Futuristisch: *Ein Meeting in der Foresight Academy* Foto Foresight Academy

Arbeit in der Welt von morgen

Unternehmen sind immer auf der Suche nach neuen Trends. Die Foresight Academy geht dabei einen besonderen Weg.

Von Sven Astheimer, Frankfurt

Marius Kohlhepp schaut von Berufs wegen in die Zukunft. Als Leiter der Trendforschung muss er sich mit seinem Team Gedanken darüber machen, welche Autos sein Arbeitgeber Audi in den kommenden Jahren bauen muss, um den Geschmack und die Bedürfnisse der Kunden zu treffen. Form und Fahrleistung, aber zunehmend auch das Image oder die Produktionsumstände spielen eine große Rolle, wenn Kunden eine Kaufentscheidung für die Premiumprodukte aus Ingolstadt treffen sollen. Ein Gespür für kommende Trends zu entwickeln ist deshalb entscheidend in Kohlhepps Geschäft.

Es müsse so um das Jahr 2008 herum gewesen sein, als er eine Dissertation zum Thema „Trend receiver“ in die Hände bekam, erinnert sich Kohlhepp. Mit dem englischen Begriff sind Menschen gemeint, die etwa aufgrund ihrer Karriere, ihres internationalen Hintergrunds, ihrer Bildung oder Herkunft besonders nah an aktuellen Entwicklungen sind und die dadurch wiederum neue Trends aufspüren können. „Meistens handelt es sich um Laientrendforscher, also Personen, die ohne Auftrag in ihrem jeweiligen Umfeld beobachten, was die Menschen antreibt und was sich ändert“, beschreibt Rupert Hofmann, der Autor der Doktorarbeit, diese Gruppe in seinen Worten. Hofmann ist bis heute Teil von Kohlhepps Team. „Das war die Keimzelle“, sagt der leitende Manager heute, wenn er auf die Historie der Foresight Academy zurückblickt.

Es dauerte aber noch rund sieben Jahre, ehe aus dem spannenden Gedanken ein konkretes Projekt wurde. Damals tat sich Kohlhepp mit Katja Sottmeier zusammen, leitende Marketingmanagerin der Baumarktkette Hornbach. Die beiden wollten solche Trend Receiver befragen und die Ergebnisse verwertbar machen. Auf einen Unterschied zu vielen anderen Trendforschern legen die beiden dabei großen Wert. „Wir wollten die Teilnehmer nicht fragen, wie die Zukunft aussieht“, sagt Sottmeier, „wir wollten wissen, in welcher Zukunft sie in zehn Jahren leben wollen.“ Bezogen auf seine eigene Branche ergänzt Kohlhepp: „Es ging nicht darum, wie wir künftig Auto fahren wollen, sondern wie die Lebenswelten aussehen könnten, durch die sich unsere Fahrzeuge bewegen.“

Die Idee der Foresight Academy war geboren – eine Plattform, auf der Unternehmen aus verschiedenen Branchen ein Bild von der möglichen Zukunft erhaschen wollen. Für die erste Befragungsrunde stiegen neben Audi und Hornbach auch der schwedische Möbelhausriese Ikea und Bosch Siemens Hausgeräte mit ins Boot. Das Design sah vor, rund zwei Dutzend Trend Receiver in Amerika, Asien und Europa zu befragen. Gefunden wurden sie durch Mund-zu-Mund-Propaganda in den persönlichen Netzwerken und auf Empfehlungen. Unter den Teilnehmern waren etwa eine Modebloggerin, ein Oxford-Professor oder ein hoher Nike-Manager aus Asien. Alle ließen sich in mehrstündigen Interviews über ihre Erwartungen von der Zukunft aus. Im Anschluss wurden die Ergebnisse der Befragungen in einem mehrstufigen Verfahren ausgewertet und zu übergreifenden Trends zusammengefasst.

Zwar sei man sich ziemlich sicher gewesen mit der Auswahl der Trend Receiver, sagt Sottmeier. Schließlich sei iPhone-Erfinder Steve Jobs auch ein Visionär gewesen und kein zufälliger Passant auf der Straße. Dennoch kamen Restzweifel auf, erinnert sich die Hornbach-Managerin: „Bekommen wir vielleicht doch ein verzerrtes Bild, wenn wir nur etablierte Leute in der Umfrage haben?“ Also entschied man sich, zur Kontrolle eine zweite Gruppe zu befragen, die aus jüngeren Menschen bestand. Während die Trendverstärker oft schon einige Erfahrung im Leben und im Beruf gesammelt hatten, standen viele der „Rookies“ nach Schule oder Studium oftmals noch an einem frühen Punkt der Karriere. „Zu unserer Überraschung haben sich die Vorstellungen der beiden Gruppen nur unwesentlich unterschieden“, sagt Kohlhepp.

Doch was macht man anschließend mit den gesammelten Erkenntnissen? Katja Sottmeier erinnert sich noch gut daran, als sie 2017 das erste Mal die Ergebnisse vor dem Vorstand und weiteren Führungskräften präsentierte. Manche Zuhörer hätten sich womöglich

WIE WOLLEN WIR LEBEN?

gefragt, was das Ganze eigentlich soll, sagt die Managerin und lacht. Aus heutiger Sicht hätten sich viele Botschaften aber überraschend schnell bewahrheitet: „Die steigende Bedeutung von Umwelt und Nachhaltigkeit war 2017 schon ein großes Thema – 2019 kam Greta Thunberg.“ Der Schwerpunkt auf individuelle Mobilität habe mit dem Aufkommen der Elektroroller ebenfalls rasch eine reale Entsprechung gefunden, und auch die faire Entlohnung der Arbeit von Frauen und Männern bahnte sich seinen Weg. „In der Regel treten die Trends schon früher als nach zehn Jahren ein“, findet Marius Kohlhepp. Deshalb sei es umso wichtiger, sich schon frühzeitig mit ihnen auseinanderzusetzen.

Die internen Reaktionen fielen zunächst gemischt aus, erinnern sich beide. Interesse sei durchaus vorhanden gewesen. Nur die Umsetzung fiel manchem schwer. Einige Kollegen fragten nach konkreten Handlungsempfehlungen. Die jedoch kann die Foresight Academy nicht geben. „Wir können euch nicht sagen, wie euer Business in zehn Jahren aussehen wird“, lautet Sottmeiers Standardformel, „wir können euch aber sagen, mit welchen Fragen, Vorstellungen und Anforderungen ihr euch auseinandersetzen müsst.“

Die zweite Welle, an deren Ergebnissen schon ein Dutzend Konzerne großes Interesse hatten, fiel dann mitten in die Pandemie. Corona ist laut Kohlhepp wie ein Brennglas gewesen, das bestehende Trends nochmals verstärkt hat. Dazu gehörte vor allem, dass sich die Menschen mehr Flexibilität in der Arbeitswelt wünschen, und viele träumten von einem Rückzug aufs Land. Gerade ist nun die dritte Umfragewelle abgeschlossen und ausgewertet worden. Diesmal wurden auch Personen aus afrikanischen Ländern befragt. Kohlhepp und Sottmeier kennen schon erste Ergebnisse. „Wir sehen keine Trendwende, sondern die Verstärkung bestehender Trends“, berichtet Kohlhepp. Dazu gehöre auch ein zunehmend kritischerer Umgang mit Technologie. Diese werde nicht mehr pauschal glorifiziert, sondern zunehmend auf ihren Nutzen hin hinterfragt. „Technik muss dem Menschen dienen, nicht umgekehrt.“ Gerade für einen Automobilkonzern seien das interessante Erkenntnisse. Auch das Thema Nachhaltigkeit habe für viele Menschen nochmals an Bedeutung gewonnen und sei gleichzeitig komplexer geworden. „Die Menschen erwarten von uns mehr, als dass kein Qualm mehr aus dem Auspuff kommt“, sagt Kohlhepp. Verantwortung für Lieferketten und der Aufbau von Kreislaufwirtschaft sind in der Branche große Themen.

Im Frühjahr werden Marius Kohlhepp, Katja Sottmeier und ihre Kollegen sich auf den Weg machen, um die neuesten Ergebnisse der Foresight Academy in ihre Unternehmen zu tragen. Mittlerweile sei das Interesse groß, sagt Sottmeier. Alle Hornbach-Mitarbeiter könnten sich auf der Foresight-Homepage jederzeit einloggen und über den aktuellen Stand informieren. Auch der eine oder andere Vorstand nutze diese Möglichkeit rege.

Schlägt sich der Aufwand in der Geschäftspolitik nieder? Das sei schwer zu messen, werfen die Academy-Gründer ein, schließlich gebe man ja keine Handlungsempfehlungen. Kohlhepp weist aber darauf hin, dass in vielen Concept Cars von Audi Foresight-Ergebnisse in die Arbeit von Designern und Entwicklern eingeflossen seien. Da diese kreativen Köpfe normalerweise klaren eigenen Vorstellungen folgten, sei das eine besondere Anerkennung.

© Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Alle Rechte vorbehalten. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv