

# Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

Konferenz:

**Von Megatrends zu strategischen Wachstumsfeldern**

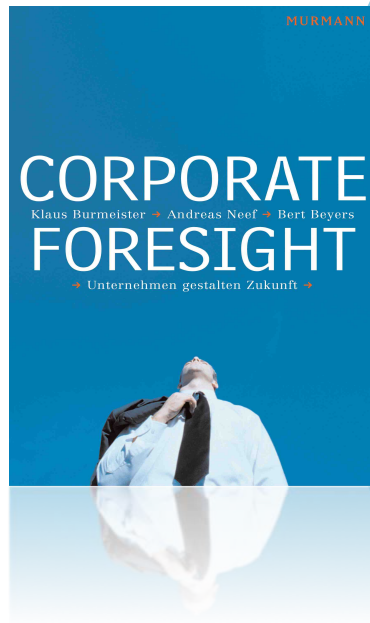
28. Februar 2013 | Clariant | Industriepark Höchst

**Klaus Burmeister**

Geschäftsführender Gesellschafter | Z\_punkt GmbH The Foresight Company

# Z\_punkt The Foresight Company

## Unser Zugang



**Mittel- bis Langfristorientierung:**  
10 - 20 Jahre in die Zukunft

**360 Grad-Perspektive:**  
Das ganze Umfeld auf dem Radar

**Zooming in:** Vom globalen  
Umfeld zu Zukunftsmärkten und  
konkreten Business-Strategien

Strategic  
Planning

Corporate Foresight

Society

Technology

Economy

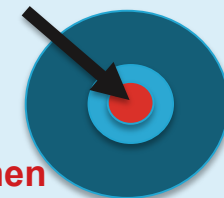
Ecology

Politics

Umfeld

Branche

Unternehmen



# Z\_punkt The Foresight Company

## Mit was wir uns gerade beschäftigen...

Wo liegen attraktive  
Wachstumsfelder für  
die Spezialchemie 2020+



Wie sieht die Logistik im  
Jahre 2050 aus?

Deutsche Post DHL

Was will der  
Kunde in 20 Jahren?



Wie soll sich einer der  
größten Kraftwerksbauer  
strategisch aufstellen?



Wie kann man globale  
ökonomische Risiken  
frühzeitig erkennen?

Bertelsmann Stiftung

Welche Methoden kann  
die Bundeswehr für die  
langfristige Vorausschau  
einsetzen?



# Z\_punkt The Foresight Company

## Unsere Kunden (Auswahl)

|   |   |  |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|
|    |    |    |                      |    |    |
| VOLKSWAGEN AG   |    |    | <br>Freude am Fahren |    |    |
|    |    |    |                      |    |    |
|    |    |    |                      |    |    |
|  |  |  |                    |  |  |
|  |  |  |                    |  |  |

# 01

## Kennzeichen der Wandels: Volatilität und Disruptionen

## Regierungskrise in Rom: **Steinbrück lästert über Italiens zwei "Clowns"**



> **Die Zukunft bleibt volatil!**



# Disruptionen / Umbrüche

## Eine Annäherung

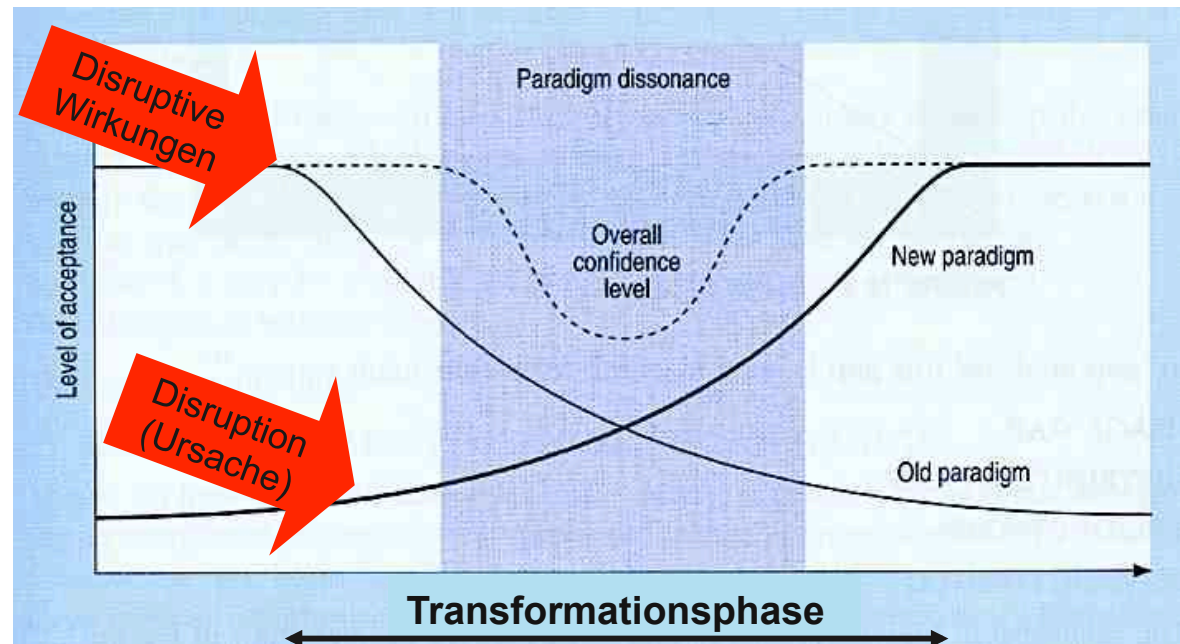
### Paradigm shift

- “the ultimate emergent strategy”
- The organisation “is forced to rethink its complete strategic position from this new viewpoint”.

© David Mercer: Marketing Strategy: The Challenge of the External Environment 1998, p. 260f

### Hindernisse

- Organisatorische Blindheit
- Fehlinterpretation von Signalen
- Widerstand gegen Veränderungen














Eine **Disruption** ist „irreversibel, sie überrascht die Akteure und sie beeinflusst in hohem Maße ihre Zukunft.“ (Gabilliet, 1999)



# Megatrends

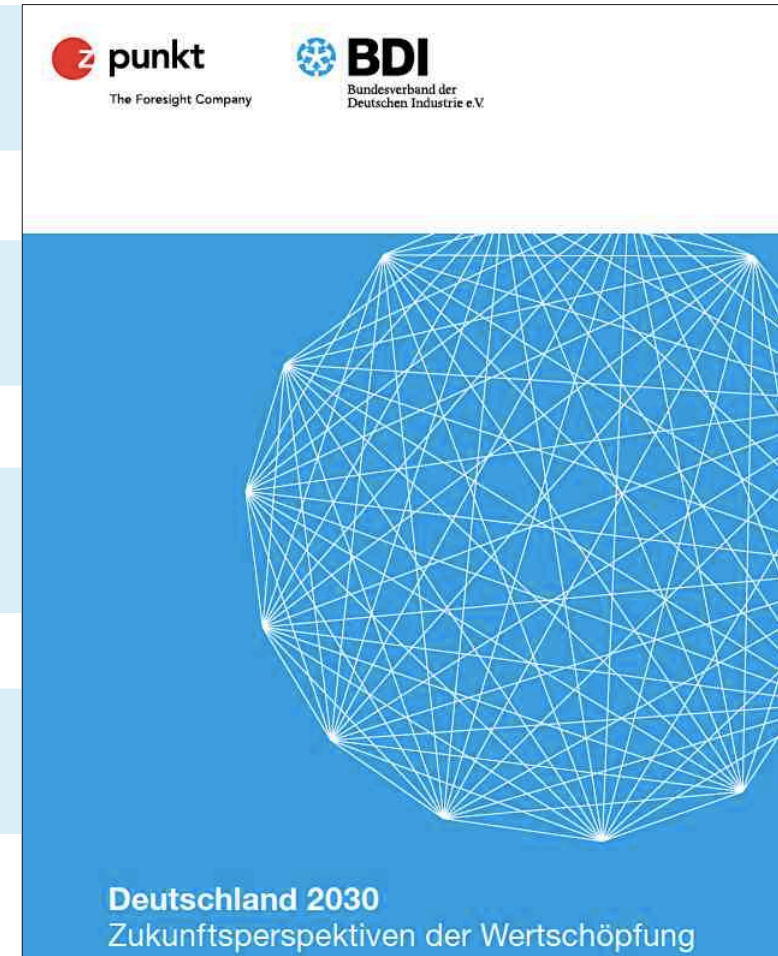
## Die Treiber des Wandels

| Gesellschaft  |  | Technologie  |                                    | Wirtschaft  |                                  | Umwelt  |  |
|---|--|--|------------------------------------|---|----------------------------------|---|--|
|    | <b>Demographischer Wandel</b>              |   | <b>Digitales Leben</b>             |    | <b>Globalisierung 2.0</b>        |    | <b>Umbrüche bei Energie und Ressourcen</b> |
|    | <b>Neue Stufe der Individualisierung</b>   |   | <b>Lernen von der Natur</b>        |    | <b>Wissensbasierte Ökonomie</b>  |    | <b>Klimawandel und Umweltbelastung</b>     |
|    | <b>Umgestaltung der Gesundheitssysteme</b> |   | <b>Ubiquitäre Intelligenz</b>      |    | <b>Business Ökosysteme</b>       | <b>Politik</b>  |  |
|   | <b>Wandel der Geschlechterrollen</b>       |  | <b>Konvergenz von Technologien</b> |   | <b>Wandel in der Arbeitswelt</b> |   | <b>Urbanisierung</b>                       |
|  | <b>Soziale und kulturelle Disparitäten</b> |  |                                    |  | <b>Neue Konsummuster</b>         |  | <b>Neue politische Weltordnung</b>         |
|  | <b>Neue Mobilitätsmuster</b>               |  |                                    |   |                                  |  | <b>Globale Risiko-Gesellschaft</b>         |

# Zukunft der Wertschöpfung in Deutschland 2030\*

## Ziele der Studie

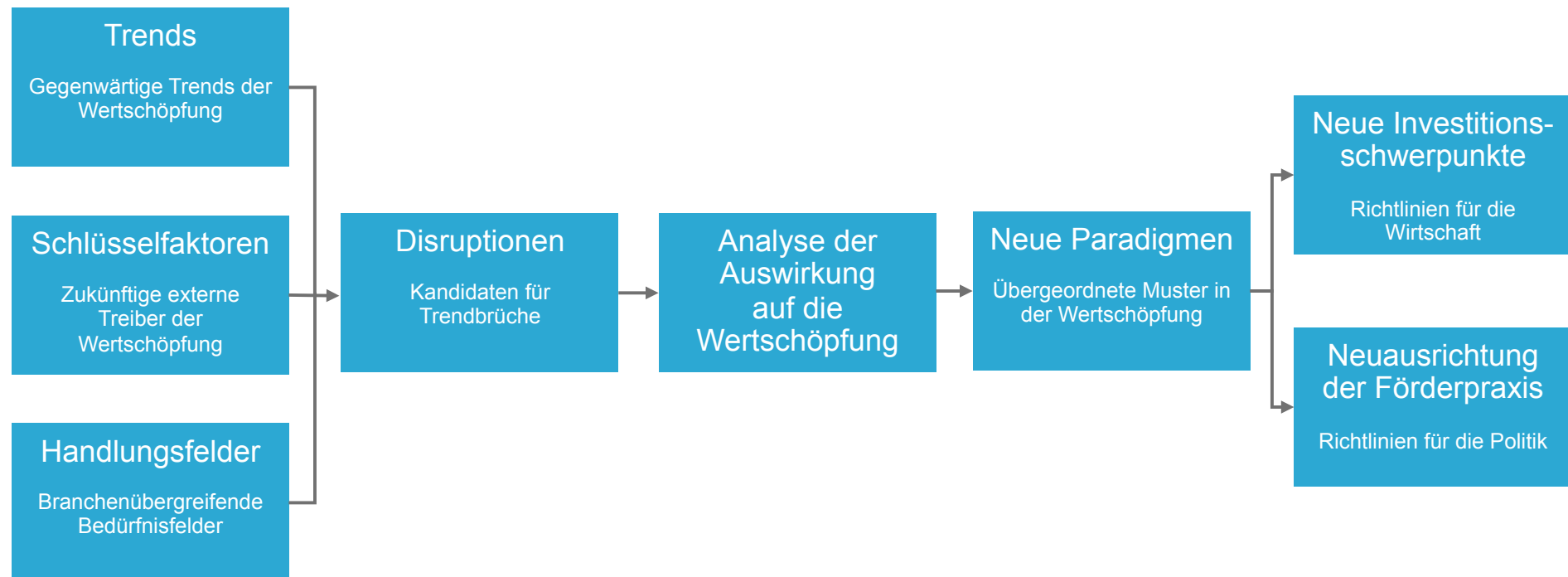
- 1 Frühzeitiges Erkennen von Disruptionspotenzialen.
- 2 Identifizieren relevanter Handlungsfelder.
- 3 Aufzeigen möglicher Auswirkungen auf die Wertschöpfung in der Perspektive bis 2030.
- 4 Ableiten einer Innovationsstrategie und Aufzeigen des Forschungsbedarfs.



\* Die Studie „Wertschöpfung 2030“ erfolgte im Auftrag des BDI-Arbeitskreises für Forschung, Innovation und Technik.  
[http://bdi.eu/download\\_content/Marketing/Deutschland\\_2030.pdf](http://bdi.eu/download_content/Marketing/Deutschland_2030.pdf)

# Zukunft der Wertschöpfung in Deutschland 2030

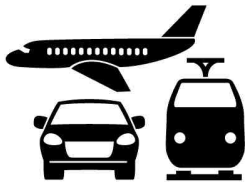
## Ein neuer methodischer Ansatz



# Zukunft der Wertschöpfung in Deutschland 2030:

## Disruptionen in zentralen Handlungsfelder

### Mobilität



Mobilität wandelt sich vom Produkt- zum Dienstleistungsgeschäft

Automatisierung der Verkehrsströme

Massiver Rückgang des Verkehrsaufkommens

### Klima und Energie



Weitgehende Dezentralisierung der Energieversorgung

Weltweit schneller, konsequenter Umstieg auf erneuerbare Energien

Technologien zur CO<sub>2</sub>-Verwertung finden breite Anwendung

### Gesundheit und Ernährung



Personalisierte Medizin erlebt Durchbruch

Massive Einschränkung der öffentlichen Gesundheitsversorgung

Entstehung neuer Konvergenzmärkte im Ernährungssektor

### Kommunikation/ Sicherheit



Internet der Dinge eröffnet völlig neue Geschäftspotenziäle

Individualisierte Mediennutzung wird zum Standard

Hohe Systemkomplexität – höheres Gefährdungspotential - globales Schadensausmaß

# 02

## Branchenumbrüche

**...vom motorisierten  
Individualverkehr...**





**...zur  
vernetzten  
Mobilitäts-  
dienstleistung**



*„In 20 Jahren werden so viele Autos auf dieser Erde fahren, dass sie garantiert nicht mehr nur mit fossilen Brennstoffen betrieben werden können. Schlicht, weil die Vorräte nicht reichen. Und die Abgase, die ein solcher Fahrzeugbestand mit ausschließlich Verbrennungsmotoren ausstoßen würde, kann sich auch niemand wünschen.“*

*„Mit ziemlicher Sicherheit wird ein großer Teil der neu zugelassenen Fahrzeuge dann von einem Elektromotor angetrieben. Die große Frage ist, wie die Energie gespeichert wird. 2032 werden wir sowohl Elektroautos mit Akku fahren als auch Elektroautos mit einer Brennstoffzelle und Wasserstoff als Energiespeicher. Aber der klassische Verbrennungsmotor wird weiter eine Rolle spielen.“*

Dieter Zetsche (Daimler)

Quelle: Spiegel, 11. Juni 2012



**...vom fossilen  
Großkraftwerk und  
von anonymen  
Stromabnehmern...**



**... zur dezentralen,  
regenerativen Energie-  
erzeugung und zu privaten  
Stromerzeugern sowie  
Kunden**



**Dass wir die Solar-Technik lange  
komplett abgelehnt haben, war aus  
heutiger Sicht ein Fehler.**

Quelle: Süddeutschen Zeitung, Oktober 2012

**„RWE steigt aus dem Neubau von  
Kernkraftwerken komplett aus.“**

Peter Terium (RWE)

Quelle: Süddeutschen Zeitung, Oktober 2012



**... von Oneway-Massenmedien...**





**zur individualisierten, interaktiven,  
zeitunabhängigen und mobilen Multi-  
Channel-Mediennutzung**



**... von PC-Insellösungen**





**... zur allzeit vernetzten  
always-on-Realität des  
Internets der Dinge**

Das Internet der Dinge ist „Treiber  
der vierten industriellen Revolution.“

Henning Kagermann (acatech, Innovationsberater der  
Bundesregierung)

"Irgendwann wird die Technik  
einfach verschwinden.“

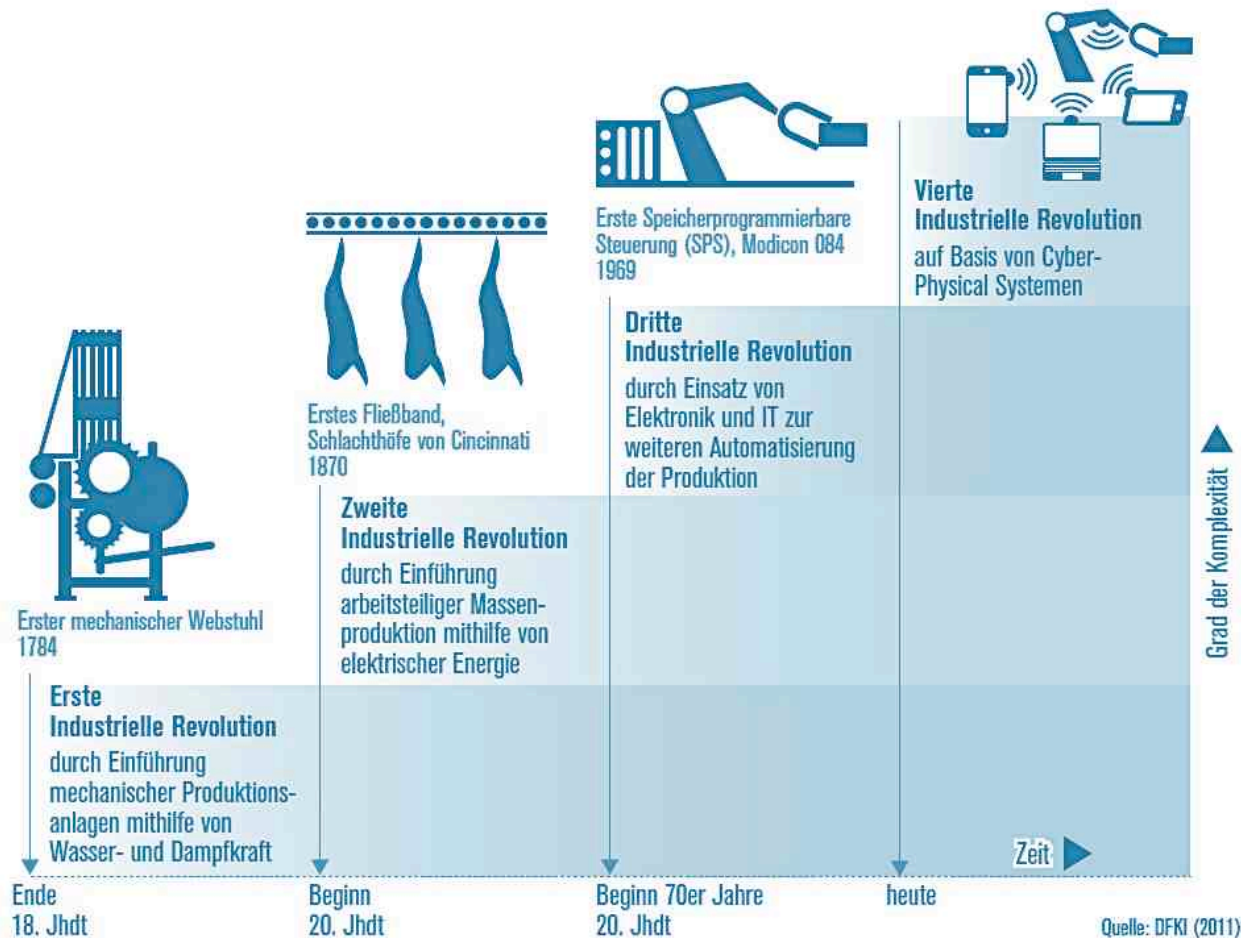
Eric Schmidt (Google)

Quelle: Zeit, 19. Oktober 2012



# Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

## Industrie 4.0



# 03

## Paradigmenwechsel der Wertschöpfung 2030

# Zukunft der Wertschöpfung

## Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

1

**Branchenübergreifendes Kooperationsmanagement wird zum kritischen Erfolgsfaktor**

2

3

4

5



VERNETZUNG IN  
UND ZWISCHEN  
BRANCHEN

KOMPLEXE WERT-  
SCHÖPFUNGSMUSTER

SCHNITTSTELLEN  
MANAGEN

# Zukunft der Wertschöpfung

## Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

1

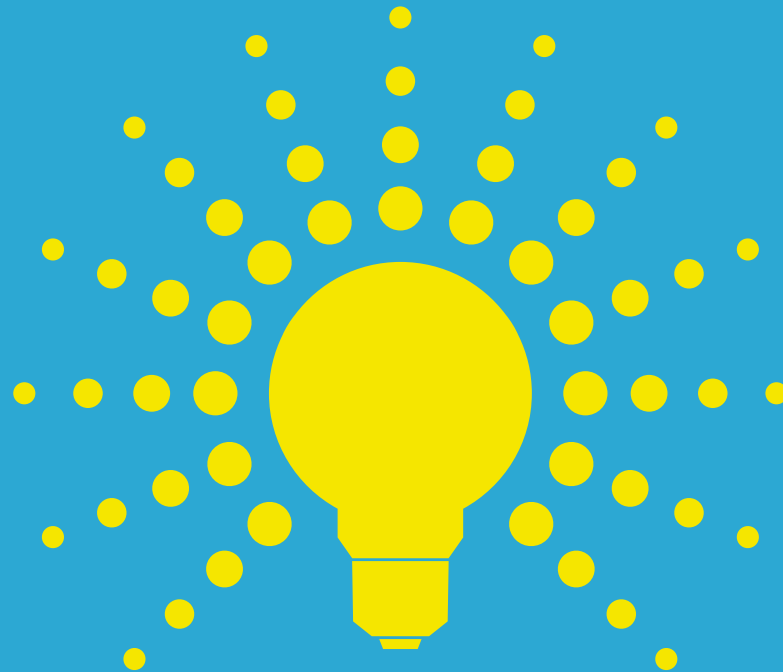
Von der partikularen zur ganzheitlichen Innovation

2

3

4

5



SYSTEMINNOVATIONEN

GESCHÄFTSMODELL-  
INNOVATIONEN

VOM PRODUKT ZUM  
SERVICE

# Zukunft der Wertschöpfung

## Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

1

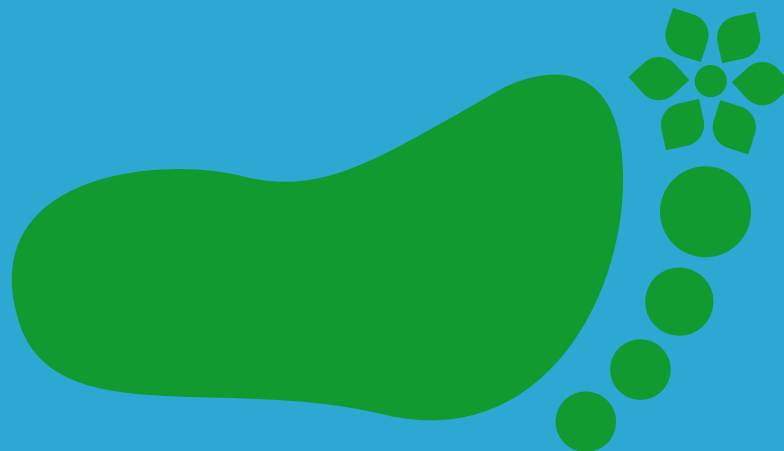
**Nachhaltige Innovationen werden zum zentralen Hebel der Wertschöpfung**

2

3

4

5



NACHHALTIGKEIT  
ALS WACHSTUMS-  
STRATEGIE

DEKARBONISIERUNG  
DER WERTSCHÖPFUNG

BETRACHTUNG VON  
PRODUKTLEBENS-  
ZYKLEN

# Zukunft der Wertschöpfung

## Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

1

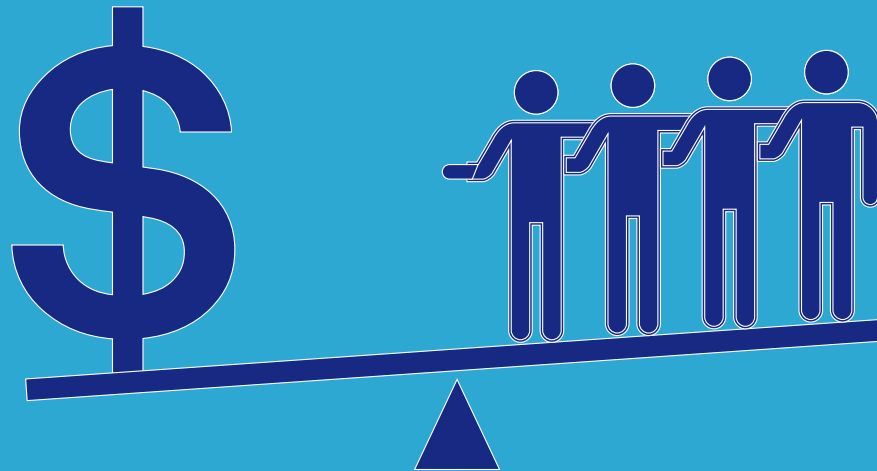
2

3

4

5

### Vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value



LICENCE  
TO OPERATE

GEWINN UND  
GEMEINWOHL

STAKEHOLDER-  
DIALOGUE

# Zukunft der Wertschöpfung

## Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

1

Von klassischen Planungsprozessen zum  
Management und Steuerung von Komplexität

2

3

4

5



VOLATILITÄT  
ALS KONSTANTE

RESILIENZ & NEUE  
RISIKOKULTUR

STRATEGISCHE  
VORAUSSCHAU

## Zentrale Ergebnisse

### Paradigmenwechsel in der Wertschöpfung

>> Bei Großprojekten oder ganz neuen Technologien müssen Staat und Unternehmen jedoch durch Aufklärung für Transparenz sorgen und sich einem echten Dialog und neuen Formen der Beteiligung der Bürger stellen. Die Technologie wird künftig Sprünge machen, die bisherige Werte infrage stellen. Ohne Konsens werden die nicht eingeführt, und Deutschland fällt wirtschaftlich zurück. <<

Henning Kagermann  
Ehemaliger SAP-Chef, acatech-Präsident und Leiter des  
Innovationsdialoges der Bundesregierung,  
wiwo, 22.01.2012



# Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit!

**Klaus Burmeister**  
burmeister@z-punkt.de

Z\_punkt GmbH  
Anna-Schneider-Steig 2  
D-50678 Köln  
Tel.: +49 221 355 534 10