

## Praxisbericht zu den

### 7. Europäischen Strategietage in Baden-Baden 2009

Business Made in Germany – Erfolgsfaktoren für den wirtschaftlichen Aufschwung, unter diesem Motto fanden am 2. Juli 2009 die 7. Europäischen Strategietage in Baden-Baden statt.

In dem Workshop "Zukunft zum Vordenken", moderiert von Herrn Bernd Hinrichs von der FutureManagementGroup AG, wurde die These behandelt, dass "Zukunftschancen als Erfolgsfaktor für wirtschaftlichen Aufschwung verstanden werden können". Und zwar indem Chancen aus Trends, Technologien und Entwicklungen der Zukunft früh erkannt und als Zukunftsmärkte erschlossen werden. Die Teilnehmer des Workshops haben zu diesem Zweck Projektionen bewertet, aus denen Zukunftsmärkte entstehen können. Sie werden im Folgenden mit ihren Bewertungsergebnissen vorgestellt.

Als ein prominentes Beispiele für die obige These kann TOYOTA angeführt werden: TOYOTA erkannte schon früh das Potenzial für sparsame und umweltschonende Autos. Mit der Weiterentwicklung des Hybridantriebs als Schlüsseltechnologie bei der Minimierung von CO<sub>2</sub> Emissionen konnte TOYOTA mit dem Prius ein Auto präsentieren, das nur 104 Gramm CO<sub>2</sub> pro Kilometer produziert. Das ist weniger als das Limit von 120 Gramm, das die EU ab 2012 vorsieht. Die große Stärke des Hybridantriebs ist laut ADAC-Test der Stadtverkehr. Hier verbraucht der Prius mit vier Litern rund 40 Prozent weniger als ein Auto mit vergleichbarem Dieselmotor (6,6 Liter) und 56 Prozent weniger als ein vergleichbarer Benziner (8,9 Liter).

Neben Toyota hat beispielsweise Jamba das Potential von Klingeltönen und Spiele für Mobiltelefone früh erkannt, oder Lufthansa und die Star Alliance die Verbindung der Fluglinien. Bei allen aufgezeigten Beispielen wird eines besonders deutlich: Alle Unternehmen haben die wahrscheinliche Zukunft früh erkannt und daraus ihre Chancen entwickelt und genutzt.

## Früherkennung von Zukunftsmärkten

Um Zukunftschancen, verstanden als Zukunftsmärkte, früh zu erkennen und zu erforschen, bedarf es klarer Vorstellungen von den wahrscheinlichen und überraschenden Zukünften. Die Unternehmen müssen sich ein möglichst konkretes Bild von der zukünftigen Gesellschaft und Wirtschaft, den zukünftigen Bedarfen der Endkunden, den zukünftigen Bedarfen der direkten Kunden, den zukünftigen Produkten, Leistungen und Lösungen sowie den zukünftigen Technologien und Erkenntnisse machen. Hierzu werden Aussagen über die wahrscheinlich Zukunft (= Projektionen) formuliert und durch Mitglieder des Unternehmens bewertet. Dadurch entstehen Annahmen über die wahrscheinliche Zukunft, die damit Grundlage geschäftspolitischer Entscheidungen werden. Bewertet wird die Erwartungswahrscheinlichkeit auf einer Skala von eins bis neun:

Skala der Erwartungswahrscheinlichkeit:



Aus den unterschiedlichen Branchen wurden in dem Workshop im Folgenden Projektionen vorgestellt und kurz die Hintergründe erläutert. Anschließend wurden die Teilnehmer aufgefordert, die Projektion nach dem obigen Schema zu bewerten. Insgesamt haben 50 Teilnehmer die vorgestellten Projektionen bewertet. Das Ergebnis ist eine Momentaufnahme von Einschätzungen über die wahrscheinliche Zukunft einer heterogenen Gruppe von Teilnehmern mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund. Die Bewertung wurde mittels eines TED-Systems synchron durchgeführt. Die Ergebnisse sind mit den durchschnittlichen Bewertungen und der Streuung (Standardabweichung vom Mittelwert) in der nachfolgenden Tabelle kurz dargestellt:

Projektion	
Quelle	Ø Bewertung
In 2020 sind die Nutzer von Elektrofahrzeugen zu Strommakler geworden, denn sie können die Speicher in erheblichem Umfang zur Netzregelung und Lieferung von Reserveleistung einsetzen.	
Honsel, Gregor (2009): Das Stromnetz kommt ins Rollen, in: Technology Review, 03/2009, S. 30-35.	4,8 (2,4)
In 2015 ist die Sonnenenergie günstiger als Öl und Gas.	
Henzelmann (2008): Erneuerbare Energien werden langfristig die globale Energieversorgung dominieren, ...	4,8 (3,0)
Bis 2020 ist der Anteil der Umwelttechnologien am deutschen Bruttoinlandsprodukt von acht Prozent (2007) auf 14 Prozent gestiegen.	
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2009): "Umwelttechnologie-Atlas 2.0: GreenTech made in Germany"	8,1 (2,5)
In 2015 sind die überwiegende Anzahl der Menschen bereit, für eine qualifizierte und neutrale Finanzberatung ein provisionsunabhängiges, Beratungshonorar zu bezahlen.	
ZEIT online (2006): Guter Rat ist billig, 32/2006, Handelsblatt (2009): Rezepte gegen die Wut, 16.04.2009 und FutureManagementGroup AG (2009)	4,6 (2,8)
In 2020 nutzt mehr als die Hälfte der Bankkunden Selbstberatungssoftware für die Konfiguration ihrer Produkte.	
www.ing-diba.de, www.traumhausdesigner.com/index.php?p=657, FutureManagementGroup AG (2009)	6,6 (2,7)
In 2015 ist der Markt für Functional Food weiter gestiegen, weil die Menschen keine Zeit haben, die notwendigen Mineral- und Nährstoffe auf natürlichem Wege zu sich zu nehmen.	
Zeit-Wissen (2009): Gesundheit-Schönheit, 01/2009	5,9 (2,6)
In 2020 pflegen mehr als ein Viertel der Menschen (ab 14 Jahren) LoHaS als den dominierende Lebensstil. LoHaS sind Anhängern des Lifestyles of Health and Sustainability, also eines gesunden und nachhaltigen Lebensstils.	
Zeit Wissen (2008): Wege aus dem Öko-Dilemma, Ausgabe 04/2008	6,0 (3,0)
In 2015 ist das Handy zum universellem Endgerät mit zahlreichen Servicefunktionen geworden.	
Quellen: u.a. softpedia.com, yankodesign.com, pillphone.com, Spiegel Online (2009): Telefon-Tüftler erfinden das Pillendosen-Handy, 27.02.2009 (2009)	7,5 (3,3)
In 2020 hat sich die Zahl der Reisenden im internationalen Tourismus auf 1,6 Mrd. verdoppelt.	
Welttourismusorganisation UNWTO (2008): Zahl der Reisenden im internationalen Tourismus, in: Trendletter, 06/2008	7,6 (2,3)
Der Werbeumsatz mit digitaler Außenwerbung wird sich in Europa zwischen 2008 (220 Mio. €) und 2012 (660 Mio. €) verdreifacht haben.	
Goldmedia (2008): "Digital Signage in Europe – The opportunities for digital out-of-home advertising", Digital Signage kommt in Schwung, 28.01.2009	7,3 (2,2)
In 2020 werden Menschen verhaltensorientierte Tarife ihrer Krankenversicherung nutzen und hierfür Daten zur Verfügung stellen.	
FutureManagementGroup AG (2009): Bathroom of the future	6,1 (2,8)

Eine Streuung von weniger als 1,5 zeigt an, dass die Teilnehmer eine Einschätzung abgegeben haben, die nah um den Mittelwert liegen. Eine Streuung von größer als 1,5 zeigt dagegen an, dass die Einschätzungen stark divergieren. Dies ist bei einer heterogenen Gruppe auch nicht anders zu erwarten. Dennoch ist es bemerkenswert, dass ein Drittel der Projektionen – trotz hoher Streuung – mit 7,3 oder höher bewertet wurden. Dies gilt für die Projektionen zu den Umwelttechnologien, dem Handy, dem internationalen Tourismus und der digitalen Außenwerbung. Für die Praxis würde dies bedeuten, dass eine klare Richtung der Einschätzung determiniert wurde, während die Projektionen, die schlechter als 6,0 bewertet wurden, einen Diskussionsbedarf über das richtige Verständnis der Projektion nach sich ziehen würden.

Im Nachgang zu dem Workshop wurde den Teilnehmern eine Auswertung zur Verfügung gestellt, aus der sie ihre Bewertung im Vergleich zu der Gruppe erkennen konnten.

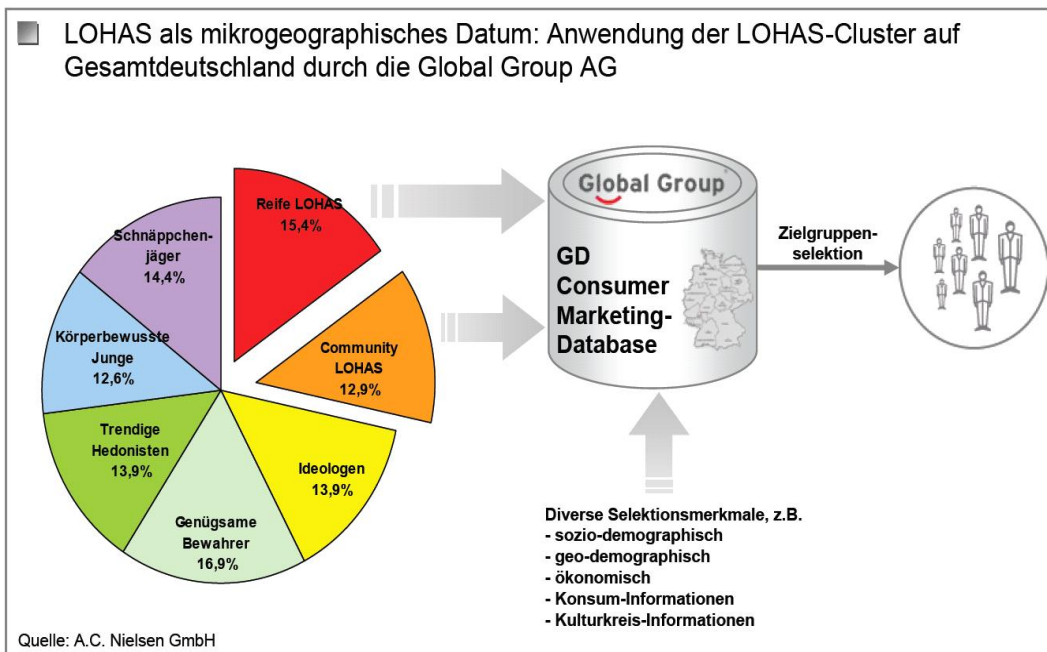
### Erforschung von Zukunftsmärkten

Nach unserem Verständnis heißt "Business Made in Germany" vor allem "Innovation Made in Germany". Innovation entstehen aus der heißt Neuorientierung auf Zukunftsmärkte. Zukunftsmärkte zu identifizieren und zu entwickeln bedeutet die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig sichern. Um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, sollten Strategien für die Erschließung von Zukunftsmärkten auch in die Unternehmensstrategien eingebaut werden.

### Früherkennung und Erforschung von Zukunftsmärkten



Was heißt in diesem Zusammenhang die Erforschung von Zukunftsmärkten? In einer der Projektionen wurde der Lebensstil der LoHaS (Lifestyles of Health and Sustainability) als eine wachsende Zielgruppe vorgestellt. Einer Studie der A. C. Nielsen GmbH zur Folge, sind bereits heute 15,4 % der Menschen "Reife LoHaS". Dies ist das Ergebnis einer Konsumentenbefragung. Die Global Group AG hat hierzu LoHaS als ein mikrogeographisches Datum entwickelt, über das eine Zielgruppenselektion erfolgen kann.



Unternehmen, für die diese Zielgruppe ein Zukunftsmarkt darstellen kann, ist demzufolge von Bedeutung, wie sie die wahrscheinliche Entwicklung bewerten. Die Teilnehmer des Workshops "Zukunft zum Vordenken" haben die Projektion "In 2020 pflegen mehr als ein Viertel der Menschen (ab 14 Jahren) LoHaS als den dominierende Lebensstil" mit durchschnittlich 6,0 bewertet, allerdings mit einer Streuung von 3,0. Die Teilnehmer kannten zu dem Zeitpunkt der Bewertung nicht die Ergebnisse der obigen Studie. Wahrscheinlich wäre die Bewertung dann etwas positiver ausgefallen. An dieser Stelle kommt es darauf an, dass die Unternehmen, die auf diesen Trend reagieren und diesen für sich als Chancen nutzen wollen, zu einer unternehmensspezifischen Einschätzung kommen.

Dabei muss die Chance zunächst als ein Zukunftsmarkt beschrieben werden. Anschließend können Argumente für und gegen das zukünftige Marktpotenzial gesammelt werden, in dem das zahlenbasierte Potenzial ermittelt (siehe oben), ein sachlicher und finanzieller Nutzen erkannt, der Einklang mit verbundenen Trends abgesichert und die Analogien zu ähnlichen Märkten abgeglichen werden. Parallel oder analog hierzu kann dann ein entsprechendes Geschäftsmodell und Strategien entwickelt werden.

## Beschreibung des Zukunftsmarktes LoHaS

	<p>Was? Welche Lösung wird geliefert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkte und Services für eine gesunde und biologische Ernährung</li> <li>■ Ökologisch nachhaltig produzierte sowie fair gehandelte Waren und Dienstleistungen</li> </ul>
	<p>Welches Problem wird gelöst? Welcher Wunsch wird erfüllt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der unbedingte Anspruch, Gesundheit und ökologische, soziale und ethische Nachhaltigkeit im Konsumverhalten zu berücksichtigen.</li> <li>■ Dabei steht die Verbindung von Ästhetik, Genuss und guten Gewissen ohne Verzicht im Vordergrund.</li> </ul>
	<p>Wem wird die Lösung geliefert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbrauchern, die fast ausschließlich gesunde und ökologisch nachhaltige Produkte und Dienstleistungen kaufen</li> <li>■ Verbraucher, die bereit sind, höhere Preise zu akzeptieren</li> </ul>
	<p>Wie ist diese Lösung besonders?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fairtrade: Die Produkte und Dienstleistungen sind fair gehandelt und sichern den Erzeugern ein gesichertes Einkommen.</li> <li>■ Marktmacht: Das Gefühl, durch richtiges Konsumieren die Welt verändern zu können.</li> </ul>

Fazit: Zukunftschancen als Erfolgsfaktor für wirtschaftlichen Aufschwung

Um es auf eine einfache Formel zu bringen: Der Erfolg eines Unternehmens, sich in 2015 in einem neuen Zukunftsmarkt positioniert zu haben, ist das Ergebnis von Zukunftswissen gepaart mit Methodenkompetenz, multipliziert mit der Erfahrung im Umgang mit spezifischen Zukünften und einer spezifische Recherche aus Sicht des Unternehmens.

Wer sich heute zu sehr mit dem Hier und Jetzt beschäftigt läuft Gefahr, dass er morgen oder übermorgen von anderen überholt wird. Denn Chancen gehen niemals verloren. Die man selbst versäumt, nutzen andere.

Bernd Hinrichs

ist Leiter des FutureMarkets-Center Geld & Vorsorge der FutureManagementGroup AG