

TRENDGUIDE FÜR

# Ein-Personen- Unternehmen

zukunftsInstitut

**WKO**  
WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH

TRENDGUIDE FÜR

# Ein-Personen- Unternehmen



#### IMPRESSUM

**Herausgeber**  
Wirtschaftskammer Österreich  
Zielgruppenmanagement  
Wiedner Hauptstraße 63  
1045 Wien

**Für den Inhalt verantwortlich**  
Mag. Roman Riedl  
Lukas Sprenger, BSc MSc

epu@wko.at, www.epu.wko.at

**Themenentwicklung und Konzeption**  
Zukunftsinstitut GmbH  
Kaiserstr. 53  
60329 Frankfurt am Main

**Geschäftsführung** Harry Gatterer

**Projektleitung** Nina Pfuderer

**Autorinnen**  
Courtney Gerber, Nina Pfuderer

**Projektmanagement** ambuzzador GmbH

**Gestaltung** EN GARDE

Zukunftsinstitut Österreich GmbH  
Rudolfsplatz 12/6  
1010 Wien  
Telefon: +43 1 9434030  
info@zukunftsinstitut.at  
www.zukunftsinstitut.at

© Zukunftsinstitut GmbH, 2023  
Alle Rechte vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

<b>EXECUTIVE SUMMERY</b>	<b>6</b>
<b>VORWORTE</b>	<b>10</b>
<b>EIN-PERSONEN-UNTERNEHMEN IN ÖSTERREICH</b>	<b>12</b>
<b>INTRO</b>	<b>14</b>
Zeitalter der Resilienz	14
Das Lazy-Eight-Modell	16
<b>VORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN</b>	<b>22</b>
Future Mind – Ihr persönlicher Zugang zur Zukunft	24
Future Bias – Ihr gesellschaftlicher Zugang zur Zukunft	27
Blind Spots – Ihr unternehmerischer Zugang zur Zukunft	31
<b>DIE WICHTIGSTEN TRENDS FÜR DIE ZUKUNFT</b>	<b>36</b>
Megatrend-Map	39
Real-Digitalität	46
Wir-Kultur	50
Sinn-Ökonomie	54
Glokalisierung	58
Open Knowledge	62
<b>DIE TREND CANVAS</b>	<b>66</b>
<b>SZENARIO-TECHNIK MIT DER INNOVATION MAP</b>	<b>74</b>
<b>NEXT GENERATION OF BUSINESS IN SIEBEN SCHRITTEN</b>	<b>84</b>
Worauf kommt es an in einer von Krisen geprägten Wirtschaft?	86
<b>AUSBLICK: REFLEXION &amp; PERSPEKTIVE</b>	<b>112</b>
Der „Golden Circle“	114
Resilienz und Adaption	116
Glossar	118
Literatur	122

# Executive Summery

*Dieser Trend-Guide zeigt, wie Ein-Personen-Unternehmen im Zeitalter der Resilienz die richtigen Voraussetzungen schaffen können, um sich für die Zukunft erfolgreich aufzustellen und Teil der Next Generation of Business zu werden. Dafür liefert der Trend-Guide wertvolle Trend-Insights, Hands-on-Tipps, methodische Werkzeuge und neue Perspektiven.*

## EPU und Trends

Welche Trends werden EPU in den kommenden Jahren am meisten betreffen? Was kommt auf Menschen zu, die ihren Beruf zum Unternehmen gemacht haben? Wenn Sie Trends richtig zu interpretieren lernen, stärken Sie Ihren Instinkt für das Kommende. Und können Schritt für Schritt den Wandel in der Gesellschaft deuten – und sich diesen vielleicht sogar zunutze machen.

Diese Megatrends und Trends sind für EPU besonders prägend:

- Der Megatrend **Wissenskultur** wirkt ungebrochen und hat unser Wissen über die Welt und die Art und Weise, wie wir mit Informationen umgehen, verändert. Der Trend zu **Open Knowledge** beschreibt die Wichtigkeit eines offenen und digitalisierten Umgangs mit Wissen sowie gemeinsamer, interdisziplinärer Wissensvermittlung und -aneignung.
- Der Trend zur **Glokalisierung** bezeichnet innerhalb des Megatrends **Globalisierung** die zunehmende Internationalisierung und globale Verflechtung einerseits, den Aufschwung des Lokalen andererseits. Konsument:innen können ihr Bedürfnis nach regionalen Besonderheiten und Individualität, aber auch nach Sicherheit erfüllen.
- Der Megatrend **Konnektivität** dominiert den gesellschaftlichen Wandel. Der Trend **Real-Digitalität** bezeichnet die Verschmelzung von On- und Offline-Welt und damit ein neues Verständnis von Realität: Es wird nicht mehr zwischen „real“ und „digital“ getrennt, sondern das Zusammenspiel beider Dimensionen ganzheitlich betrachtet.
- **Individualisierung** ist das zentrale Kulturprinzip der westlichen Welt und entfaltet seine Wirkungsmacht zunehmend global. Die Auswirkungen dieser Freiheit der Wahl sind komplex und bringen auch scheinbare Gegentrends wie eine **Wir-Kultur** hervor.
- Der Megatrend **Neo-Ökologie** reicht in jeden Bereich unseres Alltags hinein und verändert auch die Wirtschaft hin zu einer **Sinn-Ökonomie**, in der neue Dimensionen der Wertschöpfung abseits des Denkens in Wachstum und Profitmaximierung in den Vordergrund rücken.

## Werkzeuge für die Arbeit mit Trends in Ihrem EPU

Sie können 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. Wir geben Ihnen Werkzeuge an die Hand, mit welchen Sie Ihr Unternehmen im Kontext der Trends analysieren und mit Gewissheit Ihren individuellen Weg in die Zukunft einschlagen können.

- Das Zyklusmodell der **Lazy Eight** ist benannt nach seiner Form, die einer schräg liegenden Acht gleicht. Es zeigt den Kreislauf der Erneuerung, den alle Systeme – auch Unternehmen – immer wieder durchlaufen müssen, um zu überleben – und um sich erfolgreich weiterzuentwickeln. Einen wichtigen Schlüsselmoment stellt in diesem Modell die Krise dar, sei es eine Pandemie, Lieferkettenstörungen oder akute Auswirkungen der Klimakrise. Ein Krisenmoment zerstört vieles, gibt aber auch den ersten wichtigen Anstoß für Neues. Für EPU ist die Lazy Eight ein wichtiges **Orientierungs- und Verortungstool**, um die eigene Entwicklung zu dokumentieren und Entwicklungsphasen samt der damit einhergehenden Herausforderungen sowie den wichtigsten Prinzipien und Chancen zu antizipieren.
- 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 wichtige Fragen:

1. Wie verändern einzelne Trends die Lebensrealität der Menschen?
  2. Welche Auswirkungen haben sie in der Gesellschaft?
  3. Wie verändern Trends die Wirtschaft und den eigenen Markt?
  4. Wie muss ich meine Organisation und meine Verfahren justieren, um zukunftsfähig zu bleiben?
  5. Welche neuen Produkte brauchen meine Kund:innen?
- Eine Methode, in die Zukunft zu blicken, ist die **Szenario-Technik**. Dabei werden mehrere unterschiedliche, aber stets **plausible Zukunftsbilder** entworfen, die eine mögliche Zukunft, unabhängig von der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens, beschreiben. Wenn Sie die **Innovation Map** der WKÖ als Grundlage nehmen, um die Szenario-Technik anzuwenden, wird Ihnen die Vorausschau in zukunfts-

relevante Technologien und deren mögliche Anwendungsbereiche erleichtert. Szenarien sind wichtig, um Chancen und Risiken zu bewerten und die Zukunft abseits bekannter Pfade offen und neu zu denken.

- Das Modell des **Golden Circle**, entworfen von Autor und Unternehmensberater Simon Sinek, zeigt auf sehr einfache und anschauliche Weise die wichtigsten Stellschrauben in Ihrem Unternehmen. Das Herz Ihres EPU ist die **Frage nach dem Warum**. Die Antwort auf diese Frage bildet das Kerngerüst für die Ausrichtung Ihres Unternehmens und ist Voraussetzung für die Fragen nach den Verfahren (Wie) und den Produkten (Was).

## Future Skills Resilienz und Adaption

Als EPU sind Sie bestens für die Zukunft ausgerüstet, wenn Sie Ihr Future Mindset haben und Ihre Future Biases und Blind Spots erkennen. Sie können sich in der Welt der Megatrends und Trends orientieren und wissen, welche Trends und Schlüsseltechnologien für Ihr Unternehmen von Bedeutung sind. Sie können sich auf sich selbst verlassen, auf Ihre eigene Fähigkeit zu Kreativität, Resilienz und Adaption vertrauen. Das gelingt Ihnen als EPU am besten, wenn Sie eins mit Ihrem Unternehmen sind und hinter dem stehen, was Sie tun – wenn Sie Ihr Warum gefunden haben.

**Viel Erfolg bei der Gestaltung Ihrer Zukunft!**



Österreichs Wirtschaft ist unteilbar – daher sind gerade auch Ein-Personen-Unternehmen 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 82 % der EPU-Gründungen ist Unabhängigkeit das Topmotiv, gefolgt von Selbstverwirklichung (78 %) und flexiblerer Zeiteinteilung (70 %), zeigt eine Studie der KMU-Forschung Austria.

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

Für zahlreiche EPU war die Corona-Krise eine besondere Herausforderung, weil ihr Geschäftsmodell von einem auf den anderen Tag auf dem Prüfstand gestanden oder sogar weggebrochen ist. Viele kämpfen noch immer mit den neuen Rahmenbedingungen. Zusätzlich zu den um-

fassenden Service- und Beratungsleistungen der WKO für EPU ([epu.wko.at](http://epu.wko.at)) geben wir den vorliegenden Trendguide 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 am Radar haben.

Ich wünsche Ihnen mit dem Trendguide EPU eine interessante und vor allem zukunftsreiche Lektüre!



© WKO Sebastian Reich

**Dr. Harald Mahrer**  
Präsident  
Wirtschaftskammer  
Österreich

# Vorworte

Nicht nur geopolitische Herausforderungen und Chancen entwickeln sich rasant, sondern auch die EPU-Landschaft in Österreich. Mehr als 60 % der Selbstständigen in Österreich sind Ein-Personen-Unternehmen. Daher ist uns als Wirtschaftskammer der Erfolg unserer EPU ein großes Anliegen: Denn jedes österreichische EPU, das mit Mut und Zuversicht seine Ideen umsetzt, ist ein essentieller Puzzlestein für eine starke und vielfältige österreichische Wirtschaft.

Es kann nie genug Unternehmen in Österreich geben – das ist wesentlich für den Wirtschaftsstandort. Deshalb unterstützen wir die wirtschaftliche Weiterentwicklung von EPU mit einem bunten Blumenstrauß an vielfältigen, maßgeschneiderten Services, die weit über den betriebswirtschaftlichen Bereich hinausreichen.

In einer sich ständig wandelnden Welt ist die Auseinandersetzung mit Zukunftstrends ein besonders wichtiges Thema und im Gegensatz zu großen Unternehmen verfügen EPU nicht über ausreichend Kapazitäten, um branchenrelevante Zukunftstrends zu monitoren. Neue Trends und Innovationen wirken jedoch als Trampolin für den unternehmerischen Erfolg. Und genau hier kommen wir ins Spiel. Der vorliegende Trendguide EPU soll es österreichischen EPU leichter

machen, sich systematisch mit Zukunftsentwicklungen zu beschäftigen, Neues zu entdecken und gewinnbringend auf die eigenen Geschäftsmodelle umzulegen.

In Zusammenarbeit mit Expertinnen und Experten des Zukunftsinstituts erhalten EPU nicht nur Tools für den persönlichen Umgang mit Zukunft in die Hand, sondern auch Ein- und Ausblicke in die großen Trends, die Gesellschaft und Wirtschaft bewegen – und damit vielfältige Geschäftschancen für EPU eröffnen.

Jetzt geht es darum, mehr aus der Zukunft machen zu können. Der Trendguide EPU soll Unterstützung leisten, um neue Impulse zur Zukunftsgestaltung zu gewinnen – und wirtschaftliche Zukunft planbarer zu machen.

In diesem Sinn: Machen wir gemeinsam mehr aus der Zukunft! Viel Erfolg und eine spannende Lektüre!



© Nadine Studeny

**Mag. Mariana Kühnel, M.A.**  
Generalsekretär-Stellvertreterin  
Wirtschaftskammer Österreich

# Ein- Personen- Unternehmen in Österreich

*Der Anteil der Ein-Personen-Unternehmen steigt stetig an. Derzeit sind bereits über 60% der heimischen Selbstständigen ohne Beschäftigte tätig. EPU sind in fast allen Branchen vertreten.*

## ➔ Mehr Infos:

Alle Ansprechpartner:innen zum Thema EPU in Ihrer Landeskammer finden Sie unter [epu.wko.at/kontakt](https://epu.wko.at/kontakt)



Profitieren Sie von den Services, die die Wirtschaftskammern speziell für Ein-Personen-Unternehmen (EPU) anbieten:

### ★ EPU-Portal

Das Internet-Informationsportal für Ein-Personen-Unternehmen bietet unter [epu.wko.at](https://epu.wko.at) ausgewählte Informationen zu den Themen Steuern, Recht, Betriebswirtschaft, Finanzierung/Förderungen, soziale Absicherung sowie Forderungen für bessere Rahmenbedingungen für EPU.

### ★ Webinare

Die WKÖ bietet kostenlose Onlineseminare für EPU an. Expertenvorträge und -präsentationen werden live im Internet übertragen. Anschließend werden Mitschnitte zur Nachschau online in der Mediathek veröffentlicht. Ihr Vorteil: keine Teilnahmegebühren, Wegzeiten oder Anfahrtskosten! [epu.wko.at/webinare](https://epu.wko.at/webinare)

### ★ Arbeitshandbuch für Marketing & Verkauf

Kompaktes Vertriebswissen ausgerichtet auf Ihren konkreten, praktischen Nutzen. [epu.wko.at/marketingverkauf](https://epu.wko.at/marketingverkauf)

### ★ Personalsuche-Leitfaden

Eine Übersicht über den gesamten Prozess von der Bedarfserhebung bis zur Anstellung des/der ersteN MitarbeiterIn. [epu.wko.at/meinerstermitarbeiter](https://epu.wko.at/meinerstermitarbeiter)

### ★ Trendguide Digitalisierung & Trendguide Künstliche Intelligenz

Die digitale Welt bringt völlig neue Möglichkeiten für alle, die sie als Chance begreifen. Diese Booklets soll Sie unterstützen, diese erfolgreich zu nutzen. [epu.wko.at/digitalisierung](https://epu.wko.at/digitalisierung) und [epu.wko.at/ki](https://epu.wko.at/ki)

### ★ Trendguide für EPU

Wir machen die Megatrends aus Wirtschaft, Gesellschaft und Privatleben kostenlos zugänglich. Der Guide gibt Anregungen für neue Ideen und Geschäftschancen und zeigt, wie man mit seinem Unternehmen zum Unternehmen der „next Generation“ wird. [epu.wko.at/trendguide](https://epu.wko.at/trendguide)

### ★ SV- und Steuer-Rechner

Online-Rechner zur Kalkulation der zu erwartenden Kosten für Sozialversicherung und Einkommensteuer, inklusive Information über eventuell fällige Nachzahlungen. [epu.wko.at/svundsteuerrechner](https://epu.wko.at/svundsteuerrechner)

### ★ Innovation Map

Interaktive Map mit 105 Zukunftstechnologie, die bis 2035 wichtige Branchen prägen werden. Nutzen Sie unser interaktives Visualisierungstool und entdecken die technologische Welt von morgen und Ihre Geschäftschancen. [site.wko.at/innovationmap/home.html](https://site.wko.at/innovationmap/home.html)

# Zeitalter der Resilienz

Die Welt des 21. Jahrhunderts ist Schauplatz multipler Krisen – von Klimawandel, Naturkatastrophen und Pandemien bis zu despotischen Regimes, sozialer Ungleichheit und Finanzkrisen. Vor allem seit dem Beginn der Coronakrise 2020 hat sich unsere Welt grundlegend verändert. Die Pandemie und ihre Auswirkungen berühren sämtliche Lebensbereiche und stellen unsere Normen und Werte infrage. Mit dem Krieg in der Ukraine erleben Menschen seit Beginn 2022 nicht nur unfassbares Leid, die Auswirkungen des Kriegs verschärfen auch Rohstoff- und Lieferkettenengpässe und sorgen für eine Ernährungs- und Energiekrise in Europa. Die Inflation tut ihr Übriges und verstärkt soziale Ungleichheit weiter. Die Komplexität all dieser Herausforderungen gefährdet Planet, Mensch, Gesellschaft und Wirtschaft. Um damit umgehen zu können, brauchen wir eine neue Form von **Resilienz**, die eine dynamische Bewältigung von Krisen ermöglicht.

## WAS IST RESILIENZ?

Grundsätzlich bezeichnet Resilienz die Fähigkeit eines Systems, schnell auf akute Krisen oder Rückschläge zu reagieren und sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen. **Es gibt zwei zentrale Resilienzansätze** (vgl. Manyena et al. 2011; vgl. Roth 2020):

- **Robustheit** – „Resilienz 1.0“: Das System kehrt nach einer Störung in den Ursprungszustand zurück (bounce back).
- **Anpassungsfähigkeit** – „Resilienz 2.0“: Das System adaptiert sich kontinuierlich an veränderte Umweltbedingungen (bounce forward).

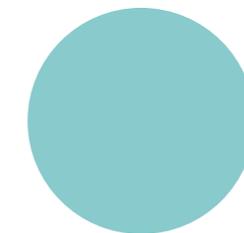
Übergreifend spielt das Prinzip der Ambidextrie oder „Beidhändigkeit“ eine zentrale Rolle für die Schaffung und Erhaltung von Resilienz: die dynamische Kombination aus Stabilität (Identität, Sicherheit, Verlässlichkeit) und Flexibilität (Beweglichkeit, Offenheit, Kreativität).

Es wird immer deutlicher, dass ein „back to normal“ nicht möglich ist. Systeme können nicht mehr so kontrolliert werden, wie noch vor einigen Jahren angenommen wurde. Lange ging man davon aus, dass Unwägbarkeiten in sozialen, technischen und natürlichen Systemen vorhergesehen und eingeplant werden können. Dieses Verständnis wird jetzt auf den Kopf gestellt: Resiliente Systeme sind gerade deshalb zukunftsicher, weil sie im mechanischen Sinne „unsicher“ sind. Solche Systeme sind anpassungsfähig und können ihre inneren Strukturen immer wieder neu und anders herstellen. Zur zentralen Voraussetzung für die Schaffung von Zukunftssicherheit wird die Aneignung einer grundsätzlichen Unsicherheitskompetenz. Die Basis dafür bildet ein Mindset, das Wandel immer auch als Chance begreift. Denn Krisenzeiten sind immer auch Zeiten für Neustart und Innovation.

## Bounce forward ins New Normal

Unternehmen müssen in diesen Zeiten nicht mehr nur risiko-robust sein und bisherige Strukturen wiederherstellen können. Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens wird Anpassungsfähigkeit an neue Gegebenheiten, also das Prinzip von „bounce forward“. Wirtschaft lässt sich nicht mehr losgelöst betrachten von den größeren Sphären Mensch, Gesellschaft und Natur. Resiliente Unternehmen sind in Zukunft nicht maximal effizient, sondern maximal verantwortungsbewusst und generationengerecht.

Die vergangenen Jahre waren für die meisten Unternehmen und EPU nicht leicht. Die Coronapandemie zwang viele, ihr Geschäftsmodell von einem auf den anderen Tag zu ändern und sich an die neuen Umstände, geprägt von Ausgangsbeschränkungen, Lieferengpässen und verändertem Konsumverhalten, anzupassen. Das „new normal“, in welches wir uns langsam eingefunden haben, ist jedoch kein abgeschlossener Zustand. Neue Krisen und deren Auswirkungen machen es fast unmöglich, an einem statischen Geschäftsmodell festzuhalten. In einer Welt, die sich fortlaufend wandelt, sind Unsicherheitskompetenz und Zukunftsmut wichtige Faktoren für ein gelingendes Wirtschaften – gerade auch für Ein-Personen-Unternehmen.



# Das Lazy-Eight-Modell

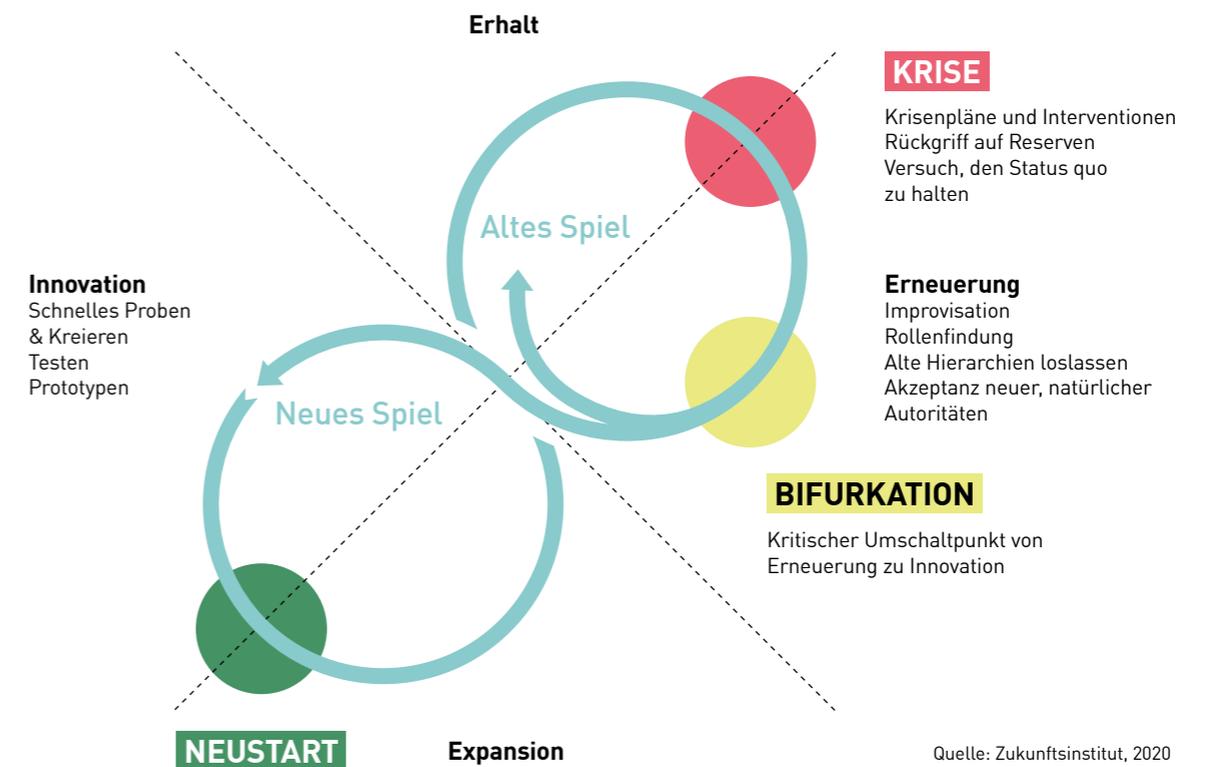
## Wo steht das eigene Unternehmen?

EPU können sich meist besser und schneller an veränderte Umstände anpassen als Konzerne und können daher aus Krisen als Gewinner hervorgehen. Mut und Kreativität sind gefragt, um aus Krisensituationen das Beste zu machen. Vor der Phase des Neustarts nach einer Krise braucht es jedoch einen Moment der Reflexion, des Innehaltens. Wo befinde ich mich gerade? In welcher Phase einer Krise oder deren Bewältigung? Und in welche Richtung möchte ich mich in Zukunft bewegen? Um den eigenen Stand zu (er)kennen und die richtigen nächsten Schritte einzuleiten, eignet sich das Modell der Lazy Eight. Denn Krisen verlaufen nicht linear, sondern zyklisch in adaptiven Schlaufen.

Das Zyklusmodell der „Lazy Eight“ (vgl. Gunderson/Holling 2002; Katzmair/Gulas 2018) ist benannt nach seiner Form, die einer schräg liegenden Acht gleicht. Es zeigt den Kreislauf der Erneuerung, den alle Systeme immer wieder durchlaufen müssen, um zu überleben – und um sich erfolgreich weiterzuentwickeln. Einen wichtigen Schlüsselmoment stellt in diesem Modell die Krise dar, sei es eine Pandemie, Lieferkettenstörungen oder akute Auswirkungen der Klimakrise: **Ein Krisenmoment zerstört vieles, gibt aber auch den ersten wichtigen Anstoß für Neues.** Für Unternehmen ist die Lazy Eight ein wichtiges Orientierungs- und Verortungstool, um die eigene Entwicklung zu dokumentieren und Entwicklungsphasen samt der damit einhergehenden Herausforderungen sowie den wichtigsten Prinzipien und Chancen zu antizipieren.

*Ein Krisenmoment zerstört vieles, gibt aber auch den ersten wichtigen Anstoß für Neues.*

## Das Lazy-Eight-Modell



In einer Welt, die von multiplen Krisen geprägt ist, kann ein Krisenpunkt für jedes Unternehmen oder EPU individuell sein. Diese Bifurkationen, die krisenhaften Einschnitte, haben gemeinsam, dass sie **Systeme entkoppeln** und **etablierte Strukturen dekonstruieren**. Das bedeutet: Wirkungsbeziehungen verändern sich grundlegend und werden auch nach der Überwindung einer Krise nicht mehr wie zuvor funktionieren.

## Zukunft ist eine Entscheidung

Bezogen auf das Modell der Lazy Eight begeben sich nicht nur Unternehmen, sondern die ganze Welt nach einer Krise auf eine Rückwärtsschleife der Erneuerung. Egal, um welche Krise es sich handelt: Am kritischen Punkt der **Bifurkation** gibt es immer zwei Möglichkeiten: entweder das Festhalten am alten **Status quo**, zurück ins alte Spiel – oder der Sprung in die Innovation, hin zu einem **Neustart**, zum neuen Spiel.

Je nachdem, mit welcher Krise Sie sich auseinandersetzen, gestalten sich die Möglichkeiten – Status quo oder Neustart – unterschiedlich. Wenn Sie am Status quo festhalten wollen und versuchen, den Zustand vor der Krise wieder zu erreichen oder sogar zu überholen, geht es oft um die Hoffnung einer Marktberreinigung unliebsamer Konkurrenz. Der Kampf um die Marktanteile strauchelnder Wettbewerber:innen ist für EPU allerdings kaum zu gewinnen. Es fehlen schlichtweg die Ressourcen, um in einem sich verschärfenden Verdrängungswettbewerb zu bestehen. Potente Player, insbesondere große Konzerne, setzen sich in diesem alten Spiel durch und werden dominieren – zumindest kurzfristig. Nicht wenige, vor allem kleinere Betriebe scheitern an diesen Bedingungen.

Krisen bergen aber immer auch die **Chance, sich neu zu erfinden**. Während der Coronapandemie wurde dies gerade in der Tourismus- und Foodbranche sowie in Freizeit- und Eventbetrieben deutlich. Die Verlegung von Events ins Digitale, neue Lieferdienste oder innovative Businessmodelle vieler Service- und Dienstleistungsunternehmen zeigen, wie viel durch die Auswirkungen der Pandemie angeschoben, verändert und

erneuert wurde. Genauso zeigt sich das im Hinblick auf den Krieg in der Ukraine: Viele Betriebe nehmen die Lieferketten- und Rohstoffengpässe zum Anlass, neue, regionalere Rohstoffalternativen zu suchen und gehen damit einen großen Schritt in Richtung Nachhaltigkeit.

### BEISPIEL

#### Bio Economy Austria

Die Bioökonomiestrategie verfolgt das Ziel, die fossile Rohstoffbasis vollständig zu ersetzen. „Damit dieser Schritt gelingt, sind starke Kooperationen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik gesucht, denn erst mit der Einführung innovativer Technologien können bestehende Prozesse modernisiert und die wirtschaftliche Entwicklung Österreichs auf eine verantwortungsvolle Weise gestaltet werden.“



Mehr Infos:

[bioeconomy-austria.at/  
das-ist-biooekonomie/](https://bioeconomy-austria.at/das-ist-biooekonomie/)

## Neustart mit der Innovation Map

Für einen Neustart sind oft konkrete Anstöße und Ideen zur Transformation nötig. Dafür bietet die **Innovation Map** der WKÖ eine gute Hilfestellung. Sie präsentiert 105 visionäre Technologien innerhalb 5 verschiedener Trendcluster, die bis 2035 die Wirtschaft prägen werden. Die Trendcluster Daten-Ära, Menschliche Fortentwicklung, Energie & Nachhaltigkeit, Agrartechnologie & Ernährungstrends und Smart Living sind nach dem Technology Readiness Level (TRL) der NASA sowie mit Blick auf die UN-Nachhaltigkeitsziele kategorisiert. Auf Basis der fünf Cluster lassen sich konkrete Wechselwirkungen zwischen Technologien, Gesellschaft und Unternehmen besser nachvollziehen. Die interaktive Visualisierung ermöglicht es, die verschiedenen Technologien und ihren aktuellen Entwicklungsstand zu erfassen. Damit bietet die Innovation Map spannende Anknüpfungspunkte, um Transformation anzustoßen und das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig zu machen. Denn Unternehmertum und Investitionen in neue Technologien können jetzt zukunftsentscheidend sein. Mit der Innovation Map können Sie die Technologien der Zukunft besser identifizieren und für sich nutzen – gerade in unsicheren Zeiten.



Mehr Infos zur Innovation Map:

[site.wko.at/innovationmap/  
home.html](https://site.wko.at/innovationmap/home.html)

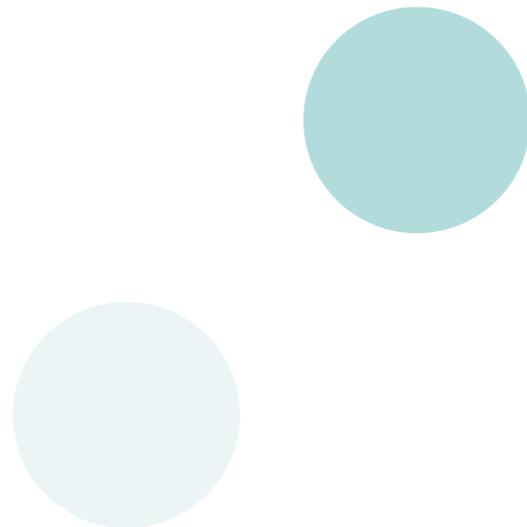
**Bifurkation** bezeichnet den kritischen Umschaltzeitpunkt von Erneuerung zu Innovation (siehe Lazy Eight).

## EPU sind Pioniere des Wandels

In Zeiten des Wandels entstehen oft neuartige Kollektive jenseits der alten, formalen Strukturen, die anpassungsfähiger und angebundener an die Welt sind. Die schwerfälligen Tanker der Wirtschaft haben es deutlich schwerer mit den großen Wellen des Wandels. Festgezurrte Pläne, fixe Hierarchien und Strukturen machen starr. Ein-Personen-Unternehmen sind umso bessere Lotsen in eine neue, von Trends bestimmte Welt, im neuen Spiel – als Dienstleister:innen und kritische Partner:innen für die etablierten Player.

Es ist wichtig, zentrale Strömungen der Veränderung zu erkennen. Aus der Gesellschaft kommend, verändern sie die Wirtschaft und die Märkte und überraschen traditionelle Unternehmen oft heillos. Der Trend zum Teilen und gemeinsamen Nutzen von Produkten, statt sie zu kaufen, ist eines von vielen Beispielen dafür. Deshalb gilt: Wer die Gesellschaft richtig beobachtet, weiß, wie sich Markt und Kunden entwickeln, und kann Lösungen präsentieren, bevor die Konkurrenz es tut.

Ein-Personen-Unternehmen können den Wandel optimal nutzen, wenn sie seine Muster verstehen und das Navigieren mit Trends beherrschen. Denn das bedeutet: die Perspektive immer wieder wechseln, die eigenen Strategien adaptieren und variieren, sich den Trends entsprechend neu aufstellen. Aus einer Wissensgesellschaft wird eine Wirtschaft des Wissens – Trend-Wissen ist Macht, es ist der Fast-Forward-Button für Ihr Unternehmen!



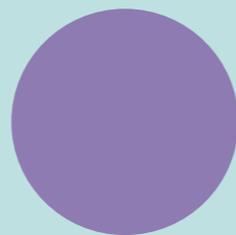
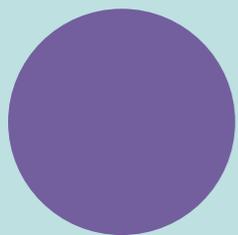
## Hands-on-Tipps

- Machen Sie sich bewusst, an welchem Punkt der Lazy Eight Sie sich befinden.
- Wie kann ein Neustart im Jahrzehnt der Resilienz für Sie aussehen? Jetzt ist der Zeitpunkt, um Out-of-the-Box zu denken!
- Finden Sie auf der Innovation Map Technologien, die Sie noch nicht auf dem Schirm hatten, die aber für Ihr Geschäftsmodell von Bedeutung sein könnten? Lassen Sie sich zu neuen Ideen inspirieren!
- Wo können Sie sich Hilfe holen? Krisen muss man nicht alleine durchstehen. Kooperation und Kollaboration sind wichtig und sehr wertvoll.
- Vergessen Sie nicht, welche Vorteile Sie als EPU im Gegensatz zu größeren Organisationen haben: Sie sind agil und können sich immer wieder schnell an neue Umstände anpassen. Schöpfen Sie daraus Kraft!



Mehr Infos zum Krisen-Beratungsservice der WKÖ:  
[bit.ly/43djVjD](https://bit.ly/43djVjD)

# Voraus- setzungen schaffen



*Wie lassen sich Zukunftskompetenz und Krisenresilienz aufbauen? Die Adaptionsfähigkeit und damit die Zukunftsfitness hängt stark von der eigenen Wahrnehmung ab. Diese lässt sich glücklicherweise trainieren.*

## Future Mind – Ihr persönlicher Zugang zur Zukunft

**D**ie Zukunft begleitet uns ständig. Sie ist unsere Vorstellung von etwas stets Abwesendem, aus der leitende Gedanken und drängende Motivationen entstehen. Und sie ist dynamisch, verändert sich ständig – je nach Wissensstand und Stimmung. Was heute als zukünftig wichtig erscheint, kann morgen schon Schnee von gestern sein.

Menschen haben von Natur aus ein Future Mind: **Jede:r kreierte seine eigene Zukunft.** Zukunft ist niemals vorherbestimmt. Zukunft ist nicht einmal etwas, was je eintritt. Sie ist und bleibt immer eine individuelle Imagination. Diese formt und begrenzt den eigenen Handlungsspielraum. Das gilt für jeden Menschen gleichermaßen, doch nicht jeder Mensch ist bereit oder überhaupt in der Lage, das eigene Future Mind zu reflektieren, die eigenen Zukunftsbilder zu erkennen, zu dekonstruieren und auf ihre Nützlichkeit zu prüfen. Erst wer begreift, dass Zukunft immer ein Konstrukt ist, verfügt über die Freiheit, dies für sich zu nutzen und sich nicht etwa von schädlichen Zukunftsbildern blockieren zu lassen.

**Im Kern gibt es 3 Perspektiven, mit denen wir Menschen die Zukunft wahrnehmen beziehungsweise innerlich konstruieren.**

- ① **Die Perspektive des inneren Niedergangs:**  
In dieser Haltung erleben wir das Kommen-  
de als generellen Verlust. Unsere Prognose  
ist rein pessimistisch. Wir ahnen oder spü-  
ren, dass wir nicht so weitermachen können  
wie bisher, reagieren dabei aber nicht mit  
einem inneren (Perspektiv-)Wandel, sondern  
klammern uns fest am Gewohnten, das wir  
mit allen Mitteln erhalten wollen.
- ② **Die Perspektive des Übergangs:**  
Wir haben verstanden, dass sich etwas  
ändern muss, damit es weitergehen kann.  
Wir experimentieren mit kleinen Schritten  
des Wandels, versuchen Innovationen im  
Trial-and-Error-Verfahren, um die Dinge  
zu stabilisieren und auszubalancieren. Wir  
wissen noch nicht genau, wohin die Reise  
geht, sind aber bereit, uns in Unsicherheiten  
aktiv zu bewegen.
- ③ **Die Perspektive der Vision:**  
In der Vision setzen wir die Dinge völlig neu  
zusammen und konstruieren von dort aus  
die Handlungen der Gegenwart. Unsere  
Prognose ist eine Regnose: Wir sehen uns  
als aktiv Handelnde und als Botschafter:in-  
nen einer möglichen Zukunft, die sich deut-  
lich vom Gewohnten unterscheiden wird.

Dass wir uns als Menschen Zukunft vorstellen können, ist einzigartig. Andererseits ist es auch notwendig. Wir Menschen brauchen Zukunft. Denn über die Imagination navigieren wir durch unser Leben. Es gibt keine objektive Realität, sondern so viele Wirklichkeiten wie Menschen. Natürlich bewegen wir uns dennoch in kollektiven Realitäten, die aber immer individuell interpretiert und verhandelt werden. Meinungen sichten sich übereinander, werden immer wieder überdacht und überarbeitet. **Was wir als objektiv bezeichnen, ist schlicht Konsens.**

### Konstruktion der Zukunft

So ist es auch mit der Zukunft. Zukunft ist nie objektiv. Selbst dann nicht, wenn ein Computer sie errechnet. Jede Beobachtung wird durch eine beobachtende Instanz gemacht. Jeder Code wird durch einen Menschen geschrieben. Jedes Experiment von Wissenschaftler:innen durchgeführt. Diese Einsicht ist essenziell für einen produktiven Umgang mit Zukunft: **Wir alle konstruieren unsere eigene Welt!** Eine andere Möglichkeit gibt es nicht, daher können wir die tatsächliche Wirklichkeit (falls es so etwas überhaupt gibt) nie direkt erfahren und brauchen unsere Vorstellungskraft. So wie wir keinen direkten Zugang zur tatsächlichen Wirklichkeit haben können, so bleibt auch die Zukunft immer unerreichbar.

Der übliche Versuch, Kontrolle über diese immer offene und immer abwesende Zukunft zu erhalten, ist die **Planung**. Viele Menschen planen gern, daher arbeiten sie mit Zielen. Ziele sind aber starre Zukunftsbilder. Sie wollen die Welt formen, statt sich mit ihr zu entwickeln. Ziele sind hinderlich, wenn Sie Zukunft als dynami-

schen Prozess verstehen. Ziele sind sogar eher im Weg, wenn Sie die Zukunft als Möglichkeitsraum deuten wollen. Ziele engen ein. Um eine zwischenzeitliche Fokussierung zu erwirken, ist das Setzen von Zielen durchaus sinnvoll – aber als generelle Zukunftstechnik haben Ziele ausgedient. Als nützlicher erweist sich zunächst die Reflexion der Konstruiertheit der eigenen Zukunft und auf dieser Basis ein bewussterer Umgang mit der Macht der Zukunftsbilder.

Die Unzulänglichkeit gesteckter Ziele wird gerade in Zeiten des Umbruchs deutlich: Plötzlich können gesteckte Ziele nicht mehr erreicht werden, weil sich die lineare Vorstellung von Zukunft radikal verändert hat. Gerade dann ist es überaus wichtig, offen für sich neu ergebende Möglichkeitsräume zu sein und Zukunftsbilder schnell anzupassen. Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts oder die Innovation Map der WKÖ können einen Rahmen für Zukunftsbilder bieten und Ihr Future Mindset weiter ausgestalten: Sie dienen als Inspiration, Impuls und zugleich Kompass durch das Dickicht von Trends und Innovationen. Die Karten geben Orientierung. Betrachten Sie die Megatrend-Map und die Innovation Map, reflektieren Sie, wo Sie momentan stehen, und adaptieren Sie sich passend zu den neuen Chancen und veränderten Möglichkeiten, die aufgrund der multiplen Krisen aufgeworfen werden.



**Mehr Infos zur Megatrend-Map des Zukunftsinstituts:**  
[zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/](https://zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/)



**Mehr Infos zur Innovation Map:**  
[site.wko.at/innovationmap/home.html](https://site.wko.at/innovationmap/home.html)

## Hands-on-Tipps

- Planen Sie nur so viel wie wirklich nötig.
- Treffen Sie selbst kleine Entscheidungen aufmerksam.
- Erkennen Sie die Konstruktionen von Wirklichkeit an.
- Reflektieren Sie Ihre Zukunftsperspektive – in welcher der drei Perspektiven finden Sie sich wieder?
- Zweifeln Sie an zu fixen Glaubenssätzen.
- Überwinden Sie Sorgen und widmen Sie sich echten Problemen.
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Zukunft!

## Future Bias – Ihr gesellschaftlicher Zugang zur Zukunft

Unsere Weltwahrnehmung ist geprägt von unseren Erfahrungen und Erwartungen an die Welt sowie kollektiv geteilten Standard-Zukünften, die von Science Fiction, Wissenschaft und Medien geprägt sind. Dass wir subjektiv und selektiv wahrnehmen, ist urmenschlich, doch wer die Mechanismen dahinter kennt, kann die eigene Wahrnehmung gewinnbringend erweitern.

Die psychologischen Ursachen von Fehlprognosen zu verstehen, hilft enorm, um Future Bias, also verzerrte Vorstellungen von Zukunft, zu entlarven und bessere Bilder von Zukunft zu schaffen. Die Bildung mentaler Modelle für die Zukunft wird im frontalen Stirnlappen (präfrontaler Cortex) koordiniert. Diese Besonderheit des menschlichen Gehirns gibt uns die Möglichkeit zur Planung und Prognosenbildung. Jedoch ist diese sehr anfällig für Fehleinschätzungen.

*„Der wichtigste Grund, warum unser Hirn darauf besteht, die Zukunft zu simulieren, selbst wenn wir lieber in der Gegenwart sein sollten, besteht darin, dass es die zukünftigen Erfahrungen kontrollieren will.“*

– Gilbert 2008

## Scheinlinearität und Unterkomplexität

Der häufigste Prognosefehler entsteht durch die Tendenz zur linearen Modellbildung, mit der wir Entwicklungen von der Vergangenheit zur Gegenwart „nach vorn verlängern“. Menschen neigen zu **linearen Verlängerungen von Trends** im Sinne eindeutiger mathematischer Reihen. Wenn der (lineare) Verlauf von A nach B bekannt ist, neigen wir automatisch zu C als wahrscheinlichstem Zukunfts-Zustand. Ausgeblendet werden die systemischen Reaktionen auf dem Weg von B nach C. Diese bestehen in Reaktion und Adaption, die auf dem Weg von B nach C entstehen – ökonomischen, sozialen, politischen Veränderungen, Handlungs-Aktivierungen, neuen Erkenntnissen und/oder Veränderungen des Umfelds, in dem der (scheinlineare) Trend stattfindet. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Trend sich verändern wird – „that the trend will bend“ –, wird ignoriert. Das Modell, das unser Gehirn simuliert, wird dadurch unterkomplex.

## Prä-Selektion der Angst und Risk Bias

Unser antizipierendes Hirn funktioniert nach dem Prinzip der Prä-Selektion: **Wir schalten Informationen in einer bestimmten Reihenfolge frei.** Dies entspricht einem Schichten-Modell, das die evolutionären Entwicklungsstufen der Organismen repräsentiert: Ganz unten, in den limbischen Systemen, sitzt unser Reflexzentrum, das uns

zur sofortigen Flucht oder entschiedenem Kampf zwingt. Darüber gruppieren sich die Säugetier-Funktionen, die uns erweiterte Optionen der Kommunikation und Moderation zur Verfügung stellen. Erst auf einer nächsten Stufe stehen die rationalen Funktionen zur Verfügung. Die menschliche Wahrnehmung selektiert Umweltwahrnehmungen entlang dieser aufsteigenden Achse und schaltet nun relevante Informationen nach einer strikten Reihenfolge frei: Zunächst kommen die Signale, die auf existentielle Bedrohungen hinweisen. Dann, irgendwann, meist mit großer Verzögerung, werden spezifische Informationen über das Phänomen selbst verarbeitet. Da Prognosen immer auch Kommunikation sind, werden in der öffentlichen Wahrnehmung Angstprognosen besonders aufmerksam wahrgenommen, also prä-selektiert. Durch den Konformitätsdruck kann es dann zur allgemeinen Zustimmung zu **Bedrohungs-Szenarien** kommen, die eigentlich gar nicht besonders wahrscheinlich sind.

## Verzerrtes Denken: Erkenntnisse der Wirtschaftspsychologie

Daniel Kahneman und Amos Tversky, Verhaltenspsychologen und Nobelpreisträger, haben in ihren Experimenten das „verzerrte Denken“ empirisch erforscht. Es zeigt sich, dass auch unser Alltag maßgeblich von **Future Bias** bestimmt ist. Ein Beispiel ist die sogenannte **Vermessenheitsverzerrung**: Wir überschätzen ständig unsere eigenen Fähigkeiten und unseren Mut. Viele Men-

schen neigen auch zu einer Art positivistischem Aberglauben, indem sie ihre Fähigkeiten, eine Situation zu beeinflussen, überbewerten. Sie glauben, mit bestimmten symbolischen Handlungen Realität beeinflussen zu können (das Tragen eines bestimmten T-Shirts beim Fußballspiel des eigenen Teams, mehrfaches Drücken eines Aufzugsknopfs etc.). Für die Zukunftsprognostik bietet diese Eigenschaft ein Einfallstor für die prognostische Heroik. Zukunftsbilder werden oft in Hinsicht auf eine Kontrollphantasie entworfen, z.B. bei überbetont technischen Visionen. Wenn wir eine bestimmte Problematik allzu sehr „von innen“ beurteilen, neigen wir gerade deshalb zu Fehleinschätzungen. Wir können das Phänomen nicht mehr im größeren Kontext sehen. Deshalb irren sich oft ausgerechnet Fachleute und Spezialist:innen, wenn sie Prognosen über ihr eigenes Genre aufstellen sollen.

## Wissenschaftliche „Bias-Blasen“

Auch wissenschaftliche Erkenntnisse können, wie Börsenkurse, „Blasen“ bilden, die später zerplatzen können. Jede wissenschaftliche Modellbildung entspringt einem bestimmten Vereinbarungs-Hintergrund: **Wissenschaft ist immer auch ein Kultursystem**, das auf bestimmten Übereinkünften basiert. Demnach ist auch das Wissenschaftssystem selbst einem „Bias“-Effekt ausgesetzt. Vor allem das Publizierungssystem der heutigen Wissenschaft führt zu Fehlergebnissen. Durch den **Publizierungszwang** und die einseitige Orientierung an der Zahl der Zitate wird Oppor-

portunismus gefördert. Durch „Cross-Referencing“ driften Ergebnisse immer in eine bestimmte, von „Wissenschaftsmode“ oder bestimmten „Stars“ dominierte Richtung. In einer Untersuchung von 49 Papieren, die in renommierten wissenschaftlichen Fachzeitschriften wie „Nature“ oder „Science“ publiziert wurden und die in 1.000 späteren Studien zitiert und als Grundlage genutzt wurden, stellte sich heraus, dass etwa ein Drittel der veröffentlichten Erkenntnisse innerhalb weniger Jahre falsifiziert wurde. Für unser wissenschaftliches Weltbild sowie die Haltbarkeit bestimmter allgemeingültiger Prognosen hat diese Erkenntnis weitreichende Konsequenzen.

**Future Bias** bezieht sich auf die menschliche Neigung, die zukünftigen Ereignisse als besser zu betrachten, als es wahrscheinlich der Fall ist. Zukunftsbias kann dazu führen, dass Menschen ihre Handlungen und Entscheidungen auf falsche Annahmen stützen und unvorbereitet sind, wenn die tatsächliche Zukunft anders als erwartet aussehen sollte.

## Die häufigsten Denkfehler

Wenn Sie über Zukunft nachdenken, sind Ihre Überlegungen sehr wahrscheinlich von Future Bias geprägt. Die häufigsten Denkfehler sind:

- 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 Feinbestimmung 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. Krisen- und Knackpunkte werden nicht geortet.
- Was derzeit populär/Konsens ist, wird als einziger Maßstab verwendet.
- Prognosen werden nicht an Systemen, sondern an punktuellen „Events“ orientiert.

## Blind Spots – Ihr unternehmerischer Zugang zur Zukunft

In jedem Unternehmen gibt es Blind Spots, blinde Flecken – also Bereiche, die völlig unbeobachtet und unbedacht sind. Es gilt also immer, zuerst die wirklich relevanten Fragestellungen und Probleme zu identifizieren. Wenn Sie ein Problem angehen, sollten Sie zunächst testen, ob und inwiefern Ihr Denken von Bias im Allgemeinen, **Primings** oder Emotionen beeinflusst ist.

Um diesen Blind Spots entgegenwirken können, müssen Sie zunächst die wahre Natur Ihres Problems definieren. Um Probleme besser zu verstehen, sollten wir überlegen, welche „Art“ von Problem wir denn tatsächlich vor uns haben. Wenn Sie Ihre **Probleme nach Art kategorisieren** können, wird sich Ihnen auch erhellen, wie wichtig und relevant ein Problem tatsächlich ist.

## Probleme in ihrer Dynamik verstehen

Ist das Wesen des Problems eine allgemeine „Verwirrung“ bzw. eine Irritation Ihrerseits? Ist es inhaltlicher Art, tritt es als Konflikt auf, erscheint es Ihnen als eine Katastrophe, betrifft es Überzeugungen, geht es um einen Kontext, entspringt es einem Vergleich? Wie groß ist das Problem wirklich? Ist das Problem temporär oder dauerhaft? Ist es eine Detailangelegenheit oder ist das gesamte EPU gefährdet?

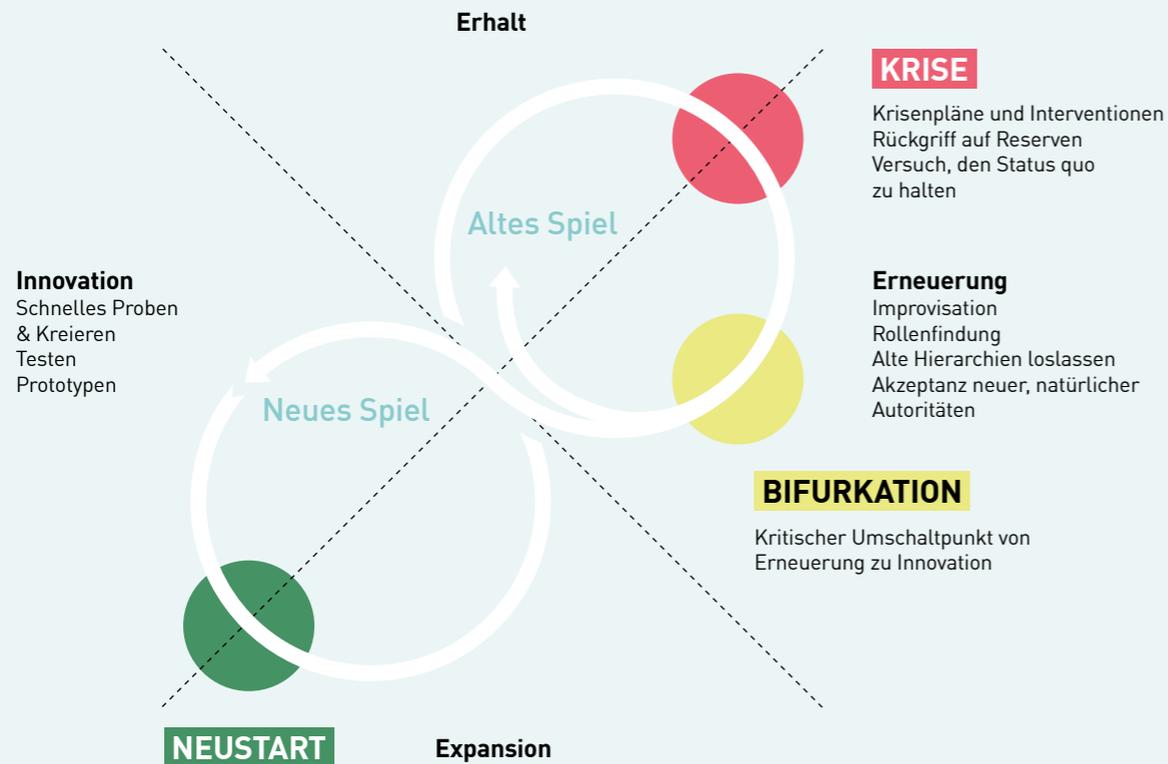
Problem im Zuge einer Krise bzw. im Kontext aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen? Kündigt es sich gerade erst an? Sind Sie schon in der Aufschwungphase? Oder stehen Sie bereits kurz vor dem Tipping Point, vor der Krise?

**Priming** bedeutet, dass wir auf einen Reiz, der gerade erst aufgetaucht ist, eher reagieren, wenn derselbe oder ein ähnlicher Reiz schon einmal zuvor in unsere Wahrnehmung getreten ist. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, wie Priming genutzt werden kann, etwa um Menschen dazu zu bringen, sich für bestimmte Produkte zu entscheiden, oder um ihre Vorurteile zu beeinflussen.

Sie haben bereits das Modell der Lazy Eight kennengelernt und Ihr Unternehmen darauf verortet. Vergewöhnen Sie sich noch einmal die verschiedenen Phasen, die das Modell beschreibt. In welcher Phase befindet sich Ihr persönliches

## 👉 Lazy Eight: Der adaptive Cycle als Instrument der Stunde

Markieren Sie nach Ihrer persönlichen Einschätzung die Positionen, die Ihr Problem oder Ihre Probleme auf der Lazy Eight einnehmen. Auf diese Art und Weise lernen Sie die Dynamik und Wirkmächtigkeit der Probleme besser kennen.



Was ist die Rolle Ihres Unternehmens bei den jeweiligen Problemen? Sind Sie:

Auslöse: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 DAS?

Motive, Energie

### DARF ICH DAS?

Handlungsrahmen, Erlaubnis

### KANN ICH DAS?

Fähigkeiten, Ressourcen

**HINWEIS:** Diese drei Filter müssen mit Ja beantwortet werden können, oder zumindest bewusst bedacht werden. Erst dann ist es realistisch, mit dem erkannten Problem tatsächlich umgehen zu können. Sind die Filter noch nicht scharf, schärfen Sie diese im folgenden Schritt:

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

Was brauche ich, um etwas zu dürfen? .....

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

Nachdem Sie Ihr Problem identifiziert haben, ist es wichtig, auch den Kontext – genauer gesagt, die **Trend-Dynamiken** um das Problem herum – zu betrachten. Vielleicht ergeben sich durch die Weiterentwicklung des Trends oder die Entstehung eines Gegentrends ganz andere Lösungen als zuerst gedacht?

## Trends in ihrer Dynamik verstehen

Kontextualisieren Sie Ihr Problem im Licht der Trend-Dynamiken. Trends haben eine Dynamik, mit der sie nicht nur die Welt, sondern auch sich selbst mit verändern. Trends entwickeln sich nicht linear, sondern stehen selbst unter dem Einfluss der Veränderungen, die sie in der Gesellschaft erzeugen. Sie befinden sich in einer permanenten Entwicklungsschleife. Trends bleiben nicht stehen, sie sind immer in Bewegung.

Jeder Trend erzeugt eine Gegenbewegung, die entweder als direkter Gegentrend zu verstehen ist oder als eine aus dem Trend hervorgegangene Bewegung, die Auflösungen und neue Verbindungen befördert. Jeder Trend hat einen Gipfel, einen Peak, eine Sättigungsgrenze. Danach beginnt eine neue Phase: Der Impuls des Trends sinkt ab, es kommt zum Zerfall der Dynamik. Aber der ursprüngliche Impuls ist nicht einfach verschwunden – das System, in dem sich Trend und Gegentrend bewegen, beginnt vielmehr zu reagieren: Aus den beiden Trends entsteht etwas Drittes, eine neue Bewegung, die die vorherigen Widersprüche in sich vereint und damit auf eine höhere Komplexitätsstufe springt. Zukunft ent-

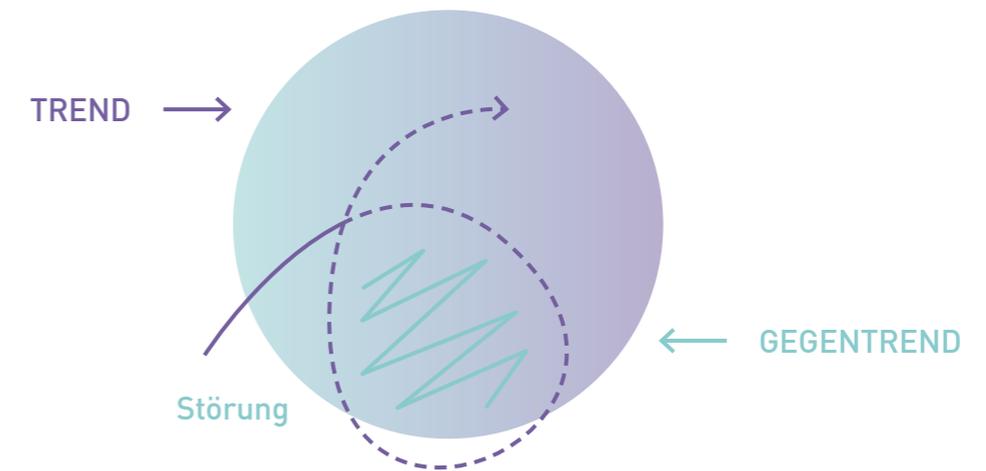
steht nach dem Prinzip der Rekursion. Fortschritt entwickelt sich aus der Eigenbewegung von Trend und Gegentrend.

## Jeder Trend hat einen Gegentrend

Mit dynamischen Trend-Entwicklungen gehen veränderte Bedürfnisse einher, die wiederum neue wirtschaftliche Paradigmen erzeugen. Ihr unternehmerisches Problem steht also im Kontext eines ständigen Wandels und verändert sich unter diesem Einfluss beständig mit.

Testen Sie Ihr Problem auf diesen permanenten Wandel. Kann sich das Problem verändern, noch während Sie sich damit beschäftigen? Und wenn ja, wie? Wenn Sie auf einen durch die momentanen Krisen ausgelösten Trends reagieren, entsteht dann möglicherweise sogar ein neues Problem? Beispielsweise konnten wir beobachten, wie die durch Corona befeuerte Virtualisierung von Meetings zwar zu einem starken Trend wurde, jedoch auch ein gestiegenes Bedürfnis nach „echter“ Begegnung und neuen Live-Formaten auslöste. Der Boom von **Remote Work** bringt neue Bedürfnisse und Ansprüche an Büros und andere Workspaces hervor. Die Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine wiederum zwingen viele Unternehmen dazu, ihre Lieferketten anzupassen und die Produktion zu re-regionalisieren. Dieser Trend zur Re-Regionalisierung geht zwar mit steigenden Herstellungskosten einher, doch durch die regionale Herstellung könnten auch neue Kundengruppen angesprochen werden, die Wert auf Nachhaltigkeit legen und bereit sind, mehr für ein Produkt zu bezahlen.

## Zukunftssynthese



### BEISPIEL

Das von Ihnen identifizierte Problem könnte zum Beispiel lauten: Der Krieg in der Ukraine hat zu Lieferengpässen von Weizen geführt. Sie können Ihr Produkt nicht mehr wie gewohnt an den Markt bringen. Bevor Sie all Ihre Energie dafür aufwenden, dennoch genügend Weizen von sämtlichen Lieferanten im Ausland zu beziehen, treten Sie einen Schritt zurück, um die Bedürfnisse des Marktes wahrzunehmen. Entsteht nicht gleichzeitig mit dem vermeintlichen Problem ein Gegentrend? Der Wunsch, auf den eigenen Lebensmittelkonsum zu achten und möglichst regionale Hersteller:innen zu unterstützen? 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!

Um Probleme lösen zu können, müssen Sie zuallererst die Dynamik und die Art Ihres Problems verstehen sowie sich selbst im Verhältnis zu

Ihrem Problem verorten. Erst dann sind Sie bereit, eine **gute, langfristige Lösung für Ihr Problem** zu finden. Vergessen Sie nicht, Ihr Problem in Verbindung mit Trend-Dynamiken und dem damit einhergehenden permanenten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel zu setzen. Welche neuen Bedürfnisse und Probleme gehen mit einer Trendbewegung einher? Was sind Trend und Gegentrend? Genauso wie Trends verändern sich auch Probleme und neue Bedürfnisse mit Entwicklungen in der Gesellschaft. Um sinnvoll und produktiv mit Ihrer unternehmerischen Zukunft umgehen zu können, lohnt sich die tiefere Auseinandersetzung mit Trends.

**Remote Work** bezieht sich auf eine Arbeitsweise, bei der Mitarbeiter außerhalb des traditionellen Büros arbeiten und ihre Arbeit von einem anderen Ort aus erledigen.

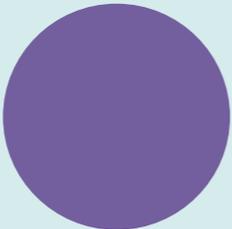


# Die wichtigsten Trends für die Zukunft



*Was sind entscheidende Ströme des Wandels?*

*Um zukunftsfit zu werden, benötigen Sie sowohl Selbstreflexion, also das genaue Hinschauen auf sich und Ihre direkte Umwelt, als auch den Panoramablick über die Gesellschaft und ihren Wandel. Wie entsteht und verläuft dieser Wandel? Darum geht es bei Trends.*



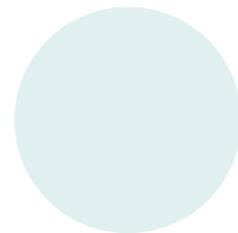
## EPU und Trends

Welche Trends werden EPU in den kommenden Jahren am meisten betreffen? Was kommt auf Menschen zu, die ihren Beruf zum Unternehmen gemacht haben? Diese Frage zu beantworten ist gar nicht so einfach. Die Reflexion des eigenen Lebenswegs ist schon schwer genug. Dies dann auch noch mit den Veränderungen in der Umwelt, in Wirtschaft und Gesellschaft abzugleichen, ist noch schwieriger. Deshalb entscheiden sich die meisten Menschen auch dafür, sich wenig fundierte Gedanken über die Zukunft zu machen. Wer es aber tut, hat eine echte Chance, die entscheidende Nasenlänge voraus zu sein und einen **Vorteil im neuen Spiel der Wirtschaft im Zeitalter der Resilienz** zu haben. Wer Trends richtig zu interpretieren lernt, stärkt seinen Instinkt für das Kommende. Und kann Schritt für Schritt den Wandel in der Gesellschaft deuten – und sich diesen vielleicht sogar zunutze machen.

## Die Megatrend-Systematik

Das Zukunftsinstitut arbeitet mit einer selbst entwickelten Megatrend-Systematik. Megatrends muss man nicht „voraussagen“, denn sie sind schon da. Sie markieren Veränderungen, die uns seit Langem prägen und auch noch lange weiter prägen werden. Megatrends sind Tiefenströmun-

gen des Wandels, Entwicklungskonstanten der globalen Gesellschaft. Es sind Trends mit großem und epochalen Charakter. Ihre Halbwertszeit (die Zeit bis zum Zenit ihrer Wirksamkeit) nehmen wir mit 30 Jahren oder mehr an. Das entscheidende Merkmal von Megatrends ist aber weniger ihre Dauer, sondern ihr Impact. Sie verändern nicht nur einzelne Segmente oder Bereiche des sozialen Lebens oder der Wirtschaft. Ein Megatrend wirkt in jedem einzelnen Menschen und umfasst alle Ebenen der Gesellschaft: Wirtschaft und Politik, Wissenschaft, Technik und Kultur. Megatrends verändern die Welt – zwar langsam, dafür aber grundlegend und langfristig.

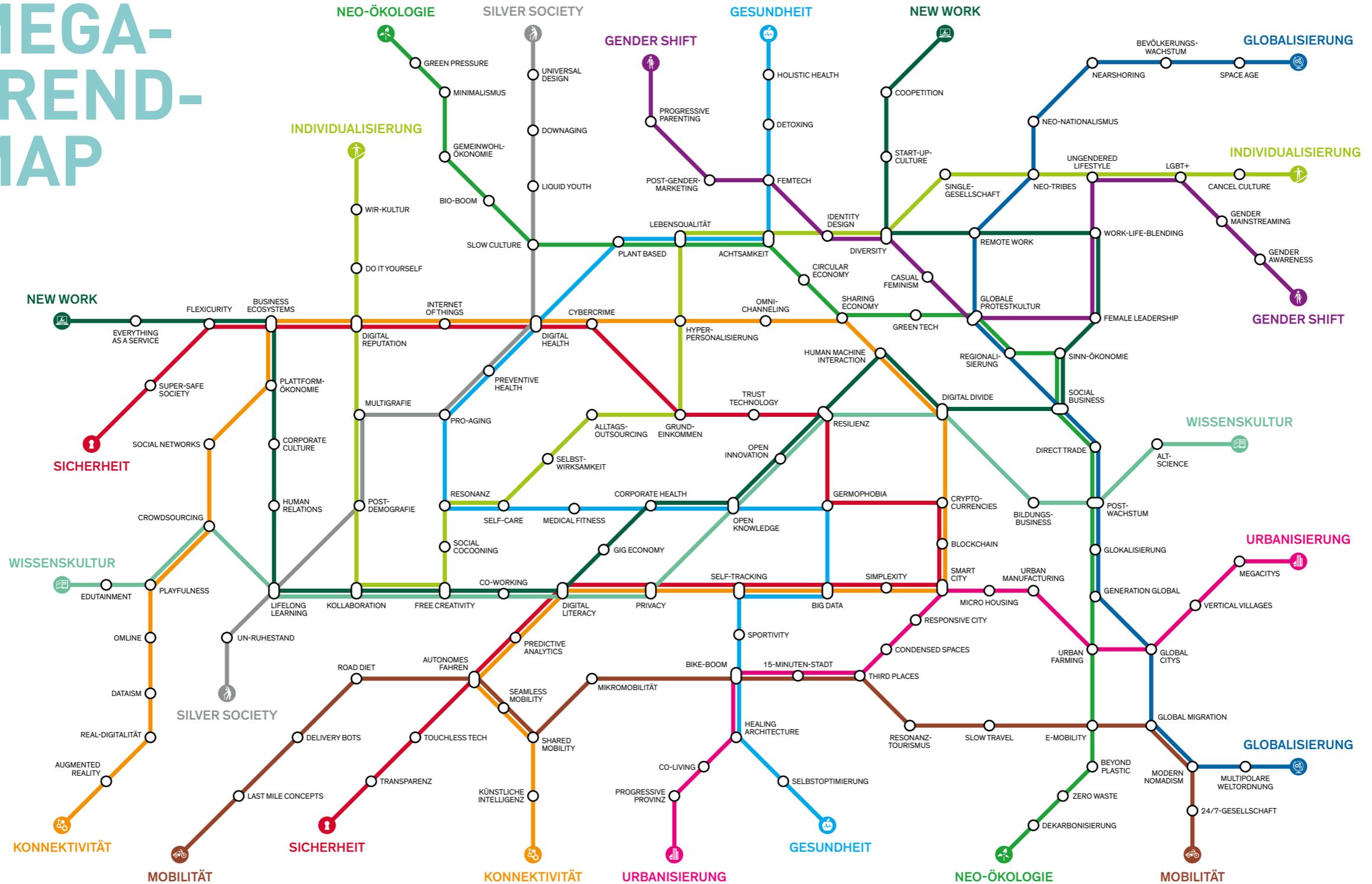


## Megatrend-Map

Die Megatrend-Map des Zukunftsinstituts (vgl. S. 40) zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Megatrends sind nie linear und ein-dimensional, sondern vielfältig, komplex und vernetzt. Die Form der Darstellung zeigt daher nicht nur die Trends an sich, sondern visualisiert auch die Überschneidungen und Parallelen zwischen den Megatrends. Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie wiederum verdeutlichen die unterschiedlichen Dimensionen, Facetten und Trendsaspekte. Sie bilden die Vielschichtigkeit eines Megatrends und die diversen Einflussfaktoren ab, die im Umfeld eines Megatrends wirken. Die Megatrend-Map gewährleistet eine **grundsätzliche Orientierung in der Welt der Trends**.

Wer ein EPU gründet, hat sich damit angefreundet, die eigene Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Die Beschäftigung mit Trends ist für solche Unternehmer:innen ein Muss. Je nach Branche und Betätigungsfeld sind verschiedene Trends unterschiedlich wichtig. Dennoch gibt es einige Tiefenströmungen des Wandels, die für fast jedes Unternehmen relevant sind. Im Trend-Guide für Ein-Personen-Unternehmen stellen wir die wichtigsten Megatrends und Trends vor, die Sie fit für die Welt und die Wirtschaft im Angesicht multipler Krisen machen.

# MEGA-TREND-MAP



## Fokus auf technologische Innovationen

Neben gesellschaftlichen Megatrends und Trends ist auch der Fokus auf technologische Innovationen von Bedeutung. Die von der WKÖ in Zusammenarbeit mit Envisioning entwickelte Innovation Map ist eine **sinnvolle Ergänzung der Megatrend-Map**. Während die Megatrend-Map sich in ihrem Aufbau mit den tiefgreifenden Trenddynamiken befasst und diese durch die Definition von Subtrends in ihren verschiedenen Ausprägungen beschreibt, setzt sich die Innovation Map verstärkt mit Anwendungsbereichen neuer technologischer Entwicklungen auseinander, die dann produkt- und anwendungsspezifisch in ihrer technischen Entwicklung klassifiziert werden. Sie geht also konkreter auf unterschiedliche Themen ein und kann neben der Megatrend-Map als zweite Basis dienen.

Die Beschäftigung mit der Innovation Map ist vor allem in Kombination mit verifizierter Information aus einem wissenschaftlichen Background für Unternehmer:innen spannend, die nicht die Ressourcen für einen eigenen Innovationsprozess oder die Möglichkeit zur Technologiefolgenabschätzung haben. Während die Megatrend-Map Orientierung und Überblick bietet, fokussiert die Innovation Map auf **technologische und nachhaltige Innovationen** in konkreten zukunftsweisenden Themenfeldern.

**Die Megatrends Wissenskultur, Globalisierung, Konnektivität, Individualisierung und Neo-Ökologie sind für viele EPU aktuell besonders prägend:**



### Wissenskultur

Der Megatrend Wissenskultur wirkt ungebrochen und hat insbesondere im Zusammenspiel mit dem Megatrend Konnektivität unser Wissen über die Welt und die Art und Weise, wie wir mit Informationen umgehen, verändert. Der Trend zu **Open Knowledge**, ein offenerer und digitalisierter Umgang mit Wissen sowie die gemeinsame, interdisziplinäre Wissensvermittlung und -aneignung, wurde durch Schulschließungen und das neue Vertrauen in Wissenschaftler:innen während der Coronakrise weiter befeuert. In Bezug auf Russlands Angriffskrieg auf die Ukraine wurde erneut deutlich, wie wichtig fundierte, geprüfte Informationen sind, um sich ein Bild von der Welt zu machen und Entwicklungen richtig einzuschätzen.

**Trends aus der Innovation Map:** Automatische Bias-Detektionsverfahren, Ortsbezogenes Lernen, Deep-Fake-Scanner



### Globalisierung

Dass die Welt global vernetzt ist, globale Produktionsketten fragil sind und Probleme nicht mehr nur auf nationaler Ebene betrachtet und gelöst werden können, ist spätestens seit der Corona-Pandemie offensichtlich und hat sich durch die Rohstoffkrise als Auswirkung des Krieges in Europa weiter verstärkt. Der Trend zur **Glokalisierung** bezeichnet die zunehmende Internationalisierung und globale Verflechtung einerseits, andererseits aber auch den Aufschwung des Lokalen: Konsument:innen kaufen vermehrt Produkte aus regionaler Herstellung, weil diese eine gewisse Nähe zur erzeugenden Quelle versprechen. Damit können Konsument:innen ihr Bedürfnis nach regionalen Besonderheiten und Individualität, aber auch nach Sicherheit erfüllen.

**Trends aus der Innovation Map:** Blockchain-Asset-Tracking, Cloud-vernetzte Lieferkette, Interstellares Terraforming



## Konnektivität

Das Prinzip der Vernetzung dominiert den gesellschaftlichen Wandel: Digitale Kommunikationstechnologien verändern unser Leben grundlegend – insbesondere, als während der Coronakrise persönliche Begegnungen fast vollständig durch Virtualität ersetzt wurden. Der Trend zur **Real-Digitalität** bezeichnet die Verschmelzung von On- und Offline-Welt und ein damit einhergehendes neues Verständnis von Realität: Es wird nicht mehr zwischen „real“ und „digital“ getrennt, sondern das Zusammenspiel beider Dimensionen wird ganzheitlich betrachtet – auch nach der Pandemie.

**Trends aus der Innovation Map:** Quantencomputing, Mixed-Reality-Kontaktlinsen, Nanotagging



## Individualisierung

Individualisierung ist das zentrale Kulturprinzip der westlichen Welt und entfaltet seine Wirkungsmacht zunehmend global. Die Auswirkungen dieser Freiheit der Wahl sind jedoch komplex und bringen auch scheinbare Gegen-trends wie eine **Wir-Kultur** hervor. Bewegungen wie **Fridays for Future** und **Black Lives Matter** verbinden Menschen global und vermitteln Zugehörigkeit. Besonders während der Coronakrise oder zu Beginn des Krieges in der Ukraine war eine neue Solidarität zu beobachten.

**Trends aus der Innovation Map:** Blockchain-basierte Chamas, dynamischer neuronaler Avatar, e-Residency



Mehr Infos zu Fridays for Future:  
[fridaysforfuture.at](https://fridaysforfuture.at)



Mehr Infos zu Black Lives Matter:  
[blacklivesmatter.com/about](https://blacklivesmatter.com/about)



## Neo-Ökologie

Ob persönliche Kaufentscheidungen, gesellschaftliche Werte oder die eigene Unternehmensstrategie – der Megatrend Neo-Ökologie reicht in jeden Bereich unseres Alltags hinein. Der wirkmächtigste Megatrend unserer Zeit verändert nun auch die Wirtschaft hin zu einer **Sinn-Ökonomie**, in der neue Dimensionen der Wertschöpfung abseits des Denkens in Wachstum und Profitmaximierung in den Vordergrund rücken. Krisen zeigen immer auch neue Möglichkeitsräume auf, wie sozialer Mehrwert, Nachhaltigkeit, glückliche Mitarbeitende und Kunden sowie gesellschaftlicher Fortschritt in der Wirtschaft implementiert werden können.

**Trends aus der Innovation Map:** Bahnschwellen-Energiegewinnungssystem, Hyperloop, Algenbasierter Mahlzeiterersatz

## Übergang in die multiple Krisen-Gesellschaft

Der permanente Krisenzustand, in dem wir uns befinden, lässt neue Bedürfnisse und Werte entstehen, die auf individueller Ebene ansetzen und auch in der Gesellschaft sichtbar werden. Menschen suchen vor allem nach Orientierung und Sicherheit. EPU vereinen durch ihre Größe und Flexibilität die idealen Voraussetzungen, um diese Bedürfnisse anzusprechen, indem sie sich darauf ausrichten. Im Folgenden werden die fünf wichtigsten Trends für EPU beschrieben, die den größten unmittelbaren Impact auf die multiple Krisen-

Gesellschaft haben und dabei Chancen für ein gelingendes Wirtschaften bergen: Real-Digitalität, Wir-Kultur, Sinn-Ökonomie, Glokalisierung und Open Knowledge. Diese Trends haben sich innerhalb der vielschichtigen Krisen besonders verändert und verstärkt und darin eine neue Dringlichkeit entwickelt. Darum ist es ungemein wichtig für EPU, sich mit diesen Trends und damit einhergehenden Entwicklungen auseinanderzusetzen. Denn Trends sind Wegweiser für Organisationen.

## KONNEKTIVITÄT

# Real-Digitalität

Konnektivität ist kein rein technologischer Trend, sondern genauso ein gesellschaftlicher. Kommunikationstechnologien sind ein integraler Bestandteil des Alltags und bilden die Grundlage für die Verschmelzung der realen und digitalen Lebenswelten, die eine neue Form der Wirklichkeit entwickeln. Spätestens seit der Coronakrise ist diese real-digitale Wirklichkeit nicht mehr Zukunftsmusik, sondern im Heute angekommen.

## Vom Nice-to-have zum Must-have

Die Coronakrise kann als sozialer Kipppunkt betrachtet werden, der das Entwicklungspotenzial der Digitalisierung verschnellert hat. Einerseits wurde deutlich, dass ein Großteil wirtschaftlicher Aktivitäten kein physisches Dasein voraussetzt, andererseits wurde physischem Bezug ein stärkerer sozialer Mehrwert zugeordnet. Der Erfolg des Homeoffice, der Digitalisierung schlagartig zu einem Must-have machte, geht auch auf eine Verschiebung gesellschaftlicher Bedürfnisse und Werte zurück. Die Freiheit, den eigenen Lebensalltag verstärkt selbst zu bestimmen, ist nur eines davon.



Ob Onlineshop oder virtuelle Kommunikation mit Kunden und Geschäftspartner:innen, Repräsentation im digitalen Raum und auch auf sozialen Netzwerken ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Technische Innovationen, Automatisierung, Künstliche Intelligenz und digitale Tools helfen dabei, flexibel auf sich schnell und häufig ändernde Umweltbedingungen reagieren zu können.

## Die Entzauberung 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 Setups 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 Krisen 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

Gerade unsichere Zeiten können dazu dienen, sich strukturellen Veränderungen zu widmen. Eine neue Zielgruppe erschließen, ein neues Produkt anbieten, sich neu positionieren? EPU, deren Existenz trotz der Krisen gesichert ist, können auch in volatilen Phasen all die Dinge tun, optimieren und ausprobieren, für die im Arbeitsalltag normalerweise keine Zeit bleibt. Aus der Unsicherheit lässt sich Kraft für neue Ideen schöpfen. Das Gute ist: Sie sind wahrscheinlich allein damit und können sich so einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Vielversprechende Experimente sind nicht einfach digital, sondern real-digital, das heißt, sie denken die scheinbar getrennten Sphären wieder zusammen. Nach der durch Corona ausgelösten Zwangsdigitalisierung wird auch das „Analoge“, das lange als vermeintlicher Konterpart zum „Digitalen“ erhalten musste, aus seiner Gegen-trend-Nische wieder zurück in die Normalität katapultiert. Von dieser Entwicklung profitierten beispielsweise Bücher und Zeitungen, Theater und Programmkinos. Vor allem aber entsteht dadurch eine neue real-digitale Selbstverständlichkeit, die das Physische mit dem Virtuellen verschränkt. Vor allem während der Coronapandemie haben wir gelernt, wie der Freund aus Hamburg per Videochat beim Brettspiel in Freiburg mitmachen kann, dass ein Festival trotz 5.000 Kilometer Distanz erlebt werden kann oder dass die Yogastunde auch über Zoom Spaß macht und gut tut.

Nach Ende der Ausgangsbeschränkungen sind uns viele real-digitale Optionen erhalten geblieben: Homeoffice ist in vielen Branchen Normalität, und sich Lebensmittel online liefern zu lassen, ist für einige nun fest in den Alltag integriert. Kundentermine finden online statt, Fitnessstudios bieten nach wie vor ergänzend Online-Kurse an, in Universitäten werden Vorlesungen hybrid gehalten. Das Streaming von Vorträgen und Events wird nun als erweiterter Kanal genutzt, um mehr Menschen zu erreichen. Auch in Zukunft bietet die neue Real-Digitalität viele Optionen, um Tätigkeiten und Erlebnisse bequemer, effizienter und diverser zu gestalten. Diese Optionen können Sie sich zunutze machen, um sich breiter aufzustellen. Die Bereitschaft, solche Angebote anzunehmen, ist vorhanden.

## Das Credo lautet Vernetzung

In einem 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. Konsument:innen als **Prosument:innen** liefern wichtige Inputs für Innovationen und erhalten mehr Einfluss auf neue Produktentwicklungen.

Für EPU aus Handwerk, Ingenieurwesen oder Dienstleistung gilt also: Kunden einbinden, um Innovationen zu generieren. Das Dasein als Einzeltüftler:in wandelt 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.

**Open Innovation** bezeichnet die Strategie, Innovationen und Ideen nicht mehr ausschließlich im eigenen Unternehmen oder innerhalb geschlossener Teams zu entwickeln, sondern auch externe Quellen und Ressourcen einzubeziehen. Hierbei werden gezielt Partner, Zulieferer, Kunden oder auch Wissenschaftler und Forscher außerhalb des eigenen Unternehmens in den Innovationsprozess einbezogen und gemeinsam mit ihnen Ideen entwickelt, ausgetauscht und gemeinsam umgesetzt.

**Prosument** ist eine Person, die sowohl als Produzent als auch als Konsument auftritt. Das bedeutet, dass sie nicht nur Waren oder Dienstleistungen konsumiert, sondern auch selbst produziert.

## Zum Weiterdenken

Haben Sie zu Beginn der Coronakrise neue Digitalisierungspotenziale genutzt? Schauen Sie zurück: Wo können Sie Ihre Online-Präsenz weiter verbessern? Auch wenn inzwischen vieles wieder offline funktioniert, ist der Online-Kanal wichtiger denn je. Wie Sie hier aufgestellt sind, ist nach wie vor von großer Bedeutung: Haben Sie eine Webseite, sind Sie auf Social Media? Bieten Sie für Ihre 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:innen und Kunden bewegt.
- Legen Sie den Fokus darauf, Online- und Offline-Kanäle sinnvoll zu verschränken, um Ihren Kunden den besten Service zu bieten: Beratung per Videochat oder persönlich, Reservierungen über den Online-Kalender oder Click-and-Collect-Angebote zur Abholung von Waren sind sinnvolle Ergänzungen für Ihr Geschäftsmodell.
- Setzen Sie auf Authentizität: Soziale Medien und Messenger zum Beispiel geben EPU die Chance, sich persönlich und authentisch gegenüber Kunden und Geschäftspartner:innen zu zeigen!

## Wir-Kultur

Egal ob es um Geschäftspartner:innen oder Kunden 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.

### Neue Formen der Vergemeinschaftung

Nicht erst seit der Coronakrise tauchen überall in der Gesellschaft neue Formen von Gemeinschaft, Kollaboration und Kooperation auf. Diese neue Wir-Kultur entsteht aus der Notwendigkeit, sich in einer hochkomplexen Welt neu und sinnvoll zu organisieren. Im Kern jedoch ist der Trend hin zur Wir-Kultur eine Gegendynamik, die aus dem Megatrend Individualisierung entstanden ist. In Zeiten zunehmender **Hyper-Individualisierung** wächst die Bedeutung selbstgewählter Gruppenzugehörigkeiten für die eigene Identität. Mit der gesellschaftlichen Öffnung hin zu digitaler Vernetzung wird die Entstehung einer Wir-Kultur durch technologische Entwicklungen weiter vorangetrieben.

**Hyper-Individualisierung** beschreibt den Trend hin zu einer immer stärkeren Betonung der eigenen Individualität und Selbstverwirklichung in unserer Gesellschaft. Menschen legen immer mehr Wert auf die Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse, unabhängig von gesellschaftlichen Konventionen oder Normen.



Dieser neue Gemeinschaftssinn zeigt sich in der Form, wie Menschen zusammenleben, etwa in Nachbarschaftsinitiativen, Co-Living-Projekten, Ökodörfern oder basisdemokratisch organisierten Vereinigungen. Er findet Ausdruck in neuen Formen der Zusammenarbeit, sei es in Social Businesses, Ehrenämtern oder in den vielen aufstrebenden EPU, kleinen und großen Unternehmen, die sich der Postwachstums- und Sinn-Ökonomie verschrieben haben. Und er manifestiert sich in neuen Formen des Konsumierens, die dem Prinzip der **Sharing Economy** folgen. Die neue Wir-Kultur bietet Ihnen als EPU vielfältige Anknüpfungspunkte, wie Sie ihr Geschäftsmodell anpassen, Ihren Kunden neue Angebote bieten und mit neuen Partner:innen zusammenarbeiten können.

Das Bedürfnis, sich auf verschiedensten Ebenen mit Menschen zu vernetzen und in den Austausch zu treten, hat sich mit zunehmender Globalisierung verstärkt – die Welt wird zusehends kleiner und rückt mit ihren Problemen und Herausforderungen zusammen. Gemeinschaftliche Krisenerfahrungen lassen neue, tiefere Solidarität zwischen Menschen entstehen, sowohl auf geschäftlichen als auch auf privaten Beziehungsebenen. Die Symbiose von Individuum und Gemeinschaft erlaubt es EPU, als Schnittstelle zu fungieren und gleichzeitig in engen Austausch mit Geschäftspartner:innen und Kunden zu treten.

### Vertrauen als Zukunftswährung

Der unablässige Krisenzustand, in dem wir uns befinden, erzeugt einen „We’re all in this together“-Effekt. Gerade für EPU zeigt sich in der Wir-Kultur eine große Chance, da sie naturgemäß persönlicher und authentischer sind. Doch

es kostet auch Überwindung, sich auf Netzwerke und Kooperationspartner:innen einzulassen. Die Verlockung ist vor allem in unsicheren Zeiten groß, sich doch lieber an dem zu orientieren, was man schon kennt. Stattdessen heißt das Schlüsselwort für unternehmerischen Erfolg in Zukunft: Vertrauen. Vertrauen gegenüber verschiedenen Netzwerk- und Kooperationspartner:innen aufzubringen ist kein einfaches Unterfangen, aber in Krisenzeiten so sinnvoll wie noch nie. Denn die Wirtschaft von morgen ist zu schnell, zu komplex, zu vielschichtig, um alle Dinge selbst kontrollieren zu können.

Damit sich Vertrauen als Grundkonstante in Netzwerken etablieren kann, braucht es klare Kommunikation zu den gesteckten Zielen: wertschätzendes Feedback, ehrliches Ansprechen von Defiziten und gemeinsames Lernen aus Fehlern. Gerade vernetztes Arbeiten lebt von intensiven und kurzen Rückkopplungsschleifen und braucht

**Sharing Economy** beschreibt die gemeinschaftliche Nutzung, Vermietung oder den Verkauf von Ressourcen oder Dienstleistungen zwischen Privatpersonen oder Unternehmen. Dabei werden durch digitale Plattformen Instrumente geschaffen, um beispielsweise Autos, Fahrräder, Wohnungen oder Werkzeuge zu teilen oder anzubieten. Im Gegensatz zur klassischen Wirtschaft, die auf dem Besitz von Ressourcen und deren Gewinnmaximierung basiert, geht es bei der Sharing Economy um die effiziente Nutzung von bereits vorhandenen Ressourcen und um ein nachhaltigeres Wirtschaften.

den Austausch. Eine Frage an ein modernes EPU wäre also: Vertrauen Sie den Synergien der Netzwerke oder versteifen Sie sich auf Individuallösungen? Denn Synergien bedeuten die Chance, dass die Summe mehr als die Anzahl der Teile ist. Dass also durch schlaue Kooperationen ein Mehrwert geschaffen wird, der alleine nicht zu generieren wäre.

## Stark durch Resilienz und Kooperation

Wachsende Komplexität und Unberechenbarkeit sowie Krisen – bereits sichtbare oder noch kommende – machen es für Unternehmen schwieriger, kontinuierlich erfolgreich zu sein. Doch die Veränderungen des Markts führen dazu, dass kleine und eigenständige Einheiten wie EPU einen großen Vorteil haben: Sie können rascher reagieren und sind damit „resilienter“ als Großunternehmen mit trägen Strukturen. Resilienz bedeutet bei EPU: Sie sind beweglicher. Sie erfinden sich in Krisen schneller neu, erkennen in veränderten Situationen Vorteile und nutzen diese auch ökonomisch. Das Meistern schwieriger Situationen ist für sie eine unternehmerische Ressource, durch die sie Innovation generieren.

Resilient sind EPU vor allem im Rahmen intelligenter Netzwerke, also Strukturen des Wissensaustauschs. Ein-Personen-Unternehmen können sich zu flexiblen Netzwerken verbinden und Partnerschaften auf Zeit gründen. Neue Kooperationsformen nehmen vermehrt Anleihen beim „Ensemble-Prinzip“ im Theater oder beim Film. Dort kommt man zusammen, um ein konkretes Projekt zu verwirklichen, ohne dass sich daraus langfristige gegenseitige Abhängigkeiten ergeben. Die Auswahl der Projektpartner:innen erfolgt

gezielt, erfordert aber andere Kompetenzen, als wir sie aus klassischen industriellen Produktionsprozessen kennen: Empathie, Fantasie und Kommunikationsfähigkeit.

Inzwischen gibt es viele Initiativen, die Wettbewerber:innen vereinen und gemeinsam für den Erhalt aller kämpfen. Die **Bold Community** bringt die Bedürfnisse von Vernetzung und sozialer Teilhabe in ihrem Unternehmensmodell zusammen. Ihr Ziel besteht darin, die Lösung der Vielzahl globaler Herausforderungen durch das Verbinden von Wirtschaft, Politik und Forschung zu verschleunern. In netzwerkartigen Zusammenschlüssen arbeiten erfahrene Personen zusammen, um kollektives Unternehmertum zu fördern und zu erweitern. Denn in Krisenzeiten ist es letztlich egal, ob man ein Konzern oder ein EPU ist, alleine können Krisen nicht überstanden werden.



Mehr Infos zur Bold Community:  
[boldcommunity.org](https://boldcommunity.org)

## „Cocreation“ und „Coopetition“

Netzwerke, die nicht nur Brücken zwischen einzelnen Gruppen bilden, sondern diese überlappen lassen, sind besonders adaptiv und resilient. Gleichzeitig zwingen sie aber zum Überdenken alter Rollenbilder: Partner:innen stellen oft gleichzeitig Konkurrent:innen dar. Die partnerschaftliche Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten („Cocreation“) und das Spannungsfeld aus Zusammenarbeit und Wettbewerb („Coopetition“) sind dabei Konzepte, die Sie als Unternehmer:in in Ihre Denk- und Arbeitswelt integrieren sollten.

Krisen wie die Coronapandemie und der Klimawandel machen deutlich, wie sehr wir auf unsere Partner:innen angewiesen sind, um schwierige Zeiten zu überstehen. In Zukunft heißt es, auf Community, Kooperationen und kollektive Intelligenz zu setzen, um Probleme gemeinsam anzugehen. Beziehungen aufzubauen und zu erhalten ist Arbeit. Es geht nun darum, auch oder gerade in Krisen gelingende Resonanzbeziehungen und lebendige Ökosysteme zu modellieren.

## Zum Weiterdenken

- Schauen Sie sich um: Wie geht es Ihrem Netzwerk, Ihren Kunden, Ihren Kooperationspartner:innen, Ihren Wettbewerber:innen? Krisen haben Einfluss auf alle Menschen und alle Arbeitsumgebungen. Stellen Sie gerade in Krisenzeiten die Weichen für auf Vertrauen basierende Beziehungen: Wen können Sie jetzt supporten oder beraten, mit wem können Sie sich jetzt austauschen?
- Trauen Sie sich, neue Partnerschaften einzugehen! In Krisenzeiten verschieben und nivellieren sich Machtverhältnisse.

Möglicherweise sind nun Kooperationen mit starken Partner:innen möglich, von denen Sie nie gedacht hätten, dass sie entstehen können?

- Communitys in der neuen Wir-Kultur sind meist wertebasiert. Um Communitys zu finden, die zu Ihnen passen, müssen Sie ihre eigenen Werte kennen und transparent machen. Welche Werte stehen im Kern Ihres Unternehmens? Was ist der Purpose, der Sie antreibt? (Vgl. auch [Der „Golden Circle“](#) auf S. 114)

## Sinn-Ökonomie

Ökologische und 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 von Mensch und Umwelt beiträgt.

### Holistisches Gesundheitsverständnis

Neo-Ökologie ist der wichtigste Megatrend unserer Zeit. Durch die Coronakrise und die fortschreitende Klimakrise wird deutlich, wie stark die Megatrends Neo-Ökologie und Gesundheit zusammenhängen. Denn eine gesunde, nachhaltige Umwelt tut auch dem eigenen Körper gut – und Feinstaubpartikel, Mikroplastik und andere Arten von Umweltverschmutzung spüren wir ebenfalls am eigenen Leib. Die Coronapandemie verordnete der Welt zeitweise einen Zwangsstopp. Flüge wurden gestrichen, Fabriken standen still, man konnte den Himmel über China wieder sehen. Das kurze Durchatmen der Welt hat ein neues Bewusstsein im Umgang mit unserem Planeten entstehen lassen. Die Herausforderung besteht nun darin, dies tatsächlich zu begreifen und umzusetzen.



Auf gesellschaftlicher Ebene hat sich ein neues, holistisches Gesundheitsverständnis entwickelt. Gesundheit wird nicht länger als etwas gesehen, das nur den individuellen Körper und das eigene Verhalten betrifft. Das Gesundheitsverständnis weitet sich aus, wird ganzheitlicher gedacht, die Umwelt, die Stadt, die Politik, die Weltgemeinschaft ... all das sind wichtige Faktoren für die menschliche Gesundheit. Es gibt Gesundheit nicht losgelöst von den umgebenden Lebensbedingungen. Weltgesundheit und Gesundheit des Individuums werden zusammengedacht. Umweltschutz und Klimawandel, aber auch das Thema Infektionskrankheiten werden als zentraler Teil dieses neuen Gesundheitsbewusstseins mit neuer Ernsthaftigkeit angegangen. Allen ist klar, dass die individuelle Gesundheit nicht mehr entkoppelt von Umwelt und Gesellschaft gesehen werden kann.

### Nachhaltigkeit wird zur Norm

Getragen von einem wachsenden Umwelt- und Verantwortungsbewusstsein hat sich auf den Säulen von Ökonomie, Ökologie und Ethik über die Jahre hinweg eine neue Handlungsmoral entwickelt, die mittlerweile unseren kompletten Alltag beeinflusst. Der Druck auf Unternehmen, echte Verantwortung zu übernehmen, nimmt zu.

So makaber es auch klingt – die Coronapandemie war lediglich unsere Feuerwehrübung für die große Krise, die uns in ihrem vollen Ausmaß noch bevorsteht: die Klimakrise. Nachhaltigkeit ist in den vergangenen Jahren zu einem immer dynamischeren Treiber des Wandels angewachsen, der langsam in alle Bereiche der Gesellschaft diffundiert und diese prägt. Standen

anfangs Lifestyle-Themen, Umweltschutz und **Corporate Social Responsibility (CSR)** im Vordergrund, erleben wir heute den Beginn einer tiefgreifenden Disruption des globalen Wirtschaftssystems. Umweltbewusstsein hat sich vom individuellen Lifestyle zur gesellschaftlichen Bewegung gewandelt – von Fridays for Future bis zur Letzten Generation erleben wir breite Proteste. Nachhaltigkeit wird vom Konsumtrend zum Wirtschaftsfaktor. Und die Klimakrise zur Grundlage eines Umbruchs im Zeitgeist.

Nachhaltigkeit ist aber kein Thema, das nur große Unternehmen umsetzen können. Auch EPU können ihr Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit prüfen, kleine und große Stellschrauben identifizieren, nachhaltige und recycelte Materialien nutzen oder mit Partner:innen zusammenarbeiten, die nachhaltig agieren.

**Corporate Social Responsibility (CSR)** bezieht sich auf die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt. Unternehmen, die sich für CSR engagieren, stellen sicher, dass ihre Geschäftspraktiken die höchsten Standards in Bezug auf Ethik, Umweltmanagement, Mitarbeiterrechte und -sicherheit, Fairness gegenüber den Kunden und Steuerehrlichkeit erfüllen. Sie zeigen auch Interesse an ihrem Beitrag zum Wohlergehen der Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, und setzen sich für soziale Belange und Nachhaltigkeitsfragen ein. CSR ist in der heutigen Unternehmenswelt zu einem wichtigen Thema geworden, da Verbraucher und Investoren zunehmend nachhaltige und ethische Praktiken erwarten.

## Moral macht kleine Player zu Disruptoren

Die Kritik am allein auf Profite und Leistung ausgerichteten Wirtschaftssystem kommt aus allen Ecken. Nachhaltiges Wirtschaften, aber auch verwandte Themen wie Geschlechtergerechtigkeit, soziale Gerechtigkeit, Postwachstum und Diversity werden immer drängender und weitreichender – alle Zeichen stehen auf Wechsel: weg vom Turbokapitalismus ohne Sinn und Verstand, hin zu neuen Formen des fairen Wirtschaftens und sinnvollen Wachstums. Spätestens Inflation und Energiekrise zwingen uns dazu, über ein neues Verständnis von Wohlstand, der sich nicht nur an Wirtschaftswachstum und Vermögenswerten orientiert, nachzudenken. Auch EPU können in diesem Wandel einen Beitrag leisten. Sie können nachhaltige Wirtschaftsweisen leichter etablieren als große Konzerne.

**Purpose** wird in der Sinn-Ökonomie immer mehr zum konkreten Wettbewerbsvorteil. Viele junge Unternehmen gehören zu einer neuen Spezies, einer Next Generation of Business (vgl. S. 84), in der das Anliegen, die Welt durch das eigene unternehmerische Wirken zu verbessern, direkt in der Unternehmens-DNA verankert ist. Es gibt einen Bruch zwischen alter und neuer Markenwelt. Der Erfolg von sogenannten **Love Brands** und **Social Businesses** ist ihr Fokus auf Purpose, auf einen höheren Zweck des Unternehmens, der über rein wirtschaftliche Ziele hinausgeht, ohne diese jedoch zu vernachlässigen. Diese Marken und Unternehmen agieren von Anfang an aus

**Purpose** bezeichnet den grundlegenden Zweck, warum ein Unternehmen existiert und welche positiven Auswirkungen es auf die Gesellschaft haben will. Ein konkret formulierter Purpose kann dabei helfen, dass ein Unternehmen von Kunden und Mitarbeitern als authentisch und sinnstiftend wahrgenommen wird.

**Love Brand** bezeichnet eine Marke oder ein Produkt, das von Verbrauchern besonders geschätzt und geliebt wird. Dies kann aufgrund des Designs, der Qualität, der Erfahrung oder anderer Faktoren sein, die Kunden dazu bringen, eine emotionale Bindung zur Marke aufzubauen und eine treue Kundenbasis zu schaffen. Love Brands sind oft in der Lage, höhere Preise zu verlangen und haben ein starkes Image, das Kunden dazu motiviert, sich mit ihnen zu identifizieren.

**Social Businesses** (auch Sozialunternehmen genannt) ist ein Unternehmen, dessen primäres Ziel es ist, soziale oder ökologische Probleme zu lösen, anstatt nur Gewinne zu erzielen. Ein Social Business verfolgt also einen doppelten Zweck: Es soll sowohl wirtschaftlich erfolgreich sein als auch positive soziale oder ökologische Auswirkungen haben. Social Businesses unterscheiden sich von traditionellen Wohltätigkeitsorganisationen oder Non-Profit-Organisationen dadurch, dass sie in der Regel selbsttragend sein möchten und keine dauerhafte Abhängigkeit von Spenden haben wollen. Sie möchten langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig einen positiven Beitrag zur Lösung sozialer oder ökologischer Probleme leisten.

einem höheren Anliegen heraus und scheinen glaubhaft und authentisch, wenn sie diese Werte nach außen tragen. Um die tatsächliche Implementierung dieser Werte in Unternehmen zu unterstützen, wurde von der österreichischen Regierung das Label Verified Social Enterprise geschaffen. Dieses prüft einen Katalog rund um gesellschaftliche, soziale und ökologische Kriterien ab und gewährleistet so Transparenz und Vergleichbarkeit.

Auch Ein-Personen-Unternehmen sind besonders erfolgreich, wenn sie sich an ihrem Purpose

orientieren und sich nach ihrem Anliegen ausrichten. Gerade Krisenzeiten ermöglichen einen Reflexionsraum, um zu überprüfen, ob Innen und Außen des EPU übereinstimmen und ob glaubhaft nach außen hin vermittelt wird, was der Kern des Unternehmens ist – der Grundgedanke der eigenen Leistung, der Treiber der eigenen Handlungen.



Mehr Infos zum Label Verified Social Enterprise: [aws.at/verified-social-enterprise-label](https://aws.at/verified-social-enterprise-label)

## Zum Weiterdenken

- Hinterfragen Sie Ihre eigenen Nachhaltigkeitsstandards. Wie gut sind Sie aufgestellt? Und aus welchen Motiven verhalten Sie sich persönlich nachhaltig? Denken Sie Nachhaltigkeit selbst zu Ende, kommen Sie strengeren Regulierungen zuvor: Tragen Sie proaktiv dazu bei, höhere Standards für nachhaltiges Wirtschaften zu etablieren.
- Die Verantwortung für Ihr Produkt endet nicht beim Verkauf. Sie sind Teil eines globales Netzwerkes – also handeln Sie auch so: Seien Sie „Circular by Design“, indem Sie Ihre Produkte und Angebote

möglichst kreislauffähig gestalten, alle Teile der Produktions-, Vertriebs-, Konsum- und Recyclingkette mitdenken und dies für Kunden und Partner:innen transparent machen.

- Warten Sie nicht auf andere, denn Ihr Transformationspotenzial hängt erst einmal nur von Ihrer Experimentierbereitschaft ab. Die Märkte der Zukunft sind Sinn-Märkte! Unternehmen, die keinen echten Mehrwert für die Gesellschaft generieren, werden in Zukunft immer unattraktiver.

## Glokalisierung

Nach der Coronapandemie hat uns zuletzt auch der Krieg in der Ukraine vor Augen geführt, wie fragil globalisierte Produktions- und Vertriebsketten sind. Regionalisierung als die Kehrseite der Globalisierung rückt wieder ans Licht. Künftig heißt es, Themen global zu denken und sich gleichzeitig um lokale und regionale Lösungen zu bemühen.

### Global denken, lokal handeln

Die Zukunft wird global: Es geht darum, global zu denken und lokal zu handeln. Fragile Lieferketten haben zu einem Umdenken geführt, die Re-Regionalisierung von Produktion und Vertrieb wird für immer mehr Unternehmen zu einem drängenden Thema. Gleichzeitig schätzen Menschen ihre Regionen und Städte wieder mehr. **Urban Manufacturing** und **Urban Farming** erleben einen Aufschwung, das lokale Handwerk wird wiederbelebt. Die neue Wertschätzung der eigenen Umgebung kommt auch EPU zugute, die häufig lokal verwurzelt sind. Wer zum Beispiel im Einzelhandel tätig ist und nicht an globalen Liefer- und Produktionsketten hängt, erholt sich schneller und kann flexibler auf veränderte Umstände reagieren. Folglich werden in Zukunft diejenigen Unternehmen bestehen, die sich kontinuierlich mit dem aktuellen Bedarf und den Bedürfnissen der Gesellschaft auseinandersetzen. Agilität und Mehrfachkompetenz werden die Pfeiler für nachhaltigen Erfolg.



### Neue Lieferketten und Verkaufskanäle

Die Coronapandemie, der Krieg in der Ukraine und die Auswirkungen dieser Krisen sorgten dafür, dass globale Abhängigkeiten in Produktions- und Handlungsketten plötzlich sichtbar und spürbar wurden. Auf Effizienz getrimmte Lieferketten versagten. Das führt zur kollektiven Reflexion der Herkunft unserer Güter und Rohstoffe. Lieferengpässe machen deutlich, welche Alltagsgüter unnötigerweise um die halbe Welt reisen, um zu uns zu gelangen. Inzwischen greifen Menschen vermehrt zu heimischen Alternativen – und entdecken diese wieder. Die Corona-Lockdowns hatten dazu geführt, dass Menschen wieder stärker in ihrer eigenen Nachbarschaft einkaufen gingen und lokale Dienstleistungen neu kennenlernten. Das bietet die Chance für einen Aufschwung des stationären Handels, regionale Produkte und lokale Lieferketten werden mehr wertgeschätzt – ohne dass das Online-Shopping wegfällt. Im Gegenteil: Auch online lässt sich eine Rückbesinnung auf das Lokale feststellen: Viele Händler:innen, die zunächst aus der Not heraus auf Online-Bestellung umstellten, blieben dabei. Lokal und regional Agierende gewinnen Land im hart umkämpften Online-Handel, der eigentlich von Global Playern dominiert wird.

### Agil und doch verbunden

EPU sind oft sehr verwurzelt mit bestimmten Orten, Städten oder Regionen und können von der Re-Regionalisierung und Glokalisierung profitieren: Wo normalerweise die Konkurrenz durch Amazon und Co. zu groß ist, entstehen

nun sowohl online als auch offline neue Möglichkeitsräume, in welchen nicht die Größe oder die Internationalität von Unternehmen maßgeblich ist, sondern die Agilität, Anpassungsfähigkeit und Verbundenheit mit bestimmten Orten und deren Akteur:innen. EPU können jetzt auf ihre lokalen Kontakte und das Wissen über ortsspezifische Themen zurückgreifen. Ihr Netzwerk ist zwar viel kleiner als das großer Player, dafür können sie oft auf langjährige Verbindungen zurückgreifen und genießen mehr Vertrauen als internationale Konzerne. Das Konzept der Glokalisierung, also des globalen Mindsets bei lokaler Angebundenheit, wird bleiben.

**Urban Manufacturing** bezieht sich auf die Produktion von Waren in städtischen Gebieten, oft in direkter Nähe zu den Verbrauchern. Im Gegensatz zur traditionellen Massenproduktion in abgelegenen Fabriken wird bei der Urban Manufacturing die Produktion in die Stadt zurückgebracht. Hierdurch können Lieferketten verkürzt und Ressourcen effizienter genutzt werden.

**Urban Farming** bezieht sich auf die landwirtschaftliche Produktion von Nahrungsmitteln und Pflanzen in städtischen Gebieten. Hierbei werden oft ungenutzte städtische Flächen wie beispielsweise Brachflächen, Dächer, Balkone oder Innenhöfe genutzt, um Obst, Gemüse, Kräuter oder Blumen anzubauen.

## Sharing is Caring

Die Sharing Economy gewinnt in regionalen Netzwerken Auftrieb. Traditionelle Handwerks-techniken werden wieder stärker gefördert, die Menschen besinnen sich auf vergessene Fähigkeiten. Beispielsweise werden statt Plastikprodukten aus China wieder vermehrt Holzprodukte nachgefragt und genutzt. Vertrauen in das Produkt oder die Dienstleistung und vor allem die Person dahinter wird ein immer relevanterer Treiber von Konsumententscheidungen. Genossenschaften und Sharing-Prinzipien lösen kapitalistische Konsummuster ab. Regionale Gemeinschaften bauen zunehmend auf das Prinzip der Kreislaufwirtschaft, um so wenig wie möglich auf äußere Einflüsse angewiesen zu sein, sondern ein eigenes Ökosystem zu haben, auf das die Gemeinschaft sich stützen kann. Das stärkt das Sicherheitsgefühl und befriedigt die Sehnsucht nach Autarkie.

**Cradle to Cradle**, Minimalismus und **Next Growth** (also progressives Postwachstum) sind gewünschte – und notwendige – Praktiken, die künftig selbstverständlich in den Alltag der Menschen eingebettet sein könnten. EPU können wichtige Akteure dieser neuen Art des Wirtschaftens sein, in der es weniger um Internationalisierung, Standardisierung oder Skalierung geht, sondern mehr um Suffizienz, Konsistenz, stabile Kooperationen, kluge Kreislaufsysteme sowie verlässliche Netzwerke und Vertrauen.

**Cradle to Cradle (C2C)** ist ein Konzept der Kreislaufwirtschaft. Es beruht auf der Idee, dass Abfall nicht zwangsläufig ein Problem darstellt, sondern dass er durch eine intelligente und effiziente Gestaltung von Produkten und Materialien vermieden oder sogar in einen Rohstoff für neue Produkte umgewandelt werden kann. Im Gegensatz zu einem linearen Wirtschaftsmodell, bei dem Produkte am Ende ihrer Nutzungsdauer entsorgt werden, sieht Cradle to Cradle einen geschlossenen Kreislauf vor, in dem Materialien immer wieder recycelt und wiederverwendet werden können.

**Next Growth** ist ein Konzept, das sich auf das Wachstum von Unternehmen in einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Welt bezieht. Es geht dabei um die Weiterentwicklung von Unternehmen, die sich nicht nur auf die Maximierung von Gewinnen konzentriert, sondern auch auf die Schaffung von sozialem, ökologischem und wirtschaftlichem Mehrwert. Next Growth beruht auf der Idee, dass Unternehmen, die sich auf Nachhaltigkeit, Innovation und soziale Verantwortung konzentrieren, langfristig erfolgreicher sein werden als solche, die nur auf kurzfristige Gewinne aus sind. Next Growth erfordert oft eine Veränderung der Unternehmenskultur und eine stärkere Fokussierung auf langfristige Ziele. Es geht darum, eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer und ökologischer Verantwortung zu finden.

## Zum Weiterdenken

- Erkennen Sie die Stärke Ihrer lokalen Netzwerke. Diese sind ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber großen Playern.
- Denken Sie global, aber handeln Sie lokal. Lassen Sie sich von Best Practices aus anderen Ländern inspirieren, vernetzen Sie sich international etc., aber imitieren Sie nicht Global Player und deren Vorgehensweisen.
- Überdenken Sie die Produktions- und Lieferketten, die Sie nutzen. Wie können Sie diese anpassen, sodass sie resilienter und nachhaltiger sind? Redundanz und Regionalität sind Prinzipien, auf die Sie dabei achten sollten.
- Beschäftigen Sie sich mit Sharing, Kreislaufwirtschaft und genossenschaftlichen Organisationsformen. Welche Ausformungen dieses Trends zum neuen Wirtschaften finden Sie in Ihrem eigenen Umfeld, wo könnten Sie partizipieren?

## 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.

### Bildung für mehr Resilienz

Ganzheitliches Denken, Kontextverständnis und Urteilsvermögen werden zu Kernkompetenzen in einer krisengeprägten Welt. Wissen ist fluide geworden und bedarf ständiger Überprüfung, um Veränderungen antizipieren zu können. Wissen und Informationen helfen uns in Krisenzeiten – und jeder Mensch hat ein Recht, darauf zugreifen zu können. Offene Bildungs- und Informationsformate sind zum Normalfall geworden. Kontinuierliche Weiterbildung ist unabdingbar in einer Welt, die von Wandel geprägt ist. Denn Wissen ist das Key Ingredient für eine langfristig resiliente, kluge Gesellschaft.

Das bedeutet auch für EPU, dass Weiterbildung einen größeren Stellenwert einnehmen muss. Mit neuen, oft kostenlosen Angeboten, die online und on demand verfügbar sind, ist Weiterbildung so leicht verfügbar wie noch nie – und lässt sich gut in den Alltag integrieren. Ein Angebot spezifisch für Unternehmen bietet die Online-Bildungsplattform *wise up*, deren Bestreben es ist, Bildungschancen in möglichst vielfältiger Form und einfach zugänglich bereitzustellen. Gerade für EPU ist es wichtig, sich auch in Zukunft weiterzubilden, am besten nicht nur in der eigenen Branche, sondern darüber hinaus. Ein breiteres Wissensangebot bietet LOOKAUT, eine Plattform der WKÖ mit aktuellen Videos zu verschiedensten Themen und Entwicklungen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft weltweit.



Mehr Infos zur Bildungsplattform  
*wise up*:  
[wise-up.at](http://wise-up.at)



Mehr Infos zur Plattform LOOKOUT:  
[lookaut.tv](http://lookaut.tv)

Kenntnisse. Allheilsbringer ist nicht mehr nur der technologische Fortschritt, sondern der Kulturwandel. Einzelmaßnahmen ohne systemische Verwurzelung sind längst überholt und unwirksam. Ansätze, die zur Lösung der vielschichtigen Krisen und ihrer Nachwirkungen beitragen, liegen darin, geeignete Kulturtechniken ausfindig zu machen, anzuwenden und auch zu verbreiten. In der Veränderung des menschlichen Verhaltens liegt die Kraft, die multiplen Krisen unserer Zeit zu adressieren.

Eine dieser Kulturtechniken ist das Teilen von Wissen in der Wirtschaft. Open Knowledge widertreibt auf den ersten Blick den ökonomischen Prinzipien, nach denen normalerweise gehandelt wird: Vorsprung im Wettbewerb durch Wissen, das sonst keiner hat. Doch gerade in Krisenzeiten spüren wir die Kraft geteilten Wissens. Innovationen und Disruption entstehen oft, wenn Wissen geteilt wird. **Open-Source-Anwendungen** werden gemeinsam weiterentwickelt, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. So können Silos abgebaut werden und Wissen kann einfacher weitergegeben werden. Ganz im Sinne der Sharing Economy wird Wissen mehr, wenn es gemeinsam genutzt und geteilt wird.

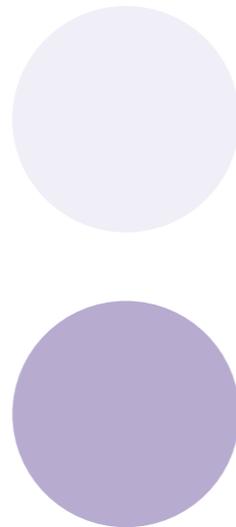
### Neue Kulturtechniken und geteiltes Wissen

Gerade in Krisenzeiten wird deutlich, wie viel Wissen wert ist. Die Meinung von Naturwissenschaftler:innen und Sozialwissenschaftler:innen ist gefragt, denn um gesellschaftlichen Wandel und menschliches Verhalten zu verstehen, braucht es soziologische, biologische und psychologische

**Open-Source-Anwendungen** sind Computerprogramme, deren Quellcode öffentlich zugänglich und frei verfügbar ist. Jeder kann den Quellcode einsehen, verändern und weiterentwickeln. Im Gegensatz zu proprietärer Software, deren Quellcode nur dem jeweiligen Hersteller zur Verfügung steht, können Open-Source-Anwendungen von einer großen Community aus Entwicklern und Nutzern bearbeitet und verbessert werden.

## Inter- und Transdisziplinarität

Damit greift ein Prinzip, das in der Wissenschaft schon lange präsent ist, auf den Rest der Gesellschaft über: das Konzept der Inter- und Transdisziplinarität. Wissen und Erkenntnisse werden geteilt, um einem Ziel gemeinsam etwas näher zu kommen. Das starre ökonomische Konkurrenzdenken wirkt in einer sich entfaltenden Netzwerkgesellschaft antiquiert. Resilienz entsteht vor allem durch ständiges Voneinanderlernen. Es gibt zahlreiche funktionierende Netzwerke zwischen Städten, Universitäten, globalen Unternehmen, sowie unzählige kleinere, lokale Netzwerke. Für EPU ist dieser transdisziplinäre Ansatz in Zukunft gewinnbringend. Sie können sowohl mit anderen Menschen kollaborieren als auch sich von anderen Disziplinen, Geschäftsmodellen oder Business-Ideen inspirieren lassen.



## Zum Weiterdenken

- Nehmen Sie sich Zeit, um die für Sie passenden Weiterbildungsangebote zu finden – und diese auch wahrzunehmen. Denn Wissen ist wichtig und neue Kompetenzen bringen Sie weiter! Gerade für EPU sollte Lifelong Learning ein essenzieller Bestandteil des Alltags sein.
- Suchen Sie sich Kollaborationspartner:innen außerhalb Ihres eigenen Fachgebiets, von denen Sie lernen können. Verschiedene Perspektiven zu vereinen bringt Sie weiter.
- Seien Sie nicht festgefahren. Die Welt, Modelle und Wissensstände ändern sich, Wissen ist fluide. Und: Nicht jede bahnbrechende Innovation ist eine technologische!



# 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 Dschungel der Trends

**N**icht 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? Welchen Trend darf ich auf keinen Fall verpassen? Und 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 schließen? Die Trend Canvas kann Ihnen nützlich sein, um im Dschungel der Trends Orientierung zu geben 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 frische 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 Kunden und, unter anderem auch, Mitbewerber:innen. 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 folgende wichtige 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 Kunden?

PRODUKT

VERFAHREN

ORGANISATION

MARKT

WIRTSCHAFT

GESELLSCHAFT

MENSCH

NATUR



Was biete ich an?



Wie erzeuge ich mein Angebot



Was h"at das EPU zusammen?



Wer sind meine (potenziellen) Kunden?



Wie gestaltet sich die Umwelt des Unternehmens?



Wo und wie leben wir?



Was bewegt den Menschen?



Was macht unsere Biosph"are aus?

# 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.

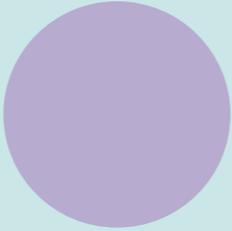
- ① Wählen Sie einen Trend, zum Beispiel einen Trend (vgl. S. 40) oder Megatrend (vgl. S. 43) aus diesem Trend-Guide oder suchen Sie sich einen Trend aus der Innovation Map aus.
- ② Auf welchem Space hat der gewählte Trend den für Sie größten Impact?
- ③ Brainstorming: Was bewirkt der Trend in diesem Space?
- ④ Prüfen Sie Ihre Ergebnisse auf Future Bias (vgl. S. 27) und Blind Spots (vgl. S. 31).
- ⑤ In den rechts davon liegenden Spaces: Was sind die Voraussetzungen?
- ⑥ In den links davon liegenden Spaces: Was sind die Auswirkungen?
- ⑦ Wie bewerten Sie nun die Relevanz dieses Trends für Ihr EPU?
- ⑧ Welche Handlungsfelder leiten Sie aus Ihren Erkenntnissen ab?
- ⑨ Definieren Sie die Actions 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.

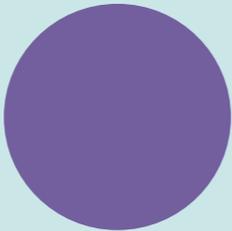
Dinge, die Sie direkt angehen können, Hebel, die jetzt wirken – das sind Ihre Action Points.

### ➔ Mehr Infos:

Im Workbook Trend Canvas erfahren Sie mehr über das Modell der Trend Canvas und die Methodik des Trend Impact Mappings und erhalten wertvolle Praxisbeispiele.



# Szenario- Technik mit der Innovation Map



*Es ist schwierig, zukünftige Entwicklungen vorherzusagen und sich eine mögliche Zukunft sowie deren Auswirkungen vorzustellen.*

*Insbesondere für langfristige unternehmerische Entscheidungen ist dies jedoch erfolgsentscheidend, um rechtzeitig aktiv zu werden und eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu ermöglichen. Dafür braucht es die systematische Auseinandersetzung mit zukünftigen Entwicklungen von Märkten, Branchen und Gesellschaft, welche wesentlich durch neue Technologien geprägt werden.*

# „Szenario-Technik“ mit der Innovation Map

Eine Methode, in die Zukunft zu blicken, ist die **Szenario-Technik**. Dabei werden mehrere unterschiedliche, aber stets plausible Zukunftsbilder entworfen, die eine mögliche Zukunft, unabhängig von der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens, beschreiben. Zukunftsszenarien unterstützen die Vorstellbarkeit von zukünftigen Entwicklungen und ermöglichen so die Bewertung von Chancen und Risiken. Auf dieser Basis können Sie die entsprechenden Entscheidungen für Ihr unternehmerisches Handeln treffen.

## Szenario-Technik auf Basis der Innovation Map durchführen

Sie können die Innovation Map als Grundlage nehmen, um die Szenario-Technik anzuwenden. Damit wird Ihnen die Vorausschau in zukunftsrelevante Technologien und deren mögliche Anwendungsbereiche erleichtert. Szenarien sind wichtig, um die Zukunft abseits bekannter Pfade offen und neu zu denken. Wie Sie wissen, werden Trends oft linear weiter in die Zukunft gedacht, doch dies entspricht meist nicht der Realität. Legen Sie also Ihre Ängste ab, lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf und denken Sie futuristisch mit Blick auf 2035!

### ① Setzen Sie einen thematischen Schwerpunkt für Ihre Szenario-Entwicklung. Sie haben dabei zwei Möglichkeiten:

- Nehmen Sie eine aktuelle Problemstellung als Basis, zum Beispiel den Arbeitskräftemangel, die Energiekrise, die Auswirkungen des Klimawandels oder die digitale Transformation. Dabei können Sie auf die Beispielszenarien zurückgreifen, welche auf den „Global Challenges“ des **Horizon Europe Programms** aufbauen, oder sie können ein Thema aus den **Sustainable Development Goals (SDG)** als Anhaltspunkt nehmen. Diese haben hohe Relevanz für alle Unternehmen.
- Nehmen Sie Technologien aus der Innovation Map als Basis: Wählen Sie Technologien aus, die für Ihr Unternehmen besonders interessant sind.



Mehr Infos zum Horizon Europe Programm:  
<https://bit.ly/42Pp40V>



Mehr Infos zu den Sustainable Development Goals:  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=tags](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=tags)

### ② Wählen Sie eine Technologie als Basis. Dann wählen Sie per Zufall zwei weitere Technologien aus. Denn so ist es oft auch im Unternehmensalltag: Wir bereiten uns gezielt auf Entwicklungen vor, während von außen immer wieder Herausforderungen auf das eigene Unternehmen einwirken. Die Kombination von bewusster und zufälliger Auswahl von Technologien soll Sie darauf vorbereiten.

- ③ **Entwickeln Sie ein Zukunftsszenario mit diesen drei Technologien.** Dafür beschreiben Sie die Zukunft einer fiktiven Persona in der Welt 2035 unter Einfluss dieser Problemstellung bzw. Schlüsseltechnologien. Es ist wichtig, die Technologien kombiniert zu denken, um Wechselwirkungen sowie komplexe Zusammenhänge zu berücksichtigen.

- ④ **Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf!** Wie wirken sich die ausgewählten Schlüsseltechnologien auf den Alltag, die Arbeitswelt, Wirtschaft und Gesellschaft aus?

- ⑤ **Welche Schritte sind notwendig, um mich auf dieses Szenario vorzubereiten?** Wie muss sich mein Unternehmen oder mein Geschäftsmodell verändern? Was für Chancen entstehen? Welche Herausforderungen gilt es zu bewältigen?

- ⑥ **Die entstehenden Zukunftsbilder unterstützen Sie dabei, die Auswirkungen und Anwendungsbereiche von zukünftigen Entwicklungen zu visualisieren** und sich dabei auch abseits ihres Unternehmensumfelds zu bewegen und gewohnte Denkmuster zu verlassen.

Die Anwendung der Szenario-Technik schafft Bewusstsein für den allgegenwärtigen Wandel und fördert die Offenheit und Ausrichtung auf die Zukunft. Sie werden inspiriert, sich intensiv mit zukünftigen Entwicklungen zu befassen und können Impulse für das Ihr Unternehmen mitnehmen. Außerdem lernen Sie durch die Beschäftigung mit der Innovation Map neue Schlüsseltechnologien kennen.

## Beispielhaftes Zukunftsszenario: Natürliche Ressourcen smart nutzen

### Rahmenbedingungen 2035 im Überblick:

- In Österreich leben über neun Millionen Menschen, davon lebt der Großteil in den Ballungsräumen und ist im erwerbsfähigen Alter (zwischen 20 und 60 Jahren)
- Konsument:innen ernähren sich gesund. Ein Teil der Bevölkerung ernährt sich überwiegend pflanzlich. Sie möchten dadurch einen Beitrag zur Minimierung der weiteren Klimaerwärmung leisten
- Durch die Klimaerwärmung steigen in Österreich, vor allem in den Stadtgebieten (Wien, Graz, Linz, ...), die Zahl der Tropennächte und die Hitzeinseln massiv an
- Der gesamte österreichische Lebensmittelsektor (von der Urproduktion bis zur Verarbeitung und Vermarktung) ist neu orientiert. Dies ist aufgrund von Extremwetterereignissen und lange andauernden Dürreperioden sowie Hagel nötig geworden, die in den vergangenen Jahren hohe Produktionsausfälle in der Lebensmittelproduktion, aber auch in der Forstwirtschaft zur Folge hatten
- Landwirtschaftliche Produktion, Verarbeitung und Vertrieb sind hoch digitalisiert und technologisiert. Es gibt nun kurze, regionale Wertschöpfungsketten mit vielfältigen Kooperationsmodellen, zum Beispiel im Zusammenhang mit Logistik und Verarbeitung. Auch mit unterschiedlichen Tech-Start-ups wird intensiv zusammengearbeitet
- Geänderte Regulierungen (unter anderem das Abfallgesetz) erleichtern eine **kaskadische Nutzung** sowie die Kreislaufwirtschaft von natürlichen Ressourcen. Gesetzlich ist sogar geregelt, dass das Wegwerfen von noch nutzbaren Ressourcen kostenpflichtig ist

**Kaskadische Nutzung** ist ein Konzept, das die Nutzung von Ressourcen auf mehreren Ebenen oder in verschiedenen Stadien eines Produktlebenszyklus beschreibt. Dabei geht es darum, Ressourcen so lange wie möglich im Wirtschaftskreislauf zu halten und so Abfall und Umweltbelastung zu minimieren.

## Szenariobeschreibung

### PERSONA 1

# SUSI

27 Jahre, Mitarbeiterin in einem mittelständischen Start-up in Wien

Susi ist 27 und lebt mit ihrer Schwester und einer Freundin in einer Wohngemeinschaft in Wien. Letzte Woche hat Susi zufällig gelesen, dass die Ausgaben im Gesundheitssystem für die Diagnose und Behandlung von Allergien in den letzten Jahren drastisch gesunken sind. Auch sie ist nicht mehr von ihren Allergien geplagt, seit sie bewusst darauf geachtet hat, nur noch Produkte aus **hypoallergenen Pflanzen** zu verzehren.

Bei einem Innovationskongress, den Susi vor vier Jahren beruflich besucht hat, hat sie die Unternehmerin Elisabeth kennengelernt. Elisabeth hat sie dazu inspiriert, sich noch mehr mit gesunder und ressourcenschonender Ernährung auseinanderzusetzen. Elisabeth hat Susi von einem neuartigen Anbausystem erzählt, das auch auf Flachdächern funktioniert. Daraufhin hat Susi mit ihrer Mietergemeinschaft initiiert, dass auch auf ihrem Flachdach **hochautomatisiert Obst und Gemüse** für den eigenen Bedarf produziert wird. Das sieht man mittlerweile auf Wiens Flachdächern sehr häufig. Die Stadt Wien fördert seit einigen Jahren die Begrünung von Flachdächern, wodurch bereits ein messbarer Beitrag zur Ab-

kühlung der Stadt geleistet wurde. Auch für ihre Wohngemeinschaft kann Susi dank des am Dach verfügbaren Gemüses einfach gesund kochen.

Susi ist nicht nur der gesundheitliche Aspekt vom Essen wichtig – sie will auch umweltverträglich handeln. Deshalb gefällt ihr der Nutri-Score sehr gut. Dieser wurde in den letzten Jahren weiterentwickelt und gibt nun nicht mehr ausschließlich an wie gesund ein Lebensmittel ist, sondern auch wie ökologisch nachhaltig das Produkt ist. Deshalb tätigt Susi ihren Einkauf mittlerweile stets mit Blick auf den Score. Besonders genial findet Susi, dass dank standardmäßig **lückenloser Nachverfolgung der Materialflüsse** nun für sie sogar nachvollziehbar wird, was mit den Reststoffen passiert, die sie produziert.

Gemüse und Obst, das sie nicht selbst auf ihrem Flachdach produziert, kauft Susi häufig direkt bei einem Bauern an der Wiener Stadtgrenze. Sie kennt den Betrieb schon seit Jahren und weiß, dass der Bauer die Felder ressourcenschonend mithilfe von **selbstfahrenden Fahrzeugen bestellt, die mit Wasserstoff betrieben werden.**

Die Dürren der Vergangenheit haben in Wien zu hohen Ernteaussfällen geführt. Der Bauer hat ihr letztens erzählt, dass für ihn und die landwirtschaftlichen Betriebe der Umgebung die Bewässerung der Felder immer relevanter wird und sie sich gemeinsam bei Innovationsprojekten beteiligen. In den Projekten befassen sie sich mit neuartigen Technologien, aber auch mit **klimaresistenten Sorten**. Susi hat ihn gleich mit Elisabeth vernetzt, denn obwohl sie nicht primär zu Bewässerung und Pflanzengenetik forscht, hat sie ein breites Netzwerk und könnte ihm sicher spannende Kontakte aus Forschung und Industrie für seine Projekte nennen.

### Mehr Trend-Tipps in der Innovation Map:



**Hypoallergene Pflanzen**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_aSn9vsqyLxDfoEgWM](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_aSn9vsqyLxDfoEgWM)



**Home Farming**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_D2uDJEhT4vA8EjTtn](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_D2uDJEhT4vA8EjTtn)



**Tracking-Plattformen für Lebensmittelabfälle**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_ie8tiDXQFPkkqpqeb](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_ie8tiDXQFPkkqpqeb)



**Wasserstoff-Brennstoff-Einheit**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_38uPZsSXodj6ygyt3](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_38uPZsSXodj6ygyt3)



**Genomeditierung**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_eKNcxATDCCqgrwfeR](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_eKNcxATDCCqgrwfeR)

PERSONA 2

# ELISABETH

*55 Jahre, Serial Entrepreneur und CEO eines führenden österreichischen Technologie-Anbieters von Lösungen für Abfallverwertung und Recycling*

Elisabeth hat sich bereits in ihrem Studium mit Kreislaufwirtschaft und der Verwertung von vermeintlichen Reststoffen befasst. Für sie war es schon vor 20 Jahren schwierig zu ertragen, dass Reststoffe, die aus ihrer Sicht noch verwertet werden könnten, unbeachtet weggeworfen werden. Der Kontakt mit dem Bauern freut sie, weil sie ihm Tipps geben kann, welche Produkte die österreichischen klimatischen Bedingungen auch in Zukunft gut aushalten und sich zusätzlich fast komplett verarbeiten lassen.

Elisabeth hat sich in ihrer Doktorarbeit mit der kaskadischen Nutzung von landwirtschaftlichen Reststoffen befasst. Damals war das ein absolutes Nischenthema und kaum jemand hat sich dafür interessiert. Sie freut sich nun umso mehr, dass die Reststoffverwertung immer präsenter in den Köpfen wird. Die Großstädte Österreichs (Wien, Graz, Linz) sowie einige Pionier-Gemeinden haben bereits eine **Art Tauschsystem** etabliert. Abfall wird dort als Zahlungsmittel anerkannt. Die Qualität des Mülls beziehungsweise der Mülltrennung der beteiligten Städte und Gemeinden hat sich dadurch wesentlich verbessert. Rund um die Gemeinden haben sich Unternehmen platziert, die den hochwertigen „Müll“ stofflich weiterverwenden.

Elisabeths Unternehmen bezieht auch von den Gemeinden „Müll“. Drohnen liefern täglich hochwertige biologische Abfälle an. Sie hat sich vor zehn Jahren mit einem Unternehmen selbstständig gemacht, das sich der Verwertung von Reststoffen mithilfe von konkreten Verfahrensinnovationen und Verwertungskonzepten verschrieben hat. Seit über zehn Jahren ist es nun gesetzlich möglich eine modernen Kreislaufwirtschaft zu leben und sehr viel vermeintlichen Müll (z. B. Lebensmittelabfälle) weiterzuverwenden.

Elisabeths Unternehmen hat schon vor einigen Jahren einen international anerkannten Innovationspreis für die Entwicklung eines ökologisch nachhaltigen Verfahrens erhalten, welches biologische Nebenprodukte aus der Landwirtschaft beziehungsweise auch Abfälle der Lebensmittelverarbeitung (zum Beispiel Maisspindel, Stroh, aber auch Schalen von Obst und Gemüse) zu **nachhaltigem Verpackungsmaterial** verwertet. Heuer wurde ihr Unternehmen für einen Preis für die Einführung eines hochkomplexen Tracking-systems, das den abfallverarbeiten Unternehmen dabei hilft, die Stoffströme zu optimieren, vorgeschlagen. Das Trackingsystem zeigt, wo welche Qualität an biologischen Abfällen anfällt, und unterstützt in der Optimierung der Logistik und Verwertung. Dadurch sind optimal aufeinander

abgestimmte, regionale, **vernetzte Liefer- und Verarbeitungsketten** von biologischen Abfällen von landwirtschaftlichen Betrieben, Lebensmittelverarbeitenden Betrieben, dem Lebensmittelhandel und den Gemeinden entstanden. Elisabeth führt auch regelmäßig Kundenbefragungen durch. Sie sieht bei den Ergebnissen ganz deutlich, dass die Nutzung des Tracking-tools und die damit einhergehende optimale Abfallverwertung den abfallverarbeitenden Unternehmen hilft noch effizienter zu arbeiten. Sie sieht in den Auswertungen auch, dass sie sich noch mehr passgenaue Unterstützung wünschen, um einen noch höheren Beitrag zum Klimaschutz leisten zu können.

Mehr Trend-Tipps in der Innovation Map:



**Abfall als Währung**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_dnDxRbDdAMrRderGd](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_dnDxRbDdAMrRderGd)



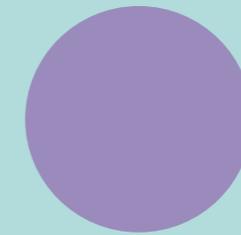
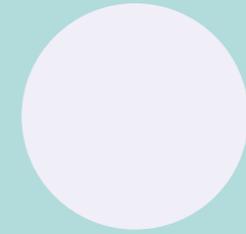
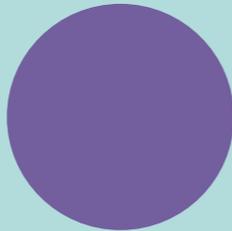
**Biologisch abbaubare Beschichtung aus Agrarabfall**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_Jnkc9fLFgT3qw6Sz](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_Jnkc9fLFgT3qw6Sz)



**Cloud-vernetzte Lieferkette**  
[radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity\\_BwfxNxAPcJYoYqTEC](https://radar.envisioning.io/wko/innovation/?pg=entity_BwfxNxAPcJYoYqTEC)



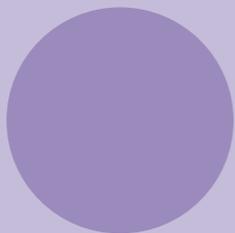
**Next  
Generation  
of Business  
in sieben  
Schritten**



## Worauf kommt es an in einer von Krisen geprägten Wirtschaft?

Im Aufbruch in eine neue Wirtschaftsära und ins Zeitalter der Adaptivität und Resilienz werden neue Orientierungsgrößen erfolgsentscheidend, die ein neues Verständnis von Unternehmertum prägen. Was Unternehmen im Allgemeinen und EPU im Besonderen jetzt tun können, um sich auf die Next Generation of Business vorzubereiten und selbst ein Business der Next Generation zu werden, wird in den folgenden sieben Punkten dargelegt.

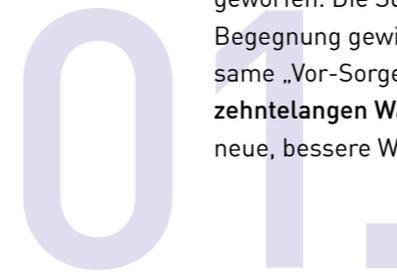
Die Next Generation of Business ist kein Generationenthema, sondern eher eine Frage des Mindsets. Wenn Sie bereit sind, sich auf das neue Spiel, auf einen Neustart einzulassen, dann zeigen wir Ihnen hier, was Sie dafür tun können. Vorangestellt sei, dass die Verwandlung zur Next Generation of Business ein dynamischer Prozess ist, der nie abgeschlossen sein wird. Denn genau das ist ein grundlegendes Charakteristikum der Next Generation of Business: Nie aufzuhören, die eigenen Handlungen, das eigene Geschäftsmodell, die eigenen Annahmen über Kunden zu hinterfragen, sondern sich und das eigene Unternehmen – und das eigene Mindset – kontinuierlich und dynamisch an gesellschaftliche Entwicklungen, Trends, die Umwelt und neue Bedürfnisse der Menschen und Kunden anzupassen.



## Hinterfragen Sie alte Wahrheiten

**Die Wertschöpfung in Zukunft orientiert sich vor allem am Gemeinwohl und fokussiert nicht nur auf materielles Wachstum.**

Nach dem scheinbaren ökonomischen Höhenflug der vergangenen Jahre und Jahrzehnte haben uns Coronakrise und Co. unsanft auf den Boden der Tatsachen bugsiert. Der Konsumwahn und die Lustbefriedigung hielten ganze Industrien am Leben. Der Blick auf die jährlichen Wachstumsraten, auf das Immer-mehr, überlagerte alles. Die Krisen, die wir seit 2020 fast permanent erleben, haben die Menschen auf sich selbst zurückgeworfen. Die Sucht nach Entertainment ist der Sehnsucht nach Begegnung gewichen, aus unreflektierter Lebenslust ist achtsame „Vor-Sorge“ geworden. **Die Ökonomie ist aus der jahrzehntelangen Wachstumsparty erwacht.** Jetzt können wir eine neue, bessere Wirtschaft gestalten.



**Das neue Spiel ist ein Aufbruch in eine bessere Wirtschaft: weg von der Abfall-, hin zur Kreislaufwirtschaft; weg von der Value Chain, hin zum Value Network; weg von Zielen, hin zu Purpose.**

Jede Zeit bringt ihre Wirtschaftsform hervor, und nun ist die Zeit für eine bessere Ökonomie angebrochen, in der sich Unternehmen und Marken weiterentwickeln, ausgestattet mit neuen Modellen der systemischen Organisationsbetrachtung (statt reiner Betriebswirtschaft) und im Wissen um einen Planeten, der endgültig unsere Aufmerksamkeit braucht. „People, Planet & Profit“ lautet der Schlachtruf dieser nächsten Business-Generation.

## Next Growth

Die Wirtschaft von morgen braucht eine neue Fortschrittserzählung. Eine progressive Postwachstumserzählung, die Wachstum aus der Beschränkung auf den rein ökonomischen Kontext befreit, indem sie Wachstum nicht als rein ökonomische Kategorie begreift, sondern als eine gesellschaftliche, ökologische – und menschliche. Eine Erzählung, die Wachstum nicht problematisiert, sondern als Lösung sieht. Denn es steht weniger das Ende des Wachstums bevor als vielmehr der Beginn einer neuen Ära, die ganz neue, umfassendere Formen des Wachstums eröffnet. Die Ära des Next Growth.

Dieses Wachstumsverständnis verlangt, Wirtschaft generell anders zu denken: systemisch und zyklisch, sich evolutionär zu höherer Komplexität und Qualität entwickelnd. Schließlich verkörpert Wachstum ein Grundprinzip des Lebens und ist Teil eines resilienten Kreislaufs. Wirtschaft erscheint dann als ein lernendes System, das sich entwickeln und wachsen kann. Und erwachsen

werden kann. Dieser Reifeprozess ist mit grundlegenden Wandlungen verbunden – von Vereinzelung zu Gemeinschaft, von Privatwirtschaft zu Commons, von der starren Fixierung auf Knappheit und Beschränkung hin zur Erschließung neuer, qualitativer Wachstumspotenziale.

Dieser qualitative Shift führt auch zur generellen Frage nach der Lebensqualität: Was macht ein sinnvolles, engagiertes Leben aus? Welche Faktoren sind dabei besonders wachstumsrelevant? Selbstverwirklichung, Sinnsuche und gemeinschaftliches Engagement gewinnen immer mehr an Relevanz. **Im Kern bedeutet Next Growth dann die Abkehr von den alten Effizienzzwängen und die Hinwendung zu neuen Freiheitspotenzialen.** Hin zu der Freiheit, nicht mehr eindimensional wachsen zu müssen, sondern vielfältig wachsen zu können. Das alte Wachstumsdenken hat die Möglichkeiten des menschlichen Fortschritts eingeengt – Next Growth befreit Menschen und Unternehmen von dieser Beschränkung. Denn im Angesicht multipler Krisen wird immer deutlicher, dass die alte Wachstumserzählung nicht zukunftsfähig ist.

**Value Chain** (zu Deutsch Wertschöpfungskette) ist ein Konzept, das den Prozess beschreibt, wie ein Unternehmen ein Produkt oder Dienstleistung vom Rohmaterial bis zur Endlieferung an den Kunden erstellt.

**Value Network** ist ein Konzept, das die Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren im Geschäftsprozess beschreibt, die zusammenarbeiten, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten. Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise auf Geschäftsprozesse, die sich auf die internen Aktivitäten des Unternehmens konzentriert, betrachtet das Konzept des Wertnetzwerks ein Unternehmen als Teil eines größeren Netzwerks von Akteuren und Interessengruppen.

## Hands-on-Tipps

- Stellen Sie Ihr persönliches und organisationales Wachstums-Mindset auf den Prüfstand: Was bedeutet „Wachstum“ für Sie heute, und was könnte es künftig bedeuten? Befreien Sie sich vom traditionellen Wachstumszwang!
- Was können Sie zu einer besseren Wirtschaft beitragen? Wie können Sie Ihre Produktionsabläufe in Kreisläufen organisieren? Lokalisieren Sie die Next-Growth-Potenziale Ihres Unternehmens: Finden Sie heraus, wie und wo Ihre Organisation jenseits rein materieller Gewinnmaximierung wachsen kann.
- Definieren Sie Ihre individuelle Next-Growth-Strategie: Welche Aspekte des nächsten Wachstums machen speziell für Ihr EPU Sinn?

## 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.**

Wir leben in einer Zeit, in der es uns schwerfällt, konstruktiv in die Zukunft zu denken. Es herrscht Unsicherheit und diese greift global um sich – sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik. Wir haben es seit einigen Jahren mit tiefgreifenden und umfassenden Bewegungen zu tun, die sich Welle für Welle ausbreiten. In der Coronakrise, aber auch durch den Krieg in der Ukraine und im Zeichen der sich verstärkenden Klimakrise sind diese Bewegungen deutlicher geworden denn je: Krisen zeigen, dass ein Einfach-so-weiter nicht mehr möglich ist. An der Oberfläche verändern sich lokale Formen und Ordnungen, in der Tiefe sind es grenzübergreifende Muster und Strömungen. Je tiefer man taucht, desto klarer sieht man, wie viele Ursachen im Spiel sind. Die täglichen Schlagzeilen tragen nur das Rauschen der Wellen heran.

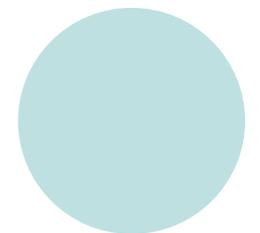
02.

Umso wichtiger ist es jetzt, sich selbst und das eigene EPU in der aktuellen Situation und innerhalb von Trend-Dynamiken zu verorten und die eigene Zukunftsvision zu finden. Zukunft passiert nicht einfach so – sie ist vielmehr ein Produkt Ihrer persönlichen Entscheidungen: Sie selbst gestalten Zukunft. Visionen zu haben bedeutet nicht, eine vorherbestimmte Zukunft zu sehen. Menschen, die Visionen haben, haben die Fähigkeit, Zukunftsbilder zu entwerfen.

Um eine Unternehmensvision zu entwickeln, müssen Sie sich zuerst mit Trends und Megatrends beschäftigen (vgl. S. 36). Soziokulturelle Bewegungen bilden den Kontext für Märkte der Zukunft. Aber Visionen kommen aus einer anderen Quelle, der kreative Prozess der Entwicklung einer Vision spielt sich oft unbewusst ab. **Ohne Emotionen sind Visionen nicht möglich.** Zukunftsbilder zu entwickeln ist ein schöpferischer Akt, hinter dem ein schöpferisches Ich, ein Individuum steht – ein fühlender und denkender Mensch mit Erwartungen, Hoffnungen, Ängsten und Wünschen. Emotionen sind deshalb eine Grundlage für Zukunftsbilder, sowohl für kollektive als auch für individuelle. Eine echte Vision schafft ein gemeinsames Anliegen, wie die Welt besser sein könnte – und stiftet damit Gemeinschaft.

## Keymotions – die Schlüsselemotionen für zukunftsorientierte Visionen

Emotionen sind grundlegend in der DNA von Unternehmen angelegt. In ihnen stecken die Werte, die in einem Unternehmen vorherrschen, und aus ihnen speist sich das Zukunftsbild des Unternehmens, das wiederum das Tun von Unternehmen antreibt. Unternehmen können von Angst und Leid gesteuert sein, aber auch von Hoffnung und Stolz angetrieben werden. In einigen dieser Emotionen steckt 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.



## Vier Schlüsselemotionen

Positive Zukunftserwartung	<b>HOFFNUNG</b>	<b>ANGST</b>	Aktives Vermeiden
Antrieb, Leichtigkeit	<b>FREUDE</b>	<b>LEID</b>	Erstarren, Rückzug
Erkennen, was wichtig ist	<b>MITGEFÜHL</b>	<b>SCHADENFREUDE</b>	Überheblichkeit
Bewahren, was gut ist	<b>STOLZ</b>	<b>SCHAM</b>	Erfahrungen von Grenzen

**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 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 enge 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 Schlussfolgerun-

gen für die Strategie der eigenen Organisation ziehen als aus der puren 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 oft mit Mission verwechselt, und Mission gerne mit Zielen wie: „Im nächsten Jahr wollen wir unseren Marktanteil um 5 Prozent erhöhen.“ Wir können Visionen als Fenster in ein mögliches Morgen begreifen, 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 (vgl. Der „Golden Circle“ auf S. 114). 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?“

## Hands-on-Tipps

- 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.

## Entwickeln Sie ein ganzheitliches Geschäftsmodell

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

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

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“ (vgl. S. 66).

**Business Model Canvas** (kurz BMC) ist ein Werkzeug zur Entwicklung und Visualisierung von Geschäftsmodellen. Es ist eine Möglichkeit, alle Elemente eines Geschäftsmodells auf einer einzigen Seite zusammenzufassen. Das Business Model Canvas besteht aus neun Elementen, die in vier Hauptbereiche unterteilt sind: Kunden, Angebot, Infrastruktur und Finanzen.

**Personas** sind fiktive Charaktere, die von Unternehmen und Organisationen erstellt werden, um ihre Zielgruppen besser zu verstehen. Sie werden basierend auf Marktforschung und Kundendaten erstellt und stellen typische Vertreter der Zielgruppe dar. Personas helfen Unternehmen und Organisationen, ihre Zielgruppen besser zu verstehen und ihre Bedürfnisse, Ziele und Verhaltensweisen zu identifizieren. Sie bieten eine Möglichkeit, die Zielgruppen differenziert zu betrachten und individuelle Bedürfnisse und Wünsche zu berücksichtigen.

03.



Mehr Infos zum Business Model Canvas:  
<https://bit.ly/45A8CUf>



Vorlage Business Model Canvas zum Downloaden:  
[wko.at/service/netzwerke/WKO\\_Business-Model\\_Canvas\\_Deutsch.pdf](https://wko.at/service/netzwerke/WKO_Business-Model_Canvas_Deutsch.pdf)

## Denken in Systemen

Unsere angelernte Denkweise basiert auf sehr direkten Ursache-Wirkungs-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:**

- 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-Beziehungen)
- 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

## 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.**

Ihr EPU ist eine Marke. Das heißt, was Sie nach außen senden und nach innen leben, muss kohärent sein. Erst dann wirken Sie als Unternehmen und als Marke authentisch. So groß die Herausforderungen sind, vor denen Marken heute stehen: Auch die Chancen, eine neue Dimension der Markenrelevanz zu erschließen, sind größer denn je. **Künftig müssen Marken dafür zu Resonanzmanagern werden.** Je mehr die fortschreitende Vernetzung die Rahmenbedingungen für die Erschließung von Beziehungspotenzialen verändert und erweitert und je unsicherer sich die Umwelt- und Marktbedingungen gestalten, umso mehr erfordert eine zukunftsweisende Markenführung ein ganzheitliches Marken-Mindset, das „quer“ liegt zu den herkömmlichen Einordnungsmechaniken.

Marken müssen sich zunehmend als Sinn-Entitäten verstehen, die in den Markt und in die Gesellschaft hineinwirken, um dort bewusst etwas zu bewirken. So übernehmen sie eine neue Aufgabe, jenseits des herkömmlichen Konsumismus: Sie bieten Menschen in einer komplexen Welt Hilfestellungen und Orientierung bei der Sinn- und Identitätsfindung.

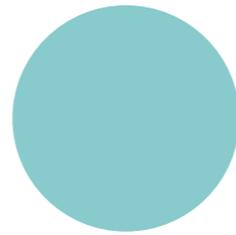
04.

Die starken Marken von morgen sind „Wert-Schöpfer“: Sie sind mit Menschen über geteilte Sinn- und Wertesets verbunden. Je sensibler Konsumierende für die Glaubwürdigkeit und Transparenz dieser Wertehaltungen werden, umso konsistenter, klarer und anschlussfähiger müssen Marken auch agieren. Integrität wird daher zu einem zentralen Treiber erfolgreicher Marken.

**Aus Touchpoints werden Trustpoints.**

Auch deshalb wird visionäre Markenführung unabdingbar. Sind Marken ganzheitlich relevant, betrifft dies nicht mehr primär das Produkt, sondern das gesamte Unternehmen, das hinter einer Marke steht. Die Konsistenz von Innen und Außen wird essenziell: Markenerlebnis und Unternehmensverhalten verschmelzen. Alles, was mit einem Unternehmen zu tun hat, zählt ein auf eine universelle Markenerfahrung, die Kunden und Konsument:innen fühlen, erinnern und teilen können.

In einer zunehmend hypervernetzten Welt, die sich in Richtung einer Sinn- und Werteökonomie entwickelt, und erst recht im Kontext multipler kollektiv erlebter Krisen erhalten Marken eine neue Aufgabe und Bestimmung: Sie sind nicht mehr nur Teil, sondern aktiver Treiber des Neuen und Zukünftigen. In der Sinn- und Ermöglichungswirtschaft werden Marken zu konstruktiven Akteur:innen des gesellschaftlichen Wandels. Sie können zukunftsweisende Veränderungsprozesse aktiv vorantreiben, auch jenseits des ökonomischen Feldes.



## Hands-on-Tipps

- Werden Sie zu Resonanzmanager:innen! In der Sinn- und Ermöglichungswirtschaft wird die Funktion von Marken fundamental redefiniert. Künftig lautet die zentrale Frage, die Sie sich stellen sollten: Welche transformativen Potenziale, welche konkrete gesellschaftliche Wirkung kann meine Marke bzw. mein EPU entfalten?
- Die neue Markenwährung ist das Wir. Auch Ihre Marke kann diese neuen Formen von Kollektivität und neue Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühle fördern. Zu welchen Communitys, Tribes oder Wertegemeinschaften passt Ihr EPU? Welche Netzwerke können Sie bereichern?
- Verlassen Sie sich nicht zu sehr auf die Technologie: Technologien können dabei helfen, Resonanzpotenziale zu erschließen. In einer übererregten und hochkomplexen Welt umfassen Kundenbedürfnisse jedoch sehr viel mehr als das, was sich maschinell messen und tracken lässt.



## Verabschieden Sie sich vom Innovationsterror

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

In Zeiten von Konfusion entwickeln sich neue Autoritäten: jene, die Visionen haben, um die Konfusion in Fortschritt zu übersetzen. Während der Coronakrise waren Versuche der deutschen Bundesregierung, mittels **Hackathons** neue Ansätze für Problemlösungen zu entwickeln, ein Beispiel dafür. **Auf die Konfusion folgt unweigerlich die Innovation.** Die Frage ist hierbei: Wie schnell ist man selbst in der Lage, vom Schock einer Krise in den Schwung der Kreativität zu gelangen?

Kreativität ist heute überladen mit Erwartungen und Bedeutungszuschreibungen. Sie gilt als notwendige Bedingung für Innovation, als gefragtester Skill bei Bewerber:innen, als Muss in der Unternehmenskultur, als Basis erfolgreicher Bildung und als Pflicht für alle, die es ernst meinen mit der Entfaltung ihrer persönlichen Potenziale. Seit es Common Sense ist, dass jeder Mensch kreativ sein kann, muss auch jede:r kreativ sein – und sein wollen.

Die großen Erwartungen, die auf Kreativität lasten, sind vor allem einer Wirtschaft zuzuschreiben, die Innovation zur Wettbewerbspflicht gemacht und das Neue als einen Garanten für grenzenloses Wachstum und Fortschritt implementiert hat.

Vorherrschend ist der gefühlte Zwang, sich mittels kreativer Ideen unterscheiden zu müssen, und zugleich die Hoffnung, sich dadurch unterscheiden zu können. Entsprechend hoch ist der Erregungspegel rund um das Thema Kreativität. Ohne sie scheint das Neue und damit gleichbedeutend der ökonomische Erfolg nicht möglich.

Kreativität ist aber kein Instrument zur Gewinnmaximierung in Unternehmen, sondern eine unberechenbare Quelle sinnhafter Innovationen. Zukunftsfähige Innovationen orientieren sich nicht primär daran, wie sehr sie beeindruckend oder wie viel Aufmerksamkeit sie auf sich ziehen. Sie sind stattdessen konsequent ausgerichtet auf Sinnfragen, Motive und Nutzen.

Kreativität und somit Innovation lassen sich kaum kontrollieren und erst recht nicht erzwingen. Es lassen sich lediglich Räume schaffen, in denen Kreativität bewusst in einem offenen Prozess freier Lauf gelassen wird – ohne sie unmittelbar zu instrumentalisieren oder ökonomisieren zu wollen. Nur so entsteht strategische Innovationskompetenz für die Sinn-Märkte von morgen. Zeit und Raum für Kreativität zu schaffen ist gerade in Krisenzeiten unheimlich wichtig.

Für EPU bedeutet dies: innehalten, durchatmen, Kopf öffnen. Und versuchen, Orientierung ins Chaos zu bringen. Dabei hilft es, die folgenden Fragen zu beantworten: Welche Weichen können Sie gerade in volatilen Zeiten stellen, was sind Ihre Hebel? Wie können Sie sich durch neue Beziehungen und mittels verfügbarer Technologien in Richtung Innovation bewegen, und auf welche in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen und erlernten Skills können Sie zurückgreifen?

### ➔ Mehr Infos:

Der **Innovationsimpulse-Ratgeber** der Wirtschaftskammer Österreich ist ein praktisches Manual, das EPU und kleinen Unternehmen eine Anleitung an die Hand gibt, sich mit dem Thema Innovation im eigenen Unternehmen Erfolg versprechend zu beschäftigen. Es soll Betriebe unterstützen, ihr kreatives und wirtschaftliches Potenzial zu heben, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und ihre Marktposition auszubauen.



**Innovationsimpulse-Ratgeber**  
[epu.wko.at/innovation](http://epu.wko.at/innovation)

Die **Innovation Map** unterstützt EPU und kleine Unternehmen dabei, neue Technologien Anwendungen und Innovationen in den eigenen Organisationskontext zu übersetzen und zu verstehen, welche Potenziale diese Innovationen für das eigene Geschäftsmodell bereithalten können.



**Innovation-Map**  
[site.wko.at/innovationmap](http://site.wko.at/innovationmap)

**Hackathon** ist eine Veranstaltung, bei der sich Gruppen von Entwicklern, Designern und anderen Kreativschaffenden treffen, um gemeinsam an einem technischen Projekt zu arbeiten. Typischerweise findet ein Hackathon über einen Zeitraum von 24 bis 48 Stunden statt und dient dazu, innovative Ideen schnell zu entwickeln und umzusetzen.

## Hands-on-Tipps

- Differenzieren Sie zwischen Innovation und Invention: Sinnhafte Innovation zielt nicht darauf, ständig „Neues“ zu schaffen, sondern nutzt kreative Potenziale für nachhaltige Verbesserungen.
- Verwechseln Sie nicht das Neue mit der Zukunft! Suchen Sie nach dem Besseren, statt einfach krampfhaft auf das Neue hinzuarbeiten. Lassen Sie den Innovationsterror vor der Tür!
- Beziehen Sie sich selbst wieder in die Zukunft ein. Zukunft ist nichts, was passiert, sondern etwas, das Sie aktiv mitgestalten. Entwickeln Sie daher konkrete positive Zukunftsbilder für sich, Ihre Organisation und deren Rolle in der Gesellschaft. Teilen und verbreiten Sie diese Vision.

## 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 macht.**

In der heutigen Gesellschaft erleben wir einen Wandel menschlicher Biografien. Die Normalbiografie hat sich längst zur Multigrافية entwickelt, die keiner linearen Logik mehr folgt. Aus Lebensabschnitten sind Phasen geworden, die sich überschneiden (Kind und Karriere), zu Unterbrechungen führen (Arbeitslosigkeit, Sabbaticals) und Fortsetzungen und Wiederholungen finden (neue Ehe, neue Familie). Auch die Anzahl an möglichen Lebensentwürfen, die ein einzelner Mensch realisieren kann, hat sich vervielfacht. Die vernetzte Gesellschaft erlaubt – und erfordert – ein hochkomplexes Mit- und Nebeneinander von Lebensweisen. Selbst die Zugehörigkeit zu „sozialen Milieus“, die über viele Jahre einen mehrdimensionalen Zugang zum Kundenverständnis bot, verliert angesichts der neuen gesellschaftlichen Dynamik an Aussagekraft.

06.

**W**ie lässt sich diese hochkomplexe Gesellschaft also besser beobachten, wie können Sie Ihre Konsument:innen besser verstehen? Der Lebensstile-Ansatz des Zukunftsinstituts bietet dafür ein Modell, das Menschen in ihren Bedürfnis- und Motivlagen beschreibt, ohne sofort den engen Rahmen der Milieus, Zielgruppen oder ähnlicher Konstrukte anzuwenden. Der Ansatz erlaubt es, Gruppierungen in der Gesellschaft sowie deren Prinzipien neu zu erkennen: auf Basis von Verhaltensweisen, Freizeitaktivitäten, Konsummustern und Einstellungen. Die vom Zukunftsinstitut entworfene Lebensstile-Typologie enthält dafür

sehr konkret umrissene Lebenskonzepte, basierend auf einer der größten Datenbanken des deutschsprachigen Raums.

Lebensstile lassen sich betrachten als Momentaufnahmen im Fluss: Sie zeigen, wie Menschen flexibel und mit innovativen Strategien, aber auch mit neuen Bedürfnissen auf sich verändernde Lebenssituationen, den Wandel des Zeitgeists und neue gesellschaftliche Herausforderungen reagieren. Damit unterscheiden sich Lebensstile deutlich von klassischen Marktforschungsansätzen, die stattdessen auf die Erzählung beispielhafter Personas setzen.

Für Unternehmen und EPU wird es künftig entscheidend sein, die eigenen Kanäle und Strukturen an die Bedürfnisse ihrer Kunden anzupassen. Was früher noch über die Zielgruppenansprache oder beispielhafte Personas funktionierte, ist spätestens mit dem Shift zur Multigrafie passé. Lebensentwürfe können heute völlig individuell und frei gewählt und auch immer häufiger gewechselt werden – und zwar nicht nur nach ein paar Jahren, sondern manchmal auch je nach Alltagssituation. Es ist wichtig, dies bei der Interaktion mit und Ansprache von möglichen Kunden zu beachten.

Der Lebensstile-Ansatz erfasst verschiedene Ausprägungen des In-Beziehung-Seins – und damit auch verschiedene Ausprägungen von Resonanzverfahren. Ähnlich wie Trends machen auch Lebensstile die Grundströmungen gesellschaftlicher Werte und Verhaltensweisen sichtbar. Genau deshalb eignen sie sich so gut als Werkzeug: Sie helfen, Resonanzpotenziale zu erkennen, indem sie zeigen, zu wem oder was Menschen in ihren unterschiedlichen Lebensstilen gern in Beziehung treten. Dabei geht es sowohl um Verbindungen von Menschen untereinander als auch um die Verbindung von Menschen mit der dinglichen Welt und der Welt der Konzepte: **Jedes Produkt ist ein Ding, jeder Service ist von Menschen gemacht, jede Marke ist ein Konzept, das sich über Symbole und Rituale manifestiert – und zu allem bauen Menschen Beziehungen auf, treten in Resonanz.**

Der Lebensstile-Ansatz hilft Ihnen, Beziehungspotenziale zu bestehenden und künftigen Kunden zu entdecken – auch über die Suche nach gesellschaftlichen Entsprechungen des eigenen Potenzials. Denn **jedes Unternehmen, jede Marke hat ein ureigenes Resonanzpoten-**

**zial, das als Beziehungsangebot nach außen zu verstehen ist.** Wer dies kennt, kann mithilfe der Lebensstile-Typologie herausfinden, welcher Lebensstil mit großer Wahrscheinlichkeit auf das eigene Resonanzpotenzial antwortet, also in ein Beziehungsverhältnis treten möchte. So können eine Marke oder ein Unternehmen aktiv Resonanzräume für Menschen gestalten.

#### ➔ Mehr Infos:

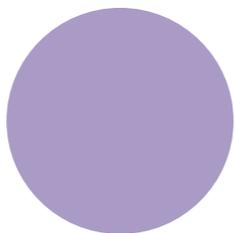
Auf Basis von mehr als 30.000 Datensätzen sowie 20-jähriger Erfahrung in der Trend- und Zukunftsforschung hat das Zukunftsinstitut die deutsche Gesellschaft analysiert und sie in 18 Lebensstile gegliedert. Die Studie dokumentiert diese Typologie und beschreibt die einzelnen Wertesets, Motive und Einstellungen inklusive gesamtgesellschaftlicher Einordnung und Zukunftsausblick. Mit der „Relations Mapping“-Methode im Workbook lässt sich schnell und anschaulich die eigene Beziehung zu den Lebensstil-Typen als (potenzielle) Kunden analysieren.



#### Mehr Infos zur Trendguidestudie Lebensstile:

[zukunftsinstitut.de/artikel/lebensstile/lebensstile-zu-den-wichtigsten-megatrends-der-2020er/](https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/lebensstile/lebensstile-zu-den-wichtigsten-megatrends-der-2020er/)

*Ein Phänomen unserer Zeit ist, dass es sich bei den meisten Gruppierungen nur um Gemeinschaften auf Zeit handelt, die situativ gewählt und auch wieder verlassen werden. So sind Menschen heutzutage Manager und Gestalterinnen ihrer eigenen facettenreichen Identitäten.*



## Hands-on-Tipps

- Schaffen Sie Bedeutungsräume, die über Ihr Kernprodukt hinausgehen – welche Werte, welches Sinnangebot steckt hinter der konkreten Leistung? Wie können Sie dieses noch besser kommunizieren?
- Wie stellen Sie in Ihrem EPU Resonanz mit Ihren Kunden und Konsumentinnen her? Was ist Ihr ureigenes Resonanzpotenzial? Welches Beziehungsangebot bieten Sie an?
- Vergessen Sie Zielgruppen, denken Sie in Lebensstilen. Werfen Sie die Zielgruppenanalysen über Bord und verlassen Sie sich nicht auf demografische Daten. Identifizieren Sie stattdessen, welche Lebensstile für Ihre Branche relevant sind.

## Schaffen Sie Nähe durch passende Schnittstellen

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

Technologie ermöglicht heute eine Vielzahl neuer Berührungspunkte zu Kunden. Gerade Künstliche Intelligenz erschließt neue Potenziale, den Kunden besser zu verstehen und zu erreichen. KI kann helfen, die Muster der Customer Journey besser zu erkennen und diese zu optimieren. Smarte Systeme erkennen Kontexte und machen Vorschläge. Auch sprachgestützte Assistenten wie Siri oder Alexa erweitern die Anwendungsmöglichkeiten enorm und sind daher stark auf dem Vormarsch.

0%



## Neue Interfaces

Sprachtechnologien und Text-Interfaces sind aber nicht nur „neue Kanäle“. Sie stoßen außerdem in neue Umgebungen wie Küche, Haus oder Auto vor und verändern die Interaktion mit Kunden grundlegend. KI durchzieht als neue Basistechnologie vieles – das Emotion-based Targeting beispielsweise, eine neue Metrik für die Zielgruppenansprache, ist im Kern eine KI, die anhand von Texten trainiert wurde, mit hoher Wahrscheinlichkeit grob die Emotion von Nutzenden vorhersagen zu können – und damit mehr **Impressions** generiert. Auch KI-basierte **Marken-Avatare** werden immer öfter genutzt und kommen für Vertrieb, Service und nutzwertige Inhalte in Betracht – ob als Chatbots, eingebettet in Spiele oder als Berater:innen. Mit **Augmented Reality** entstehen ebenfalls neue Schnittstellen. Nutzer:innen können Produkte wie beispielsweise Kleidung virtuell aus- bzw. anprobieren oder virtuelle Räume erforschen. Aber auch „normale“ Videokonferenzen haben seit der Coronakrise extreme Nutzungssteigerungen erlebt und werden immer passgenauer. Auch als EPU können Sie KI einsetzen und damit einhergehend neue Kanäle und neue Schnittstellen ausprobieren, um mit Ihren Kunden in Kontakt zu treten. Technik bietet immer mehr Chancen – aber die Lage ist unübersichtlich.

## Die Kunden verstehen

Sicher: Technik ist wichtig, von schnellen Ladezeiten bis zur transaktionsbasierten Individualisierung von Newslettern. Technik erhöht die Effizienz auf operativer Ebene. Aber ob der Trend, jede kleinste Verhaltenseinheit zu messen und in einen **Data Lake** fließen zu lassen, tatsächlich

mehr Einsichten bringt, darf man bezweifeln. Entscheidend ist und bleibt die Frage: Entsteht hier zwischen Unternehmen und Kunden wirklich eine Beziehung – mit einer Tiefe, die dem ständigen Trend zur Wechselbereitschaft entgegenwirken kann? Wurde ein Text verstanden, nur weil er länger als zwei Sekunden aufgerufen war, und

**Impressions** sind eine wichtige Messgröße für die Effektivität von Online-Werbekampagnen. Je mehr Impressionen eine Anzeige hat, desto häufiger wird sie potenziellen Kunden gezeigt, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie darauf klicken oder sich an die beworbene Marke erinnern.

**Marken-Avatare** sind fiktive Charaktere oder Figuren, die von Unternehmen oder Marken als Repräsentanten ihrer Markenidentität und -werte verwendet werden.

**Augmented Reality**, abgekürzt AR, bezeichnet eine computergestützte Erweiterung der menschlichen Wahrnehmungswelt, bei der virtuelle Informationen in Echtzeit in die reale Umgebung eingeblendet werden. Im Gegensatz zur virtuellen Realität (VR), bei der der Benutzer in eine komplett virtuelle Welt eintaucht, erweitert AR die reale Welt um zusätzliche digitale Informationen.

**Data Lake** ist ein zentrales Daten-Repository, das große Mengen strukturierter und unstrukturierter Daten in ihrem Rohformat speichert. Im Gegensatz zu traditionellen Datenbanken, bei denen Daten in strukturierten Tabellen organisiert sind, bietet ein Data Lake eine flexible Architektur, die es ermöglicht, Daten unabhängig von ihrer Struktur, Quelle oder Größe zu speichern.

darf man den anschließenden Kauf schon als Zustimmung werten? Was genau in der Journey war denn nun der **Moment of Truth**? Kann man überhaupt auf irgendeine Qualität von Beziehung aus einer bloßen Transaktion schließen?

## In-Beziehung-Sein

Daten und Technologie können sehr hilfreiche Tools für Unternehmen und Marken sein. Zentral ist jedoch folgende Erkenntnis: **Technologie kann zwischenmenschliche Resonanz nicht ersetzen, nur unterstützen.** Die Sehnsucht nach dem In-Beziehung-Sein – sei es zu anderen Menschen, zu Kunst und Kultur, zur Natur oder zu einer bestimmten Idee – ist gerade heute, in einer globalisierten und individualisierten Welt, größer denn je. Resonanz Erfahrungen werden daher zur Grundlage von Identitätsbildung und Selbstentfaltung. Also müssen Unternehmen Resonanzpotenziale für ihre Kunden bieten, abgestimmt auf deren jeweilige Lebensstile.

Menschen wollen sich begegnen. Im Sinne der Resonanzentfaltung bezieht sich diese Begegnung nicht nur auf reale Treffen. Digitale Tools und die zahlreichen neuen Schnittstellen zwischen Unternehmen und Kunden, die durch digitale Technologie entstanden sind, können genutzt werden, um neue Beziehungen zu schaffen oder um bestehende Beziehungen zu pflegen und zu intensivieren. Digitale Komponenten bieten durchaus Resonanzpotenziale: **Virtual Reality** oder **Streaming** beispielsweise können echte, bleibende Erfahrungen schaffen. Zentral ist und

bleibt jedoch, den Menschen im Mittelpunkt zu sehen. Statt zu versuchen, alle technologischen Möglichkeiten auszunutzen, müssen Unternehmen sich vor allem über ihr Sinn-Angebot im Klaren sein und diese Basis echter Resonanzbeziehungen erlebbar machen – egal auf welchen Kanälen.

**Moment of Truth** bezieht sich auf den entscheidenden Moment, in dem ein Kunde eine Kaufentscheidung trifft oder eine Meinung über ein Produkt oder eine Dienstleistung bildet.

**Virtual Reality (VR)** ist eine Technologie, die es einem Nutzer ermöglicht, in eine virtuelle Welt einzutauchen und diese zu erleben. Dabei werden Bilder, Klänge und manchmal auch haptische Rückmeldungen verwendet, um eine immersive Erfahrung zu schaffen.

**Streaming** bezieht sich auf die kontinuierliche Übertragung von digitalen Medieninhalten, wie Videos oder Musik, über das Internet, ohne dass der Benutzer diese Inhalte herunterladen muss.



## Hands-on-Tipps

- Springen Sie nicht auf jeden Tech-Hype auf. Wählen Sie bewusst aus den unzähligen Möglichkeiten nur die Schnittstellen aus, die zu Ihnen passen und die Nähe zu Ihren Kunden und Partner:innen erzeugen können.
  - Verwechseln Sie nicht Daten mit Menschen. Zahlen, Statistiken und Messungen bilden immer nur einen kleinen Teil der Realität ab. Versuchen Sie lieber, die Persönlichkeiten, Motive und kollektiv geteilten Werte Ihrer Kunden zu verstehen, als sich auf quantitative Daten zu verlassen.
  - Nutzen Sie neue Schnittstellen zu Kunden nur und genau dort, wo sie das Potenzial haben, Ihr Angebot erlebbar zu machen, also Resonanzbeziehungen zu erzeugen oder zu stärken.
- 

AUSBLICK

# Reflexion & Perspektive

*Welchen Weg können  
Unternehmer:innen in Zukunft gehen?*

Wer als Unternehmen sein eigenes Warum kennt und bestimmen kann, welche Werte die Organisation prägen, kennt seine Stärken und hat eine sichere Basis geschaffen, auf die in dieser und allen nachfolgenden Krisen zurückgegriffen und von der aus ein Weg in die Zukunft eingeschlagen werden kann.

Im Ausblick dieses Trend-Guides gibt es eine handfeste Aufgabe für Sie, mit welcher Sie sich individuell mit der Zukunft Ihres Unternehmens beschäftigen können: Das Modell des Golden Circle hilft Ihnen dabei, Ihr Warum, Ihr Wie und Ihr Was zu erkennen – und Ihre momentane unternehmerische Situation zu reflektieren. Die nächsten Seiten bieten Ihnen den Raum, ganz konkret mit dem Zukünftigen zu arbeiten.

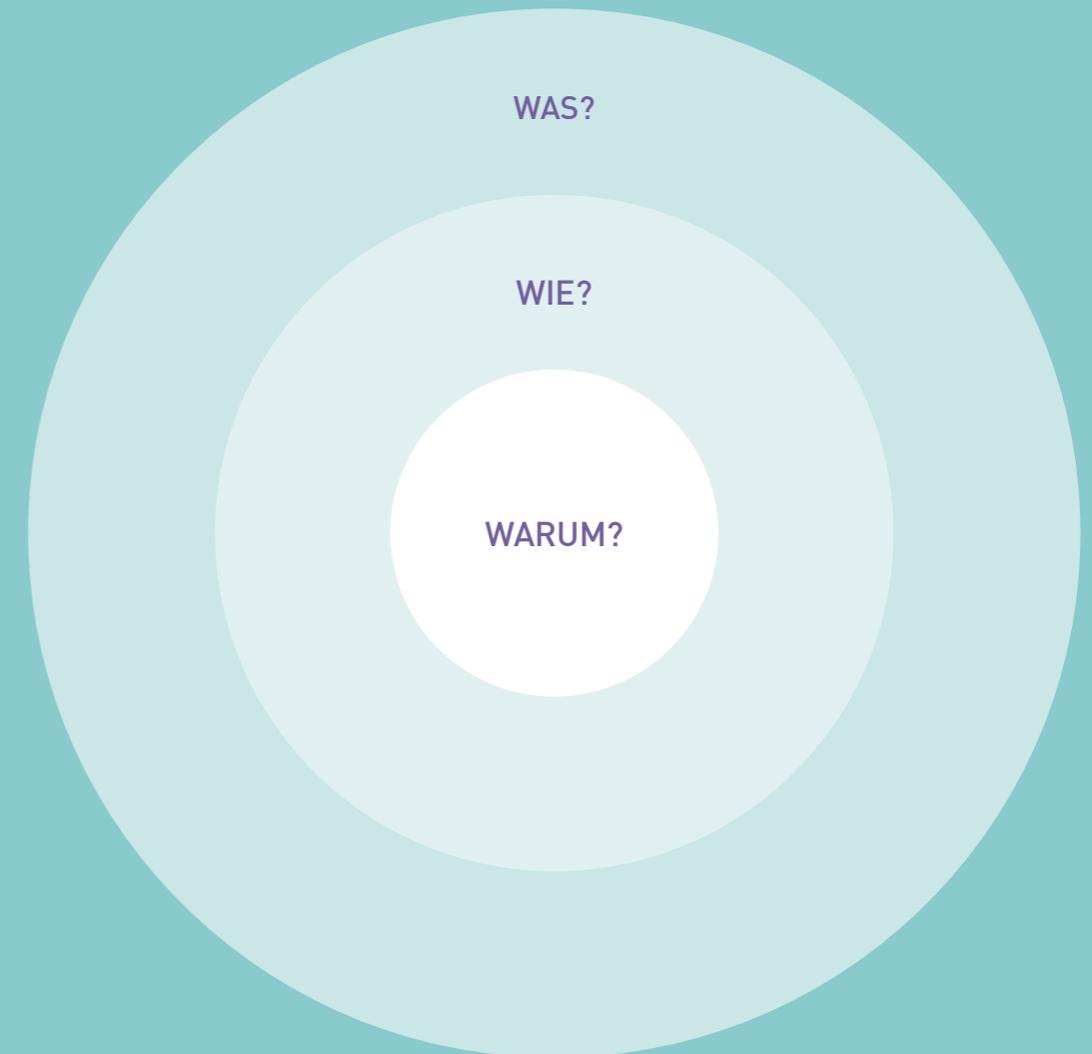
## Der „Golden Circle“

Das Modell des „Golden Circle“, entworfen vom Autor und Unternehmensberater Simon Sinek, zeigt auf sehr einfache und anschauliche Weise die wichtigsten Stellschrauben in Ihrem Unternehmen. Das Herz Ihrer „Unternehmensmaschine“ ist die Frage nach dem Warum. Die Antwort auf diese Frage bildet das Kerngerüst für die Ausrichtung eines Unternehmens und ist Voraussetzung für die Fragen nach den Verfahren (Wie) und den Produkten (Was).

Das Warum fragt nach Motiven, Motivationen und Grundsätzen, nach Werten und Sinn. Daher ist es im Wesentlichen eine emotionale Angelegenheit. Es ist nicht zu verwechseln mit „Ertrag steigern“ oder „Marktanteile gewinnen“ – das sind lediglich Resultate. Bei der Frage nach dem Warum geht es um das Selbstverständnis, um den Urgrund des Unternehmens. Um das, was das Unternehmen grundsätzlich antreibt.

Ist die Antwort auf diese Frage klar, können Sie diese als Unternehmer:in in sich tragen. Nach außen formt das Warum dementsprechend die Botschaft des Unternehmens an die Kundinnen und Interessenten. Es ist das, was die eigentliche Faszination eines Unternehmens ausmacht – und was im Zeitalter der Digitalisierung immer wichtiger wird.

Für EPU ist die Beschäftigung mit der Frage nach dem eigenen Warum quasi gleichbedeutend mit dem unternehmerischen Warum. Denn das unternehmerische Selbstverständnis ist gleichbedeutend mit dem eigenen Selbstverständnis. Das ist gut, macht vieles einfacher – aber bedarf doppelter Reflexion.



 Versuchen Sie einmal. Ihr Warum, Ihr Wie und Ihr Was zu formulieren!

# Resilienz und Adaption

Resilienz und Adaption sind die Grundprinzipien in einer Welt, die von Krisen geprägt ist. Denn es hat sich gezeigt, dass bloße Effizienz und das Festhalten an gesteckten Zielen und Vorgaben nicht dazu führt, dass ein Unternehmen krisenfest ist. Auf der anderen Seite ist es auch nicht sinnvoll, in dauernder Angst vor der nächsten Krise zu verharren. Wir wissen nicht, wann die nächste Pandemie, die nächste Naturkatastrophe, der nächste Börsencrash kommt oder was die genauen Auswirkungen der Klimakrise auf Wirtschaft, Gesellschaft und das Individuum sein werden. Platt gesagt: Nach der Krise ist vor der Krise – und die nächste Krise kommt bestimmt. Die Zukunft ist unsicher, wir leben in der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität).

Als EPU sind Sie bestens für die Zukunft ausgerüstet, wenn Sie Ihr Future Mindset haben und Ihre Future Bias und Blind Spots erkennen. Sie können sich in der Welt der Megatrends und Trends orientieren und wissen, welche Trends und Schlüsseltechnologien für Ihr Unternehmen von Bedeutung sind. Sie entwickeln sich zu einem Teil der Next Generation of Business und haben Ihr Why gefunden. Und: Sie sind kritische Zukunftsoptimist:innen!

Sie können sich auf sich selbst verlassen, auf Ihre eigene Fähigkeit zu Kreativität, Resilienz und Adaption vertrauen. Das gelingt Ihnen als EPU am besten, wenn Sie eins mit Ihrem Unternehmen sind und hinter dem stehen, was Sie tun, wenn Sie Ihr Warum gefunden haben.

*„You only have one Why. There is no such thing as a personal Why and a professional Why. You are who you are. And the reason your friends love you is the exact reason your customers and your clients love you. It's because of YOU. And if you're acting differently in one of those two places, then in one of those two places you're lying. There is only one Why.“*

– Simon Sinek 2020

# Glossar

## A

### Augmented Reality

abgekürzt AR, bezeichnet eine computergestützte Erweiterung der menschlichen Wahrnehmungswelt, bei der virtuelle Informationen in Echtzeit in die reale Umgebung eingeblendet werden. Im Gegensatz zur virtuellen Realität (VR), bei der der Benutzer in eine komplett virtuelle Welt eintaucht, erweitert AR die reale Welt um zusätzliche digitale Informationen.

## B

### Bifurkation

bezeichnet den kritischen Umschaltzeitpunkt von Erneuerung zu Innovation (siehe Lazy Eight).

### Business Model Canvas (kurz BMC)

ist ein Werkzeug zur Entwicklung und Visualisierung von Geschäftsmodellen. Es ist eine Möglichkeit, alle Elemente eines Geschäftsmodells auf einer einzigen Seite zusammenzufassen. Das Business Model Canvas besteht aus neun Elementen, die in vier Hauptbereiche unterteilt sind: Kunden, Angebot, Infrastruktur und Finanzen.

## C

### Corporate Social Responsibility (CSR)

bezieht sich auf die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt. Unternehmen, die sich für CSR engagieren, stellen sicher, dass ihre Geschäftspraktiken die höchsten Standards in Bezug auf Ethik, Umweltmanagement, Mitarbeiterrechte und -sicherheit, Fairness gegenüber den Kunden und Steuerehrlichkeit erfüllen. Sie zeigen auch Interesse an ihrem Beitrag zum Wohlergehen der Gemeinschaften, in denen sie tätig sind, und setzen sich für soziale Belange und Nachhaltigkeitsfragen ein. CSR ist in der heutigen Unternehmenswelt zu einem wichtigen Thema geworden, da Verbraucher und Investoren zunehmend nachhaltige und ethische Praktiken erwarten.

### Cradle to Cradle (C2C)

ist ein Konzept der Kreislaufwirtschaft. Es beruht auf der Idee, dass Abfall nicht zwangsläufig ein Problem darstellt, sondern dass er durch eine intelligente und effiziente Gestaltung von Produkten und Materialien vermieden oder sogar in einen Rohstoff für neue Produkte umgewandelt werden kann. Im Gegensatz zu einem linearen Wirtschaftsmodell, bei dem Produkte am Ende ihrer Nutzungsdauer entsorgt werden, sieht Cradle to Cradle einen geschlossenen Kreislauf vor, in dem Materialien immer wieder recycelt und wiederverwendet werden können.

## D

### Data Lake

ist ein zentrales Daten-Repository, das große Mengen strukturierter und unstrukturierter Daten in ihrem Rohformat speichert. Im Gegensatz zu traditionellen Datenbanken, bei denen Daten in strukturierten Tabellen organisiert sind, bietet ein Data Lake eine flexible Architektur, die es ermöglicht, Daten unabhängig von ihrer Struktur, Quelle oder Größe zu speichern.

## F

### Future Bias

bezieht sich auf die menschliche Neigung, die zukünftigen Ereignisse als besser zu betrachten, als es wahrscheinlich der Fall ist. Zukunftsbias kann dazu führen, dass Menschen ihre Handlungen und Entscheidungen auf falsche Annahmen stützen und unvorbereitet sind, wenn die tatsächliche Zukunft anders als erwartet aussehen sollte.

## H

### Hackathon

ist eine Veranstaltung, bei der sich Gruppen von Entwicklern, Designern und anderen Kreativschaffenden treffen, um gemeinsam an einem technischen Projekt zu arbeiten. Typischerweise findet ein Hackathon über einen Zeitraum von 24 bis 48 Stunden statt und dient dazu, innovative Ideen schnell zu entwickeln und umzusetzen.

### Hyper-Individualisierung

beschreibt den Trend hin zu einer immer stärkeren Betonung der eigenen Individualität und Selbstverwirklichung in unserer Gesellschaft. Menschen legen immer mehr Wert auf die Befriedigung ihrer persönlichen Bedürfnisse, unabhängig von gesellschaftlichen Konventionen oder Normen.

## I

### Impressions

sind eine wichtige Messgröße für die Effektivität von Online-Werbekampagnen. Je mehr Impressionen eine Anzeige hat, desto häufiger wird sie potenziellen Kunden gezeigt, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass sie darauf klicken oder sich an die beworbene Marke erinnern.

## K

### Kaskadische Nutzung

ist ein Konzept, das die Nutzung von Ressourcen auf mehreren Ebenen oder in verschiedenen Stadien eines Produktlebenszyklus beschreibt. Dabei geht es darum, Ressourcen so lange wie möglich im Wirtschaftskreislauf zu halten und so Abfall und Umweltbelastung zu minimieren.

## L

### Love Brand

bezeichnet eine Marke oder ein Produkt, das von Verbrauchern besonders geschätzt und geliebt wird. Dies kann aufgrund des Designs, der Qualität, der Erfahrung oder anderer Faktoren sein, die Kunden dazu bringen, eine emotionale Bindung zur Marke aufzubauen und eine treue Kundenbasis zu schaffen. Love Brands sind oft in der Lage, höhere Preise zu verlangen und haben ein starkes Image, das Kunden dazu motiviert, sich mit ihnen zu identifizieren.

## M

### Marken-Avatare

sind fiktive Charaktere oder Figuren, die von Unternehmen oder Marken als Repräsentanten ihrer Markenidentität und -werte verwendet werden.

### Moment of Truth

bezieht sich auf den entscheidenden Moment, in dem ein Kunde eine Kaufentscheidung trifft oder eine Meinung über ein Produkt oder eine Dienstleistung bildet.

## N

### Next Growth

ist ein Konzept, das sich auf das Wachstum von Unternehmen in einer zunehmend globalisierten und digitalisierten Welt bezieht. Es geht dabei um die Weiterentwicklung von Unternehmen, die sich nicht nur auf die Maximierung von Gewinnen konzentriert, sondern auch auf die Schaffung von sozialem, ökologischem und wirtschaftlichem Mehrwert. Next Growth beruht auf der Idee, dass Unternehmen, die sich auf Nachhaltigkeit, Innovation und soziale Verantwortung konzentrieren, langfristig erfolgreicher sein werden als solche, die nur auf kurzfristige Gewinne aus sind. Next Growth erfordert oft eine Veränderung der Unternehmenskultur und eine stärkere Fokussierung auf langfristige Ziele. Es geht darum, eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer und ökologischer Verantwortung zu finden.

## O

**Open Innovation**

bezeichnet die Strategie, Innovationen und Ideen nicht mehr ausschließlich im eigenen Unternehmen oder innerhalb geschlossener Teams zu entwickeln, sondern auch externe Quellen und Ressourcen einzubeziehen. Hierbei werden gezielt Partner, Zulieferer, Kunden oder auch Wissenschaftler und Forscher außerhalb des eigenen Unternehmens in den Innovationsprozess einbezogen und gemeinsam mit ihnen Ideen entwickelt, ausgetauscht und gemeinsam umgesetzt.

**Open-Source-Anwendungen**

sind Computerprogramme, deren Quellcode öffentlich zugänglich und frei verfügbar ist. Jeder kann den Quellcode einsehen, verändern und weiterentwickeln. Im Gegensatz zu proprietärer Software, deren Quellcode nur dem jeweiligen Hersteller zur Verfügung steht, können Open-Source-Anwendungen von einer großen Community aus Entwicklern und Nutzern bearbeitet und verbessert werden.

## P

**Personas**

sind fiktive Charaktere, die von Unternehmen und Organisationen erstellt werden, um ihre Zielgruppen besser zu verstehen. Sie werden basierend auf Marktforschung und Kundendaten erstellt und stellen typische Vertreter der Zielgruppe dar. Personas helfen Unternehmen und Organisationen, ihre Zielgruppen besser zu verstehen und ihre Bedürfnisse, Ziele und Verhaltensweisen zu identifizieren. Sie bieten eine Möglichkeit, die Zielgruppen differenziert zu betrachten und individuelle Bedürfnisse und Wünsche zu berücksichtigen.

**Priming**

bedeutet, dass wir auf einen Reiz, der gerade erst aufgetaucht ist, eher reagieren, wenn derselbe oder ein ähnlicher Reiz schon einmal zuvor in unsere Wahrnehmung getreten ist. Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, wie Priming genutzt werden kann, etwa um Menschen dazu zu bringen, sich für bestimmte Produkte zu entscheiden, oder um ihre Vorurteile zu beeinflussen.

**Prosument**

ist eine Person, die sowohl als Produzent als auch als Konsument auftritt. Das bedeutet, dass sie nicht nur Waren oder Dienstleistungen konsumiert, sondern auch selbst produziert.

**Purpose**

bezeichnet den grundlegenden Zweck, warum ein Unternehmen existiert und welche positiven Auswirkungen es auf die Gesellschaft haben will. Ein konkret formulierter Purpose kann dabei helfen, dass ein Unternehmen von Kunden und Mitarbeitern als authentisch und sinnstiftend wahrgenommen wird.

## R

**Remote Work**

bezieht sich auf eine Arbeitsweise, bei der Mitarbeiter außerhalb des traditionellen Büros arbeiten und ihre Arbeit von einem anderen Ort aus erledigen.

## S

**Sharing Economy**

beschreibt die gemeinschaftliche Nutzung, Vermietung oder den Verkauf von Ressourcen oder Dienstleistungen zwischen Privatpersonen oder Unternehmen. Dabei werden durch digitale Plattformen Instrumente geschaffen, um beispielsweise Autos, Fahrräder, Wohnungen oder Werkzeuge zu teilen oder anzubieten. Im Gegensatz zur klassischen Wirtschaft, die auf dem Besitz von Ressourcen und deren Gewinnmaximierung basiert, geht es bei der Sharing Economy um die effiziente Nutzung von bereits vorhandenen Ressourcen und um ein nachhaltigeres Wirtschaften.

**Streaming**

bezieht sich auf die kontinuierliche Übertragung von digitalen Medieninhalten, wie Videos oder Musik, über das Internet, ohne dass der Benutzer diese Inhalte herunterladen muss.

## U

**Urban Farming**

bezieht sich auf die landwirtschaftliche Produktion von Nahrungsmitteln und Pflanzen in städtischen Gebieten. Hierbei werden oft ungenutzte städtische Flächen wie beispielsweise Brachflächen, Dächer, Balkone oder Innenhöfe genutzt, um Obst, Gemüse, Kräuter oder Blumen anzubauen.

**Urban Manufacturing**

bezieht sich auf die Produktion von Waren in städtischen Gebieten, oft in direkter Nähe zu den Verbrauchern. Im Gegensatz zur traditionellen Massenproduktion in abgelegenen Fabriken wird bei der Urban Manufacturing die Produktion in die Stadt zurückgebracht. Hierdurch können Lieferketten verkürzt und Ressourcen effizienter genutzt werden.

## V

**Value Chain**

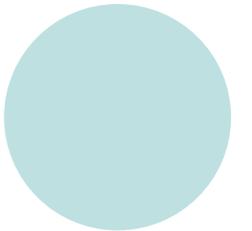
(zu Deutsch Wertschöpfungskette) ist ein Konzept, das den Prozess beschreibt, wie ein Unternehmen ein Produkt oder Dienstleistung vom Rohmaterial bis zur Endlieferung an den Kunden erstellt.

**Value Network**

ist ein Konzept, das die Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren im Geschäftsprozess beschreibt, die zusammenarbeiten, um den Kunden einen Mehrwert zu bieten. Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise auf Geschäftsprozesse, die sich auf die internen Aktivitäten des Unternehmens konzentriert, betrachtet das Konzept des Wertnetzwerks ein Unternehmen als Teil eines größeren Netzwerks von Akteuren und Interessengruppen.

**Virtual Reality (VR)**

ist eine Technologie, die es einem Nutzer ermöglicht, in eine virtuelle Welt einzutauchen und diese zu erleben. Dabei werden Bilder, Klänge und manchmal auch haptische Rückmeldungen verwendet, um eine immersive Erfahrung zu schaffen.



## Literatur

**Gilbert, Daniel** (2008): Ins Glück stolpern. München

**Gunderson, Lance H. und Holling, Crawford S.** (2002): Panarchy. Understanding Transformations in Human and Natural Systems. Washington, D.C.

**Katzmair, Harald und Gulas, Christian** (2018): Resilienz – Das Vermögen zur Erneuerung. In: FAS Research (Hg.): Wirtschaftspolitische Blätter Nr. 504 (08/2018), S. 195–207

**Manyena, Bernard / O'Brien, Geoff / O'Keefe, Phil und Rose, Joanne** (2011): Disaster Resilience: A Bounce Back or Bounce Forward Ability? In: Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability, Vol. 16, No. 5, S. 417–424

**Roth, Florian** (2020): Bouncing forward – Wie Erkenntnisse aus der Resilienzforschung in der Corona-Krise helfen können. In: isi.fraunhofer.de, 23.4.2020

**Sinek, Simon** (2020): Who You Are. Abrufbar unter: facebook.com/watch/?v=176568566815090. Zuletzt abgerufen am 06.07.2020

**Zukunftsinstitut (Hg.)** (2022): Workbook Trend Canvas. Frankfurt am Main

**Zukunftsinstitut (Hg.)** (2021): Zukunftskraft Resilienz. Frankfurt am Main

**Zukunftsinstitut (Hg.)** (2021): Megatrend-Dokumentation. Frankfurt am Main

**Zukunftsinstitut (Hg.)** (2019): Siegeszug der Emotionen. Frankfurt am Main

**Zukunftsinstitut (Hg.)** (2017): Workbook Entwickeln. Frankfurt am Main



Digitale Aus- und Weiterbildung  
für Ihre Selbstständigkeit

[www.wise-up.at](http://www.wise-up.at)

