

2b.AHEAD
THINK!TANK

TRENDANALYSE AUS DEUTSCHLANDS INNOVATIVSTER DENKFABRIK



Sven Gábor Jánoszy (39)
ist Deutschlands innovativster Trendforscher und Leiter des „2b AHEAD ThinkTanks“. Auf seine Einladung

treffen sich bereits seit neun Jahren 250 CEOs und Innovationschefs der deutschen Wirtschaft. Unter seiner Leitung entwerfen sie Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden 10 Jahre. Sein Trendbuch „2020 – So leben wir in der Zukunft“ wird von Unternehmen als Szenario für eigene Zukunftsstrategien genutzt. Sein neues Buch „Rulebreaker – So denken Menschen, deren Ideen die Welt verändern“ ist eine Anleitung zur Eroberung neuer Märkte durch bewusste Regelbrüche. Jánoszy coacht Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, führt Kreativprozesse zur Produktentwicklung und ist gefragter Keynotespeaker auf Strategietagungen. Er bestieg den Kilimandscharo und lief 2011 seinen 18. Marathon.

Das Ende der Megatrends

Eine Polemik für eine neues Trendmanagement

Willkommen im Jahr 2012!

Ich möchte Ihnen in meiner ersten Trendanalyse des Jahres ausnahmsweise nicht über neue Trends schreiben, sondern über unseren Umgang mit Trends. Denn fatalerweise scheint sich unser Verständnis davon, wie Trends entstehen und neues in die Welt kommt seit Anfang der 80er nicht verändert zu haben. Dabei wäre genau das bitter nötig. Doch lassen Sie mich von vorn anfangen:

2012 ist jenes Jahr, für das die Apokalyptiker unter uns dramatisch das Ende der Welt beschworen haben. Schon die Mayas sollen angeblich den Untergang für dieses Jahr prophezeit haben. Denn einer der drei heute noch bekannten Mayakalender endet am 21.12.2012. Wer sich allerdings etwas intensiver mit den Mayaforschungen beschäftigt, der weiß, dass diese keinesfalls den Untergang der Welt meinen, sondern das Ende eines Zeitalters. Dies ist ein Unterschied: Ein Zeitalter geht zuende, die Welt dreht sich weiter!

Doch was mag das „Ende eines Zeitalters“ bedeuten? In den Medien wird im kommenden Jahr eine Interpretation die nächste jagen. Meine Meinung ist: Auf die Trendforschung bezogen neigt sich das Zeitalter der „Megatrends“ seinem Ende. Das Jahr 2012 wäre ein gutes Jahr, wenn es uns gelingt, das Geschwafel von den „Megatrends“ zu beenden. Denn es gibt sie gar nicht!

Dies klingt vielleicht für den einen oder anderen etwas überraschend. Immer wieder habe ich im vergangenen Jahr in Diskussionen gehört, dass diese Welt immer „unsicherer“ (ich sage lieber: „unprognostizierbarer“ geworden) ist. Denn wer kann heute schon mit einiger Sicherheit voraussagen, wo er in 3 Jahren lebt, wie es seiner Firma geht und was seine Kinder machen? Kurz gesagt: Wir haben unsere Welt politisch, wirtschaftlich und technologisch so komplex gemacht, dass wir jede neue Konjunkturprognose schon mit dem Wissen zur Kenntnis nehmen, dass sie sowieso nicht stimmt.

Ist es in solch einer Lage nicht umso wichtiger, dass es ‚Megatrends‘ gibt? ... dass uns jene großen Linien der Entwicklung, die von namhaften und nicht so namhaften Trendforschern gepredigt werden, Orientierung und Sicherheit bieten? Und werden nicht gerade Trendforscher umso gefragter, je weniger Orientierung in der Welt ist?

Das Strategie-Buch von Sven Gábor Jánoszy

Deutschlands innovativster Trendforscher analysiert die Markteroberungs-Strategien von Persönlichkeiten, die neue Märkte entdeckt, ganze Branchen an den Rand des Abgrunds gebracht und mit eigenen Händen unsere Welt verändert haben. Nutzen Sie seine Strategieempfehlungen, wie Sie kommende Regelbrüche Ihrer Branche vorhersehen und selbst zum Rulebreaker-Unternehmen werden können!



Nun zumindest die letzte Frage können wir getrost mit ‚Ja‘ beantworten. Der Markt für Prognosen aller Art wird immer größer. Sie können sich denken, dass mich als Trendforscher diese Entwicklung nicht gerade ärgert. Und dennoch sollen wir nicht mehr über „Megatrends“ reden? Wie passt das zusammen?

Sind Megatrends vorbestimmt? Nein!

Lassen Sie mich das erklären. Bis 1982 kam die Welt ganz gut ohne Megatrends aus. Dann schrieb John Naisbitt, der Grand Senior der Zukunftsforschung, sein Buch „Megatrends“. Es wurde in 57 Ländern veröffentlicht und millionenfach verkauft. Im deutschsprachigen Raum war es vor allem Matthias Horx, der die Idee der Megatrends aufgriff und seitdem offensiv in Büchern und Reden vertrat. So kam eins zum anderen: Die Trendforscher packten die Zukunft in einfache Mega-Päckchen, behaupteten angebliche Gesetzmäßigkeiten und machen Zukunft damit verkaufbar. Binnen weniger Jahre redete die Innovationswelt über Megatrends, als wären sie vorbestimmte Naturgesetze.

Doch das ist natürlich Unsinn. Man bemerkt es schon beim Blick auf den angeblich größten Megatrend, die ‚Globalisierung‘. Auch diesen Begriff hat Naisbitt 1982 geprägt. Zweifellos hat er damit einen großen Trend der damaligen Zeit beschrieben. Was steckt dahinter?

52% des Weltbruttosozialproduktes werden von den 500 größten internationalen Konzernen geschaffen. Diese 500 Konzerne haben 500 Vorstandsvorsitzende und einige tausend Vorstandsmitglieder. Dies sind Menschen! Es sind nicht viele ...man würde sie ohne Probleme in einer mittleren Kongresshalle unterbringen. Diese 500 Menschen stellten sich die Frage, wie sie für ihr Unternehmen Wachstum schaffen. Ihre Antwort: Expansion! Also trieben sie jene Entwicklung voran, neue Länder als Märkte und Produktionsplätze zu erobern, zunächst Handelsgrenzen und später Nationengrenzen abzuschaffen. Soweit bekannt! Dies machte Globalisierung!

Doch das Interessante ist: Wenn diese 500 Men-

schen morgen entscheiden würden, dass sie nur noch in ihrem Stammland Geschäfte machen wollen, dann blieben vom „Megatrend Globalisierung“ nur noch ein paar Erasmus-Studenten und Thailandurlauber übrig. Und wenn zugleich die G20-Regierungschefs entschieden, den Datenverkehr an den Nationengrenzen zu blockieren oder die Chefs der 30 größten Telekommunikationskonzerne entschieden, nicht weiter in den Ausbau von Bandbreite zu investieren, dann gingen neben dem Megatrends „Globalisierung“ auch gleich noch die Megatrends „Individualisierung“ und „Internet“ über die Wupper. Es gäbe sie schlicht nicht mehr.

Natürlich tun das unsere 500 Vorstandsvorsitzenden nicht. Denn sie brauchen nach wie vor Expansionsmärkte. Deshalb treiben sie diesen Trend. Natürlich tun dies auch unsere Regierungs-Chefs nicht, denn solche Blockaden würden die eigenen Interessen gefährden. Dies ist die Wahrheit hinter Trends: Trends sind Entwicklungen, die von marktbeherrschenden Akteuren aufgrund deren Interessenlage getrieben oder blockiert werden. Diese Interessenlagen ändern ab und zu, dann ändern sich auch die Trends.

Mir geht es nicht darum, eine neue theoretische Debatte um die Definition des Begriffs „Trend“ zu führen. Meinetwegen nennen Sie bitte die jeweils stärksten aktuellen Trends auch weiterhin „Megatrends“. Aber bitte machen Sie nicht den Denkfehler, der mir im vergangenen Jahr in vielen Gesprächen zu häufig begegnet ist:

Falsch ist der Gedanke, dass Megatrends vorbestimmt wären ... von Gott, Natur oder Gesellschaft. Nein! Trends sind keine Naturgesetze. Auch Megatrends nicht! Selbst wenn ihre Verkünder allzu gern den Eindruck erwecken.

Trends gibt es nur, weil Entwicklungen von Menschen getrieben oder blockiert werden, die die Autorität und die Ressourcen dazu haben, dass andere ihnen folgen.

Die Mär von den Kondratjew-Zyklen

Stopp! ... mögen Sie jetzt entgegenhalten. Gibt es nicht diejenigen die von sich sagen, sie hätten das Gesetz der Innovation gefunden?! Gibt es da nicht die Kondratjew-Zyklen, die den Zusammenhang zwischen Technologieinvestitionen und Konjunkturaufschwüngen in langen, wiederkehrenden Wellen aller 52 Jahre herstellen?

Ja, es gibt sie. Doch leider werfen sie mehr Fragen auf, als sie Antworten geben. Denn die Kondratjew-Zyklen folgen der Theorie, dass neue Basisinnovationen immer dann auftreten, wenn ein Bedarf entstanden ist, der durch weitere Produktivitätssteigerung nicht mehr befriedigt werden kann. Also vereinfacht: Die Eisenbahn wurde erfunden, weil die Verteilung der Güter mit Pferdekutschen nicht mehr möglich war. Vor dem Hintergrund der heutigen komplexen Weltwirtschaft erscheint die Theorie recht eindimensional.

Als Kondratjew 1926 seine Theorie aufstellte, waren für ihn gerade zweieinhalb Wellen seines Zyklus erkennbar: Der Dampfmaschinen-Kondratjew von 1780-1849, der Eisenbahn-Kondratjew von 1840-1890 und der Schwermaschinen-Kondratjew (seit 1890). Alle späteren Zyklen wurden von Jüngern der Theorie „hinzugebogen.“

Dieses Biegen kann man dabei durchaus wörtlich nehmen, denn die Entstehung einer Technologie ist äußerst schwer zu datieren. Nehmen sie als Beispiel, das Sie alle kennen, die MP3-Technologie. Sie wurde erfunden in den 80ern, erlebte ihren Einzug ins Bewusstsein der Massen um die Jahrtausendwende und verändert nachhaltig die Geschäftsmodelle der Wirtschaft nochmals 5 Jahre später.

Wenn Sie die Wahl hätten, diese Technologie irgendwo zwischen 1980 und 2005 zu datieren, dann wird Ihre Welle entweder 30 Jahre lang sein, oder 70 Jahre, oder genau 52 Jahre ... Je nachdem wie sie es biegen, können Sie auf diese Weise beliebige lange und kurze Wellen erzeugen.

Um es kurz zu sagen: Natürlich gibt es in der Ge-

schichte Wachstums- und Abschwungphasen. Es gibt auch Schlüsseltechnologien, die zu bestimmten Zeiten auftreten. Daraus einen gesetzmäßigen, quasi naturgegebenen, Zyklus zu schlussfolgern ist aber abenteuerlich. Und noch schräger ist der Versuch, diese Theorie zur Prognose kommender Schlüsseltechnologien und Wellen zu nutzen.

Entsprechend geht es bei den heutigen Kondratjew-Jüngern ein bisschen zu wie bei „Wünsch Dir was“.

Bei der Definition des fünften (heutigen) und des sechsten (künftigen) Zyklus nennen die Einen als kommende Basisinnovation die Biotechnologie, bei anderen ist es die Nanotechnologie, bei vielen der Gesundheitsmarkt, bei wenigen die Kernfusion und die meisten schwören auf Umwelt und regenerative Energien. Man kann sich ja mal was wünschen!

Zwei Schritte anstatt der Megatrend-Doktrin

In den vergangenen Jahren hat es in vielen Branchen noch gereicht, die Megatrends als Götzen und ihre Erfinder als Führer anzubeten. Ehrlich gesagt: Das war schön einfach! Man kam mit der Kenntnis der angeblich wichtigsten Megatrends ganz gut durch Vorstandsmeetings und Interviews. Wo man nicht hin kam? Zu einem neuen Geschäftsmodell oder gar zu einer Markteroberung. Doch dies war ja auch nicht nötig, solange das Wachstum durch Produktivitätssteigerung und Marktexpansion erreicht wurde.

Nun könnte es aber sein, dass in verschiedenen Branchen genau diese Phase zu Ende geht. Möglicherweise ist 2012 ein Jahr, in dem wirklich einige herkömmliche Geschäftsmodelle durch neue ersetzt werden. Aus Sicht des Trendforschers spricht einiges dafür. Für das Ende dieser „Zeitalter“ empfiehlt sich ein Trendmanagement weitab der einfachen Antworten aus Megatrends und Kondratjews. **Was tun?**

Im ersten Schritt gilt es zu erkennen, welche Menschen die trendbeeinflussenden Akteure für das eigene Geschäftsmodell sind. Die Liste dieser Akteure ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, selbst innerhalb der gleichen Branche.

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

RULEBREAKING

ARBEITSWELTEN 2020

INVESTITIONSANALYSEN

CONSULTING

TRENDS

STRATEGIEENTWICKLUNG

STRATEGY

STUDIES

INNOVATIONSMARKETING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

MEDIENWELTEN 2020

LEBENSWELTEN 2020

TECHNOLOGIEPROGNOSEN

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

MARKETINGSTRATEGIEN 2020

TRENDSVORTRÄGE

TRENDSSTUDIEN

INNOVATIONSMANAGEMENT

INNOVATION

MARKTENTWICKLUNG

TRENDSVORTRÄGE

TRENDSVORTRÄGE

ENTERPRISE 2020

KEYNOTES

MOBILE BUSINESS 2020 SOCIAL MEDIA 2020

KUNDENBEDÜRFNISSE 2020

TRENDFORSCHUNG WORKSHOPS

MARKTENTWICKLUNG

TRENDSVORTRÄGE

TRENDSVORTRÄGE

BUSINESS WAR GAMING

BLAUE OZEANE

TRENDSVORTRÄGE

Meine Erfahrung ist: Schon wenn ich diese erste Frage nach dem eigenen Trendcycle stelle, treten bei vielen Megatrend-Kennern, die ersten Fragezeichen in die Augen.

Im zweiten Schritt muss von jedem einzelnen dieser Akteure analysiert werden, welche Trends und Technologien er treibt oder blockiert. Wie geht das? Ganz einfach: Man muss mit ihnen reden! Am besten natürlich mit den 500 Vorstandsvorsitzenden der globalen Konzerne. Wenn das nicht möglich ist, dann tun es sicherlich auch 1-2 Ebenen drunter. Auf jeden Fall aber müssen es jene Entscheidungsträger sein, die persönlich die Entscheidungen über Investitionen treffen und deren persönliche Visionen die Strategie ihres Unternehmens prägen.

Dies sind übrigens die ersten beiden (von fünf) Schritten, mit denen jede Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks beginnt.

Von der Megatrend zur ThinkTank-Denke

Wer seine passive Megatrend-Denke durch dieses aktive Trendmanagement ersetzt, der hat zunächst einmal viel Arbeit. Wenn er Erfolg hat und über den einmaligen Schnellschuss hinausgekommen ist, dann wird er feststellen, dass er gleichsam automatisch für sein Unternehmen einen ThinkTank eingerichtet hat. Denn nichts anderes passiert in einem ThinkTank, als dass die verschiedensten Entscheidungsträger ihre Investitionen und Visionen auf einen Tisch legen. In der Schnittmenge wird sichtbar, welche Trends tatsächlich für dieses Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind.

Übrigens scheint derzeit die Einrichtung von ThinkTanks in den Unternehmen selbst ein großer Trend zu sein.

Gut so! Ohne dies überbewerten zu wollen, häufen sich aber bei mir als Leiter des neutralen 2b AHEAD ThinkTank die Anfragen nach Unterstützung beim Aufbau unternehmenseigener ThinkTanks. Wer dies angeht ist auf dem Weg, die alte Megatrend-Denke durch die neue ThinkTank-Denke zu ersetzen.

Eine letzte Bitte

Wenn wir das Jahr 2012 nutzen, um so im Trendmanagement umzudenken, dann wären wir einen großen Schritt weiter. Und natürlich wird es dabei auch weiterhin Trends geben, die sehr viele Unternehmen betreffen. Meinetwegen nennen Sie diese Trends auch weiterhin ‚Megatrends‘. Dies soll mich nicht stören. Das Einzige worum ich Sie ernsthaft bitte ist, über einen Satz nachzudenken:

Unsere soziale Welt, und damit auch die Welt der Trends, Zukünfte und Innovationen, funktioniert nicht nach Gesetzen, die man erkennen und als allgemeingültig voraussetzen kann.

Das Handeln von Menschen, und damit auch deren Entscheidungen für Investitionen, folgt immer deren Interessen, Wünschen und Zwängen. Dies sind die Gründe dafür, dass bestimmte Trends getrieben und bestimmte blockiert werden. Wir Trendforscher können dieses Verhalten der Entscheidungsträger beobachten, wie können sie versuchen zu verstehen, wie können Treiber und Blockaden analysieren und wir können Prognosen erstellen, wohin dieses Handeln der Akteure führt. In der Wissenschaft nennen wir das: Die qualitative Forschung.

Jene Vorstellungen aber, dass die Mechanismen der Naturgesetze auch auf unser menschliches Zusammenleben anzuwenden seien und allgemeingültige Megatrends oder Gesetze der Innovation gefunden werden können, ist ähnlich abstrus wie jene Anekdote, mit der sich qualitative Forscher gern über ihre quantitativ arbeitenden Kollegen lustig machen:

Da wurde in einer Studie die Effektivität von Feuerwehreinsätzen untersucht. Das reale Ergebnis dieser realen Studie: Je mehr Feuerwehrleute bei einem Einsatz dabei sind, desto höher ist der Schaden! Die abgeleitete, allgemeine Gesetzmäßigkeit und Empfehlung an den Auftraggeber: Setzen Sie weniger Feuerwehrleute ein!

Ich bitte Sie: Tun sie es nicht!

Ich wünsche Ihnen ein großes Jahr 2012!