

2030 – So leben und arbeiten wir in der Zukunft



Der Chairman des Zukunftsforschungsinstituts 2b AHEAD ist derzeit der gefragteste Redner zu Zukunft und Innovation. Mit mehr als 800 Keynotes vor 300.000 Managern prägt er die Zukunftsstrategien der Unternehmen. Dieses Handout beschreibt die wichtigsten Themen seiner Keynote über das Leben in den kommenden zehn Jahren bis zum Jahr 2030. Vielen Dank, dass Sie sich von ihm haben inspirieren lassen, sich noch weiter mit der Zukunft zu beschäftigen. Sven Gabor Janszky und sein 2b AHEAD ThinkTank haben Ihnen eine Vielzahl ihrer wissenschaftlichen Zukunftsstudien und Trendanalysen zur kostenlosen Verfügung gestellt. Bitte erkunden Sie Ihre eigene Zukunft unter: www.zukunft.business und werden Sie Teil von 2b AHEAD. **Wir wünschen Ihnen eine große Zukunft!**



Sven Gábor Jánszky (Jahrgang 1973) ist Chairman des größten Zukunftsinstituts Europas, des „2b AHEAD ThinkTank“. Auf seine Einladung treffen sich seit 2003 CEOs und Innovationschefs der Wirtschaft und entwerfen Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden zehn Jahre.

Seine Trendbücher „2030“, „2025“ und „2020“ werden von Unternehmen als Szenario für Zukunftsstrategien genutzt. Sein Buch „Rulebreaker“ ist eine Anleitung zur Eroberung neuer Märkte durch bewusste Regelbrüche. Jánszky coacht Top-Manager, gibt Unternehmen ihre Zukunftsbilder, berät Vorstände zu Zukunfts- und Digitalstrategien, entwickelt datengetriebene Geschäftsmodelle und ist gefragter Keynotespeaker auf Strategietagungen in Deutschland und Europa.

Hand aufs Herz! Lieben Sie Ihre Zukunft? Oder haben Sie Angst vor ihr? Ich bin immer wieder verblüfft, wie selbst hochdekorierte Vorstände und Top-Manager bei dieser einfachen Frage ins Grübeln kommen. Es ist regelmäßig der Abschluss meiner Keynote, wenn ich dem Publikum die Frage nach ihrer eigenen Verantwortung stelle.

Die Weisheit hinter der Frage ist simpel: Zukunft ist nicht gut oder schlecht. Sie ist nicht richtig oder falsch. Zukunft ist großartig für diejenigen, die den kommenden Möglichkeiten mehr vertrauen, als dem bisher Erlebten. Und sie ist grauenhaft für jene, die glauben, dass das Beste im Leben schon hinter ihnen liege. Zukunft ist eine Frage Ihres Blickwinkels. Wenn wir über unsere Zukunft nachdenken, dann sollten wir ehrlich zu uns sein. Ihre Zukunft besteht aus drei Teilen:

Zum einen sind da all die technologischen und gesellschaftlichen Trends, die das Umfeld bestimmen, in dem wir leben und arbeiten. Dieses künftige Umfeld kann niemand von uns wirklich beeinflussen. Wir Zukunftsforscher können es nur prognostizieren.

Zum zweiten besteht Ihre Zukunft aus dem Ziel, das Sie selbst innerhalb dieses Umfelds erreichen können und wollen.

Und Drittens: Ihr Weg dahin. Unterschätzen Sie seine Bedeutung nicht. Denn auf ihm verbringen Sie die längste Zeit ihrer Zukunft.

Für all diese drei Dinge sind wir Zukunftsforscher zuständig. Das Umfeld analysieren wir in wissenschaftlichen Studien, Ziel und Strategie geben wir den Unternehmen als Strategieberater

und auf dem Weg dahin begleiten wir sie als Coaches. Mein Institut, das größte seiner Art in Europa, tut genau das seit 18 Jahren. Und die Erkenntnis dieser 18 Jahre lässt sich in vier simplen Worten zusammenfassen:

Ich liebe die Zukunft!

... und Sie sollten das auch tun. Lassen Sie mich Ihnen sagen, warum?

In den kommenden zehn Jahren haben wir die Chance, einige der großen Menschheitsträume wirklich nahe zu kommen. Technologisch gesehen, waren wir noch nie näher dran. Wenn wir es richtig machen, dann werden Menschen weniger krank sein und mindestens 120 Jahre lang leben. Wir werden das Energieproblem lösen und weltweit Trinkwasser bereitstellen. Wir werden genug Nahrungsmittel für alle Menschen auf der Welt produzieren, selbst wenn es eines Tages einmal 10 Milliarden sein sollten. Wir werden unsere Ressourcen effizienter nutzen und die Erderwärmung stoppen.

Zugegeben, für die meisten klingt das vermutlich nach Utopie. Und doch reden wir nicht über kommende Jahrhunderte, sondern nur das Jahr 2030.

Es gibt drei Grundlagentechnologien und zehn daraus folgende Technologien, die man kennen sollte, wenn man über die Logistikbranche der nächsten zehn Jahre nachdenkt: Künstliche Intelligenz, Blockchain und Genetik als Basis. Daraus folgend dann Quantencomputer, Predictive und Prescriptive Analytics, Nanotube Electronics, digitale Assistenten, Augmented Reality, selbstfahrende

Autos, kommerzielle Drohnen, block-chainbasierte SupplyChains und 3-D-Druck von nahezu allen Materialien und Produkten.

Dies alles wird nicht nur die globalen Megatrends prägen, sondern Ihr ganz persönliches Leben beeinflussen. Wollen Sie wissen, wie? Ich gebe Ihnen ein paar Beispiele:

Was glauben Sie, wie viele intelligente Assistenten werden Sie 2030 auf Ihrem Smartphone haben? Ich vermute es werden etwa 30 sein. Je einen für Finanzen, Gesundheit, Karriere, Wissen, Kindererziehung, Urlaub, Essen, Mode, Sport, Kultur, ... usw. Jeder von denen ist in seinem Spezialbereich ein besserer Berater als heutige menschliche Experten. Das Ergebnis: Sie treffen bessere Entscheidungen!

Einige dieser Bots sind übrigens selbstfahrende Autos. Sie werden sie lieben. Denn die Fahrt in Robotaxis wird nahezu kostenlos sein. Das bedeutet, jeder kann Auto fahren, auch Kinder, Senioren und Betrunkene. Wir Zukunftsforscher gehen davon aus, dass es 90% weniger Unfälle und weniger Unfalltote geben wird. Und Pendeln wird „Zeit geschenkt“, im Durchschnitt eine Stunde pro Tag in der sie nicht am Lenkrad sitzen müssen, sondern schlafen, lesen, einkaufen oder mit ihren Kindern spielen können. Aufs Jahr gerechnet ist das ein halber Monat! Finden Sie das nützlich? Es ist erst der Anfang.

Die gleichen intelligenten Assistenten sprechen im Jahr 2030 mit menschlicher Sprache und stellen sich auf unserem Wissens- und Humorlevel ein. Der „Opa-Bot“, der nach dem Tod des Großvaters weiter mit der Enkeltochter telefoniert, ist eine der begehrtesten Technologien in

meinem Buch „2030 – Wie viel Mensch verträgt die Zukunft“.

Kurz dahinter in der Beliebtheitsskala steht die nächste Generation von Thermomix & Küchenmaschinen, die auf Basis von Echtzeitdaten aus dem eigenen Körper jede Nahrung zu Medical Food macht.

Klingt komisch? Vielleicht. Aber spätestens, wenn Sie kaum noch krank werden, finden Sie das nützlich. Sie werden erleben, dass ihre Kollegen mehr und mehr ihren Körper optimieren, von 3D-gedruckten Ersatzteil-Herzen bis zu kleinen Genom-Veränderungen die Krankheiten heilen.

Und ja, Sie ahnen es vielleicht schon: Im Tourismus entsteht bis 2030 das signifikante Geschäftsfeld des Wunsch-Baby-Tourismus nach China. Deutsche Frauen fliegen in den Urlaub und kehren mit einem garantiert gesunden Designerbaby im Bauch zurück.

In Deutschland herrscht schon seit fünf Jahren Vollbeschäftigung, die Menschen bereiten sich darauf vor, dass ihnen etwa im Jahr 2045 die Computer endlich die Arbeit abnehmen. Die Schulen vermitteln weniger Wissen und mehr „growth mindsets“.

Die Supermärkte wurden zu Identitätsorten umgebaut, da all die nötigen Produkte sowieso nach Hause geliefert werden.

All diese Technologien und viele mehr, sind heute schon in den Laboren der Wissenschaft verfügbar. Man muss sie sich weder wünschen noch neu erfinden. Sie sind schon da. Die einzige Frage ist, wann sie so kostengünstig an-

geboten werden, dass jeder Mensch davon profitieren kann. Die Antwort: Innerhalb der kommenden zehn Jahre!

Die gute Nachricht: Die Welt wird intelligenter!

Wir Zukunftsforscher reden hier nicht über utopische Visionen, sondern wissenschaftliche Prognosen. Wenn man denen folgt, dann ist diese Entwicklung die logische Folge eines noch nie dagewesenen Intelligenzsprungs in der Welt.

Schon in der Historie gab es jeweils zwei Phänomene, die -wenn sie gemeinsam auftreten- eine sprunghaften Entwicklung der Erklärungsmodelle der Welt und damit auch neue Branchen und Geschäftsmodelle auslösen. Diese beiden Dinge sind: Neue Daten und neue Formeln, die diese Daten in Zusammenhang setzen. Die Beispiele reichen von Alexander von Humboldt in der Natur über Friedrich Gauß in der Mathematik bis hin zu Kopernikus und dem All.

Genau das gleiche passiert in den nächsten zehn Jahren in unserer Welt, nur schneller! Denn als drittes kommt inzwischen die übermenschlich, exponentielle Rechengeschwindigkeit hinzu.

Nun bedeutet ein Intelligenzsprung natürlich nicht automatisch auch einen Fortschritt in Menschlichkeit. Nicht alles was uns nützlich scheint, scheint uns auch menschlich. Das ist der Grund warum durch die technologische Steigerung der Intelligenz in der Welt, bis 2030 wohl einige der größten Menschheitsprobleme gelöst sein werden. Warum aber zugleich auch neue Bedrohungen entstehen, die unser Menschenbild vor große Probleme stellen.

Kampf der Ideologien: Naturalismus vs. Technologismus

Und dies wiederum ist der Grund, warum die Trends in den Zeitungen kommen und gehen, Ihre Zukunft aber von einem Phänomen geprägt sein wird, das uns durch die nächsten zehn Jahre begleiten wird. Es ist der Kampf der letzten verbliebenen Ideologien in der Welt: Der Kampf zwischen Naturalismus und Technologismus. Auf der einen Seite die „Zurück zur Natur“-Jünger und ihre Ideologie die Menschheit solle sich der Natur unterwerfen, um die Welt wieder menschlich ins Gleichgewicht zu bringen. Und auf der anderen Seite die „Make-the-world-a-better-place“-Technologen und ihre Ideologie, nur mit Daten, Algorithmen und Technologie ließe sich die Unfairness der Natur nach den menschlichen Idealen Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit korrigieren.

Wie Sie sehen, glaubt man als nüchterner Zukunftsforscher nicht an die Apokalypse, die täglich in den Zeitungen steht. Warum? Unsere Daten geben einfach keinen Grund für solchen Pessimismus. Im Gegenteil. Bitte lesen Sie das großartige Buch „Factfulness“ des leider schon verstorbenen Hans Rosling. Oder laden Sie seine smarte Schwiegertochter Anna zur Diskussion ein ... unsere gern gepflegte Endzeitstimmung zerstiebt im Angesicht einfacher Fakten.

Und doch gibt es natürlich Veränderungen für unser Leben und unsere Arbeit. Zwar wird in Zeiten von Vollbeschäftigung jeder von uns einen Job haben. Aber es wird für viele nicht der Job sein, den sie heute ausüben. Zwar werden Produktivität und Lohnniveau auf mittlere Sicht weiter steigen und die Menschen werden sich mehr kaufen können. Und

doch wird das Geschäftsmodell des einfachen „Ladens an der Ecke“ zusammenbrechen.

Ihr GeschäftsmodeLL verändert sich!

Ich habe in meinem Vortrag an vielen Beispielen erklärt, wie die Entwicklung der Quantencomputer und die permanente Prognose aller messbaren Prozesse hin zum zentralen Trend adaptiver Produkte führt. In jeder Branche!

Bitte unterliegen Sie nicht länger dem „Deutschen Missverständnis“! Digitalisierung hat nichts mit Vernetzung zu tun! Die Macht der Digitalisierung folgt einem schlichten Dreisatz:

1. **Alles was gemessen werden kann, wird gemessen werden!**
2. **Alles was gemessen wird, kann prognostiziert werden!**
3. **Alles was prognostiziert werden kann, kann verbessert werden!**

So schlicht und doch so brutal! Wer über diesen Dreisatz nachdenkt, der erkennt hierin den Tod des Baugefühls. Denn Ihre hochgepriesene Intuition ist wissenschaftlich gesehen nichts anderes als ihre im Unterbewusstsein abgelegten Erlebnisse. Man könnte auch sagen: Datenpunkte. Es ist müßig zu erläutern, dass Computer mehr dieser Datenpunkte generieren, genauer berechnen, besser simulieren und treffsicherer prognostizieren.

Ich weiß, dass den wenigsten meiner Zuhörer diese Prognose gefällt. Mir selbst ehrlich gesagt auch nicht! Ich bin stolz auf mein Bauchgefühl. Genau wie

Sie auch. Aber ich finde es erträglich, dass unser menschliches Bauchgefühl an Wert verliert, wenn es durch etwas Besseres ersetzt wird. Und wenn wir Menschen diese Entwicklung gestalten und kontrollieren.

Genau dies möchte ich mit den folgenden Erinnerungen an meine Keynote für Sie erreichen. Der Grund meiner vielen Keynotes, meiner Zukunftsstudien, meiner unzähligen Strategie- und Beratungsprojekte mit den Vorständen großer und mittlerer Unternehmen ist nichts anderes ...

Ich möchte, dass meine Kunden Ihre eigene Zukunft erkennen, entwickeln & erreichen.

Doch dafür müssen wir uns ansehen, welche Auswirkungen die technologische Entwicklung in unserer Umgebung haben wird ... vor allem für die Geschäftsmodelle Ihrer Unternehmen.

Lassen Sie mich die wichtigsten nochmals aufzählen:

Wenn die Masse verschwindet

Die wichtigste Auswirkung dieser „intelligenten“ Geräte lässt sich in einem Satz zusammenfassen: „Der Tod der „Masse“! Das Phänomen der „Masse“ wird allmählich aus unserer Gesellschaft verschwinden. Das bedeutet: Es gibt keine „lenkbare“ Masse an Käufern mehr, wenn deren Einkaufszettel durch individuelle,

elektronische Assistenten zusammengestellt wird. Es gibt keine „lenkbare“ Masse an Zuschauern für Werbebotschaften mehr, wenn Fernsehprogramme und Zeitungen individuell zusammengestellt werden. Und wenn nicht mehr der Einkäufer des Supermarktes unser Warenangebot zusammenstellt, sondern der elektronische Assistent in unserem Handy, dann drohen selbst emotional starke Marken an Wert zu verlieren.

Dieser Trend ist unaufhaltbar. Denn die Masse entstand auch bisher nicht aus unserer Sehnsucht zur Masse zu gehören. Sie entstand dadurch, dass einige Menschen die Möglichkeit hatten, sich aus der Masse zu erheben, weil sie mehr oder schnellere Informationen hatten als alle anderen. Wir Wissenschaftler nennen das die Asymmetrie der Informationen. Doch damit ist es in Zeiten der Digitalisierung vorbei. Denn die neue Grundregel lautet: Jede Information für jeden Menschen zu jeder Zeit an jedem Ort. Dies wäre also die größtmögliche Synchronität.

Adaptiv statt individuell: Keine Einheitsprodukte für Einheitskunden zu Einheitspreisen

Die sichtbarste Auswirkung der Digitalisierung auf unsere Lebens- und Arbeitswelten sind die Veränderungen in Produkten und Services. Während heute noch individuelle Produkte als das Non-plus-Ultra der Produktentwicklung gelten, führt die Digitalisierung und die Transparenz des situativen Wandels der Kundenbedürfnisse zu einer neuen Produkteigenschaft: Der Adaptivität!

Adaptiv sind Produkte, die neue Nutzungsszenarien adaptieren können, auch wenn diese nicht vorhergesehen und vorausgeplant wurden. Die Möglichkeit für

den Kunden, sein Produkt jederzeit an seine sich verändernden Nutzungsszenarien anzupassen wird zu einer neuen Produktgeneration der Zukunft führen.

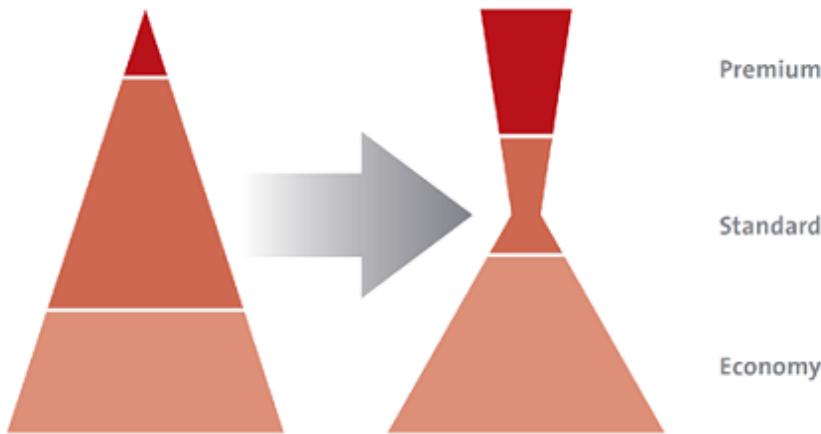
In vielen Branchen sehen wir schon heute, wie adaptive Produkte funktionieren, etwa in den Plänen der Automobilbranche für „Mobility Service Provider“ und beim ersten adaptiven Handytarif. Das Grundkonzept ist immer das gleiche: Da die Bedürfnisse der Menschen entsprechend ihrer Lebenssituationen schwanken, passen sich die Produkte der Zukunft automatisch jederzeit an diese neuen Situationen an.

Die Folge für Geschäftsmodelle: Das Verschwinden des Standard-Bereichs

Dies führt zu einer durchgreifenden Veränderung unserer Märkte. Die ehemalige Marktpyramide mit den klar definierten Economy-, Standard- und Premiumsegmenten gibt es schon lange nicht mehr. Künftig gibt es nur noch zwei ernst zu nehmende Segmente: Den Economy-Bereich und das Premium-Segment.

Die sofort sichtbare Auswirkung dieser Entwicklung ist, dass das Standard-Segment erodiert. Es verschwindet nicht von heute auf morgen, aber Schritt für Schritt. Doch warum verschwindet es?

Weil diesem Trend eine Entwicklung zugrunde liegt, die über das Sichtbare hinausgeht. Bisher funktionierten scheinbar alle Bereiche, von Economy bis Premium, nach der gleichen rationalen Logik: Dem Preis-Qualitäts-Vergleich. Entsprechend haben wir niedrige Preise und niedrige Qualität im Economy-Segment verordnet, während wir höchste Preise und höchste Qualität im Premium-Segment



Die Entwicklung der Kundensegment-Pyramide in den meisten Branchen in der Vergangenheit bis heute.

fanden. Logischerweise gab es dazwischen einen großen Standardbereich von mittlerem Preis und mittlerer Qualität. Doch dies gilt nicht mehr!

Die wichtigste Zukunftsentwicklung ist, dass Economy- und Premiumsegment nach unterschiedlichen Logiken funktionieren. Während das bisherige Abwegen zwischen Qualität und Preis im Economy-Segment bleibt und innerhalb dieses Segments bis zu höchsten Qualitäten und höchsten Preisen geht, treffen die Kunden im Premium-Segment ihre Kaufentscheidung nicht nach Qualität und Preis, sondern nach deren Eignung als Identitätsmanager.

Da in Zukunft Economy- und Premiumsegment also nicht mehr durch die gleiche Grundlogik verbunden sind, gibt es auch keine Basis mehr für das Standardsegment dazwischen. Die Folge: Es verschwindet. Die Geschäftsmodelle der Zukunft werden diesen grundlegenden Wandel der Marktpyramide aufnehmen und die Verkaufsstrategien entsprechend verändern müssen.

Wie Economy und Premium funktionieren

Im Economy-Segment waren die ersten Profiteure dieser Entwicklung die Vergleichsportale, später kamen Online-Händler hinzu. Beide Arten funktionieren heute nach wie vor auf Basis einer aktiven Suche der Kunden sowie eines weitgehend „unintelligenten“ Preisvergleichs.

In den kommenden Jahren werden Technologien der Smarten Prognostik in unsere Verkaufsprozesse einziehen. Dann werden die digitalen Assistentensysteme intelligent. Sie sind individuell und haben ihren Platz im Handy und auf den Displays der Kunden. Auf Basis von Datenanalyse verstehen sie, wie ihr Besitzer „tickt“ und welche Kundenbedürfnisse ihn treiben. Darüber hinaus verstehen sie auf Basis von situativen Daten auch, wie sich von Moment zu Moment die Kundenbedürfnisse ihres Nutzers verändern. Sie sind Teil eines großen „intelligenten Touchpointmanagements“, das die von vielen verschiedenen digitalen Geräten gesammelten Daten verbindet und zu in-

telligenten Schlussfolgerungen zusammenführt. Die von den Geräten gegebenen Empfehlungen sind also nicht nur individuell verschieden, sondern auch situativ verschieden. Beides zusammen heißt: adaptiv.

In der Konsequenz werden Verkaufsprozesse aber auch Produkte und Dienstleistungen adaptiv werden, um bestmöglich in die jeweilige Nutzungssituation des Kunden zu passen. Zudem werden die Kunden die Erfahrung machen, dass ihre digitalen Assistenten ihnen wesentlich passendere Angebote machen als herkömmliche Verkäufer. Und selbst der eigenen Suche werden Kunden weniger vertrauen, als den Empfehlungen ihrer digitalen Assistenten. Denn deren Antworten auf die Fragen von Preis und Qualität, also Fragen, die sich rational berechnen lassen ... sind schlicht besser! Das Economy-Segment des Jahres 2020 wird bestimmt durch intelligente Handys, passive Kunden und adaptive Angebote.

Das Premium-Segment ist das Gegen teil von Economy. Hier suchen Kunden ganz bewusst nicht nach der rationalen Antwort auf Preis und Qualität. Hier schalten Sie ihre digitalen Assistenten bewusst ab. Doch warum sollten sie das tun, wenn die doch so intelligent sind?

Die Antwort ist: Weil der Mensch in mancher Situation nicht nach rationaler Logik agiert, sondern nach der Logik des „Identitätsmanagements“. Dies bedeutet: Menschen tun Dinge, deren Hauptzweck nicht die Erfüllung von rationalen Notwendigkeiten ist. Stattdessen tun Menschen diese Dinge, um ihre eigene Identität auszudrücken. Sie wollen ihren Mitmenschen, ihren Kollegen, Freunden und Bekannten und natürlich auch ihrem eigenen Ego gegenüber beweisen, dass sie besonders sind: besonders öko, besonders kulturinteressiert, besonders

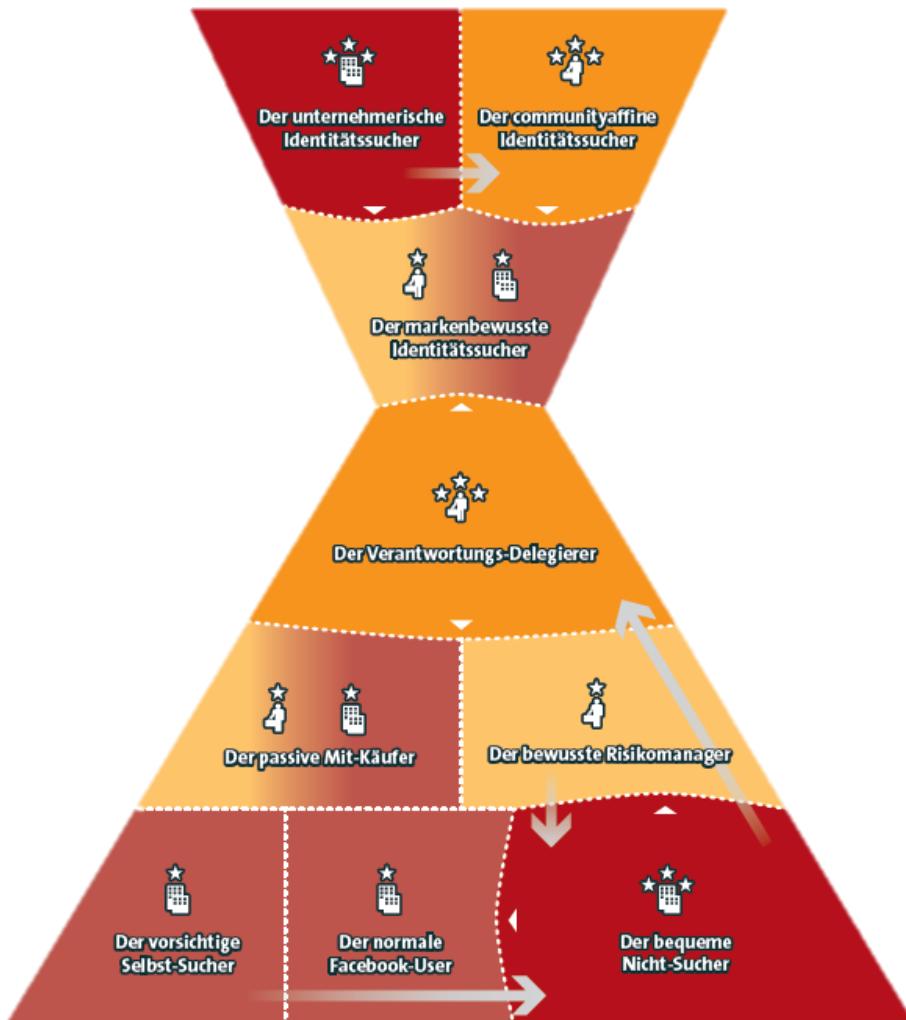
sportlich, besonders innovativ, besonders sparsam, besonders luxusorientiert, besonders designaffin, besonders regional verwurzelt ... es gibt eine ganze (allerdings begrenzte) Anzahl von Identitäten. Im Premiumsegment ist das treibende Kundenbedürfnis, an Orte zu gehen, mit denen sie die eigene Identität ausdrücken können und Produkte zu kaufen, mit denen sie die eigene Identität ausdrücken können.

Neun Kundensegmente für die Digital-Ära

Soweit ... so bekannt! Doch wesentlich bei der Betrachtung der Zukunftsmärkte ist, dass die genannten Bereiche in sich keine Monolithen sind. Zwar funktionieren Sie nach der gleichen Grundlogik aber sie tragen in sich wiederum neun verschiedene Einzelsegmente. Diese lassen sich kundenzentriert beschreiben, anhand der Kundenbedürfnisse, dem Kundenvertrauen in Technologie oder Menschen, der Kundenbereitschaft zur Datenfreigabe und dem Pro-Aktivitätslevel der Kunden. Jedes Kundensegment fordert wiederum unterschiedliche Arten von Produkten, Prozessen und Kommunikation von Herstellern und Händlern.

Der künftige Economy-Bereich besteht aus sechs Einzelsegmenten, der künftige Premium-Bereich aus drei Einzelsegmenten. Die Anordnung der Segmente auf der Pyramide entspricht dabei ausdrücklich nicht einer Abstufung des Service-Levels zwischen den Segmenten. Vielmehr entspricht die Anordnung der vermuteten Größe der Marge je Produkt, die für Hersteller und Händler in den Segmenten erzielbar ist.

Natürlich sind die Grenzen zwischen den Segmenten trotz ihrer Schwerpunkte



Die Kundensegment-Pyramide der Digital-Ära. Quelle: 2b AHEAD ThinkTank

nicht gänzlich trennscharf. Es wird Kunden geben, die sich gleichzeitig in mehreren Segmenten bewegen oder die sich in ihrer Customer Journey von einem zu anderen Segment bewegen.

Cheftrendforscher eines der größten deutschen Konzerne beschrieb diese Welt in einer Diskussion unseres 2b AHEAD ThinkTanks als „multioptionale Orientierungslosigkeit“! Alles kann, nichts geht!

Menschen vertrauen Maschinen

Seien wir ehrlich: Zunächst steigt mit all diesen Digital-Visionen die Komplexität für die Menschen ins Unbeherrschbare. Wir haben zu jeder Zeit und an jedem Ort Zugriff auf alle denkbaren Informationen und Angebote. Aber wer könnte und wollte damit umgehen? Niemand! Der

Die Frage: „Was tun wir Menschen dann?“, umkreist die Diskussionen der Experten in allen Studien, auf Tagungen und Kongressen. Dabei ist die Antwort so einfach. Fast schon banal! Wir Konsumenten werden in dieser Welt nach Filtern suchen! Dies ist nichts Ungewöhnliches, denn Filtersysteme kennen wir in

unserem Leben bereits. Auch früher haben wir uns auf Informationsfilter verlassen: auf Lehrer, Redaktionen, Makler, Trainer, Einkäufer, Reiseführer, Marken und Berater. Deren Geschäfte basieren auf der asymmetrischen Verteilung von Informationen, das heißt sie haben Informationen zeitiger oder in besserer Qualität und verdienen ihr Geld damit, dass sie anderen die Informationen neu sortieren und individualisiert zur Verfügung stellen.

Dies ist nicht neu. Neu ist hingegen, dass wir Menschen uns daran gewöhnen werden, dass technologische Filter „klüger“ sind als menschliche Filter. Sie bringen uns bessere Ergebnisse! Künftig werden die Aufgabe des Informationsfilters mehr und mehr Aggregatoren und intelligente Softwarefilter übernehmen, die uns die Informationen -anders als herkömmliche Filter- nach unseren individuellen Vorlieben und situativen Bedürfnissen vorsortieren.

Das Amazon-Empfehlungssystem, das Onlinemarketing nach Google-Prinzip und die Barcode-Scanner des iPhones sind die Vorläufer dieser intelligenten, individuellen Filtersysteme. Diese Digitalisierung wird jedermann in die Lage versetzen, zu jeder Zeit auf alle beliebigen Informationen zugreifen zu können und dennoch das für ihn wichtige gefiltert zu bekommen. Jeder Amateursportler trainiert dann mit Profimethoden, jeder Kunde hat das Wissen des Fachberaters und jeder Fernsehzuschauer bekommt sein individuelles Programm.

Wer will das überhaupt?

Wir müssen ehrlich mit uns sein! Trends, die unser Leben verändern, entstehen nicht weil wir uns das wünschen oder weil wir jemand die Welt besser machen will. Im Gegenteil: Treiber der Digitalisierung

sind die marktbeherrschenden Unternehmen der IT-Branche sowie deren Angreifer. Sie wollen Geld verdienen. So einfach ist das.

Und wir Menschen werden mitspielen. Wir werden diese Welt der Extrem-Transparenz mit erschaffen, weil wir unsere Daten freigeben gegen das Versprechen der Industrie, dass uns diese intelligenten, elektronischen Filter-Assistenten einen einigermaßen übersichtlichen Umgang mit der komplex gewordenen Welt überhaupt möglich machen.

Die heute vielzitierte „Macht der Massen“ wird in Wirklichkeit zu einer „Macht der Filter“. Oder anders ausgedrückt: Der Flugzeugpilot wird nicht abgelöst vom Bürgerpilot, sondern vom Autopiloten!

Dabei wird die Frage, welchem Unternehmen der Kunde erlaubt, seine Daten zu verwalten, seine Recommendation-Systeme anzubieten und seine elektronischen Assistenten zu installieren, zur strategisch wichtigsten Marktmacht. Die Antwort ist zugleich einfach und schwer. Sie lautet: Es wird jenes Unternehmen sein, dem der Kunde am meisten vertraut. Wichtig ist dabei, dass das grundätzliche Misstrauen in Unternehmen und den Staat, so wie es vor 40 Jahren bei der Einführung unseres heutigen Datenschutzes noch vorherrschte, inzwischen weitgehend verschwunden ist.

Aus Datenschutz wird Privacy-by-Design

Die Angst der älteren Generationen vor einer Freigabe von Daten kommt noch aus einer Zeit, die in einer bipolaren Welt vor allem durch Angst geprägt war: Angst vor der Bedrohung durch den Ostblock, Angst vor dem Weltmachtanspruch der Amerikaner, Angst vor der Allmacht der

Regierung und der Unternehmen. Wir erleben seit 20 Jahren, wie diese allgegenwärtige Angst allmählich verschwindet. Deshalb erleben jüngere, aber auch ältere Menschen die Freigabe ihrer Daten inzwischen überwiegend als nützlich anstatt bedrohlich.

Deshalb hat Datenschutz in der Zukunft eine zentrale Bedeutung, allerdings nach einer neuen Grundlogik: Der Datenschutz der Zukunft wird nicht mehr die Freigabe der Daten verhindern, sondern den Menschen eine Möglichkeit geben, ihre Daten freizugeben und dennoch souverän über sie zu bleiben.

Dies ist bei weitem nicht so verwegen, wie es klingt. Souverän über die eigenen freigegebenen Daten zu bleiben ist eigentlich ganz einfach: Man muss sie jederzeit mit wenigen Klicks einsehen, verändern und löschen können. Sie werden es erleben: Wer souverän bleiben will, der achtet in seiner Zukunftswelt vor allem auf zwei Dinge: Den An-/Aus-Schalter und den „Delete-all-data“-Button.

Fluch und Segen der Transparenz

Aus Kundensicht ist dies eine großartige Welt. Denn wir werden uns mehr und mehr daran gewöhnen, dass wir die Filterintelligenz in unserer Hosentasche tragen. Besonders aktive Kunden werden diesen Gewinn an Selbstbestimmung als persönliche Freiheit feiern. Weniger aktive Kunden werden sich freuen, dass sie nichts tun müssen und trotzdem individuell für sie passende Angebote bekommen. Denn das ist der wirkliche Charme der Kundenwelten der Zukunft: Aktive Menschen können all diese Dinge schon heute. Doch in der Zukunft dürfen wir Couch-Potatos bleiben und bekommen trotzdem individuelle Angebote.

Doch neben den Gewinnern gibt es auch Verlierer. Denn was tun Verkäufer, wenn der Kunde dank Barcodescanner und Amazon viel besser weiß, ob das Produkt zu ihm passt, wie es andere Kunden bewertet haben und ob es, um die Ecke oder online billiger zu haben ist? Vom Experten zum Kassierer!

Was tun Lehrer, wenn ihre Schüler per E-book immer mehr wissen, als das Ministerium vorschreibt? Vom Experten zum Vorleser!

Was tun Handwerker, wenn Häuslebauer sich keine Heizung für ihr Haus mehr empfehlen lassen, sondern den Handwerker beauftragen jene bestimmte Heizung XY einzubauen, die angeblich die beste sein soll ... sagt das Internet. Vom Experten zum Handlanger!

Was tun Touristenführer, wenn in der Reisegruppe immer einer ist, der per Handy mehr über die Geschichte von Häusern zu berichten weiß, als der Führer jemals auswendig lernen kann? Vom Experten zum Schirmwedler!

Was tun Makler, wenn dem Wohnungssuchenden die für ihn individuell passende Immobilie Wohnung beim Gang über die Straße automatisch in die Brille eingeblendet wird? Vom Experten zum Türaufschließer!

Wir werden in den kommenden Jahren eine Devaluation des Expertentums erleben, die große Teile unserer Wirtschaft radikal ändert und neue Märkte entstehen lässt. Denn all jene Experten, die heute unsere Welt prägen, müssen sich fragen lassen, ob ihre Expertise künftig nicht schneller und individueller durch eine Software angeboten werden kann?

Wie Unternehmen reagieren müssen: Anerkennung statt Aufmerksamkeit

Für zukunftsbesusste Unternehmen ist die neue Welt und alle die elektronischen Assistenzsysteme, die sie mit sich bringt, eine große Chance. Egal ob im B2C oder im B2B Markt, egal ob in Erkennungstechnologien, Analyse- oder Empfehlungssystemen ... überall werden Kunden nach intelligenten, elektronischen Assistenten verlangen. Heutige Apps sind dabei die strategisch wichtigen Vorfürger. Natürlich erfüllen sie noch nicht die nötigen Funktionalitäten der intelligenten Assistenzsysteme der Zukunft. Aber sie sind ein wichtiger Platzhalter. Denn wer heute den strategisch wichtigsten Platz für die Geschäftsmodelle der Zukunft besetzt hält, der verhindert, dass der Konkurrent sich dort einnistet kann. Der strategisch wichtigste Platz ist das Handydisplay.

Doch die Unternehmen werden nicht nur in einen technologischen Wandel gezwungen. Es ist vielmehr ein Wandel der Unternehmens- und Kundenkultur. Er manifestiert sich im Gegensatz zweier Begriffe: „Aufmerksamkeit“ und „Anerkennung“

Bisher ging es in den meisten Businessstrategien um die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“. Denn in Zeiten der Massenwirtschaft war die strategische Aufgabe des Marketings, das eigene Produkt im Regal inmitten der anderen Produkte auffallen zu lassen! Produkte und dazugehörige Marketingkampagnen sahen entsprechend schrill und reißerisch aus und spielten mit den Emotionen der Menschen.

Doch wir müssen umdenken: Wenn unser Kunde einen elektronischen Assistenten benutzt, dann treten emotionale Mar-

kenbindungen hinter rationale mathematische Nutzenberechnungen zurück. Sie müssen die Macht über den Assistenten bekommen. Doch welchen lässt die Kunde auf sein Handy drauf? Jenen dem er am meisten vertraut! Nur wer es schafft ein besonderes Vertrauen zu seinen Kunden herzustellen, wird in einer Welt des permanent und überall verfügbaren Angebotschaos gute Geschäfte machen. Doch wie entsteht Vertrauen?

Vertrauen entsteht aus Anerkennung! Die bisherige „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ geht über in die „Ökonomie der Anerkennung“. Dies ist ein großer Unterschied. Denn Aufmerksamkeit bekommt man mit großen Push-Aktionen. Anerkennung hingegen entsteht durch direkten Dialog auf gleicher „Augenhöhe“. Es sind die gleichen Elemente wie in unserem Privatleben, die auch zwischen Unternehmen und Kunden zu Anerkennung führen: Für jeden einzelnen Kunden „immer ansprechbar sein“, sich mit dem Kunden „mitfreuen und mitleiden“ und den Kunden hin und wieder „mit passenden Aufmerksamkeiten überraschen“!

Wer in diesem Markt weiterhin mitspielen möchte, muss sich zum Ziel setzen, an jedem Kommunikationspunkt mit seinem Kunden zu wissen, was er am vergangenen Touchpoint mit exakt diesem Kunden geredet hat ... und intelligent zu reagieren! Dies ist die Anforderung die Unternehmen an ihre IT-Dienstleister stellen müssen, sobald sie die Logik der Zukunftsgeschäfte verstanden haben.

Die weit verbreitete Diagnose der steigenden Anonymität durch die Digitalisierung der Welt ist eine Schutzbehauptung aller, die ihre etablierten Lebens- und Geschäftsmodelle der Massengesellschaft in Gefahr sehen. Die Wahrheit ist, dass sich durch die Digitalisierung die

Menschen viel näherkommen, als sie es im Industriezeitalter je waren.

Leadership in der Digital-Ära: Das Missverständnis der Top-Manager

Veränderungen in der Wirtschaft, oder sagen wir dazu: Innovationen, haben alle eine bestimmte Intensität, es gibt stärkere und schwächere. Schwache Innovationen sind die Optimierung oder das Facelift eines bestehenden Produkts. Starke Innovationen sind jene, die einen gänzlich neuen Markt erobern.

Wer jedoch Top-Manager fragt, welche Innovationen sie besonders schätzen, der stellt fest, dass Unternehmenschefs eine besonders positive Einstellung zu den schwachen Arten der Innovation haben. Dagegen sind sie gegenüber starken „Durchbruchsinnovationen“, die den bisherigen Unternehmensauftrag in Frage stellen, sogar ablehnend eingestellt.

Das hat zur direkten Folge, dass sich auch die Forschungsbudgets der Unternehmen auf jene schwachen Innovationen zur Verbesserung bestehender Produkte konzentrieren, nicht aber auf das Erobern oder Schaffen neuer Märkte.

Dies ist umso erstaunlicher, als doch die echten, messbaren Renditen von Innovationen ganz anders aussehen. Sie steigen mit der Innovationsintensität! Die Renditen auf die eingesetzten Forschungsmittel bei starken Innovationsarten „Durchbruchsinnovation“ und „Geschäftsmodellinnovation“ sind mehr als doppelt so hoch, wie die Renditen auf die schwachen Innovationsarten „Produktverbesserungen“ und „Weiterentwicklungen“.

Die Mehrheit der Unternehmenschefs, denen Innovation besonders wichtig ist, macht einen gewaltigen Fehler!

Werden Sie zum RULEBREAKER!

Nur durch die Fehleinschätzung und Innovationsschwäche der Mehrheit im Top-Management, bekommen Rulebreaker jene besondere Bedeutung: Sie sind die, die vor allem an Innovationen mit hoher Intensität arbeiten. Sie bringen neue Technologien und Produkte, neue Partner und Netzwerke. Es sind die strategischen, „zerstörerischen“ Innovatoren, die neue Geschäftsmodelle schaffen. Sie übertreten Grenzen, sie stören gewohnte Modelle, brechen mit bekannten Regeln und schaffen neue Märkte.

Doch sie bringen nicht nur Neues, sie zerstören auch Altes. Wirkliche Innovation bedeutet die Störung funktionierender Geschäftsmodelle, verteilter Märkte, traditioneller Branchen und etablierter Netzwerke! Rulebreaking nennen wir Strategiecoaches für starke Innovationen diese erste disruptive Phase der Entstehung neuer Märkte.

Warum wurde der Düsenantrieb für Flugzeuge nicht von den Propellerantriebsherstellern erfunden? Warum entwickelten nicht die Füllfederhalter-Hersteller den Kugelschreiber? Warum wird die Musikindustrie nicht durch Musiklabel revolutioniert und die Buchbranche nicht durch Verlage?

Es liegt in der Natur der Dinge, dass die großen, etablierten Unternehmen nicht danach streben sich selbst anzugreifen.

Dies tun kleine Firmen, oftmals aus den Nachbarbranchen. Doch wieso haben diese kleinen Angreifer überhaupt eine Chance, gegen das Establishment der Verteidiger zu gewinnen? Warum verschwanden die verteidigenden Unternehmen zu Hunderten in der Insolvenz oder in völliger Bedeutungslosigkeit? Waren sie nicht ressourcenreicher und damit viel besser für den Kampf gerüstet? Hatten Sie nicht mehr Geld zur Verfügung? Hatten Sie nicht Patente, geschulte Mitarbeiter, eine solide Einnahmenbasis, ein bestehendes Vertriebsnetz, und gute, eingeführte Marken?

Es ist schlecht, zu viel Kompetenz zu haben

Die Antwort lautet: Es gibt Märkte, in denen es schlecht ist, zu viel Kompetenz zu haben. Die Verteidiger verlieren ihre Märkte, weil sie zu viel davon verstehen. Von kompetenzstörender Innovation betroffen sind vor allem jene Branchen, deren Rahmenbedingungen sich schnell ändern. Diese meist ungewollten Veränderungen führen dazu, dass aus Sichtweise der Kunden neue Nutzenbedürfnisse entstehen oder alte neu bedient werden können. Dies erfordert neue Technologien und Geschäftsmodelle.

Exakt an dieser Stelle wird für die etablierten Verteidiger ihre Kompetenz in alten Technologien und Geschäftsmodellen zum Hemmnis. Sie haben viel Zeit und Geld investiert, um diese obsolet werdenden Kompetenzen aufzubauen. Für entsprechend wertvoll halten sie ihre Kompetenzen.

Sie erkennen dabei, dass der Wert ihrer Kompetenz sich nicht nach dem eingeflossenen Investment bemisst, sondern nach der aktuellen Lösungsqualität im

Markt. Entsprechend beharren sie auf ihren immer nutzloser werdenden Kompetenzen. Dieses Beharren verzögert oder verhindert das unbelastete Entwickeln der neuen Geschäftsmodelle.

Für die angreifenden Rulebreaker hingegen wird ihre weitgehend naive, aber intelligente Vorgehensweise zum Vorteil gegenüber dem ressourcenstrotzenden Establishment. Ihr mentaler Vorteil ist: Sie messen den alten Geschäftsmodellen und deren obsolet gewordenen Kompetenzprofilen keinen Wert bei. Sie haben nicht ihr halbes Arbeitsleben damit verbracht, diese Kompetenzen zu erwerben. Also haben sie auch keinen Grund sie zu verteidigen.

Exakt dies ist der Grund, warum digitale Leader jene radikalen Innovationen lieben und forcieren.

Reaktion der Etablierten: Ignoranz

Clayton Christensen gab 2003 in seinem Buch „The ‚Innovators‘ Dilemma“ einen zweiten Grund an, warum etablierte Unternehmen recht hilflos den Angriffen durch neue Unternehmen gegenüberstehen. Denn für etablierte Unternehmen ist es zunächst völlig rational, jene disruptiven Innovationen und Technologien zu ignorieren. Sie sind schwer zu einzuschätzen und noch schwerer ist es, ihre künftige Performance vorherzusagen. Oft sind disruptive Technologien den bestehenden Technologien und Produkten zunächst unterlegen. Zudem starten disruptive Innovationen oft als Low-End-Innovationen. Sie starten aus einer Marktnische oder vom niedrigpreisigen Segment am unteren Marktende aus.

Für etablierte Unternehmen scheint es rational gesehen klug zu sein, diese Entwicklung zu ignorieren. Sie verdienen ihr

Geld hauptsächlich im mittleren und oberen Marktsegment. Für die Top-Manager dieser Unternehmen wäre es geradezu straflich, diese gewinnträchtigen Segmente zu gefährden, indem man sich Hals über Kopf auf Technologien und Geschäftsmodelle stürzt, die nur für das untere Marktsegment attraktiv sind. Diese Haltung mag aktuell klug erscheinen. Sie wird in vielen Fällen, im Nachhinein betrachtet, aber als sehr kurzsichtig bewertet werden.

In den vielen Fällen von erfolgreichen disruptiven Innovationen wächst das neue Geschäftsmodell rasant vom unteren Segment aus in den Markt hinein und übernimmt binnen kurzer Zeit auch das mittlere Marktsegment.

Auf diese Weise werden die etablierten Unternehmen Schritt für Schritt in die oberen Marktsegmente gedrückt. Anfangs erscheint dies noch nicht dramatisch. Auch hier lassen sich Gewinne erzielen. Hier werden die alten Kompetenzen wertgeschätzt. Typischerweise sind dies jene Momente in denen Top-Manager die hohe Qualität und die überdurchschnittlichen Margen ihrer Produkte anpreisen. Es dauert jedoch meist nicht lange und sie werden nach oben aus dem Markt heraus gedrängt. Dann hat die zuerst so unscheinbare Low-End-Innovation die gesamte Industrie verändert.

Uneroberte Märkte erkennen

Aus diesem Grund ist es für etablierte Unternehmen wichtig, die drohenden Regelbrüche ihrer Branche und die uneroberten Märkte frühzeitig zu erkennen. Dafür gibt es natürlich kein Patentrezept. Doch die Analyse der interessantesten deutschsprachigen Rulebreaker der vergangenen Jahre zeigt durchaus Muster

von Branchenkonstellationen, die offenbar geradezu nach Regelbrüchen verlangen.

Es sind vor allem jene Branchen anfällig, in denen seit langer Zeit keine Veränderungen mehr passiert sind und auf denen die monopolartigsten Strukturen herrschen. Ganz besonders erfolgversprechend sind disruptive Innovationen in Bereichen, die heute noch nach den alten Zunft- oder Standesregeln funktionieren. Doch egal in welcher Branche Sie tätig sind, es sind zehn Signale, auf die Sie achten müssen:

- 1. Signal:** Hohe Margen und ‚Fettschichten‘ bei Dienstleistern
- 2. Signal:** Überwiegend rationale Nutzenargumentation
- 3. Signal:** Emotionslose Lieferanten-Abnehmer-Verhältnisse in Commodity-Märkten
- 4. Signal:** Massenprodukte für subjektive Erwartungshaltungen
- 5. Signal:** Weitgehend individualisierte Märkte
- 6. Signal:** Märkte mit Versorgungscharakter
- 7. Signal:** Märkte, die auf Informationsherrschaft basieren
- 8. Signal:** Provisionsmärkte vs. Honorarmärkte
- 9. Signal:** Auseinanderlaufende Entwicklungen in benachbarten Branchen
- 10. Signal:** Dreiecksverhältnis zwischen Verkäufer, Nutzer und Bezahlender

Diese zehn Signale für potenzielle und kommende Regelbrüche sind ausführlich in meinem neuen Buch als Strategieempfehlungen beschrieben. Sie sind das Ergebnis meiner Untersuchung und meiner Gespräche mit zehn der interessantesten deutschsprachigen Rulebreaker heutiger Tage.

Die Regeln des Regelbruchs

Doch was geschieht, wenn wir einen drohenden Regelbruch erkannt haben? Dann haben Sie die seltene Chance, selbst diesen Regelbruch voranzutreiben, einen neuen Markt zu erobern und in diesem neuen Markt die Regeln zu bestimmen. Dann haben Sie die Chance, ähnliches zu tun wie jene faszinierenden Menschen, die ich während meiner Recherchen getroffen habe: Ein Finanzmanager, der die Bank der Zukunft entdeckt! Ein Reeder, der den Kreuzschiffahrtsmarkt neu erfindet! Ein Immobilienmakler, der gegen die ganze Branche aufsteht und viele andere mehr.

Selbstverständlich lassen sich die Rulebreaker-Strategien nicht vollständig kopieren. Sie sind unique weil die Branchen in denen sie funktionieren höchst unterschiedlich sind, weil Technologie hier eine große, da eine kleine Rolle spielt, weil Konkurrenz hier monolithisch und dort dispers ist. Und doch gibt es Gemeinsamkeiten zwischen all den Regelbrüchen. Diese Gemeinsamkeiten liegen im Denken der handelnden Akteure. Und dies können wir lernen!

Folgen Sie Sven Gábor Janszky, seinen Prognosen, Zitaten und Keynotes jederzeit auf seinen Social Media Kanälen:

Twitter: [@janszky](https://twitter.com/@janszky)
LinkedIn: [svengaborjanszky](https://www.linkedin.com/in/svengaborjanszky/)
WeChat: SvenJanszky
Xing: SvenGabor_Janszky
Facebook: [svengabor.janszky](https://www.facebook.com/svengabor.janszky)

Web: zukunft.business
Email: sven.janszky@2bahead.com
Tel.: +49 341 1247 9610

Das aktuelle Trendbuch aus dem 2b AHEAD ThinkTank

Mit seinen Erfolgsbüchern „2020“ und „2025“ zog Europas führender Zukunftsforscher die Leser bereits in seinen Bann. In „2030“ lässt er uns einen Tag im Jahr 2030 erleben. Mit allen Gefühlen, Hoffnungen und Ängsten. Lebensecht! Faszinierend! Schockierend! Folgen Sie ihm in unsere aufregende Zukunft! Entdecken Sie die größten Chancen! Vor allem: Lernen Sie Ihre Zukunft zu lieben! Sie werden Ihr ganzes Leben mit ihr verbringen!

DAS BUCH KÖNNEN SIE HIER BESTELLEN!

