimension</i>	<i>Unterscheidung</i>	<i>Definition</i>	<i>Anzahl befragter Unternehmen</i>
Grad der Institutionalisation von Zukunfts- oder Trendforschung	Nicht institutionalisiert ¹²⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Keine dezidierte Abteilung <i>oder</i> • Keine Mitarbeiter, die sich vollzeitig mit Zukunfts- oder Trendforschung beschäftigen 	10
	Seit kurzem institutionalisiert	<ul style="list-style-type: none"> • Dezidierte Abteilung oder Mitarbeiter • Etablierung vor weniger als 5 Jahren 	10
	Seit längerem institutionalisiert	<ul style="list-style-type: none"> • Dezidierte Abteilung oder Mitarbeiter • Etablierung vor 5 Jahren oder mehr 	9

Für die Analyse und Auswertung der aus den Interviews stammenden qualitativen Daten musste eine andere Herangehensweise gewählt werden. Aufgrund des umfangreichen erhobenen Materials war es wichtig, mit einer systematischen Analysemethode zu operieren, die eine Trennung unwesentlicher von wesentlichen Informationen erleichterte und einen Beitrag zur Qualitätssicherung der Auswertung leisten konnte (Kruthoff, 2005, S. 84f). Die Auswertung der qualitativen Interviewtexte folgt daher einem vierphasigen Vorgehen (vgl. hierzu auch Lamnek, 2005, S. 402ff):

Bis auf eine Ausnahme wurde der Inhalt aller 36 Interviews unmittelbar nach einem Interview schriftlich festgehalten bzw. der digitale Mitschnitt transkribiert. Bei Experteninterviews wird eine komplette Transkription nicht als zwingend notwendig erachtet (Mason, J., 2002, S. 77; Meuser & Nagel, 2005, S. 83): Auf den Forschungsgegenstand bezogene Aussagen wurden transkribiert; davon abweichende „Erzählungen“, die keinen Beitrag zum Forschungsinteresse leisten konnten, wurden lediglich stichpunktartig festgehalten. In einem weiteren Schritt erfolgte eine Einzelfallanalyse (vgl. zu diesem Vorgehen Meuser & Nagel, 2005, S. 80ff). Hierzu wurden alle in einem Interview gemachten Aussagen nach Inhalten systematisch kategorisiert und bestimmten „Überschriften“ zugeordnet. Sofern vorhanden erfolgte ein Abgleich mit Sekundärliteratur

¹²⁷ Unternehmen in dieser Gruppe beschäftigen sich temporär, projektbasiert oder mit anteiligen Mitarbeiterkapazitäten mit Zukunfts- und Trendforschungsthemen.

und Ergebnissen älterer Studien. Die nach Inhalten systematisierten Subeinheiten wurden in einer Datenbank tabellarisch angeordnet: In den Spalten wurden die jeweiligen Unternehmen und in den Zeilen die Aussagen der jeweiligen Interviewpartner eingetragen. Die Tabellenform erlaubte eine vergleichende Übersicht zwischen den einzelnen Unternehmen einerseits und den branchenspezifischen Informationen andererseits. Hierdurch wurde eine generalisierende Analyse aller Aussagen möglich, indem alle Informationen aus den Einzelfällen einem systematischen Vergleich unterzogen werden konnten (vgl. hierzu Meuser & Nagel, 2005, S. 80ff; Yan & Gray, 1994, S. 1486ff). In einem vierten Schritt erfolgte eine Kontrolle, indem die transkribierten oder protokollierten Interviews noch einmal mit den verdichteten Erkenntnissen abgeglichen wurden. „Die Interpretation findet also auf zwei Ebenen statt. Zum einen werden die empirischen Ergebnisse innerhalb der Untersuchung interpretiert. Zum anderen werden Ergebnisse und Folgerungen aus der Untersuchung mit bestehenden Theorien oder anderen Forschungsergebnissen verglichen und verknüpft“ (Atteslander, 2006, S. 298). Aus den Ergebnissen wurden anschließend Implikationen für die Praxis und für weitere wissenschaftliche Forschung abgeleitet. Diese wurden schließlich mit den interviewten Experten abgeglichen und diskutiert. Die nachstehende Tabelle 7 fasst die einzelnen Forschungsschritte der qualitativen Untersuchung mit einer kurzen Beschreibung zusammen.

Tabelle 7: Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung

<i>Untersuchungsschritt</i>	<i>Beschreibung</i>
Literaturanalyse	Sichtung und Analyse der wissenschaftlichen Literatur im Bereich Zukunfts- und Trendforschung, strategisches Management, Prognoseverfahren
Identifikation, Auswahl und Kontaktierung studieninteressanter Unternehmen	Internet-, Literatur- und Dokumentenrecherche; Auswahl von 45 Unternehmen anhand vorab definierter Kriterien
Diskussion der Forschungsfragen und empirischen Vorgehensweise in Expertenrunden mit Sozialwissenschaftlern	Präsentation des Forschungsvorhabens und Diskussion in Forschungskolloquien, Einzelgespräche mit betreuendem Professor, Austausch und Diskussion mit Doktoranden mit ähnlichen Themen, Fragestellungen oder empirischem Vorgehen

<i>Untersuchungsschritt</i>	<i>Beschreibung</i>
Pretest des Fragebogens und Pretest des halbstandardisierten Interviewleitfadens	Pretest durch mit dem Thema vertraute Sozialwissenschaftler, <i>Corporate Foresight</i> -Experten aus Unternehmen
Durchführung der Interviews mit Unternehmensrepräsentanten und Beantwortung der Fragebogen	Datenerhebung bei 39 Unternehmen: halbstandardisierte Leitfadeninterviews in 36 Unternehmen mit 43 Interviewpartnern; Beantwortung des Fragebogens durch 29 Unternehmen
Auswertung und Analyse des quantitativen und qualitativen Datenmaterials	Transkription der Interviews, systematische Kategorisierung von Interviewinhalten und vergleichende Übersicht in Tabellenform, statistische Auswertung der Fragebögen
(Fallweise) Überprüfung der Interviewprotokolle	Zusenden der Interviewprotokolle
Dokumentenanalyse	Analyse erhaltener interner Dokumente und Präsentationen, Papers
Diskussion und Evaluation der Ergebnisse mit Experten	Aufbereitung und Analyse der Fallstudien; Diskussion und Evaluation der Ergebnisse
Ergebnisdarstellung und Implikationen	Vergleichende Analyse der Fallstudien, Feststellen von Parallelen und Unterschieden, Ziehen von Implikationen für Wissenschaft und Praxis

6.2.4 Evaluationskriterien und Maßnahmen der Qualitätssicherung

In der Wissenschaft haben sich eine Reihe von Evaluations- bzw. Gütekriterien etabliert, die die Qualität des Forschungsprozesses und insbesondere seiner Ergebnisse gewährleisten sollen. Im Rahmen quantitativer Forschung sind dies Reliabilität, Validität und Objektivität. „Unter Reliabilität versteht man dabei das Ausmaß, in dem die Anwendung eines Erhebungsinstrumentes bei wiederholten Datenerhebungen unter gleichen Bedingungen und bei denselben Probanden das gleiche Ergebnis erzielt. Die Validitätsprüfung gibt an, inwieweit die Anwendung eines Erhebungsinstrumentes tatsächlich die Variable misst, die es zu messen vorgibt“ (Atteslander, 2006, S. 278). Weitere übliche (positivistische) Wissenschaftskriterien sind Signifikanz, Wiederholbarkeit, sowie Generalisierbarkeit und Kompatibilität von Theorie und Praxis (Kruthoff, 2005, S. 101). Da qualitative Forschung sich oftmals mit komplexen, einmaligen und nicht zu

quantifizierenden realen Phänomenen beschäftigt, können an sie nicht die gleichen Gütekriterien angelegt werden. Gleichsam gibt es jedoch auch für qualitative Forschung Maßgaben, die eine hohe Qualität der Forschung sicherzustellen suchen (Lamnek, 1995, S. 93ff; Mayring, 1990, S. 9ff, 103ff). In der Literatur wurden zahlreiche Vorschläge zur Assimilation quantitativer Gütekriterien an qualitative Forschung entwickelt. Speziell zur Beurteilung von Fallstudienforschung hat Yin (2003, S. 34ff) einen Katalog von vier Evaluationskriterien erarbeitet, der die Plausibilität der gemachten Forschungsaussagen überprüfen soll und in der Literatur breite Zustimmung findet. Im Folgenden sollen kurz diese Kriterien (Konstruktvalidität, Interne Validität, Externe Validität und Reliabilität) dargestellt und in Zusammenhang mit dem Forschungsprozess gesetzt werden.

Konstruktvalidität als „establishing correct operational measures for the concepts being studied“ (Yin, 2003, S. 34) steht im Mittelpunkt von Fallstudienforschung. Damit soll sichergestellt werden, dass nur geeignete Datenerhebungsverfahren zum Einsatz kommen, damit die Untersuchungsergebnisse neutral und objektiv sind. Durch die Beachtung der von Yin vorgeschlagenen prozessstufenspezifischen Techniken wurden im Rahmen dieses Forschungsprojektes bei der Datensammlung zum einen unter Einsatz verschiedener Methoden (schriftliche und mündliche Befragung) verschiedene Informationsquellen herangezogen (Sekundärliteratur, Dokumentenanalysen, Interviews mit mehreren Experten pro Fallstudie) und so das Prinzip der Triangulation berücksichtigt. Hierunter ist eine mögliche Kombination sämtlicher Forschungsaspekte zu verstehen (Datenquellen, Methoden, Forscher, Theorien, etc.; Yin, 1994, S. 14). Durch die sukzessive Aufzeichnung und Protokollierung der Aussagen wurden während der Datensammlung „logische Beweisketten“ für eine bessere Nachvollziehbarkeit, Transparenz und argumentative Untermauerung aufgebaut. Die Datenanalyse erfolgte im Sinne der Triangulation auch im multipersonalen Diskurs: Zum einen wurden Interviewprotokolle zur Bestätigung an die jeweiligen Interviewpartner versandt, zum anderen wurden Forschungsergebnisse mit Experten aus Wissenschaft und Praxis (Präsentation und Diskussion mit Fallstudienteilnehmern) diskutiert.

Interne Validität bedeutet „establishing a causal relationship, whereby certain conditions are shown to lead to other conditions, as distinguished from spurious relationships“

(Yin, 2003, S. 34) und spielt insbesondere bei der Datenanalyse (und Theoriebildung) eine Rolle. Auch hierfür werden in der Literatur verschiedene Techniken vorgeschlagen (z.B. *pattern matching*, Bildung von Kausal- und Erklärungsketten, Miteinbeziehen alternativer Erklärungsansätze), um die Glaubwürdigkeit der Forschungsergebnisse und Implikationen zu überprüfen und sicherzustellen. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden innerhalb der einzelnen Fallstudien sowie zwischen diesen Muster-Vergleiche angestellt und festgestellte Ähnlichkeiten mit den Ergebnissen früherer Studien und Literatur (auf Übereinstimmung und Widersprüche) verglichen. Das iterative Vorgehen von Datensammlung und -analyse (zwischen den Fallstudien) und eine damit einhergehende permanente Überprüfung bisheriger Schlussfolgerungen ermöglichten eine sukzessive Absicherung der Ergebnisse und daraus abgeleiteter Erklärungsmuster. Die Ergebnisse mussten innerhalb einer Fallstudie über alle Datenquellen (Interviewpartner, Dokumente) konsistent sein, Phänomene aber auch in verschiedenen Fallstudien auftauchen. Dass Interviewpartner und Wissenschaftler die Ergebnisse und Implikationen überprüften, trug positiv zur kommunikativen Validierung bei. Im Diskurs mit diesen Experten wurden auch alternative Erklärungsansätze (Eisenhardt, 1989, S. 544f) berücksichtigt.

Bei dem Kriterium der Reliabilität geht es um „demonstrating that the operations of a study – such as the data collection procedures – can be repeated, with the same results“ (Yin, 2003, S. 34). Wiederholbarkeit und logische Konsistenz der Forschungsergebnisse sind Anforderungskriterien (a.a.O., S. 37ff). Damit soll sichergestellt werden, dass der Forschungsprozess auch exakt ausgeführt wurde. Im Rahmen qualitativer Forschung ist eine exakte Wiederholbarkeit aufgrund situativer Spezifika oftmals nicht ohne weiteres möglich. Einige Autoren fordern daher das weniger strenge Kriterium der „Nachvollziehbarkeit“ des Forschungsprozesses (Trillitsch, 2004, S. 181). Im Rahmen dieser Forschungsstudie wurden verschiedene Techniken zur Erfüllung des Reliabilitätskriteriums berücksichtigt: Interviewgespräche wurden protokolliert, passagenweise transkribiert und den Interviewpartnern zur Kontrolle zugesandt. Ergebnisse wurden mit Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutiert und gedeutet (vgl. Prinzip der Triangulation). Die Ergebnisse wurden umfassend dokumentiert und in einer Datenbank hinterlegt.

Damit sollte eine möglichst hohe Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses für Dritte ermöglicht werden.

Die externe Validität als „the domain to which a study“s findings can be generalized“ (Yin, 2003, S. 34) zielt auf die Generalisier- und Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse ab (vgl. zu den in der Literatur empfohlenen Techniken auch Eisenhardt, 1989, S. 544ff; Riege, 2003, S. 82). Einige Autoren bezweifeln prinzipiell die Generalisierbarkeit von Ergebnissen aus Fallstudienforschung (Kittel-Wegner & Meyer, 2003, 36ff), da die erhobenen Informationen einem spezifischen Kontext entstammten und nicht auf andere beliebige Kontexte übertragbar seien. Yin (2003, S. 32) bemerkt allerdings, dass es sich hierbei nicht um eine statistische, sondern eine analytische Generalisierbarkeit von Ergebnissen handele. Nach Mitchell (1983) ist „the inference about the logical relationship between the two characteristics [...] not based upon the representatives of the sample and therefore upon its typicality, but rather upon the plausibility or upon the logicity of the nexus between the two characteristics“ (S. 198). Um auch die externe Validität der Untersuchungsergebnisse zu gewährleisten, wurden Mehrfallstudien durchgeführt; die Untersuchungsergebnisse beziehen sich daher auf immer wieder begegnete Phänomene und Gemeinsamkeiten (*pattern match*) aller befragten Unternehmen, weisen somit eine hohe Replikationslogik und ein entsprechendes Generalisierungspotenzial auf. Darüber hinaus konnten für die Studie mit 39 Fallstudien deutlich mehr Teilnehmer gewonnen werden, als dies im Rahmen von Fallstudienforschung für notwendig erachtet wird. Weiter wurden die Ergebnisse kontinuierlich mit der Fachliteratur und den Ergebnissen älterer, aber vergleichbarer Studien kontrastiert und abgeglichen. Das Ausmaß an Übereinstimmung reflektiert dabei zu einem gewissen Grad auch die externe Validität der Untersuchung.

Obige Ausführungen zeigen die Bemühungen, durch Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Orientierung an vorab festgelegten Regeln, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation den Qualitäts- und Gütekriterien qualitativer Forschung gerecht zu werden (Kepper, 1996, S. 205ff; Mayring, 2002, S. 144ff). Im Folgenden sollen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dar-

gestellt und die Bedeutung von *Corporate Foresight* als strategische Kompetenz illustriert werden.

7 Ergebnisse

Ein Ziel dieser Arbeit ist es, Faktoren für das erfolgreiche Durchführen von Zukunfts- und Trendforschung zu identifizieren und *Best Practices* zu formulieren. In einem ersten Schritt hierfür sollen in diesem Kapitel die Untersuchungsergebnisse entlang der Forschungsfragen zu Organisation, Themengenerierung, Methoden, Inhalte und Ergebnistransfer von Zukunfts- und Trendforschung zunächst deskriptiv geschildert werden; dabei soll auch ein Abgleich mit Forschungsergebnissen früherer Studien erfolgen. In Kapitel 8 sollen dann Ableitungen und Implikationen für *Best Practices* getroffen und ein idealtypischer Forschungsprozess aufgesetzt werden. Abschließend wird ein integriertes Erfolgsmodell entworfen, das die Beziehung zwischen einzelnen Erfolgsfaktoren und einer Kompetenz zur Reduktion von Unsicherheiten als Voraussetzung für Unternehmenserfolg illustrieren soll.

7.1 Forschungsfrage 1: Organisation von Corporate Foresight

Beobachtungen aus Literaturstudien und Praxis lassen vermuten, dass die organisationale Einbindung von Zukunfts- und Trendforschung unternehmensindividuell – beispielsweise in Abhängigkeit der Aufmerksamkeit durch das Management oder vorhandener betrieblicher Strukturen (Gruber & Venter, 2006, S. 966) – ausgestaltet ist. Um Erfolgsfaktoren für Zukunfts- und Trendforschung identifizieren zu können, ist daher zunächst die organisatorische bzw. institutionelle Verankerung von Interesse (Forschungsfrage 1). Es erscheint sinnvoll, zwischen Unternehmen, die „Zukunfts- und Trendforschung betreiben“ und Unternehmen mit einer „Institutionalisierung von Zukunfts- und Trendforschung“ zu unterscheiden. Unternehmen, die „Zukunfts- und Trendforschung betreiben“, beschäftigen sich in irgendeiner Form mit Zukunftsthemen und ziehen hierbei auch Vorgehensweisen der Zukunfts- und Trendforschung heran; eine Verankerung im Organigramm ist dabei keine notwendige Voraussetzung. Davon zu differenzieren ist die Frage nach der organisatorischen Institutionalisierung, d.h. der Frage, wie Zukunftsthemen in Ablauf- und Aufbauorganisation berücksichtigt werden.

Die Hälfte der befragten Unternehmen betreiben erst seit relativ kurzer Zeit Zukunfts- und Trendforschung (seit weniger als fünf Jahren). *B2B*-Unternehmen betreiben *Corporate Foresight* länger als *B2C*-Unternehmen (64% der befragten *B2B*-Unternehmen seit mehr als fünf Jahren, 18% davon bereits seit mehr als 15 Jahren; vgl. Abbildung 16 und Abbildung 17). Diese Erkenntnis bestätigt vorangegangene Studien.

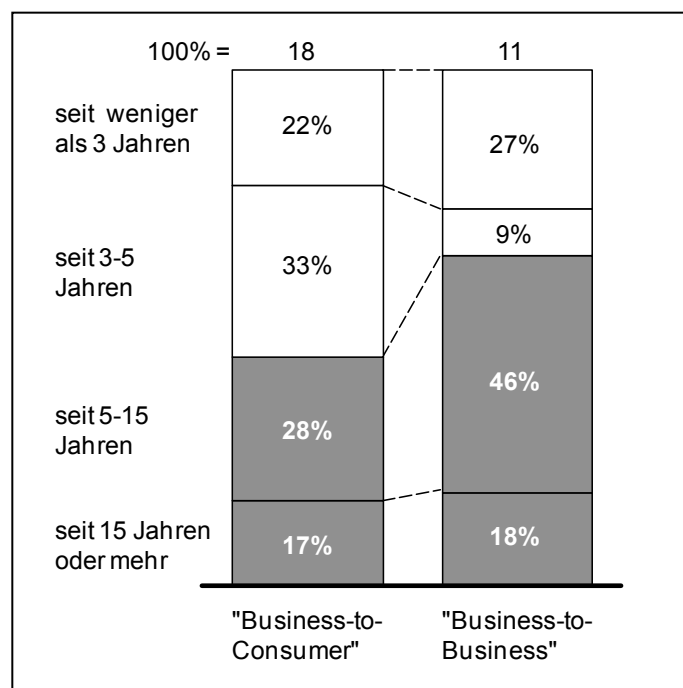


Abbildung 16: Nach *B2C*- und *B2B*-Unternehmen getrennte Übersicht, seit wann *Corporate Foresight* in Unternehmen betrieben wird

Es zeigt sich, dass 71% der Konsumgüterunternehmen Zukunfts- und Trendforschung seit weniger als fünf Jahren betreiben. Eine mögliche Erklärung sind die relative Entwicklungs- und Lebensdauer vieler Produkte dieser Branche. Wichtiger als eine Langfristperspektive war, so einige Interviewteilnehmer, die Informationsgewinnung durch Marktforschung. Wie sich weiterhin auch aus den Interviews ergibt, wird es mit zunehmender Dynamik und Konkurrenzdruck im Rahmen der Globalisierung wichtiger, bereits erkennbare zukünftige oder noch nicht artikulierte Abnehmerbedürfnisse zu antizipieren und sich von der Marktmasse abhebende, differenzierungsstarke Produkte und Dienstleistungen anzubieten.

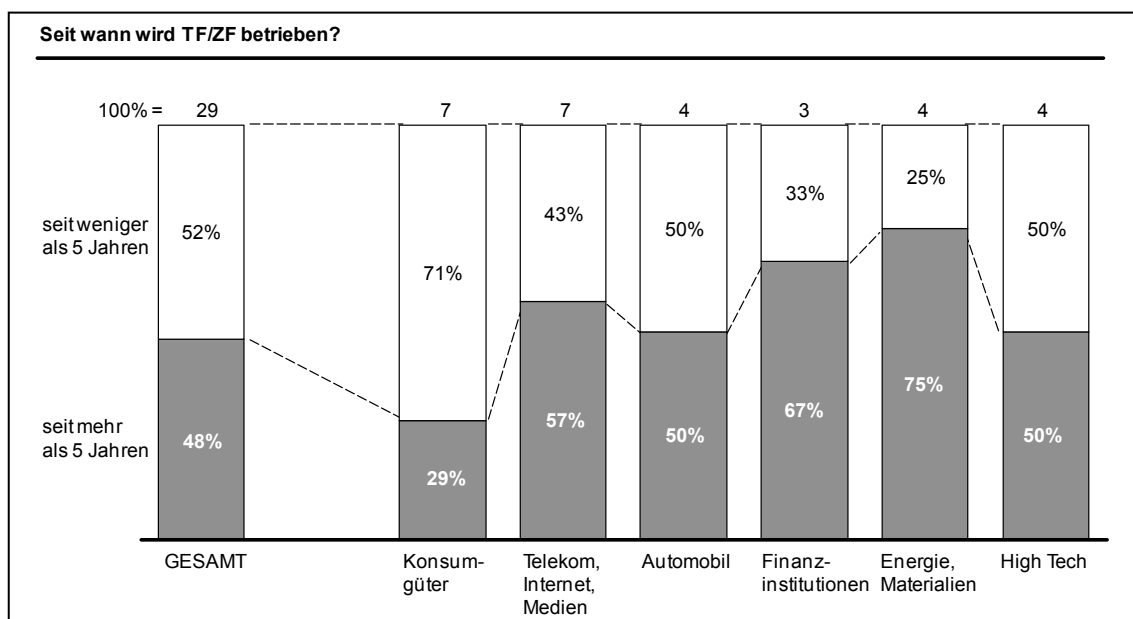


Abbildung 17: Nach Branchen aufgeteilte Übersicht, seit wann Corporate Foresight in Unternehmen betrieben wird

Da der Bedarf an Zukunfts- und Trendforschung im Konsumgüterbereich relativ jung ist, verwundert es nicht, dass der Institutionalisierungsgrad in dieser Branche noch gering ist: Bei 57% der befragten Konsumgüterunternehmen sind Zukunfts- und Trendforschung nicht fest im Organigramm verankert; bei 43% sind Zukunfts- und Trendforschung immerhin seit kürzerem institutionalisiert (vgl. Abbildung 18).

Der hohe Institutionalisierungsgrad von Finanz- und Versicherungsinstitutionen (zwei von drei befragten Großunternehmen haben seit mehr als fünf Jahren *Corporate Foresight* institutionalisiert) wird von den Interviewpartnern der entsprechenden Unternehmen damit erklärt, dass sämtliche in der theoretischen Abhandlung genannten Quellen strategischer Unsicherheit relevant für die Unternehmenstätigkeiten seien: Zu den Haupttätigkeiten von Finanzinstitutionen gehören die Bewertung, Transformation, Handel und Übernahme von Risiken, wobei strukturelle Veränderungen des sozioökonomischen Umfeldes diese Aufgaben erschweren (vgl. Hofman, Rollwagen & Schneider, 2007). Entwicklungen in Makroökonomie (z.B. Globalisierung, weltweite Wirtschaftsentwicklungen, Rezessionsgefahren, sonstige Markttrends etc.), Aufkommen neuer Technologien (evtl. neue Investitions- und Geschäftsfelder), Veränderungen der

natürlichen Umwelt (z.B. Verknappung erneuerbarer und nicht erneuerbarer Ressourcen, Klimawandel, Naturkatastrophen)¹²⁸, gesellschaftliche Veränderungen (z.B. Überalterung der Gesellschaft, den damit verbundenen Pensionszahlungen, Kranken- und Rentenversicherungen etc., aber auch das generelle Konsumverhalten oder die Entwicklung zur Wissensgesellschaft), politische Entwicklungen (z.B. Kriege, Terrorismus), Veränderungen in der Rechtsprechung (z.B. Regulierung) tangieren die Aktionsfelder von Banken und Versicherungen. Die sich aus der Trendanalyse ergebenden Implikationen finden Berücksichtigung bei Investitionsentscheidungen, Anlagestrategien oder der Produktentwicklung des *Asset Managements*, die langfristige Perspektiven erfordern.

Es zeigt sich, dass Branchen mit tendenziell längerer Produktentwicklungszeit und höheren Investitionskosten (High Tech, Automobil, Energie und Materialien) *Corporate Foresight* stärker institutionalisiert haben (vgl. Abbildung 18). Diese Erkenntnis stimmt mit früheren Untersuchungsergebnissen überein (vgl. Burmeister et al., 2002).

¹²⁸ „Die Münchner Rück besitzt ein eigenes Georisiko-Forschungszentrum, in dem sich Geologen, Geografen, Geophysiker, Erdbebenexperten, Ingenieure und Meteorologen mit dem Schlimmsten beschäftigen, das die Natur dem Menschen zu bieten hat: Wirbelstürme, Erdbeben, Fluten, berstende Staudämme, Vulkanausbrüche ... Aufwändige Computerberechnungen kalkulieren die vermutliche Schadenshöhe, damit der Rückversicherer seine Policen so berechnen kann, dass Schäden im Ernstfall auch gedeckt sind“ (Kleinschmidt, 2005, S. 35).

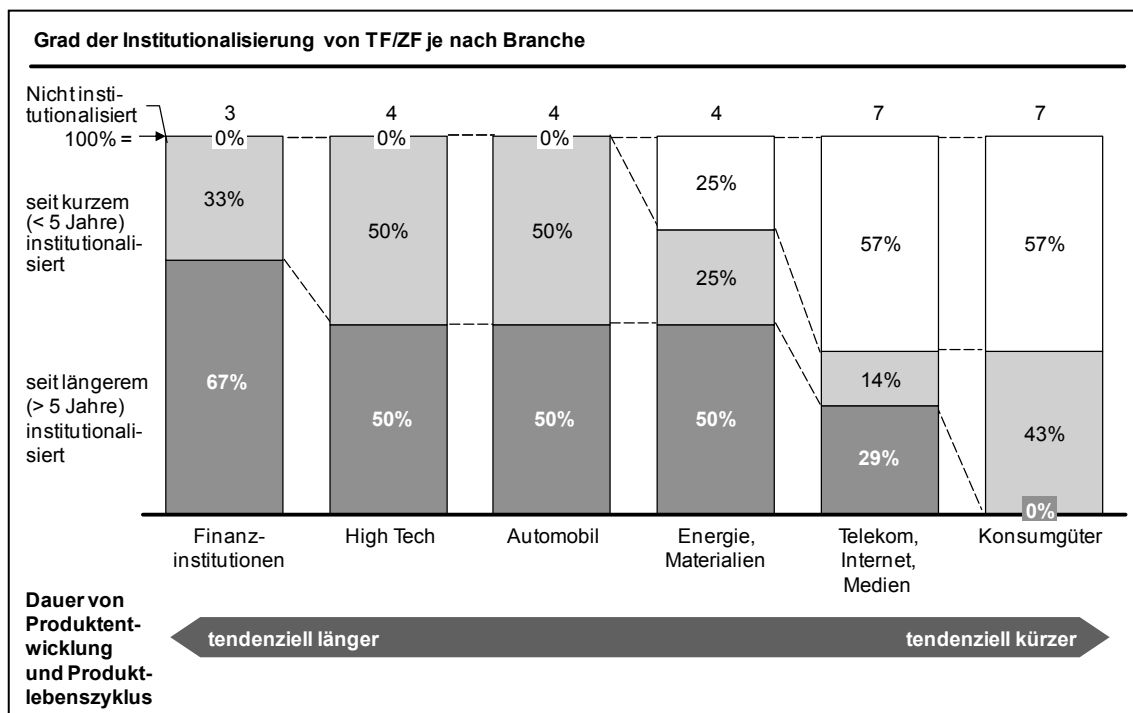


Abbildung 18: Grad der Institutionalisierung von Corporate Foresight nach Branchen-
gruppen

Im Falle der Institutionalisierung von *Corporate Foresight* ist diese in *B2B*-Unternehmen zumeist als Unterabteilung (Modell D) oder Stabsstelle (Modell E) in F&E bzw. Innovationsmanagement und in *B2C*-Unternehmen zumeist im Marketing bzw. Marktforschung angesiedelt – mit spezialisierten Mitarbeitern. Mit zunehmender Etablierung von Zukunfts- und Trendforschung ist sie in einer eigenen Abteilung organisiert und meist direkt einem Vorstandsbereich unterstellt (Modell A); in einigen Fällen fungiert *Corporate Foresight* auch als Stabsstelle des Vorstandes oder der Geschäftsführung (Modell B). Nachstehende Abbildung 19 zeigt die im Rahmen der Untersuchung häufig vorgefundenen Formen organisatorischer Ausgestaltung institutionalisierter Zukunfts- und Trendforschung.

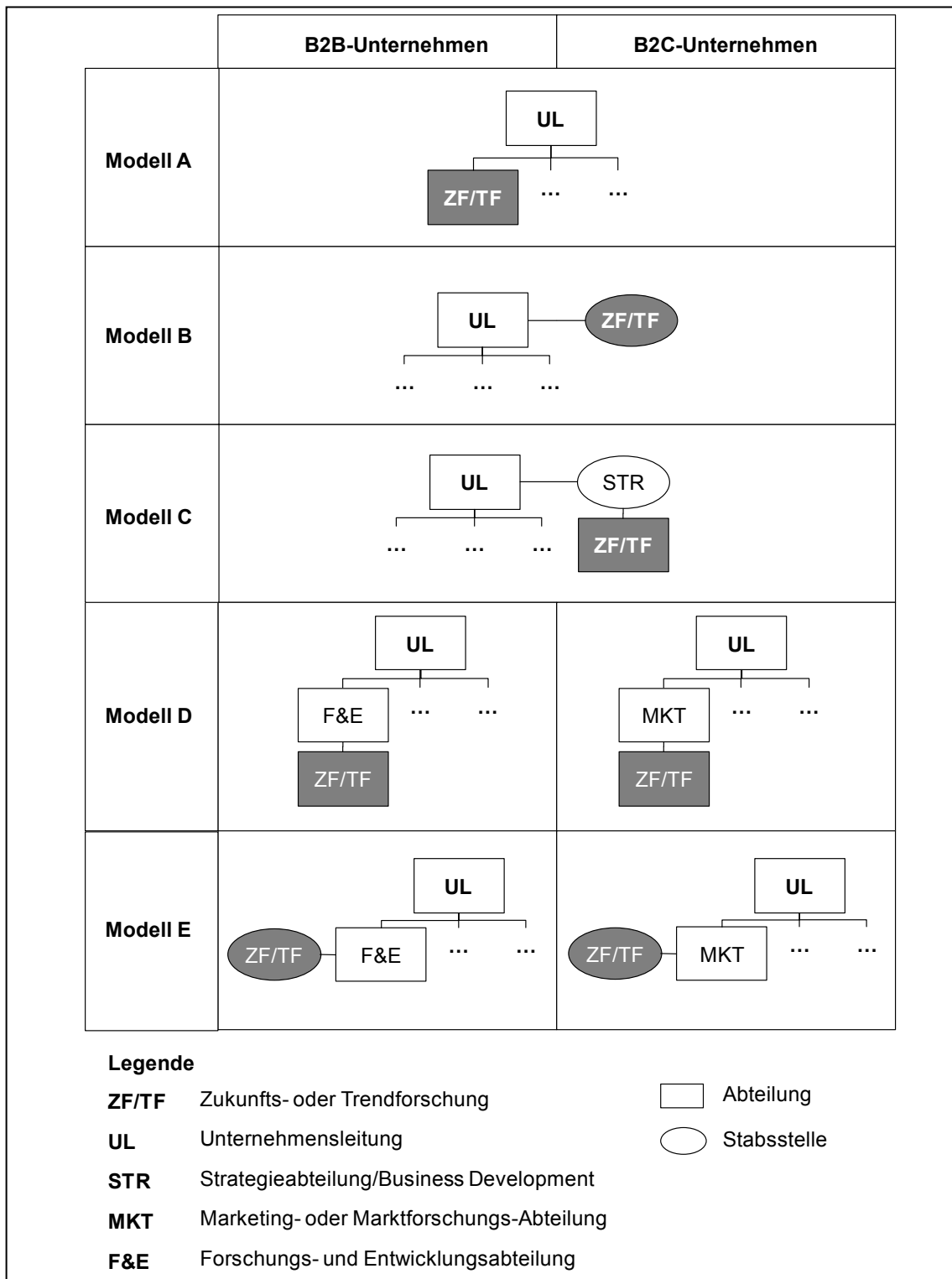


Abbildung 19: Häufige organisatorische Ausgestaltung von Corporate Foresight in Abhängigkeit von B2B- oder B2C-Zugehörigkeit von Unternehmen (in Anlehnung an Gruber & Venter, 2006, S. 975)

Die Nähe zu strategischen Fragestellungen findet auch darin ihren Ausdruck, dass Zukunftsforschung häufig als eine Untergruppe der Strategieabteilung oder im *Business Development* ihren Einsatz findet (Modell C). Bei nicht oder erst seit kurzem institutionalisierter Forschung ist diese oftmals als Untergruppe dem Marketing bzw. der Marktforschung angegliedert.

Die nachstehende Abbildung zeigt, wie Zukunfts- und Trendforschung in den schriftlich befragten Unternehmen organisiert ist.

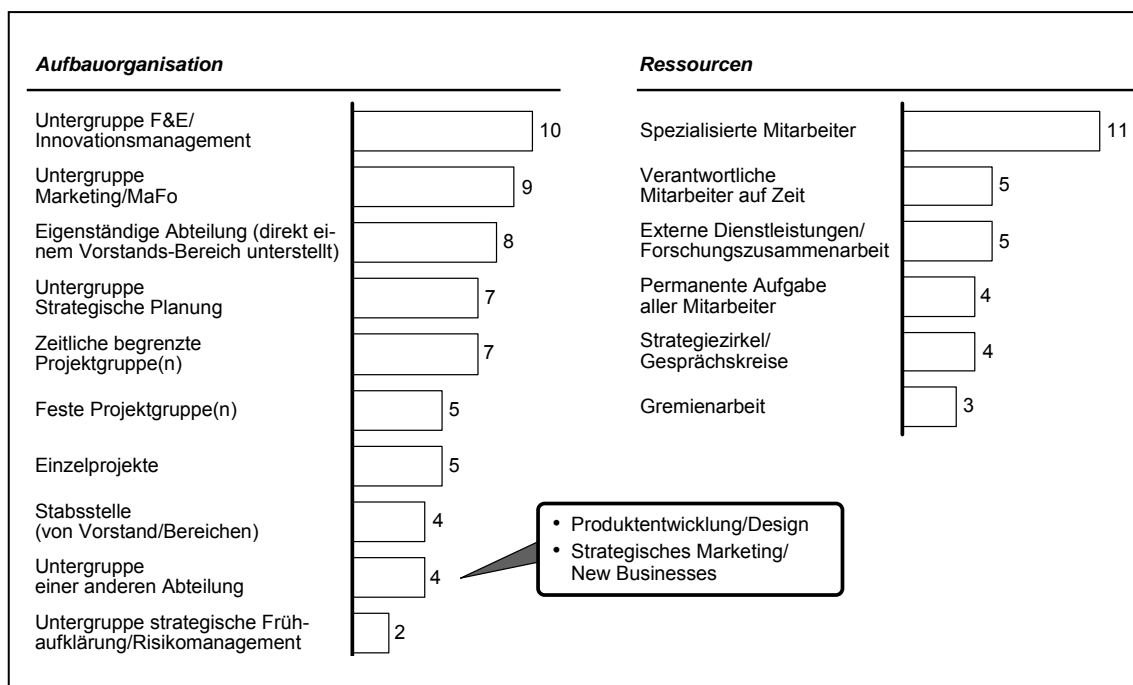


Abbildung 20: Organisatorische Verankerung von Corporate Foresight

Mit steigendem Institutionalierungsgrad finden sich Zukunfts- und Trendforschung im Bereich F&E. Dabei gehören die Unternehmen, die *Corporate Foresight* schon lange (institutionalisiert) betreiben, Branchen mit höheren anteiligen F&E-Ausgaben an. Am Kunden- bzw. Konsumentenbedarf oder dem Aufkommen neuer Technologien Produkte vorbei zu entwickeln, also Fehlinvestitionen zu tätigen, könnte in solchen Unternehmen besonders negative Auswirkungen haben und z.B. Marktanteile an Wettbewerber verlieren lassen. Dieses Ergebnis entspricht auch theoretischen Annahmen ressourcenorientierter Ansätze, insbesondere des *dynamic RbV*: Der Lebenszyklus organisationaler

Kompetenzen (*capability lifecycles*; vgl. Kapitel 5.3), die bei F&E-intensiven Unternehmen in ihrer Forschungskompetenz zu sehen sind, ist in der Regel andauernder als der Lebenszyklus von Produkten. *B2B*-Unternehmen müssen damit einen längeren Betrachtungszeitraum einnehmen als stark produkt- oder marktbezogene Unternehmen, die tendenziell den *B2C*-Bereichen zuzuschreiben sind (Gruber & Venter, 2006, S. 974).

Die Ergebnisse zur Organisation von Zukunfts- und Trendforschung decken sich mit den Erkenntnissen von Gruber und Venter (2006). Die Vorteile einer Verortung von *Foresight*-Aktivitäten in der zentralen F&E-Abteilung (entweder als eigene Unterabteilung oder als Stabsstelle) sehen die Autoren zum einen in der bereichsübergreifenden, strategischen Ausrichtung, zum anderen aber auch in der erleichterten Kopplung der Zukunftsforschung mit den Innovationsaktivitäten der Unternehmen und der auf die Bedarfe einzelner Geschäftsbereiche spezifizierten Forschung. Gruber und Venter (2006, S. 974f) weisen allerdings auch auf die damit verbundene Distanz zur Geschäftsführung hin und auf die Gefahr, dass *Foresight*-Erkenntnisse nicht ausreichend in der Unternehmensstrategie Berücksichtigung finden könnten. Bei Unternehmen, in denen *Corporate Foresight* organisational „fern“ von F&E, Marketing oder fern von Entscheidungsträgern der oberen Führungsebene ist, spielt F&E entweder eine untergeordnete Rolle oder aber die Organisationsstruktur legt eine Trennung nahe (z.B. bei starker Differenzierung der Geschäftstätigkeiten; vgl. hierzu Gruber & Venter, 2006, S. 975). In den persönlichen Gesprächen wurde fallweise eine *Top-Management*-Orientierung der Zukunfts- und Trendforschung vermisst, da die Reduktion von Unsicherheit nicht nur Produktinnovationen betreffen sollte. In einem auf Mode spezialisierten Konsumgüterunternehmen erfolgt Trendforschung in der Designabteilung. Im Interview mit diesem Unternehmen wurde dabei auf die Gefahr einer thematisch zu beschränkten und nicht für das Gesamtunternehmen relevanten Forschungstätigkeit hingewiesen. Tabelle 8 zeigt die Top-3-Nennungen zur Organisation von Zukunfts- und Trendforschung je nach Grad der Institutionalisierung.

Tabelle 8: Organisatorische Verankerung nach Grad der Institutionalisierung von Zukunfts- und Trendforschung

<i>Top-3-Nennungen inkl. gleichplatzierter Nennungen¹²⁹ (in Klammern: Anzahl Nennungen)</i>		
<i>Nicht institutionalisiert (10 Unternehmen)</i>	<i>Seit kurzem institutionalisiert (10 Unternehmen)</i>	<i>Seit längerem institutionalisiert (9 Unternehmen)</i>
Einzelprojekte (5)	Untergruppe Marketing oder Marktforschung (4)	Untergruppe F&E oder In- novationsmanagement (5)
Untergruppe Marketing oder Marktforschung (3)	Untergruppe F&E oder In- novationsmanagement (4)	Eigenständige Abteilung (4)
Zeitlich begrenzte Projekt- gruppen (3)	Eigenständige Abteilung (2)	Zeitlich begrenzte Projekt- gruppe(n) (3)
Permanente Aufgabe aller Mitarbeiter (3)	Untergruppe Strategische Unternehmensplanung (2)	Untergruppe Strategische Unternehmensplanung (3)
	Verantwortliche Mitarbei- ter auf Zeit (2)	Feste Projektgruppe (3)
	Externe Dienstleistungen oder Forschungszusam- menarbeit (2)	

Im Rahmen der Befragung wurde festgestellt, dass in *B2C*-Unternehmen *Corporate Foresight* häufig im Bereich Marketing zu verorten ist (vgl. Abbildung 21). Vier der sieben schriftlich befragten Konsumgüterunternehmen betreiben Zukunfts- und Trendforschung im Rahmen der Marktforschung. Dies könnte die bereits beschriebene höhere Bedeutung kurzfristiger Konsumentenforschung in Konsumgüterunternehmen widerspiegeln. Prognosen für die Marktentwicklung bei *FMCG*-Produkten¹³⁰ könnten auch durch die Marktforschung erstellt werden, da einfache Extrapolationen ohne signifikante Langfristperspektive ausreichen.

¹²⁹ Ohne Berücksichtigung der Kategorie „spezialisierte Mitarbeiter“.

¹³⁰ *FMCG* steht für *fast moving consumer goods*. Darunter werden schnell drehende Konsumgüter des täglichen Bedarfs verstanden. Konsumenten kaufen diese Produkte gewohnheitsmäßig und mit geringerem *Involvement*.

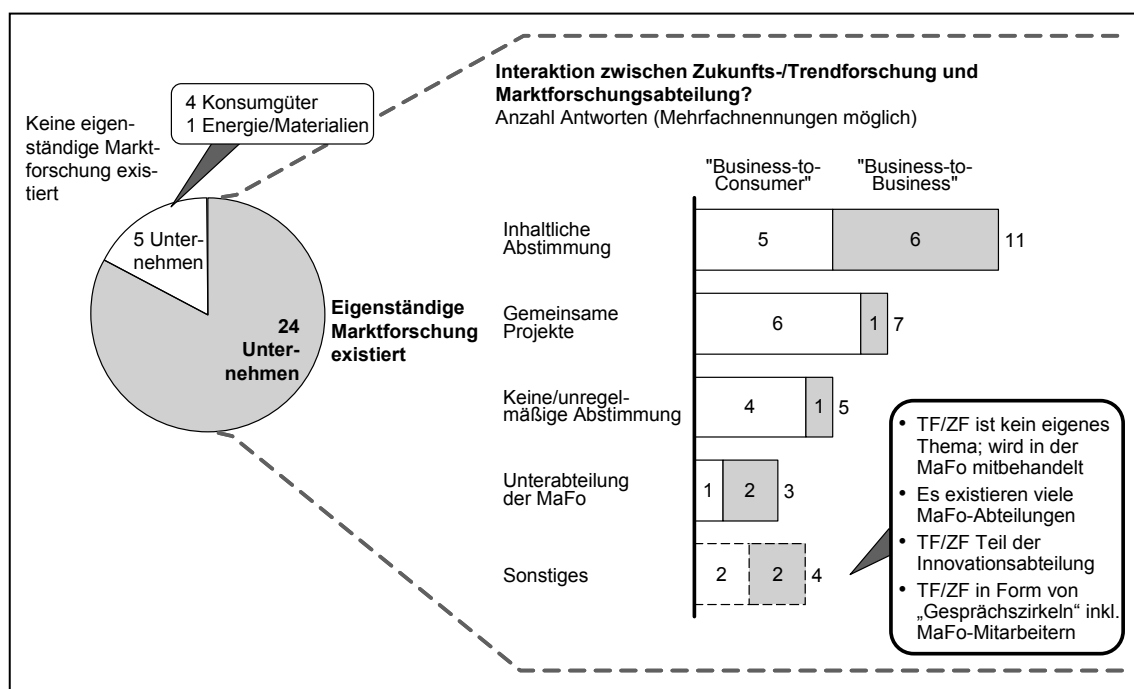


Abbildung 21: Verhältnis zwischen Corporate Foresight und Marktforschung

Ein befragtes Energieunternehmen schätzt unternehmensrelevante Zukunftsentwicklungen als sehr langsam mit der Begründung ein, der Absatzmarkt sei nicht volatil. *Corporate Foresight* spielt hier keine signifikante Rolle, so dass Zukunfts- und Trendforschung nur geringe Aufmerksamkeit im Rahmen der Marktforschung zukommt. Damit scheinen laut Befragung und Interviews Fristigkeit der Produktentwicklung und Volatilität des Absatzmarktes wichtige Faktoren für die Bedeutung von Zukunfts- und Trendforschung zu sein.

50% der Automobilunternehmen haben – trotz sehr langer Entwicklungszeiten – Zukunfts- und Trendforschung entweder im Rahmen der Marktforschung oder aber marketingnah positioniert (jeweils ein Unternehmen). Hier werden zwar auch langfristige Entwicklungen beobachtet und Implikationen abgeleitet; dies erfolgt dann aber auf abstraktem Niveau und mit generell gehaltenen Formulierungen. Im Fokus stehen dagegen kurz- bis mittelfristige, sehr konkrete Fragestellungen, die einen starken Produktbezug aufweisen und in intensiver Kooperation mit Innovationsgruppen oder entsprechenden Fachabteilungen zu Stande kommen. Es geht um Relevanzbeurteilung und Abgleich

möglicher Produktinnovationen oder -variationen mit den unternehmenseigenen Kunden- und Konsumentenbildern, ebenso um einen Abgleich des *Fits* möglicher Produkte mit der Unternehmens- und Markenstrategie und dem bestehenden Produktportfolio. Untersucht werden beispielsweise Marktpotenziale denkbarer Innovationen sowie Möglichkeiten, das Wertversprechen der Produkte als Differenzierungsmerkmal weiter auszubauen. Die Produktgestaltung an sich obliegt in diesen Fällen den Fachabteilungen.

Im Rahmen der persönlichen Gespräche zeigte sich, dass sowohl externe als auch interne Impulse ausschlaggebend für die Initiierung einer organisatorischen Verankerung von *Corporate Foresight* waren. Die Institutionalisierung erfolgte meistens auf Veranlassung des Top-Managements (*top-down*), seltener durch die Initiative einzelner Mitarbeiter aus der Linie (*bottom-up*). Externe Impulse entstanden beispielsweise aus intensivem Wettbewerb um Innovationen, politischen Veränderungen, nachhaltigen Veränderungen von Markt- und Wettbewerbsstrukturen, ökonomischen oder ökologischen Schockerlebnissen (z.B. die Ölkrise, Naturkatastrophen), Bedarf an Generierung marktnahem Wissens oder neu in den Fokus tretenden Forschungs- und Technologiefeldern, die einen längeren Zeithorizont erforderten. Oftmals gingen interne Erfordernisse einher: F&E-orientierte Prozesse erwiesen sich häufig als ineffektiv, der Bedarf an kundenorientierten Innovationsprozessen stieg deutlich an. Eine zunehmend komplexer werdende Produkt- und Servicelandschaft machte die Einführung von Standards notwendig. Die Umsetzung von Ideen erforderte strukturierte Abläufe und begleitende Prozesse. Kürzer werdende Produktlebenszyklen, steigende Komplexität und Unsicherheit in Entscheidungsprozessen, die Notwendigkeit einer übergreifenden strategischen Sicht – operative Einheiten konzentrierten sich zu stark auf das Tagesgeschäft – oder eine konzernweite Bündelung und aktive Nutzung des innovativen *Know-hows* forcierten die Einrichtung einer *Corporate Foresight*-Abteilung oder eines entsprechenden Teams. In einer internen Dokumentation eines Unternehmens aus der Automobilbranche heißt es über die Bedeutung von *Corporate Foresight* (o.J.):

Die Beschäftigung mit der Zukunft von Märkten und Kunden ist für (...) [das Unternehmen] mit zunehmender Produktvielfalt und damit einhergehender Aus-

differenzierung von Zielgruppen und deren Bedürfnissen immer wichtiger geworden. Trendforschung unterstützt die frühzeitige Identifikation von Market-Pull-Faktoren und trägt so zu einem frühen Zeitpunkt zum späteren Erfolg von Produkten bei. Neben Szenarioanalysen, die langfristige Phänomene auf der Makro-Umfeldebene betrachten, stellen Trendanalysen ein wichtiges Instrument der anwendungsorientierten Zukunftsforschung (...) [des Unternehmens] dar. Trendanalysen beschäftigen sich mit Phänomenen auf der Mesoebene und sind damit auch eindeutig von konkreten Marktforschungsaufgaben abzugrenzen, die an der Mikroebene – dem einzelnen Kunden – anknüpfen. (S. 144f)

Die Ziele etablierter *Corporate Foresight*-Abteilungen reichen von einer zielgruppengerechteren Ansprache, der Institutionalisierung von Innovationsprozessen und einer entsprechenden Verankerung in der Unternehmenskultur („Wir sind innovativ“). Durch die Einrichtung zusätzlicher Ressourcen für „strategisches Denken“ soll Distanz zum operativen Geschäft und eine Abteilung ohne Routine-Agenda geschaffen werden, die helfen soll, Unsicherheiten bei strategischen Entscheidungen zu reduzieren. Die Deutsche Bank *Research* formuliert ihr *Mission Statement* im Rahmen des „*Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis*“ wie folgt (Rollwagen et al., 2006):

Scenarios and trend analyses are being conducted projecting the development of societies from economic, technological and societal angles. These analyses support the Bank in spotting new business opportunities and concerning decisions about the riskiness of certain endeavours. That way, the bank is enabled to respond to trends – diversifying investments globally as well as developing corresponding financial products for its clients. Unlike other foresight practices in financial services, the foresight work of Deutsche Bank Research is not confined

to delivering knowledge about trends in the financial services industry. The Macro trends team not only scrutinizes how the business landscape, the different service providers and their forms of service provision have been and will be changing. Rather, foresight in DBR focuses on delivering future scans of broad trends in economy, society, and technology for our decision makers, our clients as well as for stakeholders in society. (S. 3)

Wie aus Abbildung 22 hervorgeht, nimmt mit zunehmendem Institutionalierungsgrad die Personalstärke deutlich zu. Die Hälfte der Unternehmen mit dezidiertem *Corporate Foresight*-Abteilung beschäftigen dort mehr als fünf Mitarbeiter.

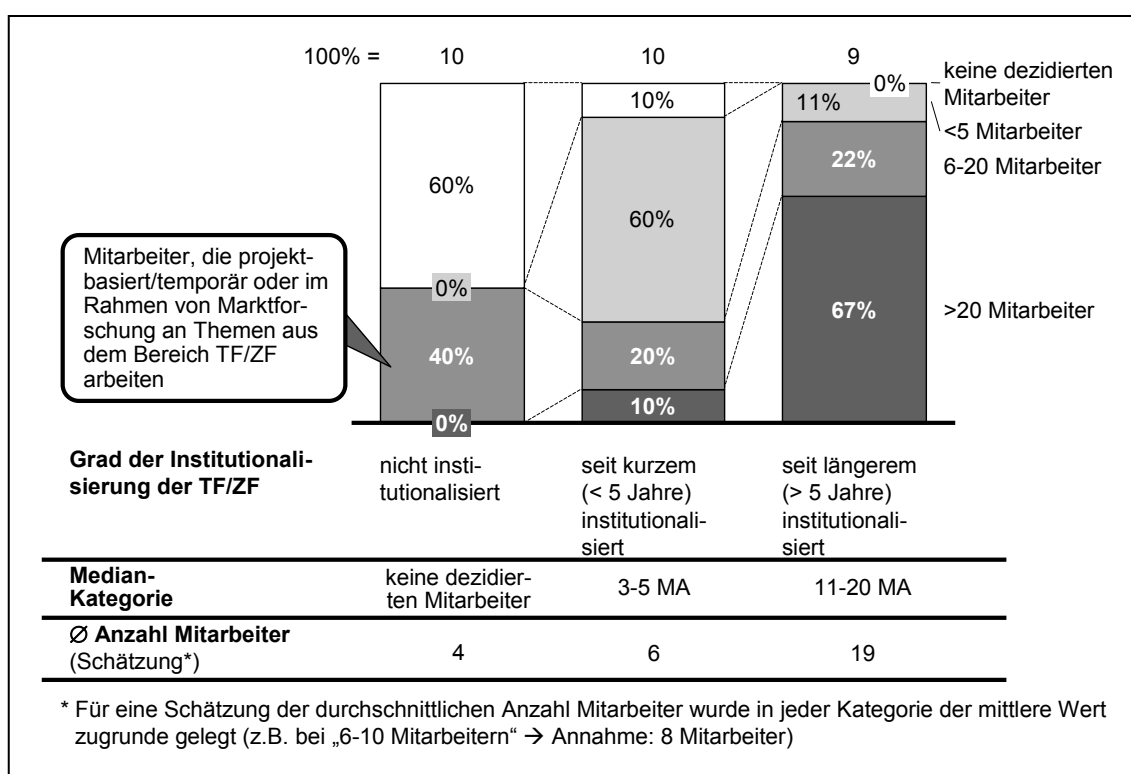


Abbildung 22: Anzahl Mitarbeiter im Corporate Foresight Bereich je nach Grad der Institutionalisation

Unternehmen aus den Branchen High Tech, Automobil und Energie und Materialien beschäftigen tendenziell mehr Mitarbeiter mit *Corporate Foresight*-Verantwortlichkeiten als in anderen Branchen (vgl. Abbildung 23). Dabei gibt es in allen Branchen Unternehmen, deren Abteilungsgröße 20 Mitarbeiter übersteigt.

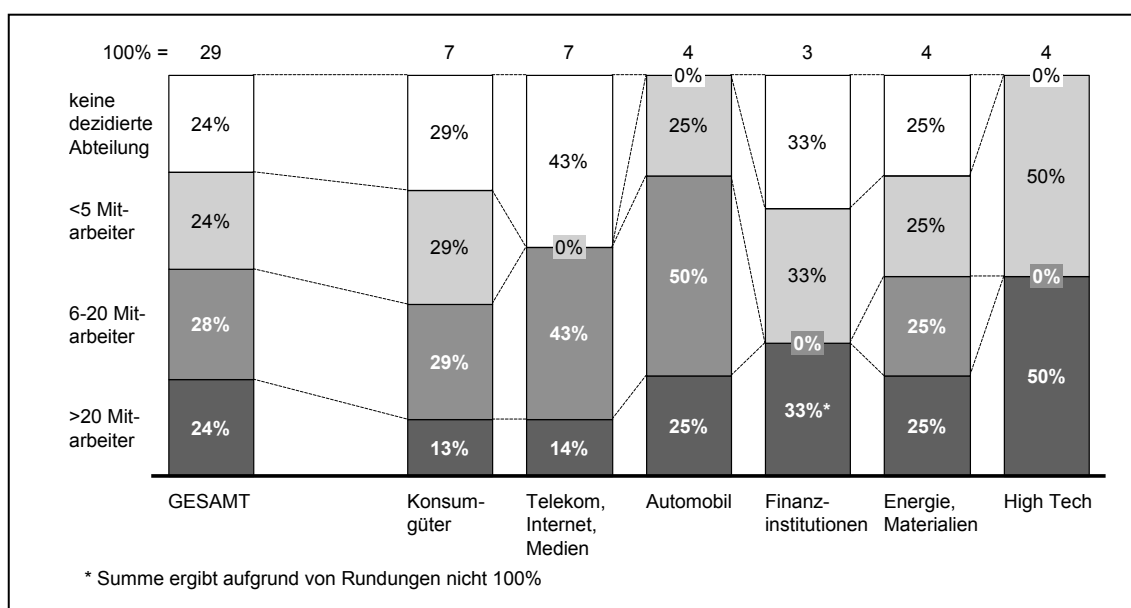


Abbildung 23: Anzahl Mitarbeiter in dezidierten Abteilungen für Zukunfts- und Trendforschung nach Branchengruppen

Mit dem Institutionalisierungsgrad nimmt nicht nur die Personalstärke, sondern auch das Budget tendenziell zu. Bei nicht institutionalisierter sowie bei seit kurzem institutionalisierter Zukunfts- und Trendforschung überschreitet das Budget üblicherweise 5 Mio. € p.a. nicht; dagegen haben Abteilungen, die seit längerem institutionalisiert Zukunfts- und Trendforschung betreiben, tendenziell ein Budget von über 5 Mio. € p.a., davon vier Abteilungen mit einem Budget von über 10 Mio. € p.a..

Über alle Branchen und Institutionalisierungsgrade hinweg wurden in den Gesprächen *Buy-in* und *Involvement* des Vorstandes oder der Geschäftsführung als notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Durchführung von Zukunfts- und Trendforschung genannt – und zugleich eine inhaltliche Unabhängigkeit betont. In Zukunftsfragen sollte der

Blick auf übergreifenden Themen liegen und nicht von operativen, kurzfristig relevanten Tagesgeschäften geleitet werden. Zur Unterstützung einer heterogenen Sichtweise sollen auch die Teams und Abteilungsmitglieder heterogen zusammengesetzt sein; Inter- und Multidisziplinarität sind hierbei Kriterien für die Teamzusammenstellung. Als wichtige Kriterien wurden auch Internationalität, Mobilität und Diversität genannt. Mitarbeiter sollen ein umfangreiches Kontextwissen und eine ausgeprägte Interpretationsfähigkeit mitbringen. Erfolgreiche Teams, so ergaben die Interviews, weisen sowohl einen Mix aus erfahrenen und jungen Mitarbeitern als auch aus „*Out-of-the-box*“-Denkern und Realisten auf. Innerhalb einer Abteilung gelten flache Hierarchien und kurze Kommunikations- und Informationswege als *Best Practice*. Die Arbeitsatmosphäre soll kreativitäts- und kommunikationsförderlich sein. Zwar sollte es klare Qualitätsstandards und ein gemeinsames Verständnis darüber geben. Eine gewisse „Narrenfreiheit“ wird jedoch als essentiell für visionäres Denken aufgefasst. Es sollten daher eine Diskussionskultur, divergierende Meinungen, Proaktivität etc. gefördert werden.

Zur Vermeidung erstarrender (Denk-)Strukturen werden in größeren Abteilungen *Team*- oder *Job-Rotations* durchgeführt und eine Selbstorganisation von Projektgruppen gefördert. Auch die Bildung von „*Communities of Experts*“ wird unterstützt. Der Austausch mit Externen wird von allen Befragten als sehr wichtig angesehen. Externe können hier Experten, Wissenschaftler, Mitarbeiter anderer Unternehmen oder Berater (Beratungsunternehmen, Agenturen) sein. Externe sollen dabei helfen, den Blick zu objektivieren und so die Qualität der Ergebnisse sichern (vgl. hierzu auch Burmeister et al., 2002, S. 95). Intern sollten funktionen-, kategorien-, länder- und hierarchieübergreifend alle relevanten Beteiligten – insbesondere die Abnehmer der Ergebnisse – frühzeitig in Projekte eingebunden werden. Eine Einbindung findet oftmals im Rahmen von Workshops oder durch gemeinsame Projektgruppen statt. Auch intern kann die Beteiligung Externer die Akzeptanz von Forschungsergebnissen erhöhen. Diese Aussagen bestätigen Studienerkenntnisse von Gruber und Venter (2006).

Gruber und Venter (2006) weisen in ihrer Studie auf die Existenz von Promotoren der Zukunftsforschung hin, die die Aufgabe haben, „die Foresight-Aktivitäten sowie damit zusammenhängende Projekte innerhalb des Unternehmens voranzutreiben, dafür not-

wendige Ressourcen zu akquirieren und (Zwischen-) Ergebnisse intern zu kommunizieren. Zudem vertreten sie die Arbeiten bei Bedarf nach außen“ (a.a.O., S. 977). Erkenntnisse aus den Interviews im Rahmen dieser Untersuchung können das bestätigen. Dabei lassen sich unterschiedliche Promotor-Typen ausmachen: Die Bandbreite reicht von einzelnen Mitarbeitern, die aus persönlicher Motivation und Interesse heraus Themen rund um Zukunfts- und Trendforschung forcieren und intern wie extern kommunizieren, bis hin zu „institutionalisierten Promotoren“, in deren Aufgabenbeschreibung festgehalten ist, Erkenntnisse von Zukunfts- und Trendforschung nach innen wie außen zu kommunizieren und zu einer Diffusion beizutragen.

Sind Zukunfts- und Trendforschung nicht im Organigramm verankert, so wird *Corporate Foresight* durch spezialisierte Mitarbeiter, temporär verantwortliche Mitarbeiter oder im Rahmen zeitlich begrenzter Projektgruppen betrieben. In diesen Fällen wird von den Interviewpartnern die Beschäftigung mit Zukunftsfragen auch in der generellen Verantwortung aller Mitarbeiter gesehen. Um innovativen Ideen und Vorschlägen Gehör zu verschaffen, werden hier Gesprächskreise und Strategiezirkel als sehr wichtig eingeschätzt – wenngleich sie nicht immer von allen Teilnehmern als Instrumente der Zukunfts- und Trendforschung wahrgenommen werden. In den persönlichen Gesprächen wurde auch Besorgnis darüber geäußert, dass ein solcher Austausch durch Anregung und Initiierung einzelner Mitarbeiter erfolge; verließen sie das Unternehmen, verstüme auch der Austausch. Bedenken wurden auch dahingehend geäußert, dass Zukunfts- und Trendforschung als permanente Aufgabe aller Mitarbeiter mehr eine Philosophie denn Realität sei. Es zeigt sich: Sind Themen rund um Zukunfts- und Trendforschung nicht in Positions- und Aufgabenbeschreibungen von Mitarbeitern festgehalten, so kommen diese im operativen Tagesgeschäft zu kurz.

Um diesem Defizit entgegenzusteuern, werden in den entsprechenden Unternehmen gelegentlich externe Dienstleister (Agenturen, Beratungen) hinzugezogen. So soll sicher gestellt werden, dass grundlegende Entwicklungen nicht „verpasst“ werden. Mit zunehmendem Institutionalierungsgrad nimmt die Inanspruchnahme dieser Dienstleistung ab, nicht aber das Interesse an einem Austausch mit Externen. Interessant sind hier

insbesondere der Dialog mit anderen Unternehmen beispielsweise im Rahmen von Diskussionsforen oder der mit Wissenschaftlern aus den entsprechenden Bereichen.

Resümierend lässt sich Burmeister et al. zustimmen, dass es bisher „keine standardisierten oder allgemein üblichen Formen der Organisation und Verankerung von Zukunftsforschung und Zukunftswissen“ in Unternehmen gibt (Burmeister et al., 2002, S. 97). Es lassen sich verschiedene Charakteristika in Abhängigkeit von Branchenzugehörigkeit und Grad der Institutionalisierung ausmachen (vgl. hierzu auch Gruber & Venter, 2006, S. 974ff). *Best Practices* der organisatorischen Verankerung von *Corporate Foresight* lassen sich daher nicht ableiten. Entscheidender für erfolgreiche Zukunfts- und Trendforschung könnten prozessuale Aspekte sein. Ob die prozessuale Ausgestaltung von *Corporate Foresight*, insbesondere der Trendtransfer, organisationsabhängig ist, wird in Kapitel 7.5 erörtert.

7.2 Forschungsfrage 2: Themengenerierung und Themenabnehmer von Corporate Foresight (Inhalt)

Wie in Kapitel 4.2 aufgeführt, entstammen strategische Unsicherheiten bezüglich möglicher Zukunftsentwicklungen unternehmensspezifischen Umwelten, die technologischer, wettbewerbspolitischer, ökonomischer, ökologischer als auch soziokultureller Art sein können. Diese Quellen strategischer Unsicherheit spannen ein sehr breites Relevanz- und Themenspektrum auf. Es stellt sich dabei die Frage, wie es Unternehmen gelingt, in Anbetracht begrenzter Zeit- und Budgetressourcen sämtliche Gefahrenquellen zu beachten, relevante von irrelevanten Forschungsfeldern zu trennen (Filterlogik), notwendige Informationen zu generieren, zu verarbeiten und weiterzugeben (Trendtransfer). Dabei ist auch von Interesse, ob Unternehmen die Gefahren eines „*local search*“ bewusst oder unbewusst billigend in Kauf nehmen, oder aber im Rahmen eines „*distant search*“ beispielsweise auch Aspekte und Entwicklungen anderer Branchen Beachtung finden (vgl. zu diesen lerntheoretischen Konzepten das unter Kapitel 5.3 Gesagte). Weiter soll die Frage geklärt werden, welche Organisationseinheiten (Er-)Kenntnisse und Forschungsergebnisse einfordern bzw. in Auftrag geben.

Die schriftliche Befragung ergibt, dass Themen meist abteilungsintern zustande kommen oder vom Vorstand vorgegeben werden. Dabei spielt es keine Rolle, ob Zukunfts- und Trendforschung mehr oder weniger stark im Unternehmen institutionalisiert sind (jeweils etwa 50%).

Zur Identifikation relevanter Beobachtungsfelder wird in der Literatur eine „*outside-in*“-Perspektive postuliert: „Successful companies take an outside-inside view of their business. They recognize that the marketing environment is constantly presenting new opportunities and threats, and they understand the importance of continuously monitoring and adapting to that environment“ (Kotler, 2002, S.158). Dabei gilt weiter: „Aus Unternehmenssicht sind (...) die Identifikation der „richtigen“ Ansätze und Trends sowie die erfolgreiche Implementierung und aktive Mitgestaltung des gewonnenen Wissens von entscheidender Bedeutung. Das Ziel eines erfolgreichen Managements von Marketinginnovationen beziehungsweise Trendmanagements besteht also in einer sinnvollen Verknüpfung relevanter Marketingtrends mit den eigenen unternehmerischen Leistungen zur Verbesserung und Zukunftssicherung (...)“ des Unternehmens (Schögel et al., 2003, S. 29). Werden die Expertenaussagen zusammengefasst, so ergibt sich im Wesentlichen eine dreistufige Herangehensweise: (1) Entsprechend der Unternehmenstätigkeiten und Strategiepläne werden bestimmte Beobachtungsfelder für relevant erachtet (Forschungsfelder) und kontinuierlich beobachtet (z.B. durch eine *Watchlist*). Dabei werden zumeist auch benachbarte Aktivitätsfelder miteingeschlossen (*Scanning*). (2) Im Rahmen des *Scannings* werden identifizierte Trendphänomene näher beleuchtet und erste mögliche Implikationen für das Unternehmen abgeleitet (*Monitoring*). (3) Sämtliche Informationen und Erkenntnisse über mögliche Entwicklungen und Zusammenhänge werden in die entsprechenden Fachabteilungen getragen, wobei der Grad der Konkretisierung der Implikationen variiert (Trendtransfer, vgl. auch Schögel et al., 2003, S. 29ff).

Abbildung 24 zeigt die formal-idealisierte Herangehensweise des *Marketing Innovation Labs* der BMW-Gruppe. Sie entspricht im Wesentlichen dem oben skizzierten dreistufigen „Standardprozess“, der sich in vielen der befragten Unternehmen wieder findet.

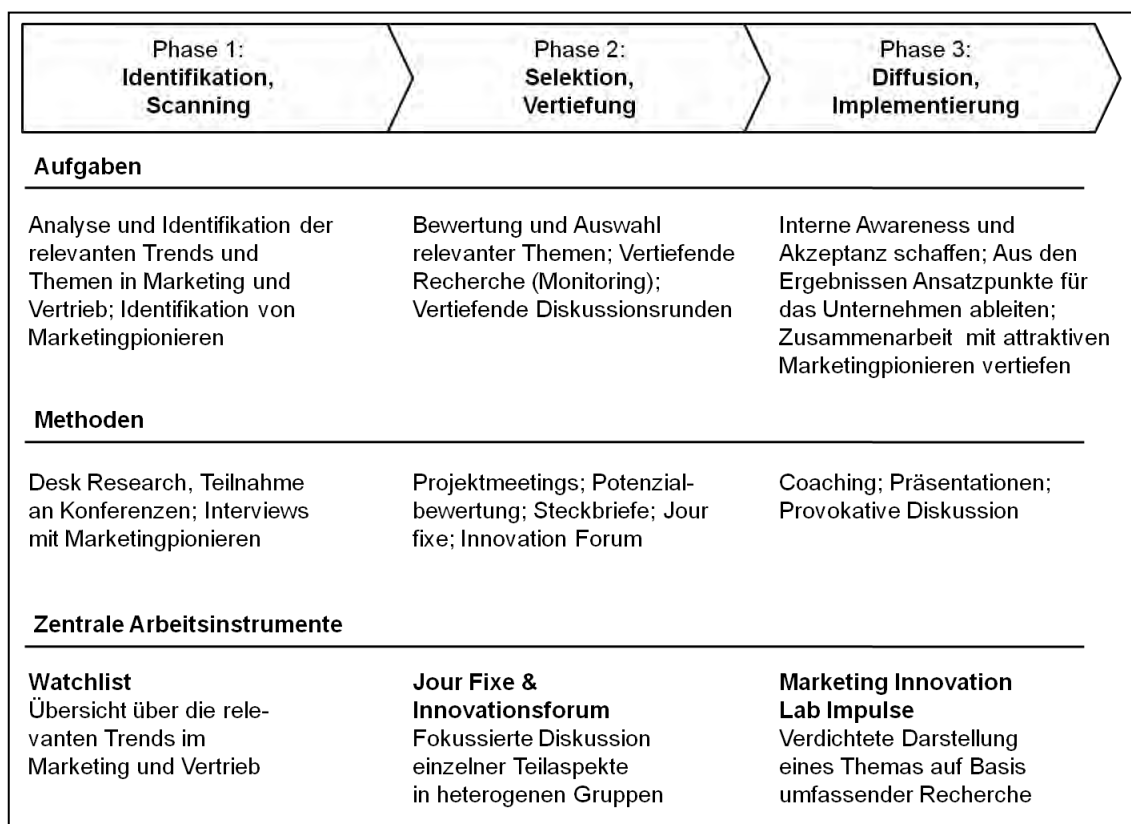


Abbildung 24: Der dreiphasige Prozess des Marketing Innovation Lab der BMW Group Marketing (in Anlehnung an Schögel et al., 2003)

Die *Society and Technology Research Group* der Daimler AG verfolgt – wie andere befragte Unternehmen auch – einen „*Funnel Approach*“: Sämtliche beobachtbare Trends aus der Umwelt (daher „*outside-in*“) werden durch einen 360-Grad-Scan erfasst und durch Evaluation und Selektion gleich einem Trichter „ausgedünnt“, relevante von irrelevanten Trends getrennt. Zumindest vom Anspruch her deutet sich dabei eine „*distant search*“-Perspektive an. Eine *Watchlist* oder Trenddatenbank erleichtert die 360-Grad-Beobachtung: Mögliche relevante Forschungsfelder bzw. interessierende Themenfelder oder Trends werden in einer umfangreichen Übersicht bzw. Datenbank erfasst. Dabei erleichtern Trenddefinition (enge und erweiterte Trenddefinition), Trendbeschreibung (z.B. mittels Steckbriefe, die Informationen zu Treibern, Trendlaufzeit und -gültigkeit u.a.m. umfassen), Kategorisierung (z.B. eine Priorisierung verschiedener Trends) und Protokollierung über den bisherigen Forschungsstand (z.B. der Bearbeitungsmodus) die

laufende Forschungsarbeit. Unterschiedliche Beobachtungen können durch Querverweise in Beziehung gesetzt werden, wodurch gleichzeitig die Konsistenz überprüft werden kann. Offene Bewertungsfelder lassen Raum, um die Bedeutung für das Unternehmen, die Abteilung oder einzelner unternehmensspezifischer Produkte zu indizieren (*Impact-Bewertung*; vgl. zur *Watchlist* auch Schögel, 2003, S.31). Wie einige der befragten Unternehmen operiert die Deutsche Bank *Research* mit einer Trenddatenbank; nachstehend ein Screenshot aus ihrer Trenddatenbank zum Trend „Arbeitsmigration nimmt zu“.

The screenshot displays the following information:

- Title:** DBR-Trend: **Arbeitsmigration nimmt zu**
- Cluster:** Teil des Clusters: **Öffnung von Arbeit und Gesellschaft**
- Status:** **ok**
- Trend-Definition:** -- Arbeitsmigration, ist Migration um einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Also nicht Familienzusammenführungen, Zuwanderung in den Wohlfahrtsstaat, Migration für den Ruhestand und Urlaub. Dagegen kann Bildungsmigration als Vorbereitung von Arbeitsmigration eventuell dazugehören. -- Unterscheidung: Bildungsniveau der Arbeitsmigranten Durch Migrationsbewegungen und die zunehmende transnationale.
- erweiterte Trendbeschreibung:** -- Empirisch für Vergangenheit sehr gut belegt. Alleine die OECD Studie rechtfertigt die Existenz des Trends zu mehr Arbeitsmigration bei der Betrachtung der OECD Staaten wie es in der Studie der Fall ist. Betrachtet man nur einen Teil der miteinbezogenen Länder, nämlich Europa, so ist es auch hier vertretbar, zum heutigen Zeitpunkt von einem Trend zu mehr Arbeitsmigration bis 2020 auszugehen. Eventuell auch: in den Industrienationen verbreitet sich allmählich die Erkenntnis, dass die Überalterung der Gesellschaft auf vielen Gebieten weitreichende Konsequenzen haben wird. Dadurch wird in Politik und Gesellschaft der Wunsch geweckt durch eine gezielte Zuwanderungspolitik und die damit verbundene Erhaltung der Migration die...
- Treiber des Trends:**
 - Einkommensunterschiede
 - Beschäftigungsmöglichkeiten
 - sinkende Mobilitätskosten
 - bessere Kommunikationsmittel etc.
- Indikatoren-Übersicht:**
 - Indikatoren/Übersicht
 - PowerPoint-Folien: dokumente für tren
- Hauptkategorie:** Individuum u...
- Prognose-Sicherheit:** Richtung/Au...
- Quantifizierbarkeit:** gut quantifiziert
- Trendlaufzeit:** lang (> 10 J...
- Implikationen:** Die wachser (möglicherweise) welches die gefährlichen für ethnischen L der asiatisch zu gewaltser chinesische. Andererseits neue Ideen, unterschiedli Ausbildungen könnten in d...

Abbildung 25: Screenshot aus der Trenddatenbank der Deutschen Bank Research zum Trend "Arbeitsmigration nimmt zu"

Eine solche systematische Übersicht erleichtert die Bewertung des *Trendimpacts* und somit die Priorisierung der zu beobachteten Themenfelder. Eine Reihe von Unternehmen nutzt eine auf die Belange des Unternehmens ausgerichtete Filterlogik, um erfolgskritische Forschungsinhalte zu identifizieren. Dabei werden in mehreren Schritten die zu untersuchenden Themen herausgefiltert und so die Themenanzahl sukzessiv systematisch um bis zu 98% reduziert: Aus dem Universum möglicher Themen werden durch interne Untersuchungen, aber auch beispielsweise durch Interviews mit externen

Experten Themen aufgegriffen und durch Analysen, welche Verbindungen zwischen den Themen bestehen, zu Themen-Clustern gruppiert. Hierdurch reduziert sich die Anzahl bereits um bis zu 85%. Die verbleibenden Themen-Cluster werden nach ihrer Wirkung gefiltert, indem ihre Auswirkungen, insbesondere auf die eigene Industrie skizziert werden. Nachstehende Abbildung 26 veranschaulicht diesen sukzessiven Reduktionsprozess.

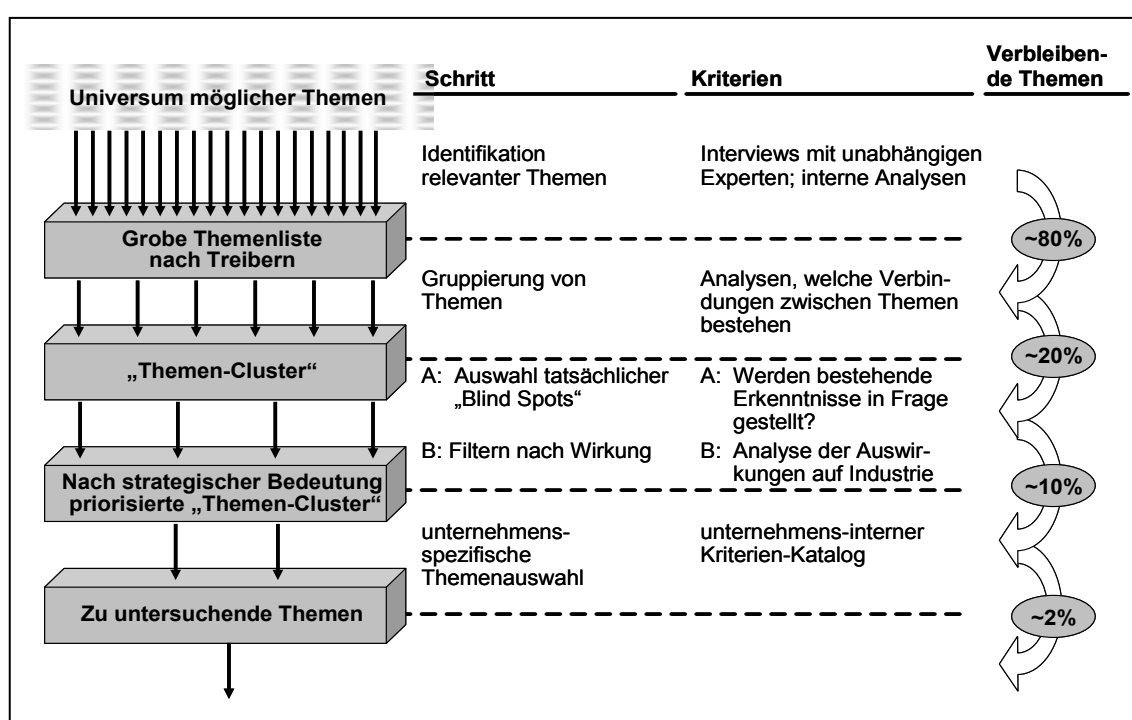


Abbildung 26: Filterlogik zur Themenauswahl (am Beispiel der BASF AG)

Die Darstellung zeigt, dass Themen-Cluster im letzten Schritt nach strategischer Bedeutung priorisiert werden. Viele der befragten Unternehmen haben einen unternehmensinternen Kriterienkatalog entwickelt, der es erleichtert, potenzielle Themen auf ihre Branchenrelevanz im Allgemeinen und Unternehmensrelevanz im Speziellen hin zu überprüfen. Die Expertenaussagen aus den Interviews zusammenfassend, lassen sich folgende Kriterien exemplarisch ausmachen:

Bewertung Neuheitsgrad und Disruptionspotenzial

Insbesondere für technologieorientierte Unternehmen in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld mit Produkten, die einen kurz- bis mittelfristigen Lebenszyklus aufweisen, ist es wichtig, aufkommende Themen und daraus möglicherweise resultierende Innovationen genau zu beobachten und ihr Bedrohungs- oder Chancenpotenzial einzuschätzen. Eine Einschätzung orientiert sich daran, wie neu die Beobachtungen tatsächlich sind (werden *blind spots* geortet oder ist es nur eine Abwandlung bestehender Themen?). Ein als neu eingestuftes Thema wiederum wird danach untersucht, wie hoch der erwartete Disruptionswert sein könnte, d.h. wie stark bestehende Produkte bzw. unternehmerische Produktportfolios in ihrer Aktualität und Attraktivität bedroht sind. Solche Überlegungen werden stets im Vergleich zum Wettbewerb angestellt.

Erfüllung von Kunden- bzw. Konsumentenbedürfnissen

Sowohl bei soziokulturellen Veränderungen als auch bei dem Aufkommen möglicher technologischer Innovationen stehen für die befragten Experten die Erfüllung von Konsumentenbedürfnissen (im *B2C*-Bereich) bzw. Kundenwünschen (im *B2B*-Bereich) im Vordergrund. Letztlich entscheidet dieses Kriterium über das weitere Umgehen mit beobachteten Veränderungen und eine entsprechende Umsetzung in Produkte oder Dienstleistungen.

Zur Strukturierung der Frage, wie stark sich das Unternehmen auf ein neues oder verändertes Produkt- und Leistungsangebot einlassen sollte, ziehen einige der befragten Unternehmen – insbesondere in den Bereichen Telekommunikation und High Tech – das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit heran. Mit Hilfe des Kano-Modells sollen die Kundenanforderungen kategorisiert und Prioritäten für die Produktentwicklung abgeleitet werden.¹³¹

¹³¹ Die Einteilung erfolgt in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen, sie beeinflussen maßgeblich die Kundenzufriedenheit (*basic factors, excitement factors, performance factors*; vgl. hierzu Berger et al., 1993, S. 3ff; Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji, 1984, S. 39ff). Weiter gibt es noch unerhebliche (Vorhandensein eines Produktmerkmals hat weder positive noch negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit), unklare oder gar Rückweisungsmerkmale (führen bei Vorhandensein eines Produktmerkmals zu Unzufriedenheit, bei Fehlen jedoch nicht zu Zufriedenheit).

Marktpotenzial

Eng mit der Frage verbunden, ob Kunden- oder Konsumentenwünsche erfüllt werden können, ist die Frage nach dem Marktpotenzial. Zur Einschätzung werden oftmals unternehmensexterne Kriterien wie Marktwachstum und -volumen herangezogen. In diesem Zusammenhang wird auch evaluiert, wie groß die Marktakzeptanz sein wird („Gibt es Endverbraucher, die bereit sind, dafür Geld auszugeben?“).

Passung zum Unternehmen bzw. zum Unternehmensportfolio

Werden Marktpotenzial und die Erfüllung von Bedürfnissen bejaht, stellt sich die Frage nach der Passung eines Trends, eines Themas oder einer Innovation in das unternehmensspezifische Produkt- und Leistungsportfolio. Ein Experte hierzu: „Wir machen dann eine Portfolio-Analyse: Können wir das? Readyness to go? Passt das zur Kernkompetenz? Haben wir Befugnisse, also Patente? Das darf aber auch nicht überbewertet werden. Gibt genügend Beispiele von Unternehmen, die in andere Bereiche einstiegen wie Apple, Nokia oder Mannesmann/Vodafone.“ Eine Interviewpartnerin aus der Konsumgüterbranche berichtete davon, wie eine mögliche Innovation nicht realisiert wurde, weil sie nicht mit der Unternehmensphilosophie bzw. -ethik vereinbar gewesen sei. Das Unternehmen habe sich – wohlwissend um Opportunitätskosten in Form entgehenden Umsatzes – einem Trend nicht anschließen wollen, um die Markenpersönlichkeit nicht zu verbiegen und unglaubwürdig zu wirken. „Im Nachhinein wurden wir auch bestätigt, weil der Trend dann gar nicht so lange auf den Straßen zu sehen war. Wir hätten nur unsere bestehende Kunden vergrault.“

Finanzielle Aspekte und Rentabilität

Unabhängig davon, wie stark die vorgenannten Kriterien erfüllt werden, sind eine Reihe finanzieller Aspekte zu berücksichtigen. Die Entwicklung neuer Produkte oder die Bearbeitung neuer Märkte erfordert zumeist einen hohen Kapitaleinsatz, der bei betriebswirtschaftlich agierenden Unternehmen zu einem entsprechenden *return on investment* (ROI) führen muss. Es stellen sich daher beispielsweise Fragen nach der Rentabilität und Margenentwicklung bei einer Produktrealisierung.

Die voranstehenden Kriterien können nur beispielhaft illustrieren, wie Unternehmen an die Auswahl und Bewertung von Themen und Trends herangehen. Keineswegs verläuft in allen befragten Unternehmen die Themenauswahl auch so idealtypisch: In den persönlichen Gesprächen zeigte sich, dass Trend-Themen nicht immer systematisch aufgegriffen und bearbeitet werden. In vielen Fällen erfolgt die Bearbeitung von Themen eher „intuitiv“ oder gar willkürlich – gerade im Rahmen nicht oder erst seit kurzem institutionalisierter Zukunfts- und Trendforschung fehlt ein systematischer Auswahl- und Filterprozess (ähnlich auch bei Burmeister et al., 2002, S. 100). Einige Zitate aus den Interviews sollen die Praxis widerspiegeln:

- „Meine Trendscouts weltweit reporten an mich. Was dann relevant ist, entscheide ich.“
- „Hat aber mehr mit Gefühl zu tun als mit Einschätzung und Prognose.“
- „Wir gehen da nicht systematisch ran. In der Ideenfindungsphase ist auch irgendwo ein Filterprozess mit drin.“
- „Wir betrachten das aus unterschiedlichen Perspektiven mit Leuten aus allen Abteilungen und Bereichen. Wenn es diese Leute begeistert, dann hat es Potenzial. Intuitiv gesteuert.“
- „Wir diskutieren das dann in unseren Team-Meetings.“
- „Gibt beliebige systematische Filterprozesse und die sind auch alle bekannt. Die Frage ist nur, ob sie auch gelebt werden.“

Auf die Frage, wie Themen in ihrer Relevanz bewertet und aufgrund welcher Kriterien sie näher beleuchtet werden, antwortet ein Interviewpartner eines Unternehmens mit im Bereich F&E institutionalisierter *Corporate Foresight*: "(...) Werkzeuge werden nicht benutzt. Nicht systematisch benutzt, obwohl sie systematisch sind und sie auch Ergebnisse zeigen, aber sie werden aus- oder übersteuert durch das, was die Entscheider treibt. Und die Entscheider treibt nie das, was sie systematisch darlegen können, sondern das, was ihnen am nächsten im Nacken sitzt (...). Es geht nicht darum, die richtigen

Methoden zu haben, sondern bei den Entscheidern ein Verständnis dafür zu haben, dass sie sich strategisch mit diesen Dingen auseinandersetzen müssen." Und: "Nicht, weil etwas gut ist, wird es eingeführt und setzt sich durch, sondern weil es eine bestimmte Konstellation von Treibern gibt, die an einer bestimmten Stelle dazu führen, dass so ein Hebel umkippt." In diesen Aussagen zeigt sich, dass nicht nur eine analytische Herangehensweise erforderlich ist. Aktivitäten der Zukunfts- und Trendforschung und der aus ihnen resultierenden strategischen und weitreichenden Implikationen unterliegen unternehmenspolitischen (Macht-) Prozessen; Themenauswahl und Erfolg von *Corporate Foresight* hängen somit auch in nicht unerheblichem Maße vom *Goodwill* der Entscheider ab.

Abbildung 27 zeigt die Ergebnisse der Frage, aus welcher Quelle die Themenvorgaben für *Corporate-Foresight*-Untersuchungen stammen. Bei Unternehmen ohne institutionalisierte Zukunfts- und Trendforschung werden Themen häufiger von Externen, beispielsweise von Agenturen oder Beratungen angeregt.

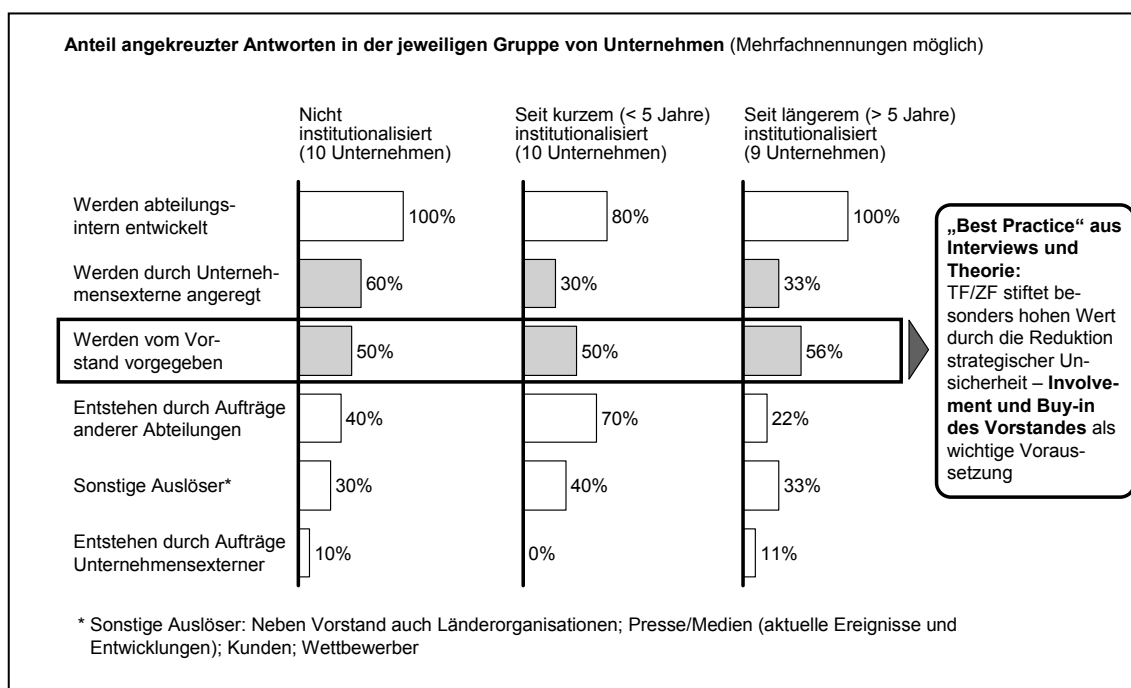


Abbildung 27: Themengenerierung für Untersuchungen und Projekte

Um neue Impulse zu erhalten und das eigene Wissen zu ergänzen, ziehen zwei Drittel der schriftlich befragten Unternehmen externe Berater oft oder gelegentlich hinzu (vgl. Abbildung 28). Weitere Gründe sind personelle Engpässe in der eigenen Abteilung oder aber eine gewünschte Distanz zum operativen Geschäft. Etwa ein Drittel der Befragten gibt an, durch Untersuchungen Externer eigene Untersuchungen zu validieren. Dieses recht verbreitete Misstrauen in eigene Ergebnisse ist zunächst verwunderlich, scheint jedoch mit dem Institutionalierungsgrad zusammenzuhängen: Je länger *Corporate Foresight* in Unternehmen bereits betrieben wird, je mehr Erfahrungen mit Methoden und Ergebnistransfer bestehen und je mehr *Best Practices* sich herausgebildet haben, desto mehr Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten sind zu verzeichnen. Das Wissen im Umgang mit *Corporate Foresight* wird in diesen Fällen stärker als Kompetenz zur Unsicherheitsreduktion gelebt.

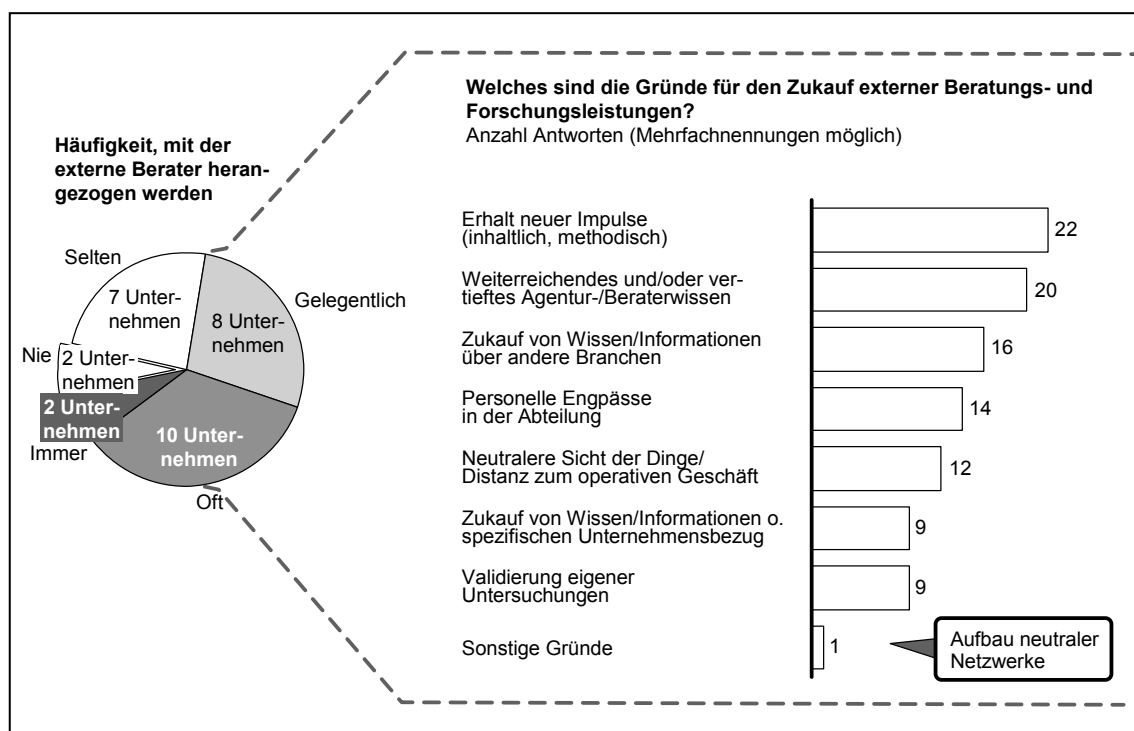


Abbildung 28: Gründe für das Hinzuziehen Externer als Berater

Die Zusammenarbeit mit Externen (Agenturen, Beratungen, Universitäten etc.) erfolgt meist – Mehrfachnennung waren hier möglich – über Auftragsstudien (80%) oder den

Ankauf allgemeiner oder branchenspezifischer Studienergebnisse (59%). Auch die Teilnahme an Seminaren oder Diskussionsforen (jeweils 41%) werden gerne in Anspruch genommen. Dabei seien weniger Konferenzinhalte und gehaltene Präsentationen wertstiftend, die oftmals, so die Meinung vieler Interviewpartner, nur an der Oberfläche kratzten und keine echten *Insights* lieferten (vgl. das in Kapitel 6.1 zu „Strategiegeheimnissen“ Gesagte); vielmehr werde dadurch die Möglichkeit zum *Networking* gegeben. *Networking* wird eine zunehmende Bedeutung attestiert: Man trifft *Corporate Foresight*er und *Corporate Foresight*-Interessierte und tauscht sich aus. Dabei werden in einem bestimmten Umfang auch unternehmensspezifische Herangehensweisen von *Corporate Foresight* vorgestellt. Offen werden aber auch Probleme oder Barrieren von *Corporate Foresight* in Unternehmen diskutiert und nach Lösungsmöglichkeiten gemeinsam gesucht. Teilweise erwachsen durch das *Networking* Kontakte zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, aus denen später nachhaltige partnerschaftliche Kooperationsformen entstanden sind, z.B., um das ein oder andere Zukunfts- und Trendforschungsthema gemeinsam zu bearbeiten (gegenseitiger Austausch von Forschungsberichten, im Rahmen gemeinsamer Projekte oder aber *Joint Ventures*). Eine solche Zusammenarbeit erfolgt nur zwischen Unternehmen, die eine gegenseitige *Win-Win*-Situation kreieren können. Eine Reihe von Unternehmen, die *Corporate Foresight* bereits lange institutionalisiert haben und sehr erfahren sind, bietet Unterstützung als entgeltliche Beratungsdienstleistung an. Von den befragten Unternehmen leisten 20% auch Zukunfts- und Trendforschungsarbeit für Unternehmensexterne, zumeist im Rahmen von Beratungsprojekten, Vorträgen und Workshops.

7.3 Forschungsfrage 3: Inhalte und Themenverwendung von Corporate Foresight

In der vorangegangenen theoretischen Abhandlung wurde hergeleitet, wie wichtig ein 360-Grad-Scan möglicher unternehmensrelevanter Themen- und Untersuchungsfelder sein sollte. Dabei wurden eine Beobachtung sämtlicher Bereiche sowie deren potenzielle Veränderung einer das Unternehmen umgebenden Umwelt mit jeweils unternehmensspezifischer Relevanz empfohlen. Im Rahmen der empirischen Untersuchung war nun von Interesse, inwiefern und in welchem Umfang Unternehmen tat-

sächlich Veränderungen in Technologie, Ökonomie, Ökologie, Politik und Recht sowie Gesellschaft zu antizipieren versuchen – und welcher Zeithorizont dabei eingenommen wird.

Erwartungsgemäß ist bei *B2B*-orientierten Unternehmen und in etablierten *Corporate Foresight*-Abteilungen tendenziell die weiter entfernte Zukunft von größerem Interesse, wie nachstehende Abbildung 29 zeigt.

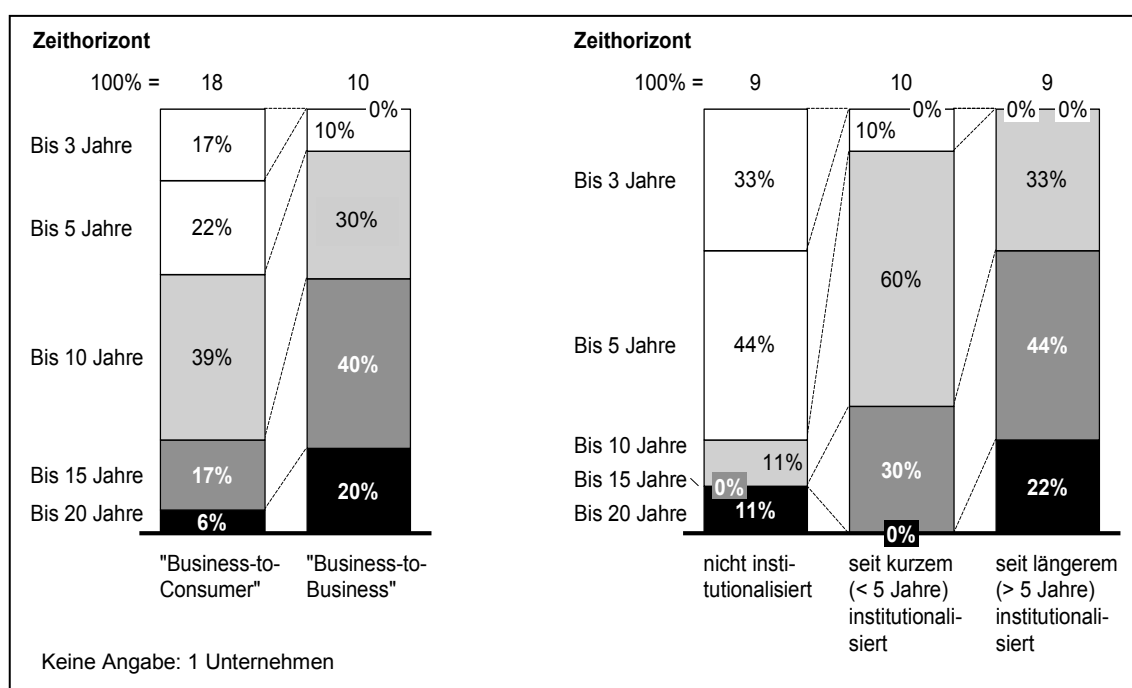


Abbildung 29: Durchschnittlicher betrachteter Zeithorizont nach Branchentyp und Institutionalierungsgrad

Dabei leisten sich Branchen mit tendenziell längeren Produktentwicklungszyklen einen weiteren Blick in die Zukunft. Für sie ist die Auseinandersetzung mit einer Welt, wie sie in 20 Jahren sein könnte, bedeutsam. Grund dafür dürften unter anderem lange Produktentwicklungszeiten sein, die hohen Ressourcenbedarf und hohe Kosten nach sich ziehen. Produkte mit langer Entwicklungsdauer weisen oft auch eine lange Produktlebensdauer auf: Ein heute in der Entwicklung befindliches Automobil benötigt unter Umständen nicht nur – von der ersten Idee bis zur Markteinführung – fünf bis acht Jahre Entwicklungszeit, sondern soll dann viele weitere Jahre Funktionstüchtigkeit, Modernität

bzw. Aktualität und Attraktivität beweisen. Während für Finanzinstitutionen, Unternehmen der Bereiche Energie und Materialien, Automobil und High Tech daher der Fokus auf Langfristperspektiven liegt, blicken 14% der befragten Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich und 29% der Unternehmen aus Kommunikation bis zu drei Jahre, jeweils knapp über 70% bis zu zehn Jahre in die Zukunft. Ein Zeithorizont von bis zu 20 Jahren interessiert die Kommunikationsbranche nicht (vordergründig), und nur ein Konsumgüterunternehmen hält diese Zeitperspektive relevant für heutige Unternehmensaktivitäten.

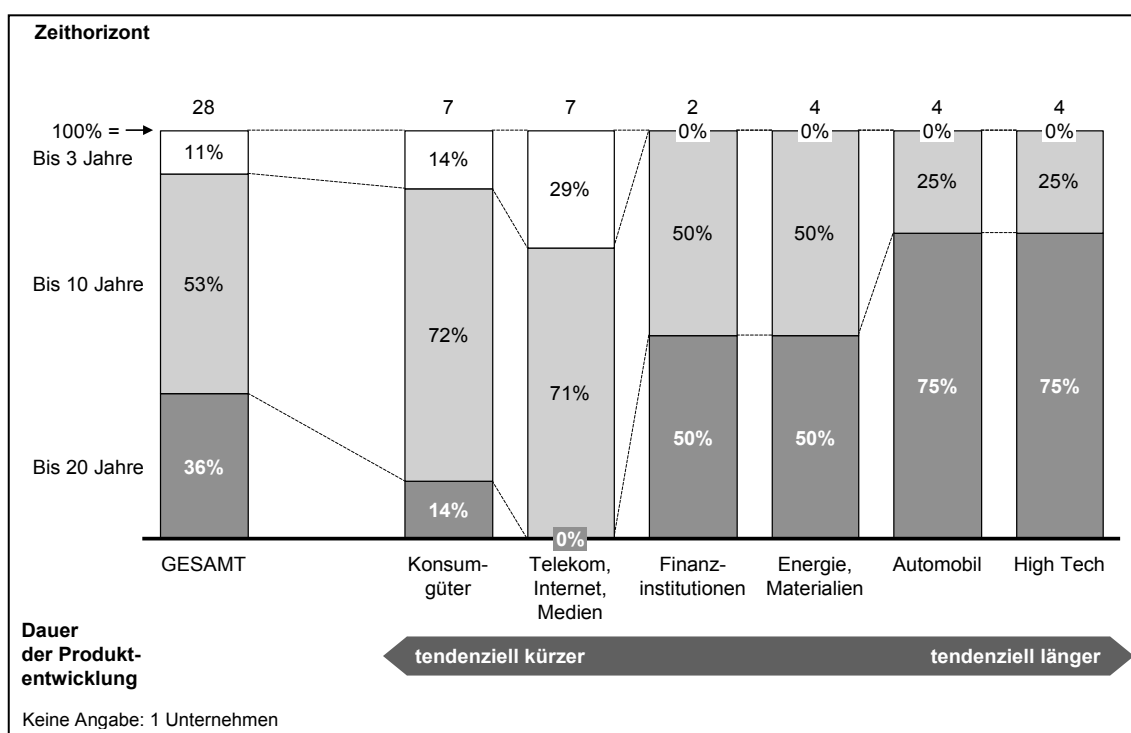


Abbildung 30: Durchschnittlicher betrachteter Zeithorizont nach Branchengruppen

Das zeigt auch, dass Unternehmen derselben Branche Zeithorizonte für unterschiedlich relevant erachten, was mit dem unternehmens- oder abteilungsspezifischen Aktionsradius begründet werden kann. Die Expertengespräche deuteten darauf hin, dass der betrachtete Zeithorizont von Vorgaben und Strategieüberlegungen des Vorstandes oder der Geschäftsführung abhängt bzw. von dem Ausmaß, in dem *Corporate Foresight* im Unternehmen unterstützt und gefördert wird. Der Zusammenhang dürfte sich wie folgt erklären: Ein weiterer Blick in die Zukunft erfordert aufwendigere Methoden und

Herangehensweisen, die nur durch erfahrenes Personal zu bewerkstelligen sind. Gelten Zukunfts- und Trendforschung als unternehmensrelevant und finden viel Beachtung durch die Unternehmensführung, gehen damit meistens auch höhere Mitarbeiterkapazitäten und Budgetressourcen einher. Ein Konsumgüterunternehmen, für das heute schon die Zukunft in 20 Jahren von großem Interesse ist, sieht sich als besonders innovativ und möchte diese Stärke weiter ausbauen, eventuell auch durch Erweiterung seiner bisherigen Marktaktivitäten. Ein Automobilunternehmen, dessen Betrachtungszeitraum – anders als bei seinen Mitbewerbern – lediglich bis zu zehn Jahre umfasst, setzt Akzente eher im Bereich der Produktkommunikation und sonstiger Vermarktungsaktivitäten. Die technologische (Weiter-) Entwicklung der Fahrzeuge steht hier nicht im Vordergrund. In einem solchen Fall werden entsprechende Fachabteilungen „geschult“. Ziel sei es, so ein Interviewpartner, ein Trend-Bewusstsein bei den Fachabteilungen zu schaffen und Mitarbeiter zu inspirieren. Ob dabei nicht eine Langfristperspektive mehr Raum für visionäre Überlegungen bieten könnte, sei dahin gestellt. Festzuhalten bleibt: Die Branchenzugehörigkeit wirkt sich nur bedingt auf den Betrachtungs- und Prognosezeitraum aus.

Anders gestaltet sich das Verhältnis zwischen Branchenzugehörigkeit und Forschungsinhalten, wobei im Anschluss der Frage nachgegangen werden soll, inwiefern Inhalte wiederum die zeitliche Perspektive bestimmen: Soziokulturelle Themen stehen bei *B2C*-orientierten Unternehmen deutlich im Vordergrund der Untersuchungen. Hier interessieren insbesondere Veränderungen von Bedürfnissen, Meinungen, Einstellungen (100% der Befragten), als auch von Verhaltensweisen und Lebensstilen (95%). Diese Nennungen stellen das Individuum in den Mittelpunkt. Da bei *B2C*-Unternehmen die Nähe zum Privatkonsumenten hoch ist, verwundert dieser Befund nicht, insbesondere dann nicht, wenn Zukunfts- und Trendforschung im Rahmen oder in enger Zusammenarbeit mit der Marktforschung erfolgen. Vom Individuum abstrahierend interessieren auf Gesellschaftsebene Normen- und Werteveränderungen (90%). Untersucht werden auch kulturelle Eigenschaften und ihre möglichen Veränderungen. Ein Interviewpartner eines weltweit agierenden Unternehmens aus dem Bereich Kommunikation berichtet, dass in Industrieländern bestehende Produkte und Services nicht ohne weiteres in

Schwellenländer übertragen werden können, ohne kulturelle Unterschiede zwischen verschiedenen Ländern zu berücksichtigen und entsprechend das Produkt- und Service-Portfolio anzupassen. Dabei wird auch davon ausgegangen, dass Entwicklungsverläufe aus bereits bearbeiteten, saturierten Märkten nicht übertragbar sind. Da die Entwicklung in aufstrebenden Ländern besonders rasant verläuft, ist auch die Projektion möglicher Veränderungen essentiell, um kulturspezifische Produkte bzw. Services zu generieren, die im Zuge der Entwicklungsdynamik nicht alsbald als überholt gelten.

Auch Interviewpartner eines befragten Automobilunternehmens berichten, wie wichtig es aufgrund langer Entwicklungszeiten und der Langlebigkeit ihrer Produkte sei, Eigenschaften und Verhalten von Zielgruppen in die Zukunft zu projizieren. Dabei werden Querschnitts- und Längsschnittanalysen miteinander kombiniert, „also die Typologisierung von Kunden- bzw. Zielgruppen und Trendanalyse“. Die Experten stellen sich dabei folgende drei Fragen (Kollosche & Reeb, o.J., S. 149): Welche Trends beeinflussen die Lebensstile von Zielgruppen besonders stark? Wie verändern sich durch diese Trends die Zielgruppen im Zeithorizont der nächsten fünf bis zehn Jahre im Hinblick auf ihre sozio-ökonomische Lebenslage, ihre Werte und Einstellungen, ihr Verhalten und ihre Bedürfnisse? Wie müssen Produkte aussehen, um den Werten, Einstellungen und Bedürfnissen der Zielgruppen in der Zukunft zu entsprechen? Diese Herangehensweise entspricht der in der Literatur postulierten Methodik, um Konsumenten bzw. Kunden langfristig an Produkte oder Dienstleistungen zu binden: Die Projektion, „welche Zukunftsperspektiven Zielgruppen haben, d.h. was sie von der Zukunft erwarten und wie sie das bewerten“ (Trommsdorff, 2004, S. 233) sowie die Untersuchung von Lebensstilen sind dabei grundlegend, um eine erfolgreiche Produktdifferenzierung und segmentspezifische Produktpositionierung zu ermöglichen.¹³²

Die Automobil-Experten führen aus, wie Implikationen für in der Entwicklung befindliche Baureihen aus der Beschreibung von Kunden aktueller Baureihen herangezogen werden: Die Beschreibung erfolgt entlang allgemeiner Werte sowie der Einstellungen

¹³² Im Rahmen der Lebensstilforschung geht es prinzipiell darum, Zielgruppen zu definieren, die in verhaltensrelevanten Merkmalen weitgehend übereinstimmen (Homogenität), gleichzeitig jedoch von anderen Gruppen gut abgrenzbar sind (Heterogenität). Weiter müssen sie als Zielgruppen ökonomisch in Frage kommen (Segmentgröße, Marketingkriterien etc.; Trommsdorff, 2004, S. 228).

und Bedürfnisse im Zusammenhang mit einem Fahrzeug. Kollosche und Reeb (o.J.) führen hierzu aus:

Informationen über ihre wirtschaftliche Situation, die Art, wie sie ihr Fahrzeug hauptsächlich nutzen, ihre Designpräferenzen, Freizeitaktivitäten sowie Medienverhalten ergänzen neben soziodemographischen Daten die Beschreibung. Die Tatsache, dass die Kunden in diesem Verfahren aufgrund ihrer Werte und Einstellungen beschrieben werden, ermöglicht ihre Projektion auf Grundlage von gesellschaftlichen Trends sowie Trends im Konsumverhalten. Ziel ist es dabei, auf der Grundlage heutiger Beschreibungen Aussagen über Werte, Einstellungen und Bedürfnisse in der Zukunft, dann wenn die (...) [Baureihe] auf den Markt kommt, zu generieren (...). Aufgrund der Trends werden alle heutigen Eigenschaften der Zielgruppe daraufhin untersucht, welches Veränderungspotenzial zu erwarten ist und wie sich diese Veränderungen auf zukünftige Bedürfnisse auswirken. Die Ableitungen daraus werden für alle betroffenen Themenfelder durchdekliniert und eine Liste von Empfehlungen für die (...) [Baureihe ausgesprochen]. (S. 151)

Diese Aussagen über die Bedeutung von Bedürfnissen, Lebensstilen, Werten, Einstellungen und sozialen Normen spiegeln sich auch in der Befragung wider, die bei *B2C*-orientierten Unternehmen *oft* Berücksichtigung finden. Für *B2B*-orientierte Unternehmen spielt hingegen die Untersuchung von Veränderungen soziokultureller Phänomene eine geringere Rolle: Während Bedürfnisse und Lebensstile *oft* interessieren, kommt Einstellungen, Werten und sozialen Normen nur *gelegentlich* Relevanz zu (vgl. Abbildung 31).

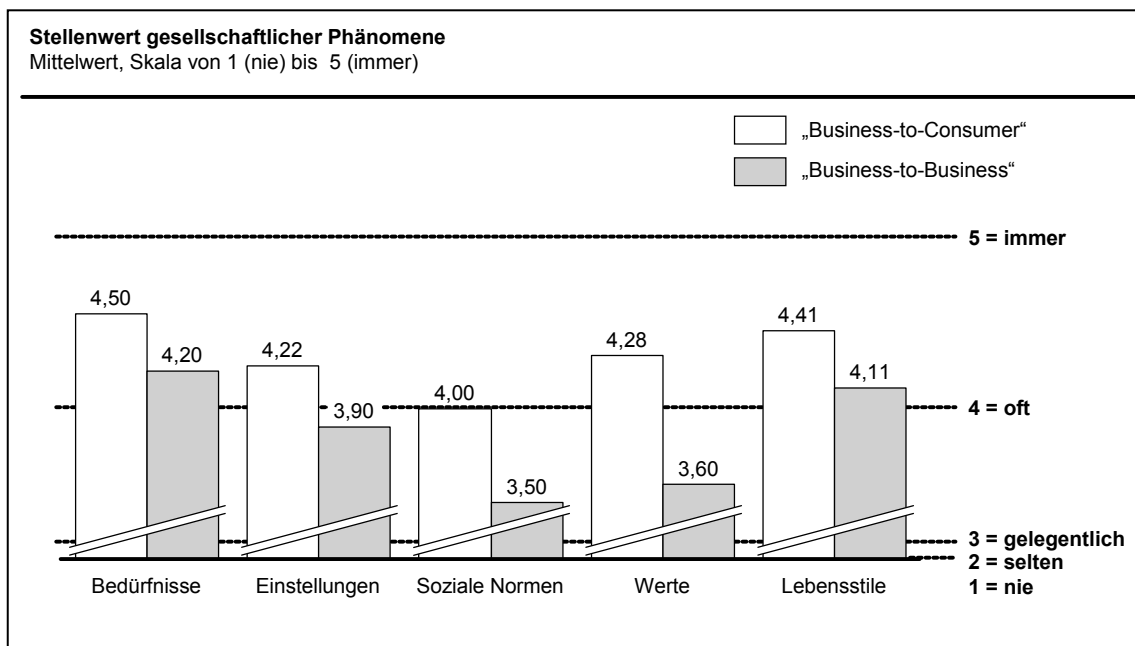


Abbildung 31: Stellenwert von Veränderungen gesellschaftlicher Phänomene im Rahmen des Corporate Foresight

Weiter sind allgemeine technologische Entwicklungen von Interesse (84%). Während technologische Entwicklungen in den Bereichen Information, Kommunikation und Wissen, sowie in den Bereichen Mobilität und Raumentwicklung (jeweils 68%) interessieren, scheinen technologische Entwicklungen in den Bereichen Materialien und Werkstoffe weniger relevant zu sein (nur 37%; im Vergleich: 64% im B2B-Bereich). Das Beobachten wirtschaftlicher Entwicklungen in Deutschland und Europa erfolgt genauso intensiv wie das Beobachten wirtschaftlicher und politischer Entwicklungen globaler Märkte, wobei diese Themen bei 68% der B2C- und 73% der B2B-Unternehmen Inhalte von Untersuchungen darstellen (vgl. Abbildung 32).

Themen/Inhalte Anzahl Antworten (Mehrfachnennungen möglich)	"Business-to-Consumer"	"Business-to-Business"	
Veränderungen von Bedürfnissen, Meinungen, Einstellungen (Individuum)	17	9	26
Veränderungen von gesellschaftlichen Werten (Gesellschaft)	16	9	25
Veränderungen von Verhaltensweisen und Lebensstilen (Individuum)	16	8	24
Technologische Entwicklungen/Innovationen ...allgemein	14	10	24
Technologische Entwicklungen/Innovationen ...in den Bereichen Information, Kommunikation und Wissen	12	8	20
Technologische Entwicklungen/Innovationen ...in den Bereichen Mobilität und Raumentwicklung	12	8	20
Wirtschaftliche Entwicklungen in Deutschland und Europa	9	10	19
Wirtschaftliche und politische Entwicklungen globaler Märkte	9	10	19
Veränderung in der Jugendkultur (Gesellschaft)	11	6	17
Entwicklungen in Politik und Gesetzgebung	8	9	17
Entwicklungen der natürlichen Ressourcen/Rohstoffe, Umweltaspekte	7	10	17
Technologische Entwicklungen/Innovationen ...in den Bereichen Materialien und Werkstoffe	6	8	14

Abbildung 32: Themen und Inhalte im Fokus von Zukunft- und Trendforschung

Forschungsergebnisse und deren Implikationen – unabhängig, ob eigene oder Fremdforschung – fließen vor allem in strategische Produktplanung und Produkt(weiter)entwicklung, Werbung bzw. Produktkommunikation oder in die Generierung und Bewertung von Innovationsideen. Mit geringerem Institutionalierungsgrad werden die Forschungsergebnisse auch für Überlegungen zur Festlegung von Absatzpreisen (*Pricing*) genutzt. Das überrascht nicht, da Preisüberlegungen im *B2C*-Bereich, und insbesondere im Konsumgüterbereich (hier dominieren *FMCG*-Unternehmen) eine größere Rolle spielen, diese Unternehmen Zukunfts- und Trendforschung jedoch am geringsten institutionalisiert haben und auch am kürzesten betreiben. Vertriebsaspekte spielen eine untergeordnete Rolle.

Wie Abbildung 33 zeigt, nutzen knapp 86% der Unternehmen Forschungsergebnisse aus Zukunfts- und Trendforschung zur Marktsegmentierung. Dabei sind Normen für das Konsumentenverhalten von besonderem Interesse, da die normative Komponente von

Werten für die Marktsegmentierung hilfreich ist.¹³³ 69% lassen Forschungserkenntnisse in die Bildung konsumentenspezifischer Werttypen einfließen, um Voraussetzungen für eine optimale Konsumentenansprache zu schaffen. Eine solche Wertsegmentierung erfolgt häufig entlang der Milieuforschung des Sinus-Instituts, in dessen Rahmen Milieus als Kombination der Ausprägungen von Schicht und Wertorientierung begriffen und konzipiert werden. Die befragten Unternehmen interessiert jedoch nicht nur eine solche Querschnitts-, sondern auch eine Längsschnittanalyse – der Wandel von Werten. Die Expertengespräche zeigen, dass unabhängig der Branchenzugehörigkeit insbesondere Umweltwerte (*Sustainability*) und *Corporate Social Responsibility* an Relevanz stark zugenommen haben. Damit einher gehen entsprechend angepasste Produkteigenschaften sowie diese Werte betonende Kommunikationsmaßnahmen: „Die Kommunikation kann auch relativ kurzfristig solchen stärker werdenden Werten angepasst werden. Das sieht bei der Produktentwicklung natürlich ganz anders aus. Das muss man Jahre im Voraus beobachten und Entwicklungen genau tracken“, so ein Interviewpartner aus dem High Tech Bereich. Im *B2C*-Bereich haben in den vergangenen Jahren zudem so genannte Freizeitwerte an Bedeutung gewonnen.

¹³³ „Da Normen kultur- und gruppenspezifisch sozialisiert sind, verringern sie die Verhaltensvarianz *innerhalb* dieser sozialen Einheiten. Normen nivellieren also innerhalb ihrer Anhängerschaft die Bandbreite subjektiv möglichen Verhaltens. Die Unterschiedlichkeit der Normen *zwischen* diesen sozialen Einheiten erklärt die dennoch große Bandbreite unterschiedlicher Verhaltensweisen“ (Trommsdorff, 2004, S. 202).

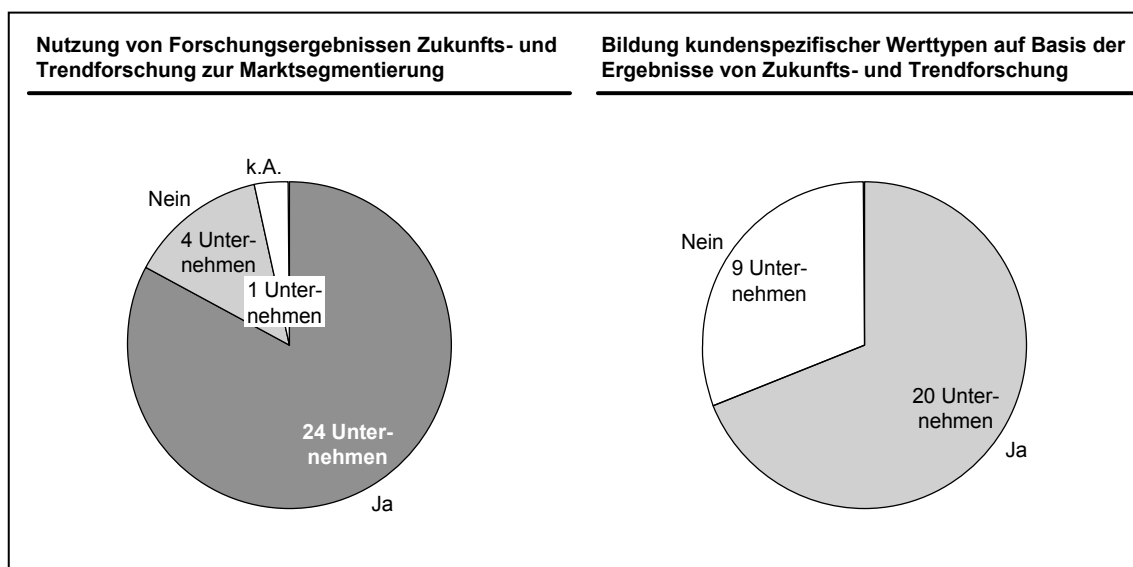


Abbildung 33: Verwendung von Forschungsergebnissen für die Marktsegmentierung und Bildung kundenspezifischer Werttypen

Schriftliche wie mündliche Befragung machen deutlich, dass sich das Spektrum von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Rahmen von *Corporate Foresight* nicht generalisieren lässt. Vielmehr hängen sie von den unternehmensspezifischen Zielen der Zukunfts- und Trendforschung ab. Im Wesentlichen lassen sich drei Gruppen ausmachen: Grundlegend sollen Zukunfts- und Trendforschung durch eine 360-Grad-Perspektive sowie Aufbereitung und Weitergabe von Informationen *Insights* an Zukunftserwartungen liefern. Teilweise gehört es zusätzlich zum Aufgabenbereich, „externes“ Marketing zur Förderung eines innovativen Images (u.a. durch Vorträge, Teilnahme an Konferenzen und Diskussionsforen) sowie Networking zu betreiben. Dieses Verständnis findet sich in allen Unternehmen, in denen Zukunfts- und Trendforschung institutionalisiert, zumindest aber in der Positionsbeschreibung als (Teil-) Aufgabe einzelner Mitarbeiter festgehalten ist („Lieferung von *Insights*“, in 33 von 36 mündlich befragten Unternehmen). Darüber hinaus wird in den meisten Unternehmen (30 von 36 mündlich befragten Unternehmen) „mentaler Trendtransfer“ erwartet. Das umfasst einerseits einen Beitrag zur Veränderung der Unternehmenskultur allgemein. Andererseits sollen konkret Schulungen und Workshops für Trend-Nutzer durchgeführt werden. Hier werden im Sinne eines *Top-down-Prinzips* *Insights* als *Mental Maps* weitergegeben. Werden die Fachab-

teilungen, Produktverantwortlichen oder sonstige Empfänger stärker in den Trendidentifikations- und -beobachtungsprozess eingebunden und Themen gemeinsam entwickelt, so entstehen beispielsweise *Product Maps* im Rahmen eines *Bottom-up*-Prozesses. Hauptaufgabe der Zukunfts- und Trendforscher ist dabei mentaler Trendtransfer. In eher technologieorientierten Unternehmen wie Energie und Materialien, High Tech, Kommunikation, sowie teilweise Automobil- und technologieorientierte Konsumgüterhersteller umfasst die Verantwortlichkeit auch die Lieferung von Konzepten. Das kann zum einen strategisch ausgerichtet sein, indem es um die Herausarbeitung strategischer Implikationen als konkrete Entscheidungsvorbereitungen oder die Erstellung neuer *Business-Modelle* und -Pläne geht. Es kann auch produktorientiert – meistens im Rahmen von Innovationsmanagement – beispielsweise die Gestaltung eines *Innovation-Funnels*, die Durchführung von *Feasibility*-Studien oder die Erstellung von Prototypen und Demonstratoren sein. Mit diesen unterschiedlichen Aufgaben gehen auch unterschiedliche Konkretisierungsgrade der Forschungsergebnisse einher.

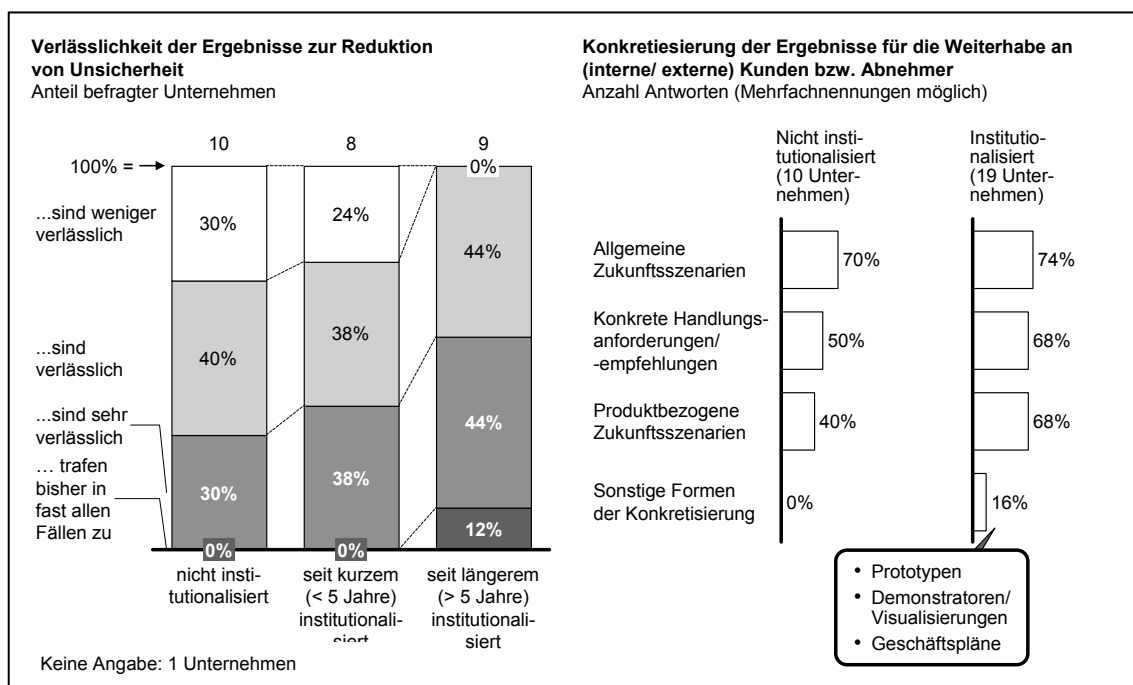


Abbildung 34: Einschätzung der Verlässlichkeit und Konkretisierungsgrad von Forschungsergebnissen

Obwohl Unternehmen mit etablierter Zukunfts- und Trendforschung weiter in die Zukunft blicken, werden die Ergebnisse als deutlich verlässlicher eingestuft, wie Abbildung 34 zeigt. Nur 30% der befragten Unternehmen mit nicht institutionalisierter Zukunfts- und Trendforschung vertrauen auf ihre Ergebnisse und stufen sie als sehr verlässlich ein. Immer noch 24% der seit kurzem institutionalisierten *Corporate Foresight*-Experten schätzen ihre Forschungsergebnisse als „weniger verlässlich“ ein. Dagegen bewerten 56% der Experten der seit längerem institutionalisierten Zukunfts- und Trendforschung ihre Ergebnisse als sehr oder nahezu immer zutreffend; weitere 44% halten ihre Ergebnisse für verlässlich. Diese divergierenden Einschätzungen der Ergebnisverlässlichkeit dürften mit dem unterschiedlich breiten Methodenspektrum, unterschiedlich hohen Personalkapazitäten und unterschiedlich langen Erfahrungshorizont zu tun haben.

Auf die Validität von Ergebnissen der Zukunfts- und Trendforschung hat die Auswahl und Anwendung von Forschungsmethoden entscheidenden Einfluss. Im folgenden Kapitel sollen daher die in Zusammenhang mit *Corporate Foresight* zum Einsatz kommenden Methoden näher beleuchtet werden.

7.4 Forschungsfrage 4: Methoden von Corporate Foresight

Im Rahmen wissenschaftlich orientierter *Corporate Foresight* haben sich seit den 60iger Jahren eine Reihe genuiner Methoden entwickelt. Zahlreiche weitere Methoden, die sich zur Näherung an Zukunftsfragen oder zur Förderung von Kreativität eigneten, wurden anderen Disziplinen „entliehen“ und teilweise weiterentwickelt.

Wie in der theoretischen Abhandlung geschildert, steht eine Systematisierung der Herangehensweisen noch aus. Es bietet sich an, die Methoden in quantitative und qualitative zu unterscheiden, wobei für qualitative Verfahren eine weitere Differenzierung zwischen diskursiven, systematisch-analytischen und intuitiv-kreativen Herangehensweisen erfolgen kann. Eine solche Einteilung wurde auch im Rahmen dieser Untersuchung getroffen. Dabei wurde nach genuinen Methoden von Zukunfts- und Trendforschung, kreativitätsfördernden Methoden, kommunikations- und interaktionsfördernden Methoden sowie nach innovationsfördernden Methoden gefragt.

Das Auswerten der Antworten bringt folgende Ergebnisse: Unternehmen mit etablierter Zukunfts- und Trendforschung verwenden ein wesentlich breiteres Spektrum sowohl quantitativer als auch qualitativer Methoden: Während nicht institutionalisierte Zukunftsforscher im Durchschnitt ein bis zwei quantitative Methoden anwenden, sind es in der etablierten Forschung drei bis vier Verfahren, die regelmäßig (häufig bis immer) Anwendung finden. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Anwendung qualitativer Verfahren: Nicht institutionalisierte Forschung wendet im Durchschnitt vier, seit kurzem institutionalisierte Forschung im Durchschnitt sieben bis acht und seit längerem institutionalisierte Forschung elf bis zwölf Methoden (vgl. Abbildung 35) an.

Diese Erkenntnis deutet darauf hin, dass eine Anwendung oder Kombination mehrerer Methoden mehr Erfolg verspricht und sich daher langfristig durchsetzt. Gleichzeitig gehen mit zunehmenden Institutionalierungsgrad ein breiterer Erfahrungshorizont und höhere personelle Kapazitäten einher; hierdurch können mehr, aufwendigere und auch weniger gängige Methoden angewendet werden. Insbesondere quantitative Methoden finden verstärkt Einsatz: Während 50% der befragten Unternehmen in der Gruppe der nicht oder seit kurzem institutionalisierten Zukunfts- und Trendforschung keine quantitativen Methoden anwenden, sind es in der Gruppe der Unternehmen, die seit längerem *Corporate Foresight* institutionalisiert haben, lediglich 23%, die von einem Einsatz quantitativer Methoden absehen. In dieser Gruppe wenden 33% mehr als fünf Methoden regelmäßig (d.h. oft bis immer) an. Auch wird in dieser Gruppe die Verlässlichkeit der Ergebnisse als deutlich höher eingeschätzt.

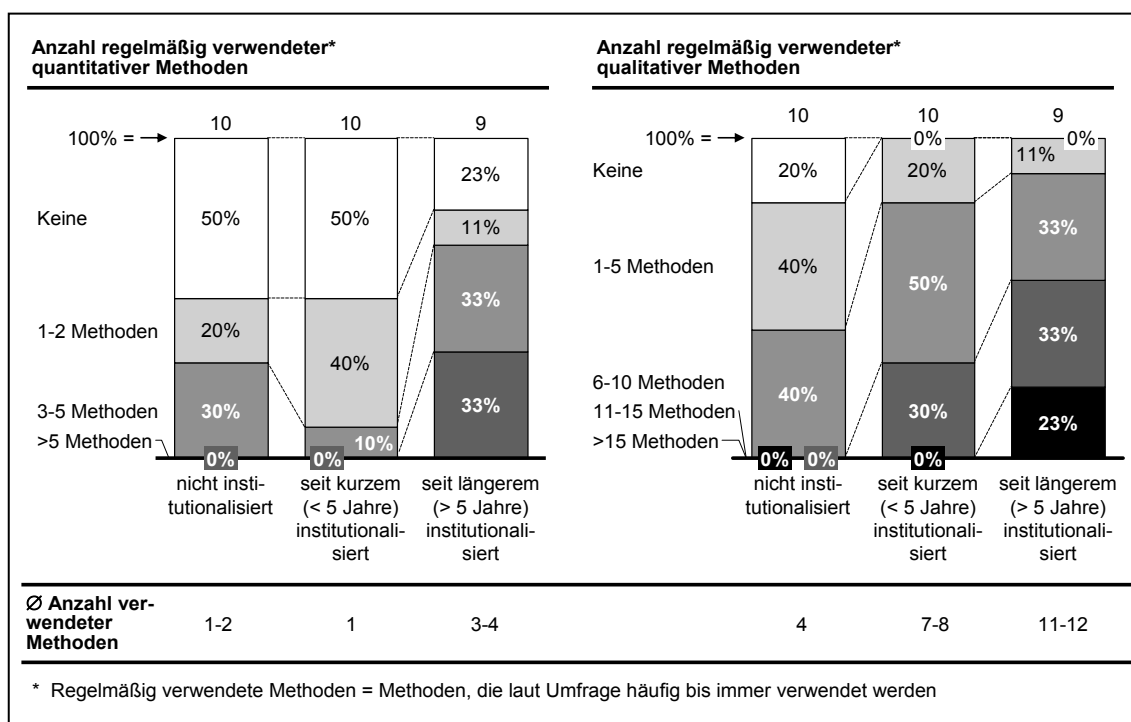


Abbildung 35: Anzahl angewendeter quantitativer und qualitativer Methoden nach Institutionalierungsgrad

Mögliches Potenzial, das hinter den Methoden und ihrer Ergebnisse steht, scheint vornehmlich von *Corporate Foresight*-erfahrenen Unternehmen ausgeschöpft zu werden. Das könnte auf eine Kompetenz im Sinne des *CbV* hindeuten und somit einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Voraussetzung hierfür ist aber, dass die Ergebnisse der Forschungstätigkeit eines Unternehmens richtungsweisendes Grundlagenwissen zu liefern vermögen. Dass in dieser Gruppe die Verlässlichkeit der Ergebnisse als sehr viel höher eingeschätzt wird, lässt auf einen solchen Zusammenhang schließen.

Wie Abbildung 36 zeigt, dominiert keine der gängigen quantitativen Methoden. Gelegentlichen oder häufigen (oft bis immer) Einsatz finden Lebenszyklus-Modelle (62%), Portfolio-Analysen (52%), zeitreihengestützte statistische Verfahren (45%), Kosten-Nutzen-Analysen (45%) oder auch Strukturmodelle (42%). *Cross-Impact*-Analysen, die entweder als solche, immer aber im Zusammenhang mit Szenario-Analysen durchgeführt werden, werden in 28% der Unternehmen oft bis immer eingesetzt. Komplexere

Verfahren wie Netzplantechnik, Input-Output-Modelle oder Hüllkurven-Analysen kommen in den befragten Unternehmen kaum oder gar nicht zur Anwendung.

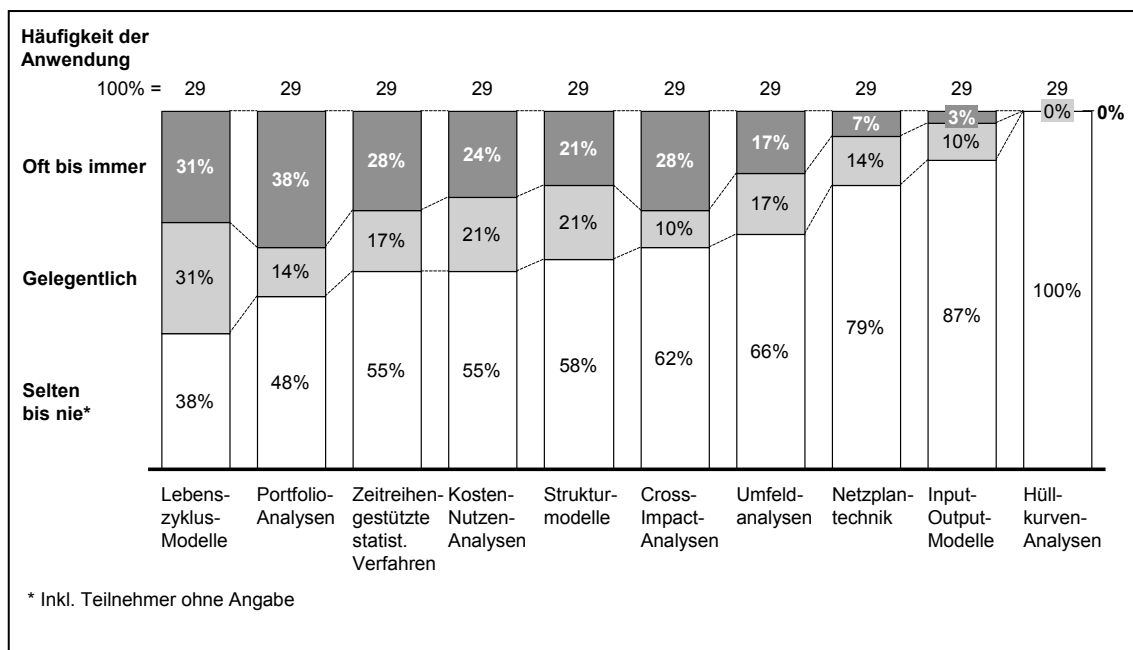


Abbildung 36: Häufigkeit der Anwendung quantitativer Verfahren

Unternehmen mit etablierter Zukunfts- und Trendforschung wenden nicht nur deutlich mehr quantitative Methoden an, sondern nutzen tendenziell auch anspruchsvollere Methoden, wie nachstehende Abbildung 37 verdeutlicht.

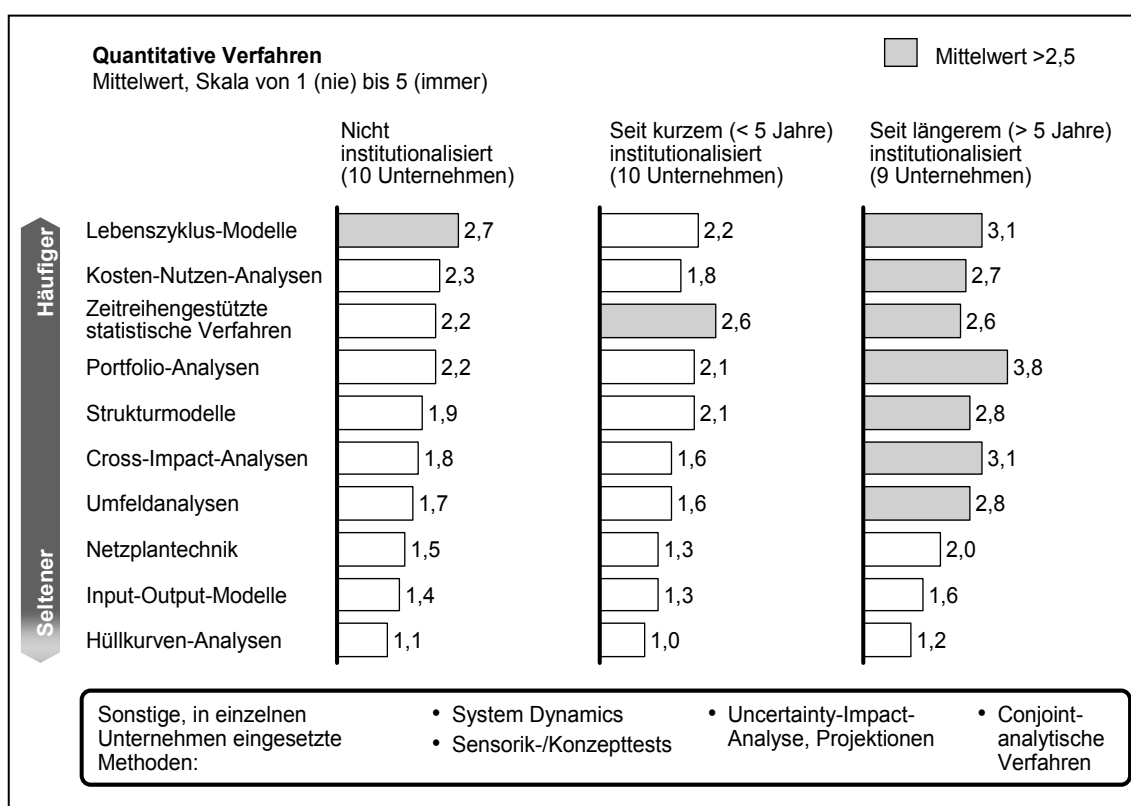


Abbildung 37: Anwendung quantitativer Verfahren nach Institutionalisierungsgrad

Auch dieses Ergebnis entspricht der Vermutung, dass sich in Unternehmen, in denen *Corporate Foresight* seit längerem institutionalisiert ist, eine Kompetenz herausgebildet hat: Erfahrene Mitarbeiter erweitern das Methodenspektrum und die damit verbundenen Möglichkeiten, noch genauere Informationen zu generieren und umfassendere Vorstellungen von der Zukunft gewinnen zu können. Dadurch könnten Unternehmen, die quantitative Methoden in größerem Umfang nutzen, ihren Wettbewerbern einen Schritt voraus sein und Produkte oder Dienstleistungen konzipieren, die als Innovationen komparative Vorteile darzustellen vermögen.

Während es bei den quantitativen Verfahren keine besonders weit verbreiteten gibt, dominieren bei den qualitativen, intuitiv-kreativen Verfahren *Brainstorming* und *Trendscouting* als „relativ leicht zugängliche“ Methoden (vgl. hierzu auch Gruber & Venter, 2006, S. 970). Die Delphi-Technik kommt trotz ihrer Komplexität in 44% der befragten Unternehmen gelegentlich bis immer zum Einsatz. In den Interviews zeigte

sich aber auch, dass die Durchführung durch Auslassen einzelner Iterationsschritte verkürzt wird (vgl. hierzu auch Gruber & Venter, 2006, S. 970). Nachstehende Abbildung 38 zeigt, wie häufig qualitativ, intuitiv-kreative Verfahren in Unternehmen Einsatz finden.

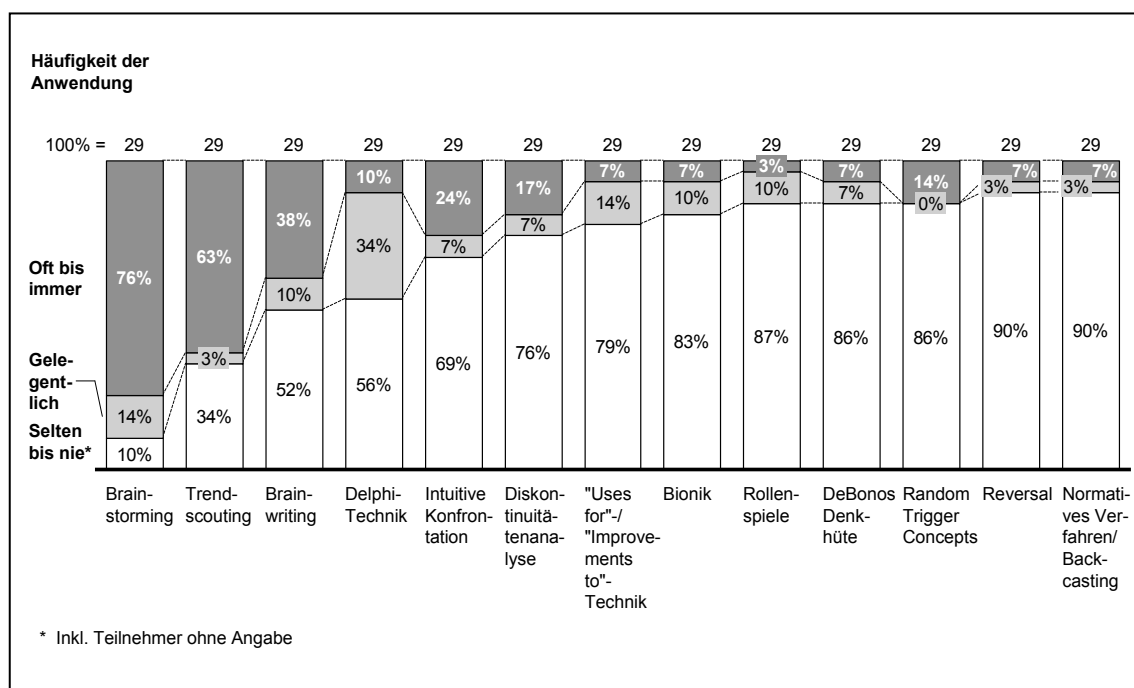


Abbildung 38: Häufigkeit der Anwendung qualitativer, intuitiv-kreativer Verfahren

Es wird deutlich, dass einige in der Wissenschaft fest verankerte intuitiv-kreative Verfahren, z.B. *Reversal* oder *Backcasting*, so gut wie gar nicht zum Einsatz kommen – über alle Institutionalisierungsgrade hinweg. Die Untersuchung zeigt auch, dass Unternehmen mit etablierter *Corporate Foresight* deutlich mehr qualitative, intuitiv-kreative Verfahren anwenden (vgl. Abbildung 39). Vorbehalte gegenüber qualitativen Methoden sind in diesen Unternehmen nicht vorzufinden. Im Gegenteil: Experten berichten von einer relativ hohen Akzeptanz der Methoden und der Ergebnisse. Dagegen scheint in Unternehmen mit nicht oder seit kurzem institutionalisierter *Corporate Foresight* der Verwendung der nicht auf „*hard facts*“ beruhenden und insbesondere der durch eine intuitiv-kreative Herangehensweise erbrachten Ergebnisse Skepsis entgegen gebracht zu

werden. Insofern werden die Untersuchungsergebnisse von Burmeister et al. nur teilweise bestätigt (Burmeister et al., 2002, S. 92).

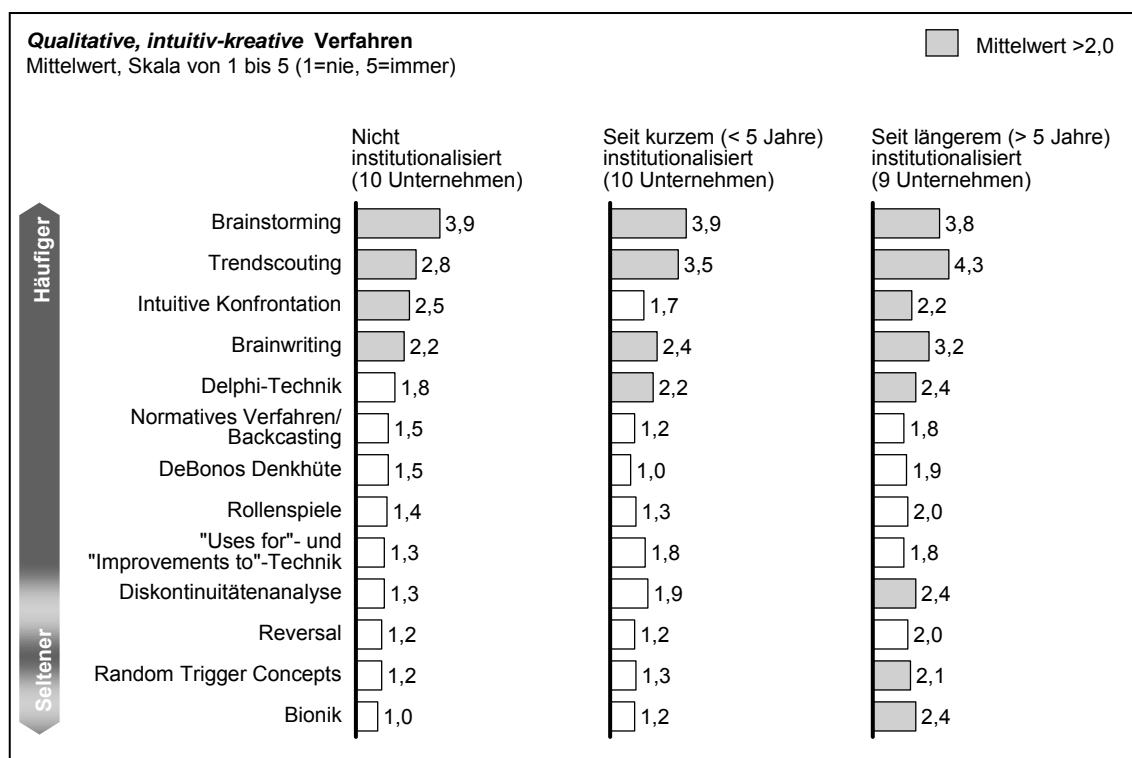


Abbildung 39: Anwendung qualitativer, intuitiv-kreativer Verfahren nach Institutionalierungsgrad

Im Rahmen etablierter Zukunftsforschung findet Bionik häufige Anwendung. Interviewpartner erklären das mit der wichtigen Rolle, die eine Anlehnung an die Natur gerade im High Tech-, Energie- und Materialien- sowie Automobilsektor spielt. Gleichzeitig ist in diesen Branchen der höchste Institutionalierungsgrad zu verzeichnen.

Bei den diskursiven, systematisch-analytischen Verfahren sind Technologiefolgenabschätzung (76%), Szenario-Methode (72%) und Meta-Analysen (ebenfalls 72%) häufig verwendete Methoden (vgl. Abbildung 40). Vor dem Hintergrund der Interviewergebnisse ist Gruber und Venter zuzustimmen, dass die Durchführung von Szenario-Analysen vornehmlich lehrbuchartig erfolgt (Gruber & Venter, 2006 S. 971). Hingegen kommen Ursache-Wirkungs-Diagramme (21%), Attribut-Analysen (13%) und Osborns

Checkliste (10%) relativ selten, progressive Abstraktion (6%), Relevanzbaum-Verfahren (6%) und KJ-Methode (6%) kaum zum Einsatz. Erwartungsgemäß finden diese insgesamt nicht weit verbreiteten Verfahren höhere Anwendung im Rahmen etablierter *Corporate Foresight* (vgl. Abbildung 41).

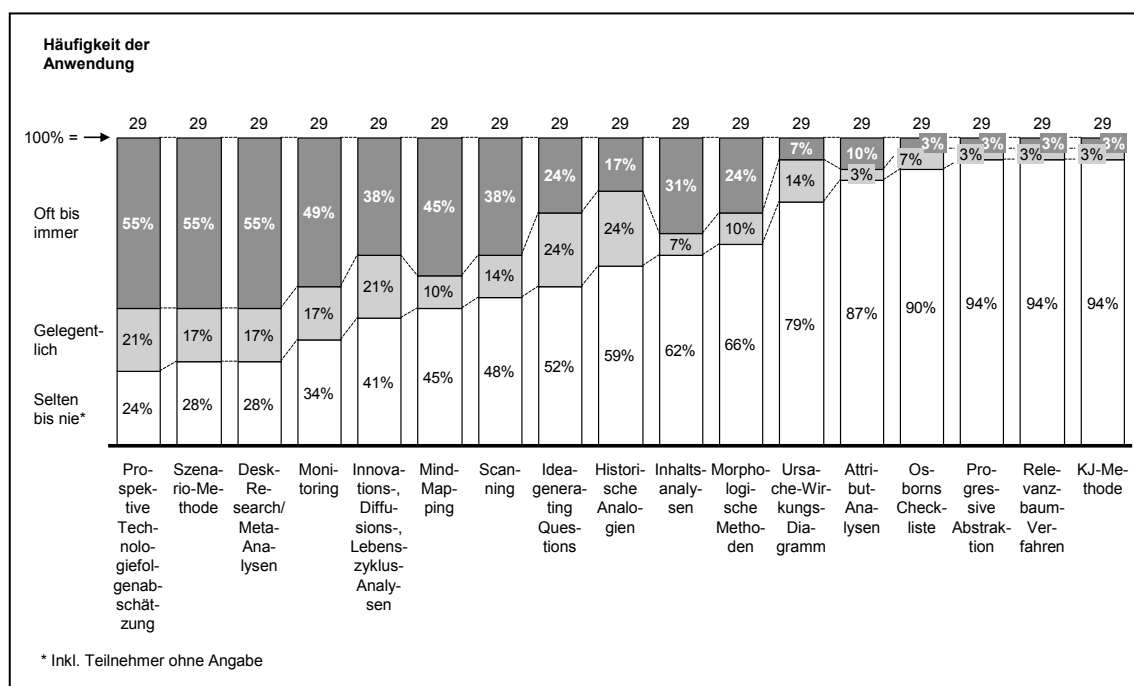


Abbildung 40: Häufigkeit der Anwendung qualitativer, systematisch-analytischer Verfahren

Auch hier setzen Unternehmen mit etablierter Zukunfts- und Trendforschung deutlich mehr und häufiger verschiedene diskursive, systematisch-analytische Verfahren ein und gewinnen hierdurch u.U. verlässlichere und aussagekräftigere Ergebnisse, was zum Ausbau von Kompetenzen genutzt werden kann und so eine Unsicherheit reduzierende Kompetenz im Sinne des *CbV* darzustellen vermag.

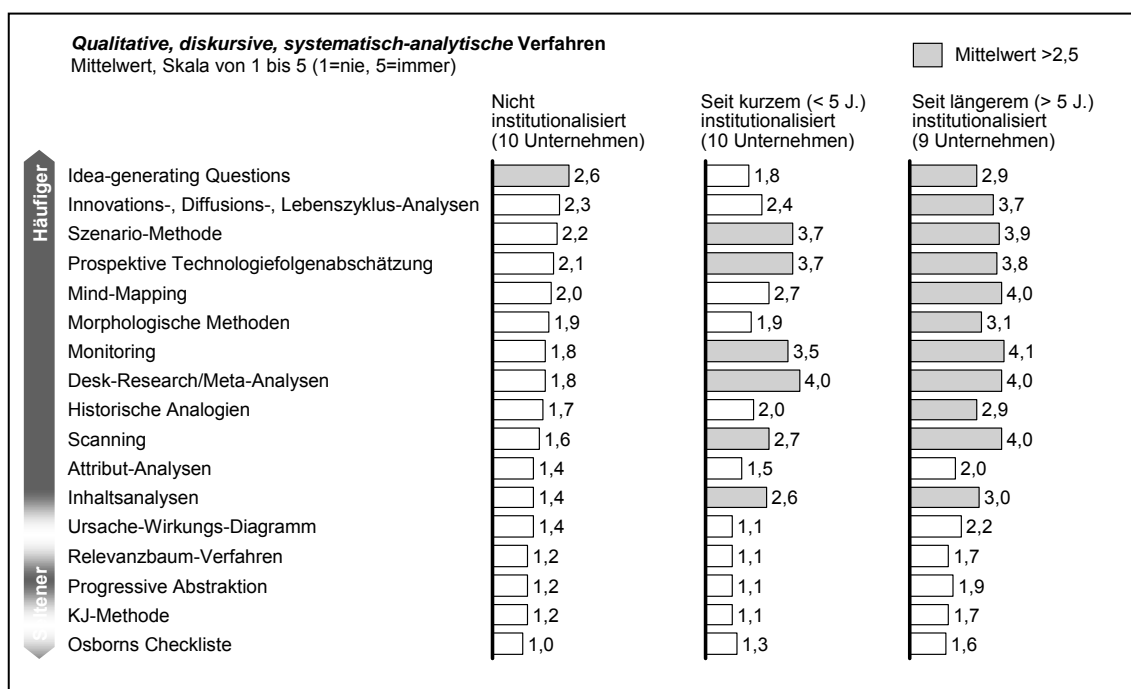


Abbildung 41: Anwendung qualitativer, systematisch-analytischer Verfahren nach Institutionalisierungsgrad

Es existieren eine Reihe von Verfahren, die als qualitative Verfahren im weiteren Sinne zusammengefasst werden können (vgl. Abbildung 42). Dabei sind Kreativworkshops (86%) und Sekundärerhebungen (72%) regelmäßig eingesetzte Verfahren. Auch Zukunftsseminare, Ideen-, Innovations- oder Zukunftswerkstätten und der Einsatz von Primärerhebungen (jeweils 34%) finden immer bis oft Anwendung. Obwohl der *Wild Card*-Technik im Rahmen der Zukunftsforschung große Bedeutung zugemessen wird, findet sie nur in 24% der Fälle (immer bis gelegentlich) Beachtung. Das widerspricht ersten Erwartungen, nach denen eine strategisch orientierte Langfristperspektive gerade unvorhergesehene und unwahrscheinliche Störereignisse umfassen sollte.

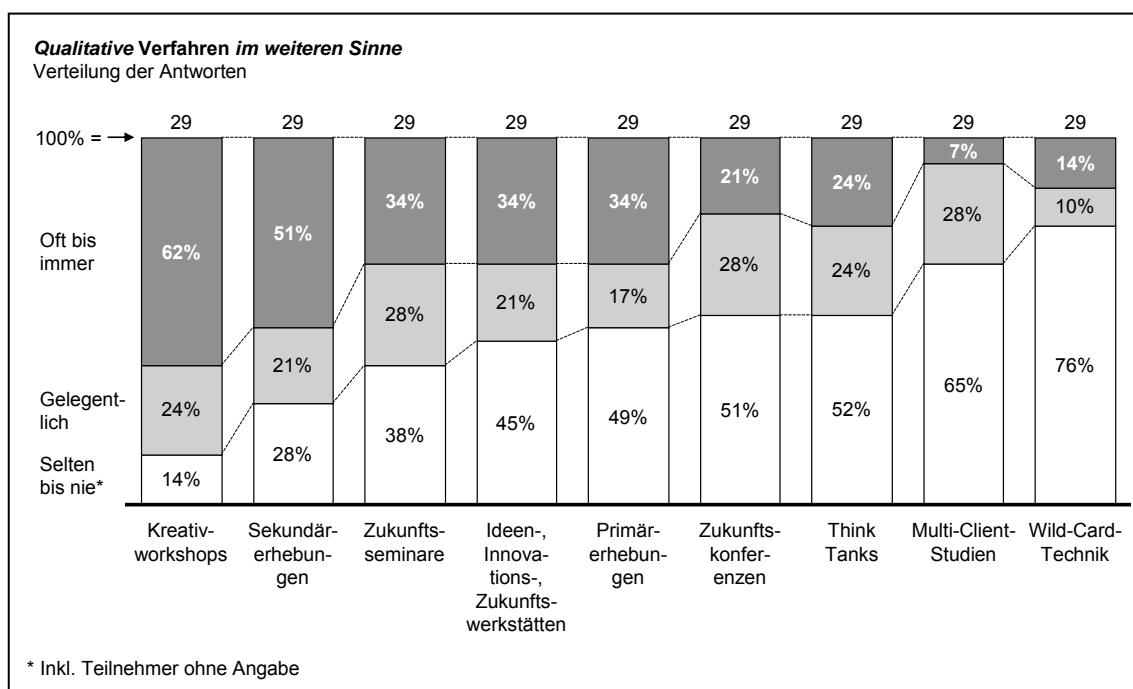


Abbildung 42: Häufigkeit der Anwendung qualitativer Verfahren im weiteren Sinne

Die Experteninterviews ergaben, dass mit zunehmendem Institutionalierungsgrad im Rahmen von Prognosen Extrapolationen um Retropolationen komplementär ergänzt werden: Extrapolationen schreiben bestehende Technologien und Produkte in die Zukunft fort, stellen Generationenfolgen dar und ermöglichen so eine konkrete Einschätzung, zu welchem Zeitpunkt eine Sache oder eine Leistung verfügbar ist bzw. benötigt wird (Siemens, o.J., S. 7). Dabei werden allerdings Diskontinuitäten oder heute nicht absehbare Entwicklungssprünge außer Acht gelassen. Die Siemens AG spricht daher auch von *Roadmapping* und vergleicht diese Sichtweise mit einer breit ausgebauten Straße, von der nicht abgewichen wird. Um den damit verbundenen Nachteil, die Unkenntnis möglicher Entwicklungen, zu kompensieren, wird die mögliche, beispielsweise im Rahmen von Szenarioanalysen gezeichnete Zukunft in die Gegenwart retropoliert. Dabei können verschiedenste Einflussfaktoren aus Konsumenten (Individuen, Kunden), Gesellschaft, *Stakeholdern*, Politik und Gesetz, Technologien, Wettbewerb, Ökonomie und Ökologie berücksichtigt werden. Extra- und Retropolationen sind nicht auf Produkte oder Technologien beschränkt, sondern können auch für Konsumenten- und Kundenanforderungen, sowie für Märkte oder Geschäftsmodelle unternommen werden, um dem

status quo potenzielle Anforderungen gegenüber zu stellen. Ziel ist es, ein in sich geschlossenes, konsistentes Bild der Zukunft zu entwerfen und „Aufgaben und Problemstellungen [zu] identifizieren, die heute angegangen werden müssen, um in der Welt von morgen zu bestehen“ (Siemens, o.J., S. 7; vgl. zum *Roadmapping* auch Farrukh, Phaal & Probert, 2003, S. 2ff; Laube & Abele, 2005; Möhrle & Isenmann, 2007). Die Kombination der gegenläufigen Verfahren wird hauptsächlich von Unternehmen mit hohem Institutionalierungsgrad eingesetzt. Abbildung 43 visualisiert das Grundprinzip.

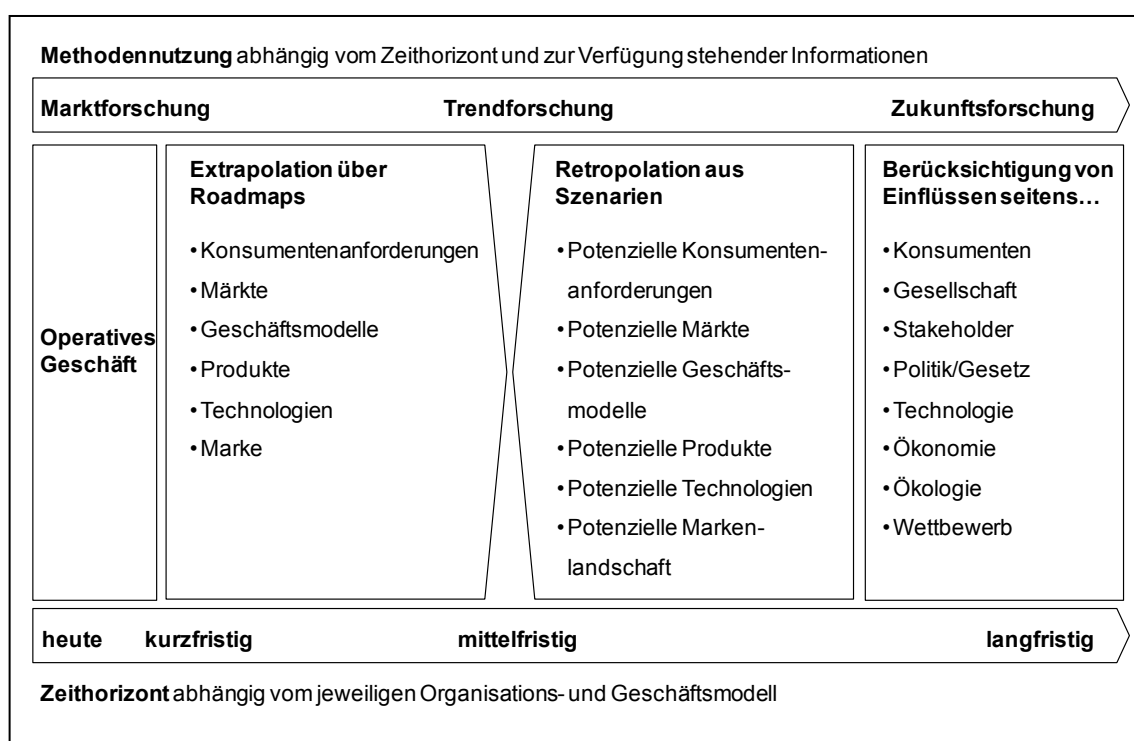


Abbildung 43: Ableitung zukünftiger Entwicklungen durch Kombination aus empirischer Extrapolation und wissenschaftlicher Retropolation (in Anlehnung an Siemens AG, o.J., S. 7)

Wie Abbildung 44 zeigt, werden insgesamt mit zunehmendem Institutionalierungsgrad verschiedene Methoden kombiniert: Während Zukunfts- und Trendforscher im nicht institutionalisierten Bereich 11% „immer“ verschiedene Methoden mit einander verbinden, sind es im Rahmen etablierter *Corporate Foresight* 56%. Auch hier könnte ein Indiz für eine Kompetenz im Sinne des *CbV* zu sehen sein: Um die Schwächen einzelner Verfahren auszugleichen, bedarf es des Einsatzes weiterer Verfahren. So können

verfälschte Ergebnisse möglicherweise entzerrt und tatsächlichen Entwicklungen angeglichen werden – und Zukunftsbilder genauer abbilden. Dies ermöglicht ein konkreteres Einstellen auf zukünftige Erfordernisse. Produkte und Dienstleistungen können spezifischen Erfordernissen angepasst werden, wodurch Wettbewerbsvorteile generiert und Markterfolge ausgebaut werden können.

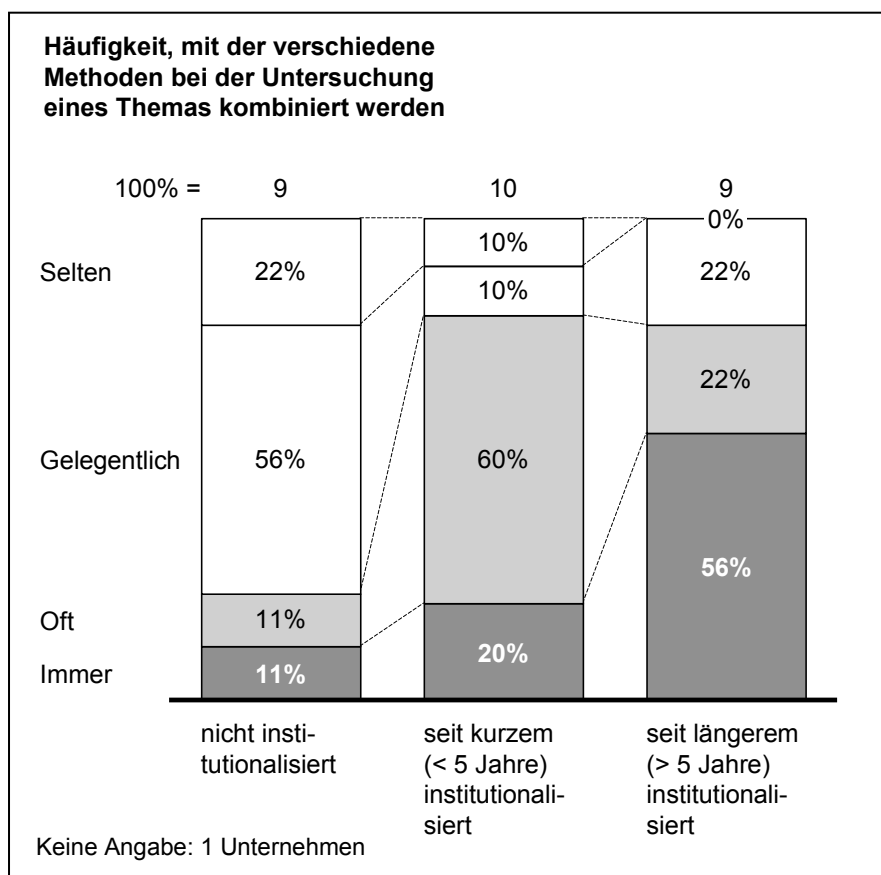


Abbildung 44: Häufigkeit der Kombination verschiedener Methoden nach Institutionalierungsgrad

Im Fall etablierter Zukunfts- und Trendforschung werden sowohl mehr quantitative, als auch qualitative Verfahren angewendet. Dabei kommen auch deutlich anspruchsvollere und umfangreichere Methoden zum Einsatz. Standardisierte Methoden finden insgesamt deutlich häufigere Anwendung und werden zum Ausgleich einzelner Verfahrensschwächen auch häufiger miteinander kombiniert. Dies zusammen dürfte sich positiv auf Validität und Reliabilität der Ergebnisse auswirken und den Blick in die Zukunft deutlich

schärfen. Durch eine gezielte Anpassung an zukünftige Erfordernisse können Produkte und Dienstleistungen zukünftige Erwartungen besser bedienen. Wird „Korrekturbedarf“ vermindert, so entsteht dadurch auch ein Zeitvorsprung. Das spart nicht nur Kosten, sondern kann auch ein kompetentes und innovatives Image unterstützen. Komparative Wettbewerbsvorteile würden in diesem Fall ausgebaut, die sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken können. Es fördert weiterhin stark die innerbetriebliche Akzeptanz von *Corporate Foresight*. Diese und der Umgang mit Ergebnissen und Implikationen von Zukunfts- und Trendforschung sollen im folgenden Kapitel geschildert werden. Besondere Aufmerksamkeit soll dabei dem Transfer an Informationsnutzer und Ergebnisverwender zukommen.

7.5 Forschungsfrage 5: Ergebnisabnehmer und Ergebnistransfer von Corporate Foresight

Wie in Kapitel 7.3 ausgeführt, hängt der Konkretisierungsgrad von den Aufgabendefinitionen und Verantwortlichkeiten der Zukunfts- und Trendforschung im Unternehmen ab. Grundsätzlich lassen sich zwei Interaktions- und Konkretisierungstypen unterscheiden, die oftmals auch kombiniert werden: Die bloße Informationsweitergabe („Lieferung von *Insights*“) sowie eine interaktive, gemeinsame Erarbeitung von Trend- und Zukunftsthemen mit entsprechenden Fachabteilungen („Mentaler Trendtransfer“; „Lieferung von Konzepten“). Entsprechend unterschiedlich werden die Verwender der Ergebnisse beim Forschungsprozess involviert – und entsprechend unterschiedlich gestaltet sich der Trendtransfer.

Die befragten *Corporate Foresighters* geben an, dass zu den internen Kunden bzw. Auftraggebern von Studien die Unternehmensführung, F&E, Marketing und Vertrieb, teilweise auch Produktion oder Einkauf gehören. Aufträge können auch von den „Top 50“ der Führungskräfte im Unternehmen, der Kommunikationsabteilung, dem *Risk-Management*, dem *Business Development* einzelner Geschäftsbereiche oder Designabteilungen kommen.

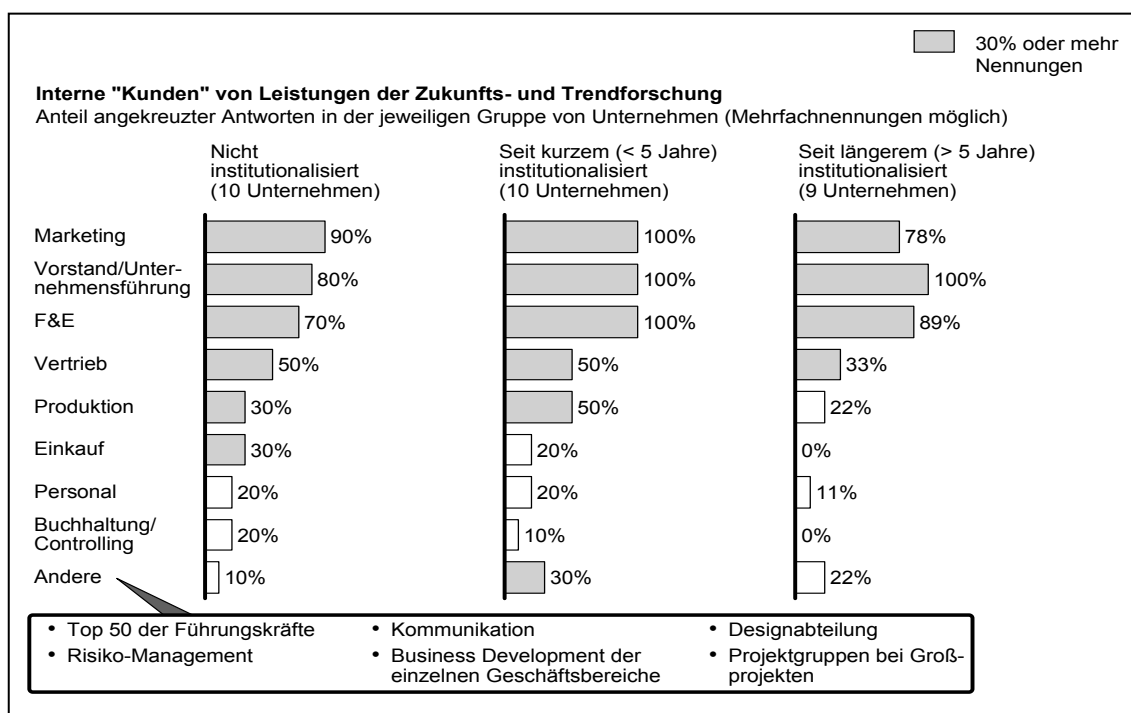


Abbildung 45: Zusammensetzung interner Kunden nach Institutionalisierungsgrad

Mit zunehmendem Institutionalisierungsgrad nimmt der prozentuale Anteil verschiedener interner Kunden ab (vgl. Abbildung 45). Dabei stellt sich die Frage, ob dies an einer Fokussierung auf relevante Entscheidungsträger (Vorstand, Geschäftsführung) oder einer „Abschottung“ gegenüber dem eigenen Unternehmen liegt. In den Gesprächen konstatierten einige Experten eine mangelnde Akzeptanz innerhalb des Unternehmens (ein unabhängig vom Institutionalisierungsgrad angesprochenes Phänomen), konfligierende Interessen bei der Ergebnisumsetzung und personengebundene, unternehmenspolitische „Eitelkeiten“, die die Arbeit im Unternehmen erschwerten.

Da *Corporate Foresight* umso mehr Wert stiften kann, je stärker ihre Ergebnisse Akzeptanz und Beachtung im Unternehmen insgesamt finden, wird *Involvement* und *Buy-in* des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung für eine erfolgreiche Ausübung von Zukunfts- und Trendforschung als besonders wichtige Voraussetzung erachtet (vgl. hierzu auch Burmeister et al., 2002, S. 94ff; Gruber & Venter, 2006, S. 974f). In der Praxis – möglicherweise ein Hinweis auf die erwähnte Abschottung – ist dies jedoch durchaus problematisch: In zahlreichen Experteninterviews wurde eine teils geringe Akzeptanz

der Abteilung an sich, zumindest aber einzelner Ergebnisse und Implikationen festgestellt. Ergebnisse würden oft bewusst nicht in Handlungen umgesetzt; von mehreren Interviewpartnern wurde diese mangelnde Akzeptanz als das „*not-invented-here*“-Phänomen bezeichnet. Neben der frühzeitigen Integration derjenigen, die später Trend-Themen in Produkte oder Dienstleistungen umsetzen, erscheint die Unterstützung durch die Führungsebene sehr wichtig, da sich diese auf alle darunter liegenden Ebenen auswirken kann. Insbesondere kann die Akzeptanz der Zukunfts- und Trendforschungs-*Insights* durch bestimmte Ergebniseigenschaften und konkrete Maßnahmen deutlich verbessert werden: Es sollten stets nur neue Erkenntnisse, keine Trivialitäten vermittelt werden. Wenn möglich, sollten „Betroffene“ frühzeitig in den Forschungsprozess eingebunden sein und Forschungsergebnisse als eigene Erkenntnisse wahrnehmen. So kann das viel beklagte „*not-invented-here*“-Problem gemindert oder umgangen werden. Ergebnisse sollten konkret und nachvollziehbar sein. Das Nennen von Beispielen oder Analogien erleichtert dies. *Best Practice*-Unternehmen visualisieren ihre *Insights* durch Zeichnungen, Theateraufführungen oder Filme, die zur Anregung der Phantasie der Mitarbeiter dienen und ein Einfühlen in veränderte Bedürfnisse und Anforderungen ermöglichen sollen. Ergebnisse können auch durch (Rollen-) Spiele „erlebbar“ gemacht werden. Modelle aus Ton oder Pappmaché können ebenfalls unterstützend eingesetzt werden. Ergebnisse sollten also durch Fokus und Synthese praktikabel sein; die Akzeptanz steigt mit Geschäftsnähe und Orientierung an der Umsetzbarkeit. Letztlich sollte *Corporate Foresight* als „Leitplanke“ wahrgenommen werden und auf dem Weg zu neuen Produkten oder Geschäftsmodellen eine prozessbegleitende Funktion einnehmen.

Wie bereits oben geschildert, schwankt der Konkretisierungsgrad der Ergebnisse. Jeweils 68% der institutionalisierten *Corporate-Foresight*-Abteilungen liefern konkrete Handlungsempfehlungen und erstellen produktbezogene Zukunftsszenarien. 16% entwickeln Prototypen, Demonstratoren oder sonstige Formen der Visualisierung oder bringen ihre Erkenntnisse in Geschäftsmodellen ein. Letzteres leisten nicht-institutionalisierte Zukunfts- und Trendforscher nicht; die Hälfte geben konkrete Handlungsanforderungen weiter und 40% entwerfen produktbezogene Szenarien

Sollen Erkenntnisse über mögliche Zukunftsentwicklungen primär weitergegeben werden, so werden diese häufig in *Trend Maps* visualisiert, die regelmäßig erarbeitet werden. *Trend Maps* fungieren als Werkzeuge zur Vermittlung von Trend-Themen. Sie erleichtern die Strukturierung im Rahmen von Analysen sowie das Verständnis im Rahmen der Kommunikation. Beispielsweise bildet die Deutsche Bank *Research* auf ihrer „DB Research Trendlandkarte“ Trends ab, die in den kommenden zwei Jahrzehnten die globale Wirtschaft entscheidend prägen werden. Hierfür werden zunächst geschäftsnähere wie -fernere Entwicklungen, die „*long-run*“-Trendcharakter haben, erfasst. Durch diese „*distant search*“-Perspektive können auch *blind spots* entdeckt werden. Sämtliche beobachtete Entwicklungen werden in einem iterativen Prozess mit internen wie externen Experten anhand festgelegter Kriterien (z.B. Dauer, Geschäftsrelevanz, Stärke der Trends) kondensiert. Daraus gehen ca. 40 Makro-Trends hervor, die im Folgenden kontinuierlich beobachtet und in einer Trenddatenbank gepflegt werden. Aus den definierten Makro-Trends werden diejenigen Trends herausgefiltert, die besondere Auswirkungen auf die Umwelt einer Bank haben. Zur Zeit der Untersuchung in 2007 sind dies 21 Trends, die einzeln jeweils detailliert und facettenreich untersucht und im Rahmen von Ursache-Wirkungsketten in Bezug auf das globale Untersuchungsziel (z.B. Wirtschaftswachstum) betrachtet werden. In einem weiteren Schritt (in 2007) werden diese Trends zu sechs Trend-Clustern zusammengefasst (aus den Bereichen Individuum und Gesellschaft, Organisationsformen und Märkte, Institute und politische Rahmenbedingungen, Innovation und Technologie sowie natürliche Ressourcen; vgl. das in Kapitel 7.1 bereits Gesagte). Abbildung 46 zeigt diese zu Trend-Clustern zusammengefassten Trends der Deutsche Bank *Research*.¹³⁴

¹³⁴ In einer 21x21 Cross-Impact-Matrix werden die verschiedenen Interaktionen analysiert. Die aus der Trendanalyse erwachsenen Implikationen finden Berücksichtigung bei Investitionsentscheidungen, Anlagestrategien oder der Produktentwicklung des Asset Managements (vgl. Hofman et al., 2007).

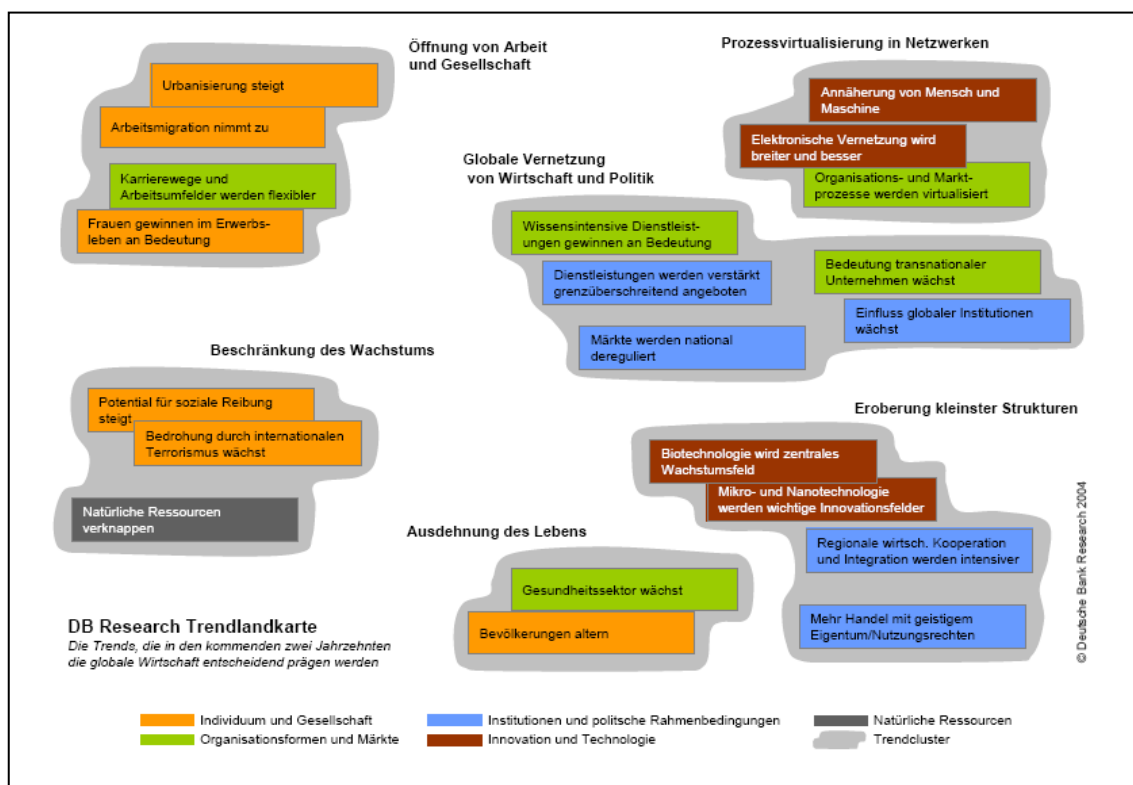


Abbildung 46: Deutsche Bank Research Trendlandkarte (Schneider, 2007)

Neben der regelmäßigen Weitergabe von *Trend Maps*, werden zur Sicherstellung eines Trendtransfers (im Sinne einer Informationsweitergabe bzw. „Lieferung von *Insights*) häufig auch Trenddatenbanken gepflegt sowie „Steckbriefe“ (*Watchlists*) für breite Nutzergruppen angelegt und zur Verfügung gestellt. Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 7.2. Damit der Adressatenkreis eine möglichst aktuelle Informationsgrundlage hat, gibt es in einer Vielzahl von Unternehmen tägliche, wöchentliche oder monatliche *Newsletter*, die neuste Erkenntnisse beinhalten; dabei werden teilweise sogar mögliche Maßnahmen vorgeschlagen, die – wie ein Interviewpartner sagt – insbesondere zur Gedankenankregung dienen und auch kontroverse und intensive Diskussionen anstoßen sollen. In Unternehmen mit etablierter *Corporate Foresight* finden in regelmäßigen Abständen „Trendforen“ statt, auf denen neuste Bewegungen, aber auch Entwicklungsverläufe branchen- oder unternehmensrelevanter Trends einer breiteren Gruppe von Vertretern der Themenfelder vorgestellt und Implikationen diskutiert werden. Die Akzeptanz der vorgestellten Trendthemen wird hier („Lieferung von *Insights*“) von den befragten

Unternehmen unterschiedlich beurteilt. Allerdings ist mit dieser Herangehensweise auch ein anderer Anspruch verbunden: Einer teilweise nur mäßigen Akzeptanz stehen Aufwand-Nutzen-Überlegungen entgegen. Übergeordnetes Ziel ist es, ein breites, eher allgemeines Verständnis zu generieren und Aufmerksamkeit bei den Rezipienten zu schaffen.

Soll dagegen der Trendtransfer durch interaktive Maßnahmen sichergestellt werden („Mentaler Trendtransfer“; „Lieferung von Konzepten“), in deren Rahmen Ergebnisverwender frühzeitig in den *Corporate Foresight*-Prozess integriert und Themen bis zu einem gewissen Grad gemeinsam erarbeitet werden, so werden – in Abhängigkeit der gewünschten Interaktionsintensität – von den Unternehmen verschiedene Transfermöglichkeiten praktiziert: Eine besonders intensive Interaktion stellen dabei regelmäßige *Meetings* mit Entscheidungsnutzern dar (wöchentliche oder monatliche *Jours Fixes*). Durch die kontinuierliche und integrative Diskussion finden die Forschungsergebnisse sehr hohe Akzeptanz. Ein Interviewpartner sagt hierzu: „Da jeder denkt, ‚eigentlich hab ich’s erfunden‘, bleiben politische Eitelkeiten da eigentlich immer außen vor“, das „*not-invented-here*“-Syndrom ist hier selten vorzufinden. Eine nicht so häufig stattfindende, laut Experten sehr viel versprechende Praxis sind interdisziplinäre Kreativworkshops, die auch als Inputklausuren verstanden werden – in gewisser Weise eine Symbiose aus Transfer und gleichzeitiger „Neuerarbeitung“. Diese ein bis vier mal pro Jahr stattfindenden, mehrtägigen Veranstaltungen werden von den internen wie externen Teilnehmern als sehr intensiv empfunden. Diskussionen werden mit hohem *Involvement* geführt. Auch die Ergebnisakzeptanz innerhalb der Unternehmen wird als zufriedenstellend eingeschätzt. Manche Unternehmen veranstalten mehrmals pro Jahr (alternativ oder additiv) Workshops mit Entscheidungsnutzern (aus Entwicklung, Design, Marketing etc.), in deren Rahmen Trends gemeinsam erarbeitet werden. Im Anschluss daran finden, zeitlich deutlich versetzt, *Coachings* bzw. Transferworkshops statt, während derer alle Trends noch einmal vorgestellt, diskutiert und spezifische Implikationen abgeleitet werden.

Nur, wenn auch der Trendtransfer gelingt und Erkenntnisse über mögliche Trendverläufe tatsächlich bei sämtlichen Marketingmaßnahmen und weiteren Unternehmensaktivi-

täten Berücksichtigung finden, können Zukunfts- und Trendforschung einen Wettbewerbsvorteil generieren helfen und so zu einem Erfolgsfaktor in marktorientierten Unternehmen werden. Es bleibt allerdings eine Herausforderung, die durch sie möglicherweise herbeigeführte Effektivität und Effizienz des betrieblichen Aktionsradius messbar zu machen. Im anschließenden Kapitel 7.6 soll zunächst der durch die befragten Unternehmen wahrgenommene Nutzen von *Corporate Foresight* beschrieben sowie mögliche Erfolgsindikatoren (KPIs) untersucht und auf ihre Sinnhaftigkeit und Einsatzfähigkeit überprüft werden.

7.6 Nutzen und Ziele von Corporate Foresight und Erfolgsbewertung (KPIs) von Corporate Foresight-Aktivitäten

Der Nutzen von *Corporate Foresight* wird in den verschiedenen Unternehmen unterschiedlich beurteilt – in deutlicher Abhängigkeit von Institutionalisierungsgrad und damit verbundenen Forschungsanspruch („Lieferung von *Insights*“ versus „Mentaler Trendtransfer“ oder „Lieferung von Konzepten“).

Allgemein lässt sich feststellen, dass Forschungsergebnisse vor allem zu effektiverer F&E-Arbeit und Produktentwicklung sowie verbesserter Servicequalität führen (sollen). Vertriebsaspekte spielen auch hier – sowohl bei *B2B*- als auch *B2C*-Unternehmen – keine Rolle. Neben der Verbesserung von Kundennutzen, Produktqualität und Unternehmens- bzw. Markenimage soll *Corporate Foresight* bei *B2B*-orientierten Unternehmen auch helfen, Entwicklungskosten zu senken. *B2C*-orientierte Unternehmen sehen auch einen positiven Einfluss auf Vermarktungskosten, die durch Zukunfts- und Trendforschung gemindert würden. Nachstehende Abbildung 47 gibt einen Überblick über den vermuteten Einfluss von Forschungsergebnissen auf wertschöpfende Tätigkeiten im Unternehmen.

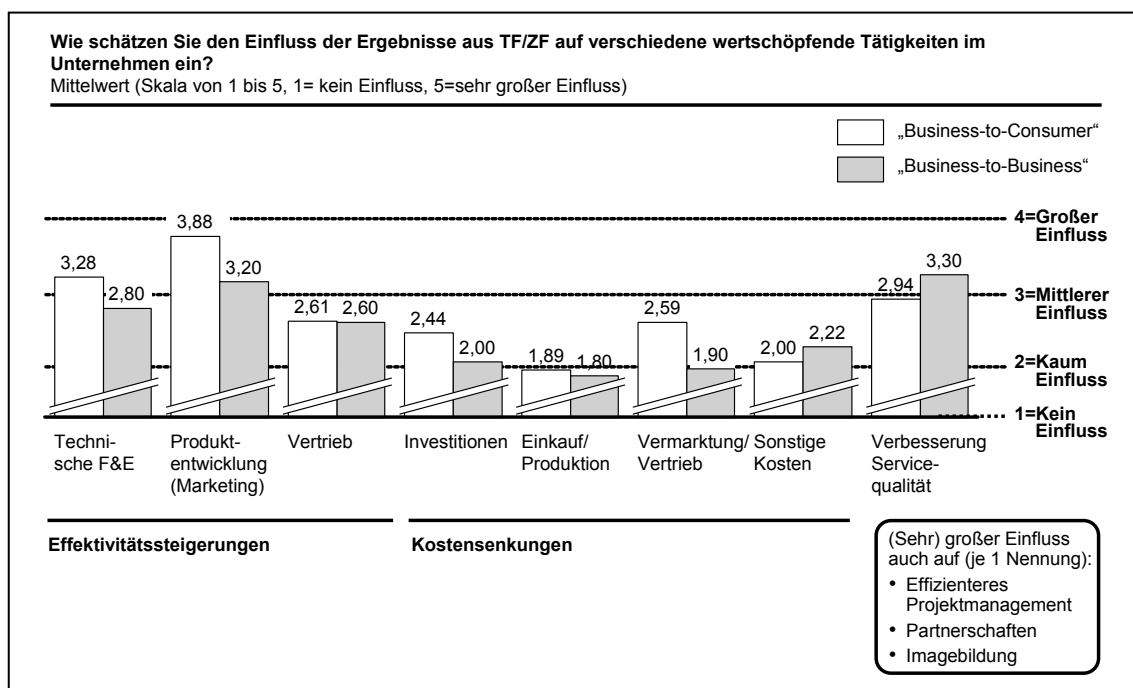


Abbildung 47: Einschätzung des Einflusses von Forschungsergebnissen auf wertschöpfende Tätigkeiten im Unternehmen

Im Rahmen der Interviews wurde Wissensgenerierung als ein weiterer Nutzen besonders häufig genannt. Durch Zukunfts- und Trendforschung würden, so mehrheitliche Nennungen der Experten, permanente Marktbeobachtung und antizipatives Verhalten durch die Mitarbeiter fest verankert, ein Verständnis für Produkte der Zukunft geschaffen sowie der Bedarf für eine Weiterentwicklung der Marke bzw. der Markenführung indiziert werden. Eine Leistung von *Corporate Foresight* sei weiter, dass sie – nach einer Weitung des Beobachtungsradius – das Blickfeld so fokussiere, dass sich notwendige bzw. den Markterfolg optimierende Strategemaßnahmen abzeichneten. Darunter wird teilweise auch das, wie eine Expertin formulierte, „gesunde Hinterfragen von in der Entwicklung befindlichen Innovationen“ verstanden. „Das heißt, manchmal sehen wir, wir sind noch zu früh, der Markt ist noch nicht so weit und beenden das Ganze mit einem frühzeitigen Entwicklungsstopp, der natürlich eine Menge Kosten spart. Oder wir legen es auf Eis und holen es später wieder raus (...). Ein anderes Mal erkennen wir, dass das Produkt noch nicht die Marktreife hat bzw. dass es mehr Wow-Effekt hat, wenn wir es noch zurückstellen.“ Ein „Wow-Effekt“ von *Corporate Foresight* wird von

nahezu allen Interviewpartnern auch in der Möglichkeit zur Vermarktung innovativer Produkte mit Argumenten aus Zukunfts- und Trendforschung und dem dadurch möglichen Transport eines innovativen Images gesehen (Nutzen für die Kommunikation nach außen). Begeistern können – und sollen – Zukunfts- und Trendforschung auch nach innen: Mitarbeiter motiviere und inspiriere die proaktive Auseinandersetzung mit möglichen Zukunftsentwicklungen. Die Identifikation mit dem Unternehmensangebot würde – auch durch eine positivere Wahrnehmung von außen – intensiviert werden.

Die Expertengespräche zeigen: Unternehmen, die erfolgreich Zukunfts- und Trendforschung betreiben, nutzen effektiv verschiedene, ihnen zur Verfügung stehende Ressourcen aus. Sie fördern in ihrer Abteilung oder in ihrem Team „Verwirbelungen“ und „*Out-of-the-box*“-Denken und haben den Anspruch, Fragen zu stellen, „die sonst keiner im Unternehmen stellt“. Auf inhaltliche und politische Unabhängigkeit wird großer Wert gelegt, gleichzeitig auf die Vermeidung eines Elfenbeinturms. Kreativität und Realismus sollen gleichberechtigt nebeneinander bestehen können, um so alternative Zukunftsbilder generieren und bewerten zu können. Dies erfolgt zunächst durch die Sammlung und Synthese von *Insights*. Ziel ist es beispielsweise, Verständnis für die Produkte der Zukunft oder für die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der Marke zu schaffen. Strategie oder das Portfolio sollen so konkretisiert werden (z.B. Abwarten bis zur Marktreife, frühzeitiger Entwicklungsstopp etc.). Bestimmte Entwicklungsrichtungen werden an Entscheidungsträger oder Ergebnisanwender weitervermittelt, Mitarbeiter werden inspiriert. *Best Practice*-Unternehmen haben für ihre Zukunfts- und Trendforschung eine klare Vision, Mission und Leitlinien. Weiter werden die Bildung und Intensivierung interner wie externer Netzwerke gefördert. Durch öffentlichkeitswirksame Studien erfolgt zudem eine Kompetenzpositionierung. Auch dient sie der Unterstützung der Unternehmenskommunikation nach außen: Innovative Produkte oder Dienstleistungen können mit Argumenten aus der Zukunfts- und Trendforschung vermarktet, ein innovatives Image transportiert werden. Durch den Aufbau und die Weiterentwicklung von Frühwarnsystemen, die Verankerung einer permanenten Marktbeobachtung, das Einnehmen einer 360-Grad-Perspektive und einen regen Austausch mit Internen wie Externen zeichnet *Corporate Foresight* eine „Marschrichtung“ vor und leistet Orientie-

rungshilfe. So vermag sie Unsicherheit bei Entscheidungen zu reduzieren. Durch eine klare Vorstellung dessen, was in Zukunft relevant sein könnte, können Unternehmensaktivitäten auf diese Anforderungen ausgerichtet werden. Das führt letztlich zu einer Erhöhung des Kundennutzens und idealerweise zu Erfüllung bisher unbefriedigter Konsumentenwünsche. Hierdurch kann die Wettbewerbsfähigkeit weiter gestärkt und Marktanteile gesichert werden. Die nachstehende Abbildung 48 fasst diese, von den Gesprächspartnern als *Best Practices* bezeichneten Aspekte stichpunktartig zusammen.

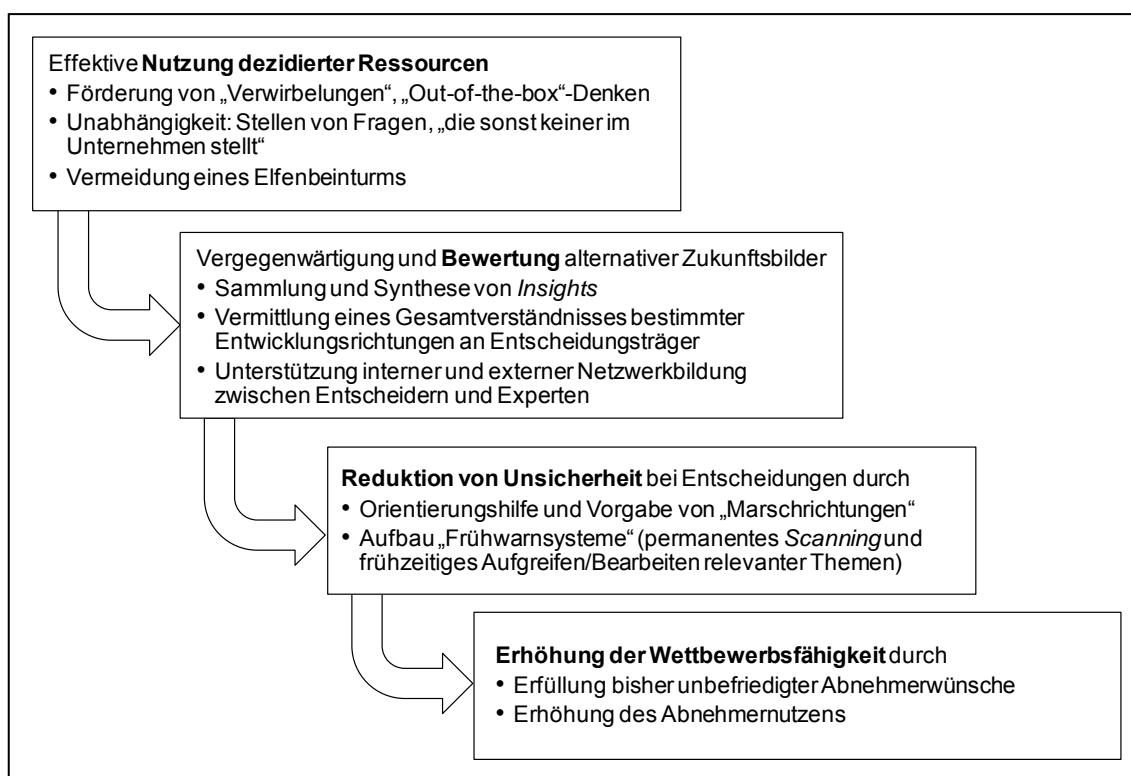


Abbildung 48: „Best Practices“ bei Corporate Foresight (häufigste Nennungen)

Obwohl der Einfluss von Zukunfts- und Trendforschung auf den Unternehmenserfolg sehr positiv eingeschätzt wird, lässt sich ein direkter positiver Zusammenhang nur schwer nachweisen. Es existieren nur wenige auf breiter Basis anerkannte Bewertungsmaßstäbe für den Einfluss von *Corporate Foresight* (vgl. Abbildung 49). Die wenigsten Zukunftsforscher müssen ihre Leistung an *KPIs* messen lassen. In den Gesprächen wurde versucht, mögliche Maßzahlen zu identifizieren, die geeignet sein könnten, um den Einfluss von Zukunfts- und Trendforschung auf die operativen Treiber des Unterneh-

menserfolges zu quantifizieren. Dabei zeigte sich, dass viele Unternehmen ein hohes Kosteneinsparungspotenzial bei der Produktgestaltung an sich, aber auch durch einen frühzeitigen Entwicklungsstopp sowie durch gezieltere Kommunikationsmaßnahmen sehen (vgl. Abbildung 50).

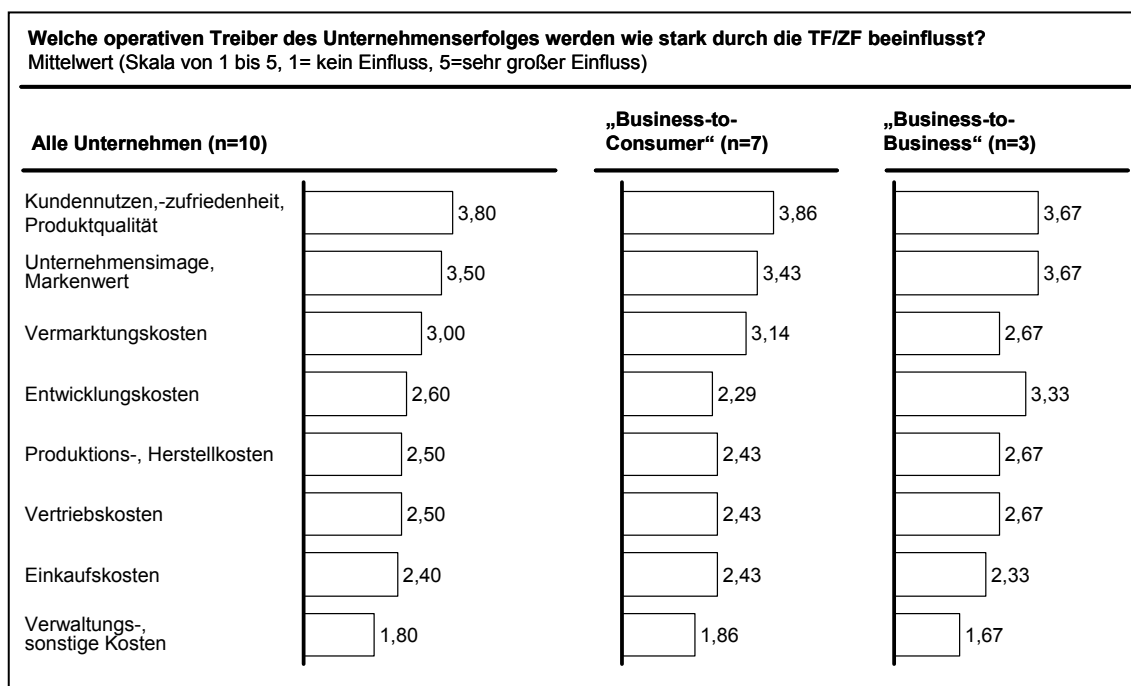


Abbildung 49: Einschätzung des Einflusses von Corporate Foresight auf operative Kennzahlen im Unternehmen

Als *KPI* weniger geeignet wird von *B2C*-Unternehmen – anders im Bereich *B2B* – der Anteil von *Corporate Foresight* an der Initiierung imagesteigernder Produkte oder durch sie erfolgreich initiiertes Markteintritte gesehen – hier sollen zu viele andere, nicht trennbare Faktoren eine Rolle spielen. *B2B*-orientierte Unternehmen halten den Anteil der durch Zukunfts- und Trendforschung initiierten Machbarkeitsstudien für messbar und somit geeignet, den Leistungsbeitrag zu quantifizieren. Die Interviewpartner dieser Unternehmen sprechen sich weiter dafür aus, dass sich Zukunfts- und Trendforschung positiv auf die Innovationsrate als auch auf einen frühzeitigen und mit Kosteneinsparpotenzialen verbundenen Entwicklungsstopp, auf die Intensität der Öffent-

lichkeitsarbeit und den Anteil durch *Corporate Foresight* initiierten imagesteigernden Produkte auswirke und sich auch messen ließe.

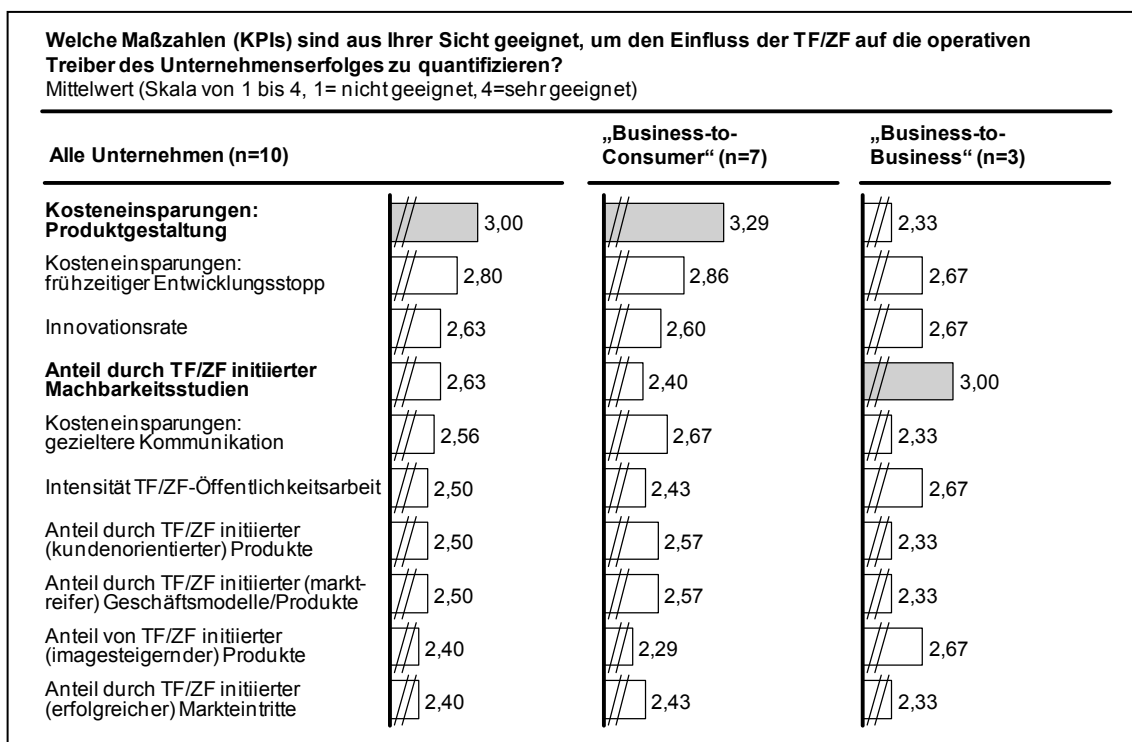


Abbildung 50: Geeignete Kennzahlen zur Messung des Einflusses von *Corporate Foresight* auf den Unternehmenserfolg

Dennoch: Eine Erfolgswertung von Zukunfts- und Trendforschung anhand quantifizierbarer *Performance*-Indikatoren wird zumeist abgelehnt. Insbesondere Unternehmen mit weniger institutionalisierter *Corporate Foresight* lehnen Ergebniskontrollen ab. Dabei bezweifeln die Verneiner eine generelle Messbarkeit. Die genannten Gründe hierfür sind mannigfaltig und reichen von der Vielfalt an Entscheidungseinwirkungen anderer Abteilungen („Erfolg hat viele Väter, Misserfolg erst recht“), einer mangelnden Integration von *Corporate Foresight* in betriebliche Prozesse, langen Realisationszeiten oder einem unverhältnismäßigen Aufwand der Messung.

Teilweise werden Marktzahlen als indirekte Indikatoren für die Innovativität (und somit Leistung der *Corporate Foresight*) herangezogen. Geeignet für eine solch indirekte Leistungsmessung werden die Entwicklung von Marktvolumen, Marktanteilen (ohne

Eigensubstitution), Umsatz, Nettobarwert der verantwortlichen Kategorie, Markenimage oder auch Käuferreichweiten bzw. Kontaktzahlen gesehen – die Tauglichkeit als *KPIs* wird jedoch verneint.

Während das Ausmaß der Informationsvermittlung noch als geeignetes *KPI* befunden wird, wird die Anzahl „erkannter“ Trends bzw. generierter *Insights* nicht als *Performance*-Indikator gesehen, da dies zu „blinder“ Trendproduktion ohne Belege verleite. Auch die Anzahl gehaltener Präsentationen, Vorträge und Publikationen wird großteils abgelehnt. Medienresonanz als *KPI* heranzuziehen, polarisiert. Einige Experten sehen darin die Gefahr, Profilierungssucht zu fördern. Die Anzahl der auf *Insights* zurückführbaren Produkte wird einhellig für ungeeignet befunden, da eine derartig isolierte Betrachtung oft nicht möglich sei – allenfalls eine qualitative Einschätzung durch unabhängige Beurteiler wird hier als denkbar eingeschätzt.

Trotz in der Praxis weit verbreiteter Skepsis kommt eine Reihe von *Performance*-Indikatoren für die Messung von Forschungsleistung und -qualität in Frage. In den Interviews zeigte sich, dass folgende Indikatoren zur Leistungsbeurteilung als besonders geeignet befunden werden: Zur Bewertung der Dimension Forschungsleistung könne die Nutzung von Forschungsergebnissen herangezogen werden. Dabei wird die Quantifizierbarkeit als relativ einfach empfunden. Geeignet seien die Anzahl und Frequenz interner Anfragen, Folgeaufträgen oder Zugriffe auf Forschungsergebnisse (z.B. bei einer Trenddatenbank). Die „Zahlungsbereitschaft“ bzw. die Höhe interner Verrechnungspreise (*Corporate Foresight* als *Profit Center*) könne den Nutzen ebenso zum Ausdruck bringen. Auch das Erreichen zuvor definierter Meilensteine kann zur Leistungsbeurteilung dienen. Speziell bei *B2B*-Unternehmen werden als weitere Leistungsindikatoren die Anzahl neu angemeldeter Patente bzw. die Innovationsrate oder die Häufigkeit von Veräußerungen von Innovationen an andere Unternehmen gesehen. Diese Interviewpartner würden auch alle Produkte auf einer Innovationsachse durch unabhängige Experten bewerten lassen. Die Dimension Forschungsqualität kann durch eine *Feedback*-Befragung der Abnehmer oder durch eine Bewertung unabhängiger Experten vorgenommen werden, wobei ersteres in den Interviews mehr Zuspruch findet. Als geeigneter Indikator wird auch das Ausmaß der Informationsvermittlung im Unternehmen

befunden, das sich z.B. durch die Anzahl abgehaltener Workshops bzw. „trainierter“ Mitarbeiter, das *Feedback* durch Forschungsverwender oder die Zahl übergebener Projekte bzw. *Feasibility*-Studien messen ließe. Unternehmen aus allen Branchen sehen einen Nutzen von *Corporate Foresight* auch für die Öffentlichkeitsarbeit, der sich z.B. durch die Anzahl an Fachvorträgen, Veröffentlichungen oder *Key Notes* oder der Medienresonanz (Zahl der Berichterstattungen und Inhalt) bewerten ließe.

Bisher erfolgt in den Unternehmen eine Beurteilung der Forschungsleistung von *Corporate Foresight* nur in wenigen Fällen. Dabei machen die vorangegangenen Ausführungen deutlich, dass Erfolg von *Corporate Foresight*-Aktivitäten durchaus messbar sein kann. Die Möglichkeit zur Leistungsbeurteilung würde sich auch positiv auf die Ergebnisakzeptanz auswirken, was wiederum positive Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit von Zukunfts- und Trendforschung haben könnte.

Wenn die Leistungsfähigkeit von Zukunfts- und Trendforschung quantifizierbar ist, ist somit auch der Einfluss, den Zukunfts- und Trendforschung auf den Unternehmenserfolg haben können, nachweisbar. Das heißt auch, dass der Markterfolg optimiert werden kann, wenn *Corporate Foresight* erfolgreich im Unternehmen verankert wird. Damit verbunden ist die Forderung nach einem systematischen, fest institutionalisierten Forschungsprozess. Wie dieser ausgestaltet sein könnte und welche Erfolgsfaktoren notwendig sind, wird Thema von Kapitel 8.1 sein. Zunächst jedoch soll diskutiert werden, inwiefern *Corporate Foresight* eine (Meta-) Kompetenz im Sinne des *CbV* und Voraussetzung für den Aufbau und Erhalt von *dynamic capabilities* darzustellen vermag.

7.7 Corporate Foresight als (Meta-) Kompetenz im Sinne des CbV

Wie in Kapitel 5.2 beschrieben, sind es einzigartige Unternehmensressourcen bzw. Kompetenzen, die Wettbewerbsvorteile zu generieren vermögen und Unternehmenserfolg begründen können. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass *Corporate Foresight* ein frühzeitiges Erkennen relevanter Veränderungen in der Unternehmensumwelt (Gefahren und Chancen) – ermöglicht. Dabei gilt es, die zu einem bestimmten Zeitpunkt verfügbaren Informationen, Daten und Erkenntnisse über mögliche Entwicklungen effektiver und effizienter zu erlangen und zu nutzen als Wettbewerber. Zukunfts-

und Trendforschung können daher aus Sicht der Praktiker einen erheblichen Mehrwert leisten. Richtig eingesetzt können sie Handlungspotenziale darstellen. In der theoretischen Abhandlung wurden in Kapitel 5.2.2 konstitutive Merkmale einer Kompetenz diskutiert: Organisationsspezifität und mangelnde Handelbarkeit, interne (Weiter-) Entwicklung, bewusste und wiederholbare Einsatzfähigkeit, soziale Komplexität, mangelnde Substituierbarkeit, Koordination kollektiven Handelns und kausale Ambiguität. Eine Kompetenz ist umso wertvoller, je besser sie VRIN-Kriterien zu erfüllen vermag:

Value: Die befragten Experten geben an, durch Erkenntnisse aus *Corporate Foresight* zu einem erfolgreicherem Marketing-Mix beitragen zu können: Zukunfts- und Trendforschung können im Ergebnis zu innovativeren, marktorientierteren Produkten und Dienstleistungen führen, die den Abnehmern einen besonderen Zusatznutzen zu bieten vermögen (*“state-of-the-art”*-Produkte, Image, Identifikation mit der Marke o.ä.). Eine derartige Nutzenstiftung am Markt ermöglicht es Unternehmen, ein Alleinstellungsmerkmal (*unique selling position*) aufzubauen und Faktorinsuffizienzen auszulösen. Eine Steigerung des Abnehmernutzens und eine Verbesserung der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften werden als Quelle von Wettbewerbsvorteilen in den Interviews bestätigt. Das Durchführen von *Corporate Foresight* vermag einen positiven Beitrag zur Strategierealisierung zu leisten.

Rareness: Kompetenzen werden intern (weiter-) entwickelt. *Corporate Foresight* wird per definitionem organisationsintern betrieben. Sämtliche Aktivitäten stellen organisationale Lernprozesse dar. *Corporate Foresight* kann weiter eine hohe Unternehmensspezifität aufweisen, die sich in der Immobilität und Verwobenheit verschiedener Faktoren manifestieren kann. Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung deuten darauf hin, dass folgende Aspekte eine Rolle spielen:

- **Inhalte:** Die Auswahl an Forschungsfeldern sowie die Erschließung und Nutzung von Quellen (vgl. auch Kapitel 8.1.1), die Trendbestimmung und -beschreibung (vgl. auch Kapitel 8.1.2) sowie die Trendbewertung (vgl. auch Kapitel 8.1.3) konstituieren unternehmensspezifische Forschungsinhalte (vgl. die Ausführungen hierzu in Kapitel 7.2 und Kapitel 7.3). So kann es dazu kommen, dass auch innerhalb einer

Branche ein Thema unterschiedlich behandelt wird und bestimmten Umweltentwicklungen unterschiedliche Bedeutungen beigemessen werden. Inhaltliche Aspekte zeugen daher von einer hohen Unternehmensspezifität und damit verbundener Immobilität.

- **Methodenspektrum:** Anzahl, Komplexität und Heterogenität der zum Einsatz kommenden Methoden, Durchführungs-Know-how und Kombination verschiedener Methoden (vgl. die Ausführungen hierzu in Kapitel 7.4) variieren zwischen den Unternehmen. Da insbesondere das Methodenspektrum großen Einfluss auf Validität und Reliabilität der Forschungsergebnisse hat, dürfte dies ein entscheidender Faktor zur Unternehmensspezifität sein.
- **Trendtransfer** und Verwendung der Forschungsergebnisse: Die Forschungsergebnisse per se können keinen Wert stiften, wenn sie nicht in die relevanten Unternehmenseinheiten „hineingetragen“ werden. Dem Trendtransfer kommt damit eine zentrale Rolle zu. Visualisierung, Kommunikation und Linking (Kapitel 8.1.4) sind elementar. Die empirische Untersuchung zeigt jedoch, dass Konkretisierungsgrad der Ergebnisse und Art der Vermittlung der Ergebnisse sehr unterschiedlich ausgestaltet sind und eine hohe Unternehmensspezifität vorzufinden ist. Weiter ist die Abnehmerakzeptanz und die Verwendung der Forschungsergebnisse von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich.
- **Organisation:** Letztlich können auch organisationale Aspekte eine hohe Unternehmensspezifität aufweisen. Insbesondere der Grad der Institutionalisierung und damit verbundener organisationaler Routine, aber auch die Organisationsform innerhalb des Unternehmens und die damit verbundene Wahrnehmung durch wichtige Entscheidungsträger (Vorstand, Geschäftsführung), die Anzahl der Mitarbeiter und Teamstruktur, Budgethöhe oder Kooperationsformen mit externen Einrichtungen etc. (vgl. die Ausführungen hierzu in Kapitel 7.1) können eine Rolle spielen. Dabei ist zu bedenken, dass organisationale Aspekte von den hier genannten am ehesten imitiert werden können.

Imperfect imitability: Die Fähigkeit zur Reduktion von Unsicherheit durch Zukunfts- und Trendforschung entwickelt sich in Unternehmen evolutionär und sind Ergebnis organisationaler Lernprozesse. Durch diese unternehmensspezifische Historizität können Praktiken und Prozesse von *Corporate Foresight* sowie akkumuliertes Know-how (z.B. Methodenkenntnis, Prozesssicherheit) nicht ohne weiteres imitiert werden. Der Grad der Nicht-Imitierbarkeit wird weiter durch das Ausmaß an Interdependenzen mit anderen Ressourcen, d.h. in Abhängigkeit sozialer Komplexität und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Komponenten bestimmt. Weiche Faktoren – z.B. spezifische Fähigkeiten beim Methoden-Know-how oder Herangehensweisen beim Trendtransfer, aber auch Kommunikationsfähigkeiten verschiedener Mitarbeiter, Harmonie und Zusammenarbeit in der Gruppe u.v.m. – spielen eine besondere Rolle. Manche Faktoren werden als solche gar nicht erkannt: Interviewpartner betonen, dass die interkollegiale Passung beispielsweise eine wichtige Voraussetzung für kreatives Denken und Inspiration ist. Gleichzeitig ist Zwischenmenschliches ein Faktor mit hoher kausaler Ambiguität. Bestimmte Ressourcenallokationen (heterogene Mitarbeiterzusammensetzung, unterschiedliche Inspirationsquellen, Methodenkombinationen u.a.m.) können Multiplikatoreffekte mit sich bringen, die so spezifisch sind, dass sie nicht zu kopieren sind. Imitationen können aber auch aufgrund von Ineffizienzen bei Nachahmungsversuchen scheitern (z.B. unverhältnismäßig hoher Zeit- und Kostenaufwand bei der Anwendung von Methodenkombinationen; Lücken beim Trendtransfer, ob wissentlich, beispielsweise bei mangelnder Abnehmerakzeptanz („Wollen“) oder unwissentlich, beispielsweise durch unterschiedliche Deutungen von Ergebnissen („Können“) etc.

[Non]-substitutability: *Corporate Foresighter*, aber auch befragte Abnehmer von Forschungsergebnissen geben an, die durch Zukunfts- und Trendforschung erzielten Ergebnisse hätten nicht auch durch andere Herangehensweisen erbracht werden können (beispielsweise im Rahmen von Marktforschung). Das trifft insbesondere auf Forschungsergebnisse der auf Langfristigkeit angelegten Zukunftsforschung zu, in weiten Teilen aber auch auf die Trendforschung. „Das ist auch ein Grund, warum wir neben der Marktforschung auch *trend research* machen“, so eine Interviewpartnerin.

Die Durchführung von Zukunfts- und Trendforschung in Unternehmen ist wiederholbar, beruht auf der Nutzung von Wissen und ist regelgeleitet. *Corporate Foresight* indiziert – so die Experten unisono – Handlungsbedarf, sowohl was zukünftige Leistungsbereitschaften als auch konkrete Marktzufuhr- und Marktprozesse betrifft. Hierdurch entstehen Handlungspotenziale eines Unternehmens, die zielgerichtete Prozesse in Gang setzen (vgl. hierzu die Definition von Kompetenzen nach Freiling et al., 2006, S. 57). Voraussetzung für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen ist das Auslösen von Marktinsuffizienzen, die z.B. in Innovationen, überlegenerem Design etc. begründet liegen können, und die Nutzung indizierter Marktpotenziale. Das impliziert ein weiteres konstitutives Merkmal von Kompetenzen: die Koordination kollektiven Handelns von Unternehmensmitgliedern. Das Durchführen von Zukunfts- und Trendforschung bringt voneinander getrennte, aber interdependente Gruppenmitglieder zusammen. Das Handeln der Organisation wird – zumindest teilweise – danach ausgerichtet.

Die voranstehenden Ausführungen verdeutlichen, wie betriebliche Zukunfts- und Trendforschung eine “Kompetenz-Ressource” bilden können, die Unternehmen dazu befähigt, strategische wie operative Aktivitäten marktorientierter zu gestalten und mögliche komparative Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Wie beschrieben, kann die Fähigkeit eines Unternehmens, rasant auf sich ändernde Marktanforderungen reagieren und entsprechende Kompetenzen neu oder weiterentwickeln zu können, als eine (Meta-)Kompetenz verstanden werden (Gersch et al., 2005b, S. 50f). Entscheidend ist die Fähigkeit, sich wandeln zu können. *Corporate Foresight* ist dabei eine vorgelagerte Kompetenz, die zeigt, wo interne wie externe Ressourcen oder Kompetenzen aufgebaut bzw. weiterentwickelt werden müssen („ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (...) achieve new and innovative forms of competitive advantage“, Teece et al., 1997, S. 516).

Mit Hilfe von Zukunfts- und Trendforschung können zukünftige Chancen wie Risiken, Potenziale als auch potenzielle Defizite indiziert werden. Durch Wahrnehmung und Interpretation dieser schwachen Signale können komparative Konkurrenzvorteile generiert werden, z.B. dann, wenn durch derartige Erkenntnisse die Entwicklung organisationalen Wissens und organisationaler Kompetenzen gesteuert oder ein Beitrag zur Ent-

stehung von Innovationen (durch eine organisationale Verankerung in F&E, *Business Development*, Strategieabteilung) geleistet werden kann. Interviewpartner bestätigen einen Mehrwert von *Corporate Foresight* durch das Vorzeichnen möglicher Zukunftsentwicklungen und zukünftiger Anforderungen. Unternehmen, die Zukunfts- und Trendforschung institutionalisiert betreiben, meinen, Unsicherheit besser als Wettbewerber reduzieren und hierdurch einen strategischen Vorteil gewinnen zu können: Das Durchführen von Zukunfts- und Trendforschung schafft einen Informations- und Wissensvorteil. Somit bilden Kompetenzen im Bereich von Zukunfts- und Trendforschung zugleich (Meta-) Kompetenzen im Sinne des CbV ab. Hierdurch können sie einen entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Wie im vorangegangenen Kapitel 7.6 diskutiert, werden allerdings noch zu wenige Möglichkeiten eingesetzt, diesen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu quantifizieren.

8 Diskussion und Implikationen für die Praxis

Im vorangegangenen Kapitel wurden die Erkenntnisse aus schriftlicher Befragung und strukturierten Interviews in überwiegend deskriptiver Weise dargestellt. Dabei konnte festgestellt werden, dass *Corporate Foresight* die Anforderungen an Kompetenzen im Sinne des CbV zu erfüllen vermag und dem Konzept der *dynamic capabilities* sehr nahe steht. Wenngleich mit den ressourcenorientierten Ansätzen eine gewisse Immobilität von Erfolgsfaktoren postuliert wird, sind beim Vergleich von Unternehmen, die erfolgreich *Corporate Foresight* betreiben, einige Gemeinsamkeiten zu verzeichnen. Es ist daher Eisenhardt und Martin (2000) zuzustimmen:

Yet, while dynamic capabilities are certainly idiosyncratic in their details, the equally striking observation is that specific dynamic capabilities also exhibit common features that are associated with effective processes across firms. These commonalities arise because there are more or less effective ways of dealing with the specific organizational, interpersonal, and technical challenges that must be addressed by a given capability (...). [T]here is „best practice“. (S. 1106)

Im Rahmen der kommenden Ausführungen sollen nun Schlussfolgerungen zu einer erfolgsversprechenden Konfiguration von Zukunfts- und Trendforschung im Rahmen der strategischen Marketingfunktion eines Unternehmens gezogen werden. Ziel soll es sein, Unternehmen einerseits Hinweise darauf zu geben, welche Ausgestaltungsformen besondere Vorteile versprechen, andererseits zu erläutern, welche Verbesserungen dadurch zu erwarten sind. Im Weiteren sollen dann Ansätze zur Entwicklung von Zukunfts- und Trendforschung sowie künftiger Forschungsbedarf zum vorliegenden Thema erörtert werden.

8.1 Idealtypischer Forschungsprozess

Die Untersuchung hat ergeben, dass Trends in vielen Fällen „intuitiv“ oder willkürlich aufgegriffen werden. Um aber die für das strategische Marketing relevanten Inhalte von Zukunfts- und Trendforschungsprojekten ermitteln zu können, ist ein systematischer, fest institutionalisierter Forschungsprozess notwendig. Aus schriftlicher und mündlicher Befragung wurde ein idealtypischer Prozess abgeleitet (*Best Practice*), der sich in Abbildung 51 findet. Im Folgenden sollen die einzelnen Prozessschritte beschrieben werden. Gleichzeitig soll für jeden Schritt festgehalten werden, welche Erfolgsfaktoren sich zur Optimierung des Gesamtprozesses aus mündlicher und schriftlicher Befragung ergeben.

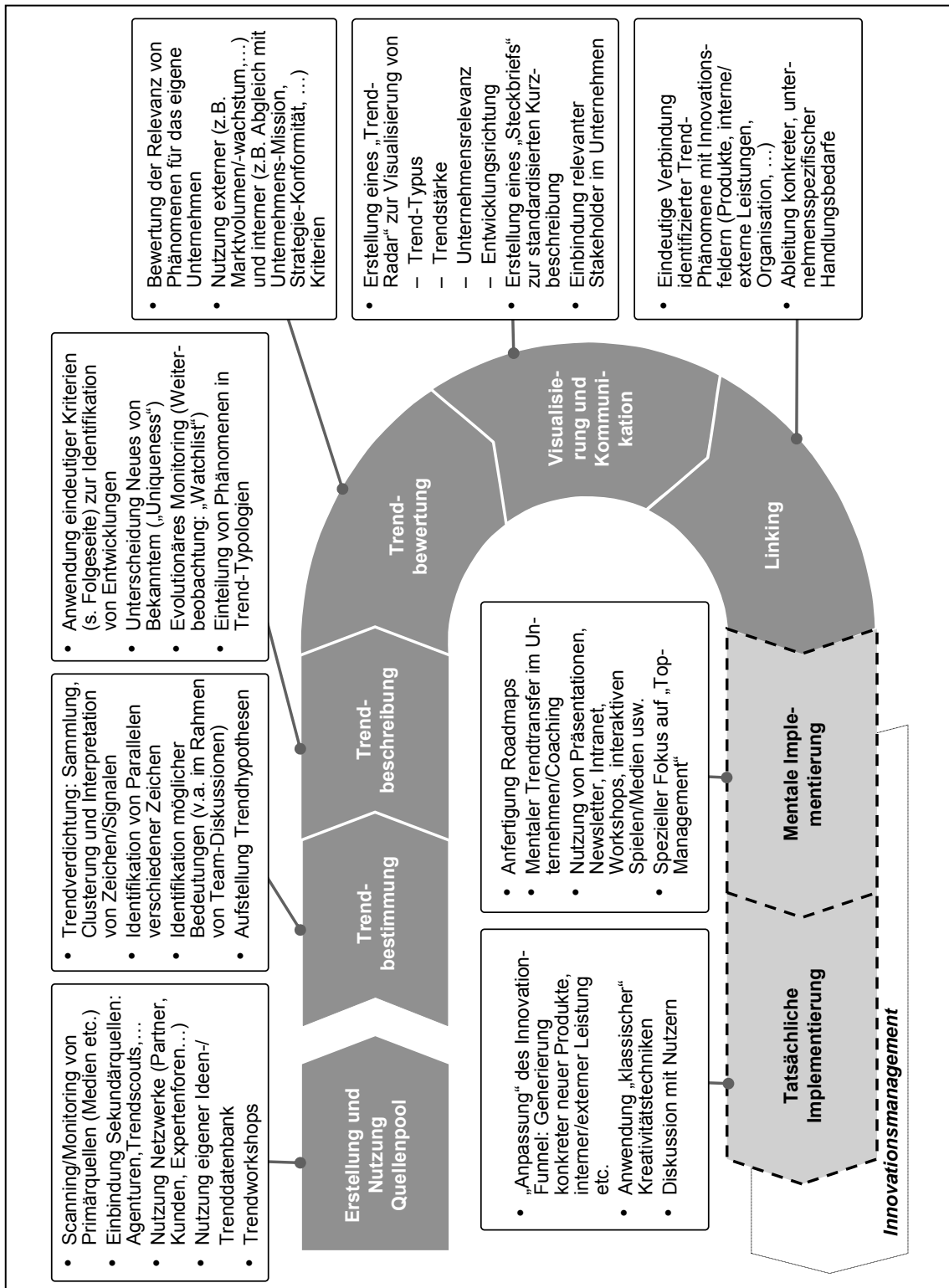


Abbildung 51: Best Practice – systematischer, fest institutionalisierter Forschungsprozess

8.1.1 Forschungsfelder sowie Erschließung und Nutzung von Quellen

Zu Beginn eines strukturierten Forschungsprozesses steht eine systematische Erfassung von Quellen zur Identifikation von Trends. Die Untersuchungsergebnisse deuten darauf hin, dass Zukunfts- und Trendforschung nur dann effektiv genutzt werden kann, wenn sie von vorne herein keine Themengebiete ausschließt (360-Grad-Scan). Um die Vielzahl an Themengebieten handhabbar zu machen, sollte eine Unterteilung der Forschungsfelder erfolgen, die als Grundlage einer nachfolgenden Relevanzbewertung dienen kann. Eine solche Einteilung ist in Tabelle 9 gezeigt.

Tabelle 9: Forschungs- und Relevanzfelder

<i>Forschungsfeld</i>	<i>Beispiele</i>
Makro-Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien zur Entwicklung von Politik, Gesellschaft, Infrastruktur, Industriestrukturen, Ökologie • Identifikation kritischer Frühwarnindikatoren • Beschreibung Einfluss auf andere Felder (Mikro-Umwelt, etc.)
Mikro-Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Geschäftsfelder und -modelle • Neue geografische Märkte und Zielgruppen • „Visionen“
Bedürfnisse und deren Befriedigung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorausschauende Evaluierung innovativer Ideen • Identifikation typischer Kontextbedingungen • Identifikation von "Suchfeldern für Innovationen" (<i>blind spots</i>)
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Innerorganisatorischer Wandel • Änderungen von Arbeitsabläufen, Prozessen, relevanten Technologien
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Änderungen im Kommunikations- und Interaktionsverhalten • Konsumenten- und Kundenansprache

Die Einteilung in Forschungsfelder sollte je nach Bedarf weiter untergliedert werden. Die mündliche Befragung brachte hervor, dass eine Reihe von Unternehmen die verschiedenen Quellen von Veränderungen, mit denen sich ein Unternehmen konfrontiert

sieht, als weitere Gliederungsebene heranzieht. Es entstehen Forschungssegmente wie in Abbildung 52 dargestellt. Diese Forschungssegmente werden in einem Folgeschritt entsprechend ihrer Bedeutung für das Unternehmen priorisiert, beispielsweise mit Hilfe eines *Scoring*-Modell-Ansatzes und des dazugehörigen Kriterienkataloges oder Experteneinschätzungen.

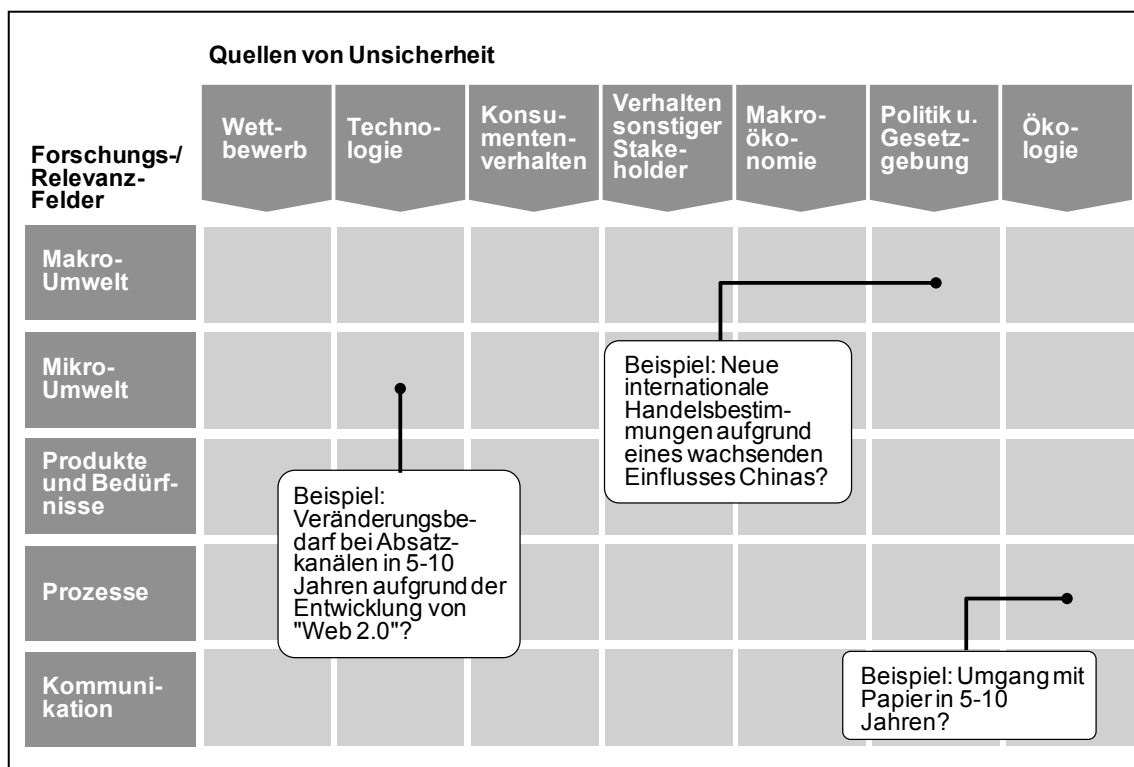


Abbildung 52: Illustrative Einteilung von Forschungssegmenten

Bei der Erschließung der genannten Quellen verspricht, so die Untersuchungsergebnisse, ebenfalls nur die Nutzung eines breiten Methodenspektrums Erfolg. In Frage kommen *Scanning* und *Monitoring* von Primärquellen (z.B. Medien, Datenbanken, sonstige Publikationen), Interaktion mit Sekundärquellen (z.B. Agenturen, *Trendscouts*), Nutzung von Netzwerken (z.B. Partner, Kunden, Expertenforen), Auswertung eigener Ideen- oder Trenddatenbanken sowie eine Durchführung von „Trendworkshops“.

8.1.2 Trendbestimmung und -beschreibung

Im wichtigsten Schritt des hier beschriebenen idealtypischen Forschungsprozesses geht es um die Identifikation von Trends aus der Analyse der Quelldaten. Für die Ermittlung von Trends steht ein weites Spektrum an Methoden zur Verfügung. In diesem Zusammenhang sei auf Kapitel 3 und Anhang A verwiesen. Eine Kombination mehrerer Methoden ist besonders vielversprechend, um neue Trends identifizieren zu können. Gleichzeitig deuten die Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass es bei der Zahl regelmäßig verwendeter Methoden – in Abhängigkeit der jeweiligen personellen Kapazitäten – ein Optimum gibt, bei dessen Überschreitung die Ergebnisqualität durch steigende Komplexität verschlechtert wird. Einzelheiten hierzu wurden bereits im deskriptiven Teil der Ergebnisauswertung in Kapitel 7.4 erläutert. Daher soll an dieser Stelle nicht weiter auf die Art und Auswahl von Methoden eingegangen werden.

Eine spezielle, häufig verwendete Methode, um einen Trend beschreiben zu können, stellt die semiologische Analyse dar. Dabei geht es um die Verdichtung von Zeichen und Signalen in den analysierten Quellen, entweder manuell oder mit Hilfe automatisierter bzw. softwaregestützter Verfahren wie „*Text Mining*“. Ziel ist es, regelmäßig auftauchende Zeichen- und Wortfolgen unter Berücksichtigung inhaltlicher Ähnlichkeiten zu identifizieren und zu gruppieren. Anhand von ergänzenden Verfahren, beispielsweise im Rahmen von Experten-Interviews oder Gruppendiskussionen können mögliche Bedeutungen dieser Regelmäßigkeiten ermittelt und Trendhypothesen abgeleitet werden. Das Ergebnis der semiologischen Analyse ist wiederum eine vollständige Trendbeschreibung im Sinne der vorangegangenen Ausführungen.

Aus der Befragung ergab sich, dass ein Trend anhand von eindeutigen und standardisierten Dimensionen identifiziert werden sollte, um von den Empfängern der Analyseergebnisse anerkannt zu werden und damit den Trendtransfer zu sichern. Eine Auflistung von Dimensionen zur Trendbeschreibung findet sich in Tabelle 10.

Tabelle 10: Dimensionen zur vollständigen Beschreibung identifizierter Trendphänomene (vgl. auch Feld, 1997, S. 13ff)

Kriterium	Erläuterung
Relevanz	Anwendungsbezug im Unternehmen
Objektbezug	Trendaussage und inhaltliche Definition
Verdichtung	„ <i>Naming</i> “: prägnante Darstellung mittels Sprache und Bildern
Fundierung	Darstellung von Prämissen und Annahmen: kulturhistorische, sozialwissenschaftliche und ökonomische Kontextualisierung; relevante theoretische und empirische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge
Träger	Zielgruppen bzw. gesellschaftliche Segmente, die das Trendphänomen betreffen
Richtung	Beschreibung zu- oder abnehmender bzw. konstanter Beobachtungswerte
Intensität	Steigung und Verlauf der Trendfunktion (linear, degressiv, progressiv, logistisch, ...)
Potenzial	Grad der gesellschaftlichen Diffusion (schleichend, evolutionär, revolutionär)
Geltungsbereich	Typologisierung: Megatrend, gesellschaftlicher oder soziokultureller Trend, Branchentrend, Konsumtrend, Produktrend
Zeithorizont	Aktuelles Stadium im Trend- und Diffusionsverlauf (Lebensphase)
Geschichte	Quelle des Trends: „ <i>bottom-up</i> “ (individuelles oder institutionelles Verhalten) versus „ <i>top-down</i> “ (<i>Trendsetting</i>)
Alternativen	Parallel- oder Subtrends sowie mögliche richtungsändernde Einflüsse oder Störereignisse
Interdependenzen	„Trendlandschaften“: Beziehung zu oder Bündelung mit anderen Trends

Mit Hilfe geeigneter statistischer Verfahren (z.B. Cluster-Analyse) kann eine Einteilung verschiedener Trends in Trendtypologien durch Analyse der Ähnlichkeit auf den ver-

schiedenen Dimensionen erfolgen. Dadurch kann die Kommunizierbarkeit von Trends weiter erhöht werden.

8.1.3 Trendbewertung

Sind Trendphänomene erst einmal identifiziert, ist ihre Relevanz für das eigene Unternehmen zu bewerten. Hierbei sollten sowohl externe als auch interne Kriterien genutzt werden. Zu regelmäßig genutzten externen Kriterien gehören beispielweise Volumen und Wachstum des betrachteten Marktes, aktuelle Phase des Trends im Lebenszyklus oder erwarteter Diffusionsverlauf („Geschwindigkeit“ des Trends), zu internen Kriterien beispielsweise Konformität mit der Unternehmensstrategie sowie ökonomische oder sonstige Auswirkungen auf den eigenen Geschäftsbetrieb. Für die Relevanzbewertung sollte ein strukturierter Ansatz, beispielsweise ein *Scoring*-Modell genutzt werden. Ergebnis einer erfolgreichen Trendbewertung ist die Ordnung aller Trends im Portfolio nach ihrer Relevanz („Trendportfolio-Analyse“). Besonders eingängig ist eine solche Einordnung, wenn sie in grafischer Form erfolgt (vgl. Abbildung 53). Zu einer Trendbewertung gehört auch die Zuordnung von Spielregeln zu den Trends in Abhängigkeit von ihrer Kategorisierung. Durch eine Standardisierung dieser Spielregeln können sowohl Prozesseffizienz als auch Verbreitung und Akzeptanz der Spielregeln im Unternehmen verbessert werden.

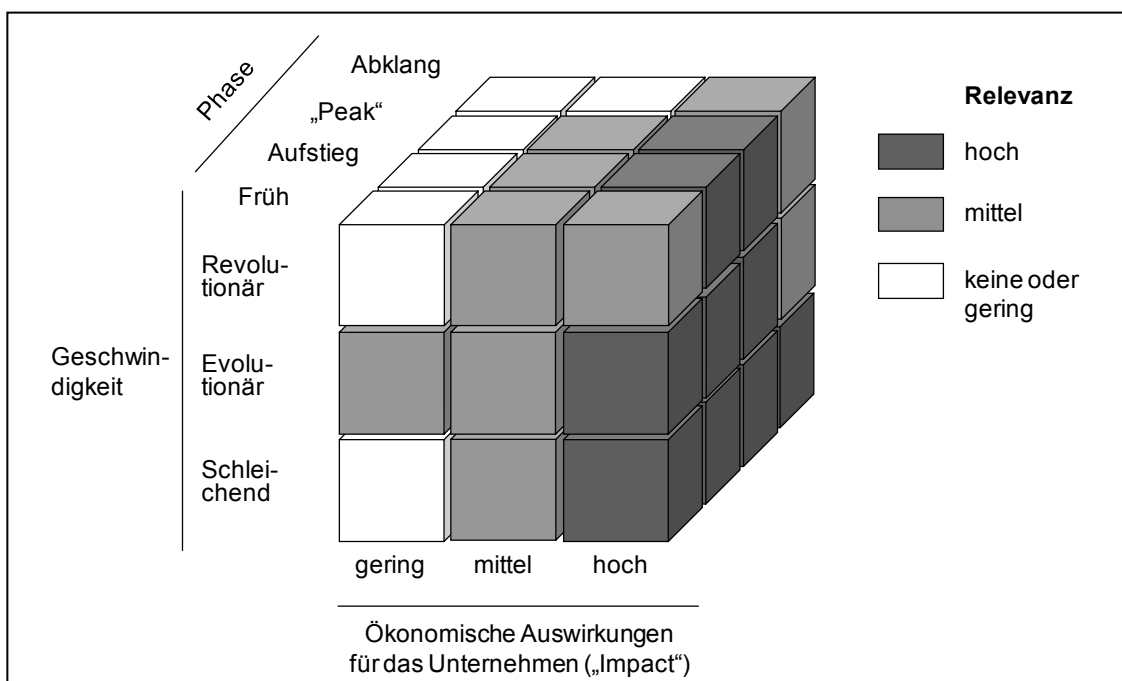


Abbildung 53: Mögliche Darstellung einer Trendportfolio-Analyse

8.1.4 Visualisierung, Kommunikation und Linking

Entscheidender Schritt zur Sicherung von Trendtransfer, so die klare Erkenntnis aus den durchgeführten Untersuchungen, ist eine prägnante und verständliche Kommunikation der Forschungsergebnisse an die Empfänger. In vielen der befragten Unternehmen bricht der Prozess an dieser Stelle typischerweise ab, und ein Trendtransfer findet nicht oder nur bedingt statt. Standardisierung der Kommunikation tritt in den Interviews als wichtiger Erfolgsfaktor hervor, beispielsweise anhand eines „Trendsteckbriefes“. Auch die Visualisierung einzelner Trends und des gesamten Trendportfolios ist als erfolgsrelevanter Baustein im strukturierten Forschungsprozess anzusehen. Hinsichtlich der Visualisierung einzelner Trends sei auf die Beispiele in Abschnitt 3.2.4 verwiesen. Bei der Visualisierung eines Trendportfolios sollte insbesondere auf die Darstellung von Objektbezug, „Größe“ eines Trends (Intensität, Potenzial, Geltungsbereich), Relevanz für das Unternehmen, Entwicklungsrichtung sowie ggf. Interdependenzen mit anderen Trends geachtet werden. Ein *Best Practice*-Beispiel zur Visualisierung eines Trendportfolios ist in Abbildung 54 dargestellt. In einigen der befragten Unternehmen wird eine solche oder vergleichbare Visualisierung regelmäßig erstellt und an einen breiten Emp-

halten des jeweiligen Projektes sowie dem Empfängerkreis. Der entsprechende Zusammenhang ist in Tabelle 11 dargestellt.

Tabelle 11: Konkretisierung der Forschungsergebnisse in Abhängigkeit der Ziele von betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung

	<i>Allgemeine Szenarien</i>	<i>Szenarien und deren Implikation für Organisation und Geschäftsmodell</i>	<i>Konkrete Konzepte oder Handlungsanweisungen</i>
<i>Beschreibung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien ohne speziellen Bezug zu Produkten, Kanälen, Kommunikation o.ä. • Allgemeine Beschreibungen mit Bedarf zur Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Szenarien mit konkreten Implikationen für künftige Produkte, Geschäftsmodelle etc. • Generierung gemeinsam mit Entscheidungsträgern 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste konkreter, detaillierter Handlungsanweisungen • Physische oder virtuelle Prototypen, Demonstratoren etc.
<i>Eignung des jeweiligen Konkretisierungsgrades</i>			
<i>Ziel</i>	Lieferung von <i>Insights</i>	Lieferung von Konzepten	Lieferung von Konzepten
<i>Zeithorizont</i>	Kurz-, mittel- oder langfristig	Eher mittelfristig	Eher mittel- bis langfristig
<i>Projekthalte</i>	Konsumenten, Rahmenbedingungen	Neue Produkte, Geschäftsmodelle	Neue Produkte, Geschäftsmodelle, Technologien
<i>Empfängerkreis</i>	Breit (gesamte Organisation)	„Betroffene“ Adressaten	„Betroffene“ Adressaten

8.2 Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren (Erfolgsmodell)

Die nachfolgende Zusammenstellung von Faktoren für eine möglichst erfolgversprechende Ausgestaltung von Zukunfts- und Trendforschung erfolgt auf Basis der Einschätzungen, welche von den Studienteilnehmern hinsichtlich der einzelnen Faktoren abgegeben wurden. Darüber hinaus werden „dominante Konfigurationen“ als Hinweis auf besonders erfolgversprechende Ausgestaltung angesehen. Als dominant gilt eine Konfiguration, wenn sie bei mehr als einem Unternehmen seit mehr als einem Jahr er-

folgreich praktiziert wird. Die verschiedenen Erfolgsfaktoren werden zunächst in einem integrierten „Modell“ zusammengefasst. Dieses ist in Abbildung 55 dargestellt. Alle Verbindungen des Modells sind als positive Effekte im Sinne von „je größer...desto größer“ bzw. „je geringer...desto geringer“ dargestellt. Im Weiteren werden die Faktoren kurz beschrieben. In diesem Zusammenhang sei auch auf die jeweiligen Ausführungen in der deskriptiven Darstellung der Ergebnisse (Kapitel 7) und der Beschreibung des idealtypischen Forschungsprozesses (Kapitel 8.1) verwiesen.

Zentrale abhängige Variable im aufgestellten Grundmodell ist die Qualität der Zukunfts- und Trendforschung („Forschungsqualität“). Steigt die Forschungsqualität, so die Indikation der Fallstudien, führt dies zu einer im Vergleich zu Wettbewerbern überlegenen Konfiguration des Marketing-Mixes in Form von besserer Produkt-, Preis-, Absatzkanal- und Kommunikationspolitik. Wie stark sich die Forschungsqualität auf die verschiedenen Elemente des Marketing-Mixes auswirkt, wird durch Qualität und Intensität des Ergebnistransfers beeinflusst. Es handelt sich hierbei folglich um Moderatorvariablen.

Es wird weiterhin angenommen, dass sich dieser überlegene Marketing-Mix positiv auf den relativen Erfolg der Vermarktung von Produkten oder Dienstleistungen im Vergleich zu Mitbewerbern auswirkt. Dieser Bereich des Modells soll im Folgenden jedoch nicht näher beleuchtet werden, da er bereits Gegenstand zahlreicher theoretischer und empirischer Arbeiten wirtschaftswissenschaftlicher Forschung ist (vgl. z.B. Trommsdorff & Steinhoff, 2007).

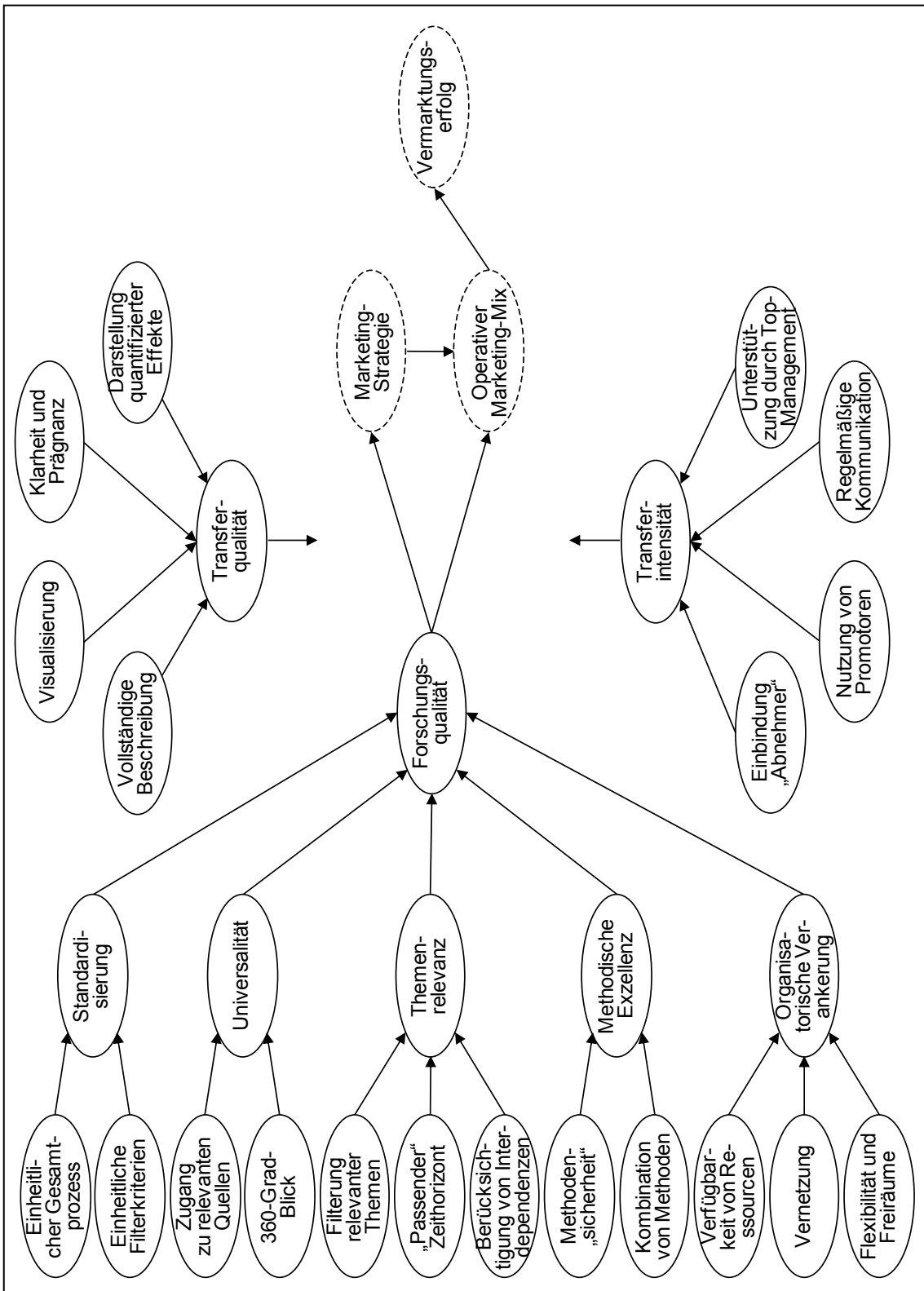


Abbildung 55: Integriertes Erfolgsmodell

Die Forschungsqualität wird laut der Erkenntnisse aus schriftlicher und mündlicher Befragung durch fünf zentrale Faktoren beeinflusst:

Standardisierung

Unter Standardisierung wird ein Forschungsansatz verstanden, welcher sich durch eine zwischen den verschiedenen Forschungsprojekten vereinheitlichte Vorgehensweise auszeichnet. Hierzu gehören einerseits ein immer nahezu gleich ablaufender Forschungsprozess wie in Kapitel 8.1 dargestellt, andererseits – unter sonst gleich bleibenden Bedingungen – die Nutzung immer gleicher Filterkriterien bei der Auswahl von Themen und der Bewertung deren Relevanz für das Unternehmen.

Universalität

Wie bereits beschrieben hat die empirische Untersuchung ergeben, dass eine grundsätzliche Vorab-Beschränkung der unternehmensinternen Zukunfts- und Trendforschung auf bestimmte Themengebiete die Forschungsqualität beeinträchtigen kann. Denn durch eine voreingenommene Themenauswahl besteht das Risiko, wichtige Trends oder Abhängigkeiten zwischen Trends zu übersehen. Aus diesem Grund sollten alle relevanten Quellen (Datenbanken, Experten und *Scouts*, Netzwerke, Workshops u.s.w.) herangezogen werden; je breiter die Quellennutzung, desto höher die Forschungsqualität.

Themenrelevanz

Für die Forschungsqualität ist es weiterhin wichtig, wie gut die Forschungsinhalte auf die Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt sind. Hierbei handelt es sich um Forschungseffizienz im weiteren Sinne: Es muss sichergestellt sein, dass die Zukunfts- und Trendforschung ihre Ressourcen nur für solche Forschungsprojekte einsetzt, die als relevant für den Markterfolg des Unternehmens erachtet werden. Dabei ist zunächst eine Filterung nach Relevanz wie oben beschrieben wichtig. Weiterhin ist ein auf Produktentwicklungs- und Produktlebenszyklus abgestimmter Zeithorizont der Zukunfts- und Trendforschung erfolgsentscheidend. Und schließlich ist es notwendig, Interdependenzen zwischen verschiedenen untersuchten Trendphänomenen aufzuzeigen.

Methodische Exzellenz

Schriftliche und mündliche Befragung haben gezeigt, dass Unternehmen mit etablierter

und erfolgreicher Zukunfts- und Trendforschung eine größere Zahl von Methoden anwenden und diese auch kombinieren. Es ist anzunehmen, dass der Erfolg von Zukunfts- und Trendforschung umso höher ist, je mehr Methoden den entsprechenden Mitarbeitern zur Verfügung stehen und je mehr diese allein oder in Kombination angewandt werden.

Organisatorische Verankerung

Die empirischen Untersuchungen haben ergeben, dass Zukunfts- und Trendforschung auch organisatorisch zu institutionalisieren ist, um Ergebnisse vorbringen zu können, welche sich positiv auf die Gestaltung des Marketing-Mixes auswirken. Es sind dezidierte Ressourcen für die Durchführung aller nach den Filterkriterien als relevant erachteter Projekte zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus ist es notwendig, diese Ressourcen durch die Einrichtung von Schnittstellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens (z.B. zu Experten, anderen Unternehmen etc.) zu vernetzen. Buck et al. (1998) schreiben hierzu: „Trends sind komplexe Phänomene, die sich in ihren Hintergründen wie Konsequenzen auf eine Vielzahl von Wirkebenen beziehen (...). Ein konsequentes Trend-Management verlangt jedoch mehr als nur die isolierte Auseinandersetzung mit Trends in einzelnen Funktionsbereichen. Wichtig ist vielmehr ein adäquates Schnittstellenmanagement, welches eine integrative Verknüpfung eben dieser Bestrebungen ermöglicht“ (S. 49). Neben dieser Vernetzung von Ressourcen sind das Einräumen von Flexibilität und Freiräumen ein dritter Faktor, der die organisatorische Verankerung von Zukunfts- und Trendforschung fördert: Die Forschungsqualität steigt, je weniger stark die Ressourcen durch Unternehmenspolitik und interne Beschränkungen in ihren Freiräumen und ihrer Flexibilität beschnitten werden. Hierzu zählen beispielsweise die Zusammenstellung interdisziplinärer Teams, das Durchführen von Team-Rotation, aber auch beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Heimarbeit oder ähnliches.

Transferqualität

Wiederholt wurde auf die Bedeutung des Transfers von Forschungsergebnissen in die wertschöpfenden Tätigkeiten eines Unternehmens eingegangen. Dieser Ergebnistransfer ist im Modell in Form von zwei moderierenden Faktoren berücksichtigt, Transferqualität und Transferintensität. Transferqualität bezieht sich vor allem auf die Kodifizierung

der Ergebnisse von Zukunfts- und Trendforschung. Trends und Szenarien sind vollständig zu beschreiben (vgl. Kapitel 8.1.2). Dabei sind grafische Darstellungen wie auch klare und prägnante Formulierungen wichtig. Soweit ein Trend durch numerische Größen beschrieben werden kann, sollte eine entsprechende Quantifizierung vorgenommen und kommuniziert werden, beispielsweise wenn es um zeitlichen Verlauf oder Intensität eines Trends geht.

Transferintensität

Transferintensität meint insbesondere die Intensität des kommunikativen Austausches zwischen Forschenden und Adressaten der Forschungsergebnisse. Dabei erhöht sich die Intensität, je stärker und früher die Adressaten oder Abnehmer in den Forschungsprozess eingebunden werden. Nur wenn die Ergebnisse nach berechenbaren Regeln zeitnah und an alle Empfänger kommuniziert werden, kann bestmöglicher Ergebnistransfer sichergestellt werden. Auch der Einsatz von Promotoren, also Individuen aus dem Empfängerkreis, die selber eine aktive Rolle bei der Ergebniskommunikation übernehmen, intensiviert den Transfer. Eine besondere Promotorenrolle kann das Top-Management übernehmen, wenn es Forschungsaktivitäten und Verbreitung der Ergebnisse aktiv unterstützt.

Marketing-Strategie, Marketing-Mix und Vermarktungserfolg

Im Modell beeinflusst die Forschungsqualität letztendlich den Vermarktungserfolg eines Unternehmens. Dieser Effekt kommt einerseits indirekt zustande, indem die Forschungsqualität sich auf die Qualität der Marketing-Strategie auswirkt, die Einfluss auf den operativen Marketing-Mix (Produkte, Preissetzung, Vertriebswege, Kommunikation, Abläufe, Personal usw.) hat. Der Marketing-Mix beeinflusst wiederum den Vermarktungserfolg eines Unternehmens. Gleichzeitig kann sich die Forschungsqualität auch direkt auf den Marketing-Mix auswirken. Die Variablen Marketing-Strategie, Marketing-Mix und Vermarktungserfolg dienen als Platzhalter, und ihre Operationalisierung sollte sich an der großen Zahl bestehender Forschungsarbeiten auf Basis von *CbV* und *RbV* anlehnen. Denkbar sind sowohl qualitative als auch quantitative Operationalisierungen. Eine überlegene Wahl von Vertriebswegen beispielsweise ließe sich einerseits durch Befragung zur Verfügbarkeit von Produkten, andererseits durch Heran-

ziehen von quantitativen Daten zur Distribution messen. Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass die Operationalisierung der genannten Variablen sowohl anhand statischer als auch dynamischer Größen (Wachstumsraten etc.) möglich sein sollte.

8.3 Implikationen und kritische Würdigung

Bisherige Forschung zu betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung ist großteils von populärwissenschaftlichen Arbeiten geprägt. Es existiert kein Theorierahmen als Grundlage empirischer Forschung. Der überschaubaren Zahl bisheriger wissenschaftlicher Publikationen (darunter v.a. Reeb, 1998; Kruthoff, 2005; Gruber und Venter, 2006; Müller & Müller-Stewens, 2009) soll mit dieser Arbeit ein weiterer Baustein hinzugefügt werden, um die Grundlage für künftige Forschung zu verbreitern.

8.3.1 Zusammenfassung praktischer Implikationen

Aus der durchgeführten Untersuchung konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass betriebliche Zukunfts- und Trendforschung sich unter bestimmten Voraussetzungen positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Die Bedeutung von *Corporate Foresight* für den Erfolg hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Wichtigster Faktor ist das Ausmaß von Entscheidungsunsicherheit für das Management. Diese wird charakterisiert durch Volatilität der Unternehmensumwelt und interner Gegebenheiten und durch den *Impact* von internen und externen Veränderungen auf das Unternehmen. Hierbei spielen beispielsweise Gegebenheiten wie Aufwand und Länge der Produktentwicklung, Dauer des Produktlebenszyklus, aber auch Größe des Unternehmens, Zielgruppe u.a. eine Rolle.

Um Zukunfts- und Trendforschung in einem Unternehmen erfolgreich zu machen, stellen Institutionalisierung, Standardisierung (von Aufbau- und Ablauforganisation), organisatorische Vernetzung und Erfolgsmessung die wichtigsten Voraussetzungen dar. Weitere Voraussetzungen sind an den entsprechenden Stellen in dieser Arbeit und vor allem in Kapitel 7 bereits diskutiert worden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung unterliegen allerdings einigen Einschränkungen, welche nachfolgend kurz aufgezeigt werden sollen.

8.3.2 Einschränkungen der Ergebnisse

Wie bereits mehrfach angedeutet, ist die vorliegende empirische Untersuchung in erster Linie explorativer Natur. Aus diesem Grund wurden Fallstudien in Kombination mit einer schriftlichen Befragung als Forschungsmethode herangezogen. Auf die Eignung und Einschränkungen dieser Methodik wurde bereits in Kapitel 6.2 eingegangen. Über die dort aufgeführten Einschränkungen der Forschungsergebnisse hinaus lässt die weitgehend qualitativ angelegte Untersuchung eine Quantifizierung von Effekten nur in geringem Umfang zu. Hier ist weitere Forschung in Form einer großzahligen Untersuchung notwendig.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich bezüglich der Stichprobe: Gesprächspartner bei den Interviews waren überwiegend Zukunfts- oder Trendforscher in einem Unternehmen. Abnehmer von Forschungsergebnissen wurden zwar auch befragt, jedoch in geringerer Zahl. Hierdurch ist ein *Bias* in den Ergebnissen, d.h. eine tendenziell zu positive Darstellung von Zukunfts- und Trendforschung, zu erwarten.

Auch der inhaltliche Fokus der Arbeit schränkt die Ergebnisqualität ein. Um ein möglichst breites Bild zu zeichnen, wurde die empirische Untersuchung branchenübergreifend angefertigt. Dadurch konnte nur in geringerem Umfang auf branchenspezifische Besonderheiten und Schwerpunkte von *Corporate Foresight* eingegangen werden.

Fallstudien bzw. Befragung sind innerhalb eines kurzen Zeitraums angefertigt worden. Somit fehlt ihnen ein dynamischer Aspekt, der nur durch Langzeitbeobachtung bzw. Anfertigung einer Zeitreihe adressiert werden kann.

Aus den genannten Einschränkungen erwächst weiterer Forschungsbedarf, auf den nun kurz eingegangen werden soll.

8.3.3 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick

Diese Arbeit leistet einen Beitrag zur Beantwortung der Frage, in welcher Form Zukunfts- und Trendforschung in einem Unternehmen betrieben werden sollten, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen. Hier wurde aus theoretischer Sicht sowie durch eine empirische Untersuchung mit überwiegend explorativem Charakter eine Reihe von

Erfolgsfaktoren identifiziert. Ein in Kapitel 7.2 dargestelltes Erfolgsmodell fasst diese Faktoren zusammen. Das Modell kann als Ausgangs- und Anknüpfungspunkt für künftige Forschung angesehen werden. Der gewählte Aufbau und die inhaltliche Gestaltung des Modells sind so gewählt, dass es als Grundlage für die Erstellung eines Strukturgleichungsmodells dienen kann. Der weitere Forschungsbedarf zur Aufstellung und Validierung eines solchen Modells lässt sich in drei Schritte einteilen:

Der erste Schritt betrifft die theoretischen Grundlagen zur genauen Spezifikation von Modellvariablen und Ursache-Wirkungsbeziehungen. Während in dieser Arbeit bereits eine Reihe von Theorien und Theriefamilien beleuchtet wird (vgl. z.B. die Ausführungen zu Systemtheorien in Kapitel 4.2.3 und zum *RbV* bzw. *CbV* in Kapitel 5.2), bedarf es des weiteren Ausbaus des theoretischen Rahmens, um ein Ursache-Wirkungsmodell für die empirische Validierung vorzubereiten. Als Ausgangspunkt für die weitere Vertiefung des Modells könnte beispielsweise der Zusammenhang zwischen inhaltlichem Fokus von Zukunfts- und Trendforschung und Erfolgsmaßen stehen. Dabei ist zum einen auf Themen im Zusammenhang mit der künftigen Entwicklung der Unternehmensumwelt einzugehen, welche in dieser Arbeit schwerpunktmäßig behandelt wurden. Ergebnisse von Zukunfts- und Trendforschung können aber auch eine weitreichende Bedeutung für organisationale Aspekte eines Unternehmens haben. Im Mittelpunkt stehen hier inhaltliche Aspekte von Zukunfts- und Trendforschung zu Themen wie Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterentwicklung und Lernen, Arbeitszeitmodelle, Gewinnung von Nachwuchs (z.B. in alternden Industriegesellschaften), organisationale Vernetzung u.v.m. Kapitel 5 illustriert, wie sich Zukunfts- und Trendforschung über eine Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen positiv auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken kann. In weiteren Forschungsprojekten sollte auf diese Rolle von Zukunfts- und Trendforschungsergebnissen näher eingegangen werden, beispielsweise unter organisationspsychologischen Gesichtspunkten.

Sind die theoretischen Grundlagen eines Strukturgleichungsmodells mit Hilfe dieser Arbeit und weiterer Forschung gelegt, so schließt sich als Zweites die Frage an, wie die einzelnen Variablen operationalisiert werden können. Eine besondere Herausforderung hierbei ist es, den Mehrwert von Zukunfts- und Trendforschung messbar zu machen.

Einige Autoren schlagen vor, Marketingaktivitäten in einem Unternehmen Zahlungsströme zuzuordnen, deren auf den Gegenwartszeitpunkt abgezinster Barwert dem Wert dieser Aktivitäten entspricht (Srivastava, Shervani & Fahey, 1998, S. 2ff). Ein ähnliches Vorgehen wäre im Bereich *Corporate Foresight* denkbar. Aktivitäten im Bereich Zukunfts- und Trendforschung könnten dann als Investitionen aufgefasst werden, deren Höhe dem Nettobarwert der Zahlungsströme entspräche. So könnte eine Verbindung zwischen *Corporate Foresight* und dem Wert eines Unternehmens hergestellt werden.¹³⁵ Vorrangig ist im Zusammenhang mit dieser Forschungsrichtung die Frage, auf welche Weise ein eindeutiger Zusammenhang zwischen *Corporate Foresight* und den entsprechenden Zahlungsströmen hergestellt werden kann. Auch könnten Methoden wie die *Balanced Scorecard* oder die Wissensbilanz dazu beitragen, *dynamic capabilities* bzw. den Nutzen von *Corporate Foresight* messbar(er) zu gestalten (eine Anregung hierzu könnten die Bewertungskriterien für den Grad institutioneller Reflexivität nach Moldaschl leisten; siehe Moldaschl, 2006, S. 10ff).

Der dritte Schritt betrifft die tatsächliche empirische Validierung. In Abhängigkeit der in Schritt zwei gewählten Formen der Operationalisierung bietet sich eine großzahlige Befragung an. Im Rahmen einer solchen Validierung könnte das in dieser Arbeit skizzierte Erfolgsmodell nicht nur überprüft, sondern auch weiterentwickelt werden. Ziel sollte insbesondere die Messung der Stärke von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den verschiedenen Faktoren sein. So könnten Handlungsimplikationen für Unternehmen genauer ausgestaltet werden: Durch die Ermittlung der Intensität von Wirkungsbeziehungen kann die Bedeutung verschiedener Stellhebel bei der Ausgestaltung betrieblicher Zukunfts- oder Trendforschung quantifiziert und miteinander verglichen werden.

¹³⁵ *Corporate Foresight* könnte „Ergebnisse der ersten Ebene“ (z.B. positive Blog-Beiträge in Bezug auf Innovativität) erzeugen, die wiederum Einfluss auf nachgelagerte Ergebnisse (Ergebnisse der zweiten Ebene; z.B. raschere Marktpenetration, positive Reputation, niedrigere Aquisitionskosten), so auf die Treiber des Unternehmenswertes (Höhe, Zeitpunkt und Volatilität des *Cash-flow* sowie der Residualwert der Investition) wirken und dadurch den Unternehmenswert maßgeblich beeinflussen (Matzler & Stahl, 2000, S. 626ff; Matzler et al., 2006, S. 2ff).

Ein zusätzlicher Bedarf für weitere Forschung kann in der Fortführung der in dieser Arbeit begonnenen Ausführungen zur Wissenschaftlichkeit von Zukunfts- und Trendforschung in Kapitel 3.1.3 gesehen werden. In besagtem Kapitel wurde bereits erwähnt, dass es der Entwicklung eines neuen theoretischen Rahmens für die Zukunfts- und Trendforschung selbst bedarf. Erste Bestrebungen hierzu gibt es bereits, und der Modus-2-Ansatz ist ein vielversprechender Forschungsansatz (vgl. Kapitel 3.1.3). Dennoch sind weitere Arbeiten in diesem Bereich notwendig. Es bleibt daher zu wünschen, dass weitere, wissenschaftlich fundierte Forschung das Themengebiet Corporate Foresight im Allgemeinen bzw. Zukunfts- oder Trendforschung im Speziellen aufgreift und weiter entwickelt.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einfluss von Unsicherheit auf sämtliche Bereiche der Wertkette (in Anlehnung an Porter, 1985).....	20
Abbildung 2: Schematischer Überblick über den Aufbau der Arbeit	29
Abbildung 3: Der AIO-Ansatz als Instrument der Lebensstilklassifikation (Plummer, 1974, S. 34).....	56
Abbildung 4: Verhaltensrelevanz von Werten (in Anlehnung an Vinson, Scott & Lamont, 1977, S. 44ff).....	60
Abbildung 5: Zukunfts- und Trendforschung als strategische Werkzeuge zur Reduktion von Unsicherheit (in Anlehnung an Courtney, Kirkland & Viguerie, 1997)	63
Abbildung 6: Nutzen von Chancen durch Zukunfts- und Trendforschung (in Anlehnung an Hamel & Prahalad 1995, S. 167).....	88
Abbildung 7: Modelle der Modeausbreitung (in Anlehnung an Wiswede, 1991, S. 97; Godenschwege, 1997, S. 66).	94
Abbildung 8: Themenfelder und Zeithorizont von Corporate Foresight und Issues-Management (Kuhn, M. & Ruff 2007, S. 305).....	118
Abbildung 9: Abgrenzung zwischen Marketingforschung und Marktforschung (Meffert 1992, S. 16)	120
Abbildung 10: Quellen von Unsicherheit aus der globalen Umwelt und Wettbewerbsumwelt für die strategische Unternehmensführung.....	131
Abbildung 11: Darstellung einer Wertehierarchie mit Unterteilung in Außen- und Innenaspekt (in Anlehnung an Wiedmann, 1984b)	147
Abbildung 12: Werte als Schnittstellen zwischen Individuum und Gesellschaft (Wiedmann, 1984a, S. 18a)	148
Abbildung 13: Einstellungs-Wert-System nach Rokeach (Kmieciak 1976, S. 110).....	149
Abbildung 14: Phasenschema zur Erklärung eines Wertewandels (in Anlehnung an Wiedmann & Süß, 1985, S. 6)	154
Abbildung 15: Übersicht und Zusammensetzung der befragten Unternehmen nach Art der Befragung und Branchenzugehörigkeit.....	207
Abbildung 16: Nach B2C- und B2B-Unternehmen getrennte Übersicht, seit wann Corporate Foresight in Unternehmen betrieben wird	220
Abbildung 17: Nach Branchen aufgeteilte Übersicht, seit wann Corporate Foresight in Unternehmen betrieben wird	221

Abbildung 18: Grad der Institutionalisierung von Corporate Foresight nach Branchengruppen	223
Abbildung 19: Häufige organisatorische Ausgestaltung von Corporate Foresight in Abhängigkeit von B2B- oder B2C-Zugehörigkeit von Unternehmen (in Anlehnung an Gruber & Venter, 2006, S. 975)	224
Abbildung 20: Organisatorische Verankerung von Corporate Foresight	225
Abbildung 21: Verhältnis zwischen Corporate Foresight und Marktforschung	228
Abbildung 22: Anzahl Mitarbeiter im Corporate Foresight Bereich je nach Grad der Institutionalisierung	231
Abbildung 23: Anzahl Mitarbeiter in dezidierten Abteilungen für Zukunfts- und Trendforschung nach Branchengruppen	232
Abbildung 24: Der dreiphasige Prozess des Marketing Innovation Lab der BMW Group Marketing (in Anlehnung an Schögel et al., 2003)	237
Abbildung 25: Screenshot aus der Trenddatenbank der Deutschen Bank Research zum Trend "Arbeitsmigration nimmt zu"	238
Abbildung 26: Filterlogik zur Themenauswahl (am Beispiel der BASF AG)	239
Abbildung 27: Themengnese für Untersuchungen und Projekte	243
Abbildung 28: Gründe für das Hinzuziehen Externer als Berater	244
Abbildung 29: Durchschnittlicher betrachteter Zeithorizont nach Branchentyp und Institutionalisierungsgrad	246
Abbildung 30: Durchschnittlicher betrachteter Zeithorizont nach Branchengruppen	247
Abbildung 31: Stellenwert von Veränderungen gesellschaftlicher Phänomene im Rahmen des Corporate Foresight	251
Abbildung 32: Themen und Inhalte im Fokus von Zukunft- und Trendforschung	252
Abbildung 33: Verwendung von Forschungsergebnissen für die Marktsegmentierung und Bildung kundenspezifischer Werttypen	254
Abbildung 34: Einschätzung der Verlässlichkeit und Konkretisierungsgrad von Forschungsergebnissen	255
Abbildung 35: Anzahl angewandeter quantitativer und qualitativer Methoden nach Institutionalisierungsgrad	258
Abbildung 36: Häufigkeit der Anwendung quantitativer Verfahren	259
Abbildung 37: Anwendung quantitativer Verfahren nach Institutionalisierungsgrad	260

Abbildung 38: Häufigkeit der Anwendung qualitativer, intuitiv-kreativer Verfahren	261
Abbildung 39: Anwendung qualitativer, intuitiv-kreativer Verfahren nach Institutionalierungsgrad.....	262
Abbildung 40: Häufigkeit der Anwendung qualitativer, systematisch-analytischer Verfahren	263
Abbildung 41: Anwendung qualitativer, systematisch-analytischer Verfahren nach Institutionalierungsgrad.....	264
Abbildung 42: Häufigkeit der Anwendung qualitativer Verfahren im weiteren Sinne	265
Abbildung 43: Ableitung zukünftiger Entwicklungen durch Kombination aus empirischer Extrapolation und wissenschaftlicher Retropolation (in Anlehnung an Siemens AG, o.J., S. 7)	266
Abbildung 44: Häufigkeit der Kombination verschiedener Methoden nach Institutionalierungsgrad.....	267
Abbildung 45: Zusammensetzung interner Kunden nach Institutionalierungsgrad ...	269
Abbildung 46: Deutsche Bank Research Trendlandkarte (Schneider, 2007).....	272
Abbildung 47: Einschätzung des Einflusses von Forschungsergebnissen auf wertschöpfende Tätigkeiten im Unternehmen	275
Abbildung 48: „Best Practices“ bei Corporate Foresight (häufigste Nennungen)	277
Abbildung 49: Einschätzung des Einflusses von Corporate Foresight auf operative Kennzahlen im Unternehmen	278
Abbildung 50: Geeignete Kennzahlen zur Messung des Einflusses von Corporate Foresight auf den Unternehmenserfolg.....	279
Abbildung 51: Best Practice – systematischer, fest institutionalisierter Forschungsprozess	288
Abbildung 52: Illustrative Einteilung von Forschungssegmenten	290
Abbildung 53: Mögliche Darstellung einer Trendportfolio-Analyse	294
Abbildung 54: „Trendradar“ zur Visualisierung eines Trendportfolios	295
Abbildung 55: Integriertes Erfolgsmodell	298

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung zwischen Zukunfts- und Trendforschung	22
Tabelle 2: Systematische Einteilung von Analyseverfahren	111
Tabelle 3: Ausgewählte Kompetenzdefinitionen (in Anlehnung an Blinda, 2007, S. 55f).....	176
Tabelle 4: Auswahlkriterien und ihre Abweichungen im Überblick.....	205
Tabelle 5: Eckpunkte zur mündlichen und schriftlichen Befragung	210
Tabelle 6: Gruppierung der teilnehmenden Unternehmen auf zwei Dimensionen (für die Auswertung der schriftlichen Befragung).....	212
Tabelle 7: Vorgehensweise der qualitativen Untersuchung	214
Tabelle 8: Organisatorische Verankerung nach Grad der Institutionalisierung von Zukunfts- und Trendforschung	227
Tabelle 9: Forschungs- und Relevanzfelder	289
Tabelle 10: Dimensionen zur vollständigen Beschreibung identifizierter Trendphänomene	292
Tabelle 11: Konkretisierung der Forschungsergebnisse in Abhängigkeit der Ziele von betrieblicher Zukunfts- und Trendforschung.....	296

Anhänge

Anhang A: Methoden von Zukunfts- und Trendforschung

Quantitative Verfahren

<i>Verfahren</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>
Regression	Analyse funktionaler Zusammenhänge zwischen mindestens zwei Größen
Projektion	Schätzung von interessierenden Größen über einen beobachteten Zeitraum hinausgehend durch statistische Hochrechnungsverfahren
Glättung	Schätzung von interessierenden Größen über einen beobachteten Zeitraum hinausgehend durch statistische Glättungsverfahren
Durchschnitt	Schätzung von interessierenden Größen anhand des Durchschnittes (gewichtet, ungewichtet) bisher gemessener Werte
Input-Output-Modelle	Analyse wirtschaftswissenschaftlicher Zusammenhänge aufgrund der Bildung von Gesamtmodellen mit vielen Variablen und Aussagen über den Zusammenhang dieser Variablen untereinander; Schätzung von Modellparametern aus beobachteten Größen anhand statistischer Methoden (z.B. Strukturgleichungsanalyse)
Wachstumsmodelle	Analyse von Entwicklungen interessierender Variablen über Zeit; Schätzung der Variablen durch Annahmen über das Wachstumsverhalten (z.B. konstantes, exponentielles, beschränktes oder logistisches Wachstum)
<i>Cross-Impact-Analyse</i>	Erforschung und Darstellung von Wechselwirkungen bzw. Interaktionen zwischen mehreren relevanten Faktoren; Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Ereignissen

Auswahl weiterführender Literatur zu quantitativen, mathematisch-statistischen Verfahren: Armstrong (2001); Gehmacher (1971); Godet (2001); Göpfert (1999); Hansmann (1995); Kreibich (2006); Steinmüller (1995); Steinmüller, Burmeister & Schulz-Montag (2003); Tietz (1975); Wagenführ (1970); Wöller (1999).

Qualitative, intuitiv-kreative Verfahren

<i>Verfahren</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Eignung bzw. Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Delphi-Technik	Sammlung von Experteneinschätzungen; Vorgehen: In einem über mehrere Runden anonym gehaltenen Prozess geben Experten ihre Einschätzung über ein zuvor klar definiertes Untersuchungsobjekt ab und finden durch sukzessives Überdenken der eigenen Einschätzung einen Konsens	Beantwortung von Fragestellungen, die aufgrund ihrer Komplexität und Dynamik anfänglich nur schwer zu strukturieren und systematisieren sind	Bell (1997); Cuhls (2001); Göpfert (1999); Helmer (1983); Linstone (1978); Linstone & Turoff (1975); Loo (2002); Müller-Stewens (1988); Pradel (1999); Schwarz (2006); Steinmüller (1997); Tietz (1975); Wöller (1980; 1999)
<i>Brainstorming</i>	Aufstellung eines unstrukturierten Ideenkataloges (üblicherweise in der Gruppe); Voraussetzungen: Keine Einschränkungen durch Kommentierung, Reflexion, Wertung oder sonstige Beschränkungen von Ideen	Beantwortung von Fragestellungen, die nicht mit bekannten Erläuterungsmodellen zu erschließen sind; sinnvoll oft als Vorbereitung von anderen oder im Anschluss an andere Methoden	Backerra, Malorny & Schwarz (2002); Geschka (1986); Johansson (1997); Schlicksupp (1992); Tietz (1975)
<i>Brainwriting</i>	Aufstellung eines unstrukturierten Ideenkataloges durch schriftliches Fixieren von Ideen; Weiterreichen von Ideennotizen, so dass ein größerer und verschiedenartiger Ideenpool erwachsen kann	Wie <i>Brainstorming</i> , aber mit Unterstützung von Teilnehmern, die bei mündlicher Interaktion zurückhaltend agieren	Johansson (1997); Schlicksupp (1992)

<i>Verfahren</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Eignung bzw. Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Synektik	Unterform des <i>Brain-writing</i> ; Vorgehen: Durch Abstraktion von einem zuvor definierten Untersuchungsobjekt soll durch sukzessive Analogiebildung Bekanntes entfremdet und Fremdes bekannt gemacht werden	Anregung unbewusst ablaufender Denkprozesse, um überraschende Lösungsansätze zu erhalten; sinnvoll zur Ermittlung und Bewertung von Einflussfaktoren zuvor aufgestellter Prognosen	Backerra, Malorny & Schwarz (2002); Gordon (1961); Johansson (1997); Schlicksupp (1992); Tietz (1975)
Galerie-Methode	Unterform des <i>Brain-writing</i> ; Vorgehen: Durch sukzessives Ausschließen ungeeigneter Lösungsansätze und gleichzeitiges Einfügen neuer Ideen soll das zuvor klar definierte Untersuchungsobjekt einer Lösung im Sinne einer Kompromissfindung zugeführt werden	Wie <i>Brainstorming</i> , aber besonders für Gruppen geeignet, die sich aus Laien und Experten zusammensetzen	
Methode 635	Unterform des <i>Brain-writing</i> ; Vorgehen: 6 Teilnehmer erhalten jeweils 1 Stück Papier; Teilnehmer tragen in die erste Zeile 3 verschiedene Lösungsansätze ein und reichen dann das Papier (insgesamt 5 Mal) weiter; der nächste Teilnehmer versucht, die bisherigen Lösungsansätze aufzugreifen und weiterzuentwickeln	Generierung möglichst vieler (im Optimalfall 108) verschiedener Vorschläge innerhalb von ca. 30 Minuten; eignet sich für Probleme mit geringer bis mittlerer Komplexität	Backerra, Malorny & Schwarz (2002); Johansson (1997); Rohrbach (1969); Schlicksupp (1992); Tietz (1975)

<i>Verfahren</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Eignung bzw. Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Karten- Technik	Unterform des <i>Brainwriting</i> ; Vorgehen: Teilnehmer schreiben Argumente bezüglich einer vorgegebenen Frage, These, Problemstellung auf Karten; diese werden eingesammelt, gemischt, einzeln vorgelesen und in der Gruppe nach Oberbegriffen geclustert; anschließend erfolgt eine Priorisierung, um nächste Arbeitsschritte einzuleiten	s. <i>Brainwriting</i>	
<i>Brainwriting</i> - Pool	Unterform des <i>Brainwriting</i> ; Vorgehen: Teilnehmer machen Notizen zu Lösungsansätzen, die sie jeweils an den Tisch-nachbarn weiterreichen; der nächste Teilnehmer liest und ergänzt die Ideen, bevor er die Notiz wiederum weiterreicht; Notizen werden nach einer „Runde“ in der Mitte abgelegt; Teilnehmer nehmen sie von dort zufällig wieder auf	s. <i>Brainwriting</i>	Johansson (1997); Schlicksupp (1992)

<i>Verfahren</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Eignung bzw. Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
<i>Methode Collective Notebook</i>	Unterform des <i>Brainwriting</i> ; Vorgehen: Teilnehmer sollen über einen bestimmten (mehrwöchigen) Zeitraum ihre Ideen zum vorgegebenen Problem- / Themenbereich schriftlich in einem Notizblock festhalten, den sie möglichst immer mit sich tragen, um auch spontane Ideen zu notieren	s. <i>Brainwriting</i>	Johansson (1997)
Intuitive Konfrontation	Expertendiskussion, bei der Teilnehmer mit extremen Vorstellungsbildern konfrontiert werden, die die Phantasie anregen und vielfältige Assoziationen wecken	Generierung möglichst vielfältiger Ideen „abseits“ der bisherigen Denkmuster	
Normatives Verfahren <i>Backcasting</i>	Aufstellung eines bestimmten „Zukunftswunschbildes“ und des dazugehörigen Entwicklungspfades aus der Gegenwart; Ableitung von Handlungsimplicationen	Bei genauer Vorstellung eines „Zukunftswunschbildes“	Wagenführ (1970)
De Bonos Denkhüte	Gruppendiskussion, in der jeder Teilnehmer eine bestimmte Denkrichtung zugewiesen bekommt und ein Problem aus dieser diskutiert; Sechs (farblich verschiedene) Hüte repräsentieren die Denkrichtungen: emotionales, analytisches, kritisches, optimistisches, ordnendes und kreatives Denken	Reduktion von Konflikten (z.B. politischer Art) bei der Aufstellung von Szenarien / Lösungsansätzen	

<i>Verfahren</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Eignung bzw. Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
<i>Reversal</i>	Aufstellung möglichst vieler Ansätze, um ein Problem zu intensivieren, statt es zu lösen	Identifikation von kontraproduktiven Methoden oder Verfahren bei Lösungsansätzen	
<i>Random Trigger Concepts</i>	Auswahl zufälliger Analogien zur Identifikation neuer Ansätze	Entwicklung von völlig neuen oder ungewöhnlichen Lösungsansätzen, zum Beispiel wenn sonstige Kreativität erschöpft ist	
Bionik	Entwicklung neuer Ideen anhand von Analogien in der Natur; Strukturen, Funktionen und Mechanismen von Pflanzen und Tieren fließen in die Produktgestaltung oder technische Bereiche ein	Generierung neuer Ideen und Suche nach Erfindungen, die sich einer unvorhersehbaren und dynamischen Umwelt selbständig anpassen können	Johansson (1997)
<i>Uses-for-Analyse</i> <i>Improvements-to-Analyse</i>	Hinzufügen beliebiger Attribute zu bestehenden Objekten / Produkten; Bewertung des Verbesserungspotenzials der Modifikation	Zur Verbesserung bestehender Produkte	
Diskontinuitäten-Analyse	Expertenbewertung möglicher Trendveränderungen und deren Auswirkungen mittels Fragebogen (ähnlich einer Delphi-Studie)	s. Delphi-Technik	Pradel (1999)
Rollenspiel	Einnahme fiktiver Denk- und Handlungsmuster für eine (vorgegebene) Zeit	Erleichtert das Einfühlen in andere Kontexte etc.	

<i>Verfahren</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Eignung bzw. Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
<i>Trendscouting</i>	Institutionalisiertes permanentes Erkunden und Suchen relevanter Trends	Ständige Lieferung neuer Anregungen und Vorgaben für Themenbereiche der ZF / TF	Pradel (1999)

Qualitative, diskursive, systematisch-analytische Verfahren

<i>Methode</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Szenario-Methode	(Komplexer) Entwurf verschiedener möglicher, wünschenswerter oder wahrscheinlicher Zukunftsbilder (auch Extrembilder) und dahin führender konsistenter Wege; Häufig Nutzung unterstützender Methoden, z.B. <i>Brainstorming</i> , Delphi-Befragung, <i>Cross-Impact</i> -Analyse u.a.	Erarbeitung von Strategien, Treffen strategischer Entscheidungen anhand möglichst konkreter und (wahrscheinlichkeits-) bewerteter Zukunftsszenarien	Bradfield et al. (2005); de Jouvenel (1993); Fahey & Randall (1998); Gausemier (2001); Geschka & Hammer (2005); Godet (1986; 1993; 2001); Göpfert (1999); Götze (1993); Kahn & Wiener (1967); Mauthe (1984); Missler-Behr (1993); Pradel (1999); Schnaars (1987); Schoemaker (1995); Steinmüller (1997); Tietz (1975); v. Reibnitz (1981; 1987; 1992; 1996); Wilms (2006); Wilson (1978); Wöller (1999)

<i>Methode</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Attribut-Analyse	Darstellung aller wichtigen Eigenschaften, Charakteristika eines Produkts, Gegenstands, einer Idee und wertfreie Auflistung aller möglichen Modifikationen, Änderungen zu jeder Eigenschaft	Schrittweise Verbesserung von Eigenschaften oder Teilen eines Objektes (z.B. Produktes) durch Isolation und Ideendiskussion einzelner Elemente	Johansson (1997); Schlicksupp (1992)
Morphologische Methode	Umfassende und wertfreie Analyse und Lösung komplexer Problemstellungen durch eine logische und systematische Verknüpfung von Problem (einzel)elementen; Varianten: Morphologischer Kasten, Sequentielle und Modifizierte Morphologie, Funktionsanalyse	Suche nach völlig neuen Kombinationsmöglichkeiten bekannter Elemente; häufig im Rahmen von Szenario-Analysen sinnvoll	Backerra, Malorny & Schwarz (2002); Göpfert (1999); Johansson (1997); Schlicksupp (1992); Tietz (1975); Zwicky (1966)
Progressive Abstraktion	Entfernung von der Ausgangsfrage durch sukzessive Erhöhung des Abstraktionsniveaus	Systematische Erkennung von Problemen bei Neu- oder Weiterentwicklung (komplexer) Produkte: Der Perspektivenwechsel soll Kernfragen von Problemen, Problembereichen aufdecken und so neue Lösungen hervorbringen	Backerra, Malorny & Schwarz (2002); Johansson (1997); Tietz (1975)

<i>Methode</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
KJ-Mehode	Neukombination, Clusterung von Teilbereichen einer Fragestellung, eines Problems; Vorgehen: (1) Sammlung möglichst vieler Daten und Informationen zu einem Problem, (2) Beschriftung von Karten mit diesen Informationen (3) Sortierung der Karten nach Oberbegriffen, (4) Clusterung von Oberbegriffen	Entwicklung neuer Problemstellungen und Hypothesen sowie Verengung, Präzisierung von Problemen (durch Visualisierung, Vertiefung und Konkretisierung von Beziehungen)	Schlicksupp (1992)
Relevanzbaumverfahren	Aufteilung eines Problembereichs in seine logischen Strukturen: Von übergeordneten Problemen werden Sub-Probleme, Aspekte gebildet und weiter in Sub-Probleme, Einzelelemente aufgeteilt; Analyse und Bewertung von Alternativen nach zuvor festgelegten Kriterien	Vollständige, übersichtliche Beschreibung sowie elementare Aufgliederung komplexer Sachverhalte	
Historische Analogie	Ableitung einer Prognose aus vergleichbaren Entwicklungen (wenn Ähnlichkeit systematisch, strukturell)	Ableitung einer Prognose aus vergleichbaren Entwicklungen (wenn Ähnlichkeit systematisch, strukturell)	Göpfert (1999); Tietz (1975)
<i>Mind-Mapping</i>	Strukturierung und Visualisierung von Problemstellungen in Form eines Baums zur „Kartografisierung“ komplexer Sachverhalte; Unterstützung von sprunghaftem Denken und Spontaneinfällen	Protokollierung und grobe Strukturierung von neuen Ideen	Backerra, Malorny & Schwarz (2002)

<i>Methode</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
<i>Idea-Generating-Questions</i>	Anregung von Denkprozessen durch strukturiertes Fragestellen: Ermöglichung neuer, andersartiger Themenzugänge; Kernfragen: Wer? Was? Wann? Wo? Warum? Wie?	Suche nach neuen Herangehensweisen, z.B. zur Verbesserung von Produkten, Verfahren, Prozessen, etc.	
Osborns Checkliste	Anregung von Denkprozessen durch strukturiertes Fragestellen: Ermöglichung neuer, andersartiger Themenzugänge; Kernfragen zu Zweckänderung, Adaption, Modifikation, Vergrößerung, Verkleinerung, Substitution, Umgruppierung, Umkehrung und Neukombination	Suche nach neuen Herangehensweisen, z.B. zur Verbesserung von Produkten, Verfahren, Prozessen, etc.	Backerra, Malorny & Schwarz (2002)
Innovationsanalyse	Betrachtung und Analyse von (Trend) Entwicklungen im Zeitablauf nach diffusions-theoretischen Gesichtspunkten	Qualitative oder grob quantitative Prognosen zu Entwicklungen einzelner Phänomene in Markt und Gesellschaft	Pradel (1999)
Diffusionsanalyse			
Lebenszyklusanalyse			
<i>Scanning</i>	Permanentes und gezieltes Aufspüren, Sammeln und Verfolgen schwacher Signale; Unterscheidung von Produkt- (neue Bedarfs-, <i>Packaging-Trends</i>), Medien- (Zeitschriften, TV) und Online- (globale Trends durch Internet) <i>Scanning</i>	Beobachtung der gesamten relevanten Umwelt mit einem 360-Grad-Blick; Einbezug aller potenziellen Auslösern von Unsicherheit	Liebl (1996); Pradel (1999); Schulz (2006)

<i>Methode</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
<i>Monitoring</i>	<i>Scanning</i> eingeschränkter Teilbereiche: Systematische Beobachtung, Erfassung, Überwachung eines relevanten Themas über längere Zeit	Beobachtung klar definierter, fokussierter Relevanzfelder	Liebl (1996); Pradel (1999); Schulz (2006)
Inhaltsanalyse	Systematische Analyse von Kommunikationsinhalten; Anwendung bei Bild und Text (zumeist schriftliche Materialien, wie z.B. Zeitungsartikel, Briefe, archivierte Korrespondenz etc.)	Quantifizierung qualitativer Daten	
<i>Desk Research</i> Meta-Analyse	Umfasst verschiedene Formen der Sekundäranalysen, z.B. Auswertung amtlicher, offizieller Statistiken; Meta-Analyse mehrerer Studien zu interessierendem Themengebiet	Bestätigung aufgestellter Hypothesen oder eigener Studienergebnisse durch eine Mehrzahl von Quellen	
Technikvorschau Technikfolgenabschätzung Technologiefolgenabschätzung	Beobachtung und Analyse von Trends in Wissenschaft und Technik, Technologie und den damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Entwicklungen; Erstellung von Richtlinien für die verbesserte Nutzung von Chancen und Prävention von Risiken	Abschätzung von Chancen (zukünftige Märkte) und Risiken (Nebenwirkungen für die natürliche und soziale Umwelt)	Böhret & Franz (1988); Hübner & Jahnes (1996); Steinmüller (1997); Warnke & Heimeriks (2006); Zahn (1981); Zweck (2009)

<i>Method</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Ursache-Wirkungs-Diagramm	Systematische Ermittlung, Strukturierung, Visualisierung eines (komplexen) Ursache-Wirkungs-Geflechts (meist in Fischgräten- oder Matrixform) Zerlegung möglicher, bestimmte Wirkungen auslösender Ursachen in Haupt- und Nebenursachen	Systematische Ermittlung (komplexer) Problemursachen sowie Analyse, Strukturierung komplexer Prozesse	

Qualitative Verfahren im weiteren Sinne

<i>Method</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Kreativitätsworkshop	Kreative, interaktive Auseinandersetzung in einer Gruppe; Erfahrungsaustausch zu einem oder mehreren bestimmten Themen	Anstoß neuer Themen, Untersuchungsbereiche oder Lösung „festgefahrener“, kontroverser Fragestellungen	
Zukunftsseminar	Mehrphasige, unternehmensinterne Entwicklung von Szenarien und deren Transfer ins Unternehmen; Üblicherweise im Rahmen mehrerer Workshops	Generierung mehrerer Szenarien und Unterstützung deren Übertragung auf die unternehmerische Realität	Schlange & Sütterlich (1997)

<i>Methode</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Ideenwerkstatt Innovationswerkstatt Zukunftswerkstatt	Mehrphasige Methode zur Generierung neuer Ideen (oftmals in Kombination mit anderen Kreativitätstechniken); Elemente: (1) Sammlung von Negativerfahrungen und möglicher, auch abwegig erscheinender Wunschbilder, (2) Einschätzung Realisierbarkeit durch Experten	Integration vormals unbeteiligter, aber von behandelten Themen betroffener Individuen oder Gruppen in die Entscheidungsfindung; insbesondere für Teilnehmer mit geringer Erfahrung in Kreativtechniken sinnvoll	Albers, Broux & Thiesen (1999); Holman & Devane (2002); Jungk & Müller (2000)
Zukunftskonferenz	Großgruppenkonferenz: Größere, heterogene, aus verschiedenen Bereichen stammende Gruppe	Integration großer Personenkreise in die Entscheidungsfindung	Weisbord & Janoff (2001)
<i>Think Tank</i>	Institutionalisierte, weitgehend von der „Mutterorganisation“ unabhängige Denkfabriken; Fokus meist auf Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen, politischen oder anderen öffentlichkeitsrelevanten Themen	Sinnvoll für Unternehmen mit hohem Innovationsanspruch, geringer Reaktionszeit; Wissenstransfer sollte stets gewährleistet sein (kein „Elfenbeinturm“)	Abelson (2002); Dickson (1972)

<i>Method</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
<i>Wild-Card-Technik</i>	<i>Wild Cards</i> = Störeeignisse, deren Eintritt unwahrscheinlich, die Folgen jedoch umso gravierender sind; Vorgehen: (1) Identifikation möglicher <i>Wild-Cards</i> , (2) Kontextbezogene <i>Impact-Einschätzung</i> , (3) Bewertung Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkungsgrad, (4) Definition von Frühwarnindikatoren, (5) Treffen von Vorsorgemaßnahmen	Risikomanagement: Entwicklung von „Schubladenplänen“	Mendonça, Cunha, Kaivooja & Ruff (2004); Petersen (1997); Steinmüller (1999); Steinmüller & Steinmüller (2003)
<i>Multi-Client-Studie</i>	Mehrkundenbefragung; Vorgehen: Beantwortung eines Fragebogens zu Erwartungen künftiger Entwicklungen durch mehrere Unternehmen (teilweise branchenübergreifend)	Vergleich unternehmensspezifischer Daten mit dem Durchschnitt der Wettbewerber; insbesondere für kleinere bis mittlere Unternehmen sinnvoll	
Primärerhebung	Erstmalige Datenerhebung für einen bestimmten Marktforschungszweck durch Befragung oder Beobachtung; Vorgehen bei Teilerhebung: (1) Abgrenzung der Grundgesamtheit; (2) Festlegung von Umfang, Ort, Dauer; (3) Festlegung Auswahltechnik, Analyseverfahren; (4) Durchführung und Auswertung Erhebung	Bei mangelnder Verfügbarkeit oder Ergiebigkeit von Sekundärdaten	

<i>Methode</i>	<i>Kurzbeschreibung</i>	<i>Anwendungsbereich</i>	<i>Quellen</i>
Sekundärerhebung	Auswertung von Daten zu aktueller Entscheidungssituation, die bereits zu früherem Zeitpunkt erhoben worden sind (Daten sind oftmals nicht speziell für Mafozwecke erhoben worden)	Bei hinreichend verfügbarem, ergiebigem Sekundärdatenmaterial (Effizienzgewinn gegenüber Primärerhebungen)	
Datbankrecherche	Spezielle Art der Sekundärerhebung, bei der u.a. EDV-gestützte Auswertungen (z.B. Text Mining) zur Anwendung kommen können		

Anhang B: Fragebogen für die empirische Untersuchung

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

Einleitung

Zweck der Befragung

Ziel der Befragung im Rahmen des Dissertationsprojektes ist es, die Bedeutung der Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing zu untersuchen; Ergebnis könnte eine Best-Practice-Checkliste sein, anhand derer Unternehmen Ansatzpunkte für den Einsatz von Trend- und Zukunftsforschung im Marketing entwickeln könnten.

Inhalte der Befragung

Der vorliegende **Fragebogen** umfasst Fragen zu folgenden Bereichen:

- ¶ Organisationsformen der Trend-/Zukunftsforschung
- ¶ Externe Zusammenarbeit
- ¶ Erhebungs- und Forschungsmethoden
- ¶ Forschungsinhalte
- ¶ Forschungsergebnisse

Im Rahmen der **Interviews** wird insbesondere auf Anforderungen an Trend-/Zukunftsforschung bzw. an Unternehmen, die Trend-/Zukunftsforschung betreiben, sowie die Zukunft der Trend-/Zukunftsforschung eingegangen werden.

Datenschutz

Alle Daten werden selbstverständlich strikt vertraulich behandelt und anonymisiert ausgewertet.

Hinweise zur Bearbeitung

- ¶ In neueren Versionen des Acrobat Reader lässt sich der Fragebogen "online" ausfüllen; mit der entsprechenden Schaltfläche am Ende werden die Daten als E-Mail-Anhang an kathrin@koepernik.de zurückgeschickt.
- ¶ Eine Abspeicherung der "online" ausgefüllten Umfrage ist leider nicht möglich.
- ¶ Bei Offline-Bearbeitung:
 - Bitte markieren Sie die Antwortmöglichkeiten (Kreis oder Kasten) eindeutig mit einem Kreuz (x); sollten Sie versehentlich eine falsche Antwort markiert haben, so schwärzen Sie diese aus und markieren die zutreffende Antwort.
 - Für jede Frage ist angezeigt, ob nur eine Antwort zu markieren ist oder Mehrfachnennungen möglich sind: Kreis = bitte nur eine Antwort markieren, Kasten = Mehrfachnennungen möglich
 - Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen per Post an Kathrin Köpernik, Richard-Wagner-Straße 49, 10585 Berlin.
- ¶ **Wenn Sie bei einer Frage unsicher sind, kreuzen Sie bitte das an, was Ihnen am wahrscheinlichsten erscheint.**
- ¶ Die Bearbeitungszeit beträgt ca. 15-20 Minuten

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

ORGANISATORISCHE ASPEKTE DER TREND-/ZUKUNFTSFORSCHUNG

1	Seit wann wird in Ihrem Unternehmen Trend-/Zukunftsforschung betrieben?
	<input type="radio"/> < 3 Jahre
	<input type="radio"/> 3-5 Jahre
	<input type="radio"/> 5-15 Jahre
	<input type="radio"/> > 15 Jahre
2	Wie ist Trend-/Zukunftsforschung in Ihrem Unternehmen organisiert? <i>(mehrere Angaben möglich)</i>
	<input type="checkbox"/> Eigenständige Abteilung (direkt einem Vorstands-/ Geschäftsführungsbereich unterstellt)
	<input type="checkbox"/> Stabsstelle (des Vorstandes / der Geschäftsbereiche)
	<input type="checkbox"/> Untergruppe der Marketing-/Marktforschungsabteilung
	<input type="checkbox"/> Untergruppe der strategischen Unternehmensplanung / Strategieentwicklung
	<input type="checkbox"/> Untergruppe von Forschung und Entwicklung / Innovationsmanagement
	<input type="checkbox"/> Untergruppe der Strategischen Frühaufklärung / Risikomanagement
	<input type="checkbox"/> Untergruppe einer anderen Abteilung: <input style="width: 100%;" type="text"/>
	<input type="checkbox"/> Feste Projektgruppe(n)
	<input type="checkbox"/> Zeitlich begrenzte Projektgruppe(n)
	<input type="checkbox"/> Einzelprojekte
	<input type="checkbox"/> Spezialisierte Mitarbeiter
	<input type="checkbox"/> Verantwortliche Mitarbeiter auf Zeit
	<input type="checkbox"/> Permanente Aufgabe aller Mitarbeiter / betriebliches Vorschlagswesen
	<input type="checkbox"/> Strategiezirkel / Gesprächskreise
	<input type="checkbox"/> Zumeist externe Dienstleistung / Forschungszusammenarbeit
	<input type="checkbox"/> Gremienarbeit
3	Wie viele MitarbeiterInnen in Ihrem Unternehmen sind insgesamt in dezidierten Trend-/Zukunftsforschungsabteilungen in Deutschland (sofern vorhanden) tätig?
	<input type="radio"/> < 3 MitarbeiterInnen
	<input type="radio"/> 3-5 MitarbeiterInnen
	<input type="radio"/> 6-10 MitarbeiterInnen
	<input type="radio"/> 11-20 MitarbeiterInnen
	<input type="radio"/> > 20 MitarbeiterInnen
	<input type="radio"/> Keine dezidierte Abteilung vorhanden

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

4	Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigenständige Marktforschungsabteilung?	
	<input type="radio"/> Ja	
	<input type="radio"/> Nein -- weiter mit Frage 6	
5	In welchem organisatorischen Verhältnis steht die Trend-/Zukunftsforschung zur Marktforschungsabteilung? (mehrere Angaben möglich)	
	<input type="checkbox"/> Die Abteilung ist Teil der Marktforschungsabteilung	
	<input type="checkbox"/> Es finden regelmäßig gemeinsame Projekte statt	
	<input type="checkbox"/> Es findet regelmäßig eine inhaltliche Abstimmung statt	
	<input type="checkbox"/> Es besteht unregelmäßig/eher selten Kontakt zur Marktforschungsabteilung	
	Sonstiges:	
	<input type="checkbox"/> _____	
6	Wie kommen Themen / Fragestellungen für Untersuchungen und Projekte zustande? (mehrere Angaben möglich)	
	<input type="checkbox"/> Themen werden vom Vorstand vorgegeben	
	<input type="checkbox"/> Abteilungsintern entwickelte Themen und Fragestellungen (Brainstorming im Forscherteam, Workshops mit Experten, ...)	
	Aufträge anderer Abteilungen (intern):	
	<input type="checkbox"/> _____	
	Aufträge unternehmensexterner Auftraggeber:	
	<input type="checkbox"/> _____	
	<input type="checkbox"/> Von Externen (Kooperationspartnern, Agenturen, Beratern, externen Kunden) angeregte Themen	
	Sonstige Auslöser. Welche?	
	<input type="checkbox"/> _____	
7	Wo sind räumlich die verschiedenen Trend- und/oder Zukunftsforschungsabteilungen in Ihrem Unternehmen angesiedelt und welche regionalen Zuständigkeiten haben sie? (mehrere Angaben möglich)	
	Orte	Inhaltliche Zuständigkeiten
<input type="checkbox"/> Deutschland	_____	_____
<input type="checkbox"/> Europa	_____	_____
<input type="checkbox"/> USA	_____	_____

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

	Orte	Inhaltliche Zuständigkeiten
<input type="checkbox"/> Asien		
<input type="checkbox"/> Sonstige Regionen		

8 Wie hoch ist das Budget für die Trend-/Zukunftsforschung im Gesamtunternehmen bzw. Ihrer Sparte pro Jahr? (Ihre Antwort wird, wie alle anderen Angaben in diesem Fragebogen, selbstverständlich anonym ausgewertet)

- < 0,1 Mio. €
 0,1 - 0,4 Mio. €
 0,5 - 0,9 Mio. €
 1,0 - 4,9 Mio. €
 5,0 - 10,0 Mio. €
 > 10,0 Mio. €
- Gilt für Gesamtunternehmen Gilt nur für eigene Sparte

EINKAUF/VERKAUF VON FORSCHUNGS- UND BERATUNGSLEISTUNGEN

9 Wie oft werden zusätzlich zur eigenen, unternehmensinternen Trend-/ Zukunftsforschung auch externe Trend-/Zukunftsforscher als Berater hinzugezogen?

- Nie -- weiter mit Frage 12
 Selten
 Gelegentlich
 Oft
 Immer

10 Welches sind die Gründe für den Zukauf externer Beratungs- und Forschungsleistungen? (mehrere Angaben möglich)

- Personelle Engpässe in der Abteilung
 Weiterreichendes und/oder vertieftes Wissen von Agenturen/ Beratungsunternehmen
 Zukauf von Wissen/Informationen über andere Branchen
 Zukauf von Wissen/Informationen ohne spezifischen Bezug zum Unternehmen (Multi-Client-Studien)
 Neutralere Sicht der Dinge, Distanz zum operativen Geschäft
 Erhalt neuer Impulse (inhaltlich, methodisch)
 Validierung eigener Untersuchungen
 Sonstige Gründe:

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

11	In welcher Form erfolgt die Zusammenarbeit mit Agenturen, Universitäten etc.? (mehrere Angaben möglich)
	<input type="checkbox"/> Kauf allgemeiner und / oder branchenspezifischer Studien
	<input type="checkbox"/> Beauftragung unternehmensspezifischer Studien / Projekte
	<input type="checkbox"/> Seminarteilnahme
	<input type="checkbox"/> Teilnahme an Diskussionsforen
	Sonstige Formen:
	<input type="checkbox"/> _____
12	Welche Bereiche gehören zu internen Kunden der Trend-/Zukunftsforschung? (mehrere Angaben möglich)
	<input type="checkbox"/> Vorstand/Unternehmensführung
	<input type="checkbox"/> Marketing
	<input type="checkbox"/> Vertrieb
	<input type="checkbox"/> Forschung&Entwicklung
	<input type="checkbox"/> Produktion
	<input type="checkbox"/> Einkauf
	<input type="checkbox"/> Personal
	<input type="checkbox"/> Buchhaltung&Controlling
	Andere:
	<input type="checkbox"/> _____
13	Für welche speziellen Marketingbereiche werden die Forschungsergebnisse verwandt? (mehrere Angaben möglich)
	<input type="checkbox"/> Neuproduktentwicklung/neue (Dienst-) Leistungen
	<input type="checkbox"/> Produktweiterentwicklung/Weiterentwicklung von (Dienst-) Leistungen
	<input type="checkbox"/> Werbung/Massenkommunikation sowie sonstige Produktkommunikation
	<input type="checkbox"/> Festlegung von Preisen/Preisniveaus
	<input type="checkbox"/> Festlegung von Absatz-/Kanalstrategien
	Sonstige:
	<input type="checkbox"/> _____
14	Leistet die Trend-/Zukunftsforschung Forschung für Unternehmensexterne (z.B. für andere Unternehmen, andere Organisationen)?
	<input type="radio"/> Ja
	<input type="radio"/> Nein – weiter mit Frage 16

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

15	In welcher Form werden Leistungen gegenüber Unternehmensexternen erbracht? <i>(mehrere Angaben möglich)</i>
<input type="checkbox"/>	(Weiter-) Verkauf von Forschungsergebnissen/Studien, die im eigenen Unternehmensinteresse erstellt wurden
<input type="checkbox"/>	Verkauf von Studien, die speziell für ein anderes Unternehmen durchgeführt wurden
<input type="checkbox"/>	Beratungsprojekte für Externe
<input type="checkbox"/>	Sonstige: _____

METHODENSPEKTRUM

16	Welche <u>quantitativen</u> Methoden kommen bei Ihrer Trend-/Zukunftsforschung zur Anwendung?
-----------	--

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
<u>Statistische Trendextrapolation/-prognose:</u>					
Zeitreihengestützte statistische Verfahren (Regression, Projektion, Glättung, Durchschnitt, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lebenszyklus-Modelle/ Trend-Lebenszyklus-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Ökonometrische Modelle:</u>					
Input-Output-Modelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kosten-Nutzen-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturmodelle (Wachstumsmodelle, Simulationsverfahren, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Weitere Methoden:</u>					
Umfeldanalysen (MICMAC-Methode, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hüllkurven-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portfolio-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cross-Impact-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Netzplantechnik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Sonstige quantitative Methoden:</u>					
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

17

Welche **qualitativen** Methoden *im engeren Sinne* kommen bei Ihrer Trend-/Zukunftsforschung zur Anwendung?

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
<i>Intuitiv-kreative Verfahren:</i>					
Delphi-Technik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brainwriting (inkl. Synektik, Methode 635, Galerie-Methode, Kartentechnik, Brainwriting-Pool, Methode Collective Notebook/CNB)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intuitive Konfrontation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normatives Verfahren/ Backcasting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DeBonos Denkhüte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reversal (Suche nach Möglichkeiten zur Intensivierung von Problemen - statt nach Lösungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Random Trigger Concepts (Auswahl zufälliger Analogien zur Identifikation neuer Ansätze)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bionik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Uses for" und "Improvements to"-Technik (Hinzufügen beliebiger, aber nützlicher Attribute zu bestehenden Objekten/Produkten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskontinuitätenanalysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollenspiele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trendscouting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Diskursive, systematisch-analytische Verfahren:</i>					
Szenario-Methode (Szenario-Writing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attribut-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Morphologische Methoden (inkl. Morphologischer Kasten, Sequenzielle Morphologie, Modifizierte Morphologie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Historische Analogien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevanzbaumverfahren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mind Mapping	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osborns Checkliste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Progressive Abstraktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
<i>Diskursive, systematisch-analytische Verfahren (Fortsetzung):</i>					
Idea-Generating-Questions ("wer, was, wann, wo, warum, wie")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovations-, Diffusions-, Lebenszyklus-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inhaltsanalysen (inkl. Text-Mining)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desk-Research/Meta-Analysen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technikvorausschau, Prospektive Technologiefolgenabschätzung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KJ-Methode	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ursache-Wirkungs-Diagramm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Sonstige qualitative Methoden:</i>					
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18

Welche qualitativen Methoden im weiteren Sinne (d.h. organisatorische oder unterstützende Verfahren) kommen bei Ihrer Trend-/Zukunftsforschung zur Anwendung?

	Nie	Selten	Gelegentlich	Oft	Immer
Kreativworkshops	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zukunftsseminare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideen-, Innovations-, Zukunftswerkstätten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zukunftskonferenzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Think Tanks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wild-Card-Technik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Multi-Client-Studien (branchenspezifische Studien für mehrere Unternehmen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primärerhebungen (z.B. Befragungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekundärerhebungen (z.B. Datenbankrecherchen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

19	Wie häufig kombinieren Sie verschiedene Methoden bei der Untersuchung eines Themas?
	<input type="radio"/> Nie
	<input type="radio"/> Selten
	<input type="radio"/> Gelegentlich
	<input type="radio"/> Oft
	<input type="radio"/> Immer

FORSCHUNGSINHALTE

20	Welchen Zeithorizont betrachtet die Trend-/Zukunftsforschung in Ihrem Unternehmen im Durchschnitt?
	<input type="radio"/> Bis 3 Jahre
	<input type="radio"/> Bis 5 Jahre
	<input type="radio"/> Bis 10 Jahre
	<input type="radio"/> Bis 15 Jahre
	<input type="radio"/> Bis 20 Jahre
	<input type="radio"/> > 20 Jahre

21	Mit welchen Themen und Inhalten beschäftigt sich die Trend-/Zukunftsforschung überwiegend?(mehrere Angaben möglich)
	<input type="checkbox"/> Veränderungen von Bedürfnissen, Meinungen, Einstellungen (<i>Individuum</i>)
	<input type="checkbox"/> Veränderungen von Verhaltensweisen und Lebensstilen (<i>Individuum</i>)
	<input type="checkbox"/> Veränderungen in der Jugendkultur (<i>Gesellschaft</i>)
	<input type="checkbox"/> Veränderungen von gesellschaftlichen Werten (<i>Gesellschaft</i>)
	<input type="checkbox"/> Entwicklungen in Politik und Gesetzgebung (künftige politische Entscheidungen etc.)
	<input type="checkbox"/> Entwicklung der natürlichen Ressourcen/Rohstoffe, Umweltaspekte
	<input type="checkbox"/> Technologische Entwicklungen/Innovationen allgemein
	<input type="checkbox"/> ... in den Bereichen Information, Kommunikation und Wissen
	<input type="checkbox"/> ... in den Bereichen Mobilität und Raumentwicklung
	<input type="checkbox"/> ... in den Bereichen Materialien und Werkstoffe
	<input type="checkbox"/> Wirtschaftliche Entwicklungen in Deutschland und Europa
	<input type="checkbox"/> Wirtschaftliche und politische Entwicklungen globaler Märkte (z.B. China)
	<input type="checkbox"/> Sonstige Themen:
	<input type="checkbox"/> <input style="width: 100%;" type="text"/>

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

22	Welchen Stellenwert nimmt in der Trend-/Zukunftsforschung die Veränderung folgender gesellschaftlicher Phänomene ein?				
Veränderung von ...	Nie	Selten	Gelegentlich	Offt	Immer
Bedürfnissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einstellungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sozialen Normen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lebensstilen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FORSCHUNGSERGEBNISSE

23	Dienen Forschungsergebnisse aus Trend-/Zukunftsforschung auch zur Marktsegmentierung?	
<input type="radio"/> Ja		
<input type="radio"/> Nein		
24	Bilden Forschungsergebnisse aus Trend-/Zukunftsforschung Grundlage für die Bildung kundenspezifischer Werttypen?	
<input type="radio"/> Ja		
<input type="radio"/> Nein		
25	Wie gut gelingt es Ihnen durch Trend-/Zukunftsforschung, mit der Unsicherheit künftiger Ereignisse umzugehen (Vergleich vergangener Studienergebnisse mit tatsächlich eingetretenen Ereignissen)?	
<input type="radio"/> Ergebnisse trafen bisher in fast allen Fällen zu ("können unmittelbar als Entscheidungsgrundlage dienen")		
<input type="radio"/> Ergebnisse sind sehr verlässlich		
<input type="radio"/> Ergebnisse sind verlässlich		
<input type="radio"/> Ergebnisse sind weniger verlässlich ("liefern vor allem Diskussionsansätze")		
26	Wie konkret sind die Ergebnisse, wenn sie an (interne/externe) Kunden bzw. Abnehmer der Trend-/Zukunftsforschung weitergegeben werden? (mehrere Angaben möglich)	
<input type="checkbox"/> Allgemeine Zukunftsszenarien (z.B. "Das Bedürfnis nach A wird zunehmen"; "Technologie B wird ab 2020 dominieren")		
<input type="checkbox"/> Produktbezogene Zukunftsszenarien (z.B. "Produkt A wird künftig nur noch unterwegs genutzt"; "Produkt B sollte künftig auf Technologien C und D bauen")		
<input type="checkbox"/> Formulierung konkreter Handlungsanforderungen/-empfehlungen an Produktentwicklung, Marketing etc.		
<input type="checkbox"/> Sonstige Konkretisierungen: <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%; margin-top: 5px;"></div>		

Kathrin Köpernik

Relevanz der betrieblichen Trend- und Zukunftsforschung für das Marketing

27

Wie schätzen Sie den Einfluss der Ergebnisse aus Trend-/Zukunftsforschung auf verschiedene wertschöpfende Tätigkeiten im Unternehmen ein?

Tätigkeit	Kein Einfluss	Kaum Einfluss	Mittlerer Einfluss	Großer Einfluss	Sehr großer Einfluss
Effektivitätssteigerung von Forschung & Entwicklung (technisch)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitätssteigerung bei Produktentwicklung (seitens Produktmanagement/Marketing)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Effektivitätssteigerung im Vertrieb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senkung von Einkaufs-/Produktionskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senkung von Investitionskosten bei neuen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senkung von Vermarktungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senkung sonstiger Kosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verbesserung der Servicequalität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige wertschöpfende Tätigkeiten:					
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Formulardaten abschicken
(via E-Mail)

Formular ausdrucken

Zusatzfragen (gesondertes Formular)

Z1 Welche operativen Treiber des Unternehmenserfolges werden aus Ihrer Sicht durch die TF/ZF wie stark beeinflusst?

	Kein Einfluss	Kaum Einfluss	Mittlerer Einfluss	Großer Einfluss	Sehr großer Einfluss
Kundennutzen / Kundenzufriedenheit / Produktqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmensimage / Markenwert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einkaufskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktions- / Herstellungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vermarktungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertriebskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verwaltungs- und sonstige Kosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige: _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Z2 Welche Maßzahlen (KPIs) sind aus Ihrer Sicht geeignet, um den Einfluss der TF/ZF auf diese Treiber zu quantifizieren?

	Nicht geeignet	Weniger geeignet	Geeignet	Sehr geeignet
EXTERNE KENNGRÖSSEN				
• Intensität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Öffentlichkeitsarbeit TF/ZF (z.B. Anzahl Vorträge etc.)				
• Anteil von TF/ZF initiiertes, Image steigernder Trendprodukte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nicht geeignet	Weniger geeignet	Geeignet	Sehr geeignet
• Anteil der von TF/ZF initiierten, kundenorientierten Produktfeatures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Kosteneinsparungen durch frühzeitigen Entwicklungsstopp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Kosteneinsparungen durch Fokus auf weniger, dafür kundenorientierte Features	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Kosteneinsparungen durch gezieltere Kommunikations- maßnahmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Sonstige. Welche? <hr/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTERNE KENNGRÖSSEN „Erfolgsgeschichten“				
• Innovationsrate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Anteil durch TF/ZF initiierte und dann von Geschäfts- einheiten zur Markt- reife gebrachte Geschäftsmodelle / Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Anteil von TF/ZF initiierte erfolg- reiche Markteintritte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
• Anzahl von TF/ZF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

initiierten Machbarkeitsstudien				
• Sonstige. Welche? <hr/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anhang C: Leitfaden für die Interviews

PERSONENBEZOGENE DATEN

- Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?
- Wie lange arbeiten Sie schon in Ihrem Unternehmen (in Jahren)?
- Wie lange sind Sie schon in Ihrem aktuellen Aufgabenbereich tätig (in Jahren)?

ZUKUNFTS- UND TRENDFORSCHUNG IM UNTERNEHMEN

- Bitte definieren Sie Trendforschung? Zukunftsforschung? Marktforschung?
- In welchen organisatorischen Einheiten finden ZF/TF im Unternehmen statt?
- Was war der Anlass für die Einrichtung Ihrer Abteilung? Unternehmensexterne vs. unternehmensinterne vs. andere Ereignisse?
- Wie hat sich die Anzahl der MitarbeiterInnen in den vergangenen 5, 10, 15 Jahren entwickelt? Was sind die Gründe für diese Entwicklungen?
- Was sind Ziele, Selbstdefinition, *Mission Statement* Ihrer Abteilung bzw. der Abteilung/des Teams, das sich mit ZF/TF befasst?
- Bitte beschreiben Sie kurz die wichtigsten Aufgaben Ihrer Abteilung – insbesondere im Unterschied zur "klassischen" Marktforschung.

UNTERNEHMENSUMWELT

- Wie schätzen Sie Ihre Unternehmensumwelt ein?
 - Umweltkomplexität
 - Umweltdruck / Illiberalität

- Umweltdynamik: Volatil-dynamisch versus stabil bzw. schleichend-evolutionär-revolutionär
- Sind Veränderungen absehbar oder gibt es häufig “Überraschungen”?
- In welchem Ausmaß werden folgende Aspekte der Umwelt beachtet:
 - Makroökonomie
 - Wettbewerber (Aufgaben- bzw. Wettbewerbsumwelt)
 - Technologie und Wissenschaft
 - Ökologie
 - Politik und Gesetzgebung
 - Konsumentenverhalten
 - Verhalten sonstiger Stakeholder
 - Wertewandel allgemein

FORSCHUNGSINHALTE

- Wie entstehen Ihrer Meinung nach Trends? Welche Lebensdauer haben Trends, die für Ihre Arbeit oder Ihr Unternehmen relevant sind?
- Mit welchen Themen befassen sich Zukunfts- und Trendforschung in Ihrem Unternehmen? Eher gesellschaftsbezogene vs. eher innovationsbezogene Themen?
- Bitte nennen Sie Bereiche gesellschaftlicher Werte, deren Wandlung für Ihre Untersuchungen von Interesse ist?
 - Arbeit und Freizeit
 - Erziehung
 - Umwelt

- Religion
- Andere
- Wie erfolgt die Auswahl der Themen? Wie werden relevante von irrelevanten Themen unterschieden?
- Nehmen Sie eine Bewertung des ökonomischen Impacts von Themen vor?
- Welchen Konkretisierungsgrad haben Ihre Untersuchungsergebnisse? Eher allgemein vs. sehr spezifisch?

METHODEN

- Wie, nach welchen Kriterien suchen Sie geeignete Forschungsmethoden aus?
- Bitte nennen Sie stichwortartig, mit welchen Methoden Sie versuchen, gesellschaftlichen Wertewandel zu erfassen.
- Nach welchen Kriterien bestimmen Sie Methodenkombinationen?
- Wie oft probieren Sie neue Methoden aus (z.B. *Information Acceleration*)?

FORSCHUNGSERGEBNISSE

- Bitte nennen Sie Beispiele für Form und Verwendung der Forschungsergebnisse
- Welche Kriterien gibt es zur Weitergabe von Ergebnissen?
- Wie erfolgt eine Qualitätskontrolle Ihrer Forschungsergebnisse? Bitte beschreiben Sie kurz, wie eine Überprüfung erfolgt (bspw. durch das Durchführen eines weiteren Verfahrens)
- Gibt es ältere Forschungsergebnisse und Annahmen, mit denen Sie – aus heutiger Sicht – falsch lagen?

- Bitte erläutern Sie genauer, wie der Trendtransfer (Erstellung von Handlungsanweisungen für die Funktionen im Unternehmen) funktioniert?
- Praxisbeispiel: Bitte schildern Sie kurz ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von Zukunftsforschungsergebnissen in ein konkretes Produkt oder den Einfluss der Ergebnisse auf die Wertschöpfung im Unternehmen
- Welche messbaren Vorteile bringt ZF/TF für Ihr Unternehmen?
- Auf welche operativen Bereiche und auf welche betrieblichen Kennzahlen haben ZF/TF am meisten Einfluss?

ANFORDERUNGEN AN ZF/TF AUS UNTERNEHMENSICHT

- Welche wichtigen Anforderungen müssen Unternehmen erfüllen, um ZF/TF entsprechend einzusetzen? (Unternehmensgröße, personelle Ressourcen, finanzielle Ressourcen, sonstige Anforderungen)
- Welche konkreten Erwartungen stellen Sie an ZF/TF? (Was sind die Ziele?)
- Welchen Anforderungen müssen ZF/TF genügen, um marketingrelevante Erkenntnisse und Ergebnisse hervorbringen zu können?
- Wo sehen Sie die größten Stärken/Chancen von ZF/TF?
- Wo sehen Sie die größten Schwächen/Risiken von ZF/TF?

ZF/TF IM JAHR 2020

- Bitte beschreiben Sie kurz, wie die Zukunft von ZF/TF aussehen könnte?
 - Im Bezug auf Forschungsinhalte
 - Im Bezug auf Methoden

- Welche wichtigen Veränderungen sind notwendig, um die Zukunft von ZF/TF zu sichern? Welche Verbesserungen schlagen Sie vor?
 - Im Bezug auf Inhalte?
 - Im Bezug auf Methoden?

Literaturverzeichnis

- Abelson, D. E. (2002). *Do think tanks matter? Assessing the impact of public policy institutes*. Montreal: McGill-Queen's University.
- Abrams, B. (2000). *The observational research handbook: Understanding how consumers live with your product*. Hamburg, London, New York: McGraw-Hill.
- Ackermann, R. (2003). Die Pfadabhängigkeitstheorie als Erklärungsansatz unternehmerischer Entwicklungsprozesse. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung* (Bd. 13, S. 225-255). Wiesbaden: Gabler.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
- Al-Laham, A. (2004). Wettbewerbsvorteile aus Wissen? Was leistet der wissensbasierte Ansatz für die strategische Unternehmensführung? *Die Unternehmung*, 58(6), 405-433.
- Albert, B. & Burmeister, K. (2001). Zukunft@Unternehmen. Eine kritische Bestandsaufnahme der Zukunftsforschung in Unternehmen. *Zukünfte*, 37(Herbst), 9-12.
- Aldrich, H. E. & Mueller, S. (1982). The evolution of organizational forms: Technology, coordination, and control. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Bd. 4, S. 33-87). Greenwich, London: Elsevier Science & Technology.
- Amit, R. H. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, I. H. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2) 21-33.
- Anzenbacher, A. (2006). *Einführung in die Philosophie* (11). Freiburg im Breisgau: Herder.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197-211.
- Armstrong, J. S. (2001). *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*. Boston, MA: Kluwer Academic.

- Arthur, W. B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan.
- Assael, H. (1995). *Consumer behavior and marketing action* (5). Cincinnati, OH: Thomson South-Western.
- Atteslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (11). Berlin: Schmidt.
- Autorenkollektiv. (o.J.). *Grundausbildung in Statistik für Wirtschaftswissenschaftler*. Berlin, Bielefeld, Hanover: Freie Universität Berlin, Universität Bielefeld, Technische Universität Hannover.
- Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. P. (1999). Market orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- Backhaus, K., Schneider, H. (2007). *Strategisches Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Backera, H., Malorny, C. & Schwarz, W. (2002). *Kreativitätstechniken* (Bd. 2). München, Wien: Hanser.
- Balderjahn, I. (1995). Bedürfnisse, Bedarf, Nutzen. In B. Tietz, R. Köhler & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2 ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Barber, B. & Lobel, L. S. (1952). Fashion in women's clothes and the american social system. *Social Forces*, 31(December), 124-131.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B. (1988). Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, 9(special issue), 71-78.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2005). *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Baruzzi, A. (1979). Werte und Normenbildung. In H. Klages & P. Kmiecik (Hrsg.), *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt a.M., New York: Campus.

- Baumann, U. (1987). *Ethische Erziehung und Wertewandel*. Weinheim, Basel: Deutscher Studienverlag.
- Becker, J. (1999). *Marktorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden: DUV.
- Becker, K. (2006). *Bedürfniswandel: Eine Analyse der Auslöser und Konsequenzen sich wandelnder Konsumentenbedürfnisse am Beispiel des Ernährungsverhaltens*. Bamberg: Difo-Druck.
- Beer, B. (2006). Ethnos, Ethnie, Kultur. In B. Beer & H. Fischer (Hrsg.) *Ethnologie: Einführung und Überblick* (6, S. 53-72). Berlin: Reimer.
- Bell, W. (1997). *Foundations of future studies* (Bd. 1). New Brunswick: Transaction Publishers.
- Bellenger, D., Bernhardt, K. & Goldstucker, J. (1976). *Qualitative research in marketing* (Bd. 3). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Bensel, N. (2005). Zukunft aktiv gestalten: Vorausdenken, um nicht morgen überholt zu werden. *Personalführung*, 38(6), 36-38.
- Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W. et al. (1993). Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality of Management Journal*, 2(4), 3-36.
- Bergmann, G. (1996). *Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung: Realistische Visionen einer anderen Betriebswirtschaftslehre*. München: Vahlen
- Berndt, R. (1995). *Marketing: Marketing Management* (2. Bd. 3). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J. (2001). *Consumer behavior* (Bd. 9). Fort Worth, TX: College.
- Blinda, L. (2007). *Markenführungs Kompetenzen eines identitätsbasierten Markenmanagements: Konzeptualisierung, Operationalisierung und Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005). Expertenwissen und Forschungspraxis: Die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2 ed., S. 7-30). Wiesbaden: VS.

- Böhret, C. & Franz, P. (1988). *Technologiefolgenabschätzung: Institutionelle und verfahrensmäßige Lösungsansätze*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Borchert, J., Goos, P. & Strahler, B. (2004). Forschungsansätze. In M. Schumann (Hrsg.), *Arbeitsbericht* (Bd. 25). Göttingen: Institut für Wirtschaftsinformatik der Georg-August-Universität Göttingen.
- Botschen, M. (1999). *Marketingorientierung und Untemehmenerfolg: Integrationsaustausch und beziehungstheoretischer Ansatz*. Wiesbaden: Gabler.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G. & Van der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795-812.
- Brinkmann, G. (1991). *Analytische Wissenschaftstheorie: Einführung sowie Anwendung auf einige Stücke der Volkswirtschaftslehre* (2). München, Wien: Oldenbourg.
- Bruckmann, G. (1977). Prognose mittels Analogieschluß. In G. Bruckmann (Hrsg.), *Langfristige Prognosen: Möglichkeiten und Methoden der Langfristprognostik komplexer Systeme*. Würzburg, Wien: Physica.
- Bruhn, M. (2004). *Handbuch Markenführung: Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement* (2). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2006). Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung* (5 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2008). *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis* (9). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. & Homburg, C. (2004). *Gabler Lexikon Marketing* (2). Wiesbaden: Gabler.
- Buck, A., Hermann, C. & Lubkowitz, D. (1998). *Handbuch Trendmanagement: Innovation und Ästhetik als Grundlage unternehmerischer Erfolge*. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Bürklin, W., Klein, M. & Ruß, A. (1994). Dimensionen des Wertewandels: Eine empirische Längsschnittanalyse zur Dimensionalität und der Wandlungsdynamik gesellschaftlicher Wertorientierungen. *Zeitschrift der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft*, 35(4), 579-606.

- Burmeister, K. & Canzler, W. (1993). Zukunft in Unternehmen – Unternehmen der Zukunft: Betriebe zwischen Modernisierungsdruck und PR-Strategien. *Wechselwirkung*, 59(Februar), 4-9.
- Burmeister, K., Neef, A., Albert, B. & Glockner, H. (2002). *Z-dossier 02*. Essen: Büro für Zukunftsgestaltung.
- Burmeister, K., Neef, A. & Beyers, B. (2004). *Corporate Foresight: Unternehmen gestalten Zukunft*. Hamburg: Murmann.
- Burmeister, K. & Schulz-Montag, B. (2009). Corporate Foresight: Praxis und Alternativen. In R. Popp & E. Schüll (Hrsg.), *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis* (S. 277-292). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Burr, W. (2004). *Innovationen in Organisationen*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Chekitan S. D., Schultz D. E. (2005). Simply SIVA. *Marketing Management*, 14(2), 36-41.
- Child, J. (1969). *The business enterprise in modern industrial society*. London: MacMillan.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Chmielewicz, K. (1994). *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft* (3). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Choo, C. W. & Bontis, N. (2002). Knowledge, intellectual capital, and strategy: Themes and tensions. In C. W. Choo & N. Bontis (Hrsg.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (S. 3-19). Oxford, New York, London, Toronto: Oxford University.
- Churchill, G. & Iacobucci, D. (2002). *Marketing research: Methodological foundations* (8). Fort Worth, TX: South-Western.
- Claessens, D. (1962). *Familie und Wertsystem: Eine Studie zur "zweiten soziokulturellen Geburt" des Menschen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Claßen, M. & Kern, D. (2005). Nützliche Vorurteile und Wegweiser in die Zukunft. *Personalführung*, 38(6), 40-51.

- Coates, J. E. (1985). Foresight in federal government policy making. *Futures Research Quarterly*, 1(special issue), 29-53.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M. et al. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: Contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-698.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Collis, D. J. (1991a). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-68.
- Collis, D. J. (1991b). *Organizational capability as a source of profit*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15(8), 143-152.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-384.
- Courtney, H., Kirkland, J. & Viguerie, P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 81-90.
- Cowell, D. W. (1993). *The marketing of services* (2). Oxford: Heinemann.
- Cuhls, K. (2001). Foresight with Delphi surveys in Japan. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13(4), 555-569.
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- David, P. A. (1994). Why are institutions the 'carriers of history'? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2(5), 205-220.
- Day, G. S. (1990). *Market driven strategy: Process for creating value*. New York: Free Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

- Day, G. S. (2002). Managing the market learning process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), 240-252.
- de Jouvenel, H. (1993). La démarche prospective: Un bref guide méthodologique. *Futuribles* 9, 51-71.
- de Jouvenel, H. (2000). Futuribles: Ein Gesamtkonzept der Zukunftsforschung. In K. Steinmüller, R. Kreibich & C. Zöpel (Hrsg.), *Zukunftsforschung in Europa: Ergebnisse und Perspektiven* (S. 55-67). Baden-Baden: Nomos.
- Deckers, R. & Heinemann, G. (2008). *Trends erkennen – Zukunft gestalten: Vom Zukunftswissen zum Markterfolg*. Göttingen: Business Village.
- Deeg, R. (2005). Path dependency, institutional complementarity, and change in national business systems. In M. Glenn, R. Whitley & E. Moen (Hrsg.), *Changing capitalisms? Internationalization, institutional change, and systems of economic organization*. Oxford, New York, London, Toronto: Oxford University.
- Desarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Song, M. & Sinha, I. (2005). Revisiting the miles and snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategy types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Deshpandé, R. & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- Deshpandé, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dickson, P. (1972). *Think tanks*. New York: Ballantine
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.

- Djelic, M.-L. & Quack, S. (2005). Rethinking path dependency. In M. Glenn, R. Whitley & E. Moen (Hrsg.), *Changing capitalisms? Internationalization, institutional change, and systems of economic organization*. Oxford, New York, London, Toronto: Oxford University.
- Dosi, G., Teece, D. J. & Winter, S. G. (1992). Toward a theory of corporation coherence: Preliminary remarks. In G. Dosi, R. Gianetti & P. Tonelli (Hrsg.), *Technology and enterprise in a historical perspective* (S. 185-211). New York: Clarendon.
- Drucker, P.F. (1969). *The age of discontinuity: Guidelines to our changing society*. New York: Harper & Row.
- Duden (1999). *Das große Wörterbuch der deutschen Sprache* (3). Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.
- Duden (2002). *Das Bedeutungswörterbuch: Wortbildung und Wortschatz* (3 ed., Bd. 10). Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.
- Duden (2006a). *Das Fremdwörterbuch: Unentbehrlich für das Verstehen und den Gebrauch fremder Wörter* (9 ed., Bd. 5). Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.
- Duden (2006b). *Das Herkunftswörterbuch: Etymologie der deutschen Sprache. Die Geschichte der deutschen Wörter bis zur Gegenwart* (4 ed., Bd. 7). Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.
- Duden (2006c). *Deutsches Universalwörterbuch: Das umfassende Bedeutungswörterbuch der deutschen Gegenwartssprache* (6). Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.
- Dyckhoff, H. & Finke, U. (1992). *Cutting and packing in production and distribution*. Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Dyckhoff, H. & Souren, R. (1993). Grundlegende umweltschutzorientierte Erweiterungen der Produktionstheorie. *Das Wirtschaftsstudium*, 22(4), 333-346.
- Eco, U. (1972). *Einführung in die Semiotik*. München: Fink.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1122.
- Ernst, H. (2003). Ursachen eines Information Bias und dessen Auswirkungen auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73(12), 1249-1275.
- Eysenck, H. J. (1960). Symposium: The development of moral values in children. *The British Journal of Educational Psychology*, 30, 11-21.
- Fahey, L. & Randall, R. M. (1998). *Learning from the future: Competitive foresight scenarios*. New York: Wiley.
- Farrukh, C. Phaal, R. & Probert, D. (2003). Technology roadmapping: Linking technology resources into business planning. *International Journal of Technology Management*, 26(1), 2-19.
- Feld, C. (1997). Trends – Megatrends: Definitionen, Möglichkeiten der Ermittlung, Gütekriterien und Relevanz für die Unternehmensplanung. In L. Müller-Hagedorn (Hrsg.), *Trends im Handel: Analyse von Fakten zur aktuellen Situation im Handel* (S. 10-25). Frankfurt a.M.: Deutscher Fachverlag.
- Firscher, R. (2003). Trendforschung bringt Action in die Planung. *Media & Marketing*, 3(1), 60.
- Flanagan, S. (1979). Value change and partisan change in Japan: The silent revolution revisited. *Comparative Politics*, 11(3), 253-278.
- Flechtheim, O. K. (1972). *Futurologie. Der Kampf um die Zukunft* (2). Frankfurt a.M.: Fischer.
- Flechtheim, O. K., Blanke, B. & Fenner, C. (1975). *Systemwandel und Demokratisierung: Festschrift für Ossip K. Flechtheim*. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Flick, U. (2002). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (6). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Föll, K. (2007). *Consumer Insight: Emotionspsychologische Fundierung und praktische Anleitung zur Kommunikationsentwicklung*. Wiesbaden: DUV.

- Freiling, J. (2004a). A competence-based theory of the firm. *Management Review*, 15(1), 27-52.
- Freiling, J. (2004b). Competence-based View der Unternehmung. *Die Unternehmung*, 58(1), 5-25.
- Freiling, J., Gersch, M. & Goeke, C. (2006). Eine „Competence-based Theory of the Firm“, als marktprozess-theoretischer Ansatz: Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (Bd. 16, S. 37-82). Wiesbaden: Gabler.
- Freter, H. & Barzen, D. (1994). Persönliche Wertvorstellungen und Markennutzung: Dargestellt am Beispiel des Automobilmarktes. *Zeitschrift für Markt-, Meinungs- und Zukunftsforschung*, 37(1), 7267-7280.
- Friedrichs, J. (1968). *Werte und soziales Handeln*. Tübingen: Mohr.
- Gausemeier, J. (2001). *Produktinnovation: Strategische Planung und Entwicklung der Produkte von morgen*. München: Hanser.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113-137.
- Gehmacher, E. (1971). *Methoden der Prognostik: Eine Einführung in die Probleme der Zukunftsforschung und Langfristplanung*. Freiburg: Rombach.
- Gerken, G. (1990). *Die Trends für das Jahr 2000: Die Zukunft des Business in der Informationsgesellschaft* (2). Düsseldorf.
- Gerling, R. (2001). Vorwort. In R. Gerling, O.-P. Obermeier & M. Schüz (Hrsg.), *Trends – Issues – Kommunikation: Unternehmensstrategien im Umgang mit Neuem*. Hamburg, München: Muhrmann.
- Gersch, M., Freiling, J. & Goeke, C. (2005). *Grundlagen einer "Competence-based Theory of the Firm": Die Chance zur Schließung einer "Realisierungslücke" innerhalb der Marktprozess-theorie* (Bd. 100). Bochum: Institut für Unternehmensführung.
- Geschka, H. (1986). Kreativitätstechniken. In E. Staudt (Hrsg.), *Das Management von Innovationen* (S. 147-160). Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung.

- Geschka, H. & Hammer, R. (2005). Die Szenario-Technik in der strategischen Planung. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (7 ed., S. 464-489). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Beverly Hills, CA, London: Sage.
- Gifford, W. E., Bobbitt, H. R. & Slocum, I. W. (1979). Message characteristics and perceptions of uncertainty by organizational decision makers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 458-481.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. New York: Aldine Transaction.
- Gleitsmann, B. M. (2007). *Internes Marketing, Unternehmenskultur und marktorientiertes Verhalten: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: DUV.
- Godenschwege, A. (1997). *Dienstleistung Trendforschung: Krisenphänomen der Marktforschung*. Frankfurt a.M.: Johann Wolfgang Goethe Universität.
- Godet, M. (1986). Introduction to la prospective. *Futures*, 18(2), 134-157.
- Godet, M. (1991). Actors' moves and strategies: The MACTOR method. An air transport case study. *Futures*, 23(6), 605-622.
- Godet, M. (1993). *From anticipation to action: A handbook of strategic prospective*. Paris: United Nations Educational Scientific and Cultural Organization.
- Godet, M. (2001). *Creating futures: Scenario planning as a strategic management tool*. London: Economica.
- Göpfert, I. (1999). *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future* (1). Wiesbaden: Gabler.
- Göpfert, I. (2004). *Logistik der Zukunft – Logistics for the Future* (2). Wiesbaden: Gabler.
- Gordon, W. (1961). *Synectics: The development of creative capacity*. New York: Harper & Row.
- Götze, U. (1993). *Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung* (2). Wiesbaden: Gabler.

- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. Beverly Hills, CA, London: Sage.
- Grabner-Kräuter, S. & Schwarz-Musch, A. (2006). CRM: Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung* (5 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Graf, H. G. (2003). Was ist eigentlich Zukunftsforschung? *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26(4), 355-364.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Oxford: Blackwell.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(special issue), 109-122.
- Green, P. E., Tull, D. S. & Albaum, G. (1988). *Research for marketing decisions* (Bd. 5). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Grimm, E. (1990). Marketingstrategisches Potential der Wertewandelsforschung. *Planung und Analyse*, 17(1), 16-20.
- Grimm, J. & Grimm, W. (1960). *Deutsches Wörterbuch* (Bd. 14). Leipzig: Deutsche Akademie der Wissenschaften.
- Grochla, E. (1972). *Unternehmensorganisation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Gruber, M. & Venter, C. (2006). Die Kunst, die Zukunft zu erfinden: Theoretische Erkenntnisse und empirische Befunde zum Einsatz des Corporate Foresight in deutschen Großunternehmen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58(November), 958-984.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

- Grunwald, A. (2009). Wovon ist die Zukunftsforschung eine Wissenschaft? In R. Popp & E. Schüll (Hrsg.), *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis* (S. 25-35). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46(1), 60-72.
- Güttel, W. H. (2006). Methoden der Identifikation organisationaler Kompetenzen: Mapping vs. Interpretation. In C. Burmann, J. Freiling & M. Hülsmann (Hrsg.), *Neue Perspektiven des Strategisches Kompetenz-Managements* (S. 411-435). Wiesbaden: DUV.
- Habermas, J. & Luhmann, N. (1971). *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie: Was leistet Sozialforschung?* Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Hahn, D. (1979). Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49(Ergänzungsheft 2), 25-46.
- Haley, J. (1985). *Conversations with Milton H. Erickson, M.D.* New York: Triangle.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Wettlauf um die Zukunft: Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*. Wien, Frankfurt: Ueberreuter.
- Hammes, Y. (2002). *Wertewandel seit der Mitte des 20. Jahrhunderts in Deutschland: Auswirkungen des Wandels gesellschaftlicher und politischer Wertorientierungen auf die Demokratie*. Frankfurt a.M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang.
- Handlbauer, G. & Renzl, B. (2006). Kundenorientiertes Wissensmanagement. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung* (5 ed., S. 145-172). Wiesbaden: Gabler.
- Hansmann, K.-W. (1983). *Kurzlehrbuch Prognoseverfahren*. Wiesbaden: Gabler.

- Harris, L. C. & Cai, K. Y. (2002). Exploring market driving: A case study of De Beers in China. *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 171-196.
- Hartmann, D. (1996). Protowissenschaft und Rekonstruktion. *Journal for General Philosophy of Science*, 27(1), 55-69.
- Heemann, J. (2008). *Markenbudgetierung*. Wiesbaden: Gabler.
- Heinzelbecker, K. (1999). Strategische Marktforschung. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 525-536). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Helfat, C. E. (2000). Guest editor's introduction to the special issue: The evolution of firm capabilities. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 955-959.
- Helfat, C. E. & Petraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability life-cycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helle, H. J. (1986). Zur Werteproblematik in der Moderne. In T. v. Waigel & P. Eisenmann (Hrsg.), *Wertewandel in Staat und Gesellschaft*. (Bd. 34, S. 9-13). München: Hanns-Seidel-Stiftung.
- Helmer, O. (1983). *Looking forward: A guide to futures research*. Beverly Hills, CA, London: Sage.
- Henderson, R. & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management*, 15(8), 63-84.
- Herbert, W. & Hippler, H. J. (1992). Vorwort. In H. Klages, H. J. Hippler & H. Willi (Hrsg.), *Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*. Frankfurt a.M., New York.: Campus.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Hillmann, K.-H. (1981). *Umweltkrise und Wertewandel: Die Umwertung der Werte als Strategie des Überlebens*. Frankfurt a.M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang
- Hillmann, K.-H. (1985). Zur Frage eines bewußten Wertewandels. In H. Baumgartner & B. Irrgang (Hrsg.), *Am Ende der Neuzeit? Die Forderung eines fundamentalen Wertewandels und ihre Probleme*. Würzburg: Steig.

- Hillmann, K.-H. (1989). *Wertewandel: Zur Fragen soziokultureller Voraussetzungen alternativer Lebensformen* (2). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Hitt, M. & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273-293.
- Hofer, C. W. & Schendel, F. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West.
- Hoffmann-Nowotny, H.-J. & Killias, M. (1979). Switzerland. In D. Kubat (Hrsg.), *The politics of migration policies: The first world in the 1970s* (S. 193-206). Staten Island, NY: Center for Migration Studies
- Hofman, J., Rollwagen, I. & Schneider, S. (2007). *Deutschland im Jahr 2020: Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition*. Verfügbar unter: www.expeditiondeutschland.de [10.05.2009].
- Hollensen, S. (2002). *Marketing management: A relationship approach*. Harlow, New York: Prentice-Hall.
- Holman, P. & Devane, T. (2002). *Change-Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Homburg, C. & Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 18(1), 5-24.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2006). *Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung* (2). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hooley, G. J., Lynch, J. E. & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: Putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7-24.
- Horx, M. (1995). Das Comeback der Werte. In U. Becker, N. Bolz & D. Bosshart (Hrsg.), *Toprends: Die wichtigsten Trends für die nächsten Jahre* (S. 45-62). Düsseldorf, München: Metropolitan.
- Horx, M. (1997). *Das Zukunftsmanifest: Wie wir uns auf das 21. Jahrhundert vorbereiten können*. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ.

- Horx, M. & Wippermann, P. (1996). *Was ist Trendforschung?* Düsseldorf, Wien, New York, Moskau: Econ.
- Hüttner, M., v. Ahsen, A. & Schwarting, U. (1999). *Marketing Management: Allgemein – Sektoral – International* (2). München, Wien: Oldenbourg.
- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Inglehart, R. (1980). Zusammenhang zwischen sozio-ökonomischen Bedingungen und individuellen Wertprioritäten. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 32(1), 144-153.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-77.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(1), 119-135.
- Jaworski, B. J., Kohli, A. K. & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Johansson, B. (1997). *Kreativität und Marketing: Die Anwendung von Kreativitätstechniken im Marketingbereich* (Bd. 2). Frankfurt a.M., Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang.
- Johnson, M. D. (2001). *Kundenorientierung und Markthandlung*. München, Wien: Oldenbourg.
- Jungk, R. & Müller, N. R. (2000). *Zukunftswerkstätten: Mit der Phantasie gegen Routine und Resignation* (5). München: Heyne.
- Kaas, K. P. (1973). *Diffusion und Marketing: Das Konsumentenverhalten bei der Einführung neuer Produkte*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kahn, H. & Wiener, A. J. (1967). *The year 2000: A framework for speculation on the next thirty-three years*. New York: MacMillan.
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, 14(2), 39-48.
- Kepper, G. (1996). *Qualitative Marktforschung: Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien* (Bd. 2). Wiesbaden: DUV.

- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.
- Kieser, A. & Kubicek, H. (1992). *Organisation* (3). Berlin, New York: de Gruyter.
- Kinnebrock, W. (1995). Unternehmen als Trendsetter? *Absatzwirtschaft*, 38(4), 44-47.
- Kirner, E., Som, O., Dreher, C. & Wiesenmaier, V. (2006). *Innovationen in KMU: Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess*. Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung.
- Kittel-Wegner, E. & Meyer, J. A. (2003). Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 8, 475-479.
- Klages, H. (1977). Handlungsrelevante Probleme und Perspektiven der soziologischen Werteforschung. In H. Lenk (Hrsg.), *Handlungstheorien interdisziplinär: Sozialwissenschaftliche Handlungstheorien und spezielle systemwissenschaftliche Ansätze* (Bd. 4). München: Fink.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Klages, H. (1986). Wertewandel in der Bundesrepublik: Ideologie und Realität. In T. Waigel & P. Eisenmann (Hrsg.), *Wertewandel in Staat und Gesellschaft*. München: Hanns-Seidel-Stiftung.
- Klages, H. (1988). *Wertedynamik: Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen*. Osnabrück: Fromm.
- Klages, H. (1992). Die gegenwärtige Situation der Werte- und Wertewandelsforschung: Probleme und Perspektiven. In H. Klages, H. J. Hippler & W. Herbert (Hrsg.), *Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition* (S. 5-39). Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Klages, H. (1993). *Traditionsbruch als Herausforderung: Perspektiven der Wertewandelsgesellschaft*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Klages, H. & Kmiecik, P. (1984). *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel* (3). Frankfurt a.M., New York.: Campus.

- Klein, T. (1991). Zur Bedeutung von Alter-, Perioden- und Generationseinflüssen für den Wandel politischer Werte in der Bundesrepublik. *Zeitschrift für Soziologie*, 20(2), 138-146.
- Kleining, G. T. (1992). Die Diffusionstheorie als Erklärungsprinzip für die Verbreitung von Neuerungen. *PR. Magazin für Führungskräfte in der Kommunikationsbranche*, 7, 35-42.
- Kleining, G. T. (2007). Der qualitative Forschungsprozess. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (S. 187-230). Wiesbaden: Gabler.
- Kleinschmidt, C. (2005). Die Kunst, das Gras wachsen zu hören: Methoden der Trend- und Zukunftsforschung. *Personalführung*, 38(6), 32-35.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientation in the theory of action: An expolation in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Hrsg.), *Toward a general theory of action* (S. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University.
- Kluckhohn, C. (1962). Values and value-orientation in the theory of action: An expolation in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Hrsg.), *Toward a general theory of action* (2 ed., S. 388-433). New York, Evanston: Harper.
- Kmieciak, P. (1976). *Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland: Grundlagen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten*. Göttingen: Schwartz.
- Koch, J. (1999a). Betriebliche Marktforschung. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 796-809). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Koch, J. (1999b). Instituts- und Fremdmarktforschung. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 785-795). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kohl, K.-H. (2000). *Ethnologie: Die Wissenschaft vom kulturell Fremden* (2). München: Beck.

- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kollosche, I. & Reeb, M. (o.J.). Corporate Trend Research. In (o.Hrsg.) *Interne Dokumentation* (S. 134-159). Stuttgart: Daimler Society and Technology Research Group.
- Koppelman, U. (o.J.). Produktprofilierung als Zukunftsstrategie. In (o. Hrsg.) 4. *WIRUS Werkstattgespräch. Eine Dokumentation*, S. 4-16, o.O.
- Koschnik, W. J. (1987). *Standard-Lexikon für Marketing, Marktkommunikation, Markt- und Mediaforschung*. München, London, New York, Oxford, Paris: Saur.
- Kotler, P. (1992). It's time for total marketing. *Business Week Advance: Executive Brief*, 2, 1-20.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (7). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (8). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2007). *Grundlagen des Marketing* (4). München, Boston, San Francisco, Harlow (England), Don Mills, Ontario, Sydney, Mexico City, Madrid, Amsterdam: Pearson Studium.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (1999). *Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung* (9). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kotler, P. & Bliemel, F. (2006). *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung* (10). München, Boston, San Francisco, Harlow (England), Don Mills, Ontario, Sydney, Mexico City, Madrid, Amsterdam: Pearson Studium.
- Kreibich, R. (1995). Zukunftsforschung. In B. Tietz, R. Köhler & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (Bd. 2, S. 2814-2834). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kreibich, R. (2000). Herausforderungen und Aufgaben der Zukunftsforschung in Europa. In K. Steinmüller, R. Kreibich & C. Zöpel (Hrsg.), *Zukunftsforschung in Europa: Ergebnisse und Perspektiven* (S. 9-35). Baden-Baden: Nomos.

- Kreibich, R. (2006). *Zukunftsforschung* (23). Berlin: Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung.
- Kreibich, R., Schlaffer, A., Trapp, K. & Burmeister, K. (2002). *Zukunftsforschung in Unternehmen: Eine Studie zur Organisation von Zukunftswissen und Zukunftsgestaltung in deutschen Unternehmen*. Dortmund: Sekretariat für Zukunftsforschung.
- Kreikebaum, H. (1997). *Strategische Unternehmensplanung* (6). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Kress, G. J. & Snyder, J. (1994). *Forecasting and market analysis techniques: A practical approach*. Westport, CT: Quorum.
- Kroeber-Riel, W. (1992). *Konsumentenverhalten* (5). München: Vahlen.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten* (8). München: Vahlen.
- Kromrey, H. (2002). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung* (10). Opladen: Leske & Budrich.
- Kruthoff, K. (2005). *Der Umgang mit Trends im Marketing: Eine Analyse des Transformationsprozesses von neuem Marketing-Wissen in Unternehmen*. Bamberg: Difo-Druck.
- Krystek, U. & Müller-Stewens, G. (1997). Strategische Frühaufklärung als Element strategischer Führung. In D. Hahn & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen* (7 ed., S. 913-933). Heidelberg: Physica.
- Kuhn, H. (1975). Werte: Eine Urgegebenheit. In H. C. Gadamer & P. Vogler (Hrsg.), *Philosophische Anthropologie* (7 ed., Bd. 2, S. 343-373). Stuttgart: dtv.
- Kuhn, M. & Ruff, F. (2007). Corporate Foresight und strategisches Issues Management: Methoden zur Identifikation der Trends und Themen von morgen. In M. Piwinger & A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 303-320). Wiesbaden: Gabler.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL: Chicago University.

- Kuhn, T. S. (1989). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolution*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kumar, N., Scheer, L. K. & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129-142.
- Kuß, A. (2003). *Marketing-Einführung: Grundlagen, Überblick, Beispiele* (2). Wiesbaden: Gabler.
- Kuß, A. (2004). *Marktforschung: Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuß, A. (2007). *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (5). Wiesbaden: Gabler.
- Kuß, A. & Tomczak, T. (2004). *Käuferverhalten* (3). Stuttgart, New York: Lucius & Lucius.
- Kuß, A., Tomczak, T. & Reinecke, S. (2007). *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (5). Wiesbaden: Gabler.
- Lado, N., Boyd, N. & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A. & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 23-39.
- Lakaschus, C. (1982). Die Trendforschung als Hilfsmittel für Marketing und Kommunikation. In B. Tietz (Hrsg.), *Die Werbung: Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft* (Bd. 3, S. 2183-2197). Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung: Methodologie* (3 ed., Bd. 1). Weinheim München, Basel: Beltz.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (Bd. 4). Weinheim, München, Basel: Beltz.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 93-115.

- Laube, T. & Abele, T. (2005). *Technologie-Roadmap: Strategisches und taktisches Technologiemanagement. Ein Leitfaden*. Stuttgart: Fraunhofer-Institut Produktionstechnik und Automatisierung.
- Lauternborn, R. (1990). New marketing litany: Four P's passé, C words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Lautmann, R. (1971). *Wert und Norm: Begriffsanalysen für die Soziologie* (2). Opladen, Köln: Westdeutscher.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(5), 111-125.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(4), 95-112.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Liebl, F. (1996a). Ethnographischer Surrealismus und soziale Meteorologie: Zum State-of-the-Art der Trend- und Zukunftsforschung. *gdi impuls*, 14(4), 35-44.
- Liebl, F. (1996b). *Strategische Frühaufklärung: Trends – Issues – Stakeholders*. München, Wien: Oldenbourg.
- Liebl, F. (2000). *Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends*. München: Gerling Akademie.
- Liebl, F. (2001). Vom Trend zum Issue: Die Matrix des Neuen. In R. Gerling, O. P. Obermeier & M. Schütz (Hrsg.), *Trends – Issues – Kommunikation: Unternehmensstrategien im Umgang mit Neuem* (S. 11-42). Hamburg, München: Muhrmann.
- Liebl, F. (2003). Woher kommt der Trend? *Brand Eins*, 2003(10), 172-173.
- Liebl, F. & Herrmann, C. (1996a). Der Kampf um die Zukunft. Teil 1: Die 8 9/8 Mythen der Trendforschung. *Absatzwirtschaft*, 39(8), 48-55.
- Liebl, F. & Herrmann, C. (1996b). Der Kampf um die Zukunft. Teil 2: Denken im Hypertext-Format – Optionen eines alternativen Umgangs mit dem Trend. *Absatzwirtschaft*, 39(9), 100-108.
- Lierow, M. A. (2006). *Determinanten des Competence-Building und ihr Einfluss auf den Internationalisierungserfolg*. Wiesbaden: DUV.

- Linstone, H. A. (1978). The Delphi technique. In J. Fowles (Hrsg.), *Handbook of Futures Research* (S. 271–300). Westport, CT, London: Greenwood Press.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Lippman, S. & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438.
- Löffler, W. (2001). Methoden theoretischer Forschung. In T. Hug (Hrsg.), *Einführung in die Forschungsmethodik und Forschungspraxis* (Bd. 2, S. 30-50). Hohengehren: Schneider.
- Loo, R. (2002). The delphi method: A powerful tool to strategic management. *Policing*, 25(4), 762-769.
- Luhmann, N. (1973). *Zweckbegriff und Systemrationalität* (2). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Maag, G. (1991). Gesellschaftliche Werte: Strukturen, Stabilität und Funktion. In *Beiträge zur sozialwissenschaftlichen Forschung* (Bd. 120). Opladen, Köln: Westdeutscher.
- Magrath, A. J. (1986). When marketing services, 4Ps are not enough. *Business Horizons*, 29(3), 44-50.
- Mahoney, J. T. (2000). Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4), 507-548.
- Mahoney, J. T. (2005). Resource-based theory, dynamic capabilities, and real options. In J. T. Mahoney (Hrsg.), *Economic foundations of strategy* (S. 167-217). Thousand Oaks, CA, London, New Dehli: Sage.
- Mahrenholz, P. J. (1996). Trendforschung: Die Stunde des Zaubers. *Planung und Analyse*, 5, 24-25.
- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing research: An applied orientation* (2). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

- Manu, F. A. & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79-91.
- March, J. G. (1994). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Martin, C. & Mitchell, W. (1998). The influence of local search and performance heuristics on new design introduction in a new product market. *Research Policy* 26(7/8), 753-771.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2). Beverly Hills, CA, London: Sage.
- Mason, K. & Harris, L. C. (2005). Pitfalls in evaluating market orientation: An exploration of executives' interpretations. *Long Range Planning*, 38(4), 373-391.
- Mathews, P. & Kaltenbach, E. (2007). Ethnographie: Auf den Spuren des täglichen Verhaltens. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- Maturana, H. (1982). *Erkennen: Die Organisation und die Verkörperung von Wirklichkeit*. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Matzler, K. & Stahl, H. K. (2000). Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. *Die Betriebswirtschaft*, 60(5), 626-640.
- Matzler, K., Stahl, H. K. & Hinterhuber, H. H. (2006). Die Customer-based View der Unternehmung. In H. H. Hinterhuber & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung* (5 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Mauthe, K. D. (1984). *Strategische Analyse, Darstellung und kritische Würdigung bestehender Ansätze zur strategischen Unternehmens- und Umweltanalyse*. München.
- Mayer, H. & Illmann, T. (2000). *Markt- und Werbepsychologie* (3). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim, München, Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zum qualitativen Denken* (5). Weinheim, München, Basel: Beltz.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Homewood, IL: Irwin.
- McCarthy, E. J. (2001). *Basic marketing: A managerial approach* (13). Homewood, IL: Irwin
- McCracken, G. (1990). Culture and consumer behaviour: An anthropological perspective. *Journal of the Market Research Society*, 32(1), 3-11.
- McKelvey, B. & Aldrich, H. E. (1983). Populations, natural selection, and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 101-128.
- Meffert, H. (1998). Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre. Die Perspektive der Wissenschaft. *Die Betriebswirtschaft*, 58(6), 709-730.
- Meffert, H. (2000). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (8). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. (2005). *Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (2006). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden* (5). Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* (10). Wiesbaden: Gabler.
- Meinheit, A. & Baumann, S. (1996). Trendforschung als angewandte Gegenwartskunde. *Planung und Analyse*, 23(5), 12-18.
- Mendonça, S., Cunha, M. P. E., Kaivooja, J. & Ruff, F. (2004). Wild cards, weak signals and organizational improvisation. *Futures*, 36, 201-218.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making. *Journal of Marketing*, 63(2), 18-40.
- Metzenthin, R. (2002). *Kompetenzorientierte Unternehmensakquisition: Eine Analyse aus Sicht des Kompetenzlückenansatzes*. Wiesbaden: DUV.

- Meulemann, H. (1992). Gleichheit, Leistung und der Wandel oder Nichtwandel von Werten: Warum die Wahrnehmung realisierter Gleichheit in der Bundesrepublik Deutschland sich nicht verändert hat. In H. Klages, H. J. Hippler & H. Willi (Hrsg.), *Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition* (S. 100-126). Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). Experteninterviews: Vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2 ed., S. 71-93). Wiesbaden: VS.
- Meyer-Schönherr, M. (1992). *Szenario-Technik als Instrument der strategischen Planung*. Ludwigsburg, Berlin: Wissenschaft & Praxis.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2). Thousand Oaks, CA, London, New Dehli: Sage.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Minois, G. (1998). *Geschichte der Zukunft: Orakel, Prophezeiungen, Utopien, Prognosen*. Düsseldorf, Zürich: Artemis & Winkler.
- Minx, E. (1996). Zukunftsforschung im Unternehmen. *Absatzwirtschaft*, 10, 48-52.
- Minx, E. & Roehl, H. (1998). Von Inseln und Brücken: Wissensentwicklung durch Szenarien bei der Daimler-Benz AG. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 67(3), 167-170.
- Missler-Behr, M. (1993). *Methoden der Szenarioanalyse*. Wiesbaden: DUV.
- Mitchell, A. (1983). *Nine american lifestyles: Who we are and where we are going*. New York: MacMillan.
- Mitchell, C. (1983). Case and situational analysis. *Sociological Review*, 31(2), 187-211.
- Mittestraß, J. (1998). *Die Häuser des Wissens: Wissenschaftstheoretische Studien*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Möhrle, M. G. & Isenmann, R. (2007). *Technologie-Roadmapping: Zukunftsstrategien für Technologieunternehmen* (3). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.

- Moldaschl, M. (2006). Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities: Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (Bd. 16, S. 1-36). Wiesbaden: Gabler.
- Morel, J. (1975). Wandel des Wertsystems. In T. Hanf, M. Hättich, W. Hilligen, R. E. Vente & H. Zwiefelhofer (Hrsg.), *Sozialer Wandel* (Bd. 1, S. 204-272). Frankfurt a.M.: Funk-Kolleg.
- Morgan, G. (1988). *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Muchna, C. (1984). Stand und Entwicklungstendenzen der Investitionsgütermarktforschung. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 6(3), 195-202.
- Muckel, P. (1996). Selbstreflexivität und Subjektivität im Forschungsprozess. In F. Breuer (Hrsg.), *Qualitative Psychologie: Grundlagen, Methoden und Anwendungen eines Forschungsstils* (S. 61-78). Opladen, Köln: Westdeutscher.
- Müller, S. (2002). Grundlagen der qualitativen Marktforschung. In A. Herrmann & C. Homburg (Hrsg.), *Marktforschung* (S. 127-157). Wiesbaden: Gabler.
- Müller, A. W. & Müller-Stewens, G. (2009). *Strategic Foresight: Trend- und Zukunftsforschung in Unternehmen. Instrumente, Prozesse, Fallstudien*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Müller-Stewens, G. (1988). Zukunftsforschung. In Gabler (Hrsg.), *Gabler Wirtschafts-Lexikon* (12 ed., S. 2915-2922). Wiesbaden: Gabler.
- Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2001). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nadel, S. F. (1953). *The foundations of social anthropology* (2). Glencoe, IL: Free Press.
- Naisbitt, J. (1984). *Megatrends*. New York: Warner.
- Namenwirth, J. Z. (1974). Wheels of time and the interdependence of value change in America. *Journal of Interdisciplinary History*, 3(4), 649-683.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2000). Total market orientation, business performance, and innovation. *Marketing Science Institute Working Paper Series, Report No. 00-116*, 1-34.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap.
- Neuhaus, C. (2009). Zukunftsbilder in der Organisation: Wie, wo und wann kommt Zukunft in Organisationen vor? Ein Vorschlag für eine Topographie der Zukunftsbilder in Organisationen. In R. Popp & E. Schüll (Hrsg.), *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung: Beiträge aus Wissenschaft und Praxis* (S. 175-194). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Nick, A. (2008). *Wirksamkeit strategischer Frühaufklärung: Eine empirische Untersuchung*. Wiesbaden: Gabler.
- Nietzsche, F. (1930). *Der Wille zur Macht. Versuch einer Umwertung der Werte*. Stuttgart: Kröner.
- Noble, C. H., Sinha, R. K. & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, MA: Cambridge University.
- Oerter, R. (1966). *Die Entwicklung von Werthaltungen während der Reifezeit* (Bd. 42). München, Basel: Erziehung & Psychologie.
- Opaschowski, H. & Raddatz, G. (1982). *Freizeit im Wertewandel: Die neue Einstellung zu Arbeit und Freizeit* (Bd. 4). Hamburg.
- Otto, R. (1993). *Industriedesign und qualitative Trendforschung*. München: Akademischer Verlag.

- o. Verf. (1996). Brockhaus-Enzyklopädie (20). Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut, Brockhaus.
- o. Verf. (2006). Meyers Großes Taschenlexikon in 24 Bänden (10). Mannheim, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.
- Parsons, T. (1976a). Der Begriff der Gesellschaft: Seine Elemente und ihre Verknüpfungen. In S. Jensen (Hrsg.), *Talcott Parsons. Zur Theorie sozialer Systeme* (S. 121-160). Opladen, Köln: Westdeutscher.
- Parsons, T. (1976b). Grundzüge des Sozialsystems. In S. Jensen (Hrsg.), *Talcott Parsons. Zur Theorie sozialer Systeme* (S. 161-274). Opladen, Köln: Westdeutscher.
- Parsons, T. & Shils, E. A. (1951). *Toward a general theory of action*. Cambridge, MA: Harvard University.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Payne, A. (1988). Developing a market-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46-53.
- Payne, A. (1993). *The essence of services marketing*. Harlow, New York: Prentice-Hall.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Pepels, W. (1999a). Lifestyle-Typologien. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 488-524). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Pepels, W. (1999b). Was ist und womit beschäftigt sich Marktforschung? In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 3-11). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Perreault, W. D., Cannon, J. P. & McCarthy, E. J. (2008). *Basic marketing: A marketing strategy planning approach* (16). Hamburg, London, New York: McGraw-Hill.
- Petermann, P. (1996). Paradoxe Objektivität. *Planung und Analyse*, 5, 20-23.
- Petersen, J. L. (1997). *Out of the blue: Wild cards and other big surprises*. Arlington Institute.
- Petty, R. E., Unnava, R. H., Strathman, A. J. (1991) Theories of Attitude Change. In T. S. Robertson & H. H. Kassarian (Eds.), *Handbook of Consumer Behavior* (S. 241-280), Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

- Peuckert, R. (1995). Werte. In B. Schäfers & J. Kopp (Hrsg.), *Grundbegriffe der Soziologie* (4 ed.). Opladen: Leske & Budrich.
- Pfadenhauer, M. (2004). Wie forschen Trendforscher? Zur Wissensproduktion in einer umstrittenen Branche. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 5(2).
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Review*, 94(2), 251-267.
- Pillkahn, U. (2007). *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung. Der Weg in die unternehmerische Zukunft*. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.
- Popper, K. R. (1994). *Logik der Forschung* (10). Tübingen: Mohr.
- Popper, K. R. (2002). *Logik der Forschung. Jubiläumsausgabe*. Tübingen: Mohr.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1997). Im Brennpunkt: Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge. *Harvard Business Manager*, 19(3), 42-58.
- Pradel, M. (1999). Trend- und Zukunftsforschung. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 679-696). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Probst, G. J. & Gomez, P. (1989). Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In G. Probst & P. Gomez (Hrsg.), *Vernetztes Denken* (S. 5-71). Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G. J. & Raub, S. P. (1998). Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 67(3), 132-138.
- Raffée, H. & Wiedmann, K. P. (1985). Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing: Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung. In H. Raffée & K. P. Wiedmann (Hrsg.), *Strategisches Marketing* (S. 552-611). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Raffée, H. & Wiedmann, K. P. (1986). *Wertewandel und Marketing: Ausgewählte Untersuchungsergebnisse der Studie Dialoge 2 und Skizze von Marketingkonsequenzen*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Ramaswami, S. N., Bhargava, M. & Srivastava, R. K. (2004). *Market-based assets and capabilities, business processes, and financial performance*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Rasche, C. & Wolfrum, B. (1994). Ressourcenorientierte Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 54(4), 501-517.
- Reeb, M. (1998). *Lebensstilanalysen in der strategischen Marktforschung*. Wiesbaden: DUV.
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissensmanagement in der Forschung: Gedanken zu einem integrativen Forschungs-Szenario* (Bd. 132). München: Ludwig-Maximilians-Universität.
- Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: A literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 75-86.
- Rogers, E. M. (1962). *The diffusion of innovations*. Glencoe, NY: Free Press.
- Rogers, E. M. (1969). *Modernization among peasants: The impact of communications*. Glencoe, NY: Free Press.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: A cross-cultural approach*. Glencoe, NY: Free Press.
- Rohrbach, B. (1969). Kreativ nach Regeln: Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. *Absatzwirtschaft*, 12(19), 73-75.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rollwagen, I., Hofmann, J. & Schneider, S. (2006). Criteria for improving the business impact of foresight at Deutsche Bank: Lessons learnt in mapping trends, *Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making* (S. 1-16). Seville

- Rose, U. (2004). *Thomas S. Kuhn: Verständnis und Mißverständnis. Zur Geschichte seiner Rezeption*. Göttingen: Georg-August-Universität.
- Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive structure and attitudinal effect. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53(3), 367-372.
- Rosenkopf, L. & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306.
- Rudolph, W. (1959). *Die amerikanische 'Cultural Antropology' und das Wertproblem*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Rüegg-Stürm, J. (2004). Das neue St.Galler Management-Modell. In R. Dubs, D. Euler, S. Rüegg, J. & C. E. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre* (1 ed., Bd. 1). Bern: Haupt.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Ruff, F. (2006). Corporate foresight: Integrating the future business environment into innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, 34(3), 278-295.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Hrsg.), *Competitive strategic management* (S. 556-570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston: Harvard Business School.
- Rust, H. (1995). *Trends: Das Geschäft mit der Zukunft*. Himmerberg bei Wien: Kremayr & Scheriau.
- Rust, H. (1996). *Trendforschung: Das Geschäft mit der Zukunft*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Rust, H. (1997). *Das Anti-Trendbuch: Klares Denken statt Trendgemunkel*. Wien, Frankfurt: Ueberreuter.
- Rust, H. (2002). *Zurück zur Vernunft: Wenn Gurus, Powertrainer und Trendforscher nicht mehr weiter wissen*. Wiesbaden: Gabler.

- Rust, H. (2009). Verkaufte Zukunft: Strategien und Inhalte der kommerziellen "Trendforscher". In R. Popp & E. Schüll (Hrsg.), *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 3-16). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Salcher, E. F. & Hoffelt, P. (1995). *Psychologische Marktforschung* (2). Berlin, New York: de Gruyter.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1996). A systems view of the firm in competence-based competition. In R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (Hrsg.), *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management* (S. 39-62). Oxford: Elsevier Science & Technology.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In R. Sanchez & A. Heene (Hrsg.), *Strategic learning and knowledge management* (S. 3-18). New York: Wiley.
- Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (1996). Introduction: Towards the theory and practice of competence based competition. In R. Sanchez, A. Heene & H. Thomas (Hrsg.), *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management* (S. 1-35). Oxford: Elsevier Science & Technology.
- Schanz, G. (1985). Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In F. X. Bea, E. Dichtl & M. Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (2 ed., S. 35-100). Stuttgart, New York: Fischer.
- Schanz, G. (1988). *Methodologie für Betriebswirte* (2). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schimanski, J. (1976). *Die Zukunftsforschung und ihr Einfluss auf die Grundlagen langfristiger Unternehmensplanung*. Berlin.
- Schlange, L. E. & Sütterlich, R. G. (1997). Das Zukunfts-Seminar: Wie man eine Organisation mit Szenarien in Dynamik versetzt. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 66(5), 284-289.
- Schlicksupp, H. (1977). *Kreative Ideenfindung in der Unternehmung: Methoden und Modelle*. Berlin, New York: de Gruyter
- Schlicksupp, H. (1992). *Innovation, Kreativität und Ideenfindung* (4). Würzburg.

- Schlöder, B. (1993). *Soziale Werte und Werthaltungen: Eine sozialpsychologische Untersuchung des Konzepts sozialer Werte und des Wertewandels*. Opladen: Leske & Budrich.
- Schmidt, M. (1997). *Konsum- und Arbeitsverhalten vor dem Hintergrund der Wertewandeltheorie*. Hamburg, Münster: LIT.
- Schnaars, S. P. (1987). How to develop and use scenarios. *Long Range Planning*, 20(1), 105-114.
- Schneewind, K. A. & v. Rosenstiel, L. (1992). *Wandel der Familie*. Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe.
- Schneider, S. (2007). *Deutschland: Konjunkturausblick und langfristige Wachstumstrends*. Verfügbar unter: <http://www.dbresearch.com> [10.05.2009].
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario-planing: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
- Schögel, M., Koch, M., Kruthoff, K., Borbe, S. & Kumar, S. (2003). Marketing Innovation Lab: Management von Marketinginnovationen bei der BMW Group. *Thesis*, 20(1), 29-33.
- Scholl-Schaaf, M. (1975). *Werthaltung und Wertsystem: Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertkonzepts in der Sozialpsychologie*. Bonn: Bouvier.
- Schönefeldt, U. (2005). Zukunftstechnologien verändern den Handel. *Personalführung*, 38(6), 60.
- Schönefeldt, U. & Schuhmacher, J. (2005). Baustelle Zukunft: Neue Technologien im "Future Store". *Personalführung*, 38(6), 52-59.
- Schorpp, D. (1989). *Wertewandel bei Jugendlichen: Veränderungen der Arbeits- und Leistungseinstellungen in Beruf und Freizeit* (Bd. 3). Konstanz: Konstanzer Schriften zur Sozialwissenschaft.
- Schreyögg, G. (1999). *Organisation* (3). Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. (2006). Vorwort. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (16 ed.). Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. & Kliesch, M. (2005). *Dynamic capabilities and the development of organizational competencies* (25). Berlin: Freie Universität Berlin.

- Schreyögg, G., Sydow, J. & Koch, J. (2003). Organisatorische Pfade: Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung* (Bd. 13, S. 257-294). Wiesbaden: Gabler.
- Schüll, E. (2006). *Zur Wissenschaftlichkeit von Zukunftsforschung*. Tönning, Lübeck, Marburg: Der Andere Verlag.
- Schulz, Y. (2006). *Trendforschung: Fit für die Zukunft*. Saarbrücken: VDM.
- Schulze, P. M. (1998). *Beschreibende Statistik* (3). München, Wien: Oldenbourg.
- Schuppe, M. (1988). *Im Spiegel der Medien: Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland. Eine empirische Analyse anhand von STERN, ZDF, MAGAZIN und MONITOR im Zeitraum 1965 bis 1983* (Bd. 12). Frankfurt a.M.: Europäische Hochschulschriften.
- Schürmann, P. (1988). *Werte und Konsumverhalten: Eine empirische Untersuchung zum Einfluss von Werthaltungen auf das Konsumverhalten*. München: GBI.
- Schuster, H. W. (1986). Produktinnovationen im Konsumgütersektor: Produktsuche und -bewertung. *Innovationen*, 1986(3), 278-281.
- Schuster, H. W. (1987). Dem Trend auf der Spur. *Absatzwirtschaft*, 30(5), 70-78.
- Schwarz, J. O. (2006). *The future of futures studies in management: A delphi study with a german perspective*. Aachen: Shaker.
- Scitovsky, T. (1976). *The joyless economy: The psychology of human satisfaction and consumer dissatisfaction*. Oxford, New York, London, Toronto: Oxford University.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market oriented'? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Sharp, B. (1991). Marketing orientation: More than just customer focus. *International Marketing Review*, 8(4), 20-25.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28.
- Siemens AG (o.J.). Pictures of the Future: Ganzheitliche Zukunftsplanung bei Siemens. In Corporate Technology (Hrsg.), *Pictures of the Future*. München: Corporate Technology.

- Silberer, G. (1983). Einstellungen und Werthaltungen. In M. Irle (Hrsg.), *Marktpsychologie als Sozialwissenschaft* (S. 533-624). Göttingen, Toronto, Zürich: Hogrefe.
- Silberer, G. (1985). Wertewandel und Marketing. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 14(3), 119-124.
- Silberer, G. (1991). *Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Silberer, G. (1995). Wertedynamik und Wertemarketing. In B. Tietz, R. Köhler & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (2 ed., S. 2703-2708). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Sorenson, J. B. & Stuart, T. E. (2000). Aging, obsolescence and organizational innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81-112.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. S. & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- Stachowiak, H. (1982). Bedürfnisse, Werte, Normen und Ziele im dynamischen Gesellschaftsmodell: Ein Forschungsprogramm für die 80er Jahre? In H. Stachowiak (Hrsg.), *Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel: Grundlagen, Modelle und Perspektiven* (Bd. 1). München, Paderborn, Wien, Zürich: Fink.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Manager*, 70(2), 59-71.

- Stegmüller, W. (1983). *Erklärung, Begründung, Kausalität: Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie* (2). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Steinhoff, F. (2006). *Kundenorientierung bei hochgradigen Innovationen: Konzeptualisierung, empirische Bestandsaufnahme und Erfolgsbetrachtung*. Wiesbaden: DUV.
- Steinmann, H. & Schreyögg, G. (1997). *Management* (4). Wiesbaden: Gabler.
- Steinmüller, K. (1995). *Beiträge zu Grundfragen der Zukunftsforschung* (2). Gelsenkirchen: Sekretariat für Zukunftsforschung.
- Steinmüller, K. (1997). *Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung: Szenarien, Delphi, Technikvorausschau* (Bd. 21). Gelsenkirchen: Sekretariat für Zukunftsforschung.
- Steinmüller, A. & Steinmüller, K. (2003). *Ungezügelter Zukunft: Wild Cards und die Grenzen der Berechenbarkeit*. München: Gerling Akademie.
- Steinmüller, K., Burmeister, K. & Schulz-Montag, B. (2003). *Methoden der Zukunftsforschung – Überblick und Praxis*. Essen: Z_Punkt.
- Steven, M. (1992). Umweltschutz im Produktionsbereich. *Das Wirtschaftsstudium*, 10(4), 359-373.
- Stewart, T. A. (1995). Trying to grasp the intangible. *Fortune*, 132(7), 157-159.
- Stier, W. (1999). *Empirische Forschungsmethoden* (2). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Stokes, D. E. (1997). *Pasteur's quadrant: Basics science and technological innovation*. Washington, DC: Brooking Institution.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim, München, Basel: Beltz.
- Stuart, T. E. & Podolny, J. M. (1996). Local search and the evolution of technological capabilities. *Strategic Management Journal*, 17(7), 21-38.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(10), 27-43.

- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (2000). Dynamic capabilities and strategic management. In G. Dosi, R. Nelson & S. Winter (Hrsg.), *The nature and dynamics of organizational capabilities* (S. 334-362). Oxford, New York, London, Toronto: Oxford University.
- Thome, H. (1985). *Wertewandel in der Politik? Eine Auseinandersetzung mit Ingleharts Thesen zum Postmaterialismus*. Berlin: Wissenschaftlicher Autoren-Verlag.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. Hamburg, London, New York: McGraw-Hill.
- Tietz, B. (1975a). *Neuorientierung des Marketing: Anforderungen an das Marketing unter veränderten Wirtschaftsbedingungen*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Tietz, B. (1975b). Zur Theorie und Praxis des futurologischen Marketings. In H. Meffert (Hrsg.), *Marketing heute und morgen* (S. 41-86). Wiesbaden: Gabler.
- Tietz, B. (1982). Die Wertedynamik der Konsumenten und Unternehmer in ihren Konsequenzen auf das Marketing. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 4(2), 91-102.
- Tietz, B. (1988). Ansätze und Befunde der Zukunftsforschung im Marketing. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(3), 221-229.
- Tomczak, T., Reinecke, S. & Mühlmeier, S. (2002). *Der aufgabenorientierte Ansatz: Ein Beitrag der Marketingtheorie zu einer Weiterentwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes* (3). St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Trapp, C. (1999). *Zukunftsforschung und die Organisation von Zukunftswissen in Unternehmen. Arbeitspapier als Vorschlag für die Einleitung zum geplanten Werkstattbericht zum Projekt*. Verfügbar unter: http://www.trapp-und-partner.de/Arbeitspapier_Zukunftsforschung_in_Unternehmen.pdf [10.05.2009].
- Trillitzsch, U. (2004). *Die Einführung von Wissensmanagement: Untersuchung aus der Perspektive der internen Wissensmanagement-Verantwortlichen am Fallbeispiel einer Konzern Vertriebsorganisation*. Flein bei Heilbronn: Schweikert.

- Trommsdorff, V. (1986). Wertewandel und Wandel im Handel. In V. Trommsdorff (Hrsg.), *Handelsforschung* (S. 3-16). Heidelberg: Forschungsstelle für den Handel Berlin.
- Trommsdorff, V. (1993). Professionelle Marktforschung in der Zukunft, für die Zukunft. *Planung und Analyse*, 20(2), 27-36.
- Trommsdorff, V. (2004). *Konsumentenverhalten* (6). Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.
- Trommsdorff, V. & Steinhoff, F. (2007). *Innovationsmarketing*. München: Vahlen.
- Tschamler, H. (1978). *Wissenschaftstheorie: Eine Einführung für Pädagogen*. Bad Heilbrunn: Klinkhart.
- Tuominen, M., Rajala, A. & Moller, K. (2004). Market-driving versus market-driven: Divergent roles of market orientation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 207-217.
- Turner, S. (2002). *Tools for success: A manager's guide*. Hamburg, London, New York: McGraw-Hill.
- Uhe, G. (2002). *Strategisches Marketing: Vom Ziel zur Strategie*. Berlin: Cornelsen.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.
- Unger, F. (1999). Einstellungsforschung. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 609-624). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- v. Krogh, G. & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review*, 24(3), 56-76.
- v. Reibnitz, U. (1987). *Szenarien: Optionen für die Zukunft*. Hamburg, London, New York: McGraw-Hill.
- v. Reibnitz, U. (1992a). *Szenarien: Optionen für die Zukunft* (2). Hamburg, London, New York: McGraw-Hill.
- v. Reibnitz, U. (1992b). *Szenario-Technik: Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung* (2). Wiesbaden: Gabler.
- v. Reibnitz, U. (1996). Marktforschung als Zukunftsforschung. *Planung und Analyse*, 23(5), 36-37.

- v. Rosenstiehl, L. & Neumann, P. (1982). *Einführung in die Markt- und Werbepsychologie*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Verschuren, P. (2003). Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(2), 121-140.
- Vester, F. (1978). *Unsere Welt: Ein vernetztes System*. Stuttgart: Klett.
- Vester, F. (1990). *Ausfahrt Zukunft: Strategien für den Verkehr von morgen. Eine Systemuntersuchung* (2). München: Heyne.
- Vinson, D., Scott, J. & Lamont, L. (1977). The role of personal values in marketing and consumer behavior. *Journal of Marketing*, 41(2), 44-50.
- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.
- Wagenführ, H. (1969). *Wirtschaftliche Zukunftsforschung*. Tübingen: Demokritverlag.
- Wagenführ, H. (1970). *Industrielle Zukunftsforschung*. Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Wagenführ, H. (1984). Zukunftsforschung. In *Management-Enzyklopädie* (Bd. 2, S. 571-588). Landsberg am Lech: Moderne Industrie.
- Warnke, P. & Heimeriks, G. (2006, 28-29 September). *Technology foresight as innovation policy instrument: Learning from science and technology studies*. Paper presented at the Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making, Seville.
- Webb, D., Webster, C. & Kreppa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48(2), 101-112.
- Weber, M. (1973). Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. In J. v. Winckelmann (Hrsg.), *Die protestantische Ethik* (3 ed.). Hamburg: Siebenstern.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2001). *Future Search: Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamen Handeln finden*. Stuttgart: Klett.
- Wells, W. D. & Tigert, D. J. (1971). Activities, interests and opinions. *Journal of Advertising Research*, 11(4), 27-35.

- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiedemann, P. M. & Ries, K. P. (2007). Issues Management und Issues Monitoring. In M. Piwinger & A. Zerfass (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 285-302). Wiesbaden: DUV.
- Wiedmann, K. P. (1984a). *Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Wiedmann, K. P. (1984b). *Werte und Wertewandel: Begriffliche Grundlagen, Erklärungsskizzen und ausgewählte Tendenzen*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Wiedmann, K. P. & Raffée, H. (1986). *Gesellschaftsbezogene Werte, persönliche Lebenswerte: Lebens- und Konsumstile der Bundesbürger. Untersuchungsergebnisse der Studie Dialoge 2 und Skizze von Marketingkonsequenzen*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Wiedmann, K. P. & Süß, C. H. (1985). *Ansatzpunkte zur Erklärung von Wertwandelungsprozessen*. Mannheim: Universität Mannheim.
- Wilms, F. E. P. (2006). *Szenariontechnik*. Bern: Haupt.
- Wilson, I. H. (1978). Scenarios. In J. Fowles (Hrsg.), *Handbook of Futures Research* (S. 225–247). Westport, CT, London: Greenwood Press.
- Wind, Y. & Green, P. E. (1974). Some conceptual, measurement, and analytical problems in life style research. In W. D. Wells (Hrsg.), *Life style and psychographics* (S. 97-126). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Wiswede, G. (1971). Theorien der Mode aus soziologischer Sicht. *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung*, 17(1), 79-93.
- Wiswede, G. (1991a). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. München, Basel: Reinhardt.
- Wiswede, G. (1991b). Soziologie der Mode. In A. v. Hermans, W. Schmitt & U. K. Wißmeier (Hrsg.), *Handbuch Mode-Marketing: Grundlagen, Strategien, Instrumente. Ansätze für Praxis und Wissenschaft* (S. 85-107). Frankfurt a.M.: Deutscher Fachverlag.

- Woesler de Panafieu, C. (2007). Semiologie: Die Bedeutung der Zeichen erkennen. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis: Grundlagen, Methoden und Anwendungen* (S. 167-184). Wiesbaden: DUV.
- Wöhe, G. (2000). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (20). München: Vahlen.
- Wöller, R. (1980). *Absatzprognosen: Grundlagen für Entscheidungen im Marketing*. Obertshausen bei Offenbach: Wirtschafts- und Kartographie-Publikationen.
- Wöller, R. (1999a). Qualitative Prognosen. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 441-454). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Wöller, R. (1999b). Quantitative Prognosen. In W. Pepels (Hrsg.), *Moderne Marktforschungspraxis: Handbuch für mittelständische Unternehmen* (S. 455-474). Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- Wunder, E. (1997). Parawissenschaft: Was ist das? *Skeptiker*, 10(4), 125-130.
- Wyss, W. (1991). *Marktforschung von A-Z*. Adligenswil: Demoscope.
- Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control and performance in U.S.-Chinese joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2). Beverly Hills, CA, London: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3). Thousand Oaks, CA, London, New Dehli: Sage.
- Zahn, E. (1981). Technology assessment. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 51(8), 798-804.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zapf, W. (1969). *Theorien des sozialen Wandels*. Köln, Berlin: Kiepenheuer & Witsch.
- Zhao, Y. & Cavusgil, S. T. (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 405-414.

- Zweck, A. (2009). Foresight, Technologiefrüherkennung und Technikfolgenabschätzung: Instrumente für ein zukunftsorientiertes Technologiemanagement. In R. Popp & E. Schüll (Hrsg.), *Zukunftsforschung und Zukunftsgestaltung* (S. 195-206). Berlin, Heidelberg, Wien, New York: Springer.
- Zwicky, F. (1966). *Entdecken, Erfinden, Forschen im Morphologischen Weltbild*. München: Droemer-Knauer.

Kurzfassung der Ergebnisse

Für den Erfolg einer Unternehmung ist es wettbewerbsentscheidend, sich an den bewussten und unbewussten bzw. artikulierten und nicht artikulierten Bedürfnissen und Anforderungen der relevanten Marktteilnehmer zu orientieren bzw. diese zu antizipieren. Ein derartiger Weitblick kann eine unternehmerische (Meta-)Kompetenz darstellen, durch die komparative Konkurrenzvorteile und somit Markterfolg generiert werden können. In der theoretischen Abhandlung werden Quellen betrieblicher Unsicherheit aus Systemsicht und unter besonderer Berücksichtigung von Wertewandel zusammengetragen. Zukunfts- und Trendforschung werden als Mittel zur Reduktion von Unsicherheit konzipiert. Mit Hilfe von Ansätzen aus dem strategischen Management werden Zukunfts- und Trendforschung mit dem Erfolg einer Unternehmung in Verbindung gebracht. In diesem Zusammenhang wird *Corporate Foresight* als Instrument zur Marktorientierung aufgefasst und daraus erwachsender Vermarktungserfolg als (Meta-) Kompetenz im Sinne ressourcenorientierter Ansätze interpretiert.

Eine schriftliche wie mündliche Befragung von 39 Großunternehmen verschiedener Branchen in Deutschland und den USA zeigt, dass eine Durchführung von Zukunfts- und Trendforschung (*Corporate Foresight*) eine Möglichkeit darstellt, Unsicherheit bei betrieblichen Entscheidungen zu reduzieren. Dabei geht das (empfundene) Ausmaß zur Fähigkeit von Unsicherheitsreduktion mit dem Grad der Institutionalisierung und den damit verbundenen Aspekten einher. Es werden fünf Erfolgsfaktoren für Zukunfts- und Trendforschung identifiziert: Standardisierung, Universalität, Themenrelevanz, methodische Exzellenz und organisatorische Verankerung. Transferqualität und -intensität werden als Faktoren benannt, die den Einfluss von Zukunfts- und Trendforschung auf den Vermarktungserfolg eines Unternehmens moderieren.

Abstract

In order to maintain a competitive edge, a company must take into account conscious and unconscious as well as articulated and non-articulated needs and wishes of the relevant market participants. If a company manages to anticipate these needs and wishes, this could represent a (meta-)competence which leads to a competitive advantage and in turn to economic success. In the theoretic part of this work, thoughts about the origin of management uncertainty are collected in light of system theories and with an emphasis on the socio-cultural aspects of value shifts. Trend and futures research are conceptualized as instruments to reduce management uncertainty. Their potential to increase marketing success is interpreted as a (meta-) competence in terms of resource based views and therefore seen as one of the foundations of a market-oriented organization.

A written questionnaire and live interviews of 39 large German or US corporations of different industries show that corporate foresight (i.e. trend or futures research) presents a way to reduce uncertainty of management decisions. The perceived reduction of uncertainty is influenced by the degree of institutionalization of corporate foresight as well as several aspects related to this institutionalization. Five factors for successful corporate foresight are identified: standardization, universality, relevance, methodological excellence and organizational implementation. Transfer quality and intensity are factors which moderate the influence of corporate foresight on a company's marketing success.

Kurzlebenslauf Kathrin Köpernik

seit 2007

Hugo Boss AG: Brand Manager

seit 2005

Freie Universität Berlin: Externe Doktorandin am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie

2005

State University of New York, New Paltz (USA): Marketing- und PR-Aufbau-Programm am Institute for International Business, Schwerpunkte: Marketing, Marketing Research, Public Relations; Stipendium der InWEnt gGmbH; Erhalt des Valedictorian Award

2000 - 2004

Freie Universität Berlin: Studium der Betriebswirtschaftslehre und Abschluss als Diplom-Kauffrau mit den Schwerpunkten Wirtschaftspsychologie, Organisation und Führung, Personalpolitik

2000 - 2005

Diverse **Praktika**, u.a. bei

MTV Networks, New York City (USA)

Montblanc GmbH, Hamburg

Tchibo GmbH, Hamburg

Auswärtiges Amt, Deutsche Botschaft Managua (Nicaragua)

Auswärtiges Amt, Deutsches Generalkonsulat Kalkutta (Indien)

Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich diese Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Mir ist bekannt: Bei Verwendung von Inhalten aus dem Internet habe ich diese zu kennzeichnen und mit Datum sowie der Internet-Adresse (URL) ins Literaturverzeichnis aufzunehmen.

Die Arbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin,
(Datum)

.....
Kathrin Köpernik