



Neueste
Research-Ergebnisse
eingeordnet von
Expertinnen und
Experten

ZUKUNFTSREPORT

HINWEIS ZUM GENDERING

Wir schreiben über Menschen jeden Geschlechts. Um das sprachlich zu markieren, verwenden wir den Gender-Doppelpunkt, neutrale Formen und Doppelformen. Wo eindeutig nur Menschen eines Geschlechts gemeint sind, ist dies kenntlich gemacht.

IMPRESSUM

ZUKUNFTSREPORT

Herausgeber
 Zukunftsinstitut GmbH
 Kaiserstr. 53
 60329 Frankfurt am Main
 +49 69 2648489-0
 info@zukunftsinstitut.de

Management Board
 Harry Gatterer (Geschäftsführung)
 Prof. Dr. Stefan Tewes (Wissenschaftlicher Direktor)
 Stephanie Gatterer (Kaufmännische Direktorin)
 Marton Liszka (COO)

Team
 Prof. Dr. Stefan Tewes
 (Leitung Research, Konzeption, Autor)

Harry Gatterer
 (Konzeption, Autor)

Prof. Dr. Benjamin Niestroj, Constantin Melchers,
 Helen Keller, Gregor Kroismayr,
 (Data Research)

Christoph Kristandl
 (Inhaltliche Leitung)

Verena Edinger, Julia Pöllmann
 (Informationsdesign)

Carolin Tewes
 (Marketingstrategie)

Thomas Schrang
 (Plattform)

Miljan Lazarevic,
 Helena Botzenhardt
 (Marketing, Media)

Marlene Strassmayr
 (Projektmanagement)

Stephanie Gatterer
 (Kalkulation und Pricing)

PUBLIKATION

storyboard GmbH
 Wiltrudenstraße 5
 D-80805 München
 www.storyboard.de

Geschäftsführung
 Marie Bressemer, Christine Fehenberger,
 Dr. Markus Schönmann

Team
 Carolina Waitzer
 (Projektmanagement)

Peter Gaide
 (Redaktionsleitung)

André Bosse, Matthias Kriegel, Martin Haase,
 Markus Albers, Anne Hünninghaus, David Sel-
 bach, Ulrich Bindseil, Marie Welling, Mia Pankoke
 (Autor:innen)

Shirin Soltanabadi, Lena Kaeß, Mirijam Pelikan
 (Redaktionelle Mitarbeiter:innen)

Hendrike Tesch, Anika Frodl, Christina Graf
 (Bildredaktion)

Alexandra Barlow
 (Art-Direktion und Gestaltung)

Julia Bajohr, Sophia Rackl
 (Grafik)

storyboard GmbH
 (Lektorat)

Druck
 Zarbock GmbH & Co. KG

Papier
 Respecta 100 Satin FSC Recycled Credit

ISBN 978-3-9825375-4-2
 © Zukunftsinstitut GmbH, Juli 2023
 Alle Rechte vorbehalten.



„DAS JAHR DES FUNDIERTEN HANDELNS!“

Liebe Leser:innen, 2024 ist das Jahr des fundierten Handelns!

Angesichts einer Welt mit immer neuen Instabilitäten im Außen kommt einer fundierten Basis, die Sicherheit im Innen gibt, verstärkte Bedeutung zu. Die Zeit der schwammigen Möglichkeitsräume ist vorbei. Möglich ist vieles, eigentlich alles. Wir wurden als Weltgemeinschaft zuletzt ja mehrfach davon überzeugt, dass sogar deutlich mehr möglich wurde, als wir je für möglich gehalten hätten. Die entscheidenden Fragen sind nun umso mehr: Wie erhalten und sichern wir unsere Handlungsfähigkeit? Was gibt uns Halt und Sicherheit für unsere unternehmerischen Entscheidungen? Wie handeln wir, um zu gewährleisten, dass unsere Organisationen eine Zukunft haben? Fragen, die sich der Überzeugung des Zukunftsinstituts nach nur mit entsprechender Fundierung beantworten lassen: mit belastbaren Daten, anwendbaren Erkenntnissen und darauf aufbauenden wirksamen Handlungen.

Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Arbeit im Zukunftsinstitut für Sie in bahnbrechendem Maße weiterentwickelt. Einen Einblick in diese Transformation unseres stolzen, in diesem Jahr 25 Jahre alt gewordenen Unternehmens, sowie der gesamten Trend- und Zukunftsforschung geben wir Ihnen zu Beginn dieses Zukunftsreports. Diese Ausgabe ist die erste ihrer Art, die auf unserem neuen Research-Standard basiert. Damit ist sie der stabile Begleiter in das Jahr des fundierten Handelns, für all jene, die nicht nur Zeugen von Veränderungen sein wollen, sondern auch Akteure in der Gestaltung einer prosperierenden Zukunft. Mit der vorliegenden Auswahl unserer neuesten Forschungsergebnisse aus verschiedenen Research-Bereichen legen wir den Fo-



Foto: Zukunftsinstitut

Marlene Strassmayr und Christoph Kristandl freuen sich gemeinsam mit dem storyboard-Team, Ihnen mit dem Zukunftsreport den großen Ausblick 2024 vorlegen zu dürfen.

Treten Sie mit dem Zukunftsinstitut in Kontakt:
info@zukunftsinstitut.de

kus auf Trends, die die Zukunft von Unternehmen in einer globalisierten Wirtschaft, in einer sich massiv wandelnden Arbeitswelt sowie einer in Richtung Adaption entwickelnden Handelslandschaft prägen werden. Erfahrene Expertinnen und Experten helfen Ihnen mit ihren multidisziplinären Praxisperspektiven zusätzlich dabei, unsere belastbaren Ergebnisse in unternehmerische Anwendung zu bringen.

Als Menschen, die in ihren Organisationen heute die Weichen für morgen stellen möchten, finden Sie in diesem Zukunftsreport thematisch breite und inhaltlich tiefe Ansätze

für Ihre Arbeit. Nutzen Sie dies, um die prägenden Strömungen der kommenden Jahre zu entdecken und lassen Sie uns gemeinsam tiefer blicken, um die Entwicklungen, die unsere Zukunft formen, nicht nur zu verstehen, sondern sie mit klarem Blick und fundiertem Wissen aktiv zu gestalten.

Viel Freude beim Lesen, Reflektieren und Handeln!

*Marlene Strassmayr und
Christoph Kristandl*

INHALT



16
MEGATREND
GLOBALISIERUNG



52
MEGATREND
NEW WORK



114
RETAIL

Sonstiges

- 04 Editorial
- 08 Einführung: Wie das ZI Zukunft erforscht

18 Eco Proposition

Warum Nachhaltigkeit zunehmend Wettbewerbsvorteil und Teil der Unternehmensstrategie wird.

26 Blockbuster Alliances

Allein lässt sich wenig bewegen, deshalb schmieden immer mehr Länder Allianzen. Für manche Unternehmen dürfte es kompliziert werden.

32 CBDC – Digitales Zentralbankgeld

Bargeld ist auf dem Rückzug. Die EZB arbeitet bereits am digitalen Euro. Es gibt Kritik – aber auch Antworten darauf.

38 Dependability

Wie Unternehmen dank KI künftig strategische Abhängigkeiten minimieren und damit resilienter und nachhaltiger werden können.

44 Friendshoring

Immer mehr Volkswirtschaften suchen nach Partnern, mit denen sie risikoarm Handel treiben können. Doch was sind die Konsequenzen? Ein Pro und Contra.

54 Technosoziale Arbeitswelt

Was die Symbiose von Mensch und Technologie für Unternehmen bedeutet – und welche Handlungsfelder wichtiger werden.

64 Digital Work Skills

Dank welcher Fähigkeiten und Fertigkeiten das Emanzipationsprojekt New Work doch noch gelingen kann.

72 Happiness Approach

Glück in der Arbeit hat viele Gesichter und Gründe. Wir stellen einige davon vor.

86 Explorer Networks

Was man vom erfolgreichen Gründerzentrum UnternehmerTUM lernen kann.

90 Dealing with Regulations

Das Dickicht an Regulierungen wird dichter. Unternehmen sollten sich davon trotzdem nicht abschrecken lassen.

98 KI-Empowerment

Die Künstliche Intelligenz gibt uns Milliarden von Antworten. Aber stellen wir die richtigen Fragen?

116 Adaptive Organisationen

Wer stagniert, verliert: Kaum ein Unternehmen hat das so verinnerlicht wie der Disney-Konzern. Eine Nahaufnahme.

132 Adaptive Erlebnisswelten

Konsum besitzt für Kund:innen einen echten Mehrwert, wenn er zum Event wird. Retail-Unternehmen, die das schaffen, sind Gamechanger.

140 Digitale Kundenzentrierung

Digitale Werkzeuge sind der Schlüssel, um individuelle Kundenwünsche zu erfüllen. Das Beispiel Mobilität.

146 Trend Lab

Trends entfalten ihr wahres Potenzial, wenn sie in die Geschäftsentwicklungen integriert werden. Willkommen im ZI-Trend Lab!

148 Future Circle

Wie man mit dem ZI-Premium-Produkt Zukunftsgestalter:in einer Organisation wird.

150 Über das ZI

Wer wir sind, was wir tun und weshalb Kunden von uns profitieren.

Fotos: iStock/peterschreiber.media, AdobeStock/Damian Sobczyk, AdobeStock/Marina Фадеева

SITZT DIE UMWELT SCHON IN IHREM BOARD?

Nachhaltigkeit ist kein Add-on oder Hygienefaktor. Sie wird als Eco Proposition zunehmend Wettbewerbsvorteil, Teil der Unternehmensstrategie – und sie wandelt das Verständnis von Unternehmertum.

VON HARRY GATTERER



Unternehmen versuchen seit jeher herauszufinden, wonach sich der Mensch sehnt, was sich die Kundschaft wünscht – welchen Nutzen das Produkt also dem Konsumenten bringt. Sie haben sich daher angewöhnt, ihren Kund:innen eine Art Versprechen zu geben: die Value Proposition. Apple formulierte eine solche 2001, als es den iPod auf den Markt brachte und das Produkt nicht mit technischen Fakten bewarb, sondern seinen Käufer:innen etwas in Aussicht stellte: „1.000 songs in your pocket“. Über 20 Jahre später beweist Apple erneut sein Gespür für wesentliche Veränderungen, denn der Tech-Gigant nahm 2023 medienwirksam die Vorreiterrolle für einen Trend ein, den unser Megatrend Research global identifizierte: Den Switch von der Value Proposition zur Eco Proposition.

WIR ERLEBEN DEN BEGINNEN- DEN SIEGESZUG EINES NEUEN ÖKOKAPITALISMUS

Sinngemäß ist die Value Proposition eine Art Angebot, eine Behauptung – und am Ende eine Hoffnung. Unternehmen, die eine Value Proposition formulieren, stellen also gewissermaßen einen Antrag – und der Kunde vertraut darauf, dass sich dieser erfüllt. Die Eco Proposition stellt eine Weiterentwicklung dar, denn sie betrachtet die ganze Bandbreite der Angebote für Kund:innen: den Kundenwert, den unternehmerischen Wert und den ökologischen Wert. Alle drei Bereiche sind essenziell, um zukunftsfähige Angebote zu entwickeln.

Dass der ökologische Wert für Unternehmen zunehmend wichtig wird, liegt vordergründig an dem steigenden Umweltbewusstsein der Kundschaft in den letzten Jahren, das etwa in den USA in allen Altersgruppen dokumentiert ist. Fridays-for-Future-Bewegung, Extremwetterereignisse wie Dürre- und Hitzewellen, Waldbrände und Ernteaussfälle haben das Bewusstsein für den Klimawandel auch in Europa in der Mitte der Bevölkerung etabliert. Doch: Am Regal, sprich dem Ort der Kaufentscheidung im Supermarkt, tut und tut sich immer noch zu wenig, um den Wandel entscheidend zu vollziehen. Das Streben nach „Pro Nature“

endet für viele Menschen einfach dann, wenn „Nature“ teurer bzw. zu teuer ist. Erst die Vernetzung des Themas über Systemgrenzen hinaus hat Ökologie wirklich vorangebracht. Mit anderen Worten: Der Konsument ist hier nicht der König allen Entscheidens. Politik, Wirtschaft, Legitimation und Gemeinschaft – insbesondere in Form von NGOs – bilden systemübergreifend das Rückgrat dieser Entwicklung. Das bedeutet auch: Im Kontext von Konsum stellen die Käufer:innen die letzte, nicht die erste Vollzugsstelle dar. Die EU ver-



Ab 2025 verfolgt Apple den Plan, in allen Magneten zu 100 Prozent recycelte Seltene Erden zu verwenden.

Foto: Apple

Das Streben nach »Pro Nature«
endet für viele Menschen einfach
dann, wenn »Nature« teurer
bzw. zu teuer ist.



Nachhaltig konzipierte Bürogebäude mit viel Grün und Glas tragen dazu bei, die Klimabilanzen urbaner Räume zu verbessern.

sucht im Rahmen des Green Deals mit entsprechenden Gesetzen steuernd einzuwirken. Die veränderten Werte, welche sich in Kundenwünschen und neuen Rahmenbedingungen manifestieren, führen insbesondere in der Konsumgüterbranche zu Anpassungen bei Produkten und Produktion sowie zu reihenweise Nachhaltigkeitszielen.

Bei tieferer Betrachtung basiert der Trend zur Eco Proposition allerdings auf komplexen Zusammenhängen. Unser Megatrend Research identifizierte ne-

ben New Economic Models auch die Innovationskraft made in China als wichtiges Trendkonzept. China ist mit seinen Innovationen „per Entscheidung von oben“ auf dem Weg, grüner zu werden. Natürlich in einer ausgeprägten Ambivalenz – die Strategie des Landes ist mit europäischem Denken kaum zu fassen. Aber schon durch die schieren Dimensionen seiner Maßnahmen ist China auf dem Vormarsch und zwingt Europa in seine Eco Proposition: bis 2050 erster klimaneutraler Kontinent werden. Hier wiederum wird auch Europas Ambivalenz erkennbar, denn ganz ohne „Made in China“ wird sich das nicht realisieren lassen. Zu stark sind die globalen Abhängigkeiten und die Innovationskraft aus China, wie etwa das Beispiel Auto demonstriert: Ob es umwelttechnisch klug ist, chine-

sische E-Autos mit hohen Zöllen auszustatten, darf bezweifelt werden. Als Standortsicherung sind Zölle indes ein probates Mittel.

DAS GELD LENKT UM AUF GRÜN

Als stärkstes Trendkonzept und größter Treiber hinter dem Trend Eco Proposition wurde in unserem Research Green Finance ersichtlich. Etablierte Unternehmen müssen sich den Markt mit Start-ups teilen, die sich dem ökologischen Wirtschaften verschrieben haben. Laut Green Startup Monitor 2023 erreicht der Anteil grüner Start-ups mit 35 Prozent im Jahr 2023 einen Höchststand. Hinzu kommt eine

wachsende Cleantech-Industrie. Diese Querschnittsbranche beheimatet viele Wirtschaftszweige: Sie umfasst grüne Technologien, Produkte oder Dienstleistungen, die dabei helfen, Ressourcen zu schonen, Schadstoffe zu minimieren oder Prozesse zu optimieren. Der Umwelttechnologie-Atlas für Deutschland prognostiziert: Das weltweite Marktvolumen der Umwelttechnik und Ressourceneffizienz wird sich von mehr als 4.628 Milliarden Euro (2020) bis 2030 voraussichtlich auf über 9.383 Milliarden Euro erhöhen. Allein der deutsche Greentech-Markt wächst laut Atlas um 8,1 Prozent pro Jahr. Im jährlich erscheinenden Global Cleantech 100 Report wurden 2023 44 Prozent mehr Unternehmen nominiert als im Vorjahr.

Es ist Bewegung im Markt und auch Risikokapitalgeber beginnen, klimafreundliches Wirtschaften zu fördern. Der Evergreen Impact-VC Aenu etwa oder Econnex investieren ausschließlich in Unternehmen, die dabei helfen, gesellschaftliche oder ökologische Probleme zu lösen. Es ist der beginnende Siegeszug eines neuen Ökokaipitalismus: Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit finden zueinander.

Das heißt, die Angebote von Unternehmen besitzen einen tatsächlichen ökologischen Mehrwert, der von den Kund:innen als solcher verstanden und gekauft wird. Die Angebote erschöpfen sich also nicht in vermeintlich grünen Marketingkampagnen. Sie machen damit nicht nur einen Teil der nachhaltigen Transformation aus, sie sind die nachhaltige Transformation.

DER NEUE STAKEHOLDER AM TISCH

So sieht das auch Apple, das sein Engagement für Umweltschutz und Nachhaltigkeit kreativ darzustellen weiß. Das fiktive Treffen der Apple-Führungsriege mit „Mutter Natur“, gespielt

von Oscar-Preisträgerin Octavia Spencer, ist nicht nur ein gelungener Marketing-Coup, es dokumentiert auch den strategischen Stellenwert seiner Eco Proposition. Maßnahmen wie die Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks und die Erreichung von Netto-Null-Emissionen bis 2030 sollen nicht nur Mutter Natur, sondern vor allem die Apple-Kundschaft überzeugen. Die eigene Umweltverantwortung zu kommunizieren und Fortschritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und geringeren Umweltauswirkungen zu zeigen, ist Apples Antrag auf eine bessere Zukunft. Nachhaltige Materialien, kunststofffreie Verpackungen, recyceltes Aluminium, erneuerbare Energie in allen Apple-Büros, Geschäften und Datenzentren, emissionsreduzierter Transport, Investments in weltweite Projekte, die Boden, Pflanzen und Bäume schützen, reduzierter Wasserverbrauch ... all das soll das Vertrauen in Apples Innovationskraft und das gemeinsame Ziel einer intakten Umwelt stärken. Wer eine klimaneutrale Apple Watch – oder eines der



Tech-Gigant Apple will mit seinen Produkten digitale Tools, CO₂-Neutralität und Nachhaltigkeit zusammenbringen.



Fotos: AdobeStock/Artinum, Apple (2)

Es empfiehlt sich, den Trend zur Eco Proposition vorausschauend auf dem Schirm zu behalten, um die weitere Entwicklung genau zu beobachten.

anderen bis 2030 allesamt mit Netto-Null-Klimaeinfluss produzierten Apple-Geräte – kauft, trägt seinen Teil dazu bei, so das Narrativ.

NEUE PROFIT-FOR-UNTERNEHMEN

Auch wenn Apple als leuchtendes Beispiel dient, der Trend zur Eco Proposition zeigt sich in einer Vielzahl der von uns analysierten globalen Quellen und so verwundert es nicht, dass sich auch in Europa immer mehr Unternehmen vorausschauend in diese Richtung entwickeln.

Ein echter Eco-Proposition-Pionier ist das Kölner Mode-Label Armedangels, das sich nicht nur von seinen Anfängen 2007 an als Gegenentwurf zu Fast Fashion und CO2-intensiver Produktion deklarierte, sondern es auch geschafft hat, Nachhaltigkeit in der Branche salonfähig zu machen und sie zugleich als Wettbewerbsvorteil zu positionieren. Die Gründer nehmen für sich in Anspruch, nicht nur Mode zu machen, sondern damit Veränderungen für den Planeten und Menschen einzuläuten.

Sehr klar positionierte sich 2023 auch der börsennotierte Stiftheersteller Edding. Im Zuge seiner strategischen Neuausrichtung wolle man nicht mehr in erster Linie profitorientiert sein, sondern sich zu einem Unternehmen wandeln, dessen erklärter Zweck die Nachhaltigkeit ist. Dieses veränderte Rollenverständnis mag vielen als Rütteln an den Grundfesten, an zentralen Werten und Herangehensweisen des Unternehmertums erscheinen. Doch es ist eine zutiefst langfristig gedachte unternehmerische Entscheidung. Eine Transformation, die nicht ideologisch



Die Modemarke Armedangels aus Köln bringt sich als Gegenpol zu Fast Fashion ins Spiel.

motiviert, sondern im Sinne der Sicherung des Unternehmens und seiner Geschäftsgrundlage vollzogen wird. „Unsere Strategie ist nicht erfolgreich, wenn wir nur die definierten Umsatz- und Ergebnisziele erreichen“, sagte Chief Business Officer Thorsten Strepelhoff dem Handelsblatt. Edding-Chef Per Ledermann ergänzte, ein stabiles ökonomisches Fundament sei nun nicht mehr Unternehmenszweck, sondern die Voraussetzung, damit Edding einen Beitrag zum Erhalt einer lebenswerten Zukunft leisten könne. Man wolle von einem „For-profit“-Unternehmen zu einem „Profit-for“-Unternehmen werden.

AUSBLICK FÜR DIE NÄCHSTEN JAHRE

Unternehmen bemühen sich mehr denn je, ökologische Verantwortung und wirtschaftlichen Erfolg miteinander zu verbinden. Einige werkeln dabei

nur am Bestehenden und färben ihre Praktiken grün, was langfristig allerdings leicht durchschaubar und damit mit hohem unternehmerischen Risiko verbunden ist. Andere stellen ihren ganz eigenen Eco Impact ins Zentrum ihres unternehmerischen Handelns.

Im Moment ist noch beides möglich. Unsere Research-Ergebnisse zeigen, dass sich der Trend zur Eco Proposition aktuell im Develop-Stadium befindet. Es empfiehlt sich daher, ihn vorausschauend auf dem Schirm zu behalten, um die weitere Entwicklung genau zu beobachten. Für Unternehmen, die jetzt vorausschauend ihre Eco Proposition entwickeln möchten, ist die Beschäftigung mit Innovationen im Bereich von Green Finance, aber auch mit neuen ökonomischen Modellen ebenso relevant wie die eigene Innovationskraft.



REAL DIGITAL

EPOCHAL

STABILITÄT IM DIGITALEN ZAHLUNGSVERKEHR

Im Zuge der Digitalisierung befindet sich das Bargeld auf dem Rückzug. Dass es ganz verschwindet, kann nicht ausgeschlossen werden. Entsprechend wichtig ist es, sich rechtzeitig mit dem Trend CBDC – digitales Zentralbankgeld – zu beschäftigen. Ulrich Bindseil gibt uns Einblicke in die Strategie der EZB, die Arbeit am digitalen Euro und die Kritikpunkte – Antworten darauf inklusive.

SUPPLY CHAIN

DEPENDABILITY

Nicht nur die Lieferketten selbst, sondern auch die Krisen, die sie zum Stocken bringen, sind zunehmend komplex. Der Begriff Dependability beschreibt, wie Unternehmen strategische Abhängigkeiten minimieren und damit resilienter und nachhaltiger werden. Ein Verbündeter dabei ist zunehmend die Künstliche Intelligenz, wie das Projekt PAIRS der Bundesregierung zeigt.

VON MIA PANKOKE



DANK
KI IM
FLUSS

PRO UND CONTRA

FRIENDSHORING

Ist Friendshoring die beste Lösung für den internationalen Handel?

In Zeiten geopolitischer Konflikte orientieren sich Staaten und Unternehmen bei der Wahl ihrer Handelspartner um. Der Trend Friendshoring markiert einen neuen Weg, der auf Vertrauen sowie einer gemeinsamen Wertebasis fußt und auch den Austausch von Technologien, Know-how und Innovationen forciert. Derart freundschaftliche strategische Partnerschaften sollen das Risiko minimieren, dass Lieferketten reißen, Nachschubwege stocken oder Energiekrisen entstehen. Doch was sind mögliche Konsequenzen dieser neuen Handelspolitik?



**DIE
TECHNO**

**SOZIALE
ARBEITSWELT**

Foto: AdobeStock/Damian Sobczyk

Was die Symbiose von Mensch und Technologie für Unternehmen bedeutet – und welche Handlungsfelder für eine erfolgreiche technosoziale Arbeitswelt immer wichtiger werden.

**KANN
WEHR**

DIE SACHE IST KOMPLEX,

REGULIERUNGEN

Das Dickicht an Regulierungen wird immer undurchdringlicher, die Dynamik stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Susanne Dehmel, beim Digitalverband Bitkom zuständig für die Themen Recht und Sicherheit, plädiert in Anbetracht des Trends Dealing with Regulations an den Gesetzgeber, die Belange der Unternehmen im Blick zu haben. Den Firmen rät sie, sich von der Komplexität nicht abschrecken zu lassen: Wer proaktiv am Ball bleibt, erzielt Wettbewerbsvorteile und verhindert böse Überraschungen.



**ABER WEGDUCKEN
GILT NICHT**



Foto: © 2023 Disney

IF YOU CAN DREAM IT,

Wer stagniert, verliert: Adaptive Fähigkeiten werden für moderne Unternehmen branchenübergreifend zur wichtigsten Überlebensstrategie. Ein Big Player, der diese Kunst beherrscht, feierte 2023 sein 100-jähriges Jubiläum: Disney – Traumfabrik und Multimediakonzern. Was können Unternehmen von dieser adaptiven Organisation und ihren Strategien lernen?

VON MATTHIAS KRIEGEL

YOU CAN DO IT



Foto: AdobeStock/suthivan

Gestatten: Der Robo-Barista, der genau weiß, wie ich als Stammkund:in meinen Kaffee am liebsten mag.

Konsum besitzt für Kund:innen immer häufiger erst dann einen echten Mehrwert, wenn er **zum Event** wird. Gekoppelt ist diese Sehnsucht an **globale gesellschaftliche und politische Entwicklungen**. Retail-Unternehmen, die solche Consumer-Erlebnisse ermöglichen und inszenieren, sind Gamechanger. Sie gestalten: Adaptive Erlebnissewelten.

VON ANDRÉ BOSSE

MAKING THE REAL D

BIETEN, WAS GLÜCKLICH MACHT

LEADERS ON TRACK



Foto: Midjourney

Viele Produkte und Services scheitern, weil sie an den Bedürfnissen der Verbraucher:innen vorbeigehen. Dabei gibt es heute einen Werkzeugkasten, der individuelle Ansprüche und Wünsche sichtbar macht: die Digitalisierung. Mit ihren Tools zu arbeiten, ist essentiell, zum Beispiel für die Mobilitätsbranche. Ein Blick auf digitale Kundenzentrierung und Pionierleistungen auf dem Weg dorthin.

Als im Jahr 1914 unter der Leitung von Henry Ford mit dem Modell T, Spitzname „Tin Lizzie“, zum ersten Mal ein Auto vom Fließband lief, begann nicht nur das Zeitalter des Automobils, sondern auch das der Massenproduktion. Der Fokus lag dabei eindeutig auf dem Preis, Aspekte der Gestaltung spielten keine Rolle. Den Ford T gebe es in jeder Farbe, soll Henry Ford gesagt haben, Hauptsache er sei schwarz. Ein Zitat, das heute schmunzeln lässt. Aber schon damals lief ihm die

Konkurrenz schnell den Rang ab. Die Mitbewerber Chrysler und General Motors produzierten Autos mit neuen Designs sowie besserer Motorisierung, die den Konsument:innen die Möglichkeit boten, mit dem Autokauf ihren individuellen Geschmack auszudrücken. Hier zeigte sich erstmals, was bis heute gilt: Verbraucher:innen wollen mit ihren Konsumentscheidungen ihre Persönlichkeit zeigen und schärfen. Sie tragen über Produkte ihr Inneres nach außen – und grenzen sich so von anderen ab.

Über das Zukunftsinstitut

UNSER AUFTRAG

Das Zukunftsinstitut tritt an, um den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel in seinen Mustern zu erforschen, zu beschreiben und daraus fundierte Ableitungen für individuelle und organisationale Entscheidungen zu ermöglichen.

UNSER ZIEL

Das Zukunftsinstitut will neue Handlungsräume eröffnen und die Zukunftskompetenz in der Gesellschaft erhöhen, um gemeinsam die positive Entwicklung von Menschen und Organisationen voranzutreiben.

UNSERE GRUNDSÄTZE

Zukunft ist ein Handlungsraum. Eine mutige und kritisch-optimistische Haltung sowie ganzheitliches und systemisches Denken sind die Fundamente erfolgreicher Zukunftsarbeit.

zukunftsInstitut

Das **Zukunftsinstitut** ist ein renommiertes, deutsches Forschungs- und Beratungsunternehmen, das sich auf die systemische und datenbasierte Analyse von Trends sowie das Aufzeigen zukünftiger Entwicklungen spezialisiert hat. Mit seinen belastbaren und anwendbaren Research-Ergebnissen hilft es Unternehmen, Regierungen und Organisationen dabei, die Auswirkungen zukünftiger Veränderungen auf ihre Geschäftstätigkeit zu verstehen und ihre Strategien entsprechend anzupassen und zu entwickeln. Im Kern stehen hierbei die Megatrends, eines der international erfolgreichsten Modelle der Zukunftsarbeit.

zukunftsinstitut.de
zukunftsinstitut.digital

zukunftsInstitut

MANIFEST

- 1** Wir erkennen, benennen und beschreiben die Zukunft.
- 2** Wir denken ganzheitlich und systemisch.
- 3** Unsere Arbeit öffnet neue Räume im Denken.
- 4** Unsere Erkenntnisse erhöhen die Zukunftskompetenz.
- 5** Unser Ziel ist Wirksamkeit.
- 6** Wir wirken, indem wir frühzeitig erkennen.
- 7** Wir stehen für einen kritischen Zukunftsoptimismus.

**UND:
DU DARFST ZUKUNFT AUCH NEU DENKEN.**