

# GLOBALE WE BETTER BE NICE. LISTE RUNG

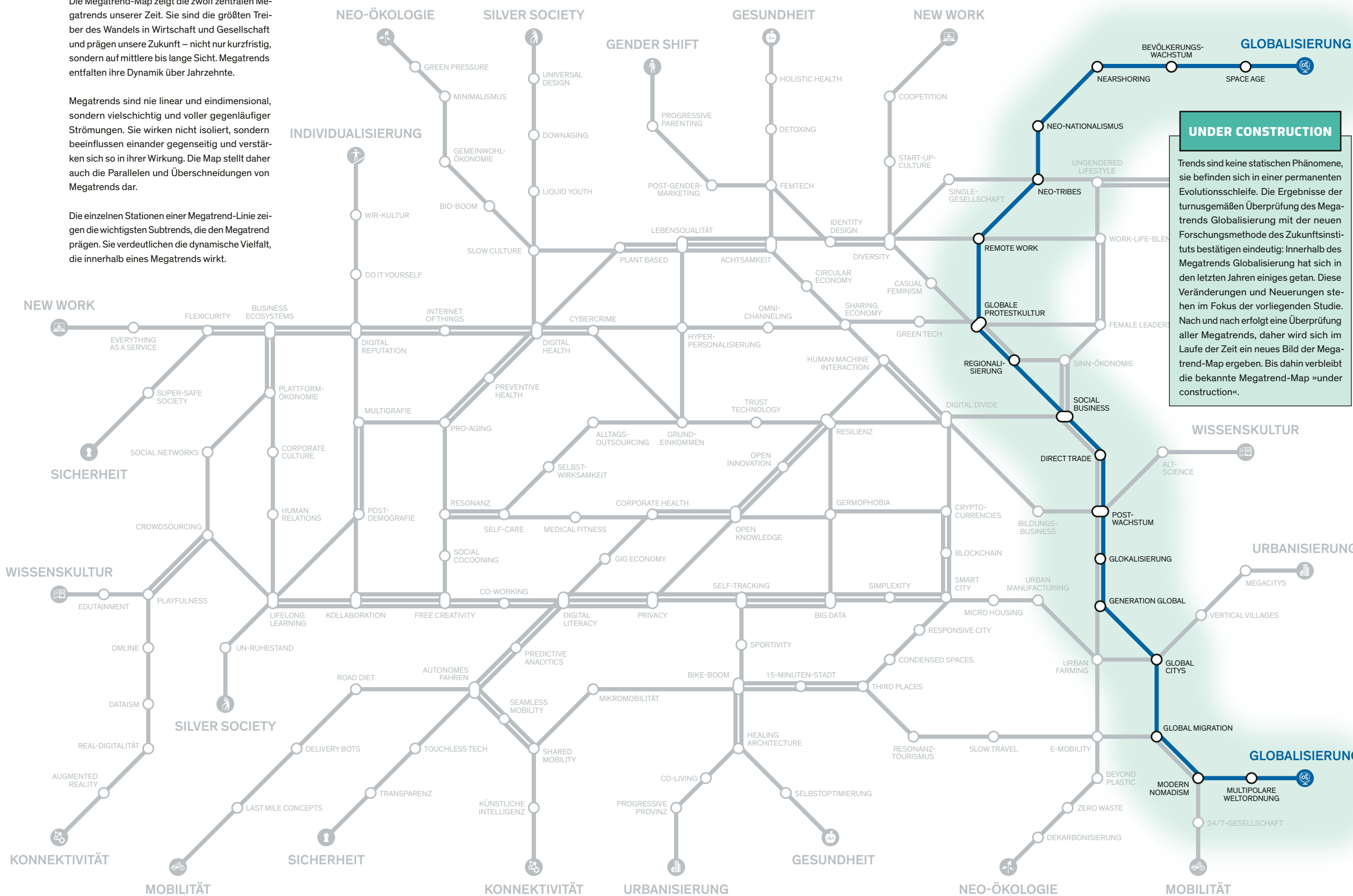
EUROPÄISCHE ZUKUNFTSPOTENZIALE  
IN EINER GLOBALEN WIRTSCHAFT

# MEGATREND-MAP

Die Megatrend-Map zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Sie sind die größten Treiber des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft und prägen unsere Zukunft – nicht nur kurzfristig, sondern auf mittlere bis lange Sicht. Megatrends entfalten ihre Dynamik über Jahrzehnte.

Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielschichtig und voller gegenläufiger Strömungen. Sie wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen einander gegenseitig und verstärken sich so in ihrer Wirkung. Die Map stellt daher auch die Parallelen und Überschneidungen von Megatrends dar.

Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie zeigen die wichtigsten Subtrends, die den Megatrend prägen. Sie verdeutlichen die dynamische Vielfalt, die innerhalb eines Megatrends wirkt.



## UNDER CONSTRUCTION

Trends sind keine statischen Phänomene, sie befinden sich in einer permanenten Evolutionsschleife. Die Ergebnisse der turnusgemäßen Überprüfung des Megatrends Globalisierung mit der neuen Forschungsmethode des Zukunftsinstituts bestätigen eindeutig: Innerhalb des Megatrends Globalisierung hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Diese Veränderungen und Neuerungen stehen im Fokus der vorliegenden Studie. Nach und nach erfolgt eine Überprüfung aller Megatrends, daher wird sich im Laufe der Zeit ein neues Bild der Megatrend-Map ergeben. Bis dahin verbleibt die bekannte Megatrend-Map »under construction«.

# »WE BETTER BE NICE«

## IMPRESSUM

### STUDIE

#### Herausgeber

Zukunftsinstitut GmbH  
Kaiserstr. 53  
60329 Frankfurt am Main  
+49 69 2648489-0  
info@zukunftsinstitut.de

#### Management Board

Harry Gatterer (Geschäftsführung)  
Stefan Tewes (Wissenschaftlicher Direktor)  
Stephanie Gatterer (Kaufmännische Direktorin)  
Marton Liszka (COO)

#### Team

Prof. Dr. Stefan Tewes  
(Leitung Research, Konzeption, Autor)

Harry Gatterer  
(Konzeption, Interpretation, Autor)

Prof. Dr. Benjamin Niestroj  
(Leitung Studie, Data Research, Autor)

Nina Pfuderer  
(Data Research, Autorin)

Constantin Melchers, Helen Keller,  
Gregor Kroismayr, Verena Muntschik,  
Raphael Shklarek  
(Data Research)

Verena Edinger, Julia Pöllmann  
(Informationsdesign)

Marton Liszka  
(Kooperation, Koordination)

Carolin Tewes  
(Marketingstrategie)

Thomas Schrang  
(Plattform)

Christoph Kristandl, Milian Lazarevic,  
Helena Botzenhardt  
(Marketing, Media)

Johannes Kahl, Courtney Gerber  
(Betreuung Expert:innen)

Stephanie Gatterer  
(Kalkulation und Pricing)

### PUBLIKATION

storyboard GmbH  
Wiltrudenstraße 5  
D-80805 München  
www.storyboard.de

#### Geschäftsführung

Marie Bressemer, Christine Fehenberger,  
Dr. Markus Schönmann

#### Team

Barbara Webinger, Carolina Waitzer  
(Projektmanagement)

#### Team

Peter Gaide  
(Redaktionsleitung)

André Bosse, Anna Friedrich,  
Anne Hünninghaus, David Selbach,  
Jeanne Wellnitz  
(Autoren)

Manfred Vighlan  
(Bildredaktion)

Isabella Hager, Hendrike Tesch  
(KI-Bildgenerierung)

Benedikt Eisenhardt  
(Art-Direktion und Gestaltung)

Edda Benedikt  
(Lektorat)

#### Druck

Zarbock GmbH & Co. KG

#### Papier

Respecta 100 Silk FSC Recycled Credit

ISBN 978-3-9825375-1-1  
© Zukunftsinstitut GmbH, Juli 2023  
Alle Rechte vorbehalten.



#### Hinweis zum Gendering

Wir schreiben über Menschen jeden Geschlechts. Um das sprachlich zu markieren, verwenden wir den Gender-Doppelpunkt, neutrale Formen und Doppelformen. Wo eindeutig nur Menschen eines Geschlechts gemeint sind, ist dies kenntlich gemacht.

Es ist Anna Rosling Rönnlund von der Gapminder Foundation, die mit Blick auf die reinen Zahlen sagt: »450 million people in Europe, 4,5 billion people in Asia – we better be nice.« Mit anderen Worten: Wir befinden uns in einer neuen, globalen Wirklichkeit. Die lang gehegte Idee einer europäischen Vorreiterrolle bröckelt in vielen Bereichen. Nicht umsonst kommt man mit der Sichtung der Forschungsergebnisse dieser Studie zu dem Schluss: Europa ist im globalen Vergleich regelrecht erschöpft (siehe Kapitel Erschöpftes Europa, S. 22). Wir brauchen daher ein mentales Reframing unserer eigenen Sicht auf Europa und dessen Rolle in der Welt. Dabei wird klar: Es reicht nicht aus, nur nett zu sein – aber ein Anfang ist es immerhin.

Im Megatrend Globalisierung zeigen sich Potenziale und Chancen. Als Zukunftsgestalter und Zukunftsgestalterinnen interessieren wir uns natürlich genau dafür. So haben wir uns auch der Frage globaler Entwicklungen genähert: Welche Handlungsräume und welche Trends daraus gibt es, in denen das Potenzial einer gelungenen Zukunft steckt? Um diesen Wirkkräften auf den Grund zu gehen, brauchen wir vorher aber noch ein paar Klarheiten. Zum Beispiel eine Ahnung von dem, was Globalisierung eigentlich ist.

In den 1990er-Jahren dachten viele noch, dass wir das Ende der Geschichte erreicht hätten\*. Das »Böse« in Form der ehemaligen Sowjetunion war besiegt – nun sollten sich die Prinzipien des Liberalismus in Form von Demokratie und freier Marktwirtschaft endgültig überall durchsetzen. Der Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft in Frieden und Freiheit stand scheinbar nichts mehr im Wege.

Im Jahr 2023 aber scheint wenig von der Euphorie geblieben zu sein. Eine ausführliche Aufzählung der einzelnen und sich kumulierenden Krisen und Probleme der letzten drei Jahrzehnte möchten wir Ihnen an dieser Stelle ersparen.

Es bleibt das Gefühl, dass unsere Zukunft in den vergangenen Jahren keine bessere geworden ist. Die Globalisierung als Megatrend ist eng verwoben mit diesen Entwicklungen – als Auslöser, als Multiplikator und als Lösung. Es ist zwar klar, dass die Geschichte nicht am Ende ist und sich auch nicht zurückdrehen lässt. Doch der Eindruck nimmt zu, dass sich die Globalisierung zwar nicht im Rückzug befindet, aber jedenfalls neu ausgestaltet werden muss.

Wohin entwickelt sich der Megatrend Globalisierung nun also? Ein Ziel der vorliegenden Studie ist es, auf Basis einer Datentriangulation, mit wissenschaftlich fundierten Methoden ein klares Abbild der aktuellen Trends im Kontext der Globalisierung zu zeichnen. Dabei sollen ideologische Filter oder Wunschvorstellungen möglichst ausgeblendet werden, um ein unverzerrtes Bild auf die (globale) Wirklichkeit zu erhalten. Als ein erstes Ergebnis ist bereits zu sehen, dass sich die Megatrend Map »under construction« befindet – einmal mehr hat sich gezeigt, dass Trends keine statischen Phänomene sind. Viele Beobachtungen haben sich zu neuen, wirkmächtigeren Trends verdichtet, und neue Tendenzen sind hinzugekommen. Auch müssen die Abhängigkeiten und Interaktionen mit anderen Megatrends neu vermessen werden.

Insbesondere soll diese Studie als Orientierungshilfe für Entscheiderinnen und Entscheider dienen, um in globalen Trends neue Wege zu entdecken. Darüber hinaus werden die Inhalte der Studie ergänzt um ein digitales Angebot, das Megatrend Studio Globalisierung, welches einen besonderen Fokus auf konkrete Handlungsfelder sowie die praktische Zukunftsplanung für Organisationen legt.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Studie – und viel Erfolg beim Gestalten Ihrer Zukunft!

Herzlich

Prof. Dr. Stefan Tewes

Prof. Dr. Benjamin Niestroj

\*Fukuyama, F. (1992). The End of History and the Last Man.

# INHALT

Megatrend-Map  
Impressum

Umschlag  
2

## EINLEITUNG

EDITORIAL

GLOBALISIERUNG DEFINIERT

*Einführung in den Megatrend*

TREND-GLOSSAR

*Ein kompakter Überblick über die wichtigsten  
Trendbegriffe*

ZUKUNFT SICHTBAR MACHEN

*Unsere Methodik*

## VERTIEFUNG



3  
6  
10  
16

ERSCHÖPFTES EUROPA 22

*Keine Zeit zum Ausruhen*

EXKURS **Geopolitik und Optimismus** 31



RISE OF CHINA 32

*Ein Land zwischen Isolation und Omnipräsenz*

INTERVIEW mit **Diana Kisro-Warnecke** 40



FREUNDSCHAFT PLUS 42

*Neue Handelspartnerschaften*

EXKURS **Die vernetzte Nation** 51



DEPENDIBILITÄT 52

*Es werde System*

INTERVIEW mit **David Schulze** 58



JETZT ABER RICHTIG 60

*Eco Proposition wird zur neuen Value Proposition*

INTERVIEW mit **Michael Roos** 69



SMART INNOVATIONS 70

*Daten, KI & Co. transformieren die Welt*

EXKURS **Die Digitalisierung des Geldes** 78

INTERVIEW mit **Deepa Gautam-Nigge** 84

## EINORDNUNG

FAZIT

*Raus aus der Erschöpfung, rein ins Handeln*

86

Das Expert:innen Panel

Quellenverzeichnis

Über das ZI

92

93

94

# GLOBA LLISIE RUNG DEFI NIERT

EINFÜHRUNG

IN DEN MEGATREND

Ob in Wirtschaft, Politik oder den Medien: Kaum ein Beitrag oder eine Diskussion über Handel, Finanzen, Digitalisierung oder Mobilität kommt ohne den Begriff Globalisierung aus. Aber was genau ist damit eigentlich gemeint? Eine Definition.

TEXT: ANDRÉ BOSSE

Globalisierung beschreibt den Prozess einer weltweiten Verflechtung verschiedener Akteure, der in den vergangenen Jahrzehnten erheblich an Dynamik gewonnen hat. Immer mehr Menschen, Organisationen und Staaten sind miteinander vernetzt und interagieren. Grund dafür sind zum Teil revolutionäre Fortschritte in den Bereichen Netzwerktechnologie, Logistik und Mobilität. Waren die Menschen in früheren Zeiten fast ausschließlich von Personen und Institutionen auf lokaler und nationaler Ebene abhängig, führt die Globalisierung zu einer Interdependenz zwischen Staaten und Menschen auf der ganzen Welt. Ein Weltereignis wie die Corona-Pandemie hat uns diese Vernetzung und Abhängigkeit drastisch vor Augen geführt, sowohl was die Ausbreitung des Virus als auch die Entwicklung, Produktion und Verteilung von Impfstoffen betrifft.

## VERNETZTE SYSTEME

Um die weitreichenden Folgen der Globalisierung zu analysieren, ist es sinnvoll, sie zugleich ganzheitlich und differenziert zu betrachten. Ein Modell dafür bietet ein systemtheoretischer Zugang, der mit fünf Subsystemen operiert: Politik, Gesellschaft, Ökonomie, Unternehmen sowie Physische Umwelt.

- Im politischen Subsystem sind die Staaten mit ihren Machtverhältnissen, Verfassungen, Freiheiten, Interessen, Bürokratien und Rechtssystemen die zentralen Akteure.
- Gesellschaft beinhaltet die soziale Struktur, die durch Aspekte wie Klassen- und Milieu-Unterschiede, Werte, Religiosität oder ethnische Vielfalt gestaltet wird.
- Das Subsystem Ökonomie wird vor allem von den verschiedenen ökonomischen Ordnungen geprägt. Sie bestimmen das Wachstum, die staatliche Preis- und Geldmengenpolitik, die Produktion von Waren und Dienstleistungen sowie den Zugang zu Ressourcen.
- Im Subsystem Unternehmen sind die Branchen und die dort tätigen Unternehmen die

bestimmenden Einflussgrößen, die Kernfragen lauten: Wie verstehen die Unternehmen Management und Wettbewerb, welche Entscheidungen treffen sie, wie gestalten sie ihre Lieferketten?

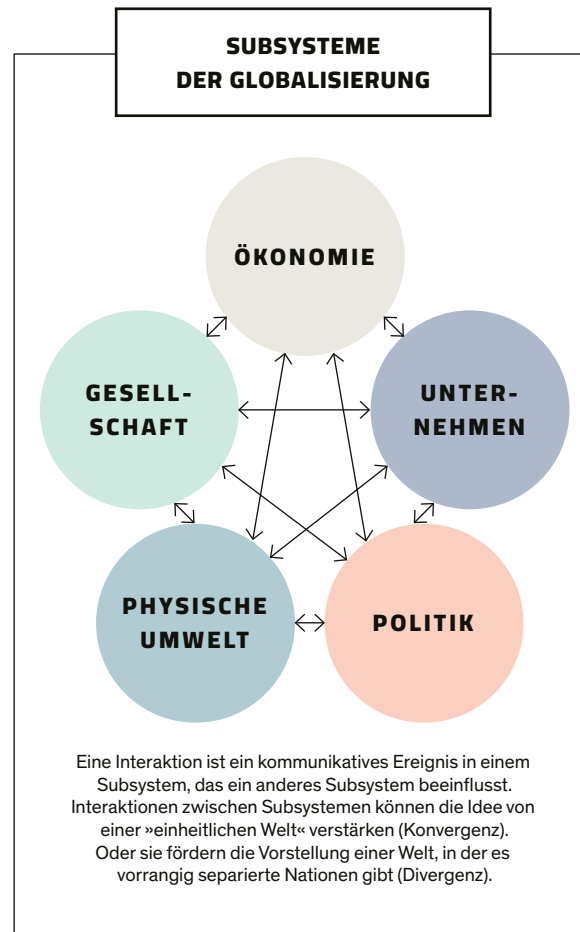
- Die Physische Umwelt steht als Subsystem für nicht-organische Faktoren wie Landmassen, Bodenschätze, Wasser oder die Atmosphäre, aber ebenso für nicht-menschliche Organismen wie Pflanzen und Tiere. Hierzu gehören auch technologische Aspekte, wie Grundlagenwissen und -forschung sowie Innovationen.

Ändert sich in einem dieser fünf Systeme mit Blick auf die Globalisierung auch nur ein Baustein, werden davon auch alle anderen Systeme beeinflusst. Ein Beispiel ist der Fund von Vorkommen Seltener Erden im Norden Schwedens: Ein solches Ereignis, man spricht auch von einer Interaktion innerhalb des Systems Physische Umwelt, wirkt sich augenblicklich auf die Systeme Unternehmen, Politik, Ökonomie und Gesellschaft aus.

#### DYNAMISCHE INTERAKTIONEN

Systeme beeinflussen sich durch Interaktionen gegenseitig, die Dynamik der Globalisierung ändert sich deshalb ständig. Es gibt Interaktionen, die Neues entstehen lassen – zum Beispiel globale Allianzen zum Klimaschutz – oder alte Verbindungen kappen. Manche Interaktionen sind formal und spezifisch, zum Beispiel in Form von Gesetzen. Andere haben einen informellen oder spontanen Charakter – wie es bei dem Tanker der Fall war, der im Suezkanal feststeckte und damit den weltweiten Warenverkehr für einige Tage stoppte.

Der große Vorteil des systemischen Blicks auf die Globalisierung ist es, Ursache und Wirkung



von Ereignissen sichtbar zu machen. Um beim Beispiel des Tankers zu bleiben: Die unglückliche Querlage des Schiffs war die primäre Ursache dafür, dass deutsche Unternehmen wegen fehlender Materialien ihre Produktion pausieren mussten (Ökonomie), in den Baumärkten die Gartenmöbel »Made in China« fehlten (Unternehmen) und sich an beiden Seiten des Suez-Kanals Hunderte Tanker stauten (Physische Umwelt). Andere Subsysteme beschäftigten sich schon bald damit, die Folgen solcher spontaner Ereignisse in Zukunft abzumildern: Interessenverbände suchten nach alternativen Handelsrouten (Politik), Ökonomen warnten davor, sich von sensiblen weltweiten Lieferketten abhängig zu machen (Ökonomie).



Bild: Midjourney

#### KONVERGENZ UND DIVERGENZ

Die Dynamik, die sich aus den Interaktionen ergibt, kann in bestimmte Richtungen weisen. Sie kann den Gedanken einer »Welt als eins« verstärken und eine Annäherung von Akteuren oder Ländern fördern, dann spricht man von Konvergenz. Sorgt die Dynamik dagegen dafür, dass sich die Nationen oder Regionen separieren, nennt man diesen Effekt Divergenz. Möglich ist es, dass die Konvergenz in einem Bereich Divergenzen in einem anderen auslösen kann. Erkennbar ist dies beim russischen Angriff in der Ukraine: Während sich Russland von den Staaten des Westens separiert hat und sich nun möglichen neuen Partnern wie China zuwendet, gewinnt das Militärbündnis der NATO bei den westlichen Staaten an Größe und Bedeutung. Gleichzeitig verhalten sich andere Mächte wie Indien oder Brasilien eher neutral.

Ereignisse wie die weltweite Erschütterung des Finanzsystems oder die Pandemie haben gezeigt, dass die Folgen krisenhafter Interaktionen gewaltig sein können. Staaten, Unternehmen und Gesellschaften haben gelernt, wie wichtig es ist, sich gegen unvermeidliche systemische Unsicherheiten der Globalisierung abzusichern. Beispiele für solche Maßnahmen sind die Strategie der deutschen Regierung, sich bei der Energielieferung stärker zu diversifizieren, oder der Ansatz von Städten, autark Energie zu gewinnen, Lebensmittel anzubauen und herzustellen. Solche Bestrebungen schwächen den Prozess der Globalisierung jedoch nicht, sondern erweitern ihn um die wichtige Dimension der Risikoabwägung.

## UNSERE METHODIK

Grundlage der Megatrend-Forschung des Zukunftsinstituts ist eine einzigartige wissenschaftliche Vorgehensweise. Sie ermittelt Trends und identifiziert Handlungsfelder für Organisationen und Unternehmen. So gehen wir dabei vor.

# ZUKUNFT

## SICHTBAR MACHEN

# MEGATREND RESEARCH

## WAS SIND MEGATRENDS?

Megatrends sind tiefgreifende, langfristige und weltweit wirksame Veränderungsbewegungen, die durch eine Vielzahl von Faktoren und Wechselwirkungen getrieben werden. Als Modell für den Wandel der Welt machen sie hochkomplexe und vielfältige Entwicklungen der Gesellschaft greifbar und verständlich. Im Kontext des Megatrend Research sind insbesondere vier Kriterien relevant: Megatrends zeichnen sich durch eine **Dauer** von mehreren Jahr-

zehnten aus und wirken in alle gesellschaftlichen Bereiche (**Ubiquität**). Auch wenn sie nicht überall gleich stark ausgeprägt sind, lassen sie sich früher oder später überall auf der Welt beobachten (**Globalität**). Zudem sind Megatrends vielschichtige und mehrdimensionale Trends, die durch eine hohe Veränderungsdynamik und starke Wechselwirkungen geprägt werden (**Komplexität**).



## 01 SAMPLING 4x4-MATRIX

Der Megatrend Research Prozess startet mit der ersten Datenerhebung. Ziel ist es, die Datengrundlage für die PWLG-Netzwerkanalyse zu erhalten.

## 02 PWLG-NETZWERKANALYSE

Die Netzwerkanalyse dient zur Analyse der Handlungsfelder. Ein Handlungsfeld ist ein verdichtetes Bündel an Veränderungsbewegungen und entfaltet – gegensätzlich zur isolierten Betrachtung von Trends – eine ganzheitliche Wirkung.

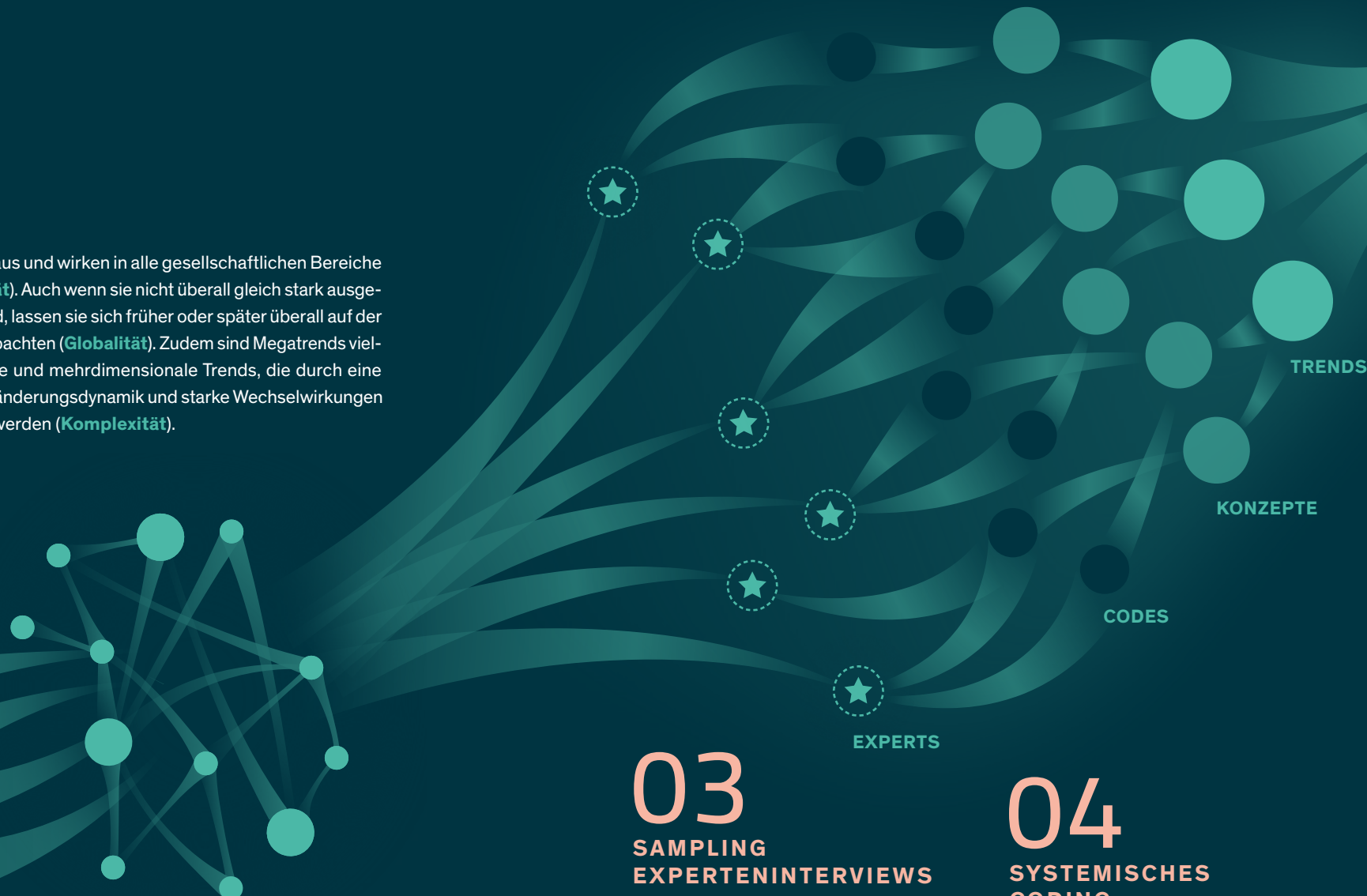
## 03 SAMPLING EXPERTENINTERVIEWS

Die Experteninterviews zielen darauf ab, tiefgehendes Wissen von den Experten zu erhalten. Ein Experte ist jemand, der Verantwortung für Problemlösungen übernimmt oder einen exklusiven Zugang zu Informationen hat und durch umfassendes Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen in seinem Fachgebiet fundierte Urteile trifft, Probleme löst, als Autorität anerkannt wird und anderen Anleitung und Orientierung bietet.

## 04 SYSTEMISCHES CODING

Das systemische Coding zielt ab auf die Identifikation von Subtrends des analysierten Megatrends. Hierzu wird ein dreistufiges Verfahren durchgeführt:

- 1. Identifikation von Codes:** Benennungen oder kurze Phrasen, die ein bestimmtes Thema, einen relevanten Punkt oder eine Emotion repräsentieren.
- 2. Ermittlung von Konzepten:** Diese repräsentieren zusammengehörige Phänomene, Ideen und Elemente.
- 3. Benennung von Trends (Trendnarration):** Trends sind zu beobachtende, gesättigte Entwicklungstendenzen.



## PRÜFUNG DER GÜTEKRITERIEN

Die Güteprüfung zielt auf die Qualitätssicherung der Erkenntnisse ab und umfasst sowohl wissenschaftliche als auch systemische Kriterien.

- ✓ Systemdenken
- ✓ Konzentration auf Gegenstandsangemessenheit
- ✓ Data Triangulation
- ✓ Theoretische Sättigung
- ✓ Konstruktvalidität
- ✓ Praktische Signifikanz
- ✓ Intersubjektive Nachvollziehbarkeit
- ✓ Exaktheit der Anwendung