



**Scenario Management International**  
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung  
und Strategische Unternehmensführung

# Jahresbericht 2022





# Inhalt

Vorwort ..... Seite 3

Unser Weg in die Zukunftsmeile..... Seite 4

**UNSERE NEUE WELT**

Ukraine Stresstest – Szenarien in Zeiten des Krieges ..... Seite 6

Ukraine-Szenarien ..... Seite 9

Die Zukunft von Drohnen und Kampfrobotern. Seite 12

Szenario-Management bei den Vereinten Nationen: Zukunftsszenarien für die Welt 2045..... Seite 15

Politik 2030plus: Was unsere Gesellschaft in der Zukunft zusammenhält ..... Seite 16

Missionen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft ..... Seite 21

Szenario-Whitepaper: Die Zukunft des Start-Up-Ecosystems in Deutschland ..... Seite 24

**HANDEL, MARKETING & MOBILITÄT**

Denkbare Marketingwelten von morgen ..... Seite 27

Zukunftsstudie mit Sommer & Goßmann: Mediennutzungsverhalten der Zukunft..... Seite 30

Die Zukunft aus der Quarantäne geholt ..... Seite 32

Die zukunftsfähige Stadt..... Seite 34

Transformationspfad Mobilität..... Seite 38

Drei Fragen an: Heinrich Strößenreuther ..... Seite 41

**METHODEN, IDEEN UND PROJEKTE**

Initiative D2030: Von den Grenzen des Wachstums zu Neuen Horizonten ..... Seite 43

Digitalisierungen der Bauindustrie ..... Seite 44

Zukunft des Gesundheitstourismus in Bayern: Kur, Wellness, Fastenurlaub & Co..... Seite 47

Von Szenarien zu quantitativen Marktdaten: Transformationsszenarien der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Niedersachsen..... Seite 50

Auch Zukünfte beginnen mit ersten Schritten.. Seite 54

Szenarien auf neuen Wegen: Die POCO-App ... Seite 56

Die Neuen:  
Eine Strategin und ein Zukunftsforscher ..... Seite 58

TH OWL / VanSelect:  
Die Zukunft des Marktes für Lkw-Aufbauten.... Seite 60

ScMI-Nachrichten ..... Seite 62

Impressum..... Seite 63



## Vorwort:

Das Jahr 2022 hatte es in sich. An seinem Anfang stand in Deutschland die durch Omikron ausgelöste letzte große Corona-Welle. Dem folgte mit dem russischen Angriffskrieg auf die Ukraine am 24. Februar ein historisch einschneidendes Ereignis, das der Bundeskanzler kurz darauf und durchaus treffend als »Zeitenwende« bezeichnet hat – mit einem Ausmaß von Leid und Zerstörung, wie wir es uns zuvor nicht vorstellen wollten. Der »Freedom Day« fand nicht Corona-bedingt in der Kneipe statt, sondern kriegsbedingt auf dem Maidan in Kiew. Auch in Deutschland spürten wir die Folgen – auf der politischen Agenda ebenso wie an der Tankstelle und der Supermarktkasse. Der Begriff der »multiplen Krisen« prägte sich ein. In der ScMI hat uns das Thema »Sicherheit« und »globale Weltordnung« kontinuierlich beschäftigt – daher widmen wir ihm auch einen größeren Abschnitt in diesem Jahresbericht.

Ein zweites Thema hat uns in der ScMI ebenfalls eindringlich beschäftigt. Mit dem Abklingen der Corona-Welle im Frühjahr 2022 waren wir dabei, unsere in den zwei Jahren zuvor häufig leeren Büros wieder stärker zu nutzen – inklusive einer renovierten Dachterrasse. Bis am 20. Mai ein Tornado unsere Geschäftsräume nahezu vollständig zerstörte. Wenigstens war an diesem Freitagabend niemand mehr im Office, so dass es bei Sachschäden blieb. In den Folgetagen haben wir eine große Welle an Solidarität und Hilfsbereitschaft erfahren dürfen. Daher wollen wir an dieser Stelle noch einmal ein herzliches »Danke« sagen. Ein knappes Jahr und zwei »Notbüros« später, schlagen wir in der Zukunftsmeile 2 in Paderborn unsere neuen Zelte auf: innovativ, modern und flexibel zwischen »Virtual Company« und persönlicher Interaktion.

Beim Rückblick auf dieses mehrfach disruptive Jahr 2022 ist uns zudem aufgefallen, wie vielfältig und breit die Zukunftsthemen wieder gewesen sind. Daher freuen wir uns, Sie wieder auf eine Reise ins Morgen mitzunehmen – von Ukraine-Stresstest bis Politiksznarien, von Marketing und Mobilität bis zu Bauen, Anbauen und Gesundbleiben. Im neuen Jahr werden wir die zahlreichen Krisen natürlich weiter im Auge behalten, aber auch die positiven Zukünfte, die uns Mut machen und motivieren.

**Dr. Alexander Fink, Hanna Jürgensmeier und Jens-Peter Kuhle**





den folgenden Lockdown-Monaten haben wir dann gelernt, viele Diskussions-, Lern- und Abstimmungsprozesse in virtuellen Meetings und Workshops durchzuführen.

In den kontaktreduzierten Zeiten zwischen den Lockdowns sind wir einer sehr einfachen Regel gefolgt: „Jeder arbeitet dort, wo er es am besten kann.“ Für die meisten Beraterinnen und Berater wurden Home-Office und virtuelles Arbeiten zum „New Normal“, während vor allem unsere Teamassistentin Gilla Huthmacher vom zeitweise ziemlich leeren Büro aus die Organisation am Laufen hielt. Natürlich haben wir auch immer wieder diskutiert, wann wer wieder ins Büro kommt, und wie wir unsere Räume an die neue Wirklichkeit anpassen sollten. Im Frühjahr 2022 gab es dann die ersten regulären Meetings, auch auf unserer neuen und gerade renovierten Dachterrasse. Diese Entwicklung endete allerdings abrupt.

Am 20. Mai 2022 wurde die Stadt Paderborn von einem verheerenden Tornado getroffen, der großen Schaden verursachte. Der Wirbelsturm, der sich unerwartet schnell bildete, hatte Windgeschwindigkeiten von mehr als 300 km/h und hinterließ im Stadtgebiet eine Spur der Verwüstung: Bäume wurden entwurzelt, Autos umgeworfen und zahlreiche Gebäude wurden beschädigt oder zerstört. In der schmalen Schneise, die der Tornado nahm, lag auch das Gebäude der Mettenmeier-Gruppe in der Klingenderstraße, in dem die ScMI seit 1999 ihren Firmensitz hat.

## Nach Lockdown und Tornado

# Unser Weg in die Zukunftsmeile

**Die ScMI AG hat ein neues Zuhause. In der Zukunftsmeile in Paderborn. Sehr viel treffender könnte man sich die Adresse für uns auch nicht ausdenken. Wie aber kam es dazu? Gut drei Jahre liegen zwischen dem Beginn der Corona-Pandemie und dem neuen Quartier. Drei Jahre, die unsere Art zu Arbeiten deutlich verändert haben – oder auch wieder nicht.**



Auch wenn wir diesen Lockdown nach wenigen Tagen aufheben konnten, so zeichneten sich bereits in diesen ersten Tagen erste Grundlagen unserer virtuellen Unternehmenskultur ab: Direkte, schnelle Kommunikation (gepaart mit kaum für möglich erachteter Pünktlichkeit) und stets genügend Raum für persönlichen Austausch. In

Im März 2020 gab es bei der ScMI AG einen ersten, internen Lockdown – ausgelöst durch einen ersten Corona-Verdachtsfall im Umfeld einer Mitarbeiterin. Dass wir genau einen (!) Tag vorher unser Konzept für diesen Fall durchgearbeitet hatten, war vielleicht mehr glücklicher Zufall – aber der ist ja bekanntlich nicht ganz unwichtig.



Die ersten Bilder und Nachrichten erreichten uns am späten Freitagnachmittag. Die umgehende Inspektion zeigte das Ausmaß der Schäden in den Geschäftsräumen: das Dach war komplett abgedeckt, Wände umgestürzt, das Mobiliar zertrümmert, Unterlagen kilometerweit verweht. Was man aber kaum glauben konnte: im Serverraum, dessen Außenwände weiterhin standen, lief die IT weiterhin einwandfrei. Mit allerlei Platten und Decken wurden die Systeme gegen den weiterhin starken Regen abgesichert, bis der Serverschrank am nächsten Tag ins Erdgeschoß versetzt werden konnte. Und ... natürlich war es das Wichtigste, dass zu der Zeit des Tornados niemand mehr im Gebäude war (und auch insgesamt in Paderborn keine Todesopfer zu beklagen waren).

In den folgenden Tagen wurde das Büro – oder das, was davon übriggeblieben war – vorsichtig durchsucht. Manch wichtige Unterlagen konnten noch gesichert werden. Gleichzeitig haben wir die Bilder über unsere Social-Media-Kanäle geteilt: mehr als 57.000 Klicks und fast 400 Reaktionen auf einen einzigen Post. Viel wichtiger war uns aber die übergroße Hilfsbereitschaft, die uns sofort signalisiert wurde – von Kunden und Partnern, auch von Wettbewerbern – und ebenso aus Paderborn wie von sehr weit weg. Hätte es noch mehr zum Auf- und Wegräumen gegeben, wir hätten auf sehr viele Hände zählen können. Und das ist gut zu wissen. Besonders erwähnen möchten wir die große Unterstützung durch die Mettenmeier-Gruppe, die nicht nur unserem Server, sondern auch uns in den folgenden Monaten spontan und reibungslos geholfen hat.

Parallel zu den Aufräumarbeiten ging das Projektgeschäft der ScMI nahezu



unbeeinflusst weiter. Dies machte uns klar, wie weit wir in den zwei Jahren zuvor bereits zu einer „Virtual Company“ geworden waren. Trotzdem waren die Fragen aus dem Frühjahr ja nicht verschwunden: Wie viel Real-Life-Interaktion möchten wir? Wieviel Innovation kann virtuell erfolgen? Für welche Aktivitäten brauchen wir welche Art von Räumen? Wie organisieren wir unser hybrides Arbeiten? Zugegeben: keine dieser Fragen ist abschließend beantwortet. Aber das deckt sich wohl mit den Erfahrungen, die wir von Kunden- und Partnerseite hören – egal ob bei Google in Hamburg, beim Mittelstand in Baden-Württemberg oder beim Startup in Berlin. Also bedarf es neuer Flexibilität – und gleichzeitig eines neuen Impulses. Den setzen wir jetzt, mit den neuen Räumen der ScMI AG in der Zukunftsmeile 2.

Damit kehrt die ScMI AG nach 25 Jahren an ihre alte Heimstätte zurück – ist sie doch 1998 als Spin-Off aus dem Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn entstanden. Im dortigen Arreal befinden sich neben der Zukunftsmeile 2 zudem das Fraunhofer-Institut für Entwurfstechnik Mechatronik (IEM), die Fachhochschule der

Wirtschaft (FHdW) und mit dem Heinz Nixdorf MuseumsForum das weltgrößte Computermuseum und zudem ein lebendiger Veranstaltungsort, in dem auch die ScMI gegründet wurde.

Mit dem Einzug in der Zukunftsmeile 2 wird die ScMI AG auch Mitglied des Software Innovation Campus Paderborn (SICP), einem interdisziplinären Forschungs- und Innovationsverbund, in dem Unternehmen und Wissenschaft digitale Innovationen gemeinsam erforschen und umsetzen. Dabei werden im SICP Lösungen für völlig neuartige Herausforderungen in unserer digitalen Gesellschaft entwickelt, aber auch anwendungsnahe Konzepte und Systeme effizient, sicher und skalierbar umgesetzt.



Im 2021 fertiggestellten Gebäude Zukunftsmeile 2 (ZM2) wurde ein Forschungscampus realisiert, auf dem digitale Innovationen durch eine enge Vernetzung von Wissenschaft und Unternehmen besonders effektiv und agil entwickelt werden. Gemeinsame Projekträume, Co-Working-Spaces und Break-Out-Zonen sorgen für interdisziplinären Austausch. Wir freuen uns, als ScMI AG dabei zu sein.





# Szenarien in Zeiten des Krieges

Noch vor Kurzem schien es, als sei die Epoche der Staatenkriege zu Ende – zumal und insbesondere in Europa. Mit dem Ukraine-Krieg ist diese vermeintliche Gewissheit überholt. Wir spüren die Zunahme der Ungewissheit – und dass, nachdem die Klimakrise und die Corona-Pandemie ebenfalls wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Grundfesten erschüttert haben. Umso dringender stellen sich Fragen an die Zukunftsforschung: Wie sollen wir mit der hohen Ungewissheit umgehen? Welche Szenarien gibt es, welche sind relevant – und wie können wir mit ihnen arbeiten? Und insbesondere: Was bedeutet der Ukraine-Krieg für unserer Zukunft?

Mit dem Krieg in der Ukraine, der Klimakrise und der Corona-Pandemie überlagerten sich 2022 drei nicht nur strukturelle, sondern zumindest partiell auch existenzielle Krisen. Im Alltag

und in der Öffentlichkeit aber drängte sich stets eine dieser Krisen nach vorne und verdrängte die anderen aus der Wahrnehmung. Aus der Sicht eines Zukunftsforschers ist es sinnvoll, sich zunächst die drei aktuellen Krisen und die dabei wirksamen Zukunftsinstrumente noch einmal zu vergegenwärtigen:

(1) Die **Klimakrise** ist eine seit mehreren Jahrzehnten bekannte und bestens erforschte Bedrohung. Während sich der Club of Rome-Bericht »Die Grenzen des Wachstums« gerade zum fünfzigsten Mal jährt, existieren heute vielfältige und sehr langfristige Szenarien und Simulationen. Entsprechend der Sachstandsberichte des IPCC ist es

extrem wahrscheinlich, dass die seit dem 19. Jahrhundert beobachtete Erderwärmung zu einem großen Teil vom Menschen verursacht wurde. Die aktuellen Diskussionen drehen sich also vor allem darum, wer wie und wie schnell auf diese Bedrohung reagieren sollte.

(2) Der Beginn der **Corona-Pandemie** kann demgegenüber relativ gut auf den Dezember 2019 terminiert werden, als im chinesischen Wuhan der Ausbruch einer neuen Lungenentzündung mit noch unbekannter Ursache bestätigt wurde. Im Verlauf der Pandemie gab es immer wieder kurzfristige Szenarien, in denen Pandemieverläufe und wirtschaftliche Konsequenzen vorausgedacht wurden. Mittel- und langfristig ging es vor allem darum, die Folgen der Pandemie für Gesellschaft und Wirtschaft zu untersuchen – im Rahmen von Betrachtungen zum »New Normal« oder der Entwicklung von Post-Corona-Szenarien. Hinzu kommt die Frage, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um zukünftig den Ausbruch weiterer Pandemien frühzeitig zu verhindern.

(3) Der **Kriegsbeginn in der Ukraine** wird auf den 24. Februar 2022 datiert, denn hier begannen die Kampfhandlungen an mehreren Fronten mit einem großangelegten Überfall

Russlands auf die Ukraine. Eine ebenfalls plausible Sichtweise ist es, dass der ukrainisch-russische Krieg bereits 2014 mit der völkerrechtswidrigen Annexion der ukrainischen Halbinsel Krim und dem Einmarsch russischer Streitkräfte begonnen hat. Auch hier dominieren – ähnlich wie während der Corona-Pandemie – eher kurzfristige Szenarien über den militärischen Verlauf des Kriegs und mögliche politische Lösungen.

Mögen die Charakteristika noch so unterschiedlich sein, keine der drei Krisen war ein »schwarzer Schwan«, sondern alle wurden vorausgedacht. Offensichtlich ist dies bei der Klimakrise, über die seit Jahrzehnten geforscht und berichtet wird – auch wenn sich der Begriff selbst erst in den vergangenen Jahren anstelle harmlos klingender Bezeichnungen wie Klimawandel oder Klimaveränderung durchsetzt. Auch der Corona-Kri-

se gingen entsprechende Warnungen voraus:

**»Wenn etwas in den nächsten Jahrzehnten über zehn Millionen Menschen tötet, dann wird es höchstwahrscheinlich ein hochansteckendes Virus sein und kein Krieg. Keine Raketen, sondern Mikroben. Ein Grund dafür ist unter anderem, dass wir viel in nukleare Abschreckung investiert haben. In ein System, das eine Epidemie aufhält, haben wir aber nur sehr wenig investiert. Wir sind für die nächste Epidemie nicht gewappnet.«**  
Bill Gates, 2015



The screenshot shows the ScMI AG website. At the top, there is a navigation bar with links for 'Startseite', 'Referenzen', 'Keynotes', 'Publikationen', and 'Blog'. The main header features the ScMI logo and the text 'ScMI AG'. Below this, a dark box contains the text: 'Mit dem Szenario-Management™ unterstützen wir Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung von Zukunftsszenarien und deren Anwendung in Strategie-, Innovations- und Veränderungsprozessen.' A navigation menu below the header includes 'Szenarien', 'Strategie', 'Change', 'Innovation', 'Software', 'Studien', and 'Unternehmen'. A section titled 'Wir machen Zukunft gestaltbar.' includes the text 'ScMI steht für Szenario Management International. Wir sind eine 1998 gegründete'. Below this, a section titled 'Eine kleines Zeichen' contains the text: '24 Jahre war Orange die dominierende Farbe auf der Homepage der ScMI AG. Am 25. Februar 2022 – einen Tag nach dem russischen Überfall auf die Ukraine – haben wir spontan unser Farbschema geändert. Seither drücken die Farben Blau und Gelb unsere Solidarität mit der um ihre Freiheit kämpfenden Ukraine aus. Gewiss, das ist nur ein kleines Zeichen. Aber eines, dass wir so lange beibehalten wollen, wie solche Zeichen notwendig sind. Slava Ukraini.'



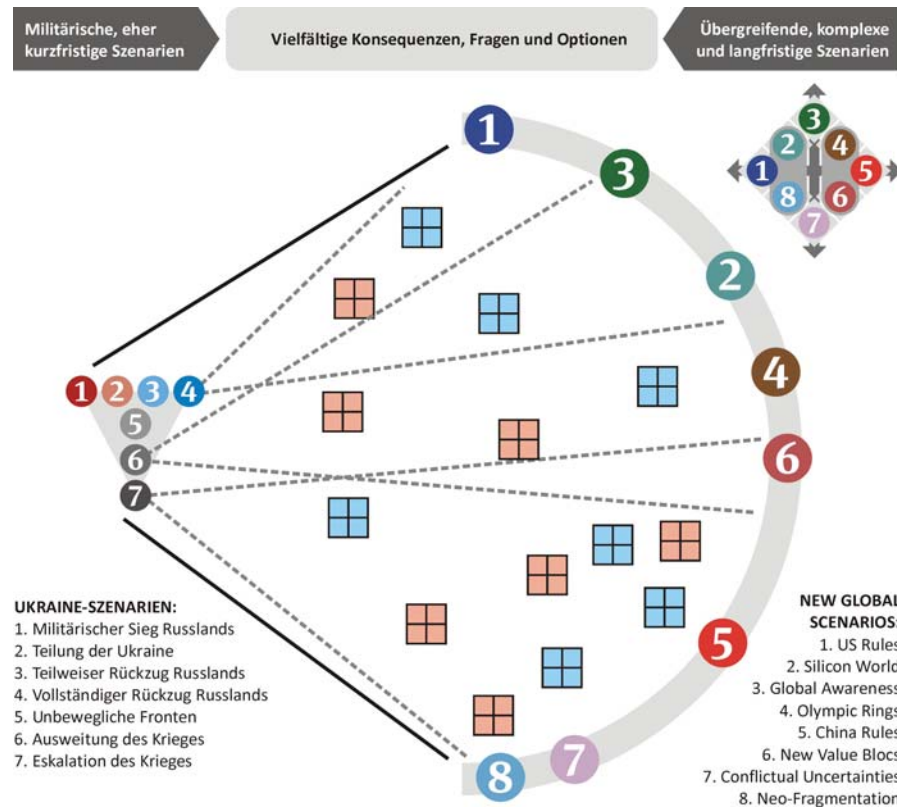
Der Ukraine-Krieg ist ein weiteres Beispiel dafür, dass mahnende Stimmen häufig überhört werden. Ein prägnantes Beispiel ist das Szenario »Die Niederlage Europas«, welches Julian Lindley-French, John R. Allen und Frederick Ben Hodges schon 2021 in ihrem Buch »Future War« beschrieben haben. Es beschreibt zwar keinen Überfall auf die Ukraine, wohl aber die Dynamik einer Auseinandersetzung zwischen dem Westen und Russland.

### Der Ukraine-Krieg und das Zukunftsdenken

Der für die allermeisten überraschende Überfall Russlands auf die Ukraine hat uns in eine nochmals ungewissere Welt versetzt, in der es naheliegender ist, der Ungewissheit mit Hilfe alternativer Szenarien zu begegnen. Daher fanden sich in Zeitungen, Magazinen und Blogs bereits kurz nach Kriegsbeginn eine Vielzahl von Szenarien, die allerdings zumeist militärisch geprägt und aus Sicht der Zukunftsforschung eher kurzfristig sind. In der ScMI haben wir diese Szenarien aufgegriffen, geclustert und zu eigenen, kurzfristigen Ukraine-Szenarien zusammengefasst (siehe Kasten auf Seite 9).

Über diese militärisch geprägten Szenarien hinaus wurden aber schnell auch mittel- und langfristige Zukunftsfragen gestellt: Wie könnte ein Russland nach dem Krieg aussehen? Wie geht es mit den westlichen Sanktionen weiter? Wie könnte die Ukraine nach dem Krieg wiederaufgebaut werden? Die meisten dieser Fragen ließen sich 2022 und lassen sich auch heute schon deswegen nicht beantworten, weil sie vom militärischen Verlauf des Krieges, und damit vom Eintreten oder Nicht-Eintreten der kurzfristigen Szenarien abhängen. Barry Pavel, Peter Engelke und Jeffrey Cimmino sprechen vom »Nebel des Krieges«, der die Sicht auf die Zukunft verstellt.

Dennoch können wir durch diesen Nebel hindurchsehen und – in Abhängigkeit bestimmter kurzfristiger Szenarien – erste Fragen stellen und konkretere Möglichkeiten durchdenken. Die Frage lautet dann: »Wie könnte es weitergehen, wenn ... ?«: Was könnte es für Russland bedeuten, wenn es



den Krieg verliert? Wie könnte die Integration der Ukraine in die Europäische Union aussehen, wenn es den Krieg gewinnt? Wie könnte sich die NATO verändern, wenn der Krieg noch lange weitergeht? Die Antworten auf diese Fragen führen in einen immer breiteren Möglichkeitsraum, der nun auch Entwicklungen enthält, die noch vor Kurzem als »Wild Cards« weitgehend unbeachtet geblieben waren.

Solche langfristigen Perspektiven sind das Kerngeschäft der ScMI AG. Daher haben wir 2021 in einem großen und offenen Szenarioprozess sogenannte NewGlobal-Szenarien entwickelt (siehe Kasten auf Seite 10). Schnell zeigte sich, dass diese NewGlobal-Szenarien für die Einordnung aktueller Entwicklungen sehr hilfreich sind. Dies zeigen einige Beispiele:

- Der Ukraine-Krieg hat in den ersten Wochen zu einer größeren Geschlossenheit und Entschlossenheit des Westens geführt. US-Präsident Biden sprach von einem »battle between democracy and autocracy«, wie er im New Global-Szenario 6 (»New Value Blocs«) beschrieben ist. Gleichzeitig bleibt die Reaktion Chinas auf den Ukraine-Konflikt auffällig ruhig, denn einerseits wird Russland geschützt (Was aus

westlicher Sicht für das Szenario 6 spricht), andererseits wird eine direkte Blockbildung vermieden, was auf eine chinesische Präferenz für das Szenario 4 (»Olympic rings«) – oder eben langfristig auf das Szenario 5 (»China rules«) hinweisen könnte.

- Der amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fukuyama prognostiziert: »Eine russische Niederlage wird eine ‚Wiedergeburt der Freiheit‘ ermöglichen, und sie wird den Blues vom Niedergang der globalen Demokratie vertreiben. Der Geist von 1989 wird weiterleben, dank den mutigen Ukrainern.« In einer solchen Welt könnte die Ukraine Teil einer größeren EU sein – und damit sowohl ein globales Szenario 1 (»US rules«) oder auch ein Szenario 3 (»Global awareness«) befördern.
- Elon Musk fordert nicht nur Putin zum Duell heraus, sondern unterstützt auch die Ukraine mit Starlink-Antennen. Dies könnte ein frühes Signal für das NewGlobal-Szenario 2 (»Silicon World«) sein, in dem Unternehmen, Städte und die Zivilgesellschaft zunehmend klassische politische Aufgaben übernehmen.
- Vor dreißig Jahren beendete das

## Ukraine-Szenarien im Stresstest

Um die kurzfristigen Entwicklungsmöglichkeiten des russisch-ukrainischen Krieges aufzuzeigen, wurden zahlreiche, vorliegende Szenarien analysiert, geclustert und zu insgesamt sieben Ukraine-Szenarien verdichtet.

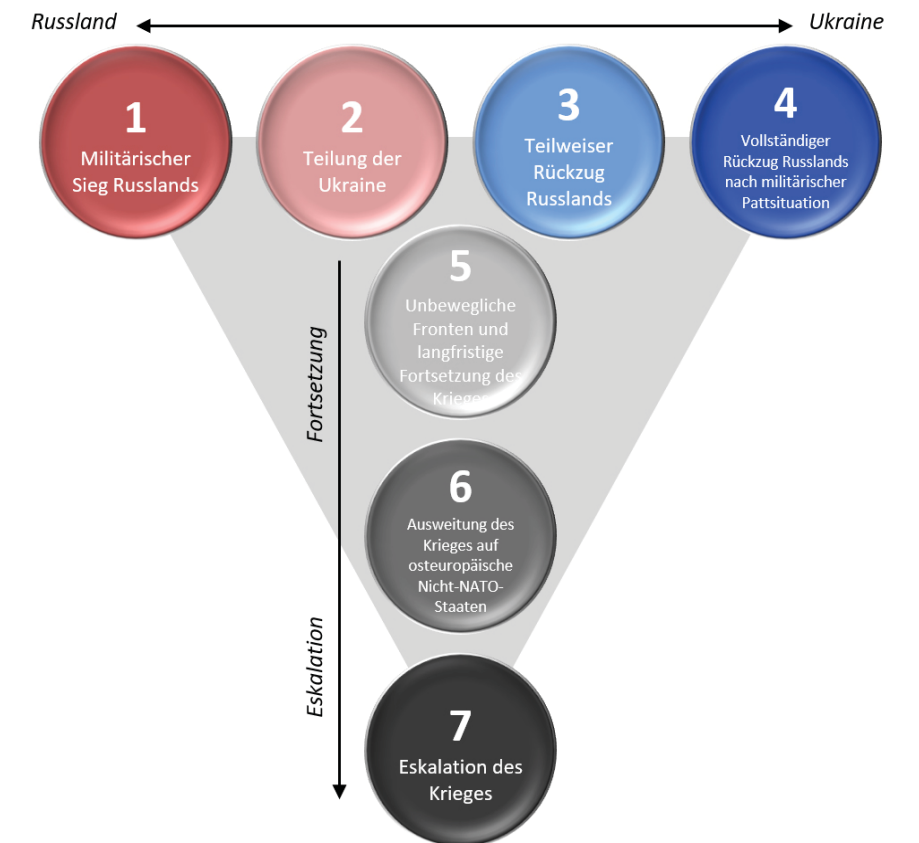
Als Grundlage der Ukraine-Szenarien dienten im Frühjahr 2022 unter anderen die Szenarien des Atlantic Council, von DER STANDARD, der BBC, dem Institut Montaigne, EURACTIVE sowie von India Today. Deren Analyse und Zusammenführung führte zu sieben Szenarien, die sich entsprechend des Bildes in zwei Gruppen gliedern lassen.

So enthält die in der oberen Reihe dargestellte erste Gruppe vier Szenarien, die von einem Ende des Krieges – oder zumindest dem Ende der Kampfhandlungen – bis Mitte 2023 ausgehen:

**Militärischer Sieg Russlands (Szenario 1):** Mitte 2023 hat Russland militärisch gesiegt und die Ukraine ist weitgehend unter seiner Kontrolle. In Kiew wurde entweder eine von Russland gelenkte Marionettenregierung eingesetzt oder die Ukraine wurde an Russland angegliedert. Allerdings hat sich in der Ukraine ein guerillaähnlicher Widerstand gebildet, den Russland nur mit erheblichen und langfristigen Anstrengungen in Schach halten kann.

**Teilung der Ukraine (Szenario 2):** Die Ukraine bleibt als Staat bestehen, allerdings um den Preis erheblicher Gebietsabtretungen im Osten und Süden des Landes. Russland hat die Kontrolle über einen großen Teil oder die gesamte ukrainische Schwarzmeerküste übernommen. Die Ukraine ist nur noch ein Rumpfstaat, jedoch mit deutlicher Integration in das westliche Staatensystem.

**Teilweiser Rückzug Russlands (Szenario 3):** Mit Hilfe logistischer Unterstützung aus westlichen Ländern ist es den ukrainischen Streitkräften gelungen, die russische Armee auf die bereits annektierten oder vor dem 24. Februar 2022 kontrollierten Gebiete (Krim und Donbas) zurückzudrängen. Damit Putin dies als Sieg darstellen kann, muss die Ukraine zumindest offiziell ihre Neutralität erklären.



**Vollständiger Rückzug Russlands nach militärischer Pattsituation (Szenario 4):** Mit Unterstützung der NATO hat die Ukraine die russische Armee zum Stillstand gebracht. Putin hat seine Truppen abgezogen und muss sich auf den Machterhalt im eigenen Land konzentrieren, das von den internationalen Sanktionen hart getroffen wurde. Die Ukraine öffnet sich weiter dem Westen.

Die zweite Szenariogruppe – dargestellt im unteren Bereich – umfasst drei Möglichkeiten des Fortgangs des Krieges über Mitte 2023 hinaus:

**Unbewegliche Fronten und langfristige Fortsetzung des Krieges (Szenario 5):** Mitte 2023 befinden sich die Kriegsparteien in einem mehr oder weniger festgefahrenen Stellungskrieg. Es zeichnet sich eine langfristige Fortsetzung des militärischen Konflikts

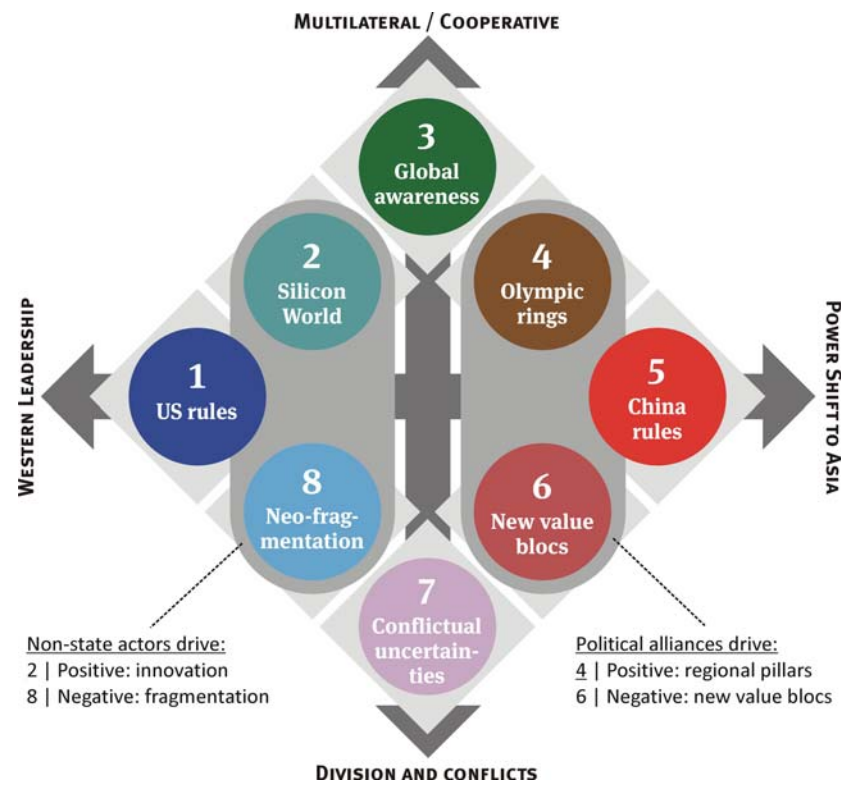
auf ukrainischem Boden ab und die Ukraine droht zu einem »russischen Vietnam« zu werden.

**Ausweitung des Krieges auf osteuropäische Nicht-NATO-Staaten (Szenario 6):** Mitte 2023 hat sich der Krieg über die Grenzen der Ukraine hinaus ausgeweitet. Eines der ersten betroffenen Länder war die Republik Moldau mit der selbsternannten Republik Transnistrien. Dabei können auch neue Waffensysteme zum Einsatz kommen.

**Eskalation des Krieges (Szenario 7):** Mitte 2023 hat sich weltweit eine dynamische und verwirrende Kriegssituation entwickelt. Der Krieg hat sich nach Westen ausgebreitet und es kommt zum ersten NATO-Bündnisfall. Die Welt steht am Beginn eines dritten Weltkriegs.



## New Global-Szenarien



Die acht NewGlobal-Szenarien gliedern sich anhand der zwei Kerndimensionen PowerShift und Konflikte sowie den zusätzlichen Dimensionen der nicht-staatlichen Akteure sowie der politischen Allianzen.

**US rules** – Bequemlichkeit unter dem westlichen Schirm. Dieses Szenario 1 tritt ein, wenn die Vereinigten Staaten ihre Führungsrolle in der Welt weiterhin oder wieder aktiv wahrnehmen.

**Silicon World** – Neue globale Gemeinschaften. Dieses Szenario 2 tritt ein, wenn globale Tech-Unternehmen mit einem hohen Maß an sozialer Verantwortung weitaus mehr Vertrauen genießen als traditionelle, politische Akteure.

**Global awareness** – Nachhaltige Transformation durch Kooperation. Dieses Szenario 3 tritt ein, wenn das globale Bewusstsein so ausgeprägt ist, dass praktisch alle großen Nationen kooperieren und vor allem eine planetarische Klimapolitik etablieren.

**Olympic rings** – Georegionale Säulen dominieren. Dieses Szenario 4 tritt ein, wenn die Welt in mehrere Einflussphasen aufgeteilt ist, die sich durch jeweils spezifische Problemlösungsansätze auszeichnen, die aber gleichzeitig auch voneinander lernen.

**China rules** – Der Westen wird mit seinen eigenen Waffen geschlagen. Dieses Szenario 5 tritt ein, wenn China zur eindeutig führenden Weltmacht wird, deren Führungsrolle in Politik und Wirtschaft weitgehend akzeptiert ist.

**New value blocs** – Der Kalte Krieg ist zurück. Dieses Szenario 6 tritt ein, wenn zwei Blöcke und Systeme, der westlich-demokratische und der chinesisch-autoritäre, zunehmend in Konflikt zueinander geraten. Dabei sind selbst große Mächte die Russland oder die EU gezwungen, sich im Systemwettbewerb zu positionieren.

**Conflictual uncertainties** – Digitale Plutokratie und breiter Niedergang. Dieses Szenario 7 tritt ein, wenn kaum noch eine globale Kooperation möglich ist und sich Staaten und Gruppen immer wieder in Konflikten verschiedenster Art gegenüberstehen (während eine kleine globale Elite diese Konflikte zu vermeiden weiß).

**Neo-Fragmentation** – Ende des Vertrauens und der Öffentlichkeit. Dieses Szenario 8 tritt ein, wenn die Menschen in einer individualisierten Welt das Vertrauen in immer schwächere Nationalstaaten verlieren und der soziale Zusammenhalt erodiert.

Beloweschje-Abkommen die Existenz der UdSSR. Gleichzeitig unterdrückt Russland seither die Autonomie- oder Unabhängigkeitsbestrebungen vieler eigener Regionen, beispielsweise der in Baschkortostan, Tatarstan oder Tschetschenien. Mit einer Niederlage und Schwächung Russlands könnten diese Bewegungen eine neue Dynamik entfalten und die Existenz Russlands als Großmacht bedrohen. Dies wäre eine Entwicklung, wie sie im Szenario 8 (»Neo-Fragmentation«) skizziert wurde.

Im Rahmen der intensiven Diskussion solcher langfristiger Projektionen in der ScMI und in unserem Partnerkreis entstand im Mai 2022 die Idee, einen Ukraine-Stresstest durchzuführen. Unser Ziel war dabei herauszufinden, wie die kurzfristigen, militärisch geprägten Szenarien mit den langfristigen NewGlobal-Szenarien zusammenhängen.

Beim Ukraine-Stresstest handelt es sich – ebenso wie bei der Bewertung der New Global-Szenarien 2021/22 – um eine Expertenbefragung mit Fokus auf Personen, die sich mit Zukunftsthemen beschäftigen. Insofern kann das Ergebnis nicht als repräsentative Befragung angesehen werden. Beteiligt haben sich an der Befragung 101 Personen aus insgesamt 22 Ländern.

### Bewertung der Ukraine-Szenarien

Wie bei den vielen Szenarien, stellte sich auch hier die Frage, mit welcher Entwicklung (aus der Sicht Sommer 2022) gerechnet wird. Ausgedrückt wird dies durch die Nähe zur erwarteten Zukunft, die nicht mit Wahrscheinlichkeiten verwechselt werden sollte. Diese Erwartungswerte ergeben sich aus den Bewertungen einzelner Kerndimensionen und werden auf einer Skala von 0 (= keine Übereinstimmung mit der erwarteten Zukunft) bis 100 (= volle Übereinstimmung) aufgetragen.

Das Bewertungsergebnis zeigte, dass sowohl die Frage der Dauer als auch die eines möglichen Ergebnisses ungewiss ist. Erwartet werden vor allem gemäßigte Szenarien wie das Festfahren des Krieges (Szenario 5),

### 2023: Ukraine-Szenarien

#### Optimistischer Pfad

U4  
Vollständ. Rückzug

#### Erwarteter Pfad

U2  
Teilung Ukraine

U3  
Teil-rückzug

U5  
Unbewegl. Fronten

#### Pessimistischer Pfad

U1  
Sieg Russlands

U6  
Ausweitung Krieg

U7  
Eskalation Krieg

### 2035: New-Global-Szenarien

#### Höchsterwartete Szenarien

1  
US rules

8  
Neo-fragmentation

#### Weitere, stark erwartete Szenarien

2  
Silicon World

die Teilung der Ukraine (Szenario 2) und ein teilweiser Rückzug Russlands (Szenario 3). Auch eine Ausweitung des Konflikts ist denkbar. Demgegenüber weisen alle drei extremeren Szenarien jeweils ähnlich geringe Erwartungswerte auf.

Bei den 101 Bewertern zeigte sich ein eindeutiges Bild hinsichtlich ihrer Präferenzen: Gewünscht wurde ein kompletter Rückzug Russlands nach einer militärischen Niederlage. Lediglich ein teilweiser Rückzug wies ebenfalls noch höhere Wunschwerte auf – alle anderen Szenarien stellen eindeutig kritische Entwicklungen dar.

Blickt man gleichzeitig auf die erwartete und die gewünschte Zukunft, ließen sich die einzelnen Szenarien verschiedenen Kategorien zuordnen:

- Der teilweise Rückzug Russlands (Szenario 3) stellte als Schnittmenge von erwarteter und gewünschter Zukunft im Sommer 2022 ein realistisches Ziel dar.
- Die Teilung der Ukraine (Szenario 2) sowie das Festfahren des Krieges (Szenario 5) waren zwar die Szenarien mit den höchsten

Erwartungswerten, wiesen aber gleichzeitig nur geringe Wunschwerte auf. Sie waren insofern realistische Gefahren, die auf eine insgesamt skeptische Gesamtsicht des Bewerterkreises verweist. Die Ausweitung des Krieges (Szenario 6) fiel ebenfalls noch in diese Kategorie.

- Der vollständige Rückzug Russlands im Zuge einer militärischen Niederlage (Szenario 4) war zwar höchstgewünscht, wies gleichzeitig aber nur einen geringeren Erwartungswert auf. Hier stellte sich die Frage, ob dieses Szenario die Grundlage politischer Zielvorgaben sein kann oder sollte.
- Ein militärischer Sieg Russlands (Szenario 1) sowie eine Eskalation des Krieges (Szenario 7) waren eindeutige Albtraum-Optionen.

### Langfristige Entwicklungen / New Global-Szenarien

Die New Global Szenarien skizzieren langfristige Entwicklungspfade bis 2035 und darüber hinaus. Sie beruhen auf verschiedenen Kerndimensionen, deren Verschiebungen infolge

des russisch-ukrainischen Krieges untersucht wurden, so dass in der Folge auch veränderte Erwartungen der Szenarien erkennbar wurden. Außerdem wurde die langfristige mit der kurzfristigen Zukunftssicht kombiniert.

Die erste Bewertung der New Global-Szenarien erfolgte in der Zeit vom September 2021 bis zum Februar 2022 – also vor dem Beginn des Ukraine-Krieges. Dabei wies das Szenario #6 (New Value Blocs) den höchsten Erwartungswert auf. Die insgesamt sehr ähnlichen Erwartungswerte wiesen auf die hohe Ungewissheit hin. Lediglich das Szenario 1 (US rules) fiel 2021 hinsichtlich des Erwartungswertes deutlich zurück.

Im Ukraine-Stresstest wurde diese Bewertung wiederholt. Dabei zeigte sich weiterhin eine Tendenz in Richtung des Szenarios 6 (New Value Blocs) – gefolgt vom Szenario 8 (Neo-fragmentation). Vergleicht man die Bewertungen vor und nach dem russischen Überfall auf die Ukraine, lässt sich Folgendes festhalten:





Ein Blick zurück auf die Zukunft

## Die Zukunft von Drohnen und Kampfrobotern

Im Jahr 2017 hat die ScMI zusammen mit der armasuisse, dem Technologiezentrum der Schweizer Armee, einen Szenarioprozess durchgeführt. Darin ging es um die Zukunft der Robotik und ihre Auswirkungen auf Sicherheit und militärische Operationen. Das Ergebnis waren neun Szenarien. Viele dieser Zukunftsbilder werden heute, angesichts des Ukraine-Krieges, auch in der Öffentlichkeit intensiv diskutiert.

**Aktive Begrenzung aufgrund ethischer Bedenken (Szenario 1):** Der bewaffnete Einsatz von Robotern wird aufgrund ethischer/moralischer Bedenken sowie der Rechtslage international stark reguliert und kontrolliert. Die Streitkräfte sind traditionell aufgestellt und verwenden Roboter vorwiegend für spezifische Teilaktivitäten im Verbund mit Menschen. Insgesamt resultiert eine geringe Bedrohung durch feindliche Roboter.

**Robotik als neuer Schutzschirm (Szenario 2):** Konflikte sind in erster Linie asymmetrisch (hybrid) und wenige große Staaten dominieren den Einsatz von Robotik. Bewaffnete Roboter werden eingesetzt, um den Konflikt geografisch vom eigenen Land fernzuhalten, auch mit präventiven Erstschlägen. Roboter werden hauptsächlich im Team mit Menschen benutzt und sind ein wertvolles Asset der Armeen. Die Bedrohung durch feindliche Roboter ist vorhanden, aber abwehrbar.

**Robotischer Terror und Terrorbekämpfung (Szenario 3):** Konflikte sind in erster Linie asymmetrisch (hybrid). Neben den klassischen Streitkräften nutzen auch Terror-Organisationen/Schurkenstaaten Roboter, d.h. die Zivilbevölkerung wird von Terroristen durch bewaffnete Roboter bedroht, deren Einsatz völkerrechtswidrig erfolgen kann. Die militärische Bedeutung von Robotern bei staatlichen Streitkräften ist groß, der »Krieg gegen den Terror ist weitgehend automatisiert«. Die Bedrohung durch feindliche Roboter ist vorhanden, jedoch punktuell.

**Neue Fronten (Szenario 4):** Breites Feld unterschiedlicher militärischer Konflikte mit vielfältigem Einsatz von gut verfügbaren, weit entwickelten und stark vernetzten Robotern. Die Roboter agieren oft unvorhersehbar und eigenständig, auch im Kollektiv. Die militärischen, feindlichen Roboter, teilweise autark, können schlecht abgewehrt werden und stellen eine wachsende Bedrohung dar. Die Gesellschaft ist stark abhängig von ziviler und militärischer Robotik und toleriert

somit ein gewisses Maß an Kollateralschäden. Die Abhängigkeit der Roboter vom Menschen und dessen Infrastruktur ist gering.

**Breite Nutzung einfacher Kampfroboter (Szenario 5):** Breites Feld unterschiedlicher militärischer Konflikte mit vielfältigem Einsatz von einfachen, kaum vernetzten, aber autonomen Kampfrobotern durch Staaten und terroristische Vereinigungen. Aufgrund der beschränkten Intelligenz der Roboter werden sie vorwiegend für spezifische, gut bekannte Anwendungen eingesetzt. Dennoch ist die Bedrohung durch feindliche Roboter groß.

**Krieg der Roboterarmeen – Technische Effizienz dominiert (Szenario 6):** Wachsende Vielfalt zwischenstaatlicher Konflikte mit breitem Einsatz von bewaffneten und unbewaffneten Robotern in einem wenig regulierten Umfeld. Der menschliche Soldat wird im Feld nach und nach abgelöst. Die Roboter sind untereinander gut vernetzt, handeln weitgehend ohne menschliche Unterstützung und ohne

eigene moralische Basis, werden aber von den Kommandanten überwacht. Feindliche Roboter können durch eine konventionelle Armee kaum abgewehrt werden und stellen eine große Bedrohung dar.

**Neuer Kalter Krieg (Szenario 7):** Aufrüstung, aber im Rahmen internationaler Konventionen. Gleichgewicht von Supermächten führt vereinzelt zu Stellvertreterkriegen, in denen intelligente Roboter umfangreich und gut vernetzt, jedoch vorwiegend unbewaffnet und zur Unterstützung der Soldaten eingesetzt werden. Die Furcht vor einer Eskalation mit ungeahnten Folgen durch den breiten Einsatz von hochentwickelten, autonomen Kampfrobotern führt zu einer Art »robotischer Abschreckung« und zum weitgehenden Verzicht auf deren Einsatz.

**Stellvertreterkriege im Cyberspace (Szenario 8):** Stark reguliertes und kontrolliertes Robotik-Umfeld. Wenige große Streitkräfte dominieren den Einsatz von Robotern, welche kaum bewaffnet sind und zahlreich und breit für unbewaffnete Anwendungen vorgesehen sind. Die Systeme werden zur direkten Unterstützung bzw. in enger Bindung an die Soldaten eingesetzt. Insgesamt geringer Umfang physischer Auseinandersetzungen, jedoch viele militärische Aktivitäten im Cyberspace.

**Roboter verweigern den Kampfeinsatz (Szenario 9):** Allgemein ein friedliches, stark kontrolliertes Umfeld mit insgesamt geringem Einsatz von Robotern für militärische Aktivitäten. Die Roboter verfügen über eine große moralische Basis, lehnen Gewalt gegen Menschen ab und folgen dem Ideal humanen Verhaltens. Im Gegensatz zu der Zivilgesellschaft sind Streitkräfte nicht angewiesen auf Roboter. Feindliche Systeme stellen kaum eine Bedrohung dar.



Mark Höpflinger, Alexander Fink: Die Zukunft der Robotik ...; in: Quentin Ladetto (Hrsg.): Defence Future Technologies. What we see on the horizon. Armasuisse, Thun, 2017



- Das Szenario #6 (New Value Blocs) wies bereits vor dem Krieg den höchsten Erwartungswert auf – und behält diese Position auch mit dem Ukraine-Stresstest.
- Die drei Szenarien mit einer hohen Bedeutung multilateraler Kooperationen (#2 Silicon World, #3 Global Awareness und #4 Olympic Rings) verzeichnen mit dem Russisch-Ukrainischen Krieg deutlich geringere Erwartungswerte.
- Während das Szenario #1 (US rules) vor dem Krieg die geringsten Erwartungswerte aufwies, verzeichnet es nun die höchsten Zuwächse und liegt sogar vor seinem Pendant, dem Szenario #5 (China rules).

Die Bewertungen der New Global-Szenarien beruhen auf den Einschätzungen zu insgesamt 10 sogenannten Kerndimensionen. Sieht man sich diese Einzelbewertungen näher an, erkennt man die Grundlagen der zuvor dargestellten Szenario-Bewertung:

- (1) Erwartet wird eine deutliche Verschiebung von Multipolarität hin zu einer Rivalität zwischen dem von den USA dominierten westlichen Block sowie China und anderen eher autokratischen Staaten.
  - (2) Weitere erwartete Veränderungen sind die Verstärkung regionaler und globaler Konflikte, die auf nationalen Egoismen beruhende Verlangsamung der Klimapolitik, eine Abkopplung des globalen Südens mit einer Stagnation der globalen Mittelklasse sowie die stärkere Bedeutung staatlicher Akteure.
  - (3) Der vor dem Kriegsbeginn erwartete starke Shift to Asia wird nun etwas schwächer gesehen. Stattdessen könnte sich die Dominanz des Westens doch verfestigen.
- Bei den Kerndimensionen zeigen sich zwei interessante Details:
- a) Die globalen Bewerter sind insgesamt optimistischer, denn sie sehen die Entwicklung bei zahlreichen Kerndimensionen weniger kritisch. Außerdem sehen sie in der Tendenz weiterhin eine starke Position des Westens und eine wichtige Rolle seiner Werte.
  - b) Während die Berater zahlreiche Einzelentwicklungen extremer als der Durchschnitt bewerten, sind

die Beurteilungen aus dem öffentlichen Bereich deutlich verhaltener.

### Entwicklungspfade in die Zukunft

Kombiniert man die Bewertungen der New Global-Szenarien mit denen der kurzfristigen Ukraine-Szenarien, so lassen sich drei Entwicklungspfade unterscheiden:

- Diejenigen, die besonders deutlich von den erwarteten Kriegsverläufen (siehe Ukraine-Szenarien 2, 3 und 5) ausgehen, rechnen auch langfristig mit dem allgemein erwarteten New Global-Szenarien #6 (New Value Blocs). Insofern kann dies als der insgesamt am ehesten erwartete Zukunftspfad angesehen werden.
- Pessimistischer Pfad: Diejenigen, die überdurchschnittlich mit den kritischen Kriegsverläufen (siehe Ukraine-Szenarien 1, 6 und 7) rechnen, gehen immer noch vom Eintreten des von Systemrivalität geprägten New Global-Szenarios #6 aus. Allerdings werden bei dieser Gruppe langfristig auch die New-Global Szenarien #5 (China rules) und #7 (Conflictual uncertainties) deutlich stärker als sonst erwartet.
- Optimistischer Pfad: Ein deutlich anderes Bild zeigt sich bei der Gruppe, die besonders deutlich einen Sieg der Ukraine (Ukraine-Szenario 4) in Erwägung zieht. Hier wird dann auch langfristig mit den New Global-Szenarien #1 (US rules) und #8 (Neo-fragmentation) gerechnet. Außerdem ist im erweiterten Erwartungsraum nun auch das New Global-Szenarien #2 (Silicon World) vertreten.

### Acht Kernthesen

Während die New Global-Szenarien bewusst langfristige Entwicklungslinien skizzieren (2035 und darüber hinaus), wirft der russisch-ukrainische Krieg derzeit zunächst kurz- und mittelfristige Fragen auf. Das Ziel des Ukraine-Stresstests war es, die vor dem Kriegsbeginn erfolgte Bewertung der New Global-Szenarien zu hinterfragen und zu untersuchen, welche Auswirkungen der Krieg und mögliche Kurzfrist-Szenarien auf die langfristige Entwicklung haben könnten. Aus der Befragung haben sich die folgenden acht Kernthesen ergeben:



### 1 | Erwartete Kriegsverläufe

Kurzfristig wird entweder eine Teilung der Ukraine mit Abtrennung von Einflussphären oder eine längerfristige Fortsetzung des Krieges erwartet. Extremere Entwicklungen, wie ein weitreichender Sieg einer Seite oder eine Eskalation des Konflikts, sind nicht zu erwarten.

### 2 | Politische Zielszenarien

Ein Teiltrückzug Russlands ist ein realistisches Ziel. Auf der anderen Seite gibt es drei realistische Bedrohungen: die Teilung der Ukraine, ein langfristiger Stellungskrieg und die Ausweitung des Konflikts auf andere Nicht-NATO-Staaten. Der vollständige Rückzug Russlands wird zwar häufig als politisches Ziel postuliert, erweist sich aber in der Bewertung als Wunschscenario mit nur geringen Erwartungswerten.

### 3 | Systemrivalität bleibt dominant

Die Systemrivalität zwischen dem Westen und der autokratischen Welt ist durch den russisch-ukrainischen Krieg zementiert worden. Die Szenarien mit einer starken multilateralen Ausrichtung sind deutlich weniger zu erwarten als bisher. Dies ist auf Veränderungen in mehreren Kernfragen zurückzuführen. Eine stärkere Rivalität zwischen den Großmächten USA und China, eine geringere Fokussierung auf den globalen Klimaschutz, stärkere regionale (und globale) Konflikte und eine größere Bedeutung staatlicher Akteure werden nun erwartet.

### 4 | Konsistenter Erwartungspfad

Es gibt einen konsistenten Erwartungspfad von den erwarteten Ukraine-Szenarien zum erwarteten Neue-Werte-Blöcke-Szenario. Davon abweichend lassen sich ein optimistischer und ein pessimistischer Pfad beschreiben, die auf gemeinsamen Erwartungen der Ukraine- und New Global- Szenarien basieren.

### 5 | Rolle des Westens

Die zukünftige Rolle des Westens wird kontrovers gesehen: Der Krieg in der Ukraine könnte zu einer Stärkung der westlichen Allianzen führen und den „Shift to Asia“ verlangsamen. Die Erwartungen an die Europäische Union reichen von einer stärkeren Integration in Europa bis hin zu einem Zusammenbruch der EU und dem Ent-

stehen eines Kerneuropas. Umstritten ist auch die Frage, ob der russisch-ukrainische Krieg langfristig die Überlegenheit demokratischer Gesellschaften mit ihren offenen und dezentralen Mediensystemen demonstrieren wird.

### 6 | Eindeutige Erwartungen

Der größte Konsens unter den Gutachtern ist, dass der russisch-ukrainische Krieg auch ein Cyberwar ist, der seine eigene Dynamik hat und über die Grenzen der Ukraine hinausgeht. Außerdem wird ein wirtschaftlicher Zusammenbruch Russlands und eine größere Bedeutung neuer Allianzen in einer multipolaren Welt erwartet.

### 7 | Globalisierung

Es wird angenommen, dass der russisch-ukrainische Krieg zu einer globalen Neuordnung von Lieferketten führt und damit Globalisierungsprozesse grundlegend verändert (De-Globalisierung, Glokalisierung, Re-Globalisierung). Ob damit eine radikale Spaltung der Welt in wirtschaftlich, politisch und technologisch weitgehend getrennte Blöcke einhergeht, bis hin zu einer Abkehr vom globalen Internet und einem Rückgang des kulturellen Austauschs, ist dagegen umstritten.

### 8 | Strategische Vorausschau

Es wird vermutet, dass der russisch-ukrainische Krieg die Notwendigkeit von Weitsicht und strategischem Denken - insbesondere auf globaler Ebene und im Unternehmensbereich - verdeutlicht hat.



Die Projektstudie mit den Szenarien und Bewertungen steht auf der ScMI-Homepage zum kostenlosen Download zur Verfügung



Die Projektstudie mit den Szenarien und Bewertungen steht auf der ScMI-Homepage zum kostenlosen Download zur Verfügung



Unser Softwaresystem Scenario-Manager wird inzwischen auf fast allen Kontinenten eingesetzt (Hallo Australien, ihr fehlt noch!). Zu den Kunden zählen Unternehmen, Organisationen und Universitäten – von Vancouver bis Hongkong, und von der RAND Corporation bis zum Erzbistum Paderborn. Trotzdem war es für uns etwas Besonderes, als sich auch die Vereinten Nationen für die Nutzung des Szenario-Management entschieden. Sarah Ohse verbrachte im Rahmen des Einführungs-Workshops zwei Tage in Genf. Hier ist ihr persönlicher Erfahrungsbericht.

Als Consultant bei der ScMI AG kommt man rum – egal, ob in Deutschland, Europa oder sogar rund um den Globus. Und in der Fülle der verschiedenen Begegnungen gibt es aber auch immer einige, die besonders im Gedächtnis bleiben. Dazu gehört definitiv die Reise nach Genf, die mit spektakulären Aussichten entlang des Genfer Sees begann. In

# UNITED NATIONS

## Szenario-Management bei den Vereinten Nationen

# Zukunftsszenarien für die Welt 2045

Um einen stärker auf die Zukunft ausgerichteten Ansatz für die internationale Sicherheit zu schaffen, der den Zielen der Vereinten Nationen entspricht, untersucht UNIDIR, eine autonome Forschungseinrichtung innerhalb der Vereinten Nationen, mit Hilfe von Zukunftsszenarien, welche Maßnahmen jetzt ergriffen werden könnten, um potenzielle künftige Herausforderungen anzugehen oder sich darauf vorzubereiten. Im Rahmen des Projekts sollen Szenarien erstellt werden, wie die Welt im Jahr 2045 aussehen könnte – und auf dieser Grundlage soll erörtert werden, was diese verschiedenen Zukünfte für die internationale Sicherheit und die Vereinten Nationen bedeuten. Hierbei liegt der Schwerpunkt auf folgenden Themen: Abrüstung, globale Herausforderungen und die internationale Gemeinschaft betreffende Friedensbedrohungen.

der Stadt selbst wird man unmittelbar von einem internationalen Flair in Empfang genommen. Und das liegt nicht nur an der unmittelbaren Nähe zu Frankreich oder Genfs wirtschaftlicher Bedeutung. Als zweiter Hauptsitz der Vereinten Nationen neben New York ist Genf ein wichtiges Zentrum der internationalen Zusammenarbeit.

Dies wird bereits vor dem Betreten der Gebäude der Vereinten Nationen deutlich: Gemeinsam mit einer bunten Mischung aus Anzug tragenden Angestellten (in direkter Nachbarschaft befinden sich auch Büros zahlreicher weiterer Organisationen sowie internationaler Unternehmensberatungen) und für einen Tag voller aufregender Aktivitäten ausgerüsteten Touristinnen und Touristen erreicht man mit der S-Bahn den Haupteingang der Vereinten Nationen, der deutlich durch den sogenannten Broken Chair erkennbar ist.

Entsprechend der besonderen Bedeutung der Vereinten Nationen für die internationale Zusammenarbeit ist das Sicherheitsaufgebot massiv: Vor dem Betreten der Anlage erfolgt eine Registrierung und danach noch ein Sicherheits-Check wie am Flughafen. Zum Glück erfolgte eine direkte Abholung durch eine der Teilnehmerinnen des Workshops. Gemeinsam ging es entlang des bekannten Haupteinganges des Palais des Nations mit seiner Flaggen-Allee durch die parkähnliche Anlage, auf der angeblich sogar Pfauen leben.

Neben der intensiv genutzten Workshop-Zeit mit Blick auf den Genfer See ergab sich auch die Gelegenheit, weitere Eindrücke der Umgebung sowie das Arbeiten bei den Vereinten Nationen zu erlangen. So wurde in der Cafeteria der Vereinten Nationen gemeinsam zu Mittag gegessen. Ein besonders schönes Detail war, dass

auf den Tablets auch das Logo der Vereinten Nationen abgebildet ist.

Zudem konnte ein Blick auf die von Miquel Barceló aufwendig gestaltete Decke des Sitzungsraumes XX (La Salle des droits de l'homme et de l'alliance des civilisations) geworfen werden. Und glücklicherweise blieb auch genug Zeit, um den eigenen Shop der Vereinten Nationen zu besuchen. Neben viel aktueller Literatur können hier auch Geschenkartikel erworben werden. So fand auch ein Jutebeutel mit dem Logo der Vereinten Nationen seinen Weg zurück nach Paderborn – gemeinsam mit vielen Erinnerungen an einen ganz besonderen Workshop



Sarah Ohse  
+49 (5251) 150-584  
ohse@scmi.de



# Was unsere Gesellschaft in der Zukunft zusammenhält

Politik hat nicht nur die Aufgabe, die Gegenwart zu gestalten. Sie muss sich auch stetig neu justieren und sich dafür intensiv mit Zukunftsentwürfen beschäftigen. Das gilt auch und gerade in Zeiten, die von Ungewissheit und vernetzten Krisen geprägt sind. Um dies zu leisten, hat die Hanns-Seidel-Stiftung das Szenario-Management aufgegriffen und gemeinsam mit der ScMI AG und dem foresightlab eine Impuls-Studie „Zukunftsszenarien Politik 2030plus“ herausgegeben.

Bereits mit dem 11. September 2001, der globalen Finanzkrise, den durch den Syrien-Krieg ausgelösten Migrationsbewegungen sowie dem Aufkommen populistischer und regressiver Bewegungen wurde deutlich, dass es kein »Ende der Geschichte« gibt. Drei miteinander verwobene Krisen machen dies gerade deutlich: (1) die Klimakrise mit der Notwendigkeit einer grundlegenden Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, (2) die Corona-Krise als intensiver Stress-test für den Umgang mit Wissenschaft und die Solidarität in der Gesellschaft sowie (3) der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, der schnell und klar als »Zeitenwende« für unsere europäische und globale Sicherheitsarchitektur verstanden wurde.

Angesichts dieser Strukturbrüche reicht das gerne verabreichte Rezept eines möglichst guten Krisenmanagements nicht mehr aus. Vielmehr verursacht dieses »Auf-Sicht-Fahren« ein allgemeines Gefühl des Unwohlseins: Stellen wir die richtigen Fragen? Werden wirklich alle Optionen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt? Findet die Politik gute und adäquate Antworten? Sind wir noch auf dem richtigen Weg?

Eine Politik für die Jahre 2030 und folgende zu skizzieren, ist ein ebenso gewagtes Unterfangen – aber auch eine anspruchsvolle Zielsetzung der Impulsstudie »Politik 2030plus«, die von der Hanns-Seidel-Stiftung gemeinsam mit der ScMI AG und dem foresightlab erstellt wurde. Grundlage dieser Studie sind sieben Politiksz-

**»Die politischen Akteure sind gefragt, heute die Weichenstellungen für morgen zu setzen. Dies bedarf eines systemischen Denkens in Optionen.«**

**Prof. Dr. Diane Robers**  
Hanns-Seidel-Stiftung  
Leiterin Akademie für  
Politik und Zeitgeschehen

narien, die als »Denk-Werkzeuge« zu verstehen sind. Entstanden sind sie im Dialog mit einem Expertenkreis, als differenzierte und plausible Zukunftsbilder, die uns für denkbare Zukünfte sensibilisieren sollen. Dabei sollten die einzelnen Szenarien möglichst an-

schaulich sein – in etwa wie eine Reportage aus der Zukunft. Gleichzeitig soll uns die Gesamtheit der entwickelten Szenarien einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten bieten. Treffenderweise lassen sich die Szenarien am besten in einer »Landkarte der Zukunft« abbilden. Sie dient als Instrument und Orientierungshilfe auf dem Weg in die Zukunft. Gleichzeitig können die sieben Szenarien in der Landkarte verortet werden:

1. Das **neue Gute-alte-Zeiten-Szenario** tritt ein, wenn sich weder gesellschaftliche noch politische Strukturen nennenswert verändern;
2. das **Orchestrierungs-Szenario** tritt ein, wenn die Politik zum zentralen Dirigenten der gesellschaftlichen Entwicklung wird;
3. das **Neue Bürgerschafts-Szenario** tritt ein, wenn die Entwicklung hin zur Wissensgesellschaft von Eigenverantwortung geprägt sein wird;
4. das **Neue Offenheits-Szenario** tritt ein, wenn auch kontroverse Diskurse und Widersprüche als positive Impulse empfunden werden;
5. das **Polarisierungs-Szenario** tritt ein, wenn Politik und Unternehmen in einen fruchtlosen Wett-

- streit geraten und sich soziale Spaltungstendenzen zeigen;
6. das **Abwärts-Szenario** tritt ein, wenn sich ökonomische und gesellschaftliche Konflikte gegenseitig aufschaukeln und die Politik dies nicht auffangen kann;
  7. das **Populismus-Szenario** tritt ein, wenn der Staat in einem rückwärtsgewandten und aufgeheizten gesellschaftlichen Klima Gestaltungshoheit beansprucht.

Diese Politiksznarien sind zunächst »Denk-Werkzeuge«. Sie beschreiben sowohl gute als auch schlechte Entwicklungen, denen keinerlei Wahrscheinlichkeiten zugeordnet sind. Nur so stimulieren sie uns, vorherrschende mentale Modelle zu hinterfragen und bisher wenig genutzte Denkpfade zu beschreiten. Werden Szenarien aber zur Unterstützung politischer Entscheidungsfindung genutzt, stellen sich weitere Fragen, die vom Expertenkreis aufgegriffen wurden:



- Die Bewertung der gegenwärtigen Situation spiegelt die aktuelle Zerrissenheit von Politik und Gesellschaft wider. Diese zeigt sich vor allem daran, dass kein eindeutiger Trend auszumachen ist und kein Szenario eine simple Fortschreibung der Gegenwart darstellt. Stattdessen gibt es Tendenzen in alle auf der Zukunftslandkarte enthaltenen Richtungen.
- Im Vergleich zur Gegenwarts-Bewertung ergibt sich bei der für 2030 erwarteten Zukunft bereits ein etwas deutlicheres Bild. Insbesondere das Orchestrierungs-Szenario skizziert eine für durchaus

- wahrscheinlich gehaltene Zukunft – gefolgt vom Neue-Bürgerschafts-Szenario, dem Neue-Offenheits-Szenario sowie dem Populismus-Szenario.
- Bei der Bewertung der gewünschten Zukunft zeigt sich dann ein eindeutiges Bild. Hier bilden das Orchestrierungs-Szenario sowie das Neue-Bürgerschafts-Szenario den engeren Wunschraum. Dem stehen die Szenarien 5 bis 7 mit äußerst geringen Wunschwerten gegenüber.



Aus der erwarteten und gewünschten Zukunft ergeben sich erste relevante Zukunftsfragen:

- 1. Rolle, Position und Kompetenz von Politik:** Was muss Politik können – und wie muss sie sich gegenüber anderen Akteuren (Zivilgesellschaft, Unternehmen) aufstellen?
- 2. Neuerfindung der Mitte:** Wie verhindern wir eine gesellschaftliche Polarisierung und einen mit Re-Nationalisierung einhergehenden Populismus?
- 3. Politische Diskurse als Grundlage für Resilienz:** Welche Offenheit zeigen Politik und Gesellschaft in Diskursen? Wie gehen sie mit radikaler Offenheit, Abkehr von Gewohntem und transformativen Wendungen um? Und welche vergessenen Themen aus „der guten alten Zeit“ sind diskursfähig – oder sogar Lösungen für die Zukunft?

Vorstellung und Diskussion der Studienergebnisse im Rahmen einer Sitzung der CSU-Landtagsfraktion.



- 4. Eigenverantwortung und Freiheit:** Welche Schritte können, müssen und sollten wir in Richtung einer neuen Bürgerschaftlichkeit gehen? Und welche auch nicht? Wo und wie muss Politik orchestrieren – und wo muss sie loslassen?

Im Anschluss an die Interpretation der Szenarien wurde im Expertenkreis gefragt, was sich daraus für die Gestaltung von Politik in der Zukunft ergibt. Entstanden aus diesen Diskussionen sind zehn Zukunftsthesen, die kein »Wahlprogramm« darstellen, sondern als langfristige und vernetzte Leitlinien



en zu verstehen sind, die Denkanstöße geben sollen.

Übergreifend zeigt die Studie, dass die primäre Ausrichtung von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft auf Effizienzsteigerung innerhalb eines als sicher erachteten Systemumfelds sich



vielfach als fehlerhaft, mindestens aber als hochriskant erwiesen hat. Wenn wir die Reaktionsfähigkeit, Performance und Gestaltungskompetenz von Politik unter komplexen Systembedingungen erhalten oder sogar verbessern wollen, dann müssen wir uns stärker auf Resilienz konzentrieren.

Damit stärken wir einerseits die Widerstandsfähigkeit der Gesellschaft und betonen andererseits auch deren Lernfähigkeit.

Dabei wird es allerdings nicht um eine einheitliche »Resilienzstrategie« gehen, sondern darum, die verschiede-

## Zehn Thesen zur zukunftsfähigen Politik

**1 Politik als Kunst:** Unter ungewissen, komplexen und zunehmend krisenhaften Umfeldbedingungen wird der Wandel zur Konstante und Politik zur Kunst, in der es darum geht, Visionen eine alltagskompatible Form zu geben. Dabei muss Politik einen Weg finden, um die verschiedenen Interessen gemeinwohlorientiert zu orchestrieren und gleichzeitig Eigenverantwortung und neue Bürgerschaftlichkeit zu fördern.

**2 Vertrauen in Transformation:** Wandel und Transformation werden allgegenwärtig sein, von einem Teil der Gesellschaft kritisch hinterfragt, aber auch von einem größer werdenden Teil begrüßt und eingefordert. Die Aufgabe der Politik wird es sein, die resultierenden Konflikte vorausschauend aufzugreifen und deren Überwindung zu moderieren. Unabdingbare Grundlage dafür sind (wieder) wachsendes Vertrauen in die politische Handelnden sowie eine schnellere und transparente Entscheidungsfindung und -umsetzung. Dazu notwendig sind Tugenden wie Ehrlichkeit, Mut zu unbequemen Entscheidungen, Gerad-

linigkeit. Erfolgreich wird Politik nur dann sein, wenn ihr neben solidem Handwerk auch die Lösungskompetenz für die drängenden Zukunftsprobleme attestiert wird.

**3 Erfolg in einer sich verändernden Mitte:** Erfolgreiche Politik wird von Mehrheiten getragen und ist daher in der sich ständig verändernden Mitte der Gesellschaft verortet. Das bedeutet aber nicht, seine Fahnen nach dem Wind der Meinungsforschung oder seiner Follower auszurichten, sondern mit einer Gemeinwohl-Perspektive klare Standpunkte zu erarbeiten und Orientierung zu geben. Gleichzeitig muss Politik offen für die Ränder der Gesellschaft sein – dort, wo der soziale Kit spröde wird und neue Ideen entstehen. Eine „neue Mitte“ kann nur erreichen, wer sowohl die neue urbane Mittelklasse gewinnt, als auch eine Erosion der alten Mittelklasse verhindert. Dafür müssen Teilhabe gesichert und die vermeintlichen Verlierer des Wandels in einen neuen, dauerhaft tragfähigen Dialog einbezogen und für Transformationsprozesse gewonnen werden.

**4 Europäisch im Globalen:** Unsere Welt wird auch zukünftig eine globale Welt sein – geprägt von Systemwettbewerb sowie neuen Machtzentren und Machtkonstellationen. Darin werden wir uns nicht nur ökonomisch bewähren, sondern auch unsere westlichen Werte wie Freiheit, Rechtsstaatlichkeit und Toleranz absichern müssen. Beides können wir nur erreichen, indem wir konsequent auf ein vereintes und solidarisches Europa setzen – ohne dabei unsere bayrische Identität und unsere deutschen Perspektiven aus dem Auge zu verlieren. Von dieser Basis aus können wir globalen Dialog und Ausgleich fördern.

**5 Neue Wertschöpfung und Innovation als Grundlage:** Die Wirtschaftskraft von Bayern, Deutschland und Europa bleibt die zentrale Grundlage für Wohlstand und Souveränität. Deutlich in den Fokus rückt (wieder) die Aufgabe der Entwicklung einer global wettbewerbsfähigen Wirtschaft mit hoher Innovationsdynamik – als Voraussetzung einer wissensbasierten Ökonomie, Grundlage für zukunfts-sichere Arbeits-, Sozial- und Gesund-

heitssysteme, und auch als Garant für Zusammenhalt in der von demografischem Wandel geprägten Gesellschaft. Werteorientiertes Wachstum wird als qualitativ erweitertes Paradigma zur Leitgröße post-fossiler Zukünfte.

**6 Vernetzte und erweiterte Sicherheit:** Sicherheit muss vernetzt gedacht werden – konsequent in der Umsetzung gegenüber mittel- und unmittelbaren Bedrohungen und ganzheitlich im interdependenten Zusammenspiel mit Technologie-, Klima-, Energie- und Menschenrechtsfragen. Die Stärke und Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaft sind das Fundament unserer sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Souveränität – und darüber hinaus auch ein wichtiger Eckpfeiler für eine vernetzt gedachte Sicherheit in einer globalen Welt. Eine resiliente Daseinsvorsorge verstanden als Verantwortungs- und Handlungsprinzip rückt das Thema Sicherheit in den Fokus der Gesellschaft.

**7 Generationenaufgabe Nachhaltigkeit:** Die Klimakrise sowie ökonomische und politische Verwerfungen erfordern eine nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft. Diese Generationenaufgabe

kann nur gelingen, wenn die Moderne als Fortschrittsprojekt neu justiert wird, in dem individuelle Freiheitsrechte mit gesellschaftlichen Pflichten verknüpft und in einem offenen Diskurs neu konstituiert werden. So kann Nachhaltigkeit zu einem inhaltlichen Kern werden, mit dem die „neue Mitte“ erreicht und zusammengehalten wird.

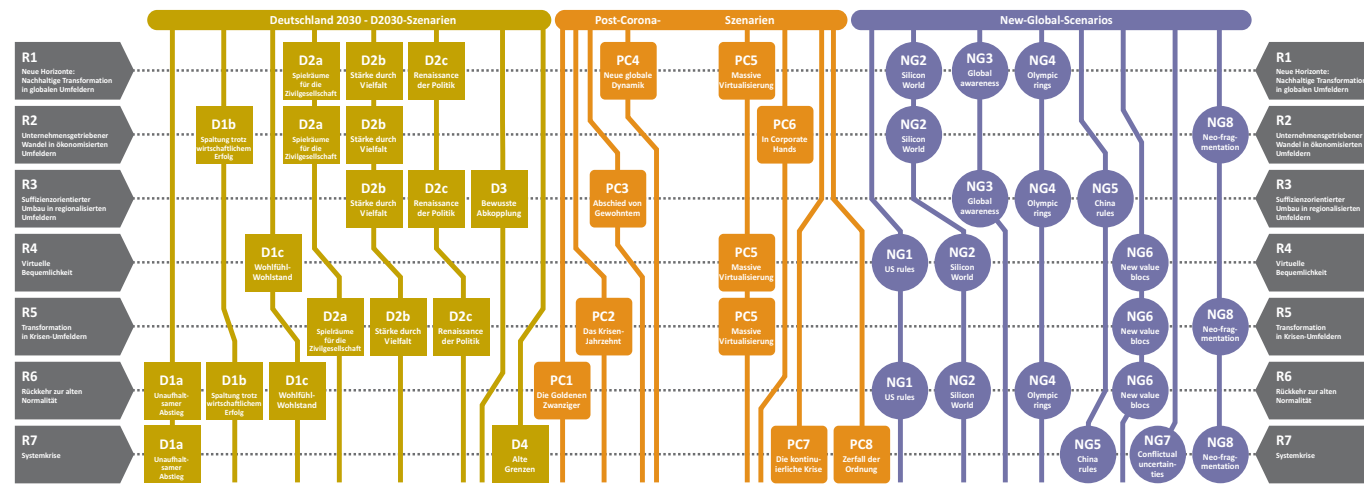
**8 Vielfältige Demokratie:** Die Gesellschaft der Zukunft ist vielfältig. Diese Unterschiedlichkeit müssen wir als Chance begreifen und das „Miteinander“ als Leitmotiv etablieren. Damit das Leitbild einer „vielfältigen Demokratie“ gelingen kann, müssen die Menschen die Verbindung aus Freiheit und Verantwortung leben und erleben, um ihre Lebensentwürfe umsetzen zu können. Traditionelle Werte wie Heimat, Region, Nation und „das C“ als Ausdruck des christlichen Menschenbildes bleiben wichtig, müssen aber immer inklusiv gedacht werden. Sie sind keine selbstverständliche Leitkultur, sondern das Ergebnis einer permanenten Selbstvergewisserung.

**9 Mehr Experimente wagen:** Mit der zunehmenden Digitalisierung sind Umbrüche für Wirtschaft und Gesellschaft als auch vielfältige Chancen

verbunden. Um diese zu nutzen, muss die Risikobereitschaft der Menschen und Unternehmen steigen. Politik muss den gesellschaftlichen Nutzen der Digitalisierung konsequent aufzeigen und Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Chancen ergriffen werden können. Dazu gehört auch, althergebrachte Prozesse in Frage zu stellen, „mehr Experimente wagen“ zur Routine werden zu lassen und selbst im Politischen eine Fehlerkultur zu etablieren.

**10 Demokratie ist Dialog:** Mit der zunehmend digitalen Welt verändern sich sowohl die medialen Kanäle und Angebote, als auch die Art und Inhalte der Kommunikation. Trotzdem bleibt es eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe, eine unabhängige und qualifizierte öffentliche Meinungsbildung zu garantieren sowie vielfältige Medienangebote als Quelle von Wissen und gelebter Demokratie zu begreifen. Dies erfordert neben einer Verständigungskultur auch die Schaffung und Ermöglichung digitaler Orte, an denen zivilisierte Dialoge stattfinden können. Eine unabhängige, innovative und leistungsstarke Wissenschaftslandschaft spielt dabei eine entscheidende Rolle.





nen Visionen, Strategien und Konzepte jeweils resilienter auszugestalten. Eine wichtige Voraussetzung für eine resilientere Ausrichtung von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft sind das offene Vorausdenken zukünftiger Möglichkeiten sowie der kompetente Umgang mit Multioptionalität. Auch der verständige Umgang mit Unschärfe – die sogenannte Ambiguitätstoleranz – wird ein wichtiger Erfolgsfaktor werden.

Um dies bereits bei der Studie zu berücksichtigen, wurden die veränderten Rahmenbedingungen für 2030 betrachtet – und zwar in Form dreier sich ergänzender Zukunfts- und Szenarioprozesse: (1) die 2018 in einem Open-Foresight-Prozess entwickelten Deutschland 2030-Szenarien, (2) die von der ScMI 2020 entwickelten Post-Corona-Szenarien und (3) die 2021 entstandenen New Global Scenarios zur globalen Wirtschaft und Weltordnung.

Der mit den verschiedenen Umfeldszenarien entfaltete Analyserahmen hat die vielfältigen Krisenphänomene, von technologischen Disruptionen über die Erosion der Mitte bis hin zu dem sich verschärfenden Systemwettbewerb und den Herausforderungen durch Klimawandel und Corona-Pandemie, in einen plausiblen und konsistenten Szenariokontext gestellt. In einem spezifischen Analyseschritt wurden die drei Szenariosätze in sieben Rahmenszenarien zusammengefasst (siehe Grafik).



# Missionen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft

In ihrem Buch »Mission – auf dem Weg zu einer neuen Wirtschaft« fragt Mariana Mazzucato, was wäre, wenn die gleiche Innovationskraft, die vor 50 Jahren die Menschheit auf den Mond brachte, auch auf die Herausforderungen unserer Gegenwart angewendet würde. Diesen Gedanken folgend, ist Missionsorientierung ein zentrales Thema in vielen aktuellen Politikansätzen. Zeit, für einige Gedanken und Thesen.

Als direkte Folge des Sputnik-Schocks hatte US-Präsident John F. Kennedy bereits im Mai 1961 verkündet, dass die USA alles daran setzen sollten, noch vor Ablauf dieses Jahrzehnts einen Menschen auf den Mond zu senden und ihn sicher zur Erde zurückzubringen. In einer Rede an der Rice-University untermauerte er im Herbst 1962 – also vor gut 60 Jahren – das Ziel der Mondmission: »Wir beschließen, in diesem Jahrzehnt zum Mond zu fliegen ... , nicht weil es leicht ist, sondern weil es schwer ist.«

Besonders interessant sind die dann folgenden Sätze, die weniger in Erinnerung geblieben sind: »... weil dieses

Ziel dazu dienen wird, unsere stärksten Energien und besten Fähigkeiten zu organisieren, weil diese Herausforderung eine ist, die wir bereit sind, anzunehmen, eine, die wir nicht aufschieben wollen, und eine, die wir zu gewinnen beabsichtigen.«

Insbesondere durch diese Nachsätze wird deutlich, warum das Apollo-Programm noch immer eine Inspiration für viele, noch heute gültige Strategie- und Führungsansätze ist. Was aber ist daran wirklich übertragbar? Kann uns eine erfolgreiche, aber 60 Jahre alte Mission den Weg weisen, um in den heutigen Herausforderungen zu bestehen?

**These 1: Bei den Zielen darf es ein bisschen mehr sein**

Im März 1961 reichte NASA-Chef James E. Webb seinen Budgetantrag zur Finanzierung einer Mondlandung vor 1970 ein, der von Präsident Kennedy als zu teuer abgelehnt wurde. Mit dem ersten Weltraumflug Yuri Gagarins wenige Wochen später änderte sich für Kennedy die Ausgangslage. Er spürte die Demütigung und die Angst der amerikanischen Öffentlichkeit vor dem sowjetischen Vorsprung und verkündete im Mai 1961 das Ziel einer bemannten Mondmission. Es war weiterhin teuer, kühn und womöglich sogar leichtsinnig.

## Der Expertenkreis

- Ilse **Aigner**, Präsidentin des Bayerischen Landtags
- Sabine **Braun**, akzente kommunikation und beratung GmbH – Part of Accenture, Principal Director
- Bertram **Brossard**, Hauptgeschäftsführer der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. sowie der bayerischen M+E Arbeitgebersverbände
- Markus **Ferber**, MdEP, Vorsitzender der Hanns-Seidel-Stiftung
- Harald **Greiner**, Holtzbrink Publishing Group, Vice President IT, Technology & Sourcing
- Johannes **Hausmann**, EBS Universität für Wirtschaft und Recht
- Prof. Dr. Julia **Lehner**, Stadt Nürnberg, Bürgermeisterin, Geschäftsbereich Kultur
- Prof. Dr. Dr. Elmar **Nass**, Kölner Hochschule für Katholische Theologie
- Prof. Dr. Christoph **Neuberger**, Freie Universität Berlin, Geschäftsführender Direktor des Weizenbaum-Instituts
- Prof. Dr. Diane **Robers**, Hanns-Seidel-Stiftung, Leiterin Akademie für Politik und Zeitgeschehen
- Rudolf **Schleyer**, Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB), Vorstandsvorsitzender
- Erwin **Schneider**, Landkreis Altötting, Landrat
- Prof. Dr. Helmut **Schönenberger**, UnternehmerTUM GmbH, Geschäftsführer
- Univ.-Prof. Dr. Wolfgang H. **Schulz**, Zeppelin Universität, Lehrstuhl Mobilität, Handel und Logistik
- Dr.-Ing. Artur **Singer**, Co-Founder & CEO STABL Energy GmbH
- Maximilian **Steiert**, Europäische Kommission (als Nationaler Experte)
- Prof. Dr.-Ing. Volker **Stich**, GF FIR e.V., RWTH Aachen, Campus Cluster Smart Logistik
- Prof. Dr. Frank **Walthes**, Vorsitzender des Vorstands, Versicherungskammer Bayern, Honorarprofessor für Finanzdienstleistungen, insb. strategische Transformation, Universität der Bundeswehr, München
- Dr. Johannes **Winter**, acatech, Leiter Plattform Lernende Systeme



Die Impuls-Studie findet sich hier: [https://www.hss.de/fileadmin/user\\_upload/HSS/Dokumente/Berichte/HSS-ScMI-foresightlab\\_Impuls-Studie\\_Zukunft-Politik-2030plus-PDF\\_220923.pdf](https://www.hss.de/fileadmin/user_upload/HSS/Dokumente/Berichte/HSS-ScMI-foresightlab_Impuls-Studie_Zukunft-Politik-2030plus-PDF_220923.pdf)

Nähere Informationen:  
**Dr. Alexander Fink**  
+49 (5251) 150-572  
[fink@scmi.de](mailto:fink@scmi.de)



**Klaus Burmeister**  
+49 (0) 171 - 26 40 50 9  
[burmeister@foresightlab.de](mailto:burmeister@foresightlab.de)





Und es war unbeliebt, denn nach einer Gallup-Umfrage hielten 58% der Amerikaner die Idee einer Mondlandung für falsch. Vermutlich wäre es einfacher gewesen, etwas weniger Leichtsinnes zu sagen, wie beispielsweise: »Wir werden unser Raumfahrtprogramm ausbauen.« Aber genau dies tat Kennedy nicht; er setzte auf ein großes Ziel, eine kühne Mission.

In den 1990er-Jahren haben James C. Collins und Jerry I. Porras die langlebigsten und erfolgreichsten Unternehmen untersucht und herausgearbeitet, weshalb sie die über die Jahrzehnte wechselnden Herausforderungen besser bewältigen konnten als ihre Wettbewerber. Ihr Ergebnis war, dass erfolgreiche Unternehmen besonders oft kühnen Missionen folgen – sogenannten BHAG's, »big hairy audacious goals«. Dabei handelt es sich nicht um schwerverständliche Zielsysteme oder detaillierte Aufgabenbeschreibungen, sondern um herausfordernde und beflügelnde Zukunfts- und Zielbilder.

Darüber hinaus beschreiben Collins und Porras, dass sich hochvisionäre Unternehmen nicht der »Tyrannei des Oder« unterwerfen, sondern sich stattdessen die »schöpferische Kraft des Unds« zu Nutzen machen. So sei eine strategische Mission jenseits reiner Gewinnorientierung durchaus mit pragmatischem Gewinnstreben vereinbar. Und auch eine klare Vision und Ausrichtung widerspricht nicht der Nutzung zufälliger Chancen und der Experimentierfreude.

### These 2: Bei Strategien gilt: The bad, the good and the robust

Es gibt viele Definitionen dafür, was eine Strategie ist. Eine einfache (und passende) besagt, dass eine Strategie die Beschreibung eines Weges zu einer Vision ist. Oftmals beginnt jetzt aber bereits die Diskussion, denn für einige ist die Vision jetzt Bestandteil der Strategie, und für andere eben nicht. Entziehen kann man sich dieser eher theoretischen Diskussion, indem man die Perspektive umdreht und feststellt, dass eine Vision allein noch keine Strategie ist. Eine Vision oder ein Ziel können gute Ausgangspunkte für eine Strategie sein. Die Strategie

selbst muss jedoch skizzieren, wie die Vision und die damit zusammenhängenden Ziele tatsächlich erreicht werden sollen.

In seinem Buch »Good Strategy/Bad Strategy« hat Richard Rumelt diesen Unterschied anschaulich beschrieben. Danach sagt eine schlechte Strategie zwar, wie ein Unternehmen in der Zukunft aussehen sollte, aber es lässt den Weg dorthin im Dunkeln. Erkennen lässt sich dies neben dem Verwechseln von Zielen und Strategien noch an drei weiteren Merkmalen: (1) an der Unfähigkeit, sich den eigentlichen Herausforderungen zu stellen, (2) an unpassenden oder undurchführbaren strategischen Zielen sowie (3) an abstrusem Kauderwelsch – sozusagen Bullshit-Bingo.

Was aber macht eine gute Strategie aus – neben der Tatsache, dass sie über das visionäre Ziel hinaus einen Weg in die Zukunft weist? Nach Rumelt bedeutet Strategie vor allem Fokussierung und damit Priorisierung. Dabei werden dann einige Ziele zugunsten anderer zurückgestellt. Dies entspricht dem Wesen einer Strategie, die dann besonders prägnant ist, wenn sie klar beschreibt, was man nicht machen möchte. Es kann aber dann kritisch werden, wenn sich die Fokussierung von den eigenen, gestaltbaren Prioritäten auf die nicht gestaltbaren, externen Rahmenbedingungen überträgt.

Angesichts der Zunahme von Komplexität und Ungewissheit können weder Unternehmen noch öffentliche Institutionen auf Basis eindeutiger Prognosen und sicherer Rahmenparameter planen. Stattdessen müssen sie alternative Szenarien entwickeln und bei ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen. Je nach Einschätzung der Ungewissheit kann das bedeuten, sich auf einzelne Szenarien zu fokussieren oder mehreren Szenarien im Rahmen eines robusten Ansatzes zu entsprechen. Dabei reichen robuste Ansätze von der Absicherung von Strategien (beispielsweise durch Versicherungen) über ergänzende oder duale Strategien bis hin zu wirklich integrativen Ansätzen.

### These 3: Je stärker der Transformationsbedarf, desto wichtiger die Missionsorientierung

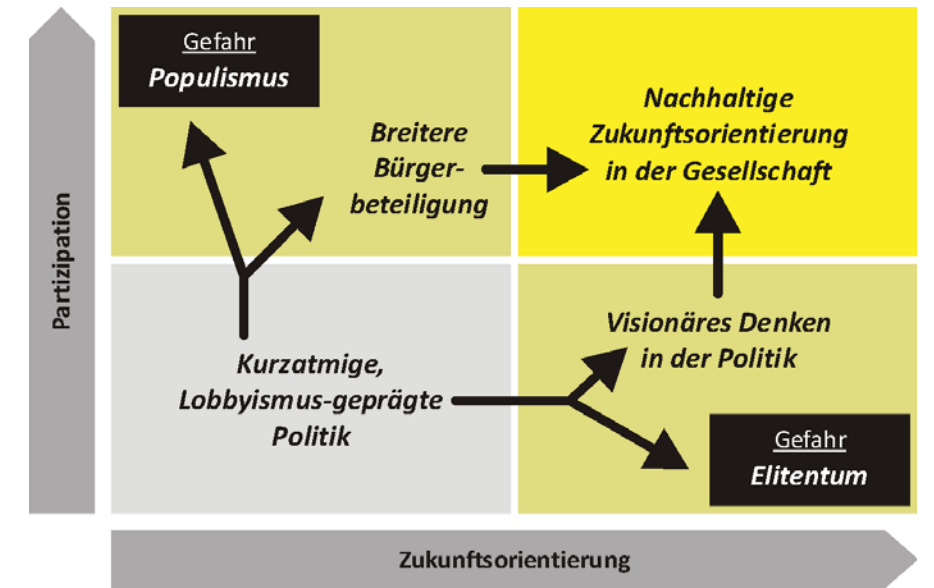
Schon Heraklit wusste, dass nichts so beständig ist wie der Wandel. Dennoch gibt es in Gesellschaften, Staaten und Unternehmen Phasen besonders starken, grundlegenden und häufig auch sprunghaften Wandels, der dann als Transformation bezeichnet wird. Auslöser solcher Transformationen können neue technisch-wirtschaftliche Möglichkeiten (Digitalisierung), relevante Umfeldveränderungen (Klimawandel) oder deutlich veränderte gesellschaftliche Bedürfnisse sein.

Das Stockholm Environment Institute und der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen haben jeweils eine »Große Transformation« angemahnt. So beschreibt der WBGU, dass in den drei Transformationsfeldern Energie, Urbanisierung und Landnutzung jeweils Produktion, Konsummuster und Lebensstile so verändert werden müssen. In wie weit sich aus den aktuellen multiplen Krisen, der »Zeitenwende« oder der »New Era« neue Transformationsfelder ergeben, lässt sich heute noch nicht abschätzen.

Jede Transformation kann als ein langfristiger, mehrere Jahrzehnte andauernder Lern- und Suchprozess verstanden werden, der mit vielen Unsicherheiten verbunden ist. Zum Abschluss kommt eine Transformation erst dann, wenn sich neue Systemstrukturen dauerhaft etabliert und stabilisiert haben. In den davor liegenden Umbruchzeiten reicht die Lösung einzelner, aktueller Systemprobleme nicht aus, da sie fast zwangsläufig neue Problemfelder in der Zukunft nach sich zieht und so das Vertrauen in politische Entscheidungsfähigkeit abnimmt.

Daher ist in den vergangenen Jahren der Begriff »Mission« im öffentlichen/politischen Bereich vielfach aufgegriffen worden. Nach Mariana Mazzucato bedeutet der darauf aufbauende missionsorientierte Ansatz, »der Wirtschaft Ziele zu setzen und dann die Probleme, die zu lösen sind, um diese Ziele zu erreichen, in den Mittelpunkt des Neuentwurfs unseres Wirtschaftssystems zu stellen.« Darunter versteht sie den Entwurf politischer Programme, die unter Einbeziehung von Unternehmen wie von Bürgern über ein breites Spektrum wirtschaftlicher Akteure hinweg Investitionen, Innovationen und Zusammenarbeit katalysieren.

Szenarien können einen gedanklichen Rahmen für die Formulierung solcher Missionen liefern. So hat die Initiative D2030 in einem offenen Szenarioprozess verschiedene Zukunftsbilder für »Deutschland 2030« entwickelt und in einem Dialogprozess bewertet. Ein wesentliches Charakteristikum der Szenarien ist, dass sie



insgesamt 33 Schlüsselfaktoren aus verschiedenen Systembereichen wie Wirtschaft, Politik, Bildung, Arbeit, Innovation, Umwelt oder Sicherheit verknüpfen. Darüber hinaus hat die Szenario-Bewertung gezeigt, dass die sogenannten »Neue Horizonte«-Szenarien einen gemeinsam getragenen Wunschraum skizzieren, der als Basis für gesellschaftliche Missionen verstanden werden kann.

### These 4: In einer komplexen Welt geht es um "Zukunft für alle"

Missionen können zwar von Visionären angestoßen oder entworfen werden, aber kaum noch im Alleingang umgesetzt werden. Dies gilt in Unternehmen, wo zunehmend kooperativ geprägte Ecosysteme zu gestalten sind, aber auch in politischen Handlungsfeldern, die von nochmals stärker wachsender Komplexität geprägt sind. In der Konsequenz spricht die Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) sogar von Neuer Missionsorientierung und unterscheidet diese von der klassischen Form, wie sie exemplarisch bei der US-amerikanischen Mondmission zum Tragen kam.

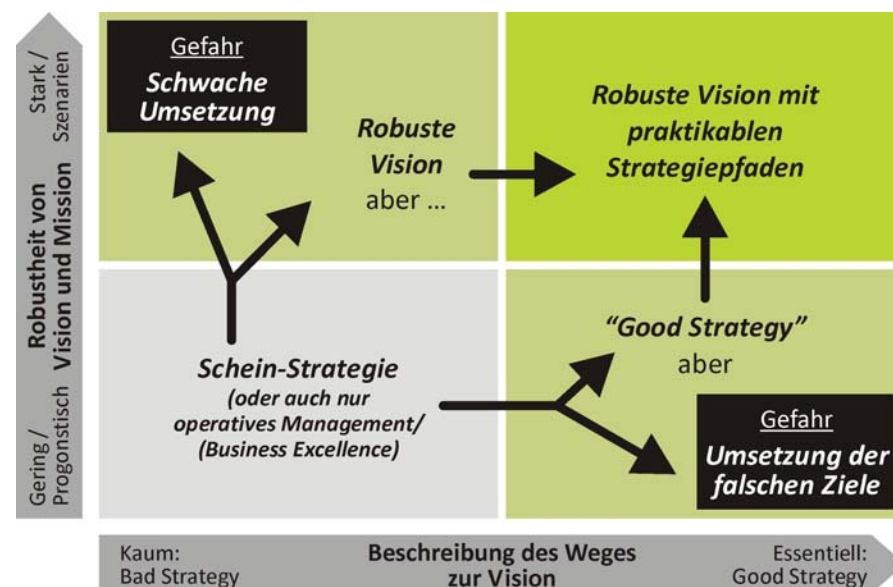
Klassische Missionen waren darauf ausgelegt, ein technologisches Großvorhaben mittels Innovationen voranzutreiben – meistens unter zentraler Leitung wie hier der NASA. Demgegenüber sind heutige Missionen weitaus komplexer. So lassen sich

globaler Klimaschutz, die Energiewende oder europäische Technologie- oder Daten-Souveränität nur durch ein Zusammenspiel von technologischen Innovationen mit politischen Aktivitäten und gesellschaftlichen Verhaltensänderungen realisieren. Darüber hinaus berühren solche Missionen stets viele Politikfelder gleichzeitig. Daher erfordert die Neue Missionsorientierung eine enge Kooperation verschiedener Ministerien, die Einbindung von Expertengruppen und vor allem auch den gesellschaftlichen Dialog mit Bürgerinnen und Bürgern.

In der Reflexion ihres Szenarioprozesses kommt die Initiative D2030 zu einem ähnlichen Ergebnis und beschreibt das Leitmotiv »Zukunft für alle«, das auf einer Verbindung von Zukunfts- und Missionsorientierung mit zivilgesellschaftlicher Partizipation aufsetzt. Danach besteht bei einer isolierten Zukunftsorientierung die Gefahr des Elitentums, während zukunftsvergessene Partizipation die Grundlage für Populismus sein kann. Es kommt folglich darauf an, sowohl die Zukunfts- und Missionsprozesse breit aufzustellen, als auch Partizipationsprozesse an zukünftigen Herausforderungen auszurichten.



Nähere Informationen:  
Dr. Alexander Fink  
+49 (5251) 150-572  
fink@scmi.de





# Die Zukunft des Startup-Ecosystems in Deutschland

Zur Bewältigung der Transformationen von Wirtschaft und Gesellschaft werden immer wieder neue Ideen und Entwicklungen benötigt. Auch der Bundeskanzler sieht, dass Startups mit ihren innovativen Ansätzen und Technologien einen essenziellen Beitrag zur Weiterentwicklung und Erneuerung unserer Wirtschaft und Gesellschaft leisten. Um die Chancen auf Wertschöpfung auch am Standort Deutschland nutzen zu können, brauchen Startups optimale Rahmenbedingungen, Netzwerke und Ökosysteme. Die Bundesregierung hat daher 2022 die erste umfassende Startup-Strategie beschlossen. Die ScMI hat zu diesem Thema Szenarien entwickelt und in einem Whitepaper beschrieben.

Die aktuellen Krisen haben gezeigt, dass unsere Gesellschaft immer wieder vor neuen und unterschiedlichen Herausforderungen stehen wird. Ob Digitalisierung, Inflation, Klimakrise, Strukturwandel, Pandemie oder auch die zunehmende Bedeutung von Sicherheit – alles verändert unsere Arbeitswelt, unsere Wirtschaft und auch den sozialen Zusammenhalt. Gleichzeitig stoßen diese Herausforderungen allorts tiefgreifende Veränderungsprozesse an, die bekannte Strukturen, Prozesse und Systeme grundlegend erneuern oder zu verbessern versuchen.

Solche Transformationsprozesse erfolgen im Wechselspiel von politischen, sowie gesellschaftlichen und ökonomischen Akteuren. Wer aber sind die ökonomischen Akteure der Zukunft? Und was können wir dazu beitragen, dass es europäische oder im besten Fall deutsche Akteure sind, die an der Spitze dieser Transformation stehen? Diese Frage stellt sich umso drin-

gender, nachdem kein deutsches Unternehmen mehr unter den 100 wertvollsten Börsenunternehmen der Welt zu finden ist, und auch die Innovationskraft des Mittelstands in der Kritik steht.

So mancher Blick richtet sich daher auf das europäische und deutsche Startup-Ökosystem. Da Startups eine wichtige Rolle in Transformationsprozessen spielen, stehen sie auch als Motor für Innovation und Fortschritt. Gerade durch die agilen Strukturen und innovativen Ideen haben Startups die Fähigkeit, neue Technologien und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die alteingesessene Industrien herausfordern und verändern können. Durch diesen Wandel können neue Arbeitsplätze geschaffen und die Wirtschaft insgesamt gestärkt werden. Zudem sind Startups oft Vorreiter in Bereichen wie Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung, wodurch auch gesellschaftliche Veränderungen initiiert werden können.

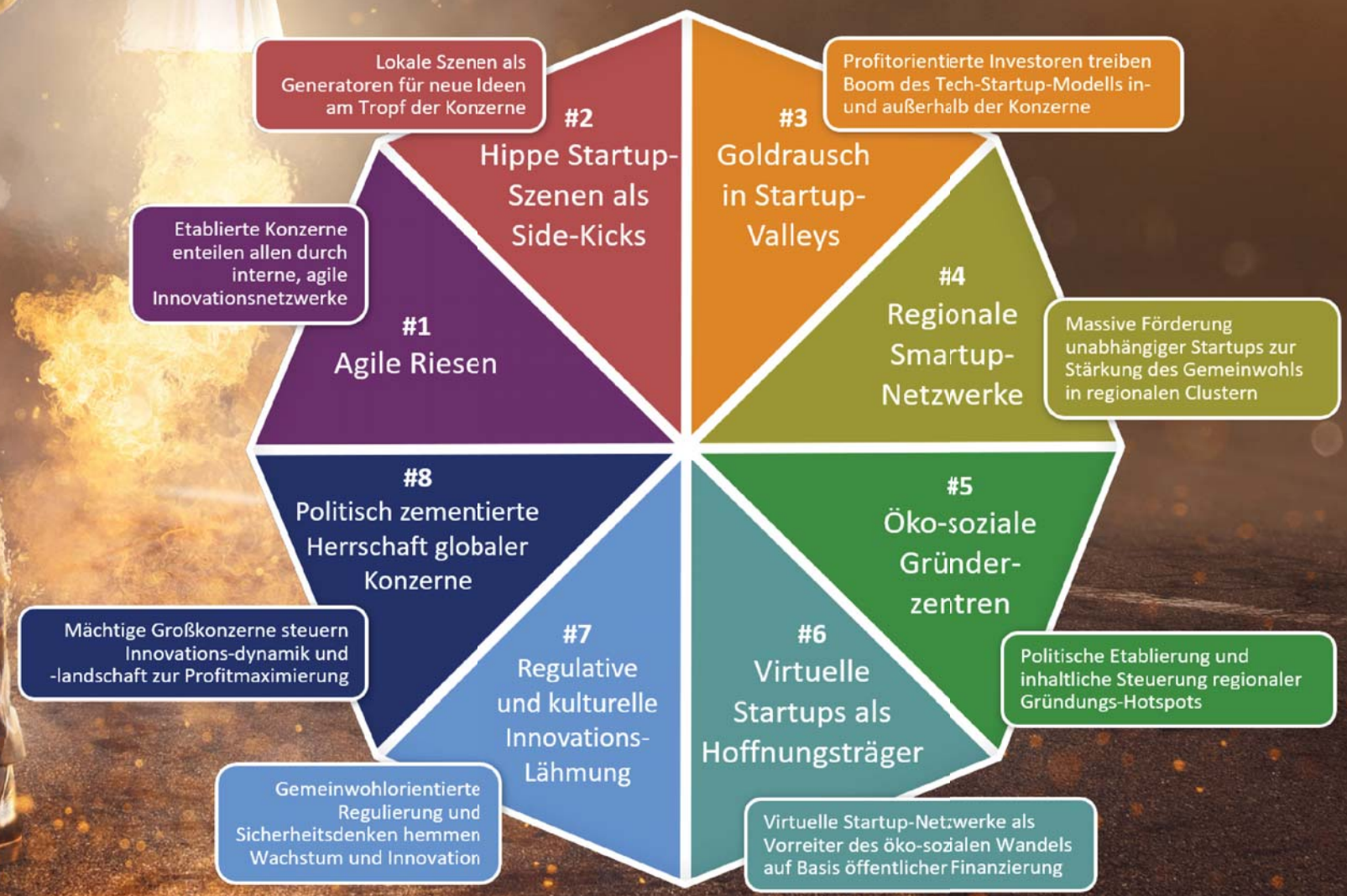


Die aktuelle Ausgabe des Startup Monitor 2022 weist deutlich darauf hin, dass uns die aktuellen Krisen und Herausforderungen wie in einem Brennglas zeigen, welche Bedeutung Innovationen von Startups zukommen, beispielsweise bei nachhaltiger Energieversorgung oder bei der digitalen Effizienzverbesserung. Zudem will Europa als erster Kontinent weltweit mit dem European Deal klimaneutral werden. Ob dieses Ziel wie geplant bis 2050 erreicht werden kann, hängt davon ab, inwieweit die Bundesregierung bereit ist, innovativen Ansätzen und Technologien gerade auch aus dem Startup-Umfeld Vertrauen zu schenken und optimale Voraussetzungen für Netzwerke und Ökosysteme zu liefern. Die Startup-Strategie der Bundesregierung aus dem Juli 2022 liefert dafür erste Hinweise.

Auch die ScMI hat sich die Frage gestellt, wie das Startup-Ökosystem in Deutschland zukünftig aussehen

könnte – und welche Faktoren seine Entwicklung beeinflussen könnten. Dazu wurden insgesamt 19 Schlüsselfaktoren identifiziert, die sich grob in 10 Startup-Größen (z.B. Gründungsmodalitäten, Geschäftsmodelle, Vernetzungsgrad im Ecosystem) und 9 allgemeinere Umfeldgrößen (z.B. Kommunal- und Regionalentwicklung, Förderstruktur und -inhalte, Wertentwicklung) gliedern lassen. Darauf aufbauend entstanden acht Szenarien, die auf einer Szenario-Landkarte in vier Kerndimensionen unterteilt werden können.

- 1) Wie hoch ist der Beitrag der Startups zur wirtschaftlichen Entwicklung und wie gründungsfreundlich sieht dabei das Umfeld/Ecosystem aus?
- 2) Wie disruptiv ist das Umfeld/Ecosystem und welche Rolle spielen digitale Plattformen?
- 3) Welchen Einfluss haben regionale Cluster und wie relevant ist die Vernetzung innerhalb der Ecosysteme?







4) Wie sehen unternehmerische Zielsysteme in einem Startup-Ecosystem – und darüber hinaus – in der Zukunft aus?

Anhand dieser vier Kerndimensionen sowie zusätzlicher Kriterien lassen sich die acht Szenarien über ein zukünftiges Startup-Ecosystem kompakt beschreiben:

- Szenario 1 (»Agile Riesen«) beschreibt ein Szenario, indem etablierte Konzerne allen Wettbewerbern durch interne und agile Innovationsnetzwerke enteilen. Konzerne haben beispielsweise eigene Hochschulen als Startup Initiatoren.
- Szenario 2 (»Hippe Startup-Szene als Side Kick«) sieht eher eine lokale, hippe und kulturell geschlossene Startup-Szene als Generatoren für neue Ideen. Diese arbeiten oft am Tropf der Konzerne und vor allem in geeigneten regionalen Umfeldern.
- Szenario 3 (»Goldrausch in Startup-Valleys«) ist ein Szenario, indem eine umfangreiche Finanzierung junger (Tech-)Startups mit der Absicht der schnellen Gewinnmaximierung stattfindet. Große Unternehmen versuchen dabei immer mehr den Startup-Charakter zu kopieren und ihre Inhouse-Transformation voranzutreiben. Startups erweitern dabei die vorliegende Unternehmenslandschaft.
- Szenario 4 (»Regionale Smartup Netzwerke«) umfasst ebenfalls eine massive Förderung von Star-

tups, die aber unabhängig und gemeinwohlfokussiert arbeiten. Dies geschieht zumeist durch externe Kooperationen und Joint Ventures in vorwiegend regionalen Clustern. Der Einfluss von Hochschulen spielt dabei eine große Rolle. Vorhandene Unternehmen verlieren dabei durch zögerliche Anpassung ihrer Geschäftsmodelle und hoher Innovationsgeschwindigkeit den Anschluss.

- Szenario 5 (»Öko-soziale Gründerzentren«) beschreibt die Bildung einzelner regionaler Inkubations-Cluster und Gründerzentren ohne thematische Bindungen. Dabei fällt auf, dass ländliche Regionen zunehmend aufholen. Moderate Virtualisierung geht mit eher integrativen Arbeitsprozessen einher. Trotz kultureller Offenheit verliert Deutschland/Europa zunehmend an wirtschaftlichem Gewicht.
- Szenario 6 (»Virtuelle Startups als Hoffnungsträger«) ist von Virtualisierung geprägt. Regionen bemühen sich dabei um Startup-Ansiedlungen, merken aber schnell, dass regionale Standortfaktoren an Bedeutung verlieren. Startups arbeiten vorwiegend in virtuellen Netzwerken mit einem hohen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung.
- Szenario 7 (»Regulative und kulturelle Innovations-Lähmung«) beleuchtet eine zu stark gemeinwohlorientierte Regulierung und Sicherheitsdenken seitens des Staates. Dieses hemmt die Innovationen und führt langfristig zu einer

Ausdünnung in der Unternehmenslandschaft. Vielversprechende Startups werden zunehmend von etablierten und (vorwiegend ausländischen) Konzernen geschluckt.

- Szenario 8 (»Politisch zementierte Herrschaft globaler Konzerne«) stellt eine Welt dar, in der mächtige Konzerne die Innovationsdynamik und-landschaft entscheidend steuern. Agile Unternehmen arbeiten profitmaximierend, bewältigen dabei aber eher inkrementelle Innovationen (first things first). Der zunehmende Einfluss von privaten Bildungseinrichtungen spiegelt sich hier kaum im Gründungsverhalten wieder.

Im weiteren Vorgehen sollen die Szenarien in unterschiedlichen Formaten vorgestellt und diskutiert werden. Dabei können sie als Basis für einen offenen Prozess ergänzt und weiterentwickelt werden. Eine erste Bewertung der Szenarien hinsichtlich der Nähe zur Gegenwart sowie der zu erwartenden und gewünschten Zukunft ist ebenfalls in Planung.

Im Rahmen der digitalen Next Economy Open 22 (»NEO22«) wurden die Szenarien erstmals öffentlich vorgestellt und diskutiert. Erste Ergänzungen und Anmerkungen durch die Teilnehmer konzentrierten sich auf eine engere Beleuchtung der finanziellen Netzwerke und der Vernetzung zwischen deutschen, europäischen und ausländischen Netzwerken, insbesondere im Hinblick auf globale Investoren.



Die Präsentation der Startup-Ecosystem-Szenarien im Rahmen der Next Economy Open kann auf YouTube angesehen werden: <https://www.youtube.com/watch?v=nK4-ijOuNHs>



Nähere Informationen:  
**Jonas Günther**  
 +49 (0)5251 150 585  
[gunther@scmi.de](mailto:gunther@scmi.de)



## Die Zukunft der Angebotskommunikation

# Handel 2035 – Denkbare Marketingwelten von morgen

**Kaum ein anderer Zukunftsprozess innerhalb der ScMI AG weist eine ähnlich hohe Kontinuität und Historie auf wie die Betrachtung der zukünftigen Kommunikation im Handel. Bereits 2005, also vor knapp 20 Jahren, führten wir mit dem EHI Retail Institute die erste gemeinsame Studie zu diesem Thema durch, welche 2013 erstmalig aktualisiert wurde. 2022 haben wir uns nun erneut unter der Leitung von Marlene Lohmann auf die Reise in die Zukunft begeben.**

In guter EHI-Tradition konnten wir im Szenarioprozess auf die Unterstützung und Expertise einer kreativen und kompetenten Projektgruppe aus Vertretern verschiedener Handelsunternehmen und Agenturen bauen. Gleichzeitig bildete das Vorhaben den Startpunkt einer umfassenderen Initiative zur Zukunft der Angebotskommunikation, welche die Szenarioinhalte langfristig vertieft und die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen innerhalb der Handelsunternehmen begleitet.

Bei der Wiederauflage von Szenarioprozessen stellt sich grundsätzlich die Frage nach dem »Neuen«. Was hat sich am Denken über die Zukunft der Kommunikation seit den nunmehr fast zehn Jahren verändert? Dazu werfen wir zunächst einen groben Blick auf die aktuellen Ergebnisse, die detailliert in der EHI-Studie »Die Zukunft der Angebotskommunikation« veröffentlicht wurden.

Ein Blick auf die aktuelle Szenariolandschaft zeigt, dass sich die

derzeitigen Zukunftsbilder zunächst in fünf Gruppen unterteilen lassen. Dies erfolgt anhand von drei grundlegenden Kernfragen, die wesentliche Weichenstellungen für die zukünftige Entwicklung sind:

**Servitisierung:** Ein wesentlicher Unterschied der Szenarien liegt in der Frage, inwiefern es dem Handel gelingen wird enge und direkte Kundenbeziehungen durch die Schaffung von digitalen Services zu etablieren. Dabei geht es im Kern um den Aufbau



einer tiefgehenden Kundenkenntnis aus der Sammlung und Verdichtung gewonnener Daten und die Nutzung dieses intimen Kundenwissens zur Schaffung einzigartiger Mehrwertdienste. So können Kaufverhalten und Nutzungsinformationen smarter Home-Devices maßgeblich die Kaufinspiration, die Vermeidung von Fehlkäufen, die Automatisierung von Standardbeschaffungen, die Schaffung individueller Produktunikate und zielgenaue Empfehlungen unterstützen und den Konsumenten in smarten Eco-Systemen binden. Das Tracking der Gesundheitsdaten eines Haustieres zur Generierung von Futter- und Behandlungsempfehlungen durch die Firma Fressnapf ist hier nur eines von vielen bereits heute in Grundzügen sichtbaren Beispielen.

**Emotionalisierung:** Eine zweite Richtungsweisende Frage an die Zukunft ist die Emotionalität des Kundenverhaltens. So könnte in Zukunft die Schaffung einer emotionalen Bindung durch die Vermittlung eines zielgruppenbezogenen Images oder die Verkörperung spezifischer Werte eine weitaus größere Rolle als heute spielen. Kunden würden so ihren Konsum in den Zusammenhang eines übergeordneten Purpose stellen und Verhaltensaspekte bei der Auswahl

ihrer Handelspartner berücksichtigen. Andererseits könnte dieses Denken einer harten Rationalität weichen, bei der Produkt, Preis und Servicevorteile gegeneinander nüchtern abgewogen werden. Der hinter dem jeweiligen Angebot stehende Händler wird weitgehend unsicht- und austauschbar. Eine Entwicklung die in wirtschaftlich kritischen Umfeldern ebenso greifen kann wie in durch digitale Marktplätze und KI-Assistenten geprägten Welten.

**Disintermediation:** Eine weitere Entscheidung über die Zukunft der Kommunikation fällt anhand der Disintermediation. Diese bezeichnet das Eintreten neuer Player in die direkte Kommunikationsbeziehung zwischen Händlern und Konsumenten. So könnten in der Zukunft starke Marktplätze und Shopping-Assistenten entstehen, welche die Angebote verschiedenster Händler bündeln und Beratungsfunktionen für den Kunden bieten. Preissuchmaschinen und Smarte-Shopping-Bots könnten so zum zentralen Anlaufpunkt der Konsumenten werden und den Handel zum Erfüllungsgehilfen dort getätigter Abschlüsse machen.

Aus der Kombination dieser drei Kernfragen ergeben sich fünf grundsätzliche Welten, die ähnliche Szenarien

bündeln und Archetypen von Kundenbeziehungen beschreiben. Diese lassen sich wie folgt skizzieren:

- (1) **Zweckbeziehung:** Diese Welt beschreibt die loseste Form der Beziehung zwischen Händlern und Konsumenten. Zwar erfolgt eine direkte Kommunikation, diese bleibt jedoch im Kern auf das Sortiment und insbesondere auf den Preis beschränkt. Grund hierfür ist ein stark rationales Kundenverhalten und ein Fehlen von Servicesystemen. Eine laute und breite Kommunikation zur Gewinnung der illoyalen Kunden für den jeweils nächsten Einkauf ist die Folge.
- (2) **Wertegemeinschaft:** Die Wertegemeinschaften sehen für die Zukunft die Produktvermarktung in einem starken emotionalen Kontext. Hier geht es im Kern um die Schaffung zielgruppenbezogener Werte-Welten, welche die Kunden für sich einnehmen und binden. Digitale Servicesysteme sind dabei nachrangig oder aufgrund starker Regularien (z.B. Datenschutz) schwer umsetzbar. Ein mögliches Szenario in diesem Feld ist die »Ethische Wertegemeinschaft«, welche hoch sensibel auf Fragen der Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung schaut und die Kommunikation zum Spießrutenlauf im Minenfeld der politischen Korrektheit

macht. Ein weiteres Szenario sieht die Entstehung dieser Gemeinschaften in enger Verbindung zu einer Renaissance des POS, der zum Identifikations- und Erlebnisort statusorientierter Marken wird.

(3) **Handelspartnerschaft:** Die wohl anspruchsvollste Zukunft wird durch das »Club-Ecosystem« beschrieben. In dieser Zukunft formen Händler emotionale und zielgruppenbezogene Welten, die durch digitale Servicebeziehungen zu Clubs mit echtem Mehrwert verbunden sind. So werden Kunden durch die »Angst etwas zu verpassen« angezogen und langfristig in einer engen Dialogbeziehung gebunden. Dabei entstehen Produkte vielfach aus der Community und werden zunehmend kundenindividuell konfiguriert und produziert.

(4) **Funktionale Partnerschaft:** Zwei weitere Szenarien sehen die Zukunft in der Entwicklung rein funktionaler Servicepartnerschaften. Technik und Funktion schlagen hier Emotion. So entstehen vielfach große technologiegetriebene Händler, die ihren Kunden auf Basis vernetzter Systeme und Daten einzigartige Mehrwerte bieten. Eine emotionale Marke tritt dabei in den Hintergrund. Die angebotenen Services können sich dabei primär auf die Kunden-Convenience richten (»Smart Retail«) oder auf die Schaffung intelligenter Nachhaltigkeitslösungen durch vollständig veränderte Geschäftsmodelle und Konsumformen (»Digital Green«).

(5) **Beziehungsverlust:** Die wohl kritischste Zukunft für den Handel liegt im Beziehungsverlust. Rationale Konsumenten könnten in Zukunft die Nutzung »neutraler« Einkaufsbetrater auf der Grundlage Künstlicher Intelligenz bevorzugen, welche das Tor zum gesamten Warenangebot darstellen. Lernende Systeme könnten so Vorschläge und Empfehlungen zum jeweils günstigsten Preis aus der Menge eines händlerübergreifenden Warenangebotes generieren. Direkte Beziehungen zwischen Konsumenten und Händlern sowie der Industrie würden so weitgehend verschwinden. Bleibt die Frage nach dem „Neuen“.

Vergleicht man die Ergebnisse und Diskussionen der verschiedenen Projekte im Zeitablauf werden Unterschiede ebenso erkennbar



wie Gemeinsamkeiten. So bleiben grundsätzliche Themen und Denkrichtungen erhalten. Diese beziehen sich im Kern auf die Bedeutung von Rationalität, Nachhaltigkeit oder auch Services. Jedoch werden diese Themen gedanklich zu neuen Bildern und Szenarien verbunden. Dies lässt sich an zwei Beispielen verdeutlichen:

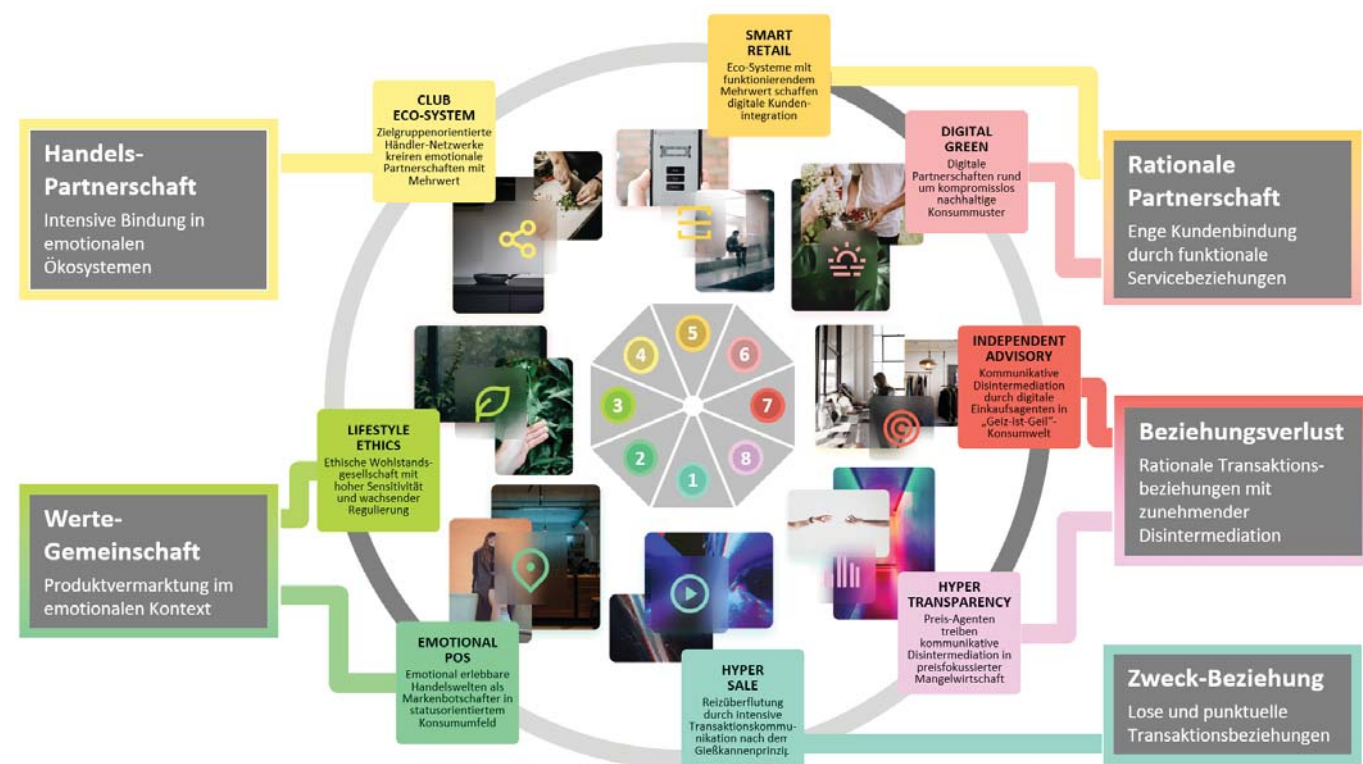
■ Während vor zehn Jahren das Thema »**Nachhaltigkeit**« primär in einem Zukunftsszenario mündete, das eine rationale und verzichtsorientierte Welt kritischer Konsumenten beschreibt, herrscht heute eine differenzierte Sicht vor. Hier werden eine stark rationale und gleichzeitig digitale grüne Welt mit starken Kundenbeziehungen (»Digital Green«) und eine vorwiegend emotional und ethisch geprägte grüne Welt (»Lifestyle Ethics«) unterschieden. Entwicklungen, welche das Denken der Arbeitsgruppe für neue Wege maßgeblich geöffnet haben.

■ Ähnliche Effekte sind im Hinblick auf das Thema »**Preisorientierung**« festzustellen. Wurde vor zehn Jahren noch primär die Schnäppchenjagd und eine vollständige Werbeablehnung betrachtet, entstehen nun Bilder von einer rationalen und preisorientierten Welt, die durch disintermediäre Plattformen zu völlig neuen Herausforderungen führt.

Solche Unterschiede auf der Ebene der Szenarien ließen sich beliebig vertiefen. Gleichzeitig ist festzustellen,

dass die inhaltliche Beschreibung und Detaillierung ähnlicher Szenarien sich im Zeitablauf verändert. Auch wenn die grundsätzlichen Denkrichtungen konstant bleiben, ergeben sich – z.B. durch neue Technologien – neue Facetten innerhalb der Szenariobeschreibungen. Waren in der Vergangenheit emotionale Servicewelten weitgehend mit dem Online-Einkauf unvereinbar, eröffnet das Metaverse heute neue Möglichkeiten innerhalb dieses Szenarios.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass ein Szenario-Update in größeren Zeitabständen sinnvoll oder sogar notwendig ist. Es erschafft neue Bilder in der Landkarte der Zukunft, selbst wenn alte Fixpunkte erhalten bleiben. Unternehmen können so sicherer navigieren und ihren Kurs neu überprüfen. In diesem Sinne wünschen wir allen Beteiligten eine erfolgreiche Arbeit mit den Szenarien und hoffen auf eine Fortsetzung in 2030.



Die Studie zur Zukunft der Angebotskommunikation kann beim EHI bestellt werden: <https://www.ehi.org/produkt/studie-die-zukunft-der-angebotskommunikation-pdf/>



Nähere Informationen:  
Jens-Peter Kuhle  
+49 (0)5251 150 573  
kuhle@scmi.de



# Mediennutzungsverhalten der Zukunft

Welche Medien werden wir in Zukunft konsumieren? Und welche Inhalte werden uns präsentiert? Werden wir Werbung nicht nur tolerieren, sondern auch genießen? Mit diesen spannenden Fragen setzte sich die ScMI in einem Projekt gemeinsam mit der Mediaagentur Sommer & Goßmann auseinander.

Dass Papier einmal knapp und teuer wird, ist eine Entwicklung, mit der nur die wenigsten gerechnet haben dürften. Dabei ist Papier nach wie vor ein Rohstoff von höchster Relevanz für viele Industrien, unter anderem auch für Medien. Dies ist nur eines von vielen Beispielen, die verdeutlichen, dass es sich lohnt, über die Zukunft der Kommunikationsmittel und wie wir sie nutzen werden, nachzudenken.

Vor diesem Hintergrund hat die Mediaagentur Sommer & Goßmann aus Aschaffenberg einen Zukunftsprozess angestoßen. In einem Expertengremium mit Vertretern aus dem Agenturbereich und Marketingverantwortlichen aus dem Handel (z.B. POCO und Netto) wurde das Mediennutzungsverhalten der Zukunft näher analysiert. Entstanden sind dabei sieben Zukunftsszenarien, welche wichtige Erkenntnisse für die Gestaltung von Marketingstrategien bringen werden.

Am Beginn des Projektes bestand eine wichtige Aufgabe in der Definition, was genau als Medium be- und aufgegriffen werden kann. Schnell stand die Erkenntnis fest: Ganz schön viel! Nicht nur die Zeitung im Briefkasten oder die App auf dem Handy zählt hierzu. Auch die klassische Litfaßsäule oder das digitale Display, das Radio im Auto und der Podcast – alles Medien. Angesichts dieser Vielfalt stellt sich umso dringender die Frage, welche Medien wir in Zukunft nutzen werden. Dies ist nicht nur für Endkonsumenten eine relevante Frage, sondern natürlich auch für Unternehmen. Denn Medien sind nicht zuletzt unverzichtbar in Bezug auf den Kundenkontakt.

Mit dieser Definition in der Tasche (und im Hinterkopf) begann unsere Arbeit im Szenario-Management™. Gemeinsam wurden ein Systembild erarbeitet und ein Katalog möglicher Einflussfaktoren erstellt. Mithilfe einer Vernetzungsanalyse konnten nun 19 Schlüsselfaktoren ausgewählt und mit Projektionsportfolios hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen beschrieben werden. Im Rahmen einer Konsistenzanalyse wurden diese Projektionen anschließend miteinander in Beziehung gesetzt. So ergab sich ein zukünftiger Möglichkeitsraum, der durch verschiedene Kerndimensionen näher beleuchtet werden kann:

**Werte:** In kaum einem anderen Bereich spiegeln sich die inneren Überzeugungen und Vorstellungen der Konsument:innen wieder wie in den Medien: Was und wie konsumiert wird, hängt in hohem Maße davon ab, wie die Welt gesehen wird und wer man glaubt, in ihr zu sein. Insbesondere im Hinblick auf die



### #2 Inszenierung in der digitalen Vielfalt

Infotainment und User-generated content prägen die neue Medienwelt

**Kyle Kilian** (Male, 32 Jahre, Einzel, IT)

Szenario-Beschreibung	Person-Beschreibung	Dieses Szenario tritt ein, wenn...
<ul style="list-style-type: none"> <li>hohes Wohlstandsniveau in der Gesellschaft</li> <li>zunehmende Regulierung durch die Politik</li> <li>hoher Umweltschutz</li> <li>positive Einstellung zur KI</li> <li>mehr Progressive Werte, dadurch mehr Nachhaltigkeit bei Konsum und Produkten</li> <li>wenig vertikale Kommunikation</li> <li>mehr „Influencer“, heterogene Medienlandschaft &amp; neue Geschäftsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Single, keine Kinder</li> <li>Kundenberater</li> <li>wahre stylisch und technologie-affin</li> <li>arbeitet branchenübergreifend in Thinktanks mit Geschäftspartnern im Shared Office</li> <li>hohe Aktivität zu Umweltschutz und gesunder Ernährung</li> <li>legt großen Wert auf individuellen Lifestyle</li> <li>Nutzt die ihm zur Verfügung stehenden digitalen Medien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wir uns in ständiger Geschwindigkeit und Richtung bei Digitalisierung und Konsum weiterentwickeln und die Regulierung von Datenutzung nicht voranschreiten. (Einschränkung: Stellung der Erwerbstätigen)</li> </ul>

### #3 Digitaler Optimismus

Werteorientierte Wohlstands- und Wissensgesellschaft

**Lea** (Female, 48 Jahre, Single, IT)

Szenario-Beschreibung	Person-Beschreibung	Dieses Szenario tritt ein, wenn...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grundkommen und Digitalisierung sorgen für hohes Wohlstandsniveau</li> <li>Politik, Konsumenten &amp; Unternehmen setzen auf Umweltschutz</li> <li>Aktive Regulierung durch den Staat</li> <li>Informiert sich über Produkte, die zu ihr passen digital auf Plattformen</li> <li>hohe Basis mit personalisierter Werbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>lebt die 4 Tage Woche</li> <li>führt autonom auf digitaler Straße zur Arbeit</li> <li>ist in ihrer Freizeit künstlerisch tätig</li> <li>legt Wert auf regionale Landwirtschaft und Ökologie</li> <li>Politische Kompetenz wird weiter ausgebaut</li> <li>nutzt das Tablet, Community Sites Apps, die Smart Watch und digital Screens um ihre Kaufentscheidung zu treffen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>die Digitalisierung vorangeht und die Gesellschaft digitalisiert wird</li> <li>politische Kompetenz weiter voranschreitet</li> <li>Gesellschaftlicher Wandel bei den Werten, insbesondere bei den Werten.</li> </ul>

### #5 Degrowth – Grün geht vor

Bewusster Konsumverzicht durch Shared Economy mit geringer Werberelevanz

**Luisa** (Female, 30 Jahre, WG, Samstagsarbeiterin)

Szenario-Beschreibung	Person-Beschreibung	Dieses Szenario tritt ein, wenn...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wohlstand &amp; die Rolle der Erwerbstätigen verlieren an Bedeutung</li> <li>Schutz der Umwelt hat sehr hohe Priorität</li> <li>Rückläufiges Konsumverhalten</li> <li>Shared Economy &amp; Kleinhandels-Alternativen</li> <li>Digitale Kommunikation global</li> <li>Konsumenten sind auf Daten-Souveränität besorgt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wohnt in einer Multigenerations-WG mit Gleichgesinnten</li> <li>Digitale sehr aufgeschlossen</li> <li>Informiert sich zielgerichtet bei ausgewählten Anbietern</li> <li>Forschungsleiterin</li> <li>Konsument fokussiert auf Produktqualität</li> <li>Nutzt verstärkt lokale Anbieter oder Plattformen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>auf satursäuren Niveau mehr Menschen dem Gedanken des Verzichts folgen</li> <li>es keine Ressourcen oder anderweitige Krise gibt</li> <li>es eine historische Motivation für Werberbewegung gibt</li> </ul>

### #6 Erzwungener Konsumverzicht

Gebremste (digitale) Innovation und Fokus auf Preis-kommunikation

**Mia** (Female, 23 Jahre, Einzel, Einzelhandel)

Szenario-Beschreibung	Person-Beschreibung	Dieses Szenario tritt ein, wenn...
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaft erlebt eine starke Regression, wodurch das Wohlstandsniveau sinkt</li> <li>eine Verlangsamung in der Digitalisierung</li> <li>Konsumverhalten eher rückläufig</li> <li>Medien sind abhängig von Retail Gardens und sozialen Medien (Massenmedien)</li> <li>Werbung fokussiert sich stark auf die Produkt- und Preispositionierung</li> <li>Inaktive Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nach dem Studium erbt sie ein Haus, wodurch sie handwerkliche Ausbildung</li> <li>Eltern befinden sich ebenfalls in einer wirtschaftlich sehr angespannten Situation</li> <li>Konsumiert sehr preisbewusst und zielgerichtet</li> <li>Regionalität oder Markenbewusstsein spielen nur eine untergeordnete Rolle</li> <li>Nutzt Rabattcoupons und Aktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wenn externe Schocks ein negatives Umfeld kreieren (z.B. Krieg in Europa)</li> <li>wenn die Politik nicht eingrift</li> <li>wenn nicht die richtigen Regulierungen z.B. bei der Steuerpolitik getroffen werden</li> </ul>

Nutzung von Medien als Werbefläche stellt sich hier die Frage, inwiefern Konsument:innen auch in Zukunft bereit sind, Werbung (im Austausch gegen kostenfreie Angebote) anzunehmen und darüberhinausgehend auch ihre eigenen Daten zu teilen. **Innovationen:** Unweigerlich hängt unser Mediennutzungsverhalten davon ab, welche Möglichkeiten sich durch innovative Kanäle ergeben. Werden wir uns bald alle im Metaverse anstatt im Café um die Ecke treffen? In Verbindung mit Innovationen ergeben sich zudem eine Reihe von strategischen Fragestellungen. So gilt es zu diskutieren, inwiefern ein hoher Innovationsgrad mit neuen Geschäftsmodellen verbunden ist und ob sich die Marktmacht hin zu globalen Großkonzernen verschieben könnte. **Regulierung:** Wie in Zukunft Medien genutzt werden, hängt auch in hohem Maße davon ab, wie die nationale Gesetzgebung Freiräume gestaltet und einräumt. Gerade hinsichtlich des hohen Disruptionspotentials der neuen Medien ist eine Klärung von Kompetenzen, eingeforderter Transparenz und nicht zuletzt des Verbraucherschutzes notwendig. Denn wie uns Beispiele wie TikTok zeigen: Unser Mediennutzungsverhalten sagt viel über uns aus.

Anhand dieser Kerndimensionen und weiterer wichtiger Faktoren wurden mögliche Zukünfte des Mediennutzungsverhaltens beschrieben:

- Szenario 1: Tradition und Kontinuität – Weiterentwicklung bekannter Kommunikations- und Markenwelten
- Szenario 2: Inszenierung in der digitalen Vielfalt – Inszenierung und User-generated content prägen die neue Medienwelt
- Szenario 3: Digitaler Optimismus – Werteorientierte Wohlstands- und Wissensgesellschaft
- Szenario 4: BigTech gibt den Kurs vor – Wachstumsmarkt Werbung: BigTech auf dem Siegeszug
- Szenario 5: Degrowth Grün geht vor – Bewusster Konsumverzicht durch shared Economy mit geringerer Werberelevanz
- Szenario 6: Erzwungener Konsumverzicht – Gebremste (digitale) Innovation und Fokus auf Preis-kommunikation
- Szenario 7: Bitte keine Werbung – Skeptische Konsumenten, Paywall und Regulierung setzen Werbung unter Druck

Unser Mediennutzungsverhalten ist hoch persönlich und selbstverständlich agieren wir hierbei nicht

alle gleich. Dieser Umstand wurde mithilfe von sogenannten Future Personas berücksichtigt. Zusätzlich zu der formalen Szenariobeschreibung wurde für jedes Szenario eine stellvertretende Person entwickelt, die in der beschriebenen Zukunft lebt und agiert. Somit konnten die Szenarien mit einer ordentlichen Portion Leben gefüllt und das Hineinfühlen in das Szenario erleichtert werden. Die erarbeiteten Szenarien stehen bei Sommer & Goßmann zum Download zur Verfügung – ganz ohne Papier, falls es auch in Zukunft noch knapp ist.



Eine detaillierte Darstellung der Szenarien kann hier heruntergeladen werden: <https://www.sommer-gossmann.com/download/das-mediennutzungsverhalten-der-zukunft/>



**Sarah Ohse**  
+49 (5251) 150-584  
ohse@scmi.de





Wie PartnerTech Europe die Zukunft des CheckOuts ausleuchtet:

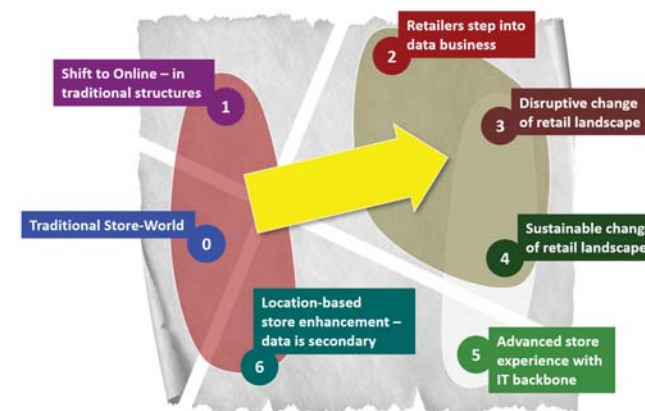
# Die Zukunft aus der Quarantäne geholt

Mitte Juli 2021 stand es in allen Zeitungen: **Zwangsquarantäne für mehr als 200 Mallorca-Urlauber. Die Fotos dazu zeigten ein Hotel an der Avenida de Gabriel Roca, direkt vor dem Yachtclub von Palma. Wer ahnte, dass zwei Jahre zuvor an dieser Stelle intensiv über die Zukunft des Handels und der Checkout-Systeme nachgedacht wurde. Als Startpunkt eines globalen Zukunftsprozesses von PartnerTech Europe.**

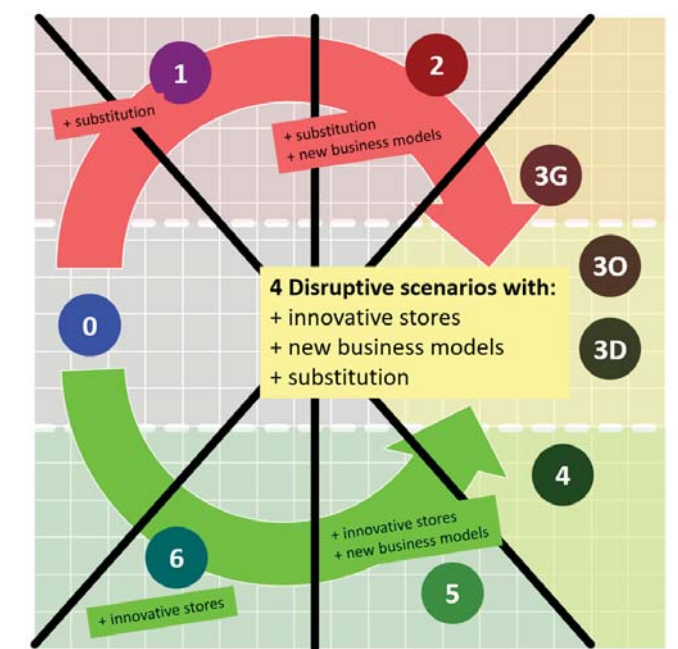
Verschärfte Hygienemaßnahmen stellten viele Unternehmen in Zeiten der Pandemie vor große Herausforderungen. Touchscreens und Displays steril zu halten – ob im Einzelhandel oder an öffentlichen Plätzen – schien unmöglich. Jetzt bietet Partner Tech Europe zusammen mit Holo Industries eine Lösung: Holographic Touch. Eine

Technologie, mit der Hologramme interaktiv in der Luft bedient werden können. Das Berühren eines Bildschirms ist nicht mehr notwendig, da die Hologramme durch die Luft gesteuert werden können. Eine bahnbrechende Technologie, die neue Möglichkeiten in vielen Branchen und Anwendungsfeldern schafft.

Der Holographic Touch ist nur eine Technologie im PartnerTech-Portfolio, neben Self-Service- und Kiosk-Systemen oder POS-Lösungen für den Einzelhandel oder Check-In/Out-Systeme für Hotels und Restaurants. Von seinem europäischen Hauptsitz in der Nähe von Hamburg verbreitet Partner Tech Europe als Mitglied der QISDA-Gruppe seine innovativen und häufig wegweisenden Technologien weltweit. Der Erfolg von Partner Tech basiert dabei nicht nur auf Technologieführerschaft, sondern auch auf seinem Wissen über die vielen, unterschiedlichen Märkte und deren zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei arbeitet PartnerTech seit vielen Jahren mit der ScMI zusammen.



Oben: Die Zukunfts-Landkarte 2019 inklusive des Erwartungspfades in Richtung des Disruptions-Szenarios. Rechts: Die Zukunfts-Landkarte 2022 mit einem deutlich detaillierteren Blick auf die Disruption in den Bereichen Handel und Hospitality.



Spätherbst 2019: Bereits vor den ersten Anzeichen der Corona-Pandemie waren sich die Teilnehmenden einer international besetzten Szenario-Konferenz™ in Palma de Mallorca einig: Im Handel wird sich sehr bald Vieles grundlegend verändern. Die Disruptionen durch die Möglichkeiten der Digitalisierung sind zu groß, als dass der Checkout-Prozess in den nächsten Jahren so bleiben wird, wie wir ihn kennen.

Neben immer neuen technischen Innovationen verändern sich auch gesellschaftliche Werte wie die Nachhaltigkeitsorientierung, was zu vollständig neuem Konsumverhalten führen könnte. Und die gesetzlichen Rahmenbedingungen stehen in einer mehr und mehr globalisierten Welt immer wieder auf dem Prüfstand und werden laufend angepasst. So sind es zahlreiche externe Treiber, die auf Handelswelten sowie Gastronomie und Hotelgewerbe wirken. Die vielfältigen Wechselwirkungen wurden auf

der Szenario-Konferenz™ durchdacht und in alternativen Checkout-Szenarien beschrieben.

Die Pandemie mit ihren weitreichenden Folgen für Lieferketten, Welt-handel, Produktion und Konsum war eine plötzliche Zäsur, die in den Szenarien beschriebenen Veränderungspfade stark beschleunigte. Von einem Tag auf den anderen waren die Möglichkeiten der Digitalisierung allgegenwärtig und ein Schlüssel, sichere Einkäufe sowie dazugehörige Transaktionen durchführen zu können. »Durch die Szenarien haben wir sehr frühzeitig erkannt, in welche Richtung sich der Markt verändert – und dass das eher eine Beschleunigung als eine Richtungsänderung gewesen ist«, berichtete Denis Christensen auf der EHI-Studienpräsentation »POS-Systeme 2022«.

Gleichzeitig wies er schmunzelnd darauf hin, dass der Szenarioprozess nunmehr neu aufgesetzt wird: »Wir

holen die Zukunft aus der Quarantäne«. Gemeinsam mit zahlreichen ExpertInnen und Partnern wurden die Szenarien im Herbst 2022 in einer dreitägigen Veranstaltung vertieft und zu Retail & Hospitality-Szenarien erweitert. Dies betraf vor allem den Erwartungsraum. So ist das bisherige Disruptions-Szenario inzwischen durch vier disruptive Szenarien detailliert, die allesamt durch vielfältige Innovationen, neue Geschäftsmodelle und Substitution bestehender traditioneller Angebote charakterisiert sind. Treiber des jeweiligen Szenarios sind aber völlig unterschiedliche Kräfte, die verschiedene Rahmenbedingungen für den Handel und die Hospitality formen. So sehen auch die Shops und die Checkout-Lösungen in den Szenarien unterschiedlich aus.

Nähere Informationen:  
**Hanna Jürgensmeier**  
 +49 (0)5251 150 581  
 juergensmeier@scmi.de





# Die zukunftsfähige Stadt

Mit der Initiative »Deutschland besser machen – mit der zukunftsfähigen Stadt« lädt die Körber-Stiftung Städte und ihre Bürger:innen ein, innerhalb eines Jahres ein gesellschaftliches Zukunftsthema zu bearbeiten und konkrete Vorhaben vor Ort zu initiieren und umzusetzen. Ein wichtiger Bestandteil des Prozesses ist unter anderem die Förderung von Kooperationen zwischen den städtischen Vereinen, Initiativen, Stiftungen, der öffentlichen Verwaltung und Wirtschaft. Die ScMI in Kooperation mit foresightlab durfte gemeinsam mit den Vertreter:innen von vier teilnehmenden Städten Szenarien erarbeiten, die aufzeigen, wie Kommunen sich in Zukunft entwickeln könnten und welche Faktoren aus der Gesellschaft und ihrer Umgebung auf diese Entwicklung Einfluss nehmen.

Städte spielen eine zentrale Rolle für unser Gemeinwesen. Seit jeher sind sie Orte des wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Austauschs und bieten ihren Bewohnern ein breites Angebot an Bildung, Gesundheitsversorgung, Freizeitmöglichkeiten und Infrastruktur. Städte sind auch wichtige Zentren für Innovation und Fortschritt, da sie Menschen mit verschiedenen Hintergründen zusammenbringen und so ein fruchtbares Umfeld für kreative Ideen und neue Technologien schaffen. Allerdings bringen Städte auch Herausforderungen mit sich, was sich an Beispielen wie der Verkehrs- und Umweltbelastung sowie der sozialen Ungleichheit und der Integration deutlich zeigt.

Gemeinsam mit Vertreter:innen aus Arnsberg, Kaufbeuren, Mannheim und Rendsburg wurde der Frage nachgegangen, wie eine zukunftsfähige Stadt aussehen könnte und sollte. Dazu wurden über einen Zeitraum von mehreren Wochen acht Zukunftsszenarien erarbeitet, die beschreiben, welche städtischen Entwicklungen möglich sind und welche Faktoren solche Entwicklungen beeinflussen. Die Ergebnisse der Szenarioworkshops dienen dabei als Grundlage für die

städtischen Transferworkshops der Körber-Stiftung, in denen Schwerpunktthemen einer zukunftsfähigen Stadt, wie die lokale Klimapolitik, die altersgerechte Stadt oder der Migration und Integration vor Ort diskutiert werden.

Für die zukünftige Entwicklung von Städten in Deutschland zeigt die Landkarte der Zukunft dabei acht alternative Szenarien. Dabei wird die Landkarte – wie gewohnt – in mehreren Dimensionen aufgespannt. Diese Kerndimensionen verdeutlichen die Zusammenhänge im Zukunftsraum und die Unterschiede zwischen den Szenarien, die wie folgt kategorisiert werden können:

- Transparente Strukturen sowie hohe Zukunfts- und Klimaorientierung prägen die Szenarien auf der rechten Hälfte der Karte (#5,6,7,8)
- In der rechten Spalte der Landkarte enthalten die Szenarien zudem eine starke Gemeinwohl-Orientie-

rung sowie eine breite Diversität bei Kunst und Kultur (#6,7,8)

- Die Szenarien in der oberen Hälfte der Landkarte beschreiben eine proaktive Stadt mit hoher Gestaltungskraft (#4,5,7,8 – #3 teilweise)
- Demgegenüber kommt es in der unteren Zeile der Landkarte zu massiven gesellschaftlichen Problemen durch eine Schwächung der öffentlichen Hand (#1,2)
- Ein hoher Grad von Partizipation und Vernetzung kennzeichnet die Szenarien der oberen Zeile sowie die rechte Spalte der Landkarte (#4,6,7,8)
- Die Szenarien #1 und 3 skizzieren eine stagnierende Entwicklung in traditionellen und wenig digitalen



Gesellschaftliche Entwicklung braucht Dialog und Verständigung. Die Körber-Stiftung stellt sich mit ihren operativen Projekten, in ihren Netzwerken und mit Kooperationspartnern aktuellen Herausforderungen in den Handlungsfeldern »Innovation«, »Internationale Verständigung« und »Lebendige Bürgergesellschaft«. 1959 von dem Unternehmer Kurt A. Körber ins Leben gerufen, ist die Stiftung heute mit eigenen Projekten und Veranstaltungen national und international aktiv. Ihrem Heimatsitz Hamburg fühlt sie sich dabei besonders verbunden; außerdem unterhält sie einen Standort in Berlin.



Mit der Initiative »Deutschland besser machen – mit der zukunftsfähigen Stadt« lädt die Körber-Stiftung Städte und ihre Bürger:innen ein, innerhalb eines Jahres ein gesellschaftliches Zukunftsthema zu bearbeiten und konkrete Vorhaben vor Ort zu initiieren und umzusetzen. Die Förderung von Kooperationen zwischen Vereinen, Initiativen, Stiftungen, der öffentlichen Verwaltung und Wirtschaft ist dabei ein wichtiger Bestandteil des Prozesses.



Strukturen, während das Szenario #2 viele neue Konzepte in einer nicht mehr wachsenden Stadt enthält. Dazwischen liegt eine konstante Entwicklung mit Wachstumspotenzialen (#4,5,6,7).

Anhand dieser Kerndimensionen könnten wir die Szenarien gut und systematisch voneinander unterscheiden. Erste Orientierung auf unserer Zukunftslandkarte geben die Dimensionen Proaktive Stadt (oben) und Zukunftsorientierung (unten), die vier Quadranten aufspannen. Für uns am Ende relevanter war die Gliederung in drei Gruppen: die Krisen-Szenarien, die Perspektiv-Szenarien und die spezifischen Szenarien.

Die drei **Krisen-Szenarien** (#1,2,3) enthalten jeweils eine abnehmende Lebensqualität und ein geringes freiwilliges Engagement. Dabei lassen sich die drei Zukunftsbilder wie folgt unterscheiden:

- Die **krisengeschüttelte Stadt** (#1) ist kontinuierlich von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen betroffen, die ganz offensichtlich eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Stadt verhindern.
- Die **polarisierte Stadt** (#2) ist zwar wirtschaftlich erfolgreich und ordentlich digitalisiert – aber vielfach auf Kosten von gesellschaftlichem Zusammenhalt.
- Die **traditionelle Stadt** (#3) beschreibt dafür einen häufig schleichenden wirtschaftlichen Niedergang, der gesellschaftliche Veränderungen bremst und daher

viele unscharfe Entwicklungen enthält. Diese drei Szenarien sind grafisch deutlich von den anderen Zukünften getrennt – daher wurde eine Diagonale (gepunktet) eingefügt, die den kritischen und häufig krisenhaften Bereich von den eher transformativ-orientierten Szenarien trennt.

Die **Perspektiv-Szenarien** (#7,8)

### Die polarisierte Stadt (Szenario #2)

Ökonomischer Erfolg und hohe Digitalisierung – aber auf Kosten von gesellschaftlichem Zusammenhalt



enthalten dafür alle Elemente einer positiven Veränderung der Stadt – vor allem visionäres Denken, Partizipation und proaktives Handeln der Stadt. Dabei unterscheiden sie sich vor allem an der Frage, wie die Stadt in der Zukunft mit Wachstum und Innovation umgehen könnte:

- Die **transformative Stadt** (#7) setzt auf Innovation, globale Einbindung und nachhaltiges Wachstum.
- Die **Post-Wachstums-Stadt** (#8) verzichtet auf Wachstumsoptionen und versteht sich eher als Zentrum in einer regionalisierten Welt.

Die **spezifischen Szenarien** (#4,5,6) liegen zwischen den Krisen- und den Perspektiv-Szenarien und sich jeweils durch eine spezifische Kombinationen von Kerndimensionen charakterisiert:

- Die **ambivalente Wohlfühl-Stadt** (#4) ist zwar proaktiv und hat partizipative Strukturen, aber beides konzentriert sich stark auf die Gegenwart, denn visionär ist diese Stadt nicht.
- Die **visionär geführte Stadt** (#5) ist

### Die Post-Wachstums-Stadt (Szenario #8)

Aktiver Verzicht auf Wachstumsoptionen und gemeinsames Verständnis als Zentrum in einer regionalisierten Welt



ebenfalls proaktiv, aber mit einer genau umgekehrten Zuordnung der beiden anderen Dimensionen. Hier setzt man auf visionäre Führung bei relativ geringer Partizipation.

- In der **smarten Bürger-Stadt** (#6) kommen visionäre Führung und Partizipation zusammen, aber hier verzichtet die Stadt auf viele eigene Gestaltungsmöglichkeiten, die sie an Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure überträgt.

Um die erarbeiteten Szenarien zur Unterstützung politischer, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse in den Städten besser nutzen zu können wurden die Szenarien von einem interdisziplinären Team von Vertreter\*innen aus den vier beteiligten Städten hinsichtlich ihrer Nähe zu Gegenwart, zur erwarteten Entwicklung und zur gewünschten Zukunft bewertet:

- Die Szenario-Bewertung zeigt, dass vor allem die drei Krisen-Szenarien (#1,2,3) als **gegenwartsnah** angesehen werden, mit den höchsten Werten für die traditionelle Stadt (#3), in der die ökonomischen Probleme zumindest teilweise durch gesellschaftliche Konstanz ausgeglichen werden.
- Mit Blick auf die **erwartete Zukunft** ergibt sich insgesamt eine eher ausgewogene Bewertung, allerdings mit einer deutlichen optimistischen Tendenz in Richtung der visionären Szenarien in der rechten Hälfte der Landkarte. Den höchsten Erwartungswert weist dabei das



**Szenario-Workshop:** Dr. Alexander Fink, Klaus Burmeister und Jonas Günther am Rande des Workshops in Hamburg.

Post-Wachstums-Szenario (#8) auf.

- Bei der **gewünschten Zukunft** zeigt sich, dass die beiden Perspektiv-Szenarien (#7,8) fast deckungsgleich mit der gewünschten Zukunft sind, umrahmt von zwei spezifischen Szenarien, nämlich der visionär geführten Stadt (#5) und der smarten Bürger-Stadt (#6).

Neben der Beschreibung und Visualisierung der Szenarien entstanden im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit auch sogenannte »Stories aus der Zukunft«, die auf anschauliche Weise darstellen, wie ein Szenario in den beteiligten Städten ausgeprägt sein könnte.

Insgesamt ergaben sich eine Vielzahl übergreifender Erkenntnisse, die vor allem aufzeigen, wie wichtig die Zusammenarbeit und Vernetzung

untereinander und in einer Stadt sein können. Derzeit werden die Erkenntnisse des Szenarioprozesses in der zweiten Stufe des Prozesses genutzt – vor allem in Form von drei herausgearbeiteten Kernthemen.

Nähere Informationen:  
**Jonas Günther**  
+49 (0)5251 150 585  
guenther@scmi.de

**Klaus Burmeister**  
+49 (0) 171 - 26 40 50 9  
burmeister@foresightlab.de

### Die smarte Bürger-Stadt (Szenario #6)

Visionäre Ausrichtung durch Übertragung vieler Gestaltungsmöglichkeiten auf Unternehmen und zivilgesellschaftliche Akteure

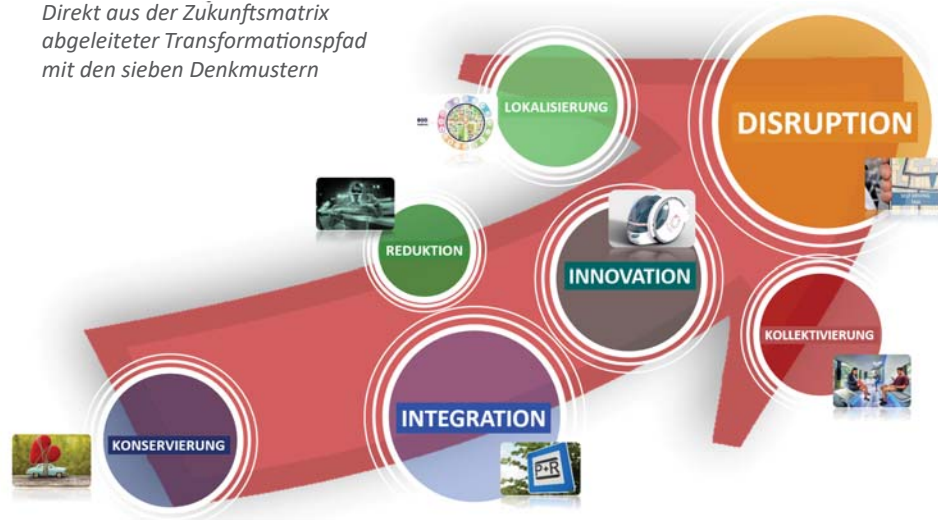








Direkt aus der Zukunftsmatrix  
abgeleiteter Transformationspfad  
mit den sieben Denkmustern



**Disruption:** Das letzte Denkmuster wird maßgeblich vom Durchbruch des Autonomen Fahrens geprägt. So wird davon ausgegangen, dass mit dieser Technologie ein Mobilitätsboom auf der Grundlage vielfach in Sharing-Systemen geteilter Individualfahrzeuge (Servitisierung) entsteht. Es ist somit der Gegenentwurf zur »Immobilität« und ein starker Treiber der Dezentralisierung. Innerhalb dieses Bildes zeigen sich viele interessante Untervarianten. So können Bilder entstehen, die stärker auf eine autonome Kollektivmobilität und Shuttle-Verkehre setzen. Auf der anderen Seite kann die Frage nach einer differenzierten Entwicklung der autonomen Mobilität zwischen Stadt und Land gestellt werden. So halten einige Experten eine begrenzte Nutzung dieser Technologie im urbanen Umfeld für möglich, während der ländliche Raum immer mehr abgehängt wird.

Interessant ist es, die Expertenbewertungen aus den beiden Szenarioprozessen der urbanen und ländlichen Mobilität miteinander zu verknüpfen. Dabei zeigt sich, dass die Gegenwart vor allem vom Konservierungs-Paradigma geprägt wird, ergänzt um Entwicklungen aus den Integrations- und Innovationsmustern (siehe roter Bereich in der Grafik).

Besonders spannend ist ein Abgleich der Erwartungen hinsichtlich urbaner und ländlicher Mobilität. Dabei zeigt sich, dass die jeweils höchstwerteten Zukunftsbilder (Disruptions- und Autonomes Mobilitätsszenario im urbanen Raum sowie Individualitäts-

mobilitätswende im ländlichen Raum) für sich genommen nicht konsistent sind. Dies weist auf einen strukturellen Unterschied der Mobilitätsentwicklung in städtischen und ländlichen Regionen hin. Dafür befinden sich im erweiterten Erwartungsraum (gelber Bereich in der Grafik) sechs der sieben Denkmuster – lediglich eine Konservierung scheidet in beiden Betrachtungsfeldern nahezu aus.

Die vorgestellten Grundmuster skizzieren den groben Plot vieler Mobilitätsdiskussionen in unseren Projekten. Diese machen eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem individuellen Unternehmensumfeld jedoch nicht überflüssig, sondern können diese bereichern. In diesem Zusammenhang möchten wir auf konkrete Beispiele des letzten Geschäftsjahres eingehen.

In einem aktuellen Projektvorhaben mit Continental wurden Zukunftsbilder zur Personen- und Gütermobilität erarbeitet. Die hier entstandenen Szenarien spiegeln die gezeigten Paradigmen vollständig wider. Es stellt sich so die Frage nach dem Mehrwert dieser Analysen. Dieser zeigt sich bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse. So erfolgte zum einen eine Ausdifferenzierung der Zukünfte, welche eine besondere Relevanz für den strategischen Fokus des Auftraggebers besitzen. So zeigen sich viele zusätzliche Perspektiven in der Betrachtung der Individualmobilitätsmuster. Entsprechend ergaben sich neue Teilszenarien innerhalb der »Kontinuität«. Zudem wurden die

Denkmuster der »Immobilität« durch die Betrachtung einer Energiekrise oder staatlichen Überregulierung in einen neuen Kontext gesetzt. Andere Paradigmen verschmelzen dagegen in übergeordneten Betrachtungen. Gleichzeitig zeigt sich eine größere inhaltliche Nähe der Szenario-Inhalte zum Geschäft der Continental. So werden innerhalb der Bilder viele Aspekte detaillierter betrachtet, die in einem unmittelbaren Zusammenhang zu strategischen Kernfragen des Unternehmens stehen.

Insgesamt zeigt sich, dass die vorliegenden Mobilitätsszenarien einen individuellen Zukunftsprozess nicht ersetzen können, sondern diesen primär bereichern und absichern. Dabei sollte ein wesentlicher Aspekt nicht vernachlässigt werden. So zeigt sich, dass die individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema und das Durchlaufen des Prozesses ein wesentlicher Aspekt zur Stärkung der Akzeptanz und des Verständnisses des Ergebnisses ist. »Szenarien aus dem Regal« stehen an diesem Punkt einer ernsthaften Ableitung strategischer Konsequenzen im Weg.



Die Projektstudie mit den Szenarien und Bewertungen steht auf der ScMI-Homepage zum kostenlosen Download zur Verfügung.



Die Projektstudie mit den Szenarien und Bewertungen steht auf der ScMI-Homepage zum kostenlosen Download zur Verfügung.



**Dr. Alexander Fink**  
+49 (0)5251 150 572  
fink@scmi.de



**Jens-Peter Kuhle**  
+49 (0)5251 150 573  
kuhle@scmi.de

Drei Fragen an

# Heinrich Strößenreuther

*Laut taz ist Heinrich Strößenreuther der »erfolgreichste Verkehrslobbyist Deutschlands« und laut Zeit der »Verkehrswende in Deutschland politisch salonfähig, drehte als Initiator des Volksentscheids Fahrrads die Berliner Verkehrspolitik und war mit Deutschlands erstem Radverkehrs- und Mobilitätsgesetz Vorbild für über 50 Radentscheide in der gesamten Republik. 2019 schob er die Initiative GermanZero inkl. 90 Klimaentscheiden an, um für ein 1,5-Grad-Klimagesetz und 2022 für Mehrheiten im Bundestag zu sorgen, damit Deutschland bis 2035 klimaneutral wird und die Politik ihr Pariser Versprechen einhält. 2021 gründete er die Klima-Union, um die CDU und CSU zu unterstützen, eine wirksame 1,5°C-Politik zu entwickeln. Weniger populär, aber nicht weniger relevant sind seine Referenzen aus der Wirtschaft und anderen Branchen: als Konzern-Manager bei der Deutschen Bahn, als ehemaliger Greenpeace-Campaigner, Bundestags-Referent, Strategie- und PR-Berater, Interims-Geschäftsführer, Startup-Unternehmer, Business Angel und Buchautor.*

**1**  
**In Ihren Vorträgen beschreiben Sie, dass es 2022 allein in Berlin 416 Hitzetote gegeben hat – im Vergleich zu 34 Verkehrstoten. Sind die Themen Klimaschutz und Klimafolgen schon ausreichend im öffentlichen Diskurs angekommen?**

Nein, bei weitem nicht. Wenn selbst mich die Zahl überraschte, der ich wirklich viel quer lese in Twitter, LinkedIn oder einschlägigen Newslettern, dass wir 10 mal mehr Hitze- als Verkehrstote in Berlin im letzten Jahr hatten, dann haben wir die Klimafol-

gen noch wenig verstanden – obwohl wir sie aktuell und sehr konkret schon bei uns »Zuhause« haben. Die Nachrichten sind gleichzeitig voll mit Überschwemmungen, Wirbelstürmen und Waldbränden, die Hunderte von »Klima-Toten« in anderen Ländern nach sich gezogen haben, ganz zu schweigen von den Hungertoten, die in den trockenen Ländern der Welt alleine und ohne Berichte in den Medien ableben. Aber: Seit Jahren gehören zu den Top-5-Themen der

Wähler in der Republik auf Bundes- und Landesebene die Themen Klima, Energieversorgung und Inflation, die ursächlich miteinander zusammen hängen. Angekommen ist die gesellschaftliche und politische Aufgabe Klimaschutz allerdings nicht in der Dringlichkeit und lange noch nicht in dem Willen der Regierungen, ihren Pflichten nach Pariser Klimaabkommen, der deutschen Ratifizierung und dem Bundesverfassungsgerichtsurteil nachzukommen. Ergänzend könnte





man die Klimaproteste anbringen, mit oder ohne Kleber, Kartoffelbrei und Farbspritzern. Man mag dazu stehen wie man will, denn sie haben den Rückhalt für Teile der Klimabewegung verringert, aber eben keinesfalls den Rückhalt für Klimaschutz, wie es liebend gerne von einigen ungenau interpretiert wird, sondern sogar eher noch gestärkt. Die Dringlichkeit wird mehr und mehr an den Küchen- und Stammtischen diskutiert, das »Weiter so« wird weniger akzeptiert und der Druck auf die Politik wächst. Zwei Umfragebeispiele: Die CDU Berlin hätte beispielsweise 14% mehr Wählerstimmenanteil erzielen können, hätte sie sich glaubwürdiger für den Klimaschutz eingesetzt. Und Ministerpräsident Söder, so aktuelle Umfragen, könnte mit seiner CSU auf eine absolute Mehrheit kommen, würde er sich glaubwürdig für Energie- und Klimapolitik engagieren. In Berlin starte ich gerade den nächsten Volksentscheid zu Klimaanpassung und Resilienz, um Berlin wetterfest und hitzesicher zu machen – eine politische Pflichtaufgabe, die wir jetzt aus den Sonntagsreden per Volksentscheid in die harten politischen Realitäten holen wollen. Unser Volksentscheid Baum, kurz »BaumEntscheid«, hat nach ersten aktuellen Civey-Umfragen selbst bei CDU- und (!!) AfD-Wählern einen Rückhalt von 70% – ein Umfrageergebnis, dass es im Klimabereich so noch nie in Deutschland gab.

## 2

**Der Klima-Expertenrat stellt der Bundesregierung ein schlechtes Zeugnis aus. Insbesondere im Verkehrssektor werden die Ziele deutlich gerissen. Was sind aus Ihrer Sicht hier die prioritären Maßnahmen – und auf was kommt es womöglich gar nicht so stark an?**

Der Hauptfokus wird der all-electric-Ansatz sein: E-Autos und -Lkws, die Bahn deutlich vor 2038 dieselfrei und der Flug- und Hochseeschiffsektor im E-Fuel-Betrieb. Das braucht Rückhalt, technologiefokussierte Strategien und in Teilen auch noch Forschung und Entwicklung, auch wenn große Teile in exponentiellen Zuwachsraten marktgetrieben geliefert werden. Ergänzend bedarf es mindestens einer Verdopplung der Finanzierung des öffentlichen Verkehrs und der Bahn, um die Taktangebote auszubauen und Engpässe in den Netzen zu beseitigen, ähnlich wie wir es aus den Vorzeigeländern Österreich oder Schweiz kennen. Für die Kurzstrecke, also den Städten und ihren Einzugsbereichen, werden das Fahrrad sowie ausreichende Bike+Ride-Stellplätze an den Pendlerbahnhöfen den Umstieg ermöglichen – auch hier gilt Klotzen statt Kleckern. Nur leider ist das so nicht spürbar.

## 3

**In ihrem »Verkehrsbuch ohne Autohass« beschreiben Sie einen Kulturkampf zwischen Stadt und Land sowie zwischen Fahrrad und Auto – und Sie werben für mehr Verkehrsfrieden. Wie lässt sich dieser erreichen?**

Wir können den Kulturkampf beenden, in dem wir ihn einfach nicht mehr führen. Es geht um Konflikte, nicht um Kultur. Es geht um Menschen, denen neue attraktive Angebote gemacht werden, zu Lasten von kleinen Gruppen, denen Privilegien entzogen werden. Diese Konflikte lassen sich weder wegkuscheln noch kleinreden – sie erfordern den beherzten Mut der Politik, erst die Win-Win-Lösungen zu realisieren oder diejenigen mit kleinen homöopathischen Veränderungsdosen, um dann auf der Welle des Erfolgs auch die größeren Brocken anzugehen. Es gibt genügend Städte, die das nachahmenswert vormachen. Wir alle sind gefordert, nicht den sehr lauten Einzelmeinungen zu viel Applaus zu spenden, sondern eher das Große und Ganze im Miteinander im Blick zu haben. Wir müssen den Zwangsverkehr, also den Autoverkehr, die kein sicheres oder attraktives Angebot an Radwegen oder öffentlichem Verkehr haben, gute Angebote machen. Und per Nudging und systematischen Change-Kampagnen können wir an den Gewohnheitsverhalten arbeiten, dann kann man die Überzeugten oder tatsächlich Angewiesenen in Ruhe ihr Auto auf E tauschen lassen, aber man muss eben keine großen Keulen herausholen.

**»Wir können den Kulturkampf beenden, in dem wir ihn einfach nicht mehr führen.«**

Heinrich Strößenreuther

## Initiative D2030

# Von den Grenzen des Wachstums zu Neuen Horizonten.

**Als Startpunkt ihres neuen Projektes »Neue Horizonte 2045 – Missionen für Deutschland« hatte die Initiative D2030plus zu einem Zukunftsdiskurs nach Berlin eingeladen. Es ging um einen weiten Blick: 50 Jahre zurück und 50 Jahre voraus.**

Vor 50 Jahren löste die Studie des Club of Rome »Die Grenzen des Wachstums« eine öffentliche Diskussion um die natürlichen planetaren Grenzen der Menschheit aus. Es handelte sich um den ersten umfassenden, wissenschaftlich fundierten Report zur Zukunft der Erde und warnte vor einer nur auf Wachstum ausgelegten Welt.

Anlässlich des 50. Jahrestages der Studie hatte die Initiative D2030plus einen profunden Zeitzeugen und Mitautor der Studie, den Ökonomen und Systemwissenschaftler Prof. Dr. Erich Zahn eingeladen. Auf einem Zukunftsdiskurs in Berlin schilderte er anschaulich die Entstehungsgeschichte der Studie und ihr Ergebnis: zwölf Szenarien, die von einem exzessiven, überschießenden Wachstum, das in einen Zusammenbruch mündet, bis hin zu einer nachhaltigen Steady State-Entwicklung reichten.

Im Dialog mit Klaus Burmeister und Hanna Jürgensmeier verdeutlichte Zahn, dass die verzögerte Lösung globaler Probleme den Optionenraum der Menschheit immer mehr einengt. Hinsichtlich der Wirkungen der Studie zog er eine gemischt-ernüchterte Bilanz. Auch wenn in vielen Bereichen Verbesserungen erzielt worden seien, sei die Lücke zwischen guter Absicht und tatsächlichem Handeln immer noch übergroß. Zahn forderte daher ein multidisziplinäres liberales Projekt zur Transformation unserer Wirt-

schaft. Die »bewährte liberale Wirtschaftsordnung« sei seiner Meinung nach unverzichtbar, weil hier innovative Unternehmen im Wettbewerb zum eigenen relativen Vorteil um bessere Problemlösungen für die Menschen anträten. Damit diese Lösungen nicht nur ökonomisch, sondern auch sozial und ökologisch effizient ausfielen und dem Gemeinwohl dienten, bräuchte es allerdings einen aktiveren und resilienteren Staat, der regulierend eingreife und Anreize setze, aber auch aufgeklärte Bürger und Konsumenten.

Der zweite Teil der Veranstaltung galt dem Blick auf die nächsten 50 Jahre. Im Gespräch mit drei renommierten Expert\*innen ging es um die Frage: »Welche langfristigen Transformationspfade müssen wir in den kommenden 50 Jahren für eine klimagerechte und lebenswerte Zukunft beschreiben?« Dazu diskutierten Prof. Dr. Ortwin Renn (Wissenschaftlicher Direktor am Institut für Transformative Nachhaltigkeitsforschung), Prof. Dr. Uwe Cantner (Vorsitzender der Expertenkommission für Forschung und Entwicklung) und Clara Duvigneau (Sprecherin von Fridays for Future).

Angelegt war der Zukunfts-Diskurs gleichzeitig als Startpunkt des neuen D2030-Projektes »Neue Horizonte 2045 – Missionen für Deutschland«. Darin sollen vor allem die positiven Zukunftsbilder vertieft und fortgeschrieben werden.



Bilder: (1) Klaus Burmeister und Hanna Jürgensmeier mit Prof. Dr. Erich Zahn auf dem Podium. (2) Dr. Alexander Fink und Prof. Dr. Erich Zahn. (3) Johannes Wirz und Jonas Günther. (4) Dr. Alexander Fink mit Clara Duvigneau von Fridays for Future.



Nähere Informationen:

**Klaus Burmeister**  
+49 (0) 171 - 26 40 50 9  
burmeister@foresightlab.de



**Dr. Alexander Fink**  
+49 (5251) 150-572  
fink@scmi.de



**Hanna Jürgensmeier**  
+49 (0)5251 150 581  
juergensmeier@scmi.de



**Beate Schulz-Montag**  
+49 (0)160 445 98 41  
schulz-montag@foresightlab.de







# Digitaliszenarien der Bauindustrie

**Wer über einen Bauzaun blickt, sieht harte Arbeit, Maschinen und Baumaterialien, Gebäude und Infrastruktur – kurz: das Entstehen unserer komplexen aber sehr realen Welt. Digitalisierung erscheint weiter entfernt, als in den Digital Hubs und Coworking-Spaces, die unser Bild von der digitalen Welt prägen. Aber die Realität sieht anders aus: Die Wertschöpfungskette Bau hat längst eine starke digitale Komponente und Baudaten gelten als »das Gold der Branche«. Wie aber steht es um die Datensouveränität der Bauunternehmen? Welche Chancen ergeben sich, und welchen Gefahren muss man proaktiv begegnen? In einem Szenarioprozess ist die BAUINDUSTRIE, der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, gemeinsam mit zahlreichen Unternehmen diesen Fragen nachgegangen.**

Im Vergleich zu anderen, traditionell IT-lastiger ausgerichteten Branchen, war die Bauindustrie bisher kein weithin wahrgenommener Vorreiter in der Digitalisierung. Jedoch hat sie, wie zahlreiche innovative Praxisbeispiele, weit über BIM und digitale Schnittstellen hinaus, zeigen, in den letzten Jahren deutlich an Fahrt aufgenommen.

Insofern birgt die Digitalisierung auch für die Bauindustrie enormes Potenzial in allen Innovationsfeldern. Sie bestimmt mit ihren zahlreichen rechtlichen, technischen und praktischen Einzelthemen bereits heute unter vielen Gesichtspunkten den Alltag und die Wettbewerbssituation der Unternehmen. Allerdings gibt es bis heute keinen gesetzlichen Eigentums-

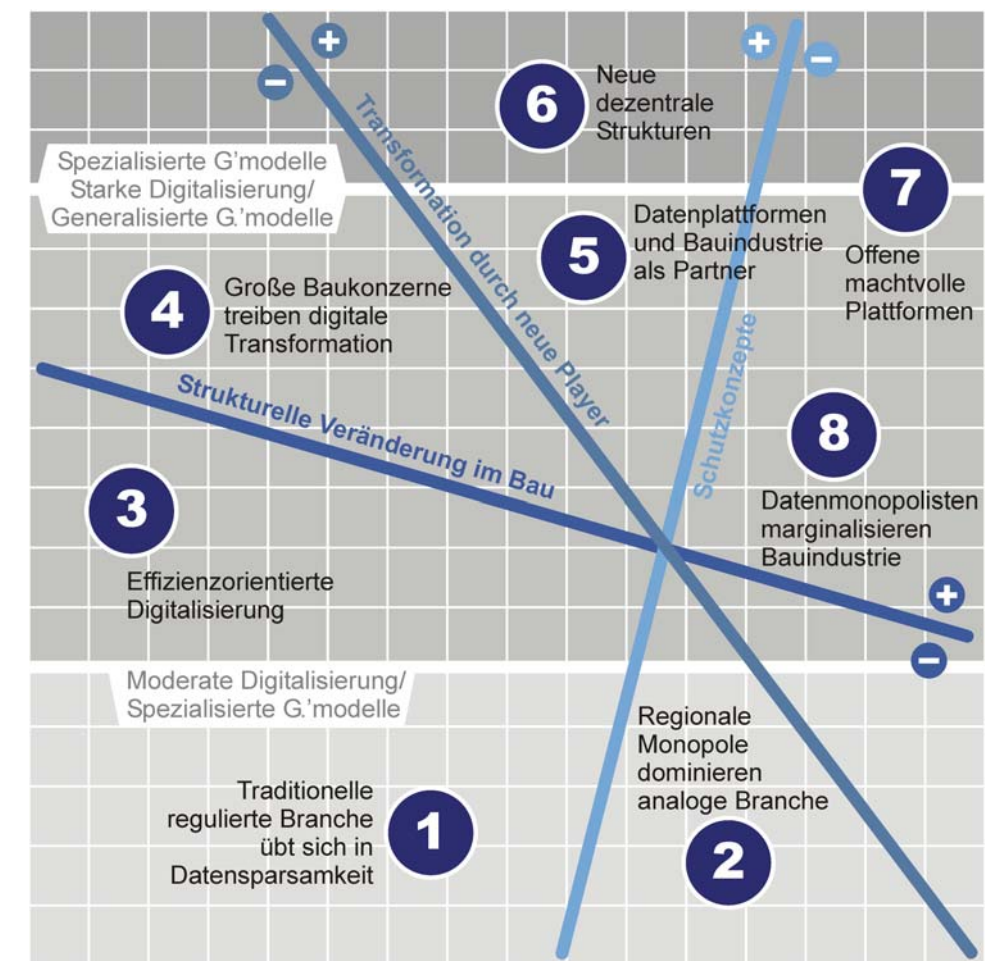
schutz der Daten am Bau. Vertraglich vereinbarte Schutzmechanismen mit Kunden, Partnern und Plattformen reichen meist nicht aus. Daher müssen in enger Kooperation und im Einvernehmen mit den relevanten Stakeholdern, immer wieder neue Lösungen gefunden werden, die einerseits den Datenaustausch befördern, andererseits den Schutz der Daten

und deren Verwendung klar regeln. Insofern ist es eine weitgehend offene Frage, wie die Datensouveränität in einer Unmengen von Daten produzierenden Branche angemessen abgesichert werden kann.

Die im Sommer 2021 im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie eingerichtete Taskforce »Datensouveränität« verfolgt daher das Ziel, die Grundlagen einer Data Governance Strategie der BAUINDUSTRIE zu entwickeln. Dazu war es notwendig, die grundsätzlichen Möglichkeiten zu durchdenken und einen Orientierungsrahmen für den Verband und die Mitgliedsunternehmen zu schaffen. Die ScMI durfte das zukunftsweisende Projekt mit Umfeldszenarien über die Entwicklung der Digitalisierung in der Bauindustrie unterstützen. Diese Szenarien schaffen die Basis für einen internen und externen Diskurs, vor allem mit den Plattformanbietern, den Partnern im Bauprozess, der Politik sowie der Verwaltung.

Um eine bessere Einschätzung darüber zu bekommen, welche Entwicklungsmöglichkeiten im Umfeld der Digitalisierung auf die BAUINDUSTRIE in den kommenden Jahren zukommen könnten, entschied man sich in einem ersten Schritt für eine szenariobasierte Herangehensweise zu diesem Thema. Die Szenarien sollen im Nachhinein dann als »Denkwerkzeuge« und Unterstützung hin zu einer Strategie und einheitlichen Data Governance Verständigung eingesetzt werden. Gegenstand des Zukunftsprozesses war die Digitalisierung der Bauindustrie in Deutschland. Für dieses sogenannte Szenariofeld wurden in den ersten drei Schritten systematisch alternative Szenarien entwickelt und anschließend in einer »Landkarte der Zukunft« visualisiert. Um die Szenarien und die Landkarte als Basis für strategische Entscheidungen nutzen zu können, wurden anschließend die Gegenwart sowie die erwartete und die gewünschte Zukunft näher untersucht.

Entwickelt und bewertet wurden die Szenarien von einem Szenarioteam, welches sich aus Vertretern der beteiligten Bauunternehmen sowie des Hauptverband der deut-



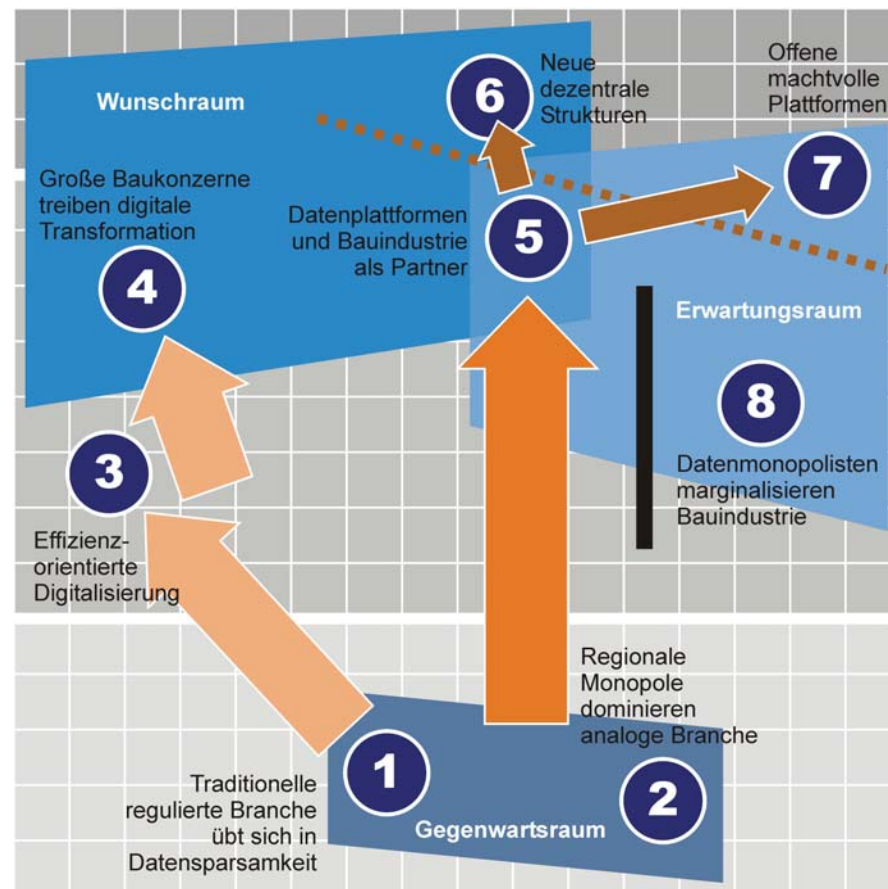
schen Bauindustrie zusammensetzte. Dieses Szenarioteam hat sich zu zwei zweitägigen Workshops getroffen, die jeweils von der ScMI AG und dem Kernteam intensiv vor- und nachbereitet wurden. Darüber hinaus wurde das Szenario-Team über Fragebögen in einzelne Teilschritte eingebunden, beispielsweise zur Identifikation von Einflussfaktoren sowie zur Bewertung der Zukunftsprojektionen.

Als Ergebnis entstanden acht unterschiedliche Szenarien zur Digitalisierung der Bauindustrie. Die Szenarien beruhen dabei auf insgesamt 18 Schlüsselfaktoren, deren Entwicklungsmöglichkeiten jeweils durch vier bis fünf Zukunftsprojektionen ausgedrückt wurden. Grob lassen sich die Faktoren zwischen Bauindustrietemen (z.B. Kunden- und Wettbewerbsstruktur, Rollen im Bauprozess und neuer Akteure, Staatliche Einflussnahme), Digitalisierungsthemen (z.B. digitale Infrastrukturen, Rolle von Plattformen, Virtualisierung/digitaler Zwilling) und Datenthemen (z.B. Datengenerierung, -qualität

und -speicherung, Standardisierung, Eigentum der Daten) unterscheiden. Die denkbaren Kombinationen dieser Projektionen wurden wie gewohnt mit Hilfe einer Multidimensionalen Skalierung (MDS) zu einer »Landkarte der Zukunft« verdichtet. Aus dieser Landkarte ließen sich dann sieben zentrale Zukunftsfragen ableiten:

- 1. Zusammenarbeit in der Branche:** Die Szenarien 2 bis 8 beinhalten eine stärkere Zusammenarbeit in der Bauindustrie; lediglich das Szenario 1 stellt mit geringem Datensharing einen Sonderfall dar.
- 2. Digitalisierungsgrad:** Die Szenarien 3 bis 8 sind durch einen hohen Digitalisierungsgrad gekennzeichnet. Dieser ist in den Szenarien 1 und 2 deutlich geringer.
- 3. Strukturelle Veränderungen im Bau:** In den Szenarien 4 bis 8 steigen die Ansprüche der Kunden und die Digitalisierung führt zu struktureller Veränderung des Bauens. Dies ist verbunden mit einem hohen Einfluss von KI auf die Geschäftsmodelle in der Branche.





#### 4. Transformation durch neue Player:

In den Szenarien 5 bis 8 schaffen marktmächtige digitale Plattformen und/oder neue Player andere Leistungen und gestalten damit die Transformation der Bauindustrie. Dies geht einher mit einem moderaten Wettbewerbs- und Kartellrecht.

5. **Schutzkonzepte:** In den Szenarien 1 sowie 3 bis 6 lassen sich die Daten der Bauindustrie über gesetzliche Rahmenbedingungen schützen. Grundlage dafür ist ein vorausschauendes Denken der öffentlichen Hand.

6. **Generalisierung von Geschäftsmodellen:** In den stärker digitalisierten Szenarien 3 bis 5 sowie 8 kommt es zu einer Generalisierung der Geschäftsmodelle, während im Szenario 6 (und teilweise auch 7) Spezialisierung und Digitalisierung zusammenlaufen.

7. **Offenheit von Plattformen und Systemen:** In den Szenarien 2 und 7 zeigt sich als Besonderheit die Existenz offener Plattformen. Hier sind Baudaten kaum noch schützenswert und stehen damit jedermann

zur Verfügung. Die Wertschöpfung liegt dann vor allem im Informations- und Wissensmanagement.

Von den acht grundsätzlich denkbaren Szenarien wurden die Szenarien 1 und 2 als besonders gegenwartsnah eingeschätzt. Dies sind – siehe Kriterium 2 – die Szenarien, in denen die Bauindustrie (noch) durch einen relativ moderaten Digitalisierungsgrad charakterisiert ist.

Diese Einschätzung ändert sich beim Blick in die Zukunft. So werden vom Expertenkreis drei Zukunftsbilder als besonders wahrscheinlich eingeordnet. Erwartet werden dabei vor allem eine stärkere Digitalisierung und eine strukturelle Veränderung der Branche. Dementsprechend weisen die Szenarien 5, 7 und 8 die höchsten Erwartungswerte für das Jahr 2035 auf.

Gewünscht wird ebenfalls eine stärkere Digitalisierung – allerdings verbunden mit einer hohen Schützbarkeit von Daten. Daher weisen die Szenarien 4, 5 und 6 die höchsten Wunschwerte auf.

Die Digitalisierungsszenarien wurden anschließend auf zwei Arten interpretiert. Einerseits sollte man sich vor allem auf die erwarteten Szenarien einstellen, andererseits können präferierte Szenarien angestrebt werden. Das Szenario 5 (»Datenplattformen und Bauindustrie als Partner«) ist ein zentrales und realistisches Zielszenario. Dies zeigt sich auch daran, dass es die (einzige) Schnittmenge von Erwartungs- und Wunschaum darstellt. Insofern weist ein zentraler Zielpfad in seine Richtung.

Der effizienzorientierte Pfad (blau-schwarzer Pfeil) bis zum Szenario 3 (»Effizienzorientierte Digitalisierung«) und letztlich sogar bis zum Szenario 4 (»Große Baukonzerne treiben digitale Transformation«) kann in die Strategie integriert werden. Hier kann die Bauindustrie eine sehr viel eigenständigere Rolle spielen.

Das Szenario 8 (»Datenmonopolisten marginalisieren Bauindustrie«) ist ein Risikoszenario und sollte aktiv verhindert werden. Die Szenarien 6 und 7 sind visionäre Zukunftsbilder, deren Konsequenzen noch nicht eindeutig beschrieben werden können. Wichtig ist aber die Beobachtung dieser Szenarien – gegebenenfalls auch die proaktive Vorbereitung darauf.



In der Projektstudie sind die Ergebnisse in kompakter Form zusammengefasst.



Nähere Informationen:  
**Jonas Günther**  
+49 (0)5251 150 585  
guenther@scmi.de

## Die Zukunft des Gesundheitstourismus in Bayern

# Kur, Wellness, Fastenurlaub & Co.



In Deutschland gibt es mehr als 350 Heilbäder und Kurorte, die sich neben ihren traditionellen medizinisch-therapeutischen Angeboten auch immer stärker Gesundheitsurlauben zuwenden. Dabei treffen sie auf viele Tourismusanbieter, für die Wellness ein wichtiges Wachstumsfeld ist. Was geschieht an dieser Schnittstelle in der Zukunft? Wie könnte sich der Gesundheitstourismus in Bayern entwickeln? Zeit für einen Szenarioprozess.

Mit Gesundheitstourismus verbindet man häufig zuerst das Kur- und Bäderwesen mit seinen traditionellen Strukturen. Doch heute ist der Fokus ein weiterer, und das veränderte Bewusstsein der Menschen zu mehr Nachhaltigkeits- und Gesundheitsorientierung und Achtsamkeit stellt neue Anforderungen an diesen modernen Gesundheitstourismus. Die Menschen müssen sich heutzutage kaum noch von anstrengender körperlicher Erwerbsarbeit erholen, sondern benötigen völlig andere Regenerationsangebote. Dazu gibt es schon heute vielfältige Ideen und Formate.

Doch wie werden die Anforderungen der Zukunft aussehen? Wie könnten sich gesellschaftliche, ökonomische und politische Rahmenbedingungen verändern? Was kann die Tourismusregion Bayern bieten, um im Standortwettbewerb bestehen zu können? Diese und weitere spannende Zukunftsfragen stellte sich das interdisziplinär besetzte Szenarioteam

bei mehreren Online- und Präsenz-Workshops und intensiven Arbeitsphasen zwischen den Terminen.

Aus einer detaillierten Vernetzungsanalyse haben sich 19 Schlüsselfaktoren als Treiber des Gesundheitstourismus in Bayern herauskristallisiert. Diese 19 Schlüsselfaktoren wurden zukunftsorientiert in jeweils vier bis fünf alternativen Zukunftsbildern beschrieben. Diese alternativen Entwicklungsmöglichkeiten wurden anschließend widerspruchsfrei zu sieben in sich schlüssigen Zukunftsbildern zusammengesetzt. Wesentliche Kernunterschiede sind die Entwicklung des freizeitorientierten und des medizinisch-therapeutischen Gesundheitstourismus. Gesellschaftliche und gesundheitspolitische Dimensionen differenzieren die Szenarien in der Landkarte der Zukunft zusätzlich aus. Im Ergebnis können die Zukunftsszenarien zum Gesundheitstourismus in Bayern als Diskussionsgrundlage und Strategie-Check genutzt werden.



Das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) ist ein An-Institut der Hochschule Kempten. Es wurde im Zuge der Tourismusinitiative des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie gegründet. Das zentrale Anliegen ist, Wissen zwischen bayerischer Tourismuswirtschaft und Tourismusforschung zu transferieren. Mit seinem Selbstverständnis als ein unabhängiger wissenschaftlicher Thinktank, der in einer gesamtgesellschaftlichen und interdisziplinären Betrachtungsweise Impulse für die zukunftsfähige wirtschaftliche, räumliche, gesellschaftliche und politische Entwicklung des Tourismus in Bayern geben will, setzt das BZT vielfach auf den Ansatz der Szenarioentwicklung.



## Die Szenarien im Überblick

### Das Gesundheits-Spar-Szenario

#1 | *Der Kostendruck im Gesundheitssystem bremst die Weiterentwicklung in einer gespaltenen Gesellschaft – der Gesundheitstourismus leidet*  
Dieses Szenario ist geprägt von einem ökonomisierten und hochgradig standardisierten Gesundheitswesen, welches sich mit einem hohen Aufkommen vor allem psychischer Erkrankungen konfrontiert sieht. Der Gesundheitstourismus ist kostengetrieben und auf Indikationen ausgerichtet und findet weitgehend in Clustern statt. Insgesamt bleibt die Entwicklung konstant. Das Gesundheits-Spar-Szenario tritt ein, wenn in einer unter Kostendruck leidenden Gesellschaft mit geringer Priorität für Gesundheit und Gemeinschaft die Investitionen in das Gesundheitssystem zwangsweise ausbleiben.

### Das Gesundheit-ist-zweitrangig-Szenario

#2 | *Der Gesundheitstourismus stagniert in einem politisch gemeinwohlorientierten Umfeld - wenige Cluster entwickeln Kostenvorteile in der Low-Budget-Nische*  
Dieses Szenario weist ebenfalls ein ökonomisiertes & standardisiertes Gesundheitswesen auf, hat es jedoch mit einer geringen Krankenlast der Bevölkerung zu tun. Dadurch ist der Gesundheitstourismus eher unattraktiv, kostengetrieben und auf Indikationen ausgerichtet und verteilt sich in der Fläche. Insgesamt ist die Entwicklung in diesem Segment schwach. Das Gesundheit-ist-zweitrangig-Szenario tritt ein, wenn in einer solidarisch orientierten Gesellschaft die Gesundheitsversorgung auf gutem Basis-Niveau funktioniert und der Gesundheitstourismus in Nischen nur dann funktioniert, wenn er bezahlbare Angebote schafft.

### Das Gesundheits-Urlaubs-Szenario

#3 | *Starke Verlagerung des Gesundheitstourismus in den Freizeit- und Tourismusbereich führt zu einem Boom der niedrigschwelligen, häufig wellness-orientierten Angebote*  
Das dritte Szenario weist ein nachhal-

tiges, immer noch deutlich standardisiertes Gesundheitswesen auf und sieht sich mit einer insgesamt geringen Krankenlast konfrontiert. Die Ausrichtung des Gesundheitstourismus zielt auf Qualität, ist kompetenzgetrieben und auf Indikationen ausgerichtet, dabei in der Fläche verteilt zu finden. Insgesamt findet eine starke Verlagerung in den Freizeit- und Tourismusbereich statt. Das Gesundheits-Urlaubs-Szenario tritt ein, wenn in einer weitgehend gesunden Gesellschaft das Bewusstsein für die eigene Gesundheitsverantwortung hoch ist und die Menschen sich eigenmotiviert in Urlaub und Freizeit etwas Gutes tun wollen.

### Das Ganzheitlicher-Gesundheitstourismus-Szenario

#4 | *Breites Wachstum des qualitätsgetriebenen, individualisierten Gesundheitstourismus in der Fläche durch gesellschaftlichen Wertewandel und Wohlstand*  
In diesem Szenario trifft das nachhaltige, individualisierte Gesundheitswesen auf ein hohes Aufkommen vor allem physischer Erkrankungen. Diesen Krankheitsbildern begegnet man im Gesundheitstourismus mit einer Ausrichtung Indikationen und Qualitäts- und Kompetenzorientierung. Der gesamte Bereich wächst in der Fläche. Das Ganzheitlicher Gesundheitstourismus-Szenario tritt ein, wenn die gesellschaftlichen Werte sich breit zu Solidarität, Nachhaltigkeit und Gesundheit verschieben und ein Gesundheitsurlaub kein Luxus mehr ist, sondern zur Selbstverständlichkeit für alle wird.

### Das Gesundheitscluster-Wachstums-Szenario

#5 | *Breites Wachstum gesundheitstouristischer Cluster in einem politisch sozial- und öko-verträglich gestalteten, gesellschaftlich aber weiterhin von Ungleichheit geprägten Umfeld*  
Auch im fünften Szenario trifft das nachhaltige, individualisierte Gesundheitswesen auf ein hohes Aufkommen vor allem physischer Erkrankungen. Die Antwort des Gesundheitstourismus ist eine Konzentration in spezialisierten Clustern, in denen qualitäts- und kompetenzgetriebe-

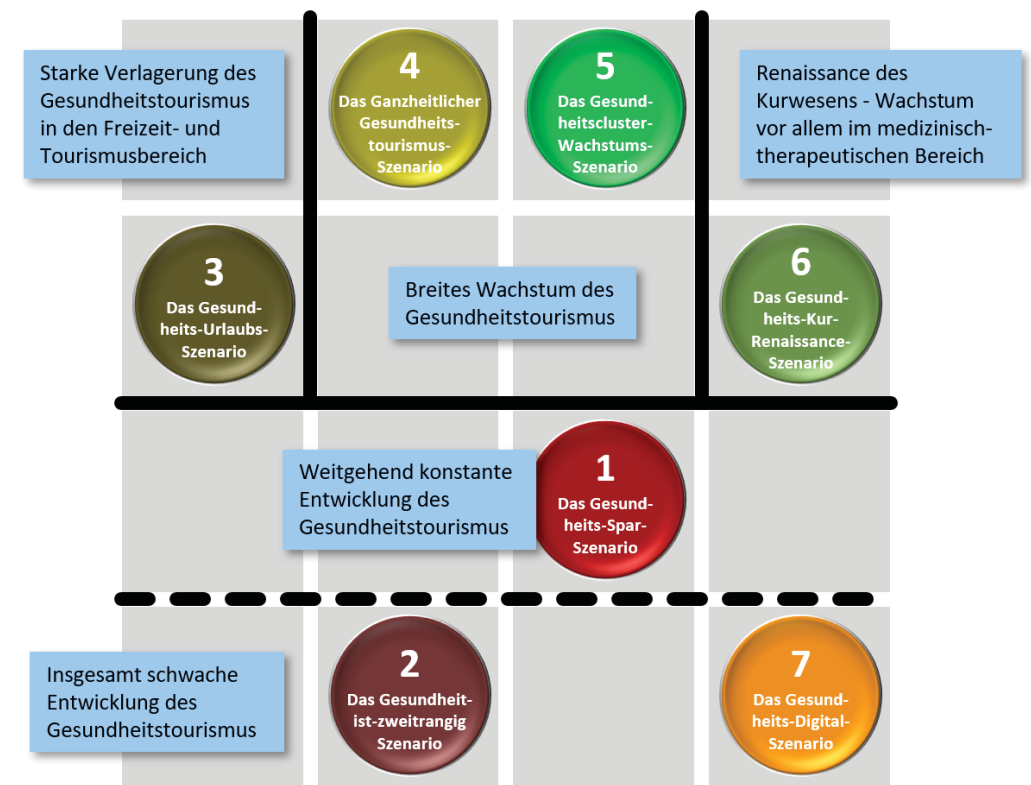
ner Medizintourismus betrieben wird. In der Folge wächst das Feld des Gesundheitstourismus breit und nachhaltig. Das Gesundheitscluster-Wachstums-Szenario tritt ein, wenn die Politik zu sozial- und öko-verträglichem Wandel treibt, die Gesellschaft aber weiterhin gespalten ist und sich die Menschen nur dann spezialisierte Angebote des Gesundheitstourismus leisten, wenn die allgemeine Versorgung nicht ausreicht und sie es sich leisten können.

### Das Gesundheits-Kur-Renaissance-Szenario

#6 | *In einer ungesunden Ego-Gesellschaft und deutlich spürbaren Folgen des Klimawandels erlebt das Kurwesen ein Comeback als staatlicher medizinisch-therapeutischer Dienstleister*  
Das Gesundheitswesen zeigt sich in diesem Szenario ökonomisiert, individualisiert und virtualisiert. Die Krankenlast der Gesellschaft ist insgesamt hoch. Durch die Konzentration in spezialisierten Clustern, in denen qualitäts- und kompetenzgetriebener Medizintourismus betrieben wird, soll die benötigte Arbeitsfähigkeit der Bevölkerung erhalten werden. So kommt es zu einer Renaissance des Kurwesens und deutlichem Wachstum - vor allem im medizinisch-therapeutischen Bereich. Das Gesundheits-Kur-Renaissance-Szenario tritt ein, wenn Klimawandel und Ellbogengesellschaft den Menschen gesundheitlich zusetzen und Kuren als staatlich und betrieblich bezuschusste Auszeiten als Lösung wiederentdeckt werden.

### Das Gesundheits-Digital-Szenario

#7 | *Die individualisierte Leistungsgesellschaft führt zu hoher Krankheitslast und einem disruptiven Markt durch das Wachstum virtueller Präventions- und Therapieangebote*  
In Szenario 7 begegnet das ökonomisierte, individualisierte und virtualisierte Gesundheitswesen einer vor allem psychisch hohen Krankenlast der Bevölkerung. Aus Effizienzgründen bilden sich spezialisierte Cluster, in denen kostengetriebener Gesundheitstourismus stattfindet. Insgesamt ist die Entwicklung des realen Gesundheitstourismus in dieser stark virtualisierten Welt schwach. Das



Gesundheits-Digital-Szenario tritt ein, wenn in einer immer virtuelleren Welt der Kosten- und Leistungsdruck steigt, die Menschen sich Linderung ihrer Leiden wünschen und die hochwertigen innovativen digitalen Angebote Kostenvorteile bieten.

### Von Szenarien zu Entscheidungen

Nach der Szenarioentwicklung wurde der Zukunftsraum nach Gegenwartsnähe, erwarteter Zukunft und Wunschbild bewertet. Die heutige Situation beinhaltet Elemente aus beinahe allen sieben Szenarien, so dass Entwicklungen in alle Richtungen denkbar sind.

Die zukünftige Entwicklung ist in vielen Aspekten noch offen und muss dementsprechend beobachtet und gesteuert werden. Diese Erkenntnis zeigt, dass eine Betrachtung des Themenfeldes sehr wichtig und sinnvoll ist, denn es offenbaren sich Gestaltungsspielräume. Die erwartete Zukunft liegt dicht bei den Szenarien 4 (Ganzheitlicher Gesundheitstourismus) und 5 (Gesundheitscluster-Wachstum). Auch eine Entwicklung in Richtung freizeitorientiertem Gesundheitstourismus (Szenario 3) oder indikationsgetriebenem Ge-

sundheitstourismus (Szenario 6) sind möglich. Gewünscht ist eine positive Entwicklung sowohl des indikationsgetriebenen als auch des freizeitorientierten Gesundheitstourismus. Um beide Bereiche positiv entwickeln zu können, scheinen eine stärkere Verzahnung und Abstimmung der Angebote und Aktivitäten erstrebenswert.

Das ganzheitliche Gesundheitstourismus-Szenario (#4) kann als Basis für eine realistische und erreichbare Vision der Zukunft des Gesundheitstourismus verstanden werden. Der erweiterte Wunschraum (Szenarien #3 bis #5) beinhaltet nachhaltiges Wachstum sowie hohes Gesundheitsbewusstsein und Prävention, welches zum Wachstum des freizeitorientierten Gesundheitstourismus beiträgt. Außerdem basieren alle diese Szenarien auf Qualitäts- bzw. Kompetenzgetriebenem Medizintourismus (und nicht auf reiner Kostenoptimierung).

Wesentlicher Unterschied des Wunschscenarios #4 zum erwarteten Gesundheitscluster-Szenario (#5) ist die solidarische Gesellschaft mit Verteilung gesundheitstouristischer Leistungen in der Fläche. Dies verdeutlicht die wichtige Steue-

rungsfunktion der Politik im Bereich des Gesundheitstourismus. Das Gesundheitsurlaubs-Szenario (#3) ist ein stark ambivalentes Zukunftsbild. Einerseits ist es für die Kur- und Bäderbranche ein Risikoszenario mit höherer Abhängigkeit von Tourismus Anbietern, andererseits bietet es insgesamt Wachstumchancen in einem eher traditionellen und weiterhin standardisierten Umfeld. Die kurzfristig realistischen Einsparungen (Stichwort: Energiekrise) dürfen nicht dazu führen, dass Entwicklungspfade zum Wunschscenario dauerhaft gesperrt werden. Dies gilt insbesondere für kleinere Destinationen.



Eine Zusammenfassung der Studienergebnisse steht beim BZT zur Verfügung: <https://bzt.bayern/szenarien-gesundheitstourismus-bayern/>



Nähere Informationen:  
**Hanna Jürgensmeier**  
+49 (0)5251 150 581  
[juergensmeier@scmi.de](mailto:juergensmeier@scmi.de)





## Von Szenarien zu quantitativen Marktdaten

# Transformationsszenarien der Agrar- und Ernährungswirtschaft in Nord-West-Niedersachsen

Die Agrar- und Ernährungswirtschaft ist nach der Automobilindustrie der bedeutendste Wirtschaftszweig Niedersachsens – insbesondere im Nord-Westen, im Oldenburger Münsterland. Daher nimmt die Region die wirtschaftlichen Herausforderungen und die gesellschaftlichen Konflikte besonders genau wahr. In einem von der Oldenburgischen Industrie- und Handelskammer angestoßenen und dem Verbund Transformationsforschung agrar Niedersachsen (trafo:agrar) durchgeführten Projekt wurden – unterstützt durch die ScMI AG und das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut – Transformationsszenarien der Agrar- und Ernährungswirtschaft erarbeitet, bewertet und quantifiziert, so dass sich Handlungsempfehlungen ableiten ließen.

Wer durch das Oldenburger Münsterland fährt, dem wird schnell klar: die Agrar- und Ernährungswirtschaft sichert ein hohes Maß an sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung im Nordwesten Nie-

dersachsens, erzeugt Einkommen und Infrastruktur und prägt auch die Kulturlandschaft. Außerdem trägt sie in hohem Maße zur Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln von hoher Qualität bei. Ein großer Teil der

Schweine, Hühner und Milchkühe in Deutschland kommt aus der Region. Anders ausgedrückt: das Oldenburger Münsterland ist mit seiner breiten Unternehmensstruktur ein international führendes Produktions- und Innovationscluster an vor- und nachgelagerten Unternehmen des Agribusiness. Gleichzeitig steht die Agrar- und Ernährungswirtschaft aktuell vor wachsenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen: Einerseits erhöht sich aufgrund der steigenden Weltbevölkerung die globale Nachfrage, zugleich der Bedarf nach regionaler Produktion und Erzeugerstabilität. Andererseits steigt der gesellschaftliche Druck hin zu mehr Tierwohl sowie zu sozialen und ökologisch nachhaltigen Produktionsstandards in der Landwirtschaft. Die regulatorischen Restriktionen, denen sich besonders die konventionelle Landwirtschaft ausgesetzt sieht, könnten sich insbesondere für den Bereich der Nutztierhaltung zukünftig weiter verschärfen. Zugleich sorgen übergeordnete Trends wie die Globalisierung, die Digitalisierung der Produktion, verändertes Verbraucherverhalten und nicht zuletzt die Zunahme an Tierseuchen und der Klimawandel für grundsätzliche Verschiebungen in den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Im Kontext dieses tiefgreifenden Transformationsprozesses stellt sich die Frage, auf welche Weise die Agrar- und Ernährungswirtschaft zukünftig

die Balance zwischen ökonomischen, gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Belangen wahren kann. Die Herausforderung ist, berechnete Forderungen nach einer nachhaltigeren Produktionsweise zu erfüllen, ohne dabei die Rolle der Branche als Garant für Beschäftigung und Einkommen in der Region und die Versorgung mit einheimischen Lebensmitteln unter nachhaltigen Produktionsstandards zu gefährden.

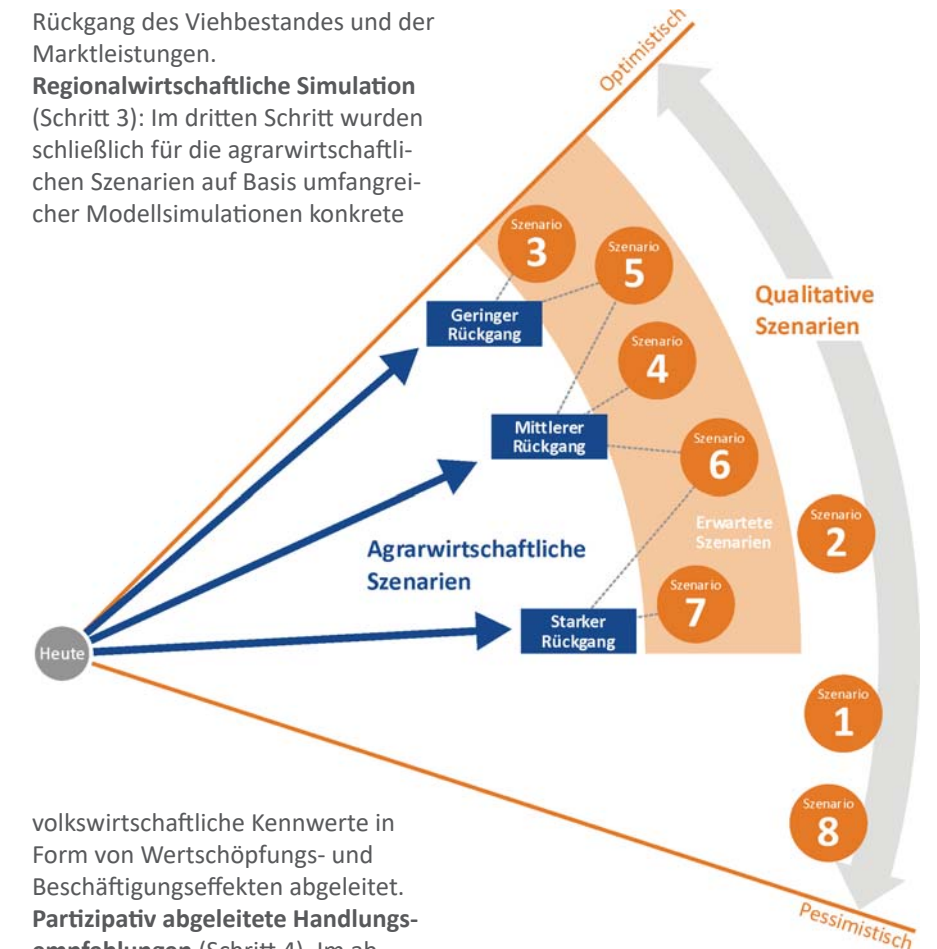
Vor diesem Hintergrund hat die Oldenburgische Industrie- und Handelskammer ein Projekt angestoßen, an dem das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI), die ScMI AG und der Verbund Transformationsforschung agrar Niedersachsen (trafo:agrar) an der Universität Vechta beteiligt waren. Hinzu kamen im Projektkonsortium die Landwirtschaftskammer Niedersachsen, Vertreter der vier beteiligten Landkreise Cloppenburg, Emsland, Oldenburg und Vechta, das Amt für regionale Landesentwicklung Weser-Ems, die Handwerkskammer Niedersachsen sowie das Agrar- und Ernährungsforum Oldenburger Münsterland. Im Projekt wurde in vier Schritten vorgegangen:

**Qualitative Szenarien** (Schritt 1): Im Rahmen eines partizipativen, vierstufigen Prozesses mit breiter Beteiligung von Kammern und Unternehmen, Wissenschaft, Politik und Verwaltung sowie gesellschaftlichen Gruppen wurden acht Szenarien entworfen, die mögliche qualitative Entwicklungen der Agrar- und Ernährungswirtschaft und ihrer Umfelder bis zum Jahr 2030 aufzeigen. Bei der anschließenden Bewertung zeigte sich, dass fünf dieser Szenarien höhere Erwartungswerte aufweisen und sich insofern für eine konkrete Ausgestaltung anbieten.

**Agrarwirtschaftliche Szenarien** (Schritt 2): Hier wurde mit Unterstützung der Kammern und Landkreise eine Praxisvalidierung vorgenommen. Sie lieferte einen quantitativen Korridor für wichtige Kennwerte wie Tierbestände oder Marktleistungen, getrennt für einzelne Landkreise. Innerhalb dieses Korridors wurden drei agrarwirtschaftlichen Szenarien unterschieden – mit einem geringen, einem mittleren und einem starken

Rückgang des Viehbestandes und der Marktleistungen.

**Regionalwirtschaftliche Simulation** (Schritt 3): Im dritten Schritt wurden schließlich für die agrarwirtschaftlichen Szenarien auf Basis umfangreicher Modellsimulationen konkrete



volkswirtschaftliche Kennwerte in Form von Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekten abgeleitet.

**Partizipativ abgeleitete Handlungsempfehlungen** (Schritt 4): Im abschließenden Schritt wurde mit den Akteuren aus der Region Handlungsempfehlungen für die EU-, Bundes- und Landesebene sowie die kommunale Ebene abgeleitet. Wie auch bereits bei der Szenarioentwicklung stand die partizipative Einbindung von Akteuren der niedersächsischen Agrar- und Ernährungswirtschaft im Fokus des Workshops, um vorhandenes Know-how aus Wirtschaft, Politik, Wirtschaftsförderung und Wissenschaft in den Prozess von Beginn des Projektes bis zum Abschluss einzubeziehen.

### Die Szenarien

Im Rahmen des Szenarioprozesses entstanden insgesamt acht Szenarien, die denkbare und charakteristische Zukunftsentwicklungen für die Agrar- und Ernährungswirtschaft in Nordwest-Niedersachsen beschreiben. Die Szenarien bieten dabei zunächst ein wertfreies und umfassendes Gesamtbild über denkbare zukünftige Umfeldentwicklungen, die sich in einer sogenannten »Landkarte der Zukunft« anschaulich darstellen und in Beziehung zueinander setzen lassen.

Die acht Szenarien bauen inhaltlich auf 22 Schlüsselfaktoren auf, für welche in der Phase der Szenario-Prognostik verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten, sogenannte Zukunftsprojektionen, entwickelt wurden. Zusammengefasst werden die Szenarien in der »Landkarte der Zukunft«:

- **Agrarwirtschaft gerät in den allgemeinen Abwärtssog** (Szenario 1): Erstarrte Strukturen hemmen die Entwicklung im nordwestlichen Niedersachsen
- **Innovative Agrarwirtschaft in ökonomisiertem Umfeld** (Szenario 2): Nordwest-Niedersachsen setzt auf Erfolg im globalen Wettbewerb – muss aber Konzentrationsprozesse akzeptieren
- **Gesellschaft und Konsumenten treiben den Wandel** (Szenario 3): Mittelständisch geprägte Agrarbranche im nordwestlichen Niedersachsen profitiert vom Wachstum globaler Qualitätsmärkte
- **Politik gestaltet Veränderung – trotz bestehender Verhaltensmuster** (Szenario 4): Exportorientierte und zunehmend konzentrierte Wertschöpfungskette prägt weiter-



hin Agrarwirtschaft im nordwestlichen Niedersachsen

- **Nachhaltige Agrarwirtschaft mit globaler Perspektive** (Szenario 5): Breit getragene Transformation des agrar- und ernährungswirtschaftlichen wirtschaftlichen Ecosystems im nordwestlichen Niedersachsen
- **Breitere Rolle der Agrarwirtschaft im innovativen ländlichen Raum** (Szenario 6): Neuausrichtung des Ecosystems im nordwestlichen Niedersachsen – Regionale Entwicklung und Versorgung mit Qualitätsanspruch
- **Agrarwende als ökologischer Alleingang** (Szenario 7): Agrarwirtschaft im nordwestlichen Niedersachsen unterläuft einen massiven Transformationsprozess
- **Re-Nationalisierung und Subsistenzorientierung der Agrarwirtschaft** (Szenario 8): Exporteinschränkungen und Flächenreduktionen entziehen der Agrarwirtschaft im nordwestlichen Niedersachsen die Grundlage

Auf Basis der Szenarioentwicklung erfolgte mit dem Szenarioteam eine Bewertungsphase. Dabei wiesen die Szenarien 1 und 2 die größte Nähe zur Gegenwart auf. Es zeigt sich, dass in der heutigen Agrar- und Ernährungswirtschaft von Nordwest-Niedersachsen auf der linken Seite der Zukunfts-Landkarte – also bei einem eher traditionellen regulativen Umfeld verortet werden kann, während die Positionierung bezüglich Innovation und wirtschaftlicher Entwicklung nicht eindeutig ist. Dafür bilden die Szenarien 1 und 2 einen Raum mit konstanter Entwicklung und signifikanten Möglichkeiten zur Ansprache globaler Märkte.

Für die Zukunft wird hingegen ein ganz anderes Bild erwartet. Mit Szenario 5 gehen die befragten Expert\*innen davon aus, dass breit getragene Transformationsprozesse den Wirtschaftsraum des nordwestlichen Niedersachsens nachhaltig prägen werden. Gemeinsam mit den



Szenarien 3, 4 und 6 entsteht ein erweiterter Erwartungsraum – also eine Gruppe von Szenarien, mit deren Eintreten eher gerechnet werden kann.

Diese vier Szenarien bilden darüber hinaus auch den erweiterten Wunschraum – sind also ebenfalls die am ehesten favorisierten Zukunftsbilder. Allerdings zeigt sich hier eine noch größere Differenz innerhalb des Wunschraums. So weisen die Szenarien 3 und 5 die deutlich höchsten Wunschwerte auf und können beide als Basis für Wunsch- oder Zielbilder genutzt werden.

### Mit agrarwirtschaftlichen Szenarien zu konkreten Marktzahlen

Der sich anschließende vom HWWI im Projekt verfolgte Ansatz war zunächst, bei der Definition volkswirtschaftlicher Szenarien direkt von den zuvor entwickelten Szenarien auszugehen. Die grundsätzliche Schwierigkeit bei diesem Vorgehen bestand in der

Übertragung der rein qualitativen Szenarien aus den Workshops in konkret messbare Indikatoren, da ein Großteil der benötigten regionalen Daten statistisch nicht erhoben werden und somit nicht für die Berechnung zur Verfügung standen.

Vor diesem Hintergrund wurden aus agrarwirtschaftlichen Mikrodaten drei agrarwirtschaftliche Szenarien zur Entwicklung der regionalen Nutztierbestände abgeleitet, die den von der ScMI AG erarbeiteten Szenarien am nächsten kamen. Dafür wurde auf Datenbestand und Expertise der Landwirtschaftskammer (LWK) Niedersachsen zurückgegriffen. Ausgangspunkt der Schätzungen war der Nutztierbestand in den untersuchten Kreisen, wie er aus der Landwirtschaftszählung 2020 ablesbar war.

Auf dieser Basis wurden von der LWK unter Heranziehung von Marktdaten tierartspezifische Schätzungen vorgenommen. Zusätzlich wurde der mit dem Nutztierbestand verbundene Futtermittelbedarf geschätzt

und hieraus weitere Schätzungen für die lokalen Futtermittelproduzenten abgeleitet.

Im Folgeschritt wurden für die agrarwirtschaftlichen Szenarien (mit einem geringeren, mittleren und starken Rückgang) auf Basis umfangreicher Modellsimulationen konkrete volkswirtschaftliche Kennwerte in Form von Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekten abgeleitet. Berücksichtigt wurden direkte, indirekte und induzierte Effekte. So wurde für das Zieljahr 2030 der Verlust an Wertschöpfung simuliert, der sich unter Berücksichtigung von Vorleistungverflechtungen gegenüber dem Ausgangsjahr 2020 ergibt. Dies erbrachte je nach Szenario im Sektor Agrarwirtschaft ein Rückgang von 20 bis 54 Prozent in der Bruttowertschöpfung. Im Sektor Nahrungs- und Futtermittelindustrie rangiert der Rückgang zwischen 11 und 30 Prozent.

### Handlungsempfehlungen

Im abschließenden Schritt wurden mit regionalen Akteuren Handlungsempfehlungen abgeleitet. Die Leitfragen waren (1) Was muss getan werden, um weiterhin eine nachhaltige und solide Entwicklung der regionalen Agrar- und Ernährungswirtschaft zu ermöglichen? (2) Was muss / kann zur Abfederung dieser Entwicklung getan werden, damit es nicht zu einem regionalen Strukturbruch kommt?

Handlungsempfehlungen auf EU-/Bundesebene:

- **Lösung bestehender Zielkonflikte:** Überfällige Anpassungen etwa im Baurecht, Zielkonflikte zwischen den Gesetzen und Inkonsequenz in der Gesetzgebung erschweren es der Branche, auf gesellschaftliche und politische Forderungen zu reagieren. Stringent und top down durchdeklinierte Entscheidungen für eindeutige Herkunfts- und Produktionskennzeichnungen können neue Mechanismen für Innovations- und Investitionsbereitschaft schaffen.

- **Fördermittel, Strukturhilfen und Kompensationsmechanismen:** Entsprechende Unterstützungsmaßnahmen sollten sich an den Spezifika der Agrar- und Ernährungswirtschaft orientieren. Beim Umbau der Nutztierhaltung muss dringend eine Entscheidung zum Finanzierungskonzept getroffen werden.
- **Harmonisierung der Rechtsebenen:** Erst ein abgestimmtes und ineinandergreifendes Rechtssystem auf allen Ebenen kann eine nachhaltige Transformation realisierbar werden lassen. Wenn etwa Gesetze auf Bundesebene die Produktionskosten erhöhen, schwächt dies die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen oder europäischen Wettbewerb und Produktionsverlagerungen sowie regionale Strukturbrüche sind die Folge.

Handlungsempfehlungen auf Landes-

- **Förderung von gesellschaftlicher Wertschätzung für die Landwirtschaft:** Es gilt, für eine Anerkennung der Leistungen der Branche für Infrastruktur, Bereitstellung von Lebensmitteln und Wertschöpfung im ländlichen Raumes zu werben, aber auch über Konsequenzen und Auswirkungen aufzuklären, wenn es zu einem Strukturwandel/-bruch käme. Es gilt ferner das Profil der Niedersächsischen Landwirtschaft und ihrer Produkte »vom Hof bis zum Teller« zu schärfen, zu regionalisieren und in der Mitte der Gesellschaft positiv zu verankern.
- **Strategische Raumordnung:** Um Landwirtschaft, Mittelstand und internationale führenden Unternehmen in der Region zu halten, sollten alle maßgeblichen Akteure aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Gesellschaft und Wissenschaft in die Entwicklung einer gemeinschaftlich entworfenen Regionalstrategie involviert werden.

Handlungsempfehlungen auf kommunaler Ebene

- **Kreisspezifische Strategien:** Es sollten jeweils kreisspezifische Strategien z. B. für einen Zeitraum von 20 Jahren für alle Landkreise entwickelt werden. In diesen sollte festgelegt werden, welchen Raum perspektivisch welche Wirtschaftsbereiche einnehmen sollen.
- **Aktuelle Genehmigungspraxis und Serviceorientierung auf kommunaler Ebene:** Um die regionale Wirtschaft und insb. die landwirtschaftlichen Betriebe zu unterstützen, ist die Ausschöpfung aller möglichen Handlungsspielräume bei Genehmigungsverfahren sowie ein einheitliches Vorgehen der Landkreise z. B. bei Baugenehmigungsverfahren notwendig.

### Fazit

Das beschriebene Projekt lieferte den Entscheidungsträgern in der Region einen konsistenten Orientierungsrahmen und konkrete Handlungsempfehlungen für den Transformationsprozess. Methodisch skizziert es eine Möglichkeit, wie der Pfad von qualitativen Szenarien zu konkreten Marktsimulationen gestaltet werden kann.

Die Projektstudie steht zum Download auf unserer Homepage bereit.



**Sarah Ohse**  
+49 (5251) 150-584  
ohse@scmi.de



# Auch Zukünfte beginnen mit ersten Schritten ...

Die Zukunft ist ungewiss und komplex. Daher nutzen wir zukunftsoffenes und vernetztes Denken, um systematisch Szenarien zu entwickeln. Das bedeutet aber nicht, dass Szenariodenken nur in großen und umfangreichen Projekten erfolgen kann. Seit vielen Jahren nutzen wir verschiedene Kompaktformate, um für Zukunft und Szenarien zu sensibilisieren sowie gemeinsam erste Ergebnisse zu erarbeiten.

## Szenario-Sprint

### **Zukünftige Personalentwicklung in operativ tätigen Unternehmen der DB Regio**

Operativ tätige Unternehmen stehen mit ihrer Personalentwicklung vor vielfältigen Herausforderungen. Die meisten Veränderungen kommen aus dem weiteren Umfeld und sind demografischer, technologischer oder überregionaler Herkunft. Die DB Regio hat sich dazu intensiv Gedanken gemacht und eine Trendmap erarbeitet, in welcher die wichtigsten Einflüsse und Wechselwirkungen verdeutlicht werden. Einige dieser Megatrends sind eindeutig, andere in ihrer Ausgestaltung und Intensität noch offen. So kam der Gedanke auf, die wesentlichen Treiber zu identifizieren und aufbauend auf diesen Kernthemen eigene Kurz-Szenarien zu entwickeln. Der Teamtag in Leipzig im Juli 2022 wurde dazu genutzt, in mehreren Arbeitsgruppen an den Themen „Remote Work“, „Intermodale Mobilität“, „Work-Life-Blending“, „Psychologische Sicherheit“, „Multi-Generationalität“ und „Schwarmintelligenz“ zu arbeiten. Für jedes Thema wurde ein eigenes kleines Szenario entwickelt und die Konsequenzen für DB Regio analysiert. Dazu wurde die bewährte Methodik des Szenario-Managements™ genutzt und in Arbeitsgruppen intensiv diskutiert. Am Ende des spannenden Tages freuten sich die Teilnehmenden über den zukunfts-offenen, inspirierenden Tag und die stattliche Maßnahmenliste, die aus der Interpretation der verschiedenen Zukunftsszenarien entstanden war. Auch der Einblick in die systematische Art der Szenarioentwicklung stellte einen großen Mehrwert dar. Die inhaltlichen Ergebnisse werden im Alltag sicherlich helfen, auch einmal neue Wege einzuschlagen und das Denken in Szenarien in die erprobten Prozesse aufzunehmen.

## Kompakt-Workshop

### **Szenario-Management™ an der Intersectoral School of Governance in Stuttgart**

Kann man an einem einzigen Tag lernen, wie man systematisch Szenarien entwickelt? Die interessierten Teilnehmenden der ISoG haben sich genau das vorgenommen und am in Stuttgart sehr präsenten Thema „Urbane Mobilität“ alle Schritte der Szenarioentwicklung durchlaufen. Dazu waren mehrere Jahrgänge des Programms „Executive Programme Intersectoral Governance“ eingeladen, und die Nachfrage war groß – schließlich passt das vernetzte, zukunfts-offene Denken perfekt in den sektorübergreifenden, nachhaltigkeitsorientierten Kontext der Institution. Die ScMI AG hat den Tag inhaltlich vorbereitet und das Beispielprojekt „Urbane Mobilität 2040“ mitgebracht. In einem lebendigen Wechsel aus Methodik-Vorträgen und praktischen Übungen in zwei Arbeitsgruppen führten die beiden Moderatorinnen durch den Tag. In den Übungsteilen wurden die einzelnen Phasen der Szenarioentwicklung nachempfunden und in das Beispielprojekt eingearbeitet, so dass der gesamte Prozess sehr transparent wurde. Mit Tipps aus der jahrelangen Szenario-Praxis konnten die Teilnehmenden zusätzlich gerüstet werden, um eigene Zukunftsprozesse konzipieren und begleiten zu können. So war die Herausforderung, den gesamten Szenarioprozess in einem Tag zu durchlaufen, zwar wirklich anspruchsvoll, konnte aber erfolgreich und motivierend für alle Teilnehmenden beendet werden. Der strahlende Sonnenschein und die mehr als angenehme Atmosphäre im freiRaum Stuttgart trugen sicherlich zum positiven Gelingen bei. Sicherlich werden die Überlegungen der Zukunftsgestaltung zum Thema „Urbane Mobilität“ uns alle weiterhin beschäftigen – spätestens, wenn wir einmal wieder in einer Metropole im Verkehrschaos stecken!

## Kompakt-Workshop der KHS Haustechnik Großhandels GmbH **Fachkräftemangel und New Work im Handwerk**

Die Probleme im Handwerk sind allgegenwärtig: Fachkräftemangel und Lieferengpässe strapazieren die Nerven von Betrieben und Kunden, und die Diskussionen um die Vier-Tage-Woche, New Work & Co. erscheinen in diesem Kontext absolut weltfremd. Viele der Herausforderungen haben sich durch die Corona-Pandemie plötzlich verschärft, und so stand für die KHS Haustechnik Großhandels GmbH fest, sich zu den komplexen Zukunftsfragen einmal intensiv austauschen zu wollen. Die ScMI begleitete die Jahrestagung mit einem kompakten Szenario-Workshop, in dem die Post-Corona-Szenarien des Jahres 2020 als Stresstest für eigene Handlungsoptionen herangezogen wurden. Zunächst wählte die Gruppe drei Szenarien aus, die näher betrachtet werden sollten: Das aus ihrer Sicht am ehesten zu erwartende Szenario, das worst case-Szenario sowie das Szenario, welches am meisten überraschen würde. Die drei sehr unterschiedlichen Szenarien wurden dann intensiv in moderierten Arbeitsgruppen analysiert. Welche Rahmenbedingungen würden Handwerksbetriebe in solch einem Szenario vorfinden? Welche Lösungsansätze gäbe es für die skizzierten Herausforderungen – wie könnte Risiken begegnet, aber wie könnten auch Chancen genutzt werden? Und welche Fragen müssten geklärt werden, bevor man investiert, Geschäftsmodelle überarbeitet oder bewährte Prozesse neu denkt? Die Analysen zeigten, wie unterschiedlich die Gestaltungsmöglichkeiten bei alternativen Rahmenbedingungen wären. Es kristallisierten sich aber auch robuste Gestaltungswege heraus, die für alle Szenarien positive Effekte bringen würden. So erscheint eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten und -modelle unumgänglich, und auch die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zeigt für alle Szenarien positive Effekte. Neue Personengruppen wie ältere Mitarbeitende oder ein stärkerer Fokus auf weibliche Fachkräfte sind bei der Mitarbeitergewinnung unabdingbar. Die Ausgestaltung der Instrumente und Lösungswege kann sich dabei unterschiedlich darstellen. Am Ende des Tages waren sich alle Beteiligten einig, dass die Zukunftsoffenheit sowie der offene, interdisziplinäre Austausch bei der Lösungsfindung ein riesiger Vorteil für einzelne Unternehmen und die gesamte Branche sind.



Nähere Informationen:  
[juergensmeier@scmi.de](mailto:juergensmeier@scmi.de)  
+49 (0)5251 150 581



DB Regio







## Szenarien auf neuen Wegen: Die POCO-App



**Wozu werden Szenarien eingesetzt? Natürlich, um Strategien zu bewerten oder zu entwickeln. Für neue Geschäftsmodelle. Und im Innovationsmanagement. Dass es noch weitere Einsatzmöglichkeiten gibt, zeigt der Prozess zur Entwicklung der Kunden-APP für die POCO Einrichtungsmärkte GmbH. Ganz schön appgefahren ...**

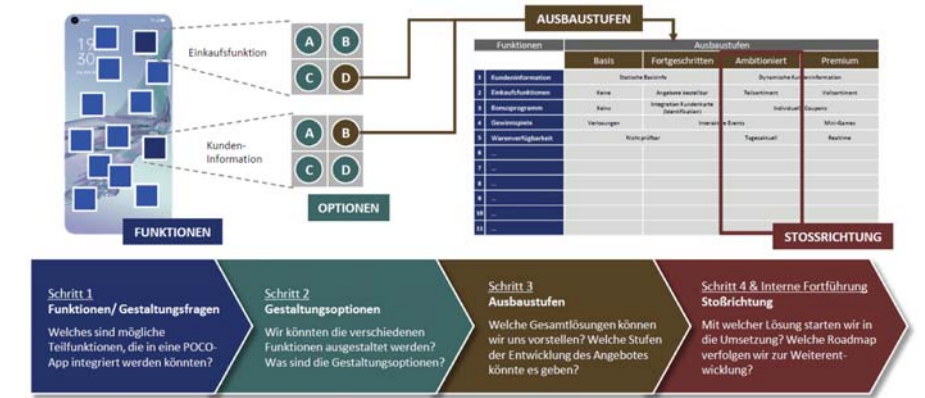
2020 startete der Möbelhändler aus Bergkamen ein Projekt mit dem Ziel, sein Retail-Media-Portfolio um den Baustein einer eigenständigen Händler-App zu erweitern. Dabei wurde bereits in den frühen Phasen überdeutlich, dass dieses Thema eine hohe abteilungsübergreifende Relevanz besitzt und verschiedenste Vorstellungen und Begehrlichkeiten innerhalb der Organisation weckt. Der Erfolg eines solchen Vorhabens ist damit insbesondere davon abhängig, eine gemeinsam getragene Vorstellung und Erwartungshaltung hinsichtlich der Zielsetzung und der Funktionalitäten zu entwickeln. Kurzum, es bedarf einer abgestimmten Entwicklungs-Roadmap, welche die funktionalen Anforderungen und Ausbaustufen klar aufzeigt.

Auf dieser Grundlage starteten POCO und die ScMI AG ein gemeinsames Beratungsprojekt, dessen Ziel die Erarbeitung alternativer Realisierungsvarianten der mobilen Anwendung war. Aufbauend auf diesen Alternativszenarien sollte eine Entscheidung der Geschäftsführung ermöglicht und so der Grundstein für die technische Realisierung gelegt werden. Zur Erreichung dieser Ziele entwickelte die ScMI AG ein Vorgehensmodell, das sich eng an der Methodik der Szenario-Entwicklung orientiert, dieses jedoch um viele spezifische Methodenbausteine ergänzt. Das Vorgehen umfasste vier Schritte:

**Schritt 1 – Funktionen/ Gestaltungsfaktoren:** In einem ersten Schritt wurde nach möglichst vielfältigen

Ideen gesucht, welche Funktionen eine App aus Sicht der Kunden, aber auch der internen Stakeholder, bieten könnte und welche grundlegenden Gestaltungsfragen sich darüber hinaus stellen. Eine bewusst sehr heterogene Gruppe aus verschiedensten Unternehmensbereichen widmete sich dieser Frage in einem Workshop. Ausgangspunkt der Betrachtung bildete hierfür die klare Definition der Zielstellung. So wurde zuerst klar herausgearbeitet, welche internen und kundenbezogenen Ziele mit der App verfolgt werden sollen. Hierauf aufbauend wurden mögliche Funktionen entlang der Customer Journey aus drei verschiedenen Perspektiven identifiziert. Während sich eine Gruppe primär auf die Analyse von Wettbewerbs-Apps fokussierte,

betrachtete eine zweite Gruppe das Verhalten und die Wünsche verschiedener Kunden-Personas entlang des Einkaufsprozesses. Eine dritte Gruppe bediente sich ergänzend verschiedener Kreativitätstechniken, um auch unkonventionelle Antworten zu finden. Aus diesem Prozess entstanden ca. 250 Pinnwandkarten die zu insgesamt 76 Funktionsbereichen oder Gestaltungsfragen systematisiert wurden.



**»Es war schon ungewöhnlich, Szenariodenken bei einer App-Entwicklung zu nutzen. Aber es hat nicht nur geklappt, es hat zu einer Roadmap geführt, mit der wir auch die zukünftigen Schritte im Blick behalten können.«**

**Sebastian Schrader**  
POCO Einrichtungsmärkte GmbH  
Leitung/Prokurist Organisation

**Schritt 2 – Gestaltungsoptionen:** Im zweiten Schritt wurde kreativ über die verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten der 76 Funktionsbereiche nachgedacht. Diesen konnten in der Regel ausgehend von einer simplen Basislösung in Richtung anspruchsvollerer und komfortablerer Umsetzungsformen skaliert werden. So kann zum Beispiel die »Hilfefunktion« von einer simplen Textanleitung und FAQs bis hin zur Realisierung KI-basierter Avatare als persönliche Assistenten variiert werden. Diese Inhalte wurden in einem zweiten Workshop der Arbeitsgruppe entwickelt und mündeten in einen »App-Baukasten«, der unterschiedliche Umsetzungsvarianten für alle 76 Funktionsbereiche enthielt. In einem zweiten Teilschritt erfolgt dann die Bewertung der entwickelten Möglichkeiten aus Kundensicht. Grundlage hierfür war das Kano-Modell, welches den Grad der »Kundenbegeisterung« durch eine realisierte Funktion in Relation zur »Kunden-Enttäuschung« setzt, falls das entsprechende Element fehlt.

Auf diese Weise können »Basisfunktionen«, die vom Kunden zwingend erwartet werden, von echten Begeisterungs- und Leistungsmerkmalen unterschieden werden, deren Realisierung eine Differenzierung ermöglicht. Mit Abschluss der Bewertung lag so ein priorisierter »App-Baukasten« zur Bildung von Realisierungsvarianten vor.

**Schritt 3 – Ausbaustufen:** Basierend auf dem »App-Baukasten« erfolgte die Bildung alternativer Realisierungsvarianten. Ausgehend vom Kano-Modell konnten drei alternative Pfade aufgezeigt werden. So umfasste eine erste »Basisversion« alle grundlegenden Funktionen, die aus Kundensicht zwingend zu erfüllen sind, um eine Enttäuschung zu vermeiden. Parallel wurden zwei Ausbaustufen konstruiert. So umfasste eine Mittelvariante zahlreiche Begeisterungsmerkmal und eine »Premium«-Version alle Funktionen in ihrer bestmöglichen Ausprägung.

**Schritt 4 – Stoßrichtung:** Die Konsensfindung zur Definition der finalen Anforderungen erfolgte im POCO-Führungskreis. Als Ausgangsbasis lagen hierfür die Profile aus Schritt 2 vor. Um die Orientierung an diesen simplen Varianten aufzubrechen und eine inhaltlich differenzierte und zielgruppengerechte Lösung zu ermöglichen, wurde in ersten Schritt eine Strategische Stoßrichtung (Leistungsprofil) entwickelt. Dieses ergab sich aus einer Priorisierung der Zielsetzungen aus Schritt 1 innerhalb des Führungskreises. Hierfür wurden die Zielsetzungen in fünf Kernkategorien gebündelt (siehe Bild 3). Für die 76 Funktionen wurde anschließend analysiert, welchen Beitrag diese

zur Erreichung der jeweiligen Ziele leisten. In einem Abschlussworkshop konnten so gezielte Prioritäten auf die besondere Ausgestaltung der wesentlichen Funktionen gelegt werden, während andere Felder bewusst nur im Sinne einer hinreichenden Basisleistung ausgelegt wurden.

Als Resultat des Gesamtprozesses entstand so ein detaillierter Umsetzungsplan, welcher genau Aussagen zur funktionalen Ausgestaltung der insgesamt 76 Themenfelder trifft. Dieses Lastenheft diente als zentrales Element für die Ausschreibung der Entwicklungs-Leistung. Durch die genaue Beschreibung der Anforderungen konnte der Auswahlprozess einer geeigneten Agentur schnell und zielgerichtet erfolgen.

Nach Abschluss der Entwicklungsarbeiten war im Januar 2023 soweit. Die POCO-App erblickte das Licht der Öffentlichkeit und kann bereits nach wenigen Wochen mit überzeugenden Download-Zahlen aufwarten. Wir als ScMI sind stolz einen Teil dieses Weges mit begleitet zu haben und wünschen POCO sowie allen Kunden viel Freude an der Nutzung der neuen Plattform.



**Nähere Informationen:**  
**Jens-Peter Kuhle**  
+49 (0)5251 150 573  
kuhle@scmi.de



**Jonas Günther**  
+49 (0)5251 150 585  
guenther@scmi.de



Die Neuen

# Eine Strategin und ein Zukunftsforscher

Seit November 2022 hat die ScMI AG zwei neue Mitarbeitende. Wir haben die beiden gebeten, sich kurz vorzustellen und ihre Hintergründe zu beschreiben. Ihre Werdegänge und Lebensrealitäten sind recht unterschiedlich, aber sie vereint eine starke Gemeinsamkeit in Bezug auf Zukunft. Hier berichten Sie aus ihren ersten Monaten und was sie zu uns führte.

**Johannes:** Katrin, seit ein paar Monaten sind wir beide nun dabei. Jetzt dürfen wir uns vorstellen und ich fange einfach mal mit dir an. Wie war es bisher für dich?

**Katrin:** Lehrreich, spannend und anstrengend, was aber absolut positiv ist. Wenn man erst einmal anfängt „szenarisch“ zu arbeiten, dann erzeugt das so viele „neue Gedanken“, die anschließend in einem System nutzbar gemacht werden können – Das ist einfach jeden Tag auf ein Neues bereichernd. Und bei dir?

**Johannes:** Die erste Zeit war sehr abwechslungsreich und intensiv. Wir hatten ab der ersten Woche bereits

einige Workshops. Ich hatte Gelegenheit unterschiedliche Methoden anzuwenden – auch neben dem ScMI-Kernelement, der Szenariotechnik. Das hat Spaß gemacht!

**Katrin:** Und das auch mit recht unterschiedlichen Gruppen oder?!

**Johannes:** Ja, total! Von geschäftsführenden Handwerker\*innen regionaler Betriebe bis zum Leadership-Team eines deutschen, international agierenden Unternehmens war alles dabei!

Wie waren für dich die ersten Erfahrungen mit Kunden und Kundinnen in den Projekten?

**Katrin:** Richtig spannend! Den ersten Termin hatten wir gemeinsam, da war ich schon begeistert, was in kurzer Zeit an kreativen Ideen und Lösungen zusammenkam. Aktuell arbeite ich an einem Projekt, welches sich grob mit dem Thema Bildung beschäftigt und unterstütze in Zukunftsfragen dem EHI (Retail Institute GmbH).

**Johannes:** Und wie fühlst du dich mit dem Team?

**Katrin:** Ich habe ja schon für viele Unternehmen gearbeitet und hatte bis jetzt meist Glück mit meinen Teams, aber das Team bei der ScMI ist wirklich „outstanding“. Die Kultur im Unternehmen ermöglicht ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität und sorgt für ein starkes Zugehörigkeitsgefühl.

Wie geht es denn dir mit den Chef\*innen und Kolleg\*innen?

**Johannes:** Ich bin sehr dankbar! Mir wird viel Wertschätzung und Vertrauen entgegengebracht. Und auch wenn etwas mal nicht 100 Prozent läuft, wird damit offen und nicht vorwurfsvoll umgegangen. Das finde ich sehr wertvoll. Danke an dieser Stelle! Außerdem darf ich bereits jetzt an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen und auch einige Gedanken an die Methodenentwicklung verlieren – das ist toll!

Wie hat sich das eigentlich bei dir zugetragen – wie bist du auf die ScMI AG gestoßen?

**Katrin:** Die ScMI begleitet mich schon ziemlich lange, ich habe zu Beginn meiner Zeit bei der HOCHTIEF AG ein Seminar mit dem Titel „Erfolg durch Szenariomanagement“ besucht und irgendwie hat mich das Thema seitdem nicht mehr losgelassen. Im Sommer wurde dann nach Verstärkung bei der ScMI gesucht und die Chance konnte ich nutzen. Ich glaube, auf die Stellenanzeige hast du dich dann auch beworben und wir haben dann ja scheinbar beide so überzeugt, dass wir beide genommen wurden.

**Johannes:** Ja, genau. Jetzt haben wir schon so viel zu unseren ersten Monaten gesagt und wer diese Zeilen liest, weiß noch gar nicht, wer wir sind.

**Katrin:** Soll ich mal versuchen dich vorzustellen?

**Johannes:** Probier' es doch mal.

**Katrin:** Wenn ich dich kurz beschreiben müsste, würde ich sagen: „Johannes, der Rheinländer aus Bonn, zog der Hauptstadt hinterher und hat als studierter Zukunftsforscher nicht nur Zukunftsfragen im Kopf, sondern bringt auch methodisches Handwerkzeug mit.“ Was sagst du dazu?

**Johannes:** Find ich gut! Der Hauptstadt hinterher zu ziehen, war nie mein Ziel. Aber als ich von dem Master Zukunftsforchung an der Freien Universität Berlin erfuhr, war für mich klar: Das will ich machen! Da das noch vor Corona und dem flächendeckenden Remote-Wandel in Deutschland war, musste ich notgedrungen hinterherziehen. Dort hatte ich dann ein Seminar, Szenariotechnik, bei dem ich Alexander Fink und Hanna Jürgensmeier kennenlernte.

Ok, nun zu dir!

**Katrin:** Ich bin ganz Ohr!

**Johannes:** „Katrin, Szenario-Fan erster Stunde, studierte Wirtschaftswissenschaftlerin mit einem Master in Wirtschaftsrecht und gelernte Bankkauffrau, die in Witten studierte und daher nicht zögert, auch mal einen Baum zu umarmen. Die Nordrheinwestfalen- und Weltenbummlerin“ – du warst ja wirklich an vielen Orten: Köln, Essen und Paderborn; Hongkong, Brasilien, Indien und Qatar / Abu Dhabi – „und zweifache Mutter



ist dem Sog der spannendsten Fragen erlegen: Denken über Zukünfte.“

**Katrin:** Super! Gerade der letzte Teil scheint mir wichtig. Dieses Thema der Zukunftsfragen hat mich wirklich irgendwann nicht mehr losgelassen. Das begann schon früh, aber richtig klar wurde mir das, als ich im Bereich Business Development arbeitete und mich viel mit Strategien beschäftigte. Das ist bei dir wahrscheinlich ähnlich, sonst hättest du wohl kaum Zukunftsforschung studiert?!

**Johannes:** Ja, absolut! Das ging bei mir unerschwinglich bereits im Biostudium los und konkret wurde es für mich nach meiner Zeit in der Unternehmenskommunikation der Deutschen Telekom. Dort hatten wir uns mit der Entwicklung von künstlicher Intelligenz befasst und ich fragte mich: Wo führt das hin? Unser gemeinsamer Nenner sind also die Zukunftsfragen!?

**Katrin:** Ja, voll uns ganz!

Unsere Zusammenfassungen erinnern mich übrigens ein wenig an jene von dieser TV-Sendung damals, „Herzblatt“. Was sagst du, wollen wir die nächsten Fragen etwas kürzer halten?

**Johannes:** Ja, gern!

Ok, los geht's! Kaffee oder Tee?

**Katrin:** Kaffee! Gerne mit Hafermilch. Und du?

**Johannes:** Auf jeden Fall Kaffee!

**Katrin:** Fahrrad oder Laufen?

**Johannes:** Mountainbike! Und du?

**Katrin:** Laufen?

**Johannes:** Lieblingsort?

**Katrin:** Am Meer, gerne Nordsee. Und bei dir?

**Johannes:** Wald. Ganz egal welcher, Wald ist toll.

**Katrin:** E-Reader oder Paperback?

**Johannes:** Paperback. Ich habe einfach gerne dieses haptische Gefühl von Papier und Buch in der Hand – auch wenn das nicht ganz so nachhaltig ist. Aber ich versuche das durch den Erwerb von gebrauchten Büchern zu kompensieren. Wie ist es bei dir?

**Katrin:** Auch eher Paperback... Ich muss sehen wie weit ich gelesen habe.

**Johannes:** Was meinst du, für einen ersten Eindruck von uns passt das doch oder?!

**Katrin:** Ich denke schon. Und wer uns näher kennenlernen möchte, muss mit uns Szenarien entwickeln!

**Johannes:** Denkst du da bereits an etwas bestimmtes?

**Katrin:** Ein paar Ideen habe ich schon, aber ich schlage vor, das verschieben wir auf den nächsten Jahresbericht.





# Die Zukunft des Marktes für LkW-Aufbauten

Auch 2022/23 war die ScMI wieder Teil im Modul »Strategic Management« des Masterangebotes im Industrial Engineering an der TH OWL. Und auch diesmal wartete ein spannender Praxispartner auf die Studierenden. In sechs Seminar- und Workshop-Terminen drehte sich alles um die Zukunft der Aufbautenhersteller von Nutzfahrzeugen. Mit der Plattform »VanSelect« wurde nicht nur die Perspektive eines einzelnen Unternehmens berücksichtigt, sondern die einer ganzen Branche.

Nutzfahrzeug ist nicht gleich Nutzfahrzeug – das wurde den Studierenden schnell klar. Bei dem Transport verschiedener Güter bestehen die unterschiedlichsten Anforderungen an die verwendeten Fahrzeuge. Von einer Kühlungsanlage bis hin zu spezifischer Hydraulik, bestehen viele verschiedene Anforderungen und damit auch sehr unterschiedliche Anwendungsformen und Geschäftsmodelle. Die verschiedenen Anbieter der dafür notwendigen Umbau- und Aufbauarbeiten werden vielfach durch die Plattform VanSelect vertreten. Hier können sich interessierte Kund:innen über die verschiedenen Anbieter und ihre Leistungen informieren.

Was werden wohl die Anforderungen an Nutzfahrzeuge in Zukunft sein? Und welche Rolle spielen hier sich wandelnde Mobilitäts- und Industrieumfelder? Im Spannungsfeld dieser relevanten Fragestellungen erarbeiteten die Studierenden gemeinsam mit der ScMI AG sechs Zukunftsszenarien:

- Szenario 1: OEMs profitieren von Standardisierung – Nachfrage richtet sich nach Standardisierung bei einem niedrigen Innovationsgrad
- Szenario 2: Nachhaltigkeit trifft Konsolidierung – Wunsch nach Qualität und Vorhandensein von Mindestanforderungen führen zu rationalen Konsumentenentscheidungen
- Szenario 3: Starke Händler setzen auf Kundennähe – Aufbauunternehmen entwickeln sich zu Produktspezialisten mit großer OEM-Nähe
- Szenario 4: Professionalisierung der Aufbauten-Branche – Individualisierung und Innovation treiben Nachfrage nach Aufbauten
- Szenario 5: Aufbauten-Hersteller als Nischenanbieter – Neuerfindung der Industrie als professionelle Mediatoren und Spezialisten
- Szenario 6: OEMs als Krisen-Gewinner – In einem krisengetriebenen Wirtschaftsklima kämpfen Aufbauten-Hersteller um ihr Überleben

Wie üblich schloss das Seminar mit einem großen Präsentationstag ab, der nun auch wieder in Präsenz stattfinden konnte. Hier erhielten die Studierenden die Gelegenheit, eines der Szenarien kreativ zu präsentieren und erste Handlungsempfehlungen zu geben. Neben VanSelect waren weitere Unternehmensvertreter in Lemgo dabei, als die Studierenden die Szenarien vorstellten und hinsichtlich ihrer strategischen Konsequenzen analysierten. Dabei überzeugten die Präsentationen nicht nur durch wertvolle Inhalte, sondern auch durch ein hohes Maß an Kreativität. Von einem Live-Salespitch bis hin zu einer Präsentation basierend auf Piktogrammen war alles mit dabei. So wurde allen Beteiligten deutlich: die Zukunft ist und bleibt spannend.



**VanSelect**

In Deutschland werden jedes Jahr ca. 100.000 Nutzfahrzeuge bis 7,5t nach Verlassen des Werks für ihren Verwendungszweck auf- oder umgebaut. Der Markt der Aufbauhersteller ist stetig gewachsen und inzwischen kaum zu überblicken. VanSelect ist ein Informations-Portal für leichte Nutzfahrzeuge und deren Auf- und Umbaumöglichkeiten. Damit schafft VanSelect Transparenz und bietet die Möglichkeit eines fairen Vergleichs.







Vorstellung der ScMI/Blauen-Szenarien in Wien

### ScMI zu Gast auf der dHealth Wien

Unter dem Motto »Health Informatics meets Digital Health« treffen sich jährlich Vordenker\*innen der digitalen Gesundheit in Wien. Neben hochkarätigen Gästen aus Forschung und Wirtschaft war auch die ScMI im Mai 2022 auf der dHealth zu Gast. Mit dem Vortrag »Shaping the Future of Health Data: A Scenario-based Approach« stellte Sarah Ohse die Health Data Scenarios vor, die gemeinsam mit blauen solutions für DayOne in Basel entwickelt worden waren. Den interessierten Zuhörenden wurde neben den Ergebnissen dieses Projektes auch die Methodik des Szenario Management präsentiert, welche auf großes Interesse stieß. Insbesondere die Möglichkeit, Unsicherheit und Komplexität abbilden zu können, wurde rege diskutiert – schließlich sind dies zwei Faktoren, die unser Verständnis der Gesundheitswelt von morgen nachhaltig prägen.



Mehr als nur Durchblick

### Nachhaltigkeit beim Bauen mit Glas

Die Bauwirtschaft ist einer der zentralen Akteure im Kampf gegen den Klimawandel, da sie einen erheblichen Anteil an den globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen ausmacht. Es wird geschätzt, dass die Bauindustrie weltweit für mehr als ein Drittel der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich ist. Eine noch vielfach nicht ausreichend berücksichtigte Frage ist der Beitrag der Fassaden- und vor allem der Glasindustrie. Dazu fanden mehrere Online-Workshops mit Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft statt, auf denen offene Fragen gesammelt und mögliche Lösungsansätze diskutiert wurden. Eine weitere Vertiefung erfolgte im Rahmen eines Treffens im Bradbury Building in Los Angeles.



Interaktiver Workshop

### New-Global-Szenarien selbst bewerten

Auf dem DDIM-Kongress der Dachgesellschaft Deutsches Interim-Management konnte Dr. Alexander Fink im Oktober 2022 das Szenario-Management und die New Global Scenarios vorstellen. Zusätzlich zum Vortrag hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, auf einem interaktiven Workshop mehr über die globalen Szenarien zu erfahren und vor allem auch eine eigene Bewertung vorzunehmen. In diesem Workshop-Format wird die Zukunfts-Landkarte im gesamten Raum aufgespannt und die Teilnehmer bewegen sich zwischen den einzelnen Szenarien. Auf diese Weise werden Veränderungsprozesse erfahrbar.



Vortrag bei der Abschlussveranstaltung

### Salzburg morgen

Das Leben in der Region Salzburg im Jahr 2040 wird anders sein. Die Robert-Jungk-Bibliothek für Zukunftsfragen hat im Rahmen des Projektes »Salzburg morgen« mit vier Szenarien aufgezeigt, in welche Richtung es gehen könnte. In deren Überschriften heißt es: Weiter so, Ellenbogen raus, Zusammenstehen in der Krise und Umbau mit Konflikten. Im September 2022 fand dann ein Workshop statt, auf dem die Mitglieder des Panels und Autor:innen zusammenkamen und sich zusammen mit Alexander Fink mit dem Zwischenstand des Projekts auseinandersetzten. Anschließend galt es zu bewerten, welches der vier Szenarien wie wahrscheinlich ist. An diesem Partizipationsverfahren haben sich rund 200 Salzburgerinnen und Salzburger beteiligt.



Runde Sache

### ScMI übt sich im Sushi-Rollen

Man lernt nie aus – und als anpackende Gestalter\*innen reichte dem Team der ScMI der reine Genuss von frischem Sushi nicht. So wurde gemeinsam auf einem Workshop die Anfertigung von leckeren Maki, Nigiri und weiteren japanischen Köstlichkeiten erlernt. Dabei zeigte sich, dass was beim Profi so einfach aussieht, viel Übung erfordert. Glücklicherweise konnten Fehlversuche direkt durch schnelles Aufessen unkenntlich gemacht werden. Das führte neben guten Gesprächen über Esskulturen zu schnell gefüllten Mägen und angesichts der raffinierten Kreationen zu glücklichen Gaumen. Und wie es mit dem Üben so ist, konnten auch die Ergebnisse zum Schluss auch optisch überzeugen!



AEN-Kongress regio Transformation

### Die Zukunft des Automobil-Standortes

Hat die Automobilindustrie Deutschland und Baden-Württemberg eine Zukunft? Welche Szenarien gibt es für eine Zeit jenseits des Verbrennungsmotors? Das Ende für die dominante Antriebstechnologie ist beschlossen, und OEMs und Zulieferer müssen schnellstmöglich innovative neue Konzepte vorlegen. Es geht um die Wertschöpfung und den Jobmotor der gesamten Region. In diesem thematischen Kontext hat Hanna Jürgensmeier gemeinsam mit Prof. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Fritz J. Neff durch den »AEN Kongress regio Transformation« in Karlsruhe geführt. Dabei wurde nicht nur das Szenario-Management als innovatives Werkzeug vorgestellt, sondern auch die Szenarien, die die ScMI AG gemeinsam mit bw-i (Baden-Württemberg International) entwickelt hat.

### Impressum

#### Herausgeber:

ScMI Scenario Management International AG  
Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn  
Telefon: +49 (5251) 871 888-0  
Email: info@scmi.de, Internet: www.scmi.de

#### Redaktion:

Dr. Alexander Fink

Oktober 2023

#### Bildquellen:

Adobe stock (S. 6/7); wetzka (S. 12); Ingo Bartussek (S. 17); lassdesign (S. 24/25); Isaxar (S. 27); panuwat (S. 32); Christina Aurora (S. 35); inkdrops (S. 38); AndrewJ (S. 42); metamorworks (S. 44); mmphoto (S. 47); BlazingDesigns (S. 50); pavlobaliukh (S. 52/53); tostphoto (S. 54/55); REDPIXEL (S. 56); Studio-FI (S. 60/61); Pixabay: Tumisu (S. 26); Matern Architekten (Cover, S. 5); Martin Synowzik, ScMI AG (S. 3, 58, 59); ScMI AG (S. 3, 4, 62, 63); CSU-Landtagsfraktion (S. 18, 19); Wikipedia (S. 21); EHI Retail Institute (S. 28, 29); Sommer & Goßmann (S. 30, 31); PartnerTech (S. 32, 33); Körber-Stiftung (S. 36, 37); Heinrich Strößenreuther (S. 41)





**Scenario Management International AG**

Zukunftsmeile 2  
33103 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 871 888-0

E-Mail: [info@scmi.de](mailto:info@scmi.de)

Internet: [www.scmi.de](http://www.scmi.de)