

zukunftsInstitut

# TREND-GUIDE EPU

Für eine erfolgreiche Zukunft  
Ihres Unternehmens





Foto: © Martin Krupp

## Vorwort

Österreichs Wirtschaft ist unteilbar – daher sind gerade auch Ein-Personen-Unternehmen (EPU) unverzichtbar für unsere vielfältige Wirtschaftslandschaft. Mir ist es als WKÖ-Präsident immer wichtig, den Stellenwert der EPU zu betonen. Allzu oft werden EPU nämlich als unfreiwillige Selbstständige abqualifiziert. Das Gegenteil ist der Fall: Für 79 Prozent der EPU-Gründungen ist Unabhängigkeit das Topmotiv, gefolgt von Selbstverwirklichung (76 Prozent) und flexiblerer Zeiteinteilung (69 Prozent), zeigt eine Studie der KMU-Forschung Austria.

Österreich braucht gerade jetzt Menschen, die eigenverantwortlich was anpacken und umsetzen. Unsere EPU sind deshalb besondere Vorbilder und unverzichtbare Partner der gesamten Wirtschaft und ihrer Kunden.

Für zahlreiche EPU war die Coronakrise eine besondere Herausforderung, weil ihr Geschäftsmodell von einem auf den anderen Tag auf dem Prüfstand gestanden hat oder

sogar weggebrochen ist. Viele kämpfen noch immer mit den neuen Rahmenbedingungen. Zusätzlich zu den umfassenden Service- und Beratungsleistungen der WKO für EPU ([epu.wko.at](http://epu.wko.at)) geben wir den vorliegenden Trend-Guide EPU gemeinsam mit dem Zukunftsinstitut heraus. Er lädt dazu ein, die Zukunft des Business nach Corona aus EPU-Sicht zu reflektieren und sich mit Erfolg versprechenden Trends zu beschäftigen. Das ist gerade für EPU wichtig, weil sie ihre unternehmerische Zukunftsarbeit nicht an jemand anderen delegieren können – sie müssen die Zukunft selbst bestmöglich auf dem Radar haben.

Ich wünsche Ihnen mit dem Trend-Guide EPU eine interessante und vor allem zukunftsreiche Lektüre!

**Dr. Harald Mahrer**  
Präsident  
Wirtschaftskammer Österreich



# Die 3 Phasen der Erneuerung

## **1. ZERSTÖRUNG UND REVISION: WHATEVER IT TAKES!**

Am Anfang der Krise ging es für viele EPU ums Überleben. Wenn Aufträge plötzlich ausbleiben, Produktionsketten unterbrochen werden, physische Meetings und Geschäftsessen unmöglich werden – und neben der Arbeit plötzlich auch noch ungeplante Kinderbetreuung anfällt –, dann müssen alle Reserven angegangen werden, um Sicherheit zu erhalten. Der Staat schnürt Hilfspakete und bietet Förderungen, die es zu beantragen gilt, das bisherige Angebot muss umgedacht werden. All das braucht Kraft – whatever it takes.

# Die 3 Phasen der Erneuerung

## **2. FENSTER DER MÖGLICHKEITEN: NOW OR NEVER!**

Ist das Überleben gesichert, geht es darum, weiterzudenken und sich an die aktuelle Situation anzupassen. Hier sind EPU klar im Vorteil: **Kleine Unternehmen können schneller reagieren** und kreative Ideen einfacher umsetzen, während größere Organisationen schwerfälliger in der Entscheidungsfindung und -umsetzung sind. EPU sind außerdem meist risikofreudiger. In dieser Phase hilft es, sich auf die eigene Identität zu besinnen, auf das Kerngeschäft. Was ist der Kern meines Angebots? Und wie kann ich das Produkt, die Ressourcen oder die Vertriebskanäle so anpassen, dass ich auch in Krisenzeiten Kunden und Kundinnen erreichen kann?



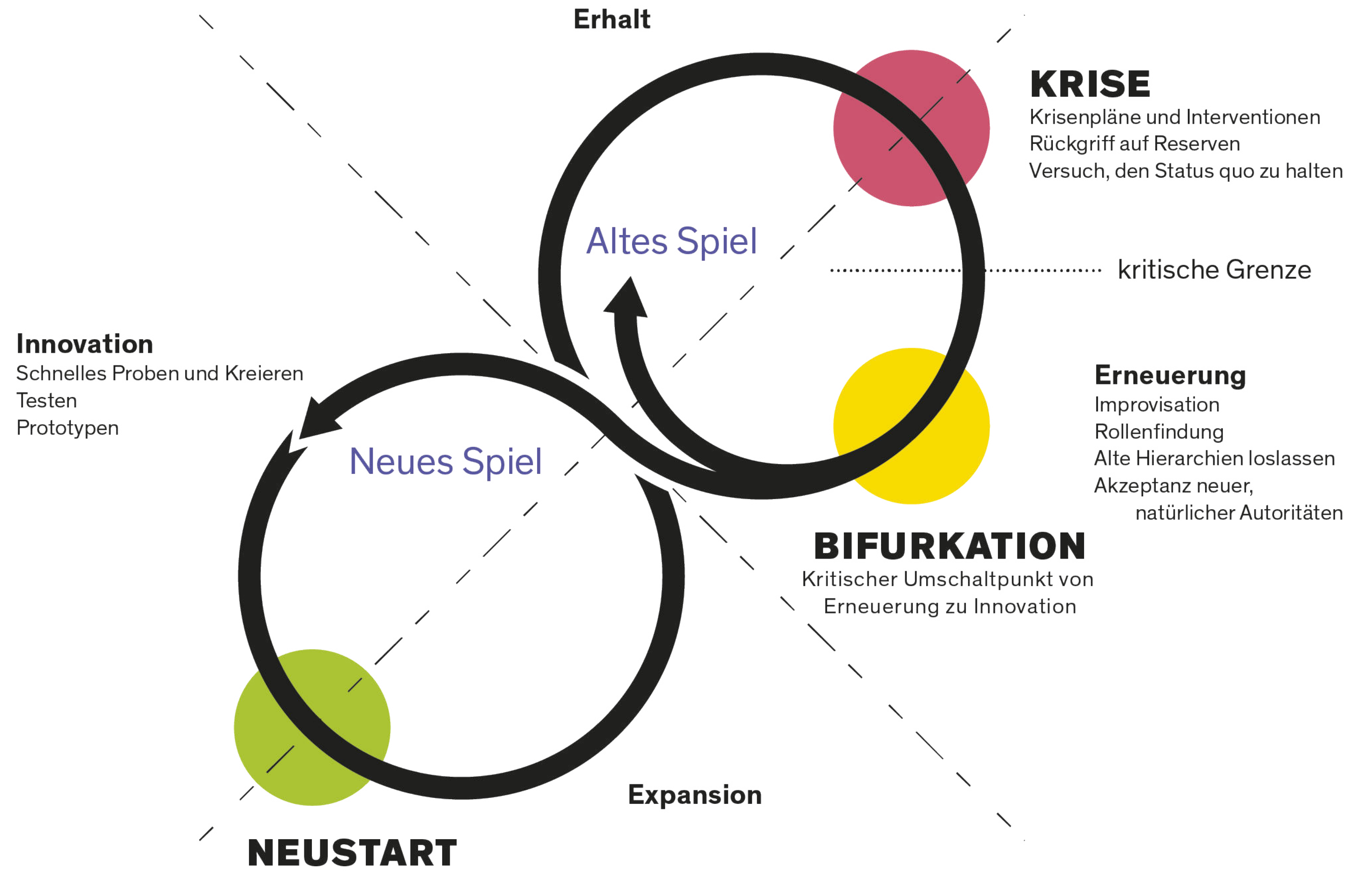
# Die 3 Phasen der Erneuerung

## **3. ADAPTION UND NEUE MODELLE: MANYTHING GOES!**

Die Coronakrise hat vieles zerstört. Aber für diejenigen, die den Sprung ins neue Spiel geschafft haben, eröffnen sich auch neue Chancen. Neue Modelle, die sich während der Krise bewährt haben, können auch danach integraler Bestandteil des eigenen Geschäfts bleiben. **Die Prinzipien der Glokalisierung, Digitalität und Adaptivität** sind notwendig, um jetzt erfolgreich zu sein. Wenn EPU sich in der Krise digitaler Hilfsmittel bedienen, wird klar, dass vieles, was vorher zu kompliziert erschien oder einfach zu viel Zeit erforderte, die man im Alltag nicht hatte, sehr einfach umzusetzen ist. Einen Onlineshop aufbauen, über Social Media mit Kundinnen und Kunden in Kontakt kommen ... All das kann, einmal begonnen, verbessert und weiter angepasst werden. Gleiches gilt für die Glokalisierung: Es ergeben sich neue, regionale Möglichkeiten, und eine neue Wertschätzung für das Lokale entsteht. Adaptivität ist hier das Schlüsselwort: sich auf neue Dinge einzulassen.

# Die Phasen der Erneuerung

LAZY EIGHT: DER ADAPTIVE CYCLE ALS INSTRUMENT DER STUNDE



Quelle: Zukunftsinstitut 2020

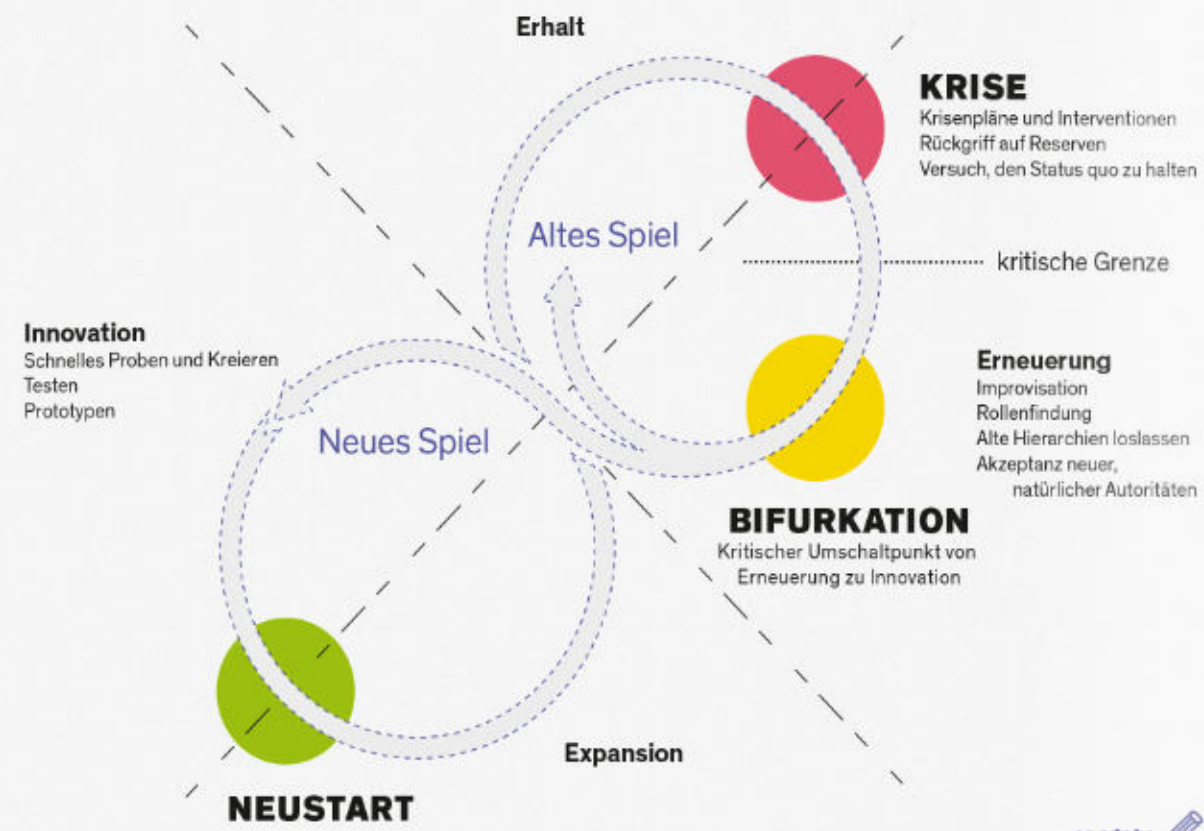


## **DENKANSTÖSSE:**

- ➔ **Machen Sie sich bewusst, an welchem Punkt der Lazy Eight Sie sich befinden.**
- ➔ **Wie kann das neue Spiel für Sie aussehen? Jetzt ist der Zeitpunkt, um „out of the box“ zu denken!**
- ➔ **Wo können Sie sich Hilfe holen? Krisen muss man nicht alleine durchstehen. Kooperation und Kollaboration sind die Stichwörter der Stunde.**
- ➔ **Vergessen Sie nicht, welche Vorteile Sie als EPU im Gegensatz zu größeren Organisationen haben: Sie sind agil und können sich schnell an neue Umstände anpassen. Schöpfen Sie daraus Kraft!**



**LAZY EIGHT: DER ADAPTIVE CYCLE ALS INSTRUMENT DER STUNDE**



Quelle: Zukunftsinstitut 2020

Markieren Sie nach Ihrer persönlichen Einschätzung die Positionen, die die einzelnen Probleme auf der Lazy Eight einnehmen. Auf diese Art und Weise lernen Sie die Dynamik und Wirkmächtigkeit der einzelnen Probleme besser kennen. Machen Sie sich dann klar: Was ist die Rolle Ihres Unternehmens bei den jeweiligen Problemen? Sind Sie:

- Auslösende/-r**    **Betroffene/-r**    **Zuschauende/-r?**

**Das Gewicht der richtigen Fragen**

Stecken Sie nun den Bedingungsrahmen ab, innerhalb dessen Sie sich mit einem innovativen Lösungsansatz überhaupt bewegen könnten. Berücksichtigen Sie dabei nicht nur die aktuelle Ist-Situation, sondern auch Ihr Potenzial.

Die drei wichtigsten Filter:

**Will ich/  
Wollen  
wir das?**  
(Motive, Energie)

**Darf ich/  
Dürfen  
wir das?**  
(Handlungsrahmen,  
Erlaubnis)

**Kann ich/  
Können  
wir das?**  
(Fähigkeiten,  
Ressourcen)

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

**Will ich das überhaupt, oder  
muss ich nur?**

**Was brauche ich, um zu  
dürfen?**

**Wie kann ich Fähigkeiten  
entwickeln oder dazuholen,  
die ich brauche?**

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

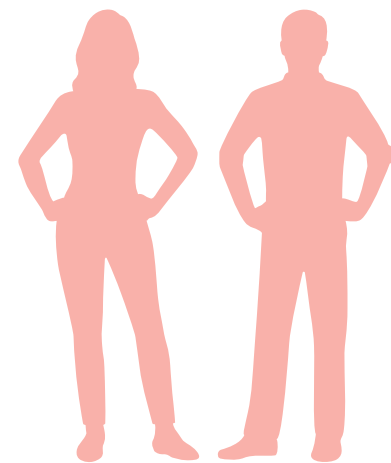
-----

-----





Future Mind  
**Ihr persönlicher Zugang zur Zukunft**



Future Biases  
**Ihr gesellschaftlicher Zugang zur Zukunft**



Blind Spots  
**Ihr unternehmerischer Zugang zur Zukunft**

Blind Spots

## Ihr unternehmerischer Zugang zur Zukunft

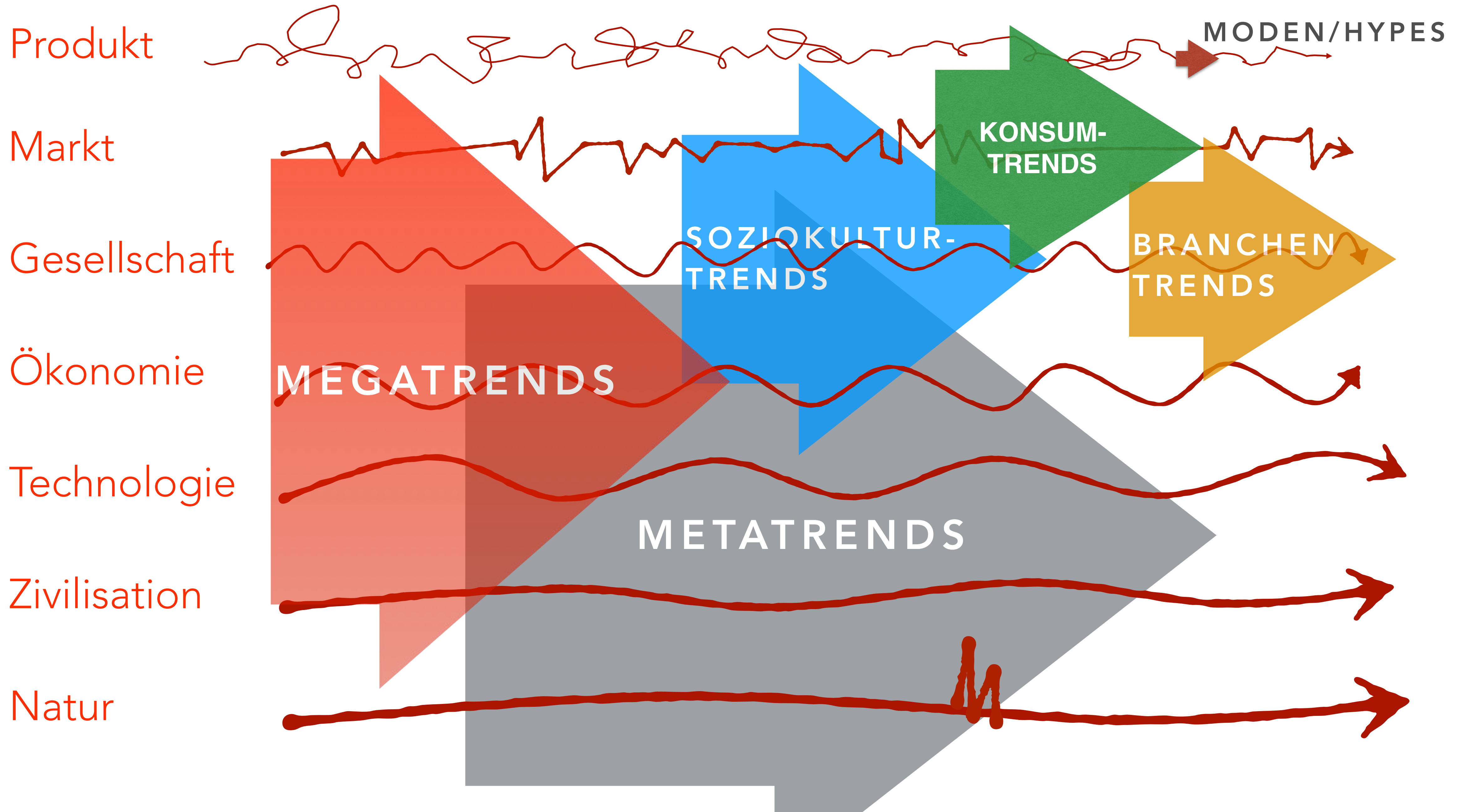
- ➔ Die eigenen Befindlichkeiten werden als Maßstab für Zukunftsentwürfe genommen.
- ➔ Ideologische Komplexitätsreduzierung: Wir neigen dazu, einseitige kausale Zusammenhänge zu vermuten oder der Welt ein bestimmtes (oft binäres) Modell überzustülpen, dessen mentale Funktion die der Einordnung, Kategorisierung und Feindbestimmung ist.
- ➔ Wunsch- oder Angstvorstellungen dominieren die Imagination des Kommenden.
- ➔ Aktuelle Werte werden überbewertet und längerfristige Prozesse unterschätzt.
- ➔ Vertraute Muster werden bereitwillig in die Zukunft fortgezeichnet. Bifurkationspunkte werden nicht geortet.
- ➔ Was derzeit populär/Konsens ist, wird als einziger Maßstab verwendet.
- ➔ Prognosen werden nicht an Systemen, sondern an punktuellen „Events“ orientiert.





# DIE MACHT DER MEGATRENDS







MEGATRENDS SIND REVOLUTIONEN IN  
ZEITLUPE

**25+ JAHRE LAUFZEIT**

**UBIQUITÄR**

**GLOBAL**

MEGATRENDS SIND REVOLUTIONEN IN  
ZEITLUPE

DIE CORONA-KRISE HAT DIE  
MEGATRENDS BESCHLEUNIGT &  
GESPALTEN - ABER KEINE NEUEN  
GESCHAFFEN



# DIE MEGATRENDS



**INDIVIDUALISIERUNG**



**GENDER SHIFT**



**SILVER SOCIETY**



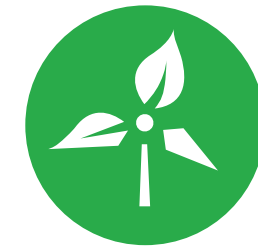
**WISSENSKULTUR**



**NEW WORK**



**GESUNDHEIT**



**NEO-ÖKOLOGIE**



**KONNEKTIVITÄT**



**GLOBALISIERUNG**



**URBANISIERUNG**



**MOBILITÄT**



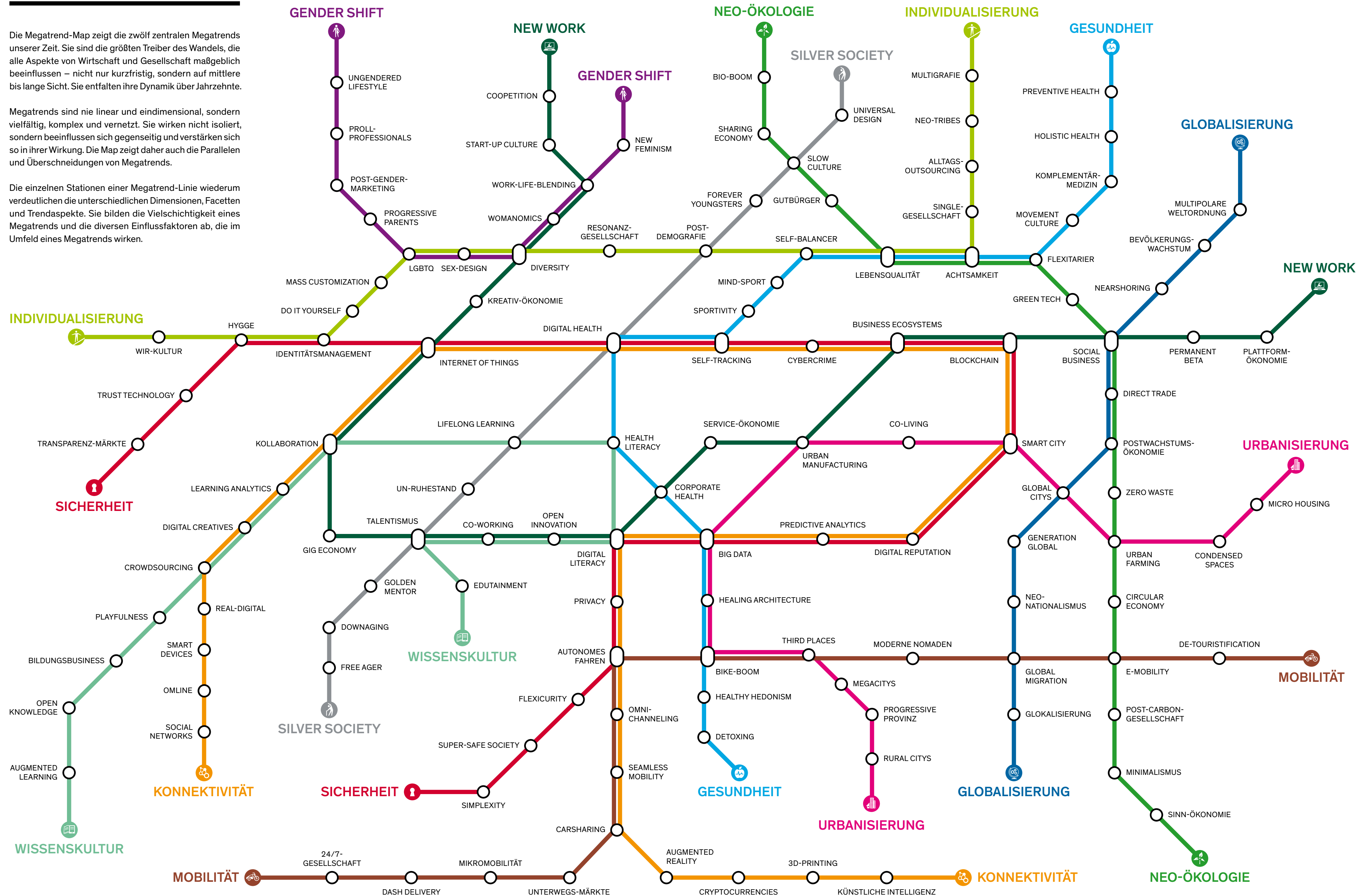
**SICHERHEIT**

# Megatrend-Map

Die Megatrend-Map zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Sie sind die größten Treiber des Wandels, die alle Aspekte von Wirtschaft und Gesellschaft maßgeblich beeinflussen – nicht nur kurzfristig, sondern auf mittlere bis lange Sicht. Sie entfalten ihre Dynamik über Jahrzehnte.

Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielfältig, komplex und vernetzt. Sie wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen sich gegenseitig und verstärken sich so in ihrer Wirkung. Die Map zeigt daher auch die Parallelen und Überschneidungen von Megatrends.

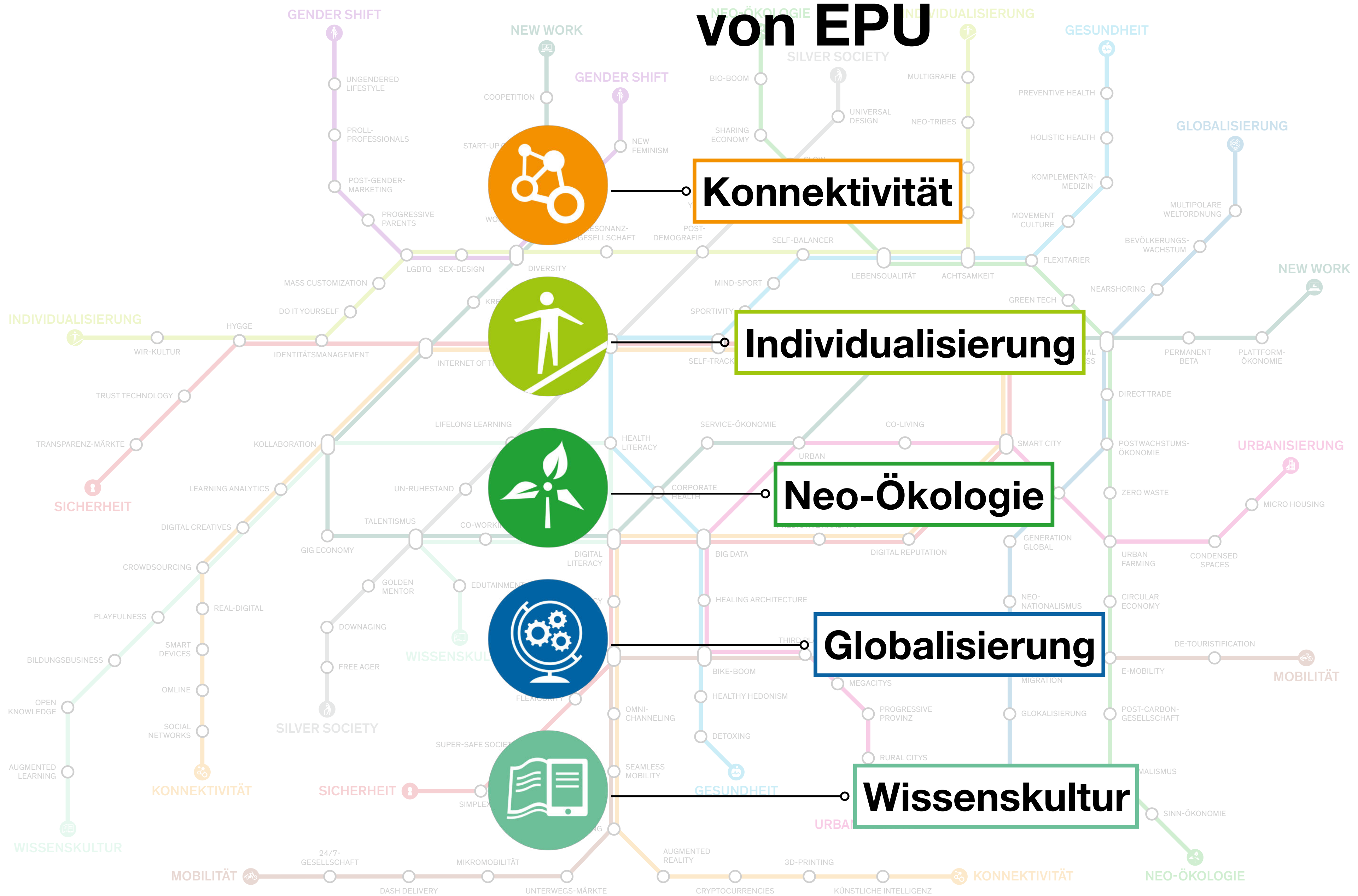
Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie wiederum verdeutlichen die unterschiedlichen Dimensionen, Facetten und Trendspekte. Sie bilden die Vielschichtigkeit eines Megatrends und die diversen Einflussfaktoren ab, die im Umfeld eines Megatrends wirken.







# Die wichtigsten Trends für die Zukunft

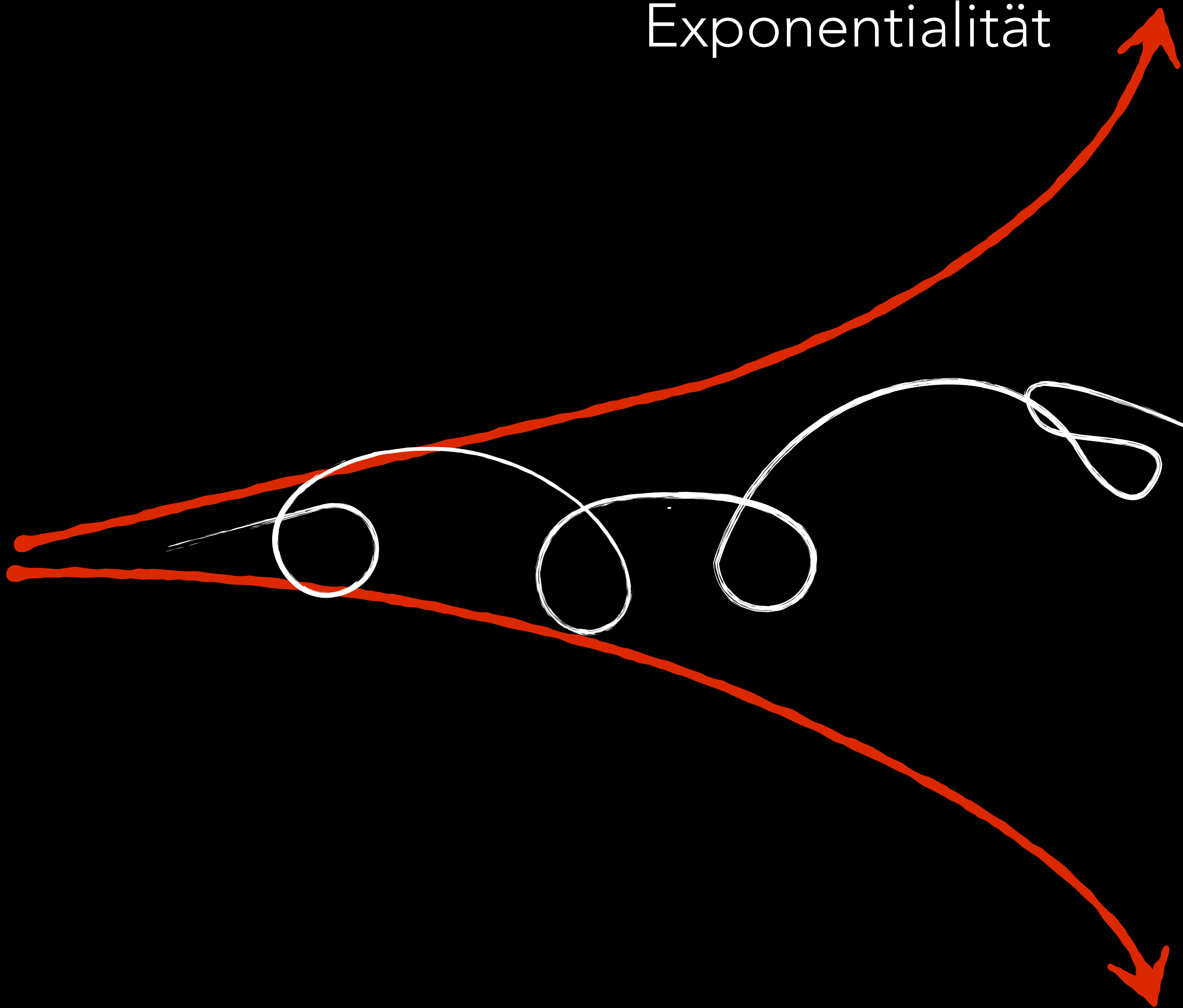
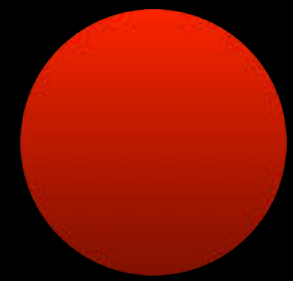




# DER LINEARE ZUKUNFTSFEHLER



Exponentialität



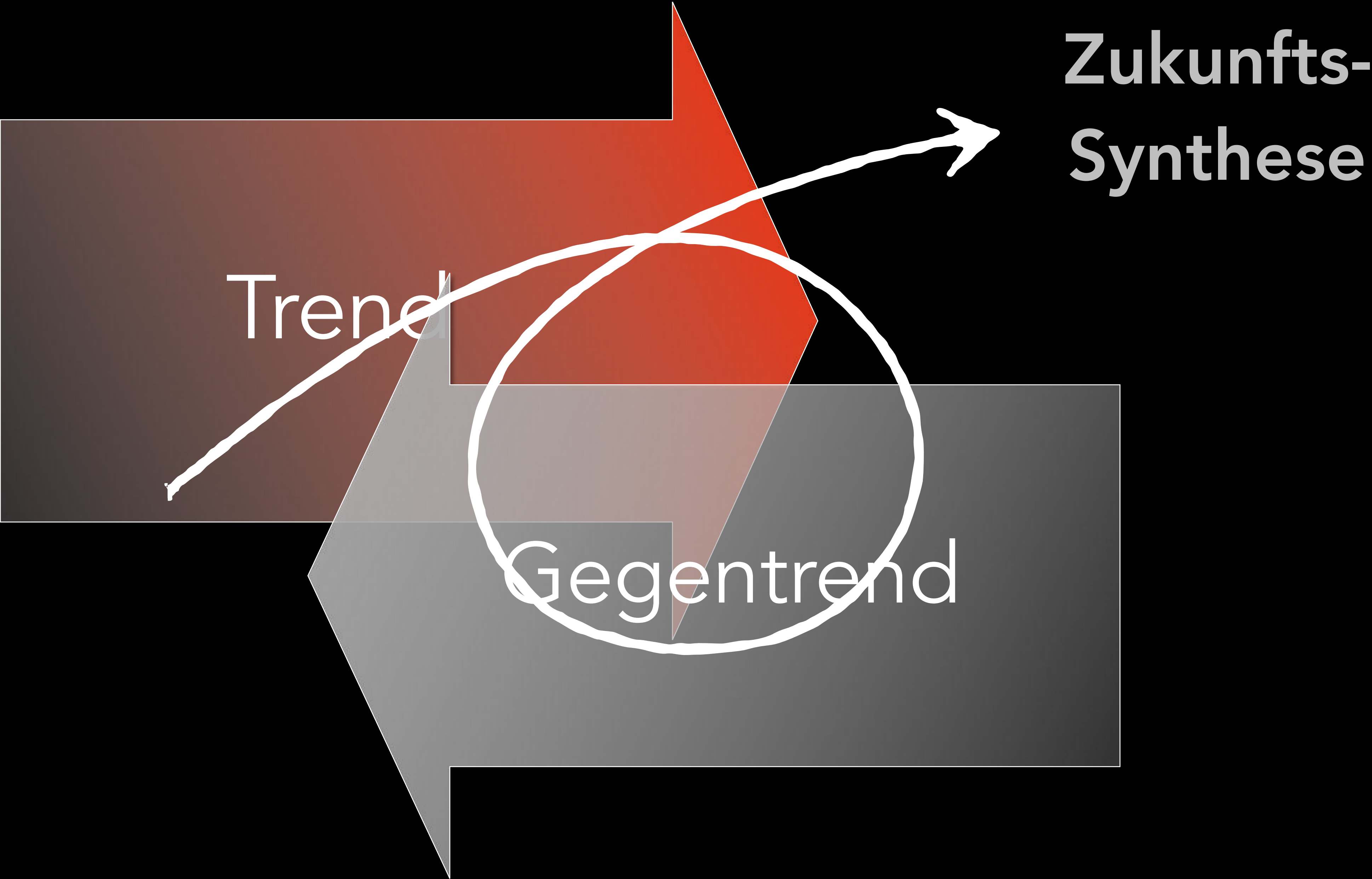
Untergang

DIE WAHRE  
ZUKUNFT



DIE REKURSION





Trend

Gegentrend

Zukunfts-  
Synthese



das **vegan** magazin

100%  
vegan  
2023

veganmagazin.de

veganer  
dürfen alles,  
**wollen** es  
aber nicht.



Bestandteil € 4,99  
Jahrespreis € 5,99  
Schwaben € 6,99  
Sonstige € 7,99

**BEEF!**

FÜR MÄNNER MIT GESCHMACK

**ROHE GEWALT**

Spektakuläre Gerichte  
mit Kalb, Makrele, Auster,  
Elch – und alles roh

**BRAUNER BÄR  
RELOADED**

Hier sind die Eissorten  
Ihrer Kindheit  
zum Selbermachen

**7 LUXUS-BURGER**

So viel Liebe haben  
Sie noch nie in ein  
Brötchen gesteckt

**DIE ULTIMATIVE  
STEAK-SCHULE**

Porterhouse oder Rib-Eye? Grill oder Pfanne? Vorher  
salzen oder nachher? So werden Sie zum Steak-Meister!

**BLING-BLING**

Wie ein Rapper den Markt für  
Champagner aufmischt. S. 84



**AB INS KÖRBCHEIN!**

Pilze suchen, finden,  
genießen, überleben

Kathedrale der  
Köstlichkeit:  
Porterhouse-Steak

9,80 € ■ 3/2023  
Foto: Kristin Schmitt/epic  
Illustration: M. G. Müller/epic





**FLEXITARISMUS**

40 %

Coopetition

Freemium

Prosumer

Glocalisation

FRENEmies

Flexicurity

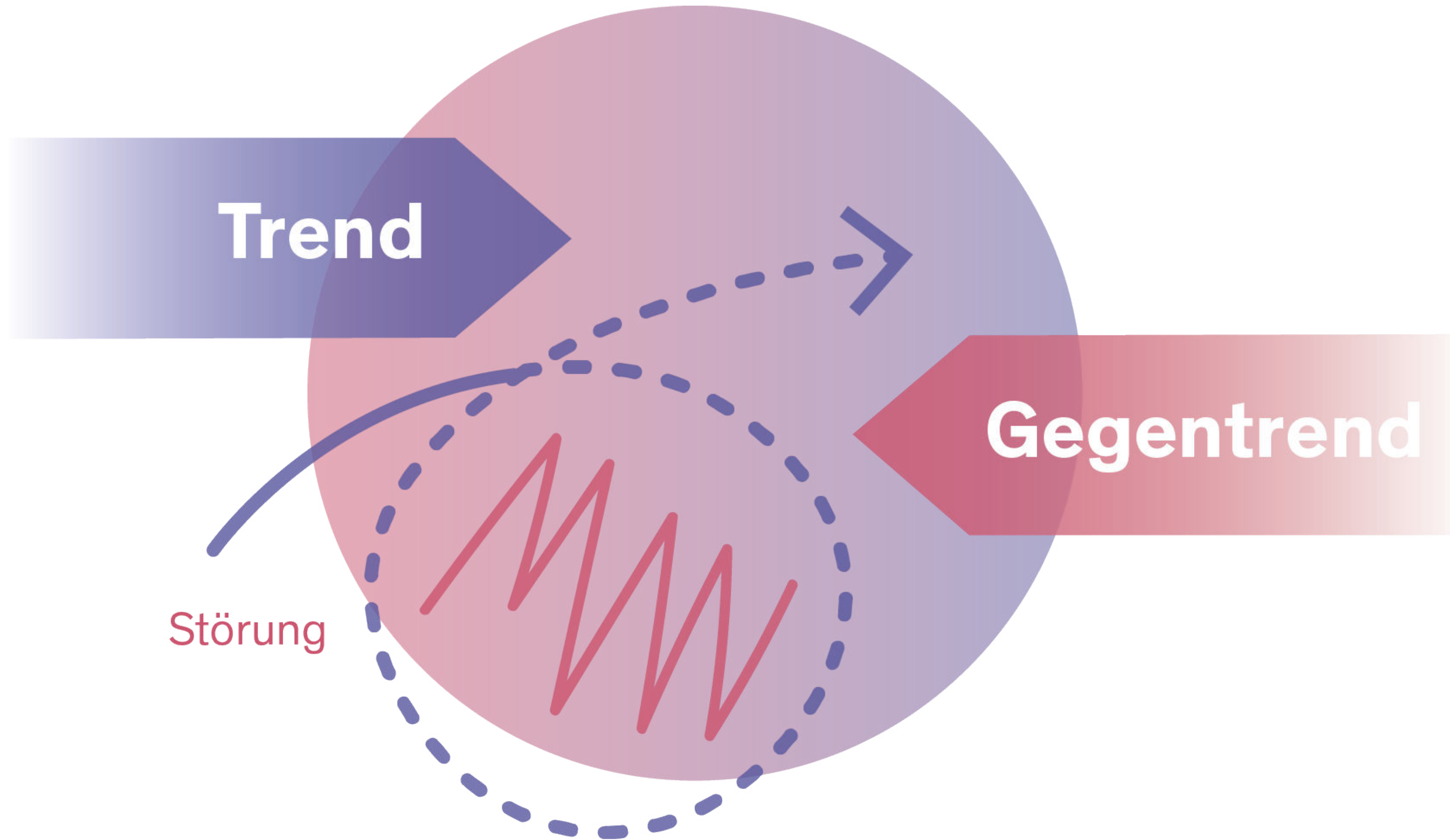
OMline

RealDigital

Downaging



# Trend-Dynamiken







**Konnektivität**

## Real-Digital

**Konnektivität und damit Digitalisierung ist kein rein technologischer Trend, sondern genauso ein gesellschaftlicher. Mit der Coronakrise ist die real-digitale Wirklichkeit nicht mehr Zukunftsmusik, sondern im Heute angekommen.**

**VOM NICE-TO-HAVE ZUM MUST-HAVE**

Vor der Coronakrise war für viele EPU das Thema Digitalisierung keines, womit sie sich in ihrem Unternehmen beschäftigt haben – aus dem einfachen Grund, dass ihr Unternehmen auch ohne digitale Tools funktionierte. Als aufgrund der staatlichen Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus keine persönlichen Treffen, Meetings und Events mehr stattfinden konnten, Gastronomie und Handel geschlossen bleiben mussten – und viele Unternehmen, die nicht systemrelevant waren, ins Homeoffice verfrachtet wurden –, wurde die Digitalisierung schlagartig zu einem Must-have.

Wer nun schon einen Onlineshop aufgebaut hatte, virtuell mit Kunden und Geschäftspartnerinnen vernetzt war und seine Social-Media-Profile selbstverständlich pflegte, war in der Krise besser aufgestellt. Technologische Innovationen, Automatisierung, Künstliche Intelligenz und digitale Tools haben in der Krisensituation ihre Stärken gezeigt. Sie haben Menschen nicht voneinander distanziert, sondern im Gegenteil: Sie halfen uns, einander auch über die Distanz nah sein zu können.

**DIE ENTTAUBERUNG DES DIGITALEN**

Für EPU, die vor der Krise noch nicht in der digitalen Welt vertreten waren, wurde Corona zum Zwang, sich damit auseinanderzusetzen. Durch den Ausnahmezustand wurde auch die Digitalisierung endgültig entzaubert. Mehr denn je wurde sie im Kontext der Krise als ein Mittel zum Zweck begriffen und damit endgültig befreit von den übermächtigen Erwartungen, die ihr einst ängstlich oder euphorisch zugeschrieben wurden. Die Ausnahmesituation brachte auch ein Stück Ernüchterung und machte deutlich: Digitalisierung ist weder gut noch böse, weder Supermacht noch Suchtfaktor. Stattdessen trug die Pandemie zur Ermächtigung vieler Einzelner im Umgang mit Technologien bei – dort, wo sie wirklich nützlich sind.

Beim Thema Digitalisierung sind EPU gegenüber größeren Unternehmen oft im Vorteil: Um einen kleinen Onlineshop oder eine Web-Präsenz aufzubauen, braucht es keine langwierigen Set-ups oder eigene digitale Infrastrukturen mehr. Vieles lässt sich selbst aufsetzen, das nötige Wissen ist frei verfügbar und auch die Kosten haben sich in den vergangenen Jahren um ein Vielfaches verringert. EPU können die Zeit in der Krise nutzen, ihre digitale Strategie grundlegend zu überdenken, ihren Online-Auftritt zu verbessern oder andere Möglichkeiten im virtuellen Raum zu erschließen, um ihre Leistung zu verbessern und ihre Reichweite zu erhöhen.

**ZEIT FÜR EXPERIMENTE**

Jetzt ist die Zeit, sich strukturellen Veränderungen zu widmen! Eine neue Zielgruppe erschließen, ein neues Produkt anbieten, sich neu positionieren? Nachdem die dringlichsten Herausforderungen der Krise überwunden wurden, kann die aktuelle Entschleunigung dazu genutzt werden, all die Dinge zu tun, zu optimieren und auszuprobieren, für die im Arbeitsalltag normalerweise keine Zeit bleibt.

Vielversprechende Experimente sind künftig nicht einfach digital, sondern real-digital, das heißt sie denken die scheinbar getrennten Sphären wieder zusammen. Denn mit der durch Corona ausgelösten Zwangsdigitalisierung wurde auch das „Analoge“, das lange als vermeintlicher Konterpart zum „Digitalen“ erhalten musste, aus seiner Gegentrend-Nische wieder zurück in die Normalität katalysiert. Von dieser Entwicklung werden Bücher und Zeitungen, Theater und Programmkinos auch nach der Krise profitieren. Vor allem aber entsteht so endlich eine neue real-digitale Selbstverständlichkeit, die das Physische mit dem Virtuellen verschränkt: Der Freund aus Hamburg kann per Houseparty-App beim Brettspiel in Freiburg mitmachen, das Festival kann trotz 5.000 Kilometer Distanz erlebt werden, die Yogastunde über Zoom stattfinden.

**DAS CREDO LAUTET VERNETZUNG**

In einem derartig veränderlichen Umfeld können neue Produkte und Dienstleistungen nicht mehr in einem hermetisch abgeschlossenen Entwicklungsprozess entstehen. Es braucht die Vernetzung mit anderen Unternehmen. Die Größe dieser Unternehmen spielt dabei nur mehr eine untergeordnete Rolle, denn die Digitalisierung hat EPU die Welt der „großen“ Wirtschaft in vielen Branchen erst eröffnet. Marktzutrittsschwellen wurden hinweggefegt, die Fixkosten der Produktion gehen im Digitalen und in der Produktion 4.0 oftmals gegen null. Open-Innovation-Prozesse machen die Wissensgrenzen von Unternehmen durchlässiger. Konsumenten als Prosumenten liefern wichtige Inputs für Innovationen und erhalten mehr Einfluss auf neue Produktentwicklungen.

Für EPU aus Handwerk, Ingenieurwesen oder Dienstleistung gilt also: Kundinnen und Kunden einbinden, um Innovationen zu generieren. Das Dasein als Einzeltüftler wan-

delt sich zur hochgradigen Arbeitsteiligkeit in Sachen kooperativer Innovation und Umsetzung. Darüber wächst auch die Sensibilisierung für Alltagsprobleme und gesellschaftliche Neuerungen. Das bietet gerade EPU Chancen für Innovationen jenseits des herrschenden Mainstreams, in dem sich Neuerungen primär evolutionär und nicht disruptiv entwickeln.

**ZUM WEITERDENKEN:**

- ➔ Welche Digitalisierungspotenziale hat die Krise Ihnen aufgezeigt? Wo können Sie Ihre Online-Präsenz verbessern? Haben Sie eine Webseite, sind Sie auf Social Media? Macht ein Blog Sinn oder ein Podcast? Bieten Sie für Ihre Kundinnen und Kunden relevanten Content?
- ➔ Die Welt ist in der real-digitalen Wirklichkeit angekommen. Digitalisierung bedeutet nicht, dass kein persönlicher Kontakt mehr nötig ist. Im Gegenteil: Nutzen Sie Technologie gerade, um Resonanz zu erzeugen, Ihr Netzwerk zu erweitern, bestehende Kontakte zu pflegen, mehr darüber zu lernen, was Ihre Partner und Kundinnen bewegt.
- ➔ Setzen Sie auf Authentizität: Soziale Medien und Messenger zum Beispiel geben EPU die Chance, sich persönlich und authentisch gegenüber Kunden und Geschäftspartnerinnen zu zeigen!



## **Beispiel:**

*Das von Ihnen identifizierte Problem könnte zum Beispiel lauten: Durch Corona kann ich keine Face-to-Face-Workshops mehr durchführen. Bevor Sie alles auf digital umstellen, betrachten Sie einmal den durch Corona ausgelösten Trend zu Remote Meetings und virtuellen Treffen und achten Sie auf seine Dynamik: Entsteht nicht gleichzeitig auch ein Gegentrend, ein Bedürfnis nach echter Interaktion, eine Ermüdung gegenüber digitalen Formaten? Behalten Sie die Trend-Dynamiken im Kopf, bevor Sie sich auf einen Lösungsweg versteifen. Wenn Sie Gegentrends schon erahnen können, ist das möglicherweise Ihr Vorsprung im Wettbewerb!*



Globalisierung

## Glokalisierung

Gerade die Coronakrise hat gezeigt, wie schnell globalisierte Produktions- und Vertriebsketten zusammenbrechen können. Regionalisierung als die Kehrseite der Globalisierung rückt wieder ans Licht. Künftig heißt es, Themen global zu denken, sich aber gleichzeitig um regionale Lösungen zu bemühen.



Individualisierung

## Wir-Kultur

Egal ob es um Geschäftspartner oder Kundinnen geht: Beziehungen geben die heute notwendige Stabilität. Künftig heißt es, auf Community, Kooperationen und kollektive Intelligenz zu bauen und gelingende Resonanzbeziehungen sowie lebendige Ökosysteme zu modellieren.



Wissenskultur

## Open Knowledge

Wissen verliert seinen elitären Charakter und wird zunehmend zum Gemeingut, der globale Bildungsstand ist heute so hoch wie nie. Komplexere, unvorhersehbare Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt und neue, kollaborative Formen der Wissensaneignung verlagern zudem den Fokus hin zum lebenslangen Lernen, zur Vermittlung von Methoden – und zu den Soft Skills.



Neo-Ökologie

## Sinnökonomie

Ethische Themen werden immer wichtiger: Zur Kernfrage wird künftig, welche Werte ein Unternehmen vertritt, und dabei vor allem, inwiefern es nachhaltig wirtschaftet und zur Gesundheit der Menschen und der Umwelt beiträgt.



## Die Trend Canvas

**Man kann sich nicht immer mit allen Trends beschäftigen, schon gar nicht gleichzeitig. In der Beschäftigung mit den für Sie wirklich relevanten Trends liegen aber die großen Zukunftspotenziale. Deshalb geben wir Ihnen die Trend Canvas als universelles Framework an die Hand, mit welchem Sie kontinuierlich Trends analysieren und mit Gewissheit Ihren individuellen Weg in die Zukunft einschlagen können.**

### IM DSCHUNDEL DER TRENDS

Nicht selten fühlen sich Menschen, die Verantwortung in einem Unternehmen oder einer Organisation tragen, unter Zugzwang. Bei EPU ist das sozusagen noch schlimmer: Sie sind immer voll verantwortlich für Ihr Unternehmen! Hypes, Trends und das immer neue Next Big Thing prasseln kontinuierlich auf Sie ein. Sie fragen sich: Was bedeuten diese Trends für mich, für mein Unternehmen? Was davon ist überhaupt wirklich relevant für meine Situation? Wie beeinflussen bestimmte Trends den Markt, die Wirtschaft und die Gesellschaft und welche Schlüsse kann ich daraus ziehen? Die Trend Canvas kann Ihnen nützlich sein, um im Dschungel der Trends Orientierung zu erhalten und Komplexität zu reduzieren.

Die Trend Canvas wurde vom Zukunftsinstitut entwickelt, um Trends umfassend zu analysieren, und ist damit ein Framework für strategische Zukunftsentscheidungen.

Das Tool wird nicht nur einmalig angewendet, sondern kann immer wieder angepasst und neu genutzt werden, um neue Perspektiven einzunehmen.

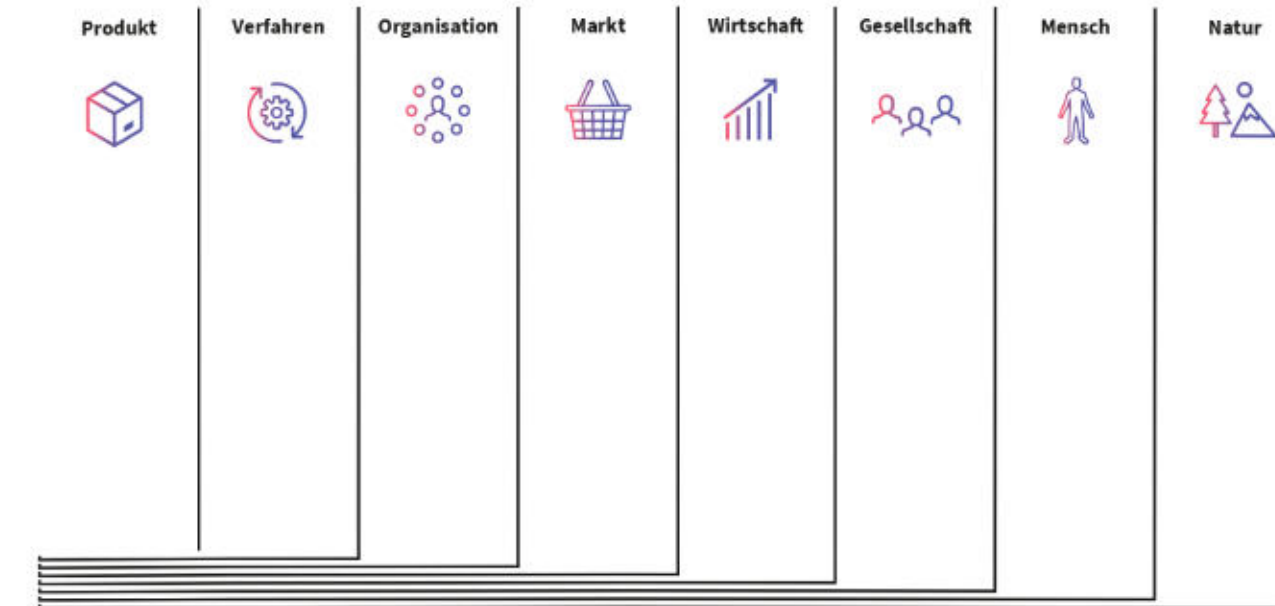
Die Trend Canvas besteht aus acht Dimensionen. Jede abgebildete Dimension stellt einen Kontext des Systems dar. So ist das **Produkt** das Angebot, sowohl physisch als auch in Form einer Dienstleistung. Dieses benötigt spezifische **Verfahren**, welche eine **Organisation** und ihre Identität bedingt. Diese individuelle Welt ist wiederum Teil eines **Markts** mit Kundinnen und Kunden und, unter anderem auch, Mitbewerberinnen und Mitbewerbern. Sie agieren in einem **Wirtschaftssystem**, welches Funktion einer **Gesellschaft** ist. Diese gibt es nur, weil der **Mensch**, das Individuum, mit all seinen Grundfesten und -bedürfnissen in der **Natur** existiert.

### TRENDS VERSTEHEN MIT SYSTEM

Mit der Trend Canvas werden Trends ganzheitlich begriffen und für den eigenen Unternehmenskontext übersetzt. Es ist ein einfaches Framework für den Umgang mit komplexen Zusammenhängen und ein Tool, um Potenziale und Risiken des Unternehmens zu verstehen. Es beantwortet die wichtigen Fragen:

- Wie verändern einzelne Trends die Lebensrealität der Menschen?
- Welche Auswirkungen haben sie in der Gesellschaft?
- Wie verändern Trends die Wirtschaft und den eigenen Markt?
- Wie muss ich meine Organisation und meine Verfahren justieren, um zukunftsfähig zu bleiben?
- Welche neuen Produkte brauchen meine Kundinnen und Kunden?

## TREND CANVAS



### IMPACT-ANALYSE MIT DER TREND CANVAS DURCHFÜHREN

Eine Impact-Analyse mit der Trend Canvas kann alleine oder im Team durchgeführt werden. Wenn Sie als EPU die Analyse alleine durchführen, rufen Sie Ihre eigenen inneren Bilder ab. Dies ist sehr wertvoll und liefert interessante Insights. Die Interpretation ist einfach nachvollziehbar, so dass es Ihnen sicher gut gelingt.

1. Wählen Sie einen Trend, zum Beispiel einen Trend (ab S. 26) oder Megatrend (ab S. 24) aus diesem Trend-Guide.
2. Auf welchem Space (zum Beispiel Produkt, Verfahren, Organisation,...) hat der gewählte Trend den für Sie größten Impact?
3. Brainstorming: Was bewirkt der Trend in diesem Space? Prüfen Sie Ihre Ergebnisse auf Future Biases (vgl. S. 13) und Blind Spots (vgl. S. 15).
4. In den rechts davon liegenden Spaces: Was sind die Voraussetzungen?

5. In den links davon liegenden Spaces: Was sind die Auswirkungen?

6. Wie bewerten Sie nun die Relevanz dieses Trends für Ihr Unternehmen?

7. Welche Handlungsfelder leiten Sie aus Ihren Erkenntnissen ab?

8. Definieren Sie die Action Points für die einzelnen Handlungsfelder.

Nach der Durchführung der Impact-Analyse mithilfe der Trend Canvas haben Sie Orientierung im Jetzt und neue Perspektiven auf die Zukunft gewonnen. Vor allem aber haben Sie nun konkrete Handlungsempfehlungen, die direkt auf Sie zugeschnitten sind.

Dinge, die Sie direkt angehen können, Hebel, die jetzt wirken – das sind Ihre Action Points.

# Trend Kanvas stellt die richtigen Fragen

- Wie verändern einzelne Trends die Lebensrealität der Menschen?
- Welche Auswirkungen haben sie in der Gesellschaft?
- Wie verändern Trends die Wirtschaft und den eigenen Markt?
- Wie muss ich meine Organisation und meine Verfahren justieren, um zukunftsfähig zu bleiben?
- Welche neuen Produkte brauchen meine Kundinnen und Kunden?



### Trend Canvas

**Produkt**



Was biete ich an?

**Verfahren**



Wie erzeuge ich mein Angebot?

**Organisation**



Was hält das EPU zusammen?

**Markt**



Wer sind meine (potenziellen) Kundinnen und Kunden?

**Wirtschaft**



Wie gestaltet sich die Umwelt des Unternehmens?

**Gesellschaft**



Wo und wie leben wir?

**Mensch**



Was bewegt den Menschen?

**Natur**



Was macht unsere Biosphäre aus?



# **In sieben Schritten zur Next Generation of Business**





# In sieben Schritten zur Next Generation of Business

## 1. Hinterfragen Sie alte Wahrheiten

*Die Wertschöpfung in Zukunft  
orientiert sich vor allem am Gemein-  
wohl und fokussiert nicht lediglich  
auf materielles Wachstum.*

# In sieben Schritten zur Next Generation of Business

## 2. Finden Sie Ihre eigene Vision

*Eine echte Vision kann man nicht erfinden, nur finden. Auch und gerade EPU müssen ihre eigene, ganz persönliche Zukunftsvision finden, denn nur so können sie ihre Stärken voll ausspielen.*



DIE VIER SCHLÜSSELEMOTIONEN

Positive Zukunftserwartung	Hoffnung	Angst	Aktives Vermeiden
Antrieb, Leichtigkeit	Freude	Leid	Erstarren, Rückzug
Erkennen, was wichtig ist	Mitgefühl	Schadenfreude	Überheblichkeit
Bewahren, was gut ist	Stolz	Scham	Erfahrung von Grenzen

das Potenzial, zukunftsorientierte Visionen und damit Veränderung voranzutreiben. Das sind die vier **Schlüsselemotionen: Hoffnung, Freude, Mitgefühl und Stolz**. Die vier anderen Emotionen, die ebenfalls Grundemotionen von Unternehmen sein können, wirken dagegen eher veränderungshemmend und verhindern echte Visionen: **Angst, Leid, Schadenfreude und Scham**. Sie sind keine direkten Antagonisten, wohl aber das negative Pendant zu den vier Schlüsselemotionen. Alle hier genannten Emotionen sind dabei als prototypisch zu verstehen.

Hoffnung ist mit einer positiven Erwartung an das, was die Zukunftsmöglichkeiten bereithalten, verknüpft und daher ein sehr starker Treiber für Zukunftsvisionen, während Angst eher zum aktiven Vermeiden von allem führt, was neu und anders sein könnte. Freude ist ein großer Antrieb dafür, etwas voranzubringen und Potenziale zu entfalten, Leid dagegen erzeugt eine Haltung des Nicht-tun-Wollens, der Erstarrung und des Rückzugs. Mitgefühl lenkt den Fokus auf das, was wichtig ist, vor allem, dass es anderen, also beispielsweise den Kundinnen und Kunden, gut geht. Schadenfreude zieht die gesamte Energie aus dem Gegenteil, nämlich dem schlechten Schicksal der Konkurrenz, die möglicherweise auch noch zum eigenen Nutzen wird und damit zu Überheblichkeit führt. Stolz hat weniger mit einer Überlegenheitshaltung zu tun, sondern führt dazu, dass die Dinge, die gut geraten oder gelungen sind, für die Zukunft bewahrt und weitergeführt

werden. Scham führt demgegenüber zu einer geringen Selbstachtung und zu einer Bescheidenheit, die sehr eng Grenzen für das Denken und Handeln steckt.

OHNE SCHLÜSSELEMOTIONEN KEINE VISIONEN

Ist man sich als Unternehmen seiner eigenen Emotionen und inneren Kräfte bewusst und sieht, welche Emotionen und Kräfte den Markt bestimmen, kann man ganz andere Schlussfolgerungen für die Strategie der eigenen Organisation ziehen als aus der reinen Erkenntnis, dass die Zahlen wachsen oder nicht mehr wachsen. Visionen ermöglichen deshalb eine kreativere und differenziertere, aber auch effizientere und effektivere Unternehmensführung als es der bloße Blick auf die Zahlen erlaubt.

Vision wird zu oft mit Mission verwechselt, und Mission gern mit Zielen wie: „Im nächsten Jahr wollen wir unseren Marktanteil um 5 Prozent erhöhen.“ Matthias Horx, Gründer des Zukunftsinstituts, beschreibt Visionen als Fenster in ein mögliches Morgen, die auf uns ändernd zurückwirken. Die Vision dient als Orientierung und Motivation gleichermaßen, denn sie beinhaltet die nachhaltige Unternehmensstrategie der kommenden fünf bis zehn Jahre und bleibt trotz „großen Denkens“ immer auch realisierbar. Die Mission dagegen beschreibt den Zweck des Unternehmens, also das „Warum“ seines Handelns

Visionen ermöglichen eine effizientere und effektivere Unternehmensführung als es der bloße Blick auf die Zahlen erlaubt.

(vgl. Golden Circle, S. 56). So kann ein Unternehmen in Bezug auf seine Produkte beispielsweise die Mission der „höchsten Qualität“ verfolgen.

Die Vision Ihres Unternehmens spiegelt Ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Ziele wider. Dann besitzt die Unternehmensvision Kraft, wirtschaftliches Handeln so zu strukturieren, dass es der Würde des Menschen gemäß geschieht und dabei hilft, Fragen wie „Wer bin ich als Individuum?“, „Wer bin ich als Unternehmen?“, „Wo will ich hin?“ und „Was ist mir wichtig?“ zu beantworten. Die Unternehmensvision beantwortet schließlich auch die ursprünglichste aller philosophischen Fragen: „Wozu bin ich da?“

Was nun?

HANDS-ON-TIPPS FÜR SIE



- Beschäftigen Sie sich mit den Schlüsselemotionen in Ihrem Unternehmen. Was macht Ihnen Hoffnung, was macht Ihnen Angst? Was bringt Ihnen Freude, was bringt Ihnen Leid? Worauf sind Sie stolz, wofür schämen Sie sich? Haben Sie Mitgefühl, wann empfinden Sie Schadenfreude?
- Haben Sie eine Vision? Was sagt Ihre Vision aus? Begeben Sie sich in einen Prozess der Reflexion, um sich auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren: Wer sind Sie – und wozu sind Sie da?
- Wenn Sie eine Vision entwickelt haben, artikulieren Sie diese als positives Zukunftsbild klar für sich und andere und nutzen Sie es als Orientierung und Aushängeschild.



# In sieben Schritten zur Next Generation of Business

**3. Entwickeln Sie ein  
ganzheitliches Geschäftsmodell**

*Zukunftsfähige Geschäftsmodelle  
stehen im Einklang mit ihren  
individualisierten Kundinnen  
und Kunden sowie gemeinsamen  
Umwelt.*



### 3. Entwickeln Sie ein ganzheitliches Geschäftsmodell

**Zukunftsfähige Geschäftsmodelle stehen im Einklang mit ihren individualisierten Kundinnen und Kunden sowie gemeinsamen Umwelt.**

Modelle, das macht auch die Coronakrise klar, sind keine Wahrheiten: Sie sind zeitgeistige Prothesen der Weltanschauung, die keine Realität abbilden, sondern nur ausgewählte Merkmale. Das, was wir „Realität“ nennen, wird erst durch das menschliche Wahrnehmen, Denken und Erinnern konstruiert. Dabei können uns Modelle aber helfen, eine unüberschaubare Masse an Eindrücken und Möglichkeiten zu sortieren – und uns eine Logik, eine Vorgehensweise für einen „Plan“ anbieten. So hat die berühmte „Business Model Canvas“ Tausenden von Menschen geholfen, ihr Denken zu strukturieren, mit allem, was die Betriebswirtschaft an modernen Einsichten und Erfolgsversprechen zu bieten hat: von Kundenzentriertheit und Wertversprechen über Kanäle und Wertschöpfungslinien bis zu Kreativtechniken und Umsatz- und Kostenverläufen.

→ Die Bedürfnisse Ihrer Kundinnen und Kunden können Sie nur erahnen, Sie können sie nur modellieren. Darum ist es überaus wichtig, auch dieses Modell, die Personas Ihrer Kundinnen und Kunden, ständig zu hinterfragen, zu überarbeiten und mit der Umwelt sowie mit gesellschaftlichen Entwicklungen in Beziehung zu setzen.

Die Coronakrise hat gezeigt: Unternehmen sind vollumfänglich abhängig von der Gesellschaft und ihren Bedeutungsräumen – und von der Natur. Zukunftsfähige Modelle müssen ihre Kontexte daher über die reine Betriebswirtschaftsfunktion hinaus erheben. Anders gesagt: Modelle müssen kontextsensibel werden, damit sie Zukunft beinhalten.

Das bedeutet: Zunächst gilt es, die Betriebswirtschaft um Aspekte der Organisations- und Systemtheorie zu erweitern – denn der Erfolg künftiger Geschäftsmodelle wird von einer Verschiebung der Innen-Außen-Differenz gekennzeichnet sein. Sind die Bezüge zwischen Innen und Außen deutlich erkennbar, so wird die sich permanent wandelnde Gesellschaft zum inspirierenden Antrieb der eigenen Entwicklungen. Dann hat man gelernt, mit einer höheren Komplexität umzugehen, ohne dabei verrückt zu werden. So kommt die Zukunft immer wieder aufs Neue in das eigene Geschäft, weil sie in der Gesellschaft als Stimulus mitgedacht und mit beobachtet wird. Und zwar ständig. Hierbei hilft auch die vom Zukunftsinstitut entwickelte Trend Canvas (S. 36).

### Denken in Systemen



1. **Dynamic Thinking:** Wirtschaft in zirkulären Prozessen verstehen statt in singulären Ereignissen; Probleme in einen zeitlichen Kontext einordnen
2. **Closed-loop Thinking:** Denken in Rückkopplungsschleifen (Wechselwirkungen) statt in linearen Kausalzusammenhängen (Wenn-dann-Logiken)
3. **Generic Thinking:** Probleme in einen komplexen, umfassenden Zusammenhang einordnen und generische Strukturen erkennen
4. **Operational Thinking:** Probleme realitätsnah und praktisch untersuchen
5. **Continuum Thinking:** Kontinuierliche Weiterentwicklung der Annahmen und fortwährendes Aufzeigen verschiedener Handlungsalternativen
6. **Scientific Thinking:** Messbarkeit der getätigten Annahmen sicherstellen
7. **System-as-cause Thinking:** Veränderungen werden nicht extern, sondern durch die Systemstruktur beeinflusst
8. **Thinking in Models:** Bewusste Wahrnehmung der Modellbildung anstelle einer angenommenen Wahrheit

#### DENKEN IN SYSTEMEN

Unsere angelernte Denkweise basiert auf sehr direkten Ursache-Wirkung-Beziehungen. Wenn-dann-Logiken nach dem Schema „Wer A sagt, muss auch B sagen“ verbalisieren diese Denkstruktur. Diese Logiken führen nicht zu Kreativität und Resilienz, denn sie bewegen sich in linearen Verläufen und nicht in Zusammenhängen und Kontexten. Einen Weg heraus aus dieser linearen Logik und hin zu einem krisenfesten Mindset bietet das Systemdenken. Insbesondere acht Denkfähigkeiten sollten Sie dabei für die Zukunft trainieren:



# In sieben Schritten zur Next Generation of Business

## 4. Begreifen Sie Ihr EPU als Marke

*Marke und Identität sind dicht miteinander verwoben. Unabdingbar ist künftig ein Bewusstsein für das eigene Resonanzpotenzial nach innen und außen.*



## Disastertising:

Sinn und Resonanz werden die neue Markenwährung - durch Corona beschleunigt. In der Zukunft werden Marken nicht mehr Trends "bespielen" müssen, sondern sie aktiv formen - wenn sie in der Wirtschaft nach Corona überleben wollen.



# In sieben Schritten zur Next Generation of Business

## 5. Verabschieden Sie sich vom Innovationsterror

*Innovation, Disruption und Veränderung sind kein Selbstzweck, sondern sie sind Kernmerkmale menschlichen Fortschritts.*

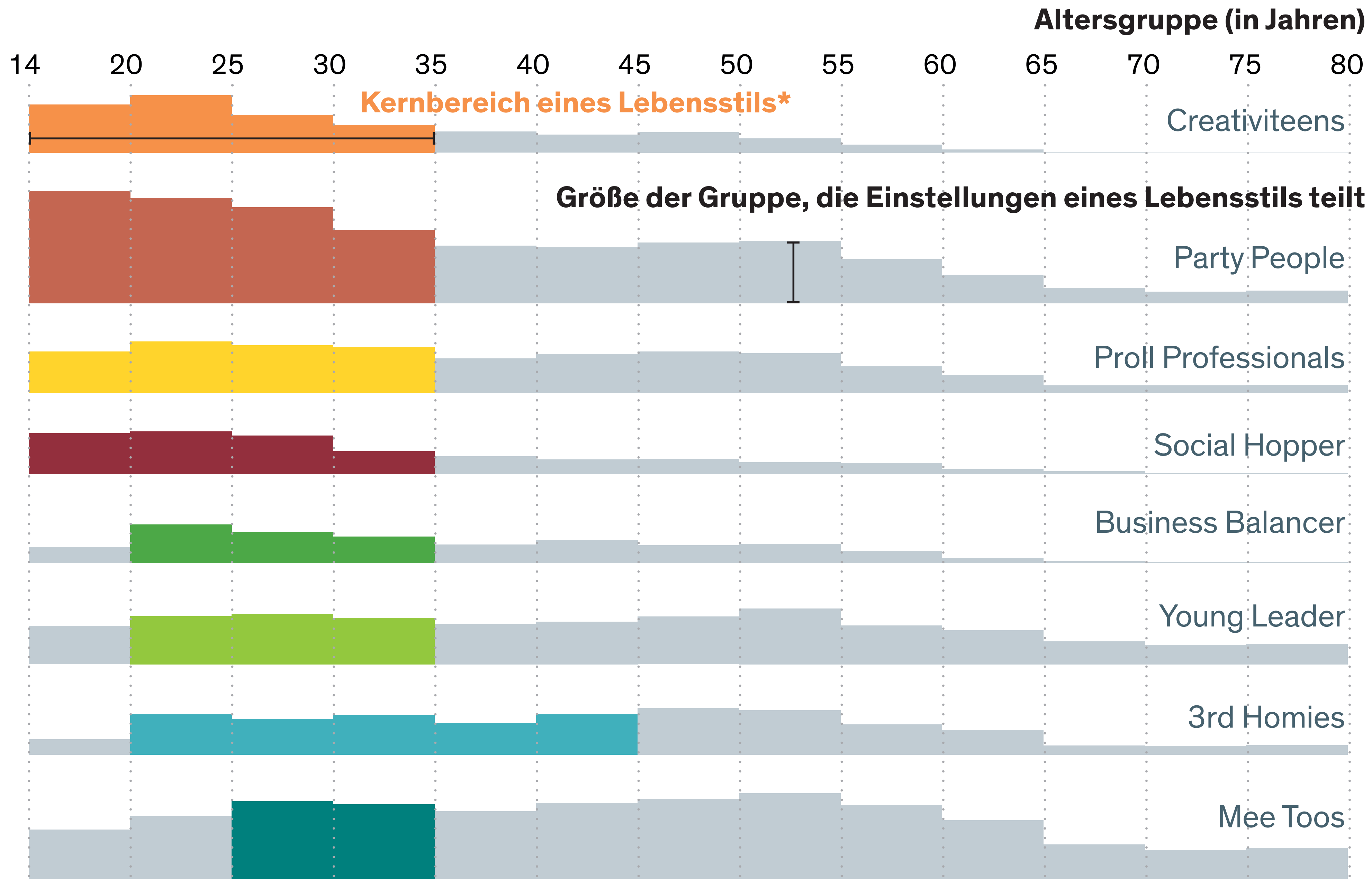


# In sieben Schritten zur Next Generation of Business

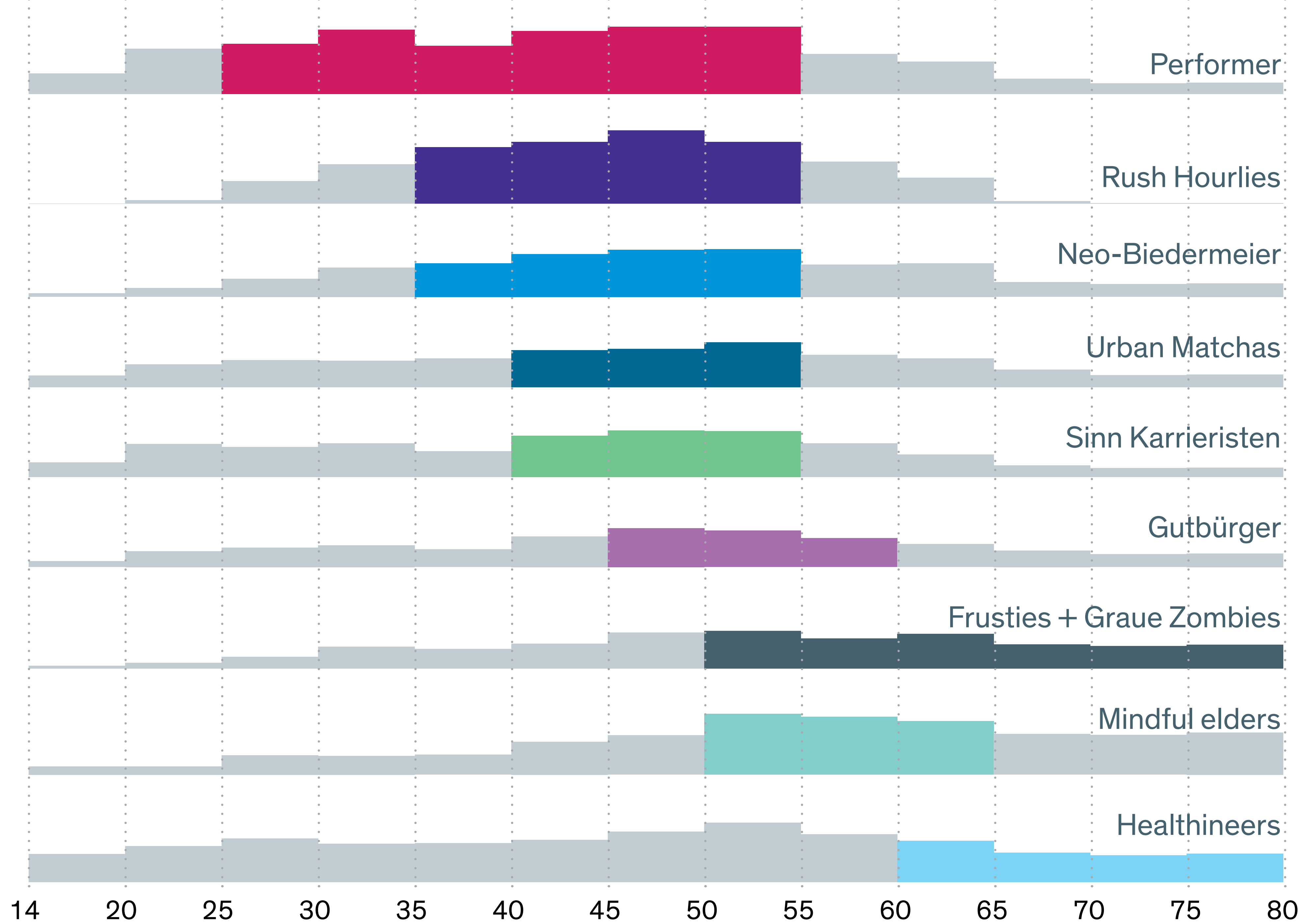
## 6. Denken Sie in Lebensstilen

*Essenziell sind künftig nicht  
nur Produktversprechen oder  
Dienstleistungsangebote, sondern  
insbesondere die kognitiven und  
emotionalen Erfahrungsangebote,  
die ein Unternehmen für Menschen  
mit unterschiedlichen Lebensstilen  
bereithält.*

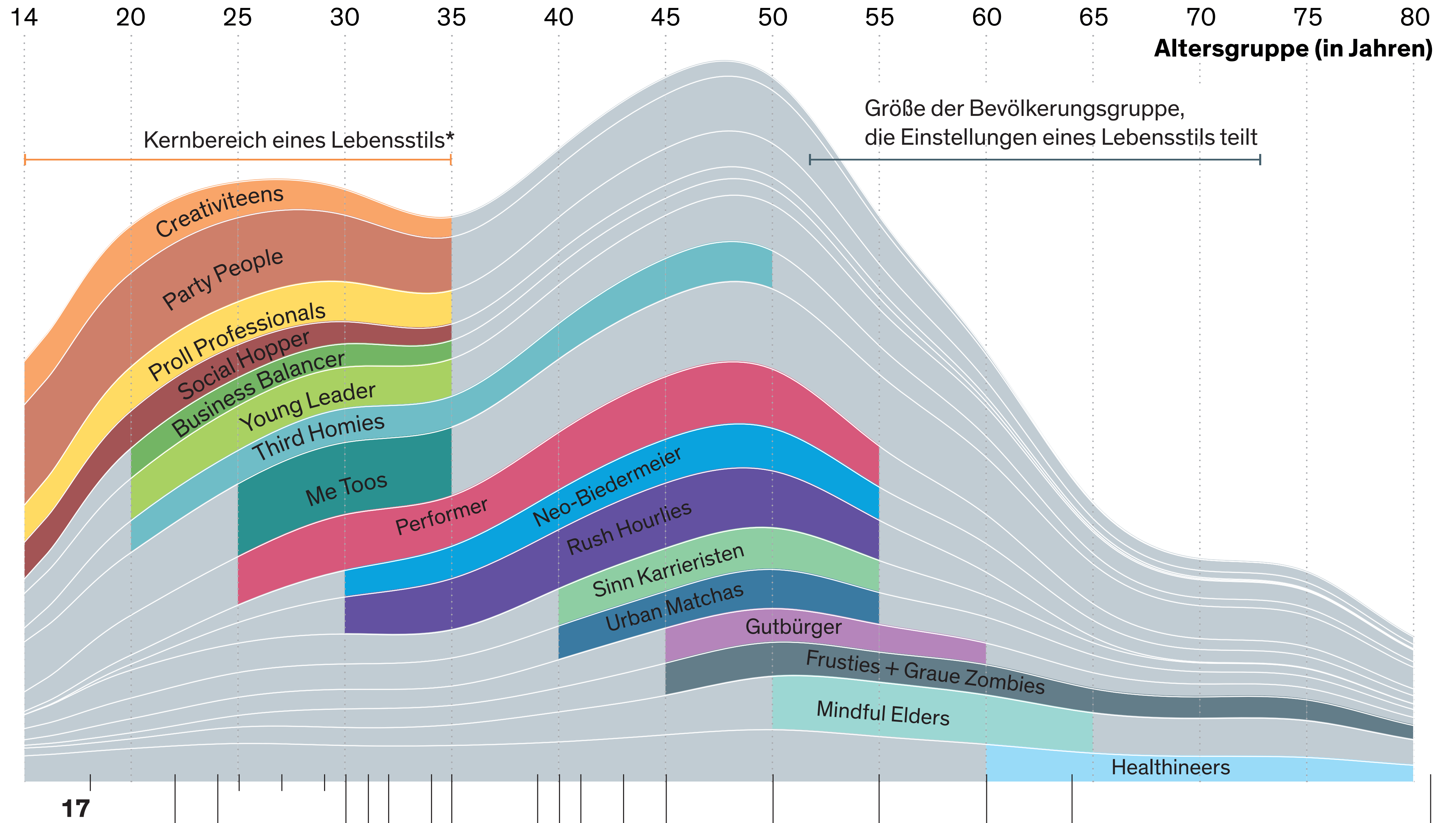
# Übersicht der Lebensstile



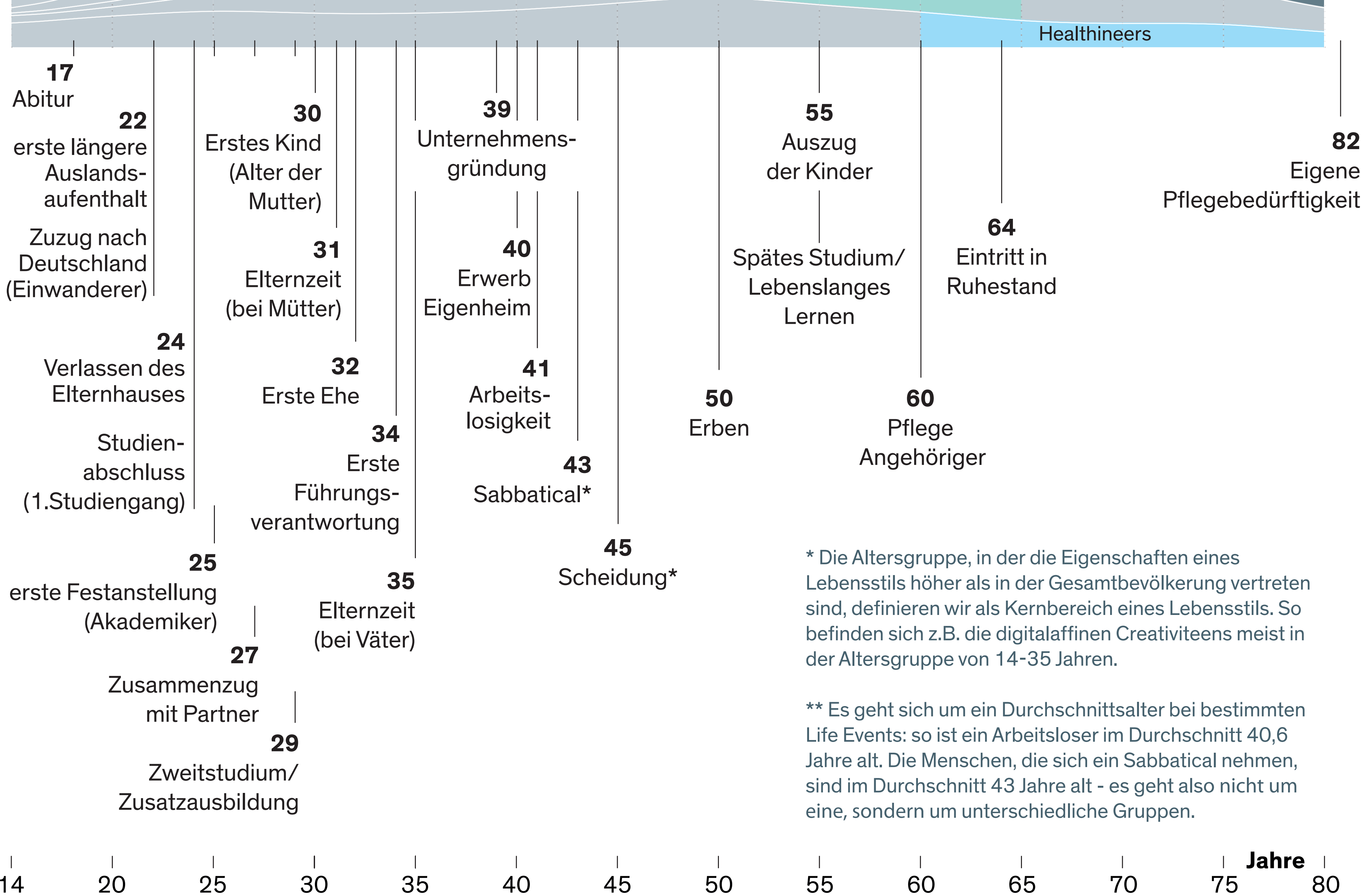




# Lebensstile und Lebensereignisse







\* Die Altersgruppe, in der die Eigenschaften eines Lebensstils höher als in der Gesamtbevölkerung vertreten sind, definieren wir als Kernbereich eines Lebensstils. So befinden sich z.B. die digitalaffinen Creativiteens meist in der Altersgruppe von 14-35 Jahren.

\*\* Es geht sich um ein Durchschnittsalter bei bestimmten Life Events: so ist ein Arbeitsloser im Durchschnitt 40,6 Jahre alt. Die Menschen, die sich ein Sabbatical nehmen, sind im Durchschnitt 43 Jahre alt - es geht also nicht um eine, sondern um unterschiedliche Gruppen.



## DIGITAL CREATIVE

Der Digital Creative ist in der real-digitalen Welt zuhause. Digitale Technologien sind sein Zugang zur Welt, und mit seinem proaktiven Umgang damit prägt er die Gesellschaft von morgen.



## MULTI PERFORMER

Menschen wie der Multi Performer sind zielstrebige Karrieristen, die mit Leistung argumentieren und technische Mittel zur Optimierung von Beruf und Alltag nutzen.





## MODERNER NOMADE

Der Moderne Nomade lebt unabhängig vom geografischen Ort im permanenten Unterwegs, fühlt sich auf der ganzen Welt zuhause und legt eine offene und neugierige Geisteshaltung an den Tag.



## PARTY HOPPER

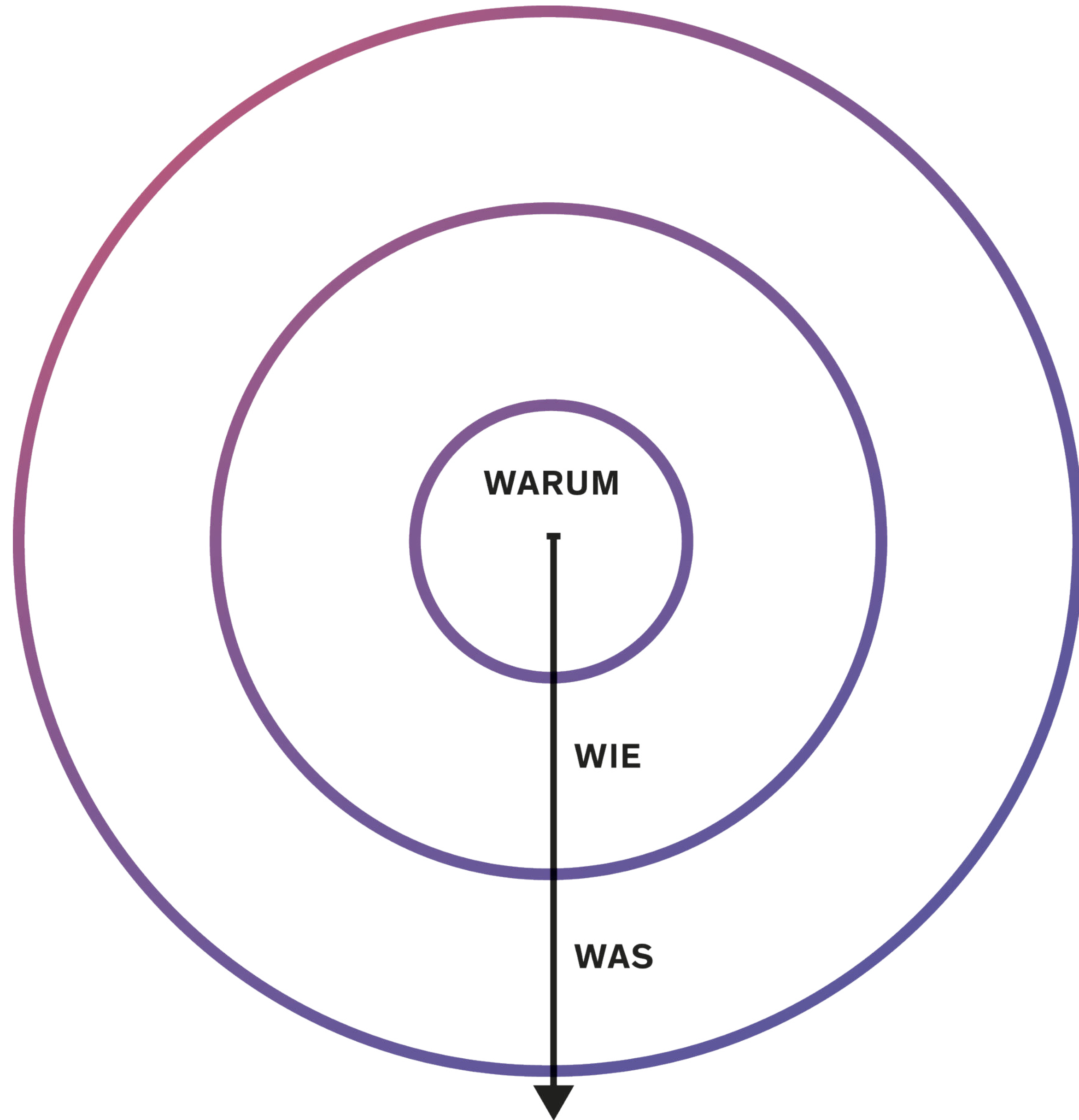
Der Party Hopper ist ein radikaler Hedonist, dem das Wichtigste ist, seine eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Auf Verbindlichkeiten gibt er nichts – egal, ob es um Menschen oder um Regeln geht.



# In sieben Schritten zur Next Generation of Business

## 7. Schaffen Sie Nähe durch passende Schnittstellen

*Schnittstellen werde heute vor allem technologisch gedacht. Berührungspunkte zwischen Unternehmen, Kundinnen und Kunden gilt es aber nicht nur per Daten zu erschließen, sondern auch menschenzentriert zu gestalten.*





# Zukunftsinstitut

*Denken für Morgen*

IG: tristanhorx

LinkedIn: Tristan Horx

t.horx@zukunftsinstitut.at