

# Der Zukunft auf der Spur

Analysen und Prognosen für Wirtschaft und Gesellschaft

Bearbeitet von  
Christian Böllhoff, Hans J Barth

1. Auflage 2009. Buch. XV, 365 S. Hardcover  
ISBN 978 3 7910 2918 4  
Format (B x L): 17 x 24 cm  
Gewicht: 842 g

[Weitere Fachgebiete > Philosophie, Wissenschaftstheorie, Informationswissenschaft >  
Wissenschaften Interdisziplinär > Futurologie \(Interdisziplinär\)](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER  
POESCHEL

# Prognos: 50 Jahre auf der Suche nach der besseren Zukunft

*Heik Afheldt\**

1	Die Idee: Wissenschaft und Zukunft auf Aktien . . . . .	4
2	Edgar Salin, die Flick-Erben, OR und die Schneidergasse . . . . .	5
3	Der Mann mit dem Grundgesetz unter dem Arm und der bedeutende Ruf der Prognos . . . . .	6
4	Herr Dr. Rogge, »Mister Prognos« – ein kleiner Mann mit großer Ausstrahlung. . .	8
5	Die Eigentümer – immer zwischen Hoffnung und Verzweiflung. . . . .	9
6	Standorte, Büros und Repräsentanzen – vom St.-Alban-Graben bis nach Berlin, Stanford und Tokio . . . . .	11
7	Der Prognos-Preis, das Prognos-Forum Zukunftsfragen und der Freundeskreis . . .	12
8	Die unzähligen ungeplanten »Töchter« . . . . .	13
9	Ein Blick auf 2009 – aus dem Jahr 1984 . . . . .	14
10	Alle irren – aber Prognos irrt präziser: eine Erfolgskontrolle? . . . . .	15

\* Dr. Heik Afheldt war von 1964 bis 1987 bei der Prognos AG in Basel tätig, ab 1968 als Mitglied der Geschäftsleitung, ab 1977 als Vorsitzender der Geschäftsleitung und von 1989 bis 2000 als Mitglied des Verwaltungsrates. Seit 1988 wirkte er als Herausgeber diverser Zeitungen (u. a. Wirtschaftswoche, Handelsblatt und Der Tagesspiegel) sowie als wirtschaftspublizistischer Berater der Wochenzeitung Die ZEIT und der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck. Seit 2006 ist Afheldt auch Honorarprofessor an der Kunsthochschule Berlin-Weißensee.

## 1 Die Idee: Wissenschaft und Zukunft auf Aktien

Die Idee kam aus Amerika: ein Forschungs- und Beratungsunternehmen, ein »Europäisches Zentrum für angewandte Wirtschaftswissenschaften« als Aktiengesellschaft. Der Name Prognos, der in den folgenden Jahrzehnten ein weithin bekanntes und anerkanntes Markenzeichen für seriöse zukunftsorientierte Beratung werden sollte, stammte von Edgar Salin, Professor für Sozialwissenschaften in Basel. Er war es auch, der eine Handvoll klingvoller Namen gewinnen konnte, die ihre Einlagen für dieses Experiment leisteten. Insgesamt 50.000 Schweizer Franken. Es waren unter anderen Dr. Fritz Hagemann, Herausgeber der National-Zeitung, Prof. Hans Guth und Prof. Harry W. Zimmermann, beide aus Basel, Dr. Herbert Rättsch, Wirtschaftsprüfer aus Düsseldorf, Jean Jaques Zweifel aus Zürich und Professor Dr. Oskar Morgenstern aus Princeton, einer der Väter der Spieltheorie, der mit seinem Institut »Mathematica« das Modell für die Prognos lieferte. In den USA gab es damals schon andere renommierte Auftragsforschungsinstitute wie die Rand Corporation und das Stanford Research Institut (SRI). Eines der Taktgeber für Prognos war auch das kleine List-Institut der seinerzeit recht geachteten List-Gesellschaft, die die wissenschaftlich hoch angesehene Publikation »Kyklos« herausgab. Die Gründungsstatuten sahen eine enge Zusammenarbeit mit der Universität Basel vor. Für die Studenten sollte die Prognos ein attraktiver und naher Platz für Praktika sein.

Das erste Büro mit dem deutschen Geschäftsführer Gerhard Simons wurde am St.-Alban-Graben in Basel bezogen, zwischen dem Gebäude der Schweizer Nationalbank und dem Antikenmuseum. Der Gründungsakt fand am 6. Oktober 1959 statt.

Die treibende Kraft hinter diesem neuen Forschungsunternehmen war der nicht uneitle, aber einflussreiche und wortgewaltige Edgar Salin, Stefan-George-Schüler, einst aus Frankfurt emigriert, in der Humanistenstadt Basel und an der bedeutsamen Alma Mater geachteter »Meister« und Professor der Sozialwissenschaften. Ein noch heute lesenswerter großer Wurf war seine Dogmengeschichte. Marion Gräfin Dönhoff war übrigens eine seiner Doktorandinnen. Als Delegierter des Verwaltungsrats der Prognos AG hielt er jahrelang die Fäden in der Hand, half mit seinem weit reichenden Netzwerk bei der Akquisition der ersten Aufträge und entschied recht selbstherrlich über Einstellungen und Trennungen von Mitarbeitern und Geschäftsführern. Tantiemen in erfolgreichen Jahren überreichte er persönlich am Schreibtisch des Geschäftsführers sitzend, meist mit mahnenden Worten oder einem einfachen »da!«.

Salins gute Beziehungen reichten nicht nur in die obersten Etagen der deutschen Industrie, sondern auch nach Brüssel zur Kommission der EWG und in die anderen internationalen Organisationen. Der erste Auftrag, der die Gründung von Prognos auslöste, kam von der Vereinigung Eisen und Stahl aus Düsseldorf. Es ging um nichts Geringeres als die Standort- und Kapazitätsplanung für die Stahlunternehmen der Bundesrepublik. Und mit seinem großartigen Vortrag zur Urbanität beim Deutschen Städtetag in Augsburg 1960 hat Salin mit die Wurzeln gelegt für die später lange Jahre so erfolgreiche Prognos-Regionalforschung und -Stadtentwicklung. Die zahlreichen Studien zur Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Stadtregionen waren beliebte Grundlagen für die Planung in zahlreichen deutschen Regionen und Städten und die Basis für die späteren regelmäßigen »Prognos Deutschland Reports«.

Von Anfang an wurden die Arbeiten durch einen wissenschaftlichen Beirat begleitet. Den Vorsitz hatte über Jahrzehnte der an der Uni Basel hoch angesehene Wirtschaftswissenschaftler Gottfried Bombach, Schneider-Schüler aus Kiel. Später wurde der Beirat erweitert

(unter anderem Prof. Jaques Stohler, Prof. Wilhelm Hill) und auch wieder »geschrumpft«. Mir sind die halbjährlichen »gemeinsamen Sitzungen« der Mitarbeiter mit dem Beirat noch in lebhafter Erinnerung. Die Leiter von ausgewählten Projekten mussten einen Tag lang den hohen Herren »vortragen«, wie die jeweilige Aufgabe methodisch angegangen und wie die Fragestellung gelöst werden sollte. Nicht selten hagelte es kräftige Kritik oder auch nur gut gemeinte Ratschläge, die vom Projektleiter und dem Team meist wenig geschätzt waren und oftmals auch das sehr enge Budget eines Auftrages zu sprengen drohten.

Die ersten Prognos-Studien waren übrigens Marktforschungen für Investitionsgüter: der Markt für Haushaltsgeräte für die AEG in Westeuropa oder Absatzmöglichkeiten für portugiesische landwirtschaftliche Produkte in Deutschland. Die Tatsache, dass einige Auftraggeber später am Markt »untergegangen« sind, hat mit der Qualität der abgelieferten Studien natürlich nichts zu tun – man hat die Empfehlungen offenbar nur nicht ernst genug genommen.

Geschäftlich liefen die ersten Jahre recht »volatil«. Krasse Unterbeschäftigung, bei der nur die büroeeigene Tischtennisplatte voll ausgelastet war, wechselte mit hektischen Endphasen anspruchsvoller Gutachten. Die Zahlen unter dem Strich waren zeitweise so rot wie das Prognos-Logo auf grauem Grund. Weil aber die Aktionäre mehr Erfolg sehen wollten, wurde 1962 der junge Peter G. Rogge, frischgebackener Doktor bei Edgar Salin, zum neuen Geschäftsführer bestellt. Das war, wie sich über die Jahre zeigte, eine gute Entscheidung. »Dr. Rogge« wurde fast zu einem Synonym für die Prognos, nach außen ein blendender Redner, nach innen eine »Seele« für das Unternehmen, dessen Kurs beileibe nicht immer nur geradeaus und aufwärts verlaufen sollte.

## 2 Edgar Salin, die Flick-Erben, OR und die Schneidergasse

Als ich im Mai 1964 von Brüssel nach Basel zur Prognos kam, war die junge Firma schon ein Insidertipp. Die noch kleine (acht Köpfe), aber sehr selbstbewusste Mannschaft erreichte man am Firmensitz in der Schneidergasse in der Basler Altstadt, im zweiten Stock über dem Schallplattenladen von Lothar Löffler. Die Prospekte versprachen zukunftsorientierte und wissenschaftlich basierte Beratung für Unternehmen und Politik. Ein kleiner mich besonders beeindruckender Flyer von 1960 (!!) pries die breiten Einsatzmöglichkeiten von OR (Operation Research) und der Theorie der Warteschlangen an. Und tatsächlich gab es hierzu auch einen Auftrag: Optimierung der Lagerhaltung bei VW. Teilnehmer der Ergebnispräsentation in Wolfsburg durch den Prognos-Mann Hajo Riese – später ein renommierter Wirtschaftswissenschaftler – berichten, keiner der Zuhörer hätte es wirklich verstanden.

Im Jahre fünf der Prognos wurden die neuen Mitarbeiter noch persönlich von den Professoren Salin und Bombach begutachtet, stilgerecht im Hamburger Hotel Atlantic. Der Vor-Prüfer war – im Blankeneser Bahnhofrestaurant – der damalige Prognos-Marktforscher Dr. Uwe Lüthje, später als Zahlmeister der CDU in ein dubioses Licht geraten. Der gute Rat, nach der interessanten EWG-Zeit in Brüssel doch mal zwei Jahre bei der jungen und innovativen Prognos in Basel zu arbeiten, um sich danach informierter für einen Beruf im öffentlichen oder im privaten Bereich zu entscheiden, war mir von Gerhard Simons, dem Vorgänger von Peter G. Rogge als Geschäftsführer, noch in Brüssel gegeben worden. Hoch interessante Projekte wie etwa ein Gutachten zu den Erbstreitigkeiten der Flick-Erben und Ähnliches seien dort in Arbeit. Das klang verlockend für einen in Brüssel frisch infizierten jungen Europäer und Ökonomen.

Die Aussagen trafen auch zu. Aber die auffallende Lücke zwischen den großen Ansprüchen und der eher noch bescheidenen kleinen Wirklichkeit oben nach der Wendeltreppe in der Schneidergasse war kennzeichnend für Prognos, auch in den folgenden Jahren. Wir waren – wie es sich für Zukunftsforscher ziemt – immer der Wirklichkeit ein deutliches Stück voraus. Selbst Peter Rogge war leibhaftig hinter seinem großen Schreibtisch sehr viel zierlicher als seine wohltonende kräftige Stimme am Telefon verheißten hatte. Dennoch, aus den ursprünglich beabsichtigten zwei Jahren wurde für mich dann mehr als ein Vierteljahrhundert beim »Phänomen Prognos« (so der Titel der Publikation zum 40. Jahr des Bestehens der Prognos und zum 70. Geburtstag von Peter Rogge, Eigenverlag, Basel 2001).

### 3 Der Mann mit dem Grundgesetz unter dem Arm und der bedeutende Ruf der Prognos

Ein entscheidender Grund für die ungewöhnlich lange Bleibenszeit war die anhaltende Aufbruchstimmung in dem immer gefragteren Institut aus Basel. Auch wenn, wie heute noch, die meisten Aufträge aus Deutschland kamen, der wissenschaftliche Stab wurde allmählich europäischer und die Fragestellungen internationaler. Wachstum war »draußen« in der Wirtschaft und drinnen bei Prognos. Von der Schneidergasse ging es in ein respektables neues Bürogebäude am Pelikanweg. Die Firmenbroschüre von Prognos weist Repräsentanten in Düsseldorf (Werner Graf zur Recke), in den USA und in Großbritannien aus.



Quelle: BEN

Einen geradezu unbezahlbaren Schub für die immer weiter reichende Reputation der »Europäischen Arbeitsgruppe für angewandte Wirtschaftsforschung« gab der damalige deutsche Innenminister Hermann Höcherl 1964 im Bundestag. Es ging um die höchst umstrittene Notstandsgesetzgebung. Im Auftrag der Vereinigung Deutscher Wissenschaftler (VWD) mit Carl Friedrich von Weizsäcker hatte Prognos eine »Kostenschätzung für die geplante Notstandsgesetzgebung« erarbeitet. Die Gesamtkosten für das »Notstandspaket« betragen demnach in der »mittleren Variante« 9,9 Milliarden DM bis 13 Milliarden DM jährlich, davon alleine zwei Drittel durch das Schutzraumgesetz. Mit dieser Kostendimension hatte das Gesetz keine Chance mehr. Beim Hearing im Bundestag, an dem auch C. F. von Weizsäcker für die VWD teilnahm, versuchte der Innenminister Höcherl die Kostenschätzungen der »sonst so renommierten Prognos« – wie er ausführte – infrage zu stellen. Dies ohne den gewünschten Erfolg, aber die Prognos war nun – durch ein immenses Presseecho – auch bei denen bekannt, die sie bis dahin noch nicht beachtet hatten.

Das half kräftig bei der Akquisition interessanter neuer Aufträge, vor allem auch aus dem Lager der öffentlichen Auftraggeber. Bei den Städten und Kommunen wurde es geradezu zu einer noblen Pflichtübung, den Blick mit Prognos-Know-how der Abteilung Regionalforschung 10 bis 15 Jahre nach vorne zu richten. Wirtschaft und Bevölkerung bis 1980 – und in der Folge meist auch eine Regional- und Stadtentwicklungsstrategie. Das Instrument hatten der spätere Konstanzer Professor Harald Gerfin und Dieter Schröder mit einem recht einfachen Prognose-Modell aus Struktur- und Standortfaktor gelegt. Beim sogenannten Strukturfaktor ging es um die Prognose der Entwicklung von Wertschöpfung und Arbeitsplätzen in den einzelnen Wirtschaftsabteilungen und Industriezweigen. Mit dem sogenannten Standortfaktor wurde berücksichtigt, wie weit und warum sich die jeweilige Region von diesen Durchschnittswerten unterschied. Diese in Abständen von ca. drei Jahren überarbeiteten Prognosen für die Bundesrepublik waren die Grundlage für die Regionalprognosen und später für die weithin bekannten »Prognos Deutschland Reports«.

In den Jahren eines relativ stabilen Wachstumstrends erwiesen sich die Voraussagen insgesamt und für einzelne Stadtregionen als erstaunlich treffsicher (vgl. Afheldt 2008). Anders war es mit der mutigen Aufteilung der Aussagen auf die Kernstädte und das Umland. Ein Umzug von IBM von Stuttgart ins Umland nach Gerlingen konnte die Prognosen für den Stadtkämmerer über Nacht wertlos werden lassen.

Und also mutierten die Instrumente zur Erforschung künftiger Trends und entwickelten sich ständig weiter. Mit hoch komplizierten dynamischen Simulationsmodellen (Forrester und Ben Schacher) versuchte man, die »Systeme Region und Stadt« so abzubilden, dass sich »politische Eingriffe« oder überraschende Entwicklungen in ihren Wirkungen in ihnen erfassen lassen können. Zwei schwierig zu überwindende Hindernisse standen der breiten Anwendung entgegen: Erstens wurden die Modelle so groß, komplex und »unübersichtlich«, dass die an sich entscheidenden funktionalen Abhängigkeiten den erforderlichen Kalibrierungen zum Opfer fielen, und zweitens waren die einzelnen »Runs« bei der damaligen Computertechnik so teuer, dass man die erhofften Einsichten und Entscheidungshilfen des Policy-Sensitive-Modells alleine aus Kostengründen nicht gewinnen konnte. Immerhin hat man mit bescheideneren Sektor-Modellen wie den Wohnungsmarkt-Modellen in den 1970er Jahren recht gute Erfahrungen gemacht.

Aber der Abgesang auf die zu formalisierten Planungsgrundlagen war nicht mehr aufzuhalten. Schon weil sich zeigte, dass im demokratischen Planungsprozess eine breite Beteiligung der Parteien und später auch der Bürger einen weniger technokratischen Instrumentenkasten erforderte. Szenarien kamen in Mode, bildhaftere Geschichten über mögliche

Entwicklungspfade, meist eine miese Zukunft und dann eine Schokoladenseite als Zielvarianten mit Anleitungen, was welche »Spieler« tun müssten, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Solche Szenarien waren die Grundlage für politische Diskussionen über Zukünfte und Programme. Vielbändige »Integrierte Stadtentwicklungspläne« mit detaillierten Sektorplanungen waren »in« und ließen die jetzt mit Architekten, Stadt-, Verkehrs- und Freiraumplanern, Soziologen und Ökonomen multidisziplinär arbeitende Prognos-Abteilung Stadtentwicklung und Regionalplanung bald neben der Unternehmensberatung – erfolgreich lange Zeit mit dem von Manfred Timmermann und Wolfgang Aurich entwickelten System der Langfristplanung – zu der zweitgrößten und gewinnträchtigsten Abteilung werden. Die Prognosen waren dabei nur noch Angelhaken im Markt, Beratung und Planung wurden die eigentlich wichtigen Dienstleistungen. »Durch Prognosen berühmt – mit Beratung gross im Geschäft« titelte die Basler Zeitung 1981 zutreffend.

#### **4 Herr Dr. Rogge, »Mister Prognos« – ein kleiner Mann mit großer Ausstrahlung**

»Ach, Sie arbeiten bei Herrn Rogge!« Das durfte ich noch hören, als ich schon einige Jahre sein Nachfolger war. Und selbst meinem Nachfolger, Hans J. Barth, mag es noch so ergangen sein. Kein anderer bei Prognos hat eine ähnlich positive Wirkung in der Öffentlichkeit erreicht wie dieser intelligente, rhetorisch begabte und erprobte kleine Mann aus Bremerhaven. Dabei gab es eine ganze Reihe hervorragender, wissenschaftlich anerkannter und redengewandter Köpfe bei Prognos, aus denen auch nach ihrer Zeit bei Prognos »etwas geworden ist«. Ich denke an Manfred Timmermann, den der Verteidigungsminister Manfred Wörner als Staatssekretär geholt, der in St. Gallen und Konstanz gelehrt und zuletzt Chefcontroller der Deutschen Bank war. Oder an Aloys Schwietert, Lohmann-Schüler aus Freiburg, Vater der Konjunkturforschung und der Reihe der Prognos-Reports und später Chef der Volkswirtschaftlichen Abteilung von Bankverein/UBS, an Hans-Jürgen Ramser, Professor in Konstanz, an Jürgen Hogeforster auf seinem Weg vom niedersächsischen Planungsstab in Hannover über seine wirkungsstarken Prognos-Jahre zum Geschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg. Oder Jörg Altwegg, CEO von Hoffman La Roche, oder H. U. Schröder, später Chef der Ascom, Bernd Kobarg, Geschäftsführer des Sparkassenverlags, Jörg Dieter, Vorstand der Kölner Stadtparkasse, an Alexander Vogelsgang, Oberbürgermeister von Böblingen, an Bierter als Gründer und Leiter des Ökozentrums in Langenthal und viele mehr. Prognos war immer ein wirkungsvoller Durchlauferhitzer – oder, wie ich es genannt habe, eine erfolgreiche »Entfaltungsanstalt«.

Aber ganz an der Spitze der Entfalter stand eben »Herr Dr. Peter Rogge«. Seine öffentlichen Vorträge zum Jahresanfang waren Kult, weil er es so glänzend verstanden hat, recht fundierte Analysen und Voraussagen in einer bild- und metaphernreichen Sprache den Hörern nahezubringen und zu erläutern. Und ebenso konnte er glänzen, wenn es galt, bei kritischen Auftraggebern die unvergleichlichen Kompetenzen der Prognos-Leute hervorzuheben. Prognos war in seinen Augen eigentlich für alles kompetent. Das war nicht immer einzulösen. Aber auf dem Boden seines Credos vom T-shaped Prognos-Mitarbeiter (Generalist mit einigen Spezialkenntnissen) und einer im Grunde einheitlich analytischen Herangehensweise an die Probleme gewann er höchst interessante und auch kuriose Mandate. Unvergessen der Auftrag der algerischen staatlichen Ölgesellschaft, die Vor- und Nachteile einer markt-

wirtschaftlichen Entwicklung Algeriens der zentral gesteuerten gegenüberzustellen. Oder die vergleichende Kosten-Nutzen-Analyse einer dreistufigen Gerichtsbarkeit gegenüber einer vierstufigen in Deutschland, die »Rendite« einer Wiedervereinigung der beiden Halbkantone Baselstadt und Baselland, die Chancen Berlins als Forschungs- und Entwicklungsstandort schon in den 1970er Jahren. Nur als es um ein langjähriges Entwicklungsprojekt für den Peloponnes in Griechenland ging und wir im Angebot die Kosten für vier Jeeps für die Erkundung vor Ort fanden, versagte die Geschäftsleitung ihrem Vorsitzenden die Gefolgschaft. Das hat Peter Rogge nicht davon abgehalten, sein sehr gutes amerikanisches Englisch zu nutzen, weiter global zu denken und zu akquirieren und Edzard Reuters Pläne bei Daimler-Benz für einen weltumspannenden Technologiekonzern mit einer sorgfältigen Prognos-Studie zu untermauern. Der Erfolg der Internationalisierungsanstrengungen blieb nicht aus. Im »Prognos Intern«, dem Haus-Organ, vom Juni 1979 heißt es mit Stolz: »Insgesamt kann die PROGNOIS heute auf 14 Projekte in islamischen Ländern, 5 in Westafrika, 3 in Lateinamerika zurückblicken«.

Die charismatische Wirkung von Peter Rogge ist nicht zu erklären ohne die vielen fröhlichen und feuchten Runden in seinem Haus oder an anderen bezaubernden Orten. Bei Rogge gab es immer viel zu essen, zu trinken, zu lachen und zu lästern. Seine erfrischenden oder tröstenden Reden zu jeder Gelegenheit gingen zu Herzen.

Alles das, was diesen Menschen ausmachte, mag die Generaldirektion des Bankvereins 1977 bewogen haben, Dr. Rogge als Generalbevollmächtigten und zugkräftigen Sprecher zu sich zu holen. Für Prognos blieb er im Verwaltungsrat, zu seinem Nachfolger wählte man den Schreiber dieser Zeilen.

## 5 Die Eigentümer – immer zwischen Hoffnung und Verzweiflung

Am Anfang war der Mut der Gründer, einen kleinen Batzen zu riskieren. Das wäre beinahe schiefgegangen. Schon 1960 war das Ende in Sicht und die Gründer wurden zu einer Kapitalaufstockung auf 160.000 Schweizer Franken aufgefordert. Nicht alle wollten oder konnten sich daran beteiligen. Und so war man froh, dass der Bankverein – im Verwaltungsrat durch seinen Generaldirektor und langjährigen Präsidenten der Prognos, Dr. Edgar Paltzer und Max Ph. Kühne, vertreten – bereit war, bei den weiteren Kapitalerhöhungen 1965 (200.000,-), 1969 (600.000,-) und 1978 auf 2 Millionen Schweizer Franken schrittweise alle Anteile der »Gründerväter« und der Mitarbeiter (120.000 Schweizer Franken seit 1969) zu übernehmen. Aber die Hoffnung der Banker auf eine attraktive Verzinsung ihres Kapitals hat sich nicht in allen Jahren erfüllt. Das interne Kürzel aus den drei S (sie bedeuteten Spaß, Stutz und Sicherheit) hatten die Bankvereinsleute wohl nicht gekannt oder falsch gedeutet. Spaß hatte man bei Prognos an der Arbeit, den Festen und der schönen Wirkung in der Öffentlichkeit. Stutz steht für Geld und das meinte das eigene Salär und keineswegs eine leckere Dividende für den reichen Bankverein. Aber es war auch immer und allen klar, dass so hohe Vergütungen wie etwa bei dem fernen Konkurrenten McKinsey bei Prognos nicht zu verdienen sind. Und Sicherheit stand für die Hoffnung, dennoch auf Dauer sein interessantes gut bestrichenes Brot bei der Prognos verdienen zu können. Die jährlichen Gehaltsrunden fanden übrigens im Laufe der Jahre dann als offene Abteilungsdiskussionen statt, ebenso wie alle Bewerber sich der gesamten Abteilung stellen und das O. K. der Mehrheit gewinnen mussten.

Im Gefühl, einem modernen Unternehmen anzugehören, war deshalb nach der Gründung eines Mitarbeiterrates – einem deutschen Betriebsrat nicht zu vergleichen – schon 1969 die Idee entstanden, die mittlerweile etwa 120 Mitarbeiter am Kapital der Prognos zu beteiligen, also Mitarbeiter-Aktien einzuführen und auszugeben. Das war nicht abwegig, weil die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen schon früh eine Dienstleistung der Prognos im Rahmen der Unternehmensberatung war – mit Dr. Wolfgang Drechsler und in enger Kooperation mit der deutschen AGP.

Für den Bankverein war das geradezu revolutionär. Aber er willigte ein. Vermutlich hatte er die Hoffnung, damit die Dividenden-Bereitschaft endlich und nachhaltig zu erhöhen. Das war eine Fehlprognose. Der Motivationsschub bei der aktiven Prognos zu mehr Überschüssen zu kommen, war auch mit der Lupe schwerlich zu finden. Die ganze Übung wurde nach wenigen Jahren 1978 wieder »rückabgewickelt«. Auch die Versuche, durch eine präzisere Budgetierung und differenzierte Erfolgsbeteiligungen eine gesunde und stabile Gewinnentwicklung zu erreichen, fruchtete wenig. Immer wieder war eine der 6 bis 10 Abteilungen in der Krise, entweder weil in der Phase der Überbeschäftigung zu wenig akquiriert worden war, weil trotz einer sehr entwickelten Projektsteuerung große Projektbudgets überzogen wurden oder weil sich strukturelle und konjunkturelle Dellen in Arbeitsgebieten der Prognos ergaben. Mit den Prognos-Reports und einer breiten Palette von Multi-Client-Studien wurde aber mit teils gutem Erfolg versucht, die starke Abhängigkeit von Einzelaufträgen zu verringern.

Auch als 1988 die Verlagsgruppe von Holtzbrinck die Mehrheit der Prognos von der Schweizerischen Treuhandgesellschaft (STG) – einer anderen Tochter des Bankvereins, der 1985 die Aktien übertragen worden waren – übernommen hatte und noch erfahrenere und gestrenge Manager aus dem Beratungsgeschäft die Ruder führten, war mit Blick auf eine gute Rendite das Prinzip Hoffnung dominant. Die zuverlässigste »Rendite« war der immer noch und wieder neu unterlegte gute Ruf des Namens Prognos. Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung schwankte von Jahr zu Jahr zwischen Himmel hoch jauchzend und zu Tode betrübt. Dieter von Holtzbrinck und seine Verlagsgruppe hatten mit dem Einstieg bei Prognos (noch zusammen mit der STG) auf eine kräftige Synergie mit den Blättern und Produkten seiner Verlagsgruppe Handelsblatt gesetzt. Ein gewisses »Vorbild« war die damals so erfolgreiche Kooperation der Londoner Financial Times mit dem Economist und der Economist Intelligence Unit. Die Zusammenarbeit entwickelte sich aber mühsamer als erhofft, obwohl mit mir ein »alter Prognos-Mann« in die Verlagsgruppe wechselte, bis 2000 im Verwaltungsrat der Prognos mitwirkte und in Düsseldorf Verantwortung für die Wirtschaftswoche und das Handelsblatt übernahm. Das gründliche, analytische Arbeiten der Prognosianer vertrug sich nicht so gut mit den Schnellschüssen der Redakteure. Aber bei gemeinsamen Veranstaltungen war die hohe Reputation von Prognos von Anfang an attraktiv und wirksam. Die hoch gesteckten Erwartungen erfüllen sich mittlerweile immer besser. So muss die Verlagsgruppe ihren seinerzeitigen mutigen Einstieg in den Basler Think-Tank nicht bereuen. In den letzten Jahren hat mit der Führung durch einen Unternehmer wie Christian Böllhoff, der selbst Anteile an der Prognos hält, wieder ein Trend zu stabilen »schwarzen Zahlen« eingesetzt.

## 6 Standorte, Büros und Repräsentanzen – vom St.-Alban-Graben bis nach Berlin, Stanford und Tokio

Prognos Berlin ist heute der größte Standort mit über 50 Mitarbeitern in einem modernen Büro in der Goethestraße. In Basel arbeiten die etwa 30 Köpfe nun wieder an einem neuen Standort in der Henric-Petri-Straße, fast in Sichtweite des ehemaligen »Mutterhauses« vom Bankverein. Das ist in Basel, der eigentlichen Heimat der seit Anbeginn immer etwas deutschlastigen Prognos, wohl die zehnte Adresse seit der Gründung und dem ersten Büro am St.-Alban-Graben 8. Zuletzt war man Mieter bei der Basler Zeitung, belegte in den 1980er Jahren ein ganzes Bürohaus am Steinengraben mit stolzer roter Leuchtschrift oben an der Fassade. Immer wieder mal im Laufe der 50 Jahre begeisterte man sich an der Idee eines eigenen repräsentativen Prognos-Hauses. Aber die Geschichte zeigt, wie wenig selbst ein zukunftsorientiertes Beratungsunternehmen in der Lage war, seinen eigenen Raumbedarf zuverlässig zu prognostizieren. Es atmete zu stark! Zu viele Faktoren spielten immer wieder verrückt und warfen gute Pläne über den Haufen. So führte der in einem Jahr um sagenhafte 35 Prozent aufgewertete Schweizer Franken 1978 zu einem herben Einbruch der Ergebnisse. 85 Prozent aller Aufträge kamen ja aus Deutschland und waren in D-Mark abgeschlossen. Die Gehälter, der mit Abstand größte Kostenblock in einem Beratungsunternehmen, aber waren in Fränkli fällig. Eine Freude nur für die zahlreichen Grenzgänger, die »drüben« in Lörrach, Weil oder Grenzach ihr Domizil hatten und dann noch extrem günstig »pauschal besteuert« wurden.

Konsequent war deshalb der Beschluss von 1979, »nur ein wenig rheinabwärts« in Köln eine Niederlassung zu eröffnen, um gegen weitere Kursekapaden gewappnet zu sein. Außerdem war man so Bonn und den Bundesbehörden näher, die fast alle im Laufe der Zeit Rat bei Prognos gesucht haben. Unter Sachsenhausen war die Kölner Adresse, bahnhofsnah und direkt gegenüber der IHK. Dort fand am 18. Januar 1980 auch die feierliche Eröffnung mit einer Rede Gottfried Bombachs statt. Von Köln aus wurden manche besonders innovative (Planungsmodelle für EVUs) und groß angelegte Projekte gefahren. Dazu zählte vor allem im Bereich Gesundheitsberatung der »Modellversuch Psychiatrie«, bei dem unter der Leitung von Dr. Wilhelmine Stürmer mit einer Vielzahl von Unterauftragnehmern vor Ort und quer durch Deutschland über mehrere Jahre die Möglichkeiten ambulanter psychiatrischer Versorgung evaluiert wurden.

Mit dem Kölner Standbein – und auch den späteren deutschen Büros in Berlin, Bremen, Düsseldorf oder München – wurde uns verwöhnten, bürokratieentwöhnten »Schweizern« mit Schrecken klar, welch ein unsinnig enges Regelungsdickicht uns in Germanien fesseln sollte. Ob die starren Regeln der Mitbestimmung und der obligatorische Betriebsrat, das strikte Arbeitsrecht oder die jahrelangen teuren Querelen mit den Finanzbehörden über die Frage der Umsatzsteuerpflicht. Fast unglaublich, dass in diesem Land des KLAU – der Regelungen nach dem Prinzip des kleinsten angenommenen Unfalls – die Wirtschaft noch so gut lief.

Köln war ein kleiner Schritt im Vergleich zu den Dependancen, die unter dem global denkenden und agierenden Hubert Leibinger und seiner jungen ehrgeizigen Truppe der Innovations- und Technologieberater in Spanien, Stanford und Tokio feierlich aufgemacht – und nach einigen Jahren weniger feierlich wieder geschlossen wurden. Aber gründliche, seriöse Studien zu neuen IuK-Technologien, zu den Potenzialen der Meerestechnik, den künftigen Wachstumsfeldern der Medizintechnik und den daraus abzuleitenden Schwerpunkten der Forschungsförderung konnten, so war er zu Recht überzeugt, nur mit einer Brille mit Welt-sicht entstehen.

Bei aller ausgreifenden Weltläufigkeit blieb die alte Humanistenstadt Basel doch der Nabel der Prognos, die meist als »Die Basler Prognos« oder das »Basler Forschungsinstitut« apostrophiert wurde. Und das Fehlen eines eigenen Hauses für größere Veranstaltungen war in dieser an schönen ehrwürdigen Gebäuden reichen Stadt gut zu verschmerzen. Für Konferenzen und Feste waren das historische Schützenhaus, das Wildt'sche Haus, das Cafe Merian am Rhein, die beiden Wasserschlösser in Binningen und Bottmingen oder die modernen Konferenzzentren Mittenza und Mustermesse ideale Lokalitäten. Sie waren fast so etwas wie »eigene Salons«. Basel hatte für die internationalen und vor allem für die deutschen Gäste immer eine besondere Faszination und Zugkraft. Deutsche Beamte konnten für die Bahnfahrt bis zum Badischen Bahnhof »Inlandsreisen« beantragen. Zum Charme der Stadt und zu den »Aquisitionsgehilfen« für Prognos gehörten und gehören zweifellos auch die hervorragenden Restaurants, das Stucki etwa, in dem der gesamte Verwaltungsrat der Stadtsparkasse Köln zu »tagen« liebte, oder das Donati am Rhein.

Wenn Berlin heute die höchste Zahl an klugen Prognos-Köpfen aufweist, dann liegt das nicht alleine im allgemeinen Trend, in die neue arme und sexy deutsche Hauptstadt zu ziehen. Schon vier Jahre vor dem Mauerfall haben wir ein Büro im damaligen West-Berlin – in der Nürnberger Straße – eröffnet. Berlin war – so der Eindruck – auf vielen Feldern besonders beratungsbedürftig. So hat ein großes Prognos-Team vor Ort den damaligen Leiter der Berliner Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bob Layton bei der Akquisitionsstrategie beraten, Berliner Kompetenzfelder ermittelt und ein Standortkataster auf EDV entwickelt. Vieles davon ist im politischen Gestrüpp verschwunden. Auch der Rat, Berlin zur führenden Stadt für innovative Verkehrstechnik beispielsweise mit einem Modellversuch »Elektroautos« zu entwickeln.

Heute werden vom Standort Berlin die verschiedenen Ministerien in einem breiten Fächer von Fragen und Problemen beraten. Einer der besonders erfolgreichen Schwerpunkte war und ist die Konzeption einer zukunftstauglichen Familienpolitik.

## **7 Der Prognos-Preis, das Prognos-Forum Zukunftsfragen und der Freundeskreis**

Preise gibt es heute wie Sand am Meer. 1981 war das noch anders. Der Freundeskreis der Prognos war schon 1979 zum 20. Geburtstag von Prognos gegründet worden. Er sollte eine veritable Alumni-Organisation werden, also Ehemalige und andere Freunde zusammenbringen. Eine Melange aus Nostalgie und Marketing. Einer von uns, in meiner Erinnerung Jörg Dieter, ein ehemaliger Prognos-Unternehmensberater und dann Vorstand der Stadtsparkasse Köln, hatte die kluge Idee, einen Prognos-Preis des Freundeskreises »für hervorragende Beiträge zu wichtigen Zukunftsthemen« zu stiften und ihn jährlich anlässlich einer hochkarätigen Veranstaltung, dem Prognos-Forum Zukunftsfragen, zu vergeben. Mit dem Preis war kein Geld verbunden, lediglich die Ehre, in Basel aufzutreten und über das gewählte Thema zu diskutieren. Die Idee hatte großen Erfolg. Preisträger der ersten Jahre waren Heinz Nixdorf, Renate Merklein, die eidgenössische Kommission für Jugendfragen, der Unternehmer George H. Endress und Ralf Dahrendorf (1982). Weitere prominente Preisträger und Gastredner waren C. F. von Weizsäcker, Franz Vranitzky, Herbert Giersch, Hans-Dietrich Genscher, Hubert Markel, Willem Duisenberg, Helmut Schmidt und Pascal Couchepin. Zu den ausgezeichneten Unternehmen gehörten etwa Siemens, IBM, Der Channel Tunnel, Wella, Migros und Ritter.

1982 drehte sich zum Beispiel alles um die – von Hannah Arendt entliehene – Frage »Geht uns die Arbeit aus?«. Die Gedanken der Preisträger zu diesem noch heute aktuellen Thema – und die Beiträge von Prognos-Leuten – waren wahrlich interessant. So entschied man sich mit dem Stuttgarter Verleger Horst Poller zu einer Buchreihe. Die Themen zeigen, wie früh das Basler Institut drängende Fragen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung erkannt und problematisiert hat – und gleichzeitig, wie stark diese Bretter sind und wie lange die Politik braucht, um zu geeigneten Lösungen zu kommen. Die Themen der folgenden Jahre waren etwa »Marktsättigung oder Ideenlosigkeit« (1983), »Der Staat als Pionier« (1986), »Erfolge mit Dienstleistungen« (1987), »Umwelt 2000« (1992), »Vorsprung durch Wissen – Anregungen für ein modernes Wissensmanagement« (1997) oder »Europas Zukunft gestalten – Chancen durch Innovation« (1998). Die Analysen und die Vorschläge für geeignete Strategien etwa zur Arbeitsmarkt- oder zur Innovationspolitik lesen sich noch heute so aktuell wie vor ein oder zwei Jahrzehnten.

Mit der Reihe »Prognos Forum Zukunftsfragen« beim Poller-Verlag, in der dann auch einige der großen Prognos-Reports erschienen, wurde eine erfolgreiche Tradition aus den 1960er Jahren wieder aufgenommen. Damals verlegte der Kohlhammer Verlag wichtige Grundlagenstudien der Prognos als Prognos-Studien, zum Beispiel Wolfgang Uebe »Industriestruktur und Standort«, Heik Afheldt »Infrastrukturbedarf bis 1980« oder Dieter Schröder »Wachstum und Gesellschaftspolitik«. Die Guillotine, die dieser Reihe ein Ende setzte, waren die Forderungen des Verlages nach höheren Druckkostenbeiträgen.

## 8 Die unzähligen ungeplanten »Töchter«

Das »Phänomen Prognos« ist nicht vollständig beschrieben, wenn seine Rolle als Inkubator für eine Vielzahl von Ablegern nicht erwähnt würde. Einzelne Berater oder ganze Teams haben sich mit speziellen Angebotsprofilen selbstständig gemacht. Entweder weil Prognos diese Arbeitsfelder nicht oder nicht mehr bearbeiten wollte oder auch weil sie mit den Arbeitsbedingungen und ihrem Einkommen unzufrieden waren. Zweifellos gab es als Folge der offenen Gehaltsrunden einen Trend zu einer gewissen Nivellierung der Gehälter. Und die Erfolgsbeteiligungen, als Leistungsanreiz gedacht, fielen in manchen Jahren kärglich oder ganz aus, weil ein miserables Abteilungsergebnis den gesamten Gewinn gekostet hatte. Es gab auch besonders erfolgsbetonte Mitarbeiter, die in der kaum ausgeprägten flachen Hierarchie zu wenige Aufstiegschancen für sich sahen oder denen der ganze demokratische Geist im Hause nicht passte. Dennoch, alle wurden sie mit »großem Bahnhof« verabschiedet.

Aus der Reihe der vielen Offsprings sind einige zu nennen, die heute noch erfolgreich »am Markt« sind: Die BAK, Basler Arbeitsgruppe für Konjunkturforschung, mit Christoph Koellreuter, der eine Zeit lang die Konjunkturforschung – unter der Marke 3 K – wesentlich aufgebaut hatte, die »HealthEcon«, ein lange Zeit ebenfalls erfolgreicher Ableger der Gesundheitsmarktforscher bei Prognos und etliche kleinere Marktforschungsbüros. Vor einigen Jahren noch entstand die ProgTrans mit Stefan Rommerskirchen und einem Team als Ausgliederung der seit Jahren anerkannten, erfolgreichen Verkehrsforschung der Prognos.

Neben den ungeplanten Töchtern gab es auch gewollte. Mit der mittlerweile so ins Gerede gekommenen, seinerzeit noch besonders honorigen IKB in Düsseldorf, wurde Anfang der 1980er Jahre die IKB-Consult gegründet. Sie sollte den Mittelstand, die Kernklientel der Bank, bei der zukunftsichernden Aufstellung beraten. Es gab einige sehr gute Mandate. Per