



Mehr Sicherheit.
Mehr Wert.

TÜV SÜD-Download

Projekt Zukunft

Unternehmen im Wettbewerb um
Voraussicht, Forscher auf der Suche nach
dem Clou

TÜV SÜD Gruppe

TÜV®

exklusiv bei www.tuev-sued.de

Der Inhalt in Kürze:

Wie entwickelt sich die Konjunktur? Was wollen Privatkunden morgen kaufen, auf welche Lösungen setzen Geschäftskunden demnächst? Der Blick in die Zukunft ist in der Politik genauso gefragt wie in der Wirtschaft. Marktstrategie und Produktentwicklung sind ein aufreibendes Geschäft. Sicher ist: Wer vor seinen Mitbewerbern weiß, wie die nächste Ära seines Marktes und Geschäftes aussieht, hat einen großen Vorteil. Interessante Einsichten rund um Konsum- und Zukunftsforschung bietet der folgende Beitrag aus dem TÜV SÜD Journal.

Seite 2
Firmeneigene Forschung

Seite 3
Mustergemeinde Hassloch

Seite 4
Zukunftsforscher im Interview

Sag mir, was die Zukunft bringt

Mit immer neuen Methoden und Forschungsansätzen versuchen Wirtschaftswissenschaftler wie auch Produktentwickler der Zukunft ihr Geheimnis zu entreißen: Was muss heute getan werden, damit sich morgen der Erfolg einstellt? Politik und Wirtschaftsunternehmen interessieren sich brennend für Prognosen – doch nicht allen Vorhersagen kann und darf man trauen ...

Die Zukunft vorhersagen zu können, ist ein uralter Traum der Menschen, insbesondere solcher Menschen, die von jeher Entscheidungen treffen mussten. Schon vor Jahrtausenden scharten deshalb die Herrscher aller Völker gern Wahrsager und Propheten um sich – in der festen Überzeugung, damit vor künftigem Schaden oder Machtverlust sicher zu sein. Heute sind Kristallkugeln und Beschwörungsformeln zwar ver-

schwunden, die Neugier der Entscheider ist aber geblieben. Ebenfalls geblieben ist das Risiko für die Zukunftsdeuter; ein Job für Mutige: Bei Fehlprognosen ging es den Wahrsagern früher nicht selten umgehend an den Kragen. Die Forscher heute riskieren zwar nicht mehr ihren Kopf, wohl aber die oft mühsam aufgebaute Reputation. Denn die überzeugendste Vorhersage zur z. B. der wirtschaftlichen Entwicklung bis zum Tage X



bricht zusammen, wenn das Vorhergesagte am Tag X nicht eingetreten ist.

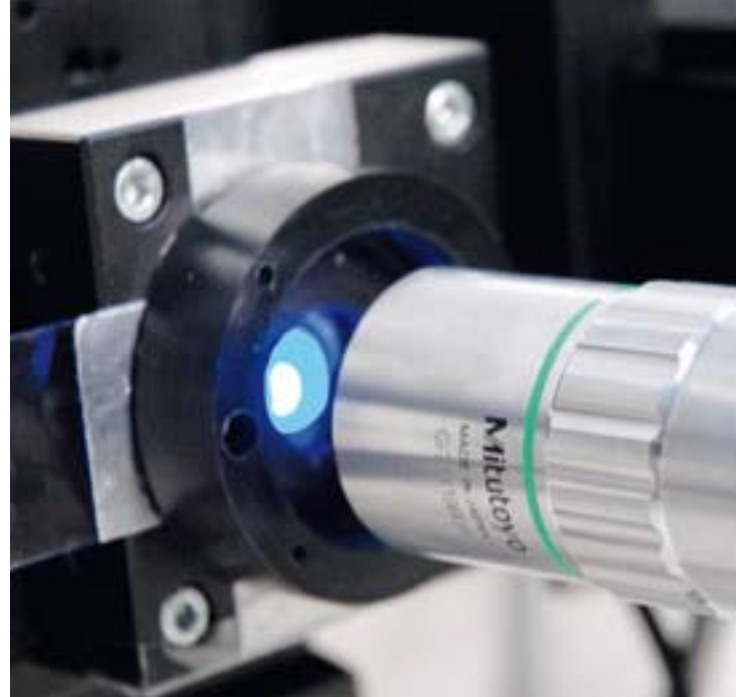
Konjunkturforscher liegen oft falsch

Mit diesem Risiko leben Wirtschaftsforscher schon seit Jahren und schon seit Jahren liegen die meisten von ihnen mit ihren Prognosen falsch. Gründe dafür lassen sich immer schnell finden: Dieses Ereignis war nicht vorhersehbar, jener Faktor hat sich unvermutet geändert. Dumm für die Forscher ist nur, dass sich inzwischen die Auftraggeber mit solchen Erklärungen nicht mehr zufriedengeben. Die Bundesregierung braucht verlässliche Wirtschaftsprognosen für die Steuerschätzung und die Fixierung wichtiger Haushaltseckpunkte, und sie zahlt Millionen für solche Gutachten. Inzwischen wird von den Autoren solcher Studien erwartet, dass sie ihre eigenen Vorhersagen regelmäßig überprüfen und sich abzeichnende Abweichungen frühzeitig erkennen und begründen.

Und was für Wirtschaftsforscher gilt, hat erst recht in der privaten Wirtschaft fundamentale Bedeutung erlangt: »Kristallkugel-Gucker« oder »Wahrsager« haben hier keine Chance. Verlangt werden realistische Prognosen darüber, was in den kommenden Jahren wirtschaftlichen Erfolg und damit Gewinn verspricht. Wahrlich kein einfaches Feld, auf dem sich die Forschung dort tummelt, denn die Kaufabsichten und Neigungen der zahlenden Kunden vorherzusagen ist ebenso so schwierig, wie den wechselnden Launen der Konjunktur auf der Spur zu bleiben. Dennoch kann es sich heute kein erfolgreiches Unternehmen leisten, ohne zukunftsorientierte Produktstrategie am Markt zu agieren.

Die Lösung sehen große Firmen in eigenen Forschungsabteilungen, die mit oft hohem Personal- und Ressourceneinsatz versuchen, die Produkte zu entwickeln, die dem Unternehmen in ein paar Jahren das große Geld bringen werden. →

Glaskugel-Vorhersagen waren früher gefragt – heute arbeiten Wissenschaftler in modernen Laboren wie hier bei Henkel (Mitte und unten rechts), um zukunftsfähige Produkte zu entwickeln.



Was macht Produkte erfolgreich?

Es gab und gibt immer wieder Produkte, die durchschlagenden Erfolg hatten oder haben, Tesafilm zum Beispiel. Doch gerade an diesem Produkt zeigt sich, wie zufällig wirtschaftlicher Erfolg sein kann: Verlangte man 1896 am Ladentisch nach »Tesa«, bekam man eine Tube Zahnpasta. Das Patent-Tubenprodukt war aber nicht sonderlich erfolgreich, sodass die Markenrechte an Tesa 1926 an die Beiersdorf AG übergangen. Dort wurde der Name Tesa einer neu entwickelten Wurstpelle zugewiesen, die ebenfalls erfolglos blieb. 1935 entwickelte Beiersdorf dann erstmals einen transparenten Klebefilm, den »Beiersdorf-Kautschuk-Klebefilm«, der sich unter diesem Namen aber auch nicht sonderlich gut verkaufte. Erst als ein findiger Beiersdorf-Mitarbeiter 1936 die Idee hatte, den neuen Klebefilm mit einem zeitlos-eleganten Tischabroller zu verbinden und diesem Produkt den Namen »Tesa-Film« zu geben, war plötzlich der Erfolg da: Heute stehen Tesa-Abroller in nahezu unveränderter Form in beinahe jedem Haushalt. Seit 1941 fungiert »Tesa« als Dachbegriff für alle Klebebänder der Beiersdorf AG. Welcher Marktforscher hätte diese Produktkarriere vorhersehen können? Es ist bezeichnend, dass 1998 wiederum purer Zufall im Spiel war, als Forscher herausfanden, dass sich gewöhnlicher Tesafilm bestens für die Speicherung großer Datenmengen auf kleinstem Raum eignet. Heute entwickelt die eigens

gegründete tesa scribos GmbH modernste ROM- und Holospot-Technologien, die bei Sicherheitskarten, im Plagiatschutz oder in der Pharmazie Anwendung finden.

Kann man zukünftigen Erfolg planen? »In gewissem Umfang ja«, sagt Wolfgang Zengerling, Leiter Corporate Communications bei der Henkel AG: »Bei Henkel ist das eine Frage der Unternehmenskultur: Mit ihren vielfältigen Forschungsthemen ist die »Zentrale Forschung« unsere »Denkfabrik«, das Fundament für Innovation.« Entsprechend hoch wird Forschungsarbeit bei Henkel auch bewertet: Schon seit 1982 verleiht das Unternehmen den firmeninternen »Fritz-Henkel-Preis für Innovation«, eine Auszeichnung, die für innovative Produkte und Verfahren verliehen wird, die sich am Markt bewiesen und bewährt haben.

Neue Produkte auf dem »Teststand Hassloch«

Erfahrungen mit neuen Produkten haben auch die Bewohner im rheinland-pfälzischen Ort Hassloch: Der Zufall will es, dass die Bevölkerungsstruktur der 20.000-Einwohner-Gemeinde nahezu identisch mit dem Bundesdurchschnitt ist – ideale Bedingungen für Produkttests. Also hat die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) hier den umfassendsten Testmarkt für Lebensmittelprodukte aufgebaut. Fast jeder dritte Haushalt in Hassloch nimmt an dem GfK-Projekt teil, lässt seine Einkäufe mit einer speziellen Plastikkarte registrieren und bekommt im örtlichen Kabelfernsehen Werbespots zu sehen, die sonst nirgends zu sehen sind. Da höchstens 20 neue Produkte unter 40.000 etablierten Markenprodukten gleichzeitig erprobt werden, merken die Hasslocher nichts von den Tests. Wie wichtig die Produkterprobung ist, zeigen die Zahlen des Einzelhandels: Jährlich kommen bis zu 1.500 neue Produkte auf den Markt, nur jedes fünfte davon ist ein Erfolg. Kein Wunder also, dass sich die Markenhersteller den Test in Hassloch bis zu 300.000 Euro pro Produkt und Jahr kosten lassen. ■



Die Holospot-Technologie von Tesa ist beim Plagiatschutz bereits erfolgreich im Einsatz.

Interview

Dr. Pero Mičić, Vorstand der FutureManagementGroup AG, Eltville, ist international bekannter Experte für Zukunftsmanagement.



Sie nennen Ihr Arbeitsgebiet Zukunftsmanagement. Was verstehen Sie darunter?

Zukunftsmanagement ist eine Brücke von der unternehmerischen Praxis in die Zukunftsforschung und wieder zurück. Diese Brücke hilft Unternehmen wie auch jedem Menschen in seinem Alltag, die Zukunftsforschung als eine Ressource für Inspiration, Orientierung und vor allem für das frühe Erkennen von Zukunftschancen zu nutzen. Seit geraumer Zeit hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass es zwar unmöglich ist, die Zukunft vorauszusagen, es aber sehr gefährlich ist, gar nicht in die Zukunft zu schauen. Es hat sich unter den Unternehmen ein regelrechter Wettbewerb um Voraussicht entwickelt. Wer vor seinen Mitbewerbern weiß, wie die nächste Ära seines Marktes und Geschäfts aussieht, hat einen großen Vorteil. Er kann schon heute beginnen, seine eigene nächste Ära zu gestalten, während seine Konkurrenten noch die Gegenwart managen.

Lässt sich die Zukunft wirklich nicht voraussagen?

Gegenfrage: Gibt es eine Methode, mit der man die Vergangenheit exakt analysieren kann? Nein? Warum nicht? Wir haben doch alle Informationen über die Vergangenheit in der Hand. In der Vergangenheit wird sich nichts mehr verändern! Wenn wir noch nicht einmal die Vergangenheit richtig verstehen können, wie soll es dann möglich sein, die Zukunft möglichst exakt vorherzusagen? Zukunft ist selbstverständlich nicht vollständig vorhersagbar. Wäre Zukunft exakt vorhersagbar, hieße das implizit, dass wir nichts mehr an der Zukunft ändern können. Es würde heißen, dass wir nur noch Spielball einer determinierten Entwicklung sind. Jeder von uns, jeder einzelne Mensch, jedes Unternehmen, jedes Team und jede Familie können ihre eigene Zukunft gestalten und damit auch verändern. Selbst wenn wir die heutigen Pläne aller beteiligten Akteure kennen würden, könnten wir die Zukunft nicht vorhersagen, weil jeder zu jedem Zeitpunkt seine Pläne ändern kann. Wir sind so weit davon entfernt, das System unserer

Umwelt zu verstehen, dass sich die Vorhersagbarkeit von Zukunft in denkbar engen Grenzen bewegt. Ganz nach Perikles: Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

Wie viel Zeit sollte man in der Praxis mit Zukunftsmanagement verbringen? Beschäftigen sich die Manager zu wenig damit?

Im Grunde managt ja jeder Unternehmer wie auch jeder Lebensunternehmer, und das sind wir alle, schon seine Zukunft. Untersuchungen haben gezeigt, dass selbst Topmanager großer Unternehmen nicht mehr als zwei bis drei Prozent ihrer Zeit damit verbringen, bewusst und systematisch über die nächsten fünf bis zehn Jahre nachzudenken. Das mag wenig erscheinen, aber es reicht, wenn es systematisch getan wird. Bei 220 Arbeitstagen sind das 5,5 Tage im Jahr. Bei 300 Arbeitstagen sind es immerhin sechs bis neun Tage. Mit diesen zwei bis drei Prozent der Zeit steuern Unternehmer nach zuverlässigen Schätzungen rund zwei Drittel ihres finanziellen Erfolges, sowohl im Positiven wie im Negativen. Man könnte sagen, dass Zeit und ein wenig Ressourcen, die man ins Zukunftsmanagement investiert, die größten Renditen bringen.

Ist denn der wirtschaftliche Erfolg eines Produktes tatsächlich planbar?

Wenn wir mit den Begriffen präzise umgehen, ist der Erfolg jedes Produktes planbar. Nur werden die meisten Pläne heute – und in Zukunft noch mehr – nicht so verwirklicht, wie sie geplant sind. Wenn Ihre Frage ist, ob man den Erfolg eines Produktes durch Zukunftsmanagement sicherstellen kann, ist die Antwort ganz eindeutig: nein! Sie können die Erfolgswahrscheinlichkeit signifikant erhöhen, mehr nicht. Aber das ist auch gut so. Friedrich Rückert hat es auf den Punkt gebracht: »Des Menschen ganzes Glück besteht in zweierlei, dass ihm gewiss und ungewiss die Zukunft sei.«

TÜV SÜD-Download

exklusiv bei www.tuev-sued.de

Redaktion
TÜV SÜD AG
Franz Billinger
Westendstr. 199
80686 München
Telefon: +49 89 5791 - 2648
Fax: +49 89 5791 - 2269
franz.billinger@tuev-sued.de

© TÜV SÜD AG | 05-2008

TUV®

