

# NAVIGATE THE FUTURE

## TRIEBKÄRFTE DER VERÄNDERUNG



### STEIGENDE LEBENSERWARTUNG

**Mehr Gestaltungsraum:** Wir gewinnen Zeit, die wir über das gesamte Leben verteilen können.  
**Länger Arbeiten:** Mit dem längeren Leben werden wir länger Arbeiten, mehrere Berufen ausüben, wir werden beruflich zu Langstreckenläufern.  
**Veränderte Gesundheit:** Die Zahl der Menschen, die von chronischen Krankheiten betroffen sind, nimmt zu, die medizinische Versorgung im Alltag wird wichtiger.  
**Neue Märkte:** Es entstehen neue Wachstumsmöglichkeiten im Umfeld der alternden Gesellschaft in Gesundheit und Ernährung, Immobilien oder technologischer Umsorgung.



### VIRTUALISIERUNG

**Neue Erlebnisse:** Virtuelle Realitäten ermöglichen neue Erlebnisse im Unterhaltungsmarkt.  
**Bessere Entscheidungsgrundlagen:** Augmented Reality Produkte helfen, digitale Information im Alltag einzusetzen und so schneller zu entscheiden.  
**Basis für neue Kompetenzen:** Dank Simulationen oder durch das virtuelle Einblenden von Handlungsanleitungen eröffnen sich neue Möglichkeiten, um sich Kompetenzen anzueignen und Tätigkeiten zu lernen.



### FLEXIBILITÄT

**Mobilität:** Menschen sind immer mehr unterwegs und arbeiten von unterschiedlichen Orten aus.  
**Punktuelle Arbeit:** Im Kontext der «Gig Economy» sind mehr Menschen punktuell in Projekten eingebunden und arbeiten ohne langfristige Verträge.  
**Stress für Menschen:** Mit der steigenden Flexibilität wächst der Druck auf Mitarbeitende.  
**Sozialsysteme unter Druck:** Mit dem Aufstieg neuer Geschäftsmodelle greifen die Sozialsysteme nicht mehr flächendeckend.



### MIGRATION

**Mehr Menschen:** Die Zuwanderung bringt mehr Menschen in die Industrienationen.  
**Zugang zu Arbeitskräften:** Zugewanderte leisten einen zentralen Beitrag für das wirtschaftliche Wachstum bei Arbeiten für hoch Qualifizierte genauso wie bei gering Qualifizierten.  
**Vielfalt:** Mit neuen Kulturen wächst auch die Vielfalt an Denkmustern und Kulturgütern als Basis für Innovation.  
**Abgrenzung:** Angst und Verunsicherung nehmen zu und führen zu Abgrenzung und sinkender Toleranz.



### PERSONALISIERUNG

**Datenbasierte Empfehlungen:** Informationen werden basierend auf unserem vergangenen Verhalten und Präferenzen individuell vermittelt.  
**Massgeschneiderte Produkte:** Neue Fertigungstechnologien ermöglichen eine immer höhere Individualisierung von Angeboten von Konsumgütern bis zu Arzneimitteln.  
**Fragmentierung:** Datenbasierte Suchalgorithmen helfen mit der wachsenden Informationsdichte umzugehen, führen aber zu einer fragmentierten Öffentlichkeit.  
**Nischenmärkte:** Mit der Individualisierung entstehen neuen Plattformen, auf denen Dienstleistungen und Güter angeboten werden. Daraus ergeben sich Chancen für Kleinanbieter und Nischenprodukte, die vor der Herausforderung der Profitabilität stehen.



### NEUE WERTE

**Parallele Verstärkung unterschiedlicher Werthaltungen:** Einerseits ist die Gesellschaft durch mehr Offenheit und Transparenz geprägt, auf der anderen Seite wächst die Angst und der Wunsch nach Abschottung.  
**Neue Geschlechterrollen:** Mit mehr Gleichberechtigung werden Rollenbilder und Aufgabenteilungen in Beziehungen und Familien neu verhandelt.  
**Lebensqualität:** Parallel zum Anspruch an Leistungsfähigkeit wird auch die Suche nach der «Work Life Balance» wichtiger, digitale Hilfsmittel bringen mehr Flexibilität, auch ausserhalb des Büros erreichbar zu sein – führen aber zu einer Verschmelzung von Alltag und Beruf.



### AUTOMATISIERUNG

**Effizienz:** Einfache Prozesse und Aufgaben werden vermehrt durch Algorithmen oder Roboter übernommen.  
**Neue Kompetenzen:** Repetitive Tätigkeiten werden nicht mehr durch Menschen ausgeführt, wir werden uns vermehrt neue Kompetenzen aneignen.  
**Mehr Sicherheit und Convenience:** Die Automatisierung schafft neue Mehrwerte durch Einfachheit und Sicherheit.  
**Abhängigkeit:** Die vernetzte Infrastruktur erhöht Risiken für Cyberkriminalität und Hacking.  
**Überforderung:** Menschen und Computersysteme sind von der Geschwindigkeit und der wachsenden Datenmenge überfordert.

## SCHLÜSSELFRAGEN

Welches sind die relevanten zukünftigen Bedürfnisse von Kunden und Gesellschaft?

Wie können wir langfristig Denken und Handeln?

Welches sind die nachhaltigen Geschäftsmodelle in einer datenbasierten Wirtschaft?

Wie verschaffen wir uns im Kontext der Informationsüberflutung noch Gehör?

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen Mitarbeiter, Management und Organisationen?

Welche Innovation braucht unsere Gesellschaft in Zeiten der Digitalisierung und der steigenden Lebenserwartung?

FRÜHERKENNUNG  
AUFBAUEN

DIE ZUKUNFT  
SELBST ERFINDEN

DAS SYSTEM  
INNOVIEREN

DAS RAUSCHEN  
REDUZIEREN

EINE KULTUR DES LERNENS  
AUFBAUEN

DIE REVOLUTION  
IM KLEINEN BEGINNEN

## HANDLUNGSFELDER

# VORN IST DA, WO SICH KEINER AUSKENNT

Die Welt steht im Umbruch. Und dies auf mehreren Ebenen: Die digitale Revolution verspricht die bestehende Ordnung der Wirtschaft neu zu definieren. Eine nächste Generation einer smarten Industrie mit neuartigen Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen entsteht, begleitet durch neue Kundengruppen mit neuen Ansprüchen. Gleichzeitig stehen die Fundamente der Marktwirtschaft durch die Turbulenzen im Nachgang der Finanz- und Eurokrisen unter dauerndem Beschuss. Die Frankenstärke bedroht die Exportindustrie, tiefe Zinsen nagen an der Nachhaltigkeit der Vorsorgesysteme. Brexit und Rechtspopulismus prüfen die Resilienz der politischen Systeme. Zudem erschweren die neuen Mechanismen der Nachrichtenverbreitung und «Fake News» eine rationale Analyse der Situation und eine aufgeklärte Meinungsbildung. Darüber hinaus erfordert die steigende Lebenserwartung und der Wertewandel in der Gesellschaft eine Neugestaltung unserer Lebensmodelle, die mehr Flexibilität mit mehr Wohlstand und Lebensqualität verbinden. In der Summe ein perfekter Sturm, in dem alle Fundamente, auf der unsere Wirtschaft und die Gesellschaft beruhen, neu definiert werden.

Was aber gilt es in einer solchen Situation zu tun? Wie ist es möglich, sich auf einem Planeten, auf dem sich alle tektonischen Platten bewegen, zu orientieren? Braucht es präzise Prognosen, die aufzeigen, mit welchen Technologien und Strukturen wir es in Zukunft zu tun haben? Oder bedarf es einfach Geduld und Kraft, um den Sturm vorüberziehen zu lassen? Realistischerweise greifen beide Ansätze zu kurz, denn die Zukunft lässt sich nicht vorhersehen. Insbesondere nicht, wenn es um Technologieprognosen geht. Umgekehrt sind weder die demografische Machtverschiebung noch die Digitalisierung Trends, die wieder vorübergehen. Sie werden die künftigen Rahmenbedingungen für Unternehmen und Individuen prägen. Die Herausforderung liegt darin, dass wir nicht genau wissen, wie. Vor dem Hintergrund dieses Dilemmas gilt es, mit dem passenden Mindset die traditionellen Strategien zu überdenken und neue Grundlagen zu entwickeln, um im Dickicht der unbekannteren Welt die Zukunft selbst zu gestalten. Hierzu sechs Erfolgsfaktoren:

Als Grundlage für alle Faktoren gilt es zunächst, das kritische Denken zu stärken und den Wandel in einem gesamtheitlichen Blick zu bewerten.

Gerade in Momenten grosser Aufregung und Ankündigungen von Revolutionen, wie wir es heute erleben, gilt es, Ruhe zu bewahren und sich nicht von der aktuellen Hysterie vereinnahmen zu lassen. Denn einerseits zeigt die Realität, dass sich die zentralen Strukturen von Wirtschaft und Gesellschaft nicht in Tagen grundlegend verändern. Andererseits ist Wandel eine Konstante, die uns seit je be-

gleitet – und letztlich ein Zeichen für Wachstum. Wenn auch eines, das ausserhalb der traditionellen und bekannten Mechanismen abläuft.

## SECHS LEITLINIEN FÜR DIE AUSEINANDERSETZUNG UND GESTALTUNG DER UNBEKANNTEN ZUKUNFT

### 1. FRÜHERKENNUNG AUFBAUEN



Im Kontext der hohen Dynamik und dem immer schnelleren Einzug neuer Technologien wird eine frühzeitige und vor allem systematische Auseinandersetzung mit den künftigen Rahmenbedingungen eine zentrale Voraussetzung für Erfolg. Ziel ist die Entwicklung einer massgeschneiderten Landkarte, die es Unternehmen ermöglicht, neue Technologien oder Konkurrenten schnell zu bewerten und mögliche Massnahmen zu bestimmen. Ohne die Klarheit durch ein kontinuierliches Screening wächst nicht nur die Gefahr, eine wichtige Entwicklung zu verpassen, sondern viel mehr die Orientierung zu verlieren und vor lauter Veränderungen im Alltag das wirklich langfristig Wichtige aus den Augen zu verlieren.

### 2. DIE ZUKUNFT SELBST ERFINDEN



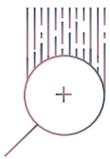
Auch wenn die Digitalisierung und der demografische Wandel fixe Konstanten am Horizont sind, ist die damit verbundene Zukunft dennoch kein Schicksal, dem wir ausgeliefert sind. Die Voraussetzung, die Zukunft zu gestalten, ist, sie selbst zu erfinden und sich eine eigene Vorstellung zu machen, was relevant ist und was nicht. Dies vor dem Hintergrund freiheitlicher Rahmenbedingungen. Der Weg dazu basiert nicht auf einer Extrapolation des Potentials heutiger Technologien sondern auf der Entwicklung von künftigen Kundenbedürfnissen. Letztlich werden diejenigen Produkte und Dienstleistungen Erfolg haben, die in Zukunft einen echten Nutzen stiften. Im Kontext der digitalen Wirtschaft wird nicht alles automatisiert, was automatisiert werden kann, sondern das, was den Menschen tatsächlich nützt.

### 3. DAS SYSTEM INNOVIEREN



Der Fokus von Innovation liegt heute primär auf der Entwicklung neuer Technologien. Dies greift aber zu kurz, denn Technologie ist eingebettet in einen Markt, bestehend aus Kunden, die diese auch einsetzen sollten – und in die Gesellschaft. Unternehmen werden nur dann nachhaltig Erfolg haben, wenn die Gesellschaft von ihren Mehrwerten profitiert. Neben dem direkten Nutzen für einen einzelnen Anwender bedeutet dies gerade im Kontext der Digitalisierung auch, Ängste und Befürchtungen der Öffentlichkeit ernst zu nehmen und Innovation so zu gestalten, dass beispielsweise in der Plattformökonomie auch die grundlegenden Sozialsysteme den künftigen Geschäftsmodellen angepasst werden. Dies erfordert, dass Innovation letztlich in Ökosystemen erfolgt, in denen mehrere Anbieter gemeinsam eine Dienstleistung erbringen und dabei auch Wissenschaft oder Regulator mit Blick auf gesellschaftliche Innovationen zusammenarbeiten.

### 4. DAS RAUSCHEN REDUZIEREN



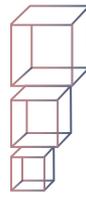
Mit der höheren Dynamik, mit der sich die Wirtschaft entwickelt, hat auch die Geschwindigkeit und die Dichte der Informationsvermittlung zugenommen. Auf immer mehr Kanälen werden Botschaften in höherer Dichte verbreitet. In der Folge werden Botschaften oftmals kaum noch gehört, die Glaubwürdigkeit der Absender sinkt, weil weniger Zeit bleibt, um den Wahrheitsgehalt oder die Relevanz von Aussagen zu prüfen. Ziel ist es, zurück zu einem Dialog mit Kunden und Öffentlichkeit zu kommen, der zu einem Vertrauensaufbau beitragen kann. Dies erfordert zum einen den Mut, im Umfeld von immer mehr Rauschen wieder auf die relevanten Inhalte und Kommunikationskanäle zurück zu kommen und zum anderen, Werte als Grundlage für Vertrauen und Nachhaltigkeit aufzubauen.

### 5. EINE KULTUR DES LERNENS AUFBAUEN



Veränderung wird ein zentraler Teil der neuen Normalität. Die Verfügbarkeit von Fachkräften ist dabei ein wichtiger Bestandteil für Unternehmen, um sich in den künftigen Rahmenbedingungen zurecht zu finden. Daneben gilt es, eine Kultur des Unternehmens zu gestalten, die Offenheit und das Lernen ins Zentrum stellt. Dies erfordert einerseits die Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Management für die tatsächliche Relevanz von Trends und neuen Technologien, andererseits aber auch ein Umfeld mit Freiräumen, in denen Neues ausprobiert werden kann – und das Fehler zulässt. In einem Wort: Vertrauen. Es wird in Zukunft immer schwieriger, fixe Umsetzungspläne festzulegen. Das Management ist auf Mitarbeitende angewiesen, die selbstständig neue und innovative Antworten finden, wie sie Probleme lösen. Dies geht aber nur dann, wenn die Möglichkeit besteht, mit Ideen zu scheitern und daraus lernend besser zu werden.

### 6. DIE REVOLUTION IM KLEINEN BEGINNEN



Auch wenn sich mehrere Fundamente eines Unternehmens gleichzeitig verändern und eine Transformation im Gang ist, in der grundlegende neue Strukturen und Geschäftsmodelle entstehen, ist es für die meisten Unternehmen dennoch kaum möglich, diese Veränderung von einem auf den anderen Tag umzusetzen. Im Kern steht zum einen die Entwicklung einer langfristigen Vision, die Eckpfeiler des künftigen Unternehmens beschreibt. Zum anderen geht es aber darum, die Veränderung im Kleinen in Gang zu bringen und mit Pilotprojekten die Mechanismen zu verstehen und darauf basierend neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Wenn das Ziel darin besteht, das bestehende Geschäftsmodell durch ein neues zu ersetzen, gilt es, diese Inkubatoren ausserhalb des bestehenden Unternehmens anzusiedeln, da der Widerstand der bestehenden Organisation in der Regel zu gross ist. Bei evolutionären Ansätzen, in denen es darum geht, mit bestehenden Teams und Kunden bessere Angebote zu entwickeln, sollten diese Keimzellen innerhalb eines Unternehmens als Kristallisationspunkte angesiedelt sein, in denen das Neue im realen Umfeld, mit realen Kunden, entwickelt und gebaut wird.

Der Weg in die unbekannte Zukunft erfordert den Mut, sich ihr zu stellen und die neue Welt zu erforschen. Studien und Modelle helfen, eine ungefähre Vorstellung zu erlangen. Am Ende des Tages zeichnet sich Innovation aber dadurch aus, dass sie in der Realität des Marktes geboren wird. Die Chancen der neuen Welt eröffnen sich denen, die in ihr leben.