

**2050 MEGATRENDS**  
*Alltagswelten*  
*Zukunftsmärkte*

PETER MAAS  
JOËL LUC CACHELIN  
PASCAL BÜHLER

Erste Auflage, 2015

© Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
in allen Formen wie Mikrofilme, Xerografie, Mikrofiche, Microcard, Offset verboten.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Peter Maas / Joël Luc Cachelin / Pascal Bühler

2050 Megatrends, Alltagswelten, Zukunftsmärkte

Hrsg.: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen  
St. Gallen, 2015

Gestaltung: Büro Sequenz

Illustration: Sascha Tittmann

ISBN 978-3-9523551-7-6

## INHALT

	<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>6</b>
	<i>Über diese Publikation</i>	
1.	<b>DEMOGRAFISCHER WANDEL</b>	<b>14</b>
	<i>Wie sich die Strukturen unserer Gesellschaft verändern</i>	
2.	<b>WISSENSGESELLSCHAFT</b>	<b>26</b>
	<i>Wie wir mit Wissen umgehen</i>	
3.	<b>VERNETZUNG</b>	<b>38</b>
	<i>Wie wir uns vernetzen</i>	
4.	<b>ZENTRALISIERUNG</b>	<b>50</b>
	<i>Wie die Zentren immer mächtiger werden</i>	
5.	<b>SELBSTVERWALTUNG</b>	<b>62</b>
	<i>Wie wir uns gegen die Zentren wehren</i>	
6.	<b>IDENTITÄTSJAGD</b>	<b>74</b>
	<i>Wie wir unsere Identitäten erfinden</i>	
7.	<b>COCOONING</b>	<b>86</b>
	<i>Wo wir uns zugehörig fühlen</i>	
8.	<b>SICHERHEIT</b>	<b>98</b>
	<i>Wie unsicher wir uns fühlen</i>	
9.	<b>KNAPPHEITEN</b>	<b>110</b>
	<i>Wie wir mit knappen Ressourcen umgehen</i>	
10.	<b>WILD CARDS</b>	<b>122</b>
	<i>Warum die Zukunft unbestimmbar bleibt</i>	

---

### ALLTAGSWELTEN

*Rückbund*

*Wie wir leben werden*

---

### GLOSSAR

*Heft*

*Wie man über die Zukunft spricht*

---

### ZUKUNFTSMÄRKTE

*Poster*

*Wie wir die Märkte neu denken*

Das Jahr 2050 scheint weit weg zu sein. Was passiert aber, wenn die Zukunft gedanklich von der Gegenwart eingeholt wird? Dann brauchen wir neue Zukunftsentwürfe, die uns helfen in die Zukunft zu gehen. Zum Glück bleiben zu jedem Zeitpunkt einige Jahre übrig, um sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen und sich auf sie vorzubereiten. Der Mensch ist das einzige Lebewesen, das einen Sinn für die Zukunft hat. Tiere und Pflanzen leben nur in der Gegenwart. Sie sind, von ihren Instinkten abgesehen, der Zukunft hilflos ausgesetzt. Sie kennen nur Antworten und können keine Fragen stellen.<sup>1</sup> Es ist ihnen nicht möglich, auf die Entwicklung der Zukunft Einfluss zu nehmen. Der Mensch kennt eine Zukunft. Er lebt in einer Gegenwart, die von Vergangenheit und Zukunft eingeklemmt ist. Wir können über das Vergangene sinnieren und die Gegenwart reflektieren. Wir stellen Fragen. Diese leiten die Aufarbeitung der Vergangenheit, die Deutung der Gegenwart und die Erwartungen an die Zukunft. Der Rückblick und die Diagnose des Ist-Zustands erlauben den Blick in die Zukunft. Der Ausblick ist uneindeutig. Aus heutiger Perspektive könnte vieles sein und doch wird nur wenig des heute Prognostizierten tatsächlich Wirklichkeit werden. Durch Reflexion werden mögliche Zukünfte sichtbar und gewisse antizipierbar. Die Zukunft existiert, unabhängig von Spekulationen und Prognosen, immer im Plural.

Unsere Zukunft wird von vielen nicht mehr als gottbestimmt wahrgenommen. Wir harren nicht mehr passiv aus und ergeben uns dem Schicksal. Stattdessen erscheint die Zukunft selbst gemacht. Die Menschheit will das Kommende selber bestimmen. Wir erkennen die Wirkungen unseres Handelns. Durch unseren Einfluss verändern sich die Voraussetzungen und Bedingungen des Lebens. Die Gesellschaft, ihre Systeme

und Subsysteme sind dynamisch. Sie passen sich den neuen Gegebenheiten laufend an. Im Zuge der Erneuerungen verändert sich das menschliche Wesen. Der Mensch, seine kulturelle und seine natürliche Umwelt wirken gegenseitig aufeinander ein. Jede Zeit bringt neue Deutungen und Bestimmungen des Menschen hervor. Gehen wir in die Zukunft oder kommt die Zukunft auf uns zu? Zu unserem heutigen, von der Umwelt geprägten Wesen passen die Versuche den Zufall um jeden Preis auszuschalten. Paradoxe Weise nimmt die Ungewissheit, durch die Versuche die Zukunft gewiss zu machen, ständig zu.<sup>2</sup> Je mehr der Mensch Einfluss auf die Zukunft nimmt, desto schwieriger wird es, die Zukunft zu antizipieren. Die Wechselwirkungen der verschiedenen Manipulationen sind unberechenbar geworden.

**DIE UNBERECHENBARKEIT DER ZUKUNFT** In unsicheren Zeiten ist der Bedarf an Orientierungswissen besonders gross. Spätestens seit dem 11. September 2001, als die Verletzlichkeit der Menschheit schockierend vorgeführt wurde, befinden wir uns in einem Zustand der globalen Verunsicherung. Die grassierende Unsicherheit hat durch die Krise von Finanz- und Wirtschaftssystemen einen neuen Höhepunkt erreicht. Wir wissen nicht mehr, wohin die Reise führt beziehungsweise führen soll. Die Spielkarten der Zukunft werden dauernd neu gemischt, die Orientierungskarten ständig neu gezeichnet. In diesem Zustand des Suchens und Deutens können Trendstudien helfen, die Zukunft fassbar zu machen, allen philosophischen und methodischen Widrigkeiten zum Trotz. Sie tun dies nicht durch Vorhersage, was im Jahre 2030, 2050 oder 2200 einmal sein wird. Trendstudien sind keine Science-Fiction-Romane. Sie beschreiben vielmehr die Trends, welche die Gegenwart verändern und die Zukunft bestimmen. Sie nehmen die Veränderungen und nicht die Ergebnisse der Veränderung ins Visier. Durch die Kombination von Trends und deren übertriebener Schilderung lassen sich Szenarien bilden. Sie zeichnen die Zukunft in den Extremen des Heute.

Die Zukunft folgt keinen linearen Entwicklungsrhythmen und -pfaden. Muster erscheinen und verschwinden. Die Entwicklung beschleunigt sich und verlangsamt sich wieder. Trendbrüche entstehen und verwachsen. Die Zukunft ist manchmal offensichtlich und dann wieder unfassbar. Sie langweilt und überfordert. Wer Überforderung und Überraschungen vermeiden will, muss genau hinsehen. Der aufmerksame Beobachter erkennt, dass sich auf dem Weg in die Zukunft Kräfte formie-

ren. Je nach Zusammenwirken der Veränderungen werden sie stärker oder schwächer wahrgenommen. Standort und Standpunkt des Beobachters bestimmen die Relevanz der Kräfte. Die Herausbildung der Zukunft findet in sozialer, technologischer, ökologischer und ökonomischer Hinsicht statt. Ergänzend können politische Kräfte als Bestandteil und Folge der sozialen Kräfte hervorgehoben werden. Die Zukunft folgt nicht der Strukturierung im Lehrbuch. Die Trends wirken in allen Sphären gleichzeitig.

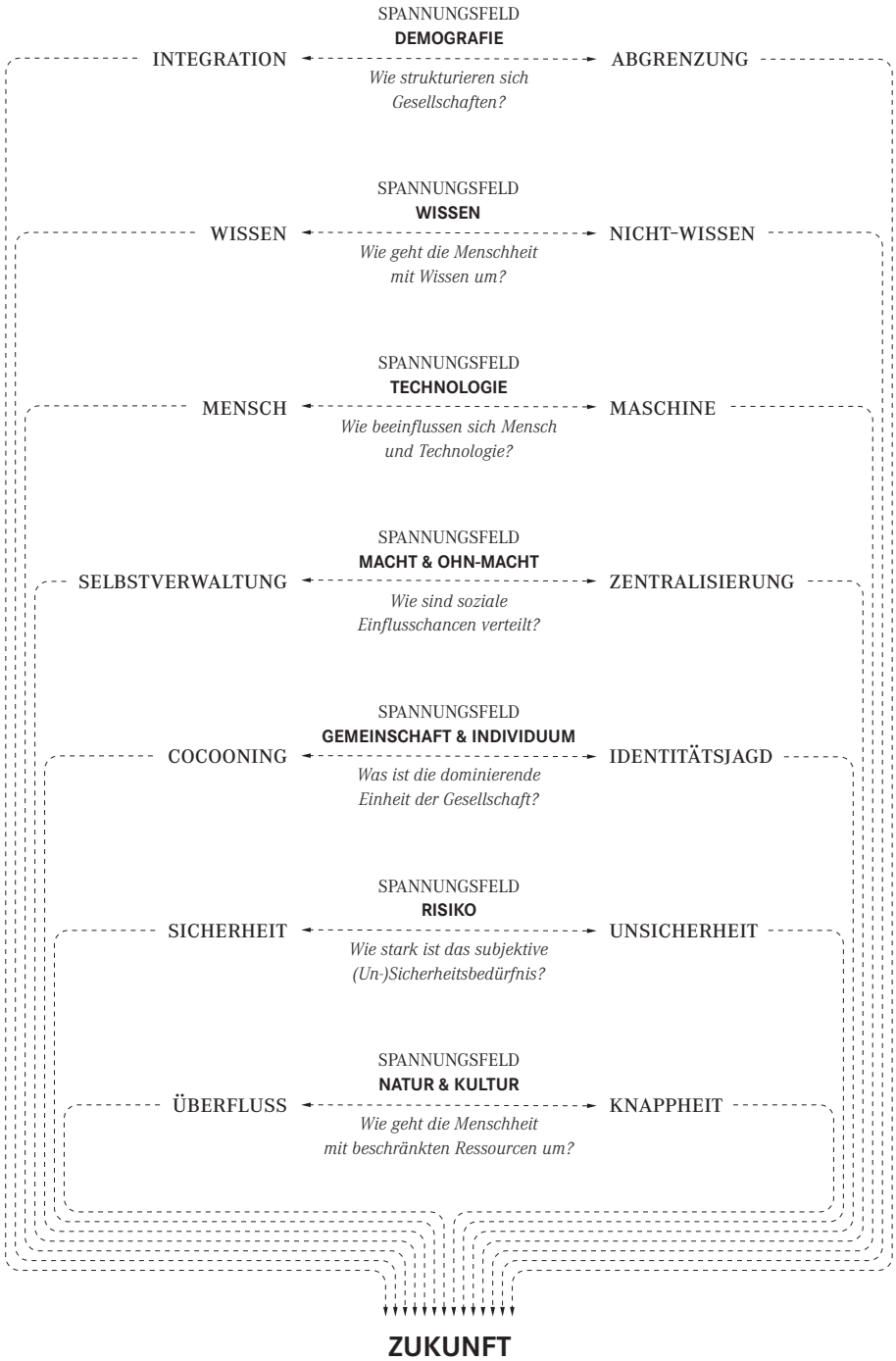
**DIE MULTIOPTIONSGESELLSCHAFT ALS ORIENTIERUNGSPUNKT** Die Zukunft kann niemand vorhersehen. Sie bleibt ein Etwas, das in der Gegenwart nicht umfänglich fassbar ist. Sie entgleitet dem Beobachter in dem Moment, in dem er sie festhalten will. Die Zukunft ist die Folge der Komplexität des menschlichen Lebens und hält Überraschungen bereit. Bis in das Jahr 2050 kann alles passieren. Es kann sich alles ins Positive oder ins Negative wenden. Zukunftsforschung hat deshalb viel mit Optimismus und Pessimismus zu tun. Der Beobachter ist geleitet von der Brille, die er trägt. Wer behauptet, die Zukunft zu kennen, ist ein Magier. Dem Magier das Vertrauen zu schenken, ist gefährlich. Es ist genauso gefährlich, das Zukünftige nicht zu antizipieren. Veränderungen spriessen nicht aus dem Nichts. Das Kommende zeigt sich zuerst im Heute. Das Grosse zeigt sich zuerst im Kleinen. Entwicklungen lassen sich durch die Identifizierung schwacher Signale lange im Voraus beobachten.<sup>3</sup> Der Beginn einer langfristigen Veränderung wird Trend genannt. Trends beschreiben Entwicklungstendenzen.<sup>4</sup> Das Beobachten schwacher Signale ist eine Aufgabe, die weniger mythisch erscheint. Um sie zu bewältigen, muss man kein Magier sein.

Um sich mit der Zukunft der Gesellschaft auseinanderzusetzen, braucht der Beobachter einen Fixpunkt. Dieser ermöglicht es, die Entwicklung der Zukunft für kurze Momente aufzuhalten. Er deutet die Gegenwart und bestimmt die Kräfte, welche Zukunft formen. Er schafft Orientierung und erlaubt es, Muster zu erkennen. Gesellschaftsdiagnosen füllen heute bereits ganze Bibliotheksregale. Die Frage: «In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?»<sup>5</sup> ist mehr als berechtigt. Wir leben in einer Gesellschaft, die tausendfach gedeutet werden kann. Der gewählte Fixpunkt muss demnach imstande sein, eine Vielzahl von Diagnosemöglichkeiten in sich zu vereinen. Ein hervorragendes Beispiel, wo dies gelingt, ist die «Multioptionsgesellschaft» von Peter Gross,<sup>6</sup> welches das

Zusammenspiel von drei sozialen Transformationskräften beschreibt. Am Ursprung des Wandels steht die Kraft der Ent-Obligationierung, also die Ent-Pflichtung, die überlieferte Gewohnheiten, Regeln, Normen und Zwänge relativiert, abschwächt oder gänzlich verschwinden lässt. Durch das Wegfallen der Obligationen entstehen Optionen. Diese Optionierung führt dazu, dass sich die Wahl-Möglichkeiten in allen Bereichen des Lebens vervielfachen. Dies gilt im Supermarkt und im Schlafzimmer, aber auch bei der Wahl des Partners und der Lebensphilosophie. Beide zuvor genannten Kräfte führen zur Individualisierung. Das Individuum ist verstärkt diesen Kräften ausgesetzt und muss entscheiden, welche Optionen seine ganz persönlichen Obligationen sein sollen. Es wird auf die Jagd nach seiner Identität geschickt und dabei immer von sich selber verfolgt.<sup>7</sup> Selbstverwirklichung ist endlos.

**MEGATRENDS UND GEGENTRENDS** Die Fülle der Trends ist unüberschaubar. Trendobjekte und Trends überschneiden sich, Subjekte und Objekte lassen sich nicht auseinanderhalten. Die Diagnose der Entwicklungen folgt subjektiven Empfindungen. Trends verteilen sich auf Zeithorizonte und Abstraktionsebenen. Nicht immer wird zwischen Moden, Konsumtrends und sozioökonomischen Trends unterschieden.<sup>8</sup> Trends tun uns nicht den Gefallen, sich geordnet nach Zeithorizont, Ursachen und Wirkungen aufzustellen. Soziale, ökonomische, ökologische und technologische Aspekte vermischen sich. Unabhängig davon ist es schwierig, zwischen Trends und Trendobjekten zu unterscheiden. Ursache und Wirkung sind keine klar trennbaren Einheiten. Die Analysen beziehen sich schliesslich auf Standpunkte und Standorte. Die Beobachtungen und ihre Versprachlichung sind geprägt vom Ort des Beobachters. Die hier eingenommene Optik ist eng und bezieht sich auf den deutschsprachigen Kulturraum. Einfacher als Trends fein säuberlich voneinander zu trennen, ist ihre Bündelung. Durch Cluster wird Ordnung geschaffen. Werden Trends gebündelt, spricht man von Megatrends. Die Systeme Mensch, Organisation und Gesellschaft sind ihren Kräften gleichermaßen ausgesetzt. Werden Trends zu Megatrends gebündelt, müssen diese notgedrungen abstrakt formuliert werden. Nur so gelingt es, alle subsumierten Entwicklungen zu erfassen.

Die Trendforschung argumentiert mit Trends und Gegentrends. Jeder Megatrend führt eine gegenteilige Entwicklung mit sich.<sup>9</sup> Trend und Gegentrend bilden die Pole, in deren Kräftefeld die Zukunft geformt





wird. Hinter jedem Spannungsfeld steht eine Frage, welche die Gesellschaft eher unbewusst als bewusst und vor allem über einen langen Zeitraum hinweg beschäftigt. Trends und Gegentrends beeinflussen sich gegenseitig, rufen einander hervor, verstärken sich und drehen sich beim Überschreiten gewisser Grenzen ins Gegenteil. Je stärker ein Megatrend ausgeprägt ist, desto mächtiger wird der Gegentrend. Das Verhältnis von Trend und Gegentrend ändert sich durch die Annäherung an Extreme, durch externe Schocks oder unvorhergesehene Ereignisse. Die Eingrenzung der Spannungsfelder durch Extreme macht deutlich, dass die Zukunft irgendwo dazwischen liegt. Wer die Zukunft verstehen will, muss die Spannungsfelder verstehen.

Im Buch arbeiten wir mit sieben Spannungsfeldern. Die vorliegende Gliederung ist geeignet um die Dynamik der Entwicklung abzubilden. Über jedem Spannungsfeld steht eine übergeordnete, zentrale Frage, an der die gefundenen Themencluster aufgehängt werden können. Die Übersicht illustriert die Pfade, auf denen die Zukunft gegangen wird. Je nach Stärke der Pole werden die Pfade in die eine oder andere Richtung gelenkt.

**KONZEPT 2050** Das vorliegende Drehbuch stellt den Abschluss einer mehrjährigen Arbeitsphase zum Thema «Megatrends» am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen dar. Die Forschungsarbeiten wurden durch einen Auftrag vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft initiiert. In einem gemeinsamen Projekt wurden die Auswirkungen des demografischen Wandels und anderer sozio-ökonomischer Entwicklungen auf die Schaden und Unfallversicherung untersucht. Sehr schnell wurde dabei klar, dass der Fokus zu eng gewählt war. Um zukünftige Risiken zu erkennen, muss verstanden werden, wie die Lebenswelten ihrer Kunden zukünftig aussehen. Diese werden in der Interaktion zwischen den Entwicklungen unserer Zeit und dem kulturellen Erbe einer Gesellschaft geformt. Die Studie bekam so einen industrieübergreifenden Charakter. Nach Abschluss des Mandats folgte die Projektarbeit der eigenen Neugier. Dem technisch anmutenden Bericht fehlten die Bilder, welche die Zukunft sprachlich illustrieren. Angelehnt an das Feuilleton wurde dem Bericht eine andere Sprache gegeben. Die gleichzeitigen und gegenseitigen Einflüsse von Trends und Gegentrends wurden tiefergehend betrachtet und um weitere Aspekte erweitert. Das Netzwerk der Interaktionen zwischen sozialen, kulturel-

len, ökonomischen und technologischen Systemen wurde dichter. Das vorliegende Buch entstand. Es beinhaltet vier Teile, die zusammen ein Ganzes ergeben. Sie können nacheinander oder quer gelesen werden. Im ersten Teil werden die Spannungsfelder beschrieben, in denen sich die Zukunft formiert. Der zweite Teil skizziert die Auswirkungen der Megatrends auf verschiedene Lebensbereiche. Im dritten Teil werden, ausgehend von den beiden ersten Teilen des Kompendiums, die Märkte der Zukunft skizziert. Sie bilden mögliche Orientierungspunkte für Strategieansätze in Management und Marketing. Im vierten und letzten Teil klärt das Glossar die wichtigsten Begriffe.

Die Publikation will einem breiten Interessentenkreis Diskussionsmaterial zur Verfügung stellen. Das Studium möglicher Entwicklungen durch das Beobachten schwacher Signale ist subjektiv. Die eingenommene Perspektive ist durch Aus- und Weiterbildung, Publikationsinteressen, Auftraggeber, Werte, Mensch- und Weltbilder geprägt. Nur durch das Erkennen von Wiederholungen in den Aussagen der Beobachter kann die Wissenschaft Objektivität gewinnen. Dabei muss der Trendforscher quer zu den Disziplinen denken. Es gibt keine wissenschaftliche Disziplin der Trend- oder Zukunftsforschung. Die spezifische Frage an die Zukunft bestimmt das Vorgehen. Das Kompendium will zur Auseinandersetzung mit der Zukunft anregen. Die Auseinandersetzung mit Megatrends ist für all diejenigen relevant, welche die Zukunft planen und entsprechende Entscheide treffen. Pläne schmieden diejenigen, die sich nicht unvorbereitet in die Zukunft stürzen. Es sind diejenigen, welche nicht passiv auf die Zukunft warten, sondern sie aktiv gestalten. Die Zukunft gehört denen, die im richtigen Moment die besten Geschichten über sie erzählen.<sup>10</sup> Der vorliegende Text dokumentiert nicht, wie die Zukunft einmal sein wird. Vielmehr versucht er aufzudecken, in welchen Entwicklungsfeldern die Zukunft passiert. Er ist aus der Gegenwart und nicht aus der Zukunft gedacht. Das Kompendium will einen Beitrag liefern, um die Gegenwart zu verstehen und diese in die Zukunft weiterzudenken.

**FORSCHUNGSPROZESS UND DANK** Die Auseinandersetzung mit veröffentlichten Megatrends nahm innerhalb des Forschungsprozesses eine zentrale Stellung ein. Zu den genutzten Quellen gehören, nebst der einschlägigen Literatur, insbesondere unzählige Informationen von Trendagenturen, Think Tanks, Experten und Universitäten. Das Vorge-

hen in der ersten Projektphase hatte drei Schritte. Zuerst wurden die Quellen nach möglichen Trends gescannt. Daraus resultierte eine unübersichtliche Sammlung von möglichen Veränderungen. Die Trends wurden anschliessend zu übergeordneten Entwicklungsfeldern gebündelt, mit Experten diskutiert und gemäss ihren Feedbacks überarbeitet. Den zahlreichen Experten gilt unser besonderer Dank, da ihr Input wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen hat.

Der erste Teil des Kompendiums beschreibt neun Megatrends. Die Präsentation der Megatrends folgt einer regelmässigen Struktur. Am Anfang des Kapitels gibt eine Illustration einen grafischen Überblick über den Megatrend. Zur Illustration gehört ein Mindmap. Es visualisiert die Trends, die zu einem Megatrend gebündelt wurden. Alle in den Mindmaps erwähnten Trends werden in der Mitte des Buchs in einem Glossar erläutert. Am Schluss jedes Kapitels steht ein Hyperszenario. Es schildert die Zukunft, die durch die extreme Ausprägung des Megatrends entsteht. Die Illustrationen, das Layout und das grafische Konzept wurden von Büro Sequenz entwickelt. Dem Team sei an dieser Stelle ein herzlicher Dank ausgesprochen. Wir sind der Überzeugung, dass komplexe Inhalte am besten vermittelt werden, wenn mehrere Hirnregionen gleichzeitig angesprochen werden. Die Zukunft lässt sich am besten errahnen, wenn Kunst, Praxis und Wissenschaft gemeinsam zu Werke gehen. Das Buch verlässt deshalb den üblichen Weg der Darstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse und vertraut damit auf die künstlerische Umsetzung der erarbeiteten Inhalte.

- 1 Keller, A. (2006). Allgemeine Erkenntnistheorie. Stuttgart: Kohlhammer.
- 2 Dürrenmatt, F. (1998). Die Physiker. Eine Komödie in zwei Akten. Zürich: Diogenes Verlag. Haller, M. (2003). Je planmässiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen (Friedrich Dürrenmatt). In: I.VW-Jahresbericht 2003, 2004. St. Gallen.
- 3 Horx, M. (2007). Zukunft machen. Wie sie von Trends zu Business-Innovationen kommen. Ein Praxis-Guide. Frankfurt: Campus.
- 4 Ebd.
- 5 Pongs, A. (2004). In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich? (2. Aufl.). München: Dilemma.
- 6 Gross, P. (1994). Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- 7 Gross, P. (1999). Ichjagd. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- 8 Ebd.
- 9 Bosshart, D., & Frick, K. (2003). Trendreport Megatrends Basic. Rüschiikon: GDI.
- 10 Frick, K. & Kaiser, St. (2006). Zukunftswissen. GDI Impuls, Winter 2006, 8–17.