Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Jahresbericht 2020

Inhalt

Vorwort ..... Seite 3

CORONA UND POST-CORONA

Post-Corona-Szenarien –
Der offene ScMI-Online-Szenarioprozess ..... Seite 4

Unser Corona-Protokoll 2020 ..... Seite 8

Sabine Rittmeyer und Dr. Ralf Becker
im Gespräch:
Uns hilft das Denken in Szenarien wirklich ..... Seite 9

ScMI im Lockdown ..... Seite 12

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie
auf die Land- und Ernährungswirtschaft ..... Seite 14

SZENARIEN UND THEMEN

Die Zukunft der Künstlichen Intelligenz:
Ein Interview mit Bernard Marr ..... Seite 16

Health Data Scenarios –
Szenarien für das Gesundheitscluster Basel ..... Seite 18

Die Zukunft unserer Innenstädte ..... Seite 20

Wie wir arbeiten werden –
Szenarien für zukünftige Arbeitsmärkte ..... Seite 22

Mobilität in Ländlichen Räumen 2040 ..... Seite 24

METHODEN, IDEEN UND PROJEKTE

Mit Szenarien zu Roadmaps:
Zukunftsrobuste Innovationen identifizieren
und umsetzen ..... Seite 26

Mit Szenarien zukünftige Ecosysteme
vorausdenken ..... Seite 28

TH OWL / TBV Lemgo Lippe:
Die Zukunft des Handballs ..... Seite 30

FU Berlin / MSD:
Die Zukunft des Gesundheitswesens in
Deutschland nach der Corona-Pandemie ..... Seite 32

ScMI-Nachrichten: Themenflyer, Software,
IIeX-Konferenz, Firmenlauf, Libori-Schecks ..... Seite 34

Impressum ..... Seite 35

Den gesamten Jahresbericht 2020 als PDF-Dokument erhalten Sie hier:

Vorwort:

Zukunft geht bekanntlich niemals aus – und sie ist wichtig, denn wir verbringen den Rest unseres Lebens darin. Langweilig wird es im Zukunfts- und Szenario-Management ebenfalls nicht, aber das Jahr 2020 hat in dieser Hinsicht unsere Erwartungen übertroffen. Es überrascht wenig, dass auch für die ScMI AG die COVID19-Pandemie das alles beherrschende Thema war – bei der Gestaltung unserer Arbeit ebenso wie in den Szenarien, die wir im Laufe des Jahres entwickelt haben.

Wenn es jemals eine Zeit gab, in der quasi alle über das gleiche Thema nachgedacht haben, dann war es wohl das Frühjahr 2020. Daher freut es uns umso mehr, dass wir gemeinsam mit 80 ExpertInnen aus Wissenschaft und Zukunftsforschung sowie Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen einen offenen Online-Szenarioprozess gestalten konnten. Die acht Post-Corona-Szenarien, unsere sieben Kernthesen sowie weitere Hintergründe dazu finden Sie ab Seite 4.

Die Corona-Pandemie war aber nicht nur ein Zukunfts-, sondern auch ein Gegenwartsthema. Bereits frühzeitig ist ein Großteil unserer Mitarbeitenden ins HomeOffice umgezogen. Die Zusammenarbeit veränderte sich, der Teamgeist blieb hoch. Neue Arten von Workshops wurden erprobt und erfolgreich umgesetzt. Einige Schlaglichter aus diesen Prozessen finden Sie auf den folgenden Seiten, beispielsweise zur Zukunft der Ernährungswirtschaft, des Gesundheitsdaten-Ecosystems, der Innenstädte, der Arbeitsmärkte oder der Mobilität in ländlichen Räumen.

Auch die ScMI AG selbst hat sich im Jahr 2020 verändert. So haben wir im März unseren langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Ralf Becker verabschiedet – nicht ohne ihm für die vertrauensvolle Arbeit herzlich zu danken. An seine Stelle trat Sabine Rittmeyer, die seither viele neue Fragen stellt und inspirierende Anstöße gibt. Ein Interview mit beiden finden Sie auf der Seite 9. Außerdem verraten wir in diesem Jahresbericht, wie ein Onboarding auch online funktioniert, wie wir trotz ausgefallenem Liborifest etwas für die Paderborner Kultur tun konnten, und dass die ScMI AG nicht nur virtuell, sondern auch in Laufschuhen schnell unterwegs ist.

Das Jahr 2020 hat uns erneut (und ziemlich deutlich) gezeigt, wie spannend es ist, sich mit der Zukunft auseinanderzusetzen: Neue Entwicklungen führen zu neuen Zukunftspfaden und neuen Optionen, denen wir uns auch in 2021 gerne stellen. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine spannende Lesereise in das Jahr 2020 der ScMI AG.

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

POST CORONA SZENARIEN

Der offene ScMI-Online-Szenarioprozess

Im Frühjahr 2020 dominierten kurz- oder mittelfristige Corona-Szenarien. Diskutiert wurde primär, ob die Wirtschaft einer V-, U- oder L-Kurve folgen würde. In einem Online-Szenarioprozess hat die ScMI AG im April/Mai die Fragestellung weiter gefasst: Wie könnten Wirtschaft und Arbeitswelt sowie für Gesellschaft, Politik und Alltag nach COVID19 aussehen? Gemeinsam mit Partnern und mehr als 80 ExpertInnen entstanden in einem Open-Source-Prozess acht denkbare Post-Corona-Szenarien, die direkt im Anschluss sowie in einer Online-Befragung im Herbst/Winter 2020 bewertet wurden.

COVID19 kann trotz der völlig anderen Rahmenbedingungen als der größte globale Einschnitt nach dem Zweiten Weltkrieg verstanden werden. Seit dem Frühjahr 2020 stehen nicht nur Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unter erheblichem Druck, auch der Alltag von Milliarden Menschen rund um den Globus hat sich massiv verändert. Viele vermeintliche Gewissheiten galten nicht mehr: Geschäfte und Kulturbetriebe mussten schließen, unsere Reisefreiheit wurde eingeschränkt und das Homeoffice ersetzte für Viele (aber eben auch nicht für alle) den gewohnten Arbeitsplatz.

Wir waren – wie es der ehemalige Shellplaner Pierre Wack angesichts der Ölkrisen gesagt hatte – in die Stromschnellen einer Krise geraten. Die Ungewissheit, die Entscheider sonst selbst bei langfristigen Fragestellungen nur zu gern wegdrücken, war jetzt allgegenwärtig. Aber es war auch deutlich, dass diese Stromschnellen zunächst durch operativ geprägtes Krisenmanagement gehandhabt werden mussten. Auch wenn wir es sonst sehr kritisch sehen – in dieser Situation gab es häufig kaum eine Alternative dazu, »auf Sicht« zu steuern.

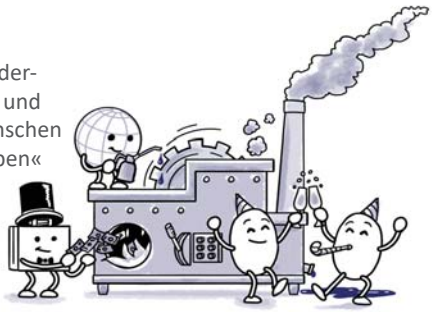
Natürlich haben wir uns – wie viele Andere – zunächst gefragt, warum man die Pandemie nicht früher erkannt und sich nicht besser darauf vorbereitet hat. Diese Frage liegt auf der Hand, wenn man sich die unter der Federführung des Robert Koch-Instituts erstellte Risikoanalyse »Pandemie durch Virus Modi-SARS« aus dem Jahr 2011 oder die im Jahr 2018 gedrehte TV-Serie »Sloborn« ansieht. Es ist, wie bei den meisten Krisen der letzten Jahrzehnte – ihnen gingen ausreichend schwache Signale voraus, aber kaum jemand war bereit oder in der Lage, sich mit den von Mainstream abweichenden Szenarien adäquat zu befassen. Hier wäre sicherlich ein Ansatzpunkt für Szenarien gewesen, aber diese Erkenntnis half im Frühjahr 2020 nicht weiter.

Wichtiger war für uns, möglichst früh die Fixierung auf das operative Pandemiegeschehen zu überwinden. So rückte die Frage in den Mittelpunkt, wie es nach COVID19 weitergeht. Wenn wir schon an mancher Stelle unvorbereitet in die durchaus absehbare Pandemie geschlafwandelt sind, so sollten wir wenigstens nicht aus der Pandemie herausstolpern. Zeiten großer Ungewissheit sind stets auch gute Zeiten für wegweisende Entscheidungen. Um diese treffen

Acht Post-Corona-Szenarien

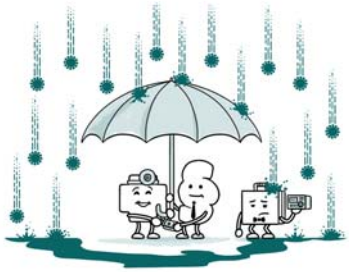
1 Die Goldenen Zwanziger
Die alte Normalität ist zurück

Angetrieben vom wiedererstarkten Freihandel und dem Wunsch der Menschen nach »ihrem alten Leben« läuft die traditionelle Wirtschaft auf Hochtouren – begleitet von trügerischer Sorglosigkeit.



2 Das Pandemische Jahrzehnt
Resilienz als neues Leitmotiv

Während Politik und Gesundheitssystem pandemiebedingt zum Treiber von Resilienz und Nachhaltigkeit werden, geht die Innovationskraft zurück und weite Teile der traditionellen Wirtschaft stehen immer wieder im Regen.



3 Abschied von Gewohntem
De-Globalisierung und Konsumverzicht

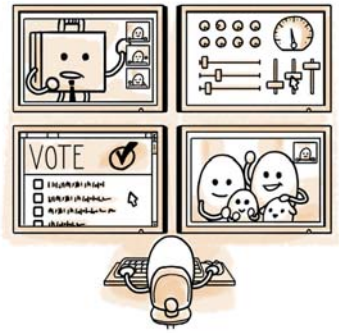
Ein Wertewandel mit Rückbesinnung auf Nachhaltigkeit und Regionalität sowie eine stark regulierende Politik prägen den Strukturwandel inklusive einem starken Konsumverzicht.

4 Neue globale Dynamik
Faires Wachstum in kooperativen Strukturen

Nachhaltige Transformation, offene Wissenssysteme und faire globale Zusammenarbeit ermöglichen eine neue globale Wachstumsdynamik.

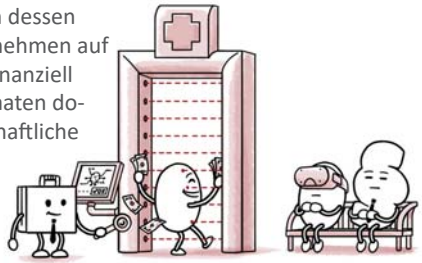
5 Massive Virtualisierung
Sicherheit und neue Nähe im Netz

Die Virtualisierung großer Teile von Alltag und Arbeitsleben wird zur neuen Normalität und schafft den Rahmen für ein sicheres, aufgeklärtes und internationales Miteinander.



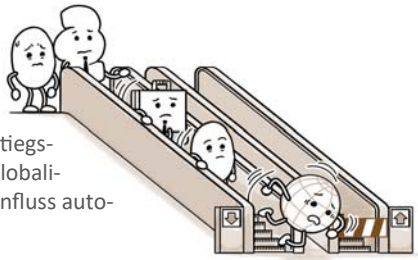
6 In Corporate Hands
Fortschritt auf Kosten von Teilhabe

Die Krise hat einen Innovationsschub ausgelöst, in dessen Verlauf globale Unternehmen auf Kosten politisch und finanziell schwacher Nationalstaaten dominieren und gesellschaftliche Disparitäten auf breiter Front zunehmen.



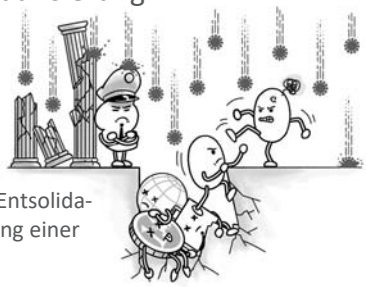
Die kontinuierliche Krise
Nährboden für autoritäre Ideen

Eine lange Krise führt zu Erstarrung, unternehmerischer Mutlosigkeit und Abstiegsangst, so dass im deglobalisierten Umfeld der Einfluss autoritärer Ideen wächst.

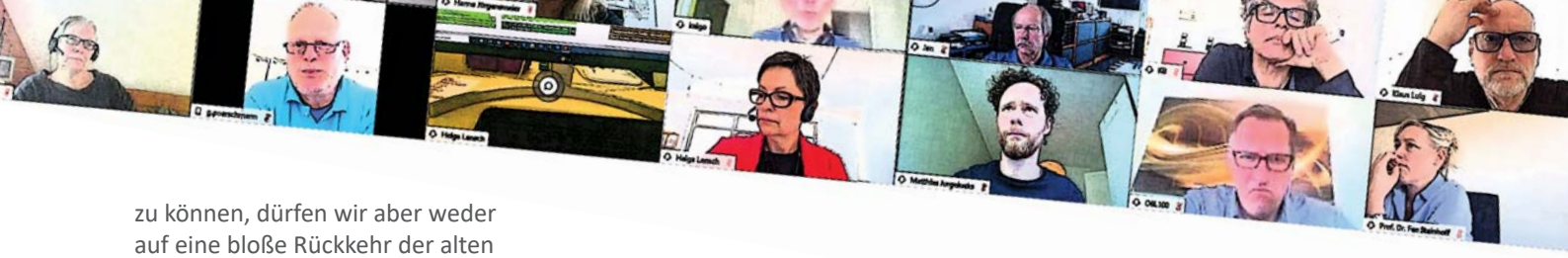


8 Zerfall der Ordnung
Kontrollverlust und Entsolidarisierung

Ausgehend von neuen Pandemien und einer Weltwirtschaftskrise, die Staaten und Finanzsysteme destabilisiert hat, kommt es zu einer breiten Entsolidarisierung und der Ausprägung einer Clan-Gesellschaft.



Grafiken: © ScMI AG und ZIELBILDNER



zu können, dürfen wir aber weder auf eine bloße Rückkehr der alten Normalität hoffen, noch unsere Corona-Erfahrungen verlängern oder daraus einen eindimensionalen »New Normal«-Trend entwerfen. Gerade jetzt müssen Unternehmen, Organisationen und öffentliche Entscheider verschiedene Szenarien entwickeln und durchdenken. Nur so, lässt sich die Post-Corona-Zukunft aktiv gestalten.

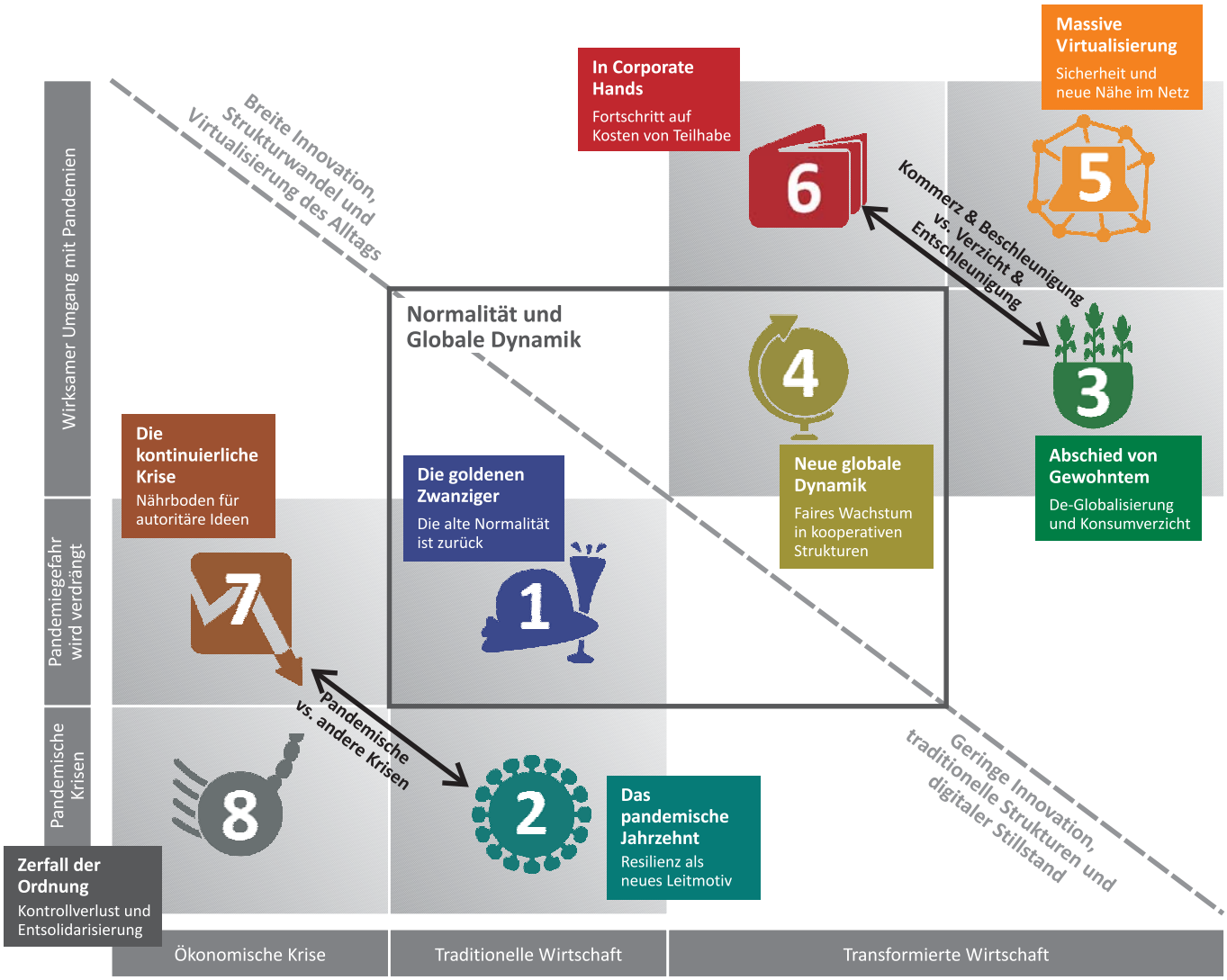
In der ScMI AG haben wir aus dieser Notwendigkeit heraus im März 2020 einen Prozess zur Entwicklung von *Post-Corona-Szenarien* angestoßen. Umgesetzt wurde die Szenarioentwicklung zusammen mit unseren Partnern Blauen Solutions, D2030, foresightlab, i-vector und ZIELBILDNER.

Dabei haben wir uns an drei Maximen orientiert:

- Methodisches Fundament: Der Szenarioprozess beruhte auf der fundierten Methodik des Szenario-Management™, die für einzelne Teilschritte sogar angepasst und weiterentwickelt wurde.
- Thematische Breite: Die Folgen der COVID19-Pandemie wurden nicht auf einzelne Konsequenzfelder verengt, sondern übergreifend betrachtet.
- Inhaltliche Offenheit: Um die existente Vielfalt von Meinungen und Sichtweisen in den Szenarioprozess zu integrieren, war es besonders wichtig, einen heterogenen Teilnehmerkreis zu gewinnen.

Umgesetzt wurde der Szenarioprozess im Rahmen von vier Online-Workshops, an denen insgesamt über 80 Personen teilgenommen haben – von Partnern und Kunden der ScMI AG über Wissenschaftler, Fachexperten und (Zukunfts-)Berater bis zu Teilnehmern, die sich eigeninitiativ über die Homepage der ScMI AG oder über weitere soziale Medien anmelden konnten. Mit diesem interdisziplinären Team konnte die Methodik des Szenario-Management™ innerhalb von vier Wochen – von Mitte April bis Anfang Mai 2020 – durchlaufen werden.

Zentrales Ergebnis des Prozesses waren acht Szenarien, die in einer



Die Kernthesen

Klimawandel ist das zentrale Post-Corona-Thema
Während der Pandemie war die Klimaproblematik in den Hintergrund getreten. In der Post-Corona-Zeit werden massive Umwelt- und Klimaprobleme Politik, Unternehmen und Konsumenten zu veränderten Prioritäten zwingen.

Nach der COVID-Krise wird es zu einem starken Strukturwandel kommen
Die Welt wird nach der Krise anders aussehen als davor. Erwartet wird ein signifikanter Strukturwandel, der von der Bekämpfung des Klimawandels, massiven Innovationsprozessen sowie der Digitalisierung von Wirtschaft, Arbeit, Gesellschaft und Alltag geprägt sein wird.

Die Zukunfts- und Reformfähigkeit des Standortes Deutschland und Europa wird trotz unklarer Perspektive der Globalisierung positiv eingeschätzt
Parallel zur Erwartung des Strukturwandels stimmt auch eine große Mehrheit der Aussage zu, dass die deutsche (europäische) Wirtschaft weiterhin eine starke Stellung auf den globalen Weltmärkten einnehmen wird. Gleichzeitig wird mit einer geopolitischen Blockbildung gerechnet.

Das Arbeitsleben wird flexibler werden – Remote-Work wird nicht wieder verschwinden
Es wird eine Flexibilisierung des Alltags erwartet: 96% aller Befragten erwarten, dass sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben in der Zukunft deutlich flexibler organisieren, beispielsweise durch stärkere Nutzung von Home-Offices auch in der Post-Corona-Zeit.

COVID19 beschleunigt die Virtualisierung, ohne dass dies die Intensität sozialer Kontakte verringern wird
Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation eine größere Rolle spielen als heute. Ob dadurch physische Kontakte in starkem Umfang ersetzt werden, oder ob die virtuelle Kommunikation als eine Erweiterung zu verstehen ist, wird kontrovers beurteilt.

Experten sehen die Zukunft kritischer; junge Menschen sind optimistischer
Alle betrachteten Bewertergruppen rechnen mit einem langfristigen Strukturwandel, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Der größte Unterschied zwischen den Bewertergruppen zeigt sich beim Wunsch-Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«), welches besonders von jungen Menschen erwartet wird.

Vier Zukunftsfragen werden den Transformationsprozess bestimmen
Aus dem Abgleich mit den anderen Szenarien ergeben sich vier Zukunftsfragen für die große Transformation:

1) Wie schaffen wir die Überwindung des Krisenmodus und erreichen eine Entwicklung in Richtung breiterer Innovation und signifikantem Strukturwandel?
2) Wie viel (globale) Dynamik und wie viel (regionale) Entschleunigung können mit dem Wandel einhergehen?
3) Wie stark wollen wir Arbeit und Leben virtualisieren, und zu welchem Preis?
4) Wie können Innovation und Strukturwandel ohne einer Überkommerzialisierung gestaltet werden?

Landkarte der Zukunft (siehe Seite 6) zusammengefasst wurden. Darüber hinaus stand uns Matthias Jurgelucks vom ZIELBILDNER als unser Sparringspartner für die visuelle Übersetzung der Szenarien zur Verfügung, was zu einer sehr prägnanten und einprägsamen Visualisierung der Szenarien führte.

Bestandteil des Szenarioprozesses im Frühjahr war auch eine erste Bewertung der Zukunftsbilder, die im Teilnehmerkreis durchgeführt wurde. Sie zeigte zunächst, dass sich bei der gewünschten Zukunft alle Bewerter einig waren: Das Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«) stellt zu großen Teilen eine gewünschte Zukunft dar – flankiert von den Szenarien 3 (»Abschied von Gewohntem«) und 5 (»Massive Virtualisierung«).

Bei der Erwartung für 2030 – umgangssprachlich der Wahrscheinlichkeit – zeigte sich eine so extreme Ungewissheit, wie wir sie in den letzten 20 Jahren noch nie erlebt haben. Für wegweisende, langfristige Entscheidungen schien das Frühjahr 2020 also die denkbar ungünstigste Zeit zu sein.

Zwischen August und November 2020 haben wir in eine umfangreichere Online-Neubewertung der Post-Corona-Szenarien durchgeführt. Beteiligt haben sich daran insgesamt 201 Personen, darunter auch die Bewerter der ersten Phase aus unserem Post-Corona-Team. Außerdem konnten verschiedene Bewerterkreise eingebunden werden, beispielsweise junge Menschen und Auszubildende. Auf dieser Neubewertung beruhen die sieben Kernaussagen, die oben dargestellt sind.

Besonders wichtig war uns von Anfang an, dass die Szenarien möglichst breit genutzt werden. Daher war die gesamte Szenarioentwicklung als

Open-Source-Prozess angelegt. Nach jedem Workshop wurden die Teilergebnisse auf unserer Homepage veröffentlicht, und sehr schnell nach dem Projektabschluss gab es ein Working Paper in deutscher und englischer Sprache sowie eine frei verwendbare Präsentation. Nach Abschluss der Neubewertung begannen dann die Arbeiten an der vollständigen Projektstudie, die nun ebenfalls als frei verfügbares PDF-Dokument sowie in einer gedruckten Form vorliegt.

Besonders erfreut waren wir von der breiten Nachfrage und den positiven Reaktionen auf unsere Szenarien. So konnten wir die Ergebnisse bis zum Dezember auf 30 Konferenzen und Online-Präsentationen vorstellen und bei zahlreichen dieser Veranstaltungen auch eine individuelle Bewertung integrieren.

Darüber hinaus wurden die Post-Corona-Szenarien bereits in mehreren Projekten mit Kunden eingesetzt. So hat beispielsweise BOSCH mit Hilfe der Post-Corona-Szenarien über die Zukunft seines Real Estate-Geschäfts nachgedacht. Das entsprechende Anwendungsbeispiel wird in der Projektstudie ausführlich beschrieben.

Unsere Post-Corona-Szenarien erheben nicht den Anspruch, die Zukunft genau zu kennen. Aber wir sind davon überzeugt, mit den Szenarien ein Werkzeug für robustere Entscheidungsfindung bereitzustellen, das von sehr Vielen genutzt werden könnte (und sollte). Außerdem unterstützen wir damit den zukunftsoffenen Dialog über die möglichen und notwendigen Veränderungen, vor denen wir alle stehen.

Für 2021 planen wir, die Bewertung der Szenarien fortzuschreiben und zu verfeinern sowie spezifische Zukunftsthemen zu vertiefen und diese mit den Post-Corona-Szenarien zu verknüpfen.

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

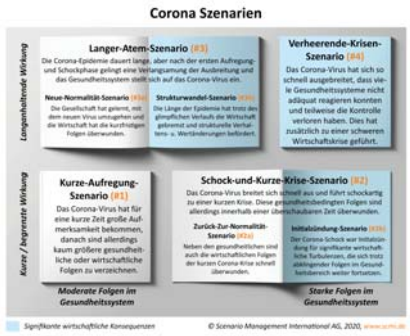
Unser Corona-Protokoll 2020

31. Dezember 2019: China meldet der Weltgesundheitsorganisation (WHO) den Ausbruch einer offenbar ansteckenden Krankheit in der Region Wuhan.

27. Januar: Deutschland meldet den ersten Corona-Fall.

23. Februar: Die Pandemie in Italien bricht aus: Im Norden des Landes werden mehrere Ortschaften abgeriegelt.

29. Februar: Die ScMI AG veröffentlicht erste, kompakte Corona-Szenarien.

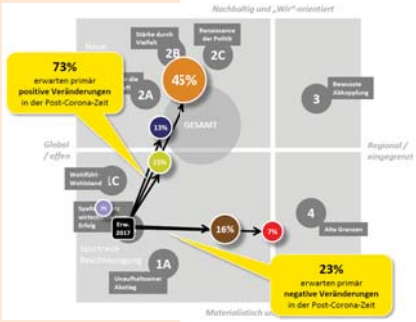


Anfang März Hamsterkäufe beginnen. In den Supermärkten werden Nudeln und Klopapier zur Mangelware.

8. März: ScMI-Szenarien erscheinen auf der Startseite der Sonntagsausgabe von »TAG24«.

16. bis 18. März: Erster Lockdown – das öffentliche Leben wird in Deutschland weitgehend heruntergefahren.

14. April: Online-Präsentation der Ergebnisse des Corona-Stresstest der Initiative »Deutschland 2030«, der zusammen mit der ScMI AG erstellt wurde. Dabei rechnen 73% der befragten Zukunftsexperten mit einem deutlichen Strukturwandel.



16. April bis 7. Mai: Mehr als 80 ExpertInnen beteiligen sich an dem offenen Online-Szenarioprozess der ScMI AG zur Entwicklung von Post-Corona-Szenarien.

16. Juni: Die Corona-App geht an den Start.

17. Juni: In der Fleischfabrik Tönnies in Rheda-Wiedenbrück werden mehr als 650 Mitarbeiter positiv getestet, später steigt die Zahl auf mehr als 1500.

21. August: Da das Sommerfest der ScMI AG ausfallen muss, findet zumindest ein kleines Team-Barbecue statt.

29. August: Etwa 40.000 Menschen protestieren in Berlin gegen die Corona-Maßnahmen. Demonstranten durchbrechen die Absperrung vor dem Reichstag.

8. Oktober: ScMI AG präsentiert die Ergebnisse eines Corona-Stresstest für die Ernährungswirtschaft, die von Mai bis Juli für das KErn erarbeitet worden waren.

22. Oktober: Die Zahl der Corona-Infizierten in Deutschland liegt erstmals bei mehr als 10.000 an einem Tag.

28./29. Oktober: Bund und Länder beschließen einen Teil-Lockdown mit neuerlichen Kontaktbeschränkungen.

30. November: Abschluss der Online-Neubewertung der Post-Corona-Szenarien, an der sich mehr als 200 ExpertInnen sowie junge Menschen beteiligt haben.

16. Dezember: Präsentation der Post-Corona-Szenarien bei CIMA (Charted Institute of Management Accountants). Es ist der 30. Vortrag seit dem Frühjahr.

21. Dezember: Die Europäische Arzneimittel-Agentur (EMA) gibt grünes Licht für die Zulassung des Corona-Impfstoffs von Biontech/Pfizer in der EU.

Sabine Rittmeyer und
Dr. Ralf Becker im Gespräch

»Uns hilft das Denken in Szenarien wirklich.«

Im März 2020 hatte die Corona-Krise gerade begonnen, und im Rahmen der 21. Hauptversammlung der ScMI AG fand eine Staffelübergabe statt: Dr. Ralf Becker verzichtete nach 13 Jahren im Aufsichtsrat, davon 10 Jahre als Vorsitzender, auf eine erneute Kandidatur und Sabine Rittmeyer übernahm seine Position als Chef-Aufseherin. Fast ein Jahr später bestimmt Corona noch immer Geschäft und Alltag. Ein guter Grund für ScMI-Vorstand Dr. Alexander Fink, mit beiden einen Blick zurück und nach vorn zu werfen.

Alexander Fink: Wir können uns zu diesem Interview Corona-bedingt nur über WebEx treffen. Da liegt die erste Frage auf der Hand: Wie sind Sie bisher durch die Corona-Zeit gekommen?

Ralf Becker: Unsere Familie ist persönlich nicht direkt betroffen. Wir bedauern es natürlich, dass man nicht reisen kann. Daher sitze ich häufig auf meinem Ergometer und fahre Videostrecken in Italien oder Süddeutschland ab. Da spüre ich auch die Steigungen, nur den Gegenwind nicht – aber es ersetzt eben weder das Fahrradfahren noch das Reisen.

Sabine Rittmeyer: Auch in meinem Umfeld ist bisher alles gut gegangen. Außerdem hat Corona dazu geführt, dass viel mehr miteinander gesprochen wird, um die aktuellen Entwicklungen zu verarbeiten. So ergeben sich Diskussionen, wie ich sie nur aus dem Internationalen Frühschoppen der 1970er kenne – als noch so viel geraucht wurde, dass man gar nicht erkennen konnte, wer als Gast dabei war.

Ralf Becker: Ich erlebe aber auch das Gegenteil. Bei Videokonferenzen läuft es ja vielfach darauf hinaus, dass einer redet, aber das Zwischenmenschliche bleibt dabei doch häufig auf der Strecke. Dafür gehen die Besprechungen, für die man bisher zwei Stunden brauchte, nun in einer Stunde über die Bühne. Das ist zwar effizient, aber es gibt eben keinen echten Diskurs.

Alexander Fink: Wie sehen denn die Entwicklungen in Ihren Unternehmen aus?

Sabine Rittmeyer: Für die POCO-Einrichtungsmärkte ist Corona natürlich eine Herausforderung. Aber es ist in der Zeit auch so etwas wie Kameradschaft entstanden, die uns teilweise sogar zu Höchstleistungen

»Meine Mutter hat immer gesagt: ‚Mach Deine Planungen, und schon lacht der Teufel.‘ Wir haben halt alle Ende 2019 unsere Planungen gemacht, und dann lachte der Teufel.«

Dr. Ralf Becker

angespornt hat. In meinem Tätigkeitsbereich, dem Marketing, sind wir täglich dabei, Werbung zu stornieren, neu aufzusetzen, umzuformulieren. Eigentlich der helle Wahnsinn. Früher haben solche Veränderungen einen Vorlauf von mehreren Wochen gebraucht – heute schaffen wir das in 2-3 Tagen.

Alexander Fink: Und das motiviert dann auch?

Sabine Rittmeyer: Exakt. Wenn man ein Problem zusammen angeht, dann schweißt das zusammen. Natürlich muss man als Führungskraft auch Zuversicht ausstrahlen und sich auf das konzentrieren, was man selbst beeinflussen kann. Wir haben sehr früh FFP2-Masken bereitgestellt und Kinderbetreuung ermöglicht. Es kommen heute viel häufiger Kinder mit zur Arbeit – und auch mal Hunde. Zumindest dort, wo wir kein Home-Office anbieten können.

Ralf Becker: Bei Becker-Brakel sind wir als Produktionsunternehmen natürlich stark betroffen. Wir können kaum Home-Office anbieten. Außerdem leben wir natürlich vom Haptischen. Wir haben Materialien wie Holz und Fließ, die man anfassen muss. Das wäre auf einer rein digitalen Messe schon schwierig.

Sabine Rittmeyer: Mich beschäftigt noch ein anderer Punkt. Seit Corona das beherrschende Thema ist, habe ich den Eindruck, dass die Politik uns in Sicherheit wiegen möchte und den Menschen möglichst viel eigene Verantwortung abnimmt. Und dann wundern wir uns, dass Viele ihr Gehirn abschalten, anstatt sich in ihrem direkten Umfeld verantwortungsbewusst zu verhalten. Dieses Vollkasko-Denken macht mir Angst, denn wir soll es dann nach Corona weitergehen? Da würde ich mir manchmal den alten Spruch der Bundeskanzlerin zurückwünschen: Wir schaffen das!

Ralf Becker: Mich würde interessieren, ob es vor der Corona-Krise Menschen gegeben hat, die über so eine Pandemie bereits im Vorfeld nachgedacht haben.

Alexander Fink: Es gab eine ganze Reihe von Hinweisen. Im Bericht der Bundesregierung zur Risikoanalyse von 2012 wird eine „Pandemie durch Virus Modi-SARS“ beschrieben – mit vielen Kurven von Pandemiewellen, wie wir sie heute aus den Medien kennen. Und die 2018 gedrehte Serie „Sloborn“ beschreibt eine Pandemieausbreitung in Deutschland, die viele Parallelen zur aktuellen Entwicklung aufweist.

Ralf Becker: Meine Mutter hat immer gesagt: „Mach Deine Planungen, und schon lacht der Teufel.“ Wir haben halt alle Ende 2019 unsere Planungen gemacht – sei es Urlaub, Feiern – und dann lachte der Teufel. Vielleicht wird deshalb heute so viel über Szenarien gesprochen.

Sabine Rittmeyer: Wenn die Pläne nicht funktionieren, dann darf man eben nicht aufgeben, sondern man muss justieren. Gerade diese Managementaufgabe wird durch das Szenario-Management unterstützt.

Sabine Rittmeyer *verantwortet als Prokuristin und Mitglied der Geschäftsleitung das Marketing der POCO Einrichtungsmärkte. Beim Studium Generale in Houston, Texas, fand sie ihre Leidenschaft für die Betriebswirtschaftslehre, die sie an der Georgia-Augusta in Göttingen mit den Schwerpunkten Wirtschaftspsychologie und Marketing. Seit 2020 ist Frau Rittmeyer Vorsitzende des Aufsichtsrats der ScMI AG.*

Dr. Ralf Becker *studierte Betriebswirtschaft an der Universität Münster und promovierte anschließend am dortigen Institut für Marketing (Prof. Dr. Heribert Meffert). Von 1983 bis 2017 war er persönlich haftender geschäftsführender Gesellschafter der Fritz Becker KG in Brakel. Seit 2018 widmet er sich Spezialaufgaben bei der Firmenentwicklung. Als Hauptgesellschafter bleibt er dem Unternehmen darüber hinaus aber eng verbunden. Von 2010 bis 2018 war Dr. Becker Vizepräsident der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld. Von 2006 bis 2020 gehörte Dr. Becker dem Aufsichtsrat der ScMI AG an, 2009 übernahm er den Vorsitz des Gremiums von Dr. Gerd Vaubel.*

Ralf Becker: Die ScMI hat ja auch sehr schnell auf Corona reagiert.

Alexander Fink: Wir haben im März erste, kompakte Corona-Szenarien entworfen und die Szenarien der Initiative „Deutschland 2030“ einem Corona-Stresstest unterzogen. Im April haben wir dann unseren offenen Online-Szenarioprozess gestartet, in dem wir zusammen mit 80 Experten Post-Corona-Szenarien entworfen haben.

Ralf Becker: Einer der großen Vorteile des Szenario-Management ist, dass man in Alternativen denkt, dass man für mögliche Entwicklungen sensibilisiert wird. Die ScMI ist ja

»Wir sind bisher relativ gut durch diese Krise gekommen, weil wir dieses Denken in Szenarien verinnerlicht haben.«

Sabine Rittmeyer

kein Vorhersage-Institut, sondern sie liefert die Werkzeuge, um Entwicklung vorauszuahnen und sich darauf vorzubereiten.

Sabine Rittmeyer: Bei POCO ist genau dies das Fundament. Wir sind bisher relativ gut durch diese Krise gekommen, weil wir dieses Denken in Szenarien verinnerlicht haben. In unserem Fall waren es zwar keine Pandemie-Szenarien, aber wir haben bei POCO gemeinsam mit der ScMI schon früh überlegt, was passieren würde, wenn unser Beschaffung zusammenbricht; weil Containerfracht sich massiv verteuert oder die Chinesen ihre Produkte selbst nutzen. Jetzt haben wir eine ganz ähnliche Situation, nur dass die Ware schon in den Lägern ist, aber jetzt dort nicht herauskommt. Aber wir waren gedanklich auf so eine Situation vorbereitet. Uns hilft das Denken in Szenarien wirklich.

Ralf Becker: Das ist aber nicht selbstverständlich. Für die meisten Menschen zeigt sich Corona vor allem als Problem der Planungsunsicherheit. Das gilt für geplante Hochzeitsfeiern – wir hatten so etwas in der Familie – genauso wie für einen Frisörsalon oder ein großes Unternehmen.

Sabine Rittmeyer: Es ist eben sehr wichtig zu verinnerlichen, dass Zukunft nicht immer nur wünschenswert ist. Ich erinnere mich an die ersten Treffen mit der ScMI, auf denen es darum ging, dass die Zukunft eben passiert – unabhängig davon, ob es die favorisierte Alternative ist. Und dann schafft Szenario-Management die Möglichkeit, sich mit anderen genau darüber auszutauschen – das ist für mich etwas extrem Wertvolles.

Alexander Fink: Erinnern Sie sich an unser erstes gemeinsames Projekt für das EHI Retail Institut im Jahr 2004? Dort ging es um Szenarien zur Handelskommunikation, und die meisten Diskussionen drehten sich um die beiden großen Szenarien – Erlebnis-Shopping und Discounter-Welt. Und ganz am Rand gab es dieses kleine Szenario, in dem Nachhaltigkeit und Authentizität prägend waren. Die meisten hätten das übersehen – aber wie wertvoll war es, genau über diese unwahrscheinliche Welt frühzeitig nachzudenken.

Ralf Becker: Unternehmen suchen immer die Treiber für Veränderung, und das können sie mit ihrer Innensicht nur schwer schaffen. Der Vorteil des ScMI-Ansatzes ist, dass Sie als externe Berater so etwas wie Sparringspartner sind. Sie geben Orientierung, leuchten den Zukunftsraum aus – aber Sie nehmen den Unternehmen die Entscheidung nicht ab.

»Der Vorteil des ScMI-Ansatzes ist, dass Sie als externe Berater so etwas wie Sparringspartner sind. Sie geben Orientierung, leuchten den Zukunftsraum aus – aber Sie nehmen den Unternehmen die Entscheidung nicht ab.«

Dr. Ralf Becker

Sabine Rittmeyer: Inzwischen ist die ScMI ja auch ein selbstlernendes System. Dadurch dass man in so verschiedenen Branchen arbeitet, im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Bereich, gewinnt man immer wieder neue Perspektiven, die dann in die Beratung einfließen können.

Ralf Becker: Die ScMI hat inzwischen einen unheimlichen Wissensschatz aufgebaut. Es ist schon bemerkenswert, wie eine relativ kleine aber sehr schlagkräftige Mannschaft das macht. In meinen Jahren bei der ScMI habe ich immer neue Erkenntnisse gewinnen können, auch für mich persönlich.

Sabine Rittmeyer: Die Corona-Ungewissheit müsste der ScMI ja in die Karten spielen – Unsicherheit schafft Interesse an Szenarien.

Alexander Fink: Der Begriff ist in der Tat seit Pandemiebeginn in aller Munde. Viele meinen damit zunächst eher kurzfristige Alternativen, aber zunehmend wird auch die Frage gestellt, wie die Welt nach Corona aussehen könnte. Hier setzen wir mit unseren Post-Corona-Szenarien an.

Ralf Becker: Eine Folge dürfte sein, dass die digitale Entwicklung stark forciert wird. In einigen Konzernen wurde Homeoffice bis vor einem Jahr rundheraus abgelehnt, und heute arbeiten die Mitarbeiter seit fast zehn Monaten nur noch von zuhause. Wie das weitergeht, wird sicherlich eine spannende Frage werden.

Sabine Rittmeyer: Ein Effekt von Corona dürfte auch sein, dass sich Tätigkeitsfelder verändern.

Alexander Fink: Das gilt auch für die ScMI. Viele unserer sehr Workshop-orientierten Szenarioprozesse haben wir im letzten Jahr auf digitale Formate umgestellt. Das hat in den meisten Fällen sehr gut funktioniert. Teilweise wünschen wir uns natürlich die direkte Interaktion zurück, aber teilweise haben wir auch die Vorteile des digitalen Arbeitens erschlossen. Zwei Workshop-Serien mit Kunden in den USA und China haben wir nur in der Form angeboten, weil uns Corona dorthin gestoßen hat.

Ralf Becker: So etwas habe ich letzte Woche auch festgestellt. Wir haben ganz spontan ein Treffen mit Partnern aus den USA und Dänemark angesetzt – das hätte in der Vor-Corona-Zeit nie so funktioniert.

Sabine Rittmeyer: Aber wenn wir uns in einem Jahr noch einmal treffen und schauen, wie sich Corona und das Szenario-Management weiterentwickelt hat, dann machen wir das wieder richtig »real«?

Ralf Becker: Auf alle Fälle.

Alexander Fink: Sehr gerne – und vielen Dank Ihnen beiden.

ScMI im

Gedanken von Hanna Jürgensmeier

Corona hat unsere Arbeitswelt verändert – wir von der ScMI AG waren hier früh dabei! Schon vor dem ersten Lockdown ging es für große Teile des Teams ins HomeOffice. Eine aufregende und manchmal auch nervenaufreibende Zeit begann. Aber als starkes Team mit klugen Köpfen und einigem technischen Know-How wurde die Herausforderung »Remote Work« exzellent gemeistert. Und nicht nur das: Während andere Arbeitgeber Kurzarbeit verordnen mussten, konnte die ScMI AG neue berufliche Perspektiven eröffnen.

Eines Montags im März 2020 saßen wir zu Dritt im Management-Meeting und überlegten laut, was konkret im Falle des Falles zu tun wäre: Was wäre, wenn es einen Corona-Fall in der ScMI gäbe? Wie könnten wir als systematisch-kreative Köpfe, die ihre »Brainpower« verkaufen und vom Dialog untereinander und mit unseren Szenarioteams leben, weiterarbeiten, wenn jeder von uns abgeschottet in seinem Homeoffice säße?

Die Möglichkeit, von Zuhause aus zu arbeiten, hatten wir schon lange, und auch WebEx war seit mehreren Jahren bei der ScMI im Einsatz. In der Praxis aber waren wir fast ausschließlich entweder beim Kunden oder im gemeinsamen »Headquarter« in Paderborn. Der entworfene Krisenplan kam uns zunächst sehr theoretisch vor, doch bereits am Montagabend kam die Nachricht, dass eine Mitarbeiterin Kontakt mit einer infizierten Person hatte – und am Dienstagmorgen blieben alle gemäß Krisenplan zu Hause – viel schneller als gedacht.

Eine erste Maßnahme zur Aufrechterhaltung des Normalbetriebes war ein tägliches WebEx-Meeting, um die operativen Anlaufschwierigkeiten zu überwinden. Hier war ein Passwort abgelaufen, da ging die Webcam nicht, und wo lag noch einmal diese oder jene Datei? Dieser »freiwilligen Testphase«, die von einem negativen Coronatest beendet wurde, folgten wenige Tage mit moderater Bürobesetzung, bevor der Lockdown und nahezu vollständig in die Homeoffices schickte.

Besonders wichtig war in dieser Phase der intensive und vor allem auch persönliche Austausch im Team: Wie sind die Corona-News zu interpretieren? Wie ist die Lage zu Hause? Jede oder jeder von uns hatte zwischenzeitlich einmal eine verzagte Phase, und die gemeinsame Analyse der aktuellen Meldungen mit dem uns eigenen vernetzten und zukunftsoffenen Denken half, die Zukunft als gestaltbar und sicherlich nicht nur schwarz zu sehen. Schnell war aber auch klar: Wir können auch mit Distanz zueinander produktiv und inhaltlich hochqualitativ zusammenarbeiten. Dabei hilft sicherlich, dass wir ein eingespieltes Team sind und unsere Projekte wohlstrukturiert ablaufen.

Während die meisten von uns in Paderborn und Umland so den Lockdown verbrachten, war die Situation für unseren IT-Entwickler Aman Sharma ganz besonders: Er musste zunächst zurück nach Indien und schaltete sich von dort zu unseren Teamcalls hinzu. Einmal hörten wir indische Straßenkulisse und waren wir im wahrsten Sinne des Wortes »international« aufgestellt. Dennoch waren wir sehr froh, als Aman wieder nach Deutschland kommen konnte. Für zwei frisch eingestiegene studen-

tische Mitarbeitende war die Situation ebenfalls höchst ungewöhnlich: Sie waren nur wenige Male im Büro, bevor der Lockdown uns ins Homeoffice zwang. Hochschulabsolvent Jonas Günther hatte ich noch niemals live gesehen, bevor wir uns das erste Mal im Teamcall trafen. Trotzdem konnte er sich so gut einarbeiten, dass wir uns eine längerfristige Zusammenarbeit gut vorstellen konnten. Während andere Unternehmen Kurzarbeit beantragen mussten, stellten wir einen neuen Junior Consultant ein. Willkommen im Team, Jonas – und sorry für das etwas ungewöhnliche Onboarding (siehe Interview rechts)!

Gut, dass unsere interne Zusammenarbeit so gut funktioniert – aber was ist mit den Kundenworkshops? Wer die ScMI und ihre Arbeit kennt, der weiß, dass sie das absolute Herzstück unserer Szenarioprojekte sind. Wir arbeiten inhaltlich vor, aber die Expertise und die besonders wichtige kreative Anreicherung, die aus den lebendigen Diskussionen der Szenarioteams entsteht, sind der wichtigste Input für unsere systematischen Prozessschritte. Ob das Online funktionieren kann? Wir waren selbst unsicher, haben aber beschlossen, es einfach zu versuchen. In laufenden wie neuen Projekten und dann ganz besonders in unserem offenen Prozess der Entwicklung von Post-Corona-Szenarien haben wir verschiedene Formate und Plattformen ausprobiert und die nötige Interaktion mit digitale Tools unterstützt. Und siehe da – es funktioniert hervorragend! Selbst in Projekten mit neuen Kontakten, die wir nie zuvor im echten Leben getroffen haben, gelingen der Austausch und die inhaltliche Arbeit bestens. Natürlich sind einige Anpassungen des Projekt- und Workshop-Designs notwendig, aber selbst die skeptischeren unserer Kunden sind inzwischen überzeugt.

Und, wissen wir schon, wie wir ab 2021 arbeiten und unsere Projekte durchführen werden? Genau wissen wir es nicht – aber wir wissen nach dem Lockdown umso mehr, was wir in der ScMI an unserem Team haben. Liebe KollegInnen, vielen Dank dafür, was ihr in dieser besonderen Zeit geleistet habt und immer noch leistet!

Onboarding Online

Jonas Günther berichtet im Interview mit Hanna Jürgensmeier von seinem ungewöhnlichen Start ins Berufsleben bei der ScMI AG

Hanna Jürgensmeier: Jonas, Dein Einstieg bei der ScMI war schon sehr speziell. Wie fühlt sich das an, wenn man eine Woche im Büro ist, einige Kollegen von uns noch nicht persönlich kennen lernen durfte und der Lockdown einen ins Homeoffice geschickt hat?

Jonas Günther: Ich muss schon sagen, das war ziemlich ungewöhnlich und ich habe mir meinen Einstieg echt anders vorgestellt. Gerade in der Anfangszeit viel es mir schwer meinen Schreibtisch, der zu der Zeit ja auch noch für die Masterarbeit reserviert war, zusätzlich noch mit der ScMI zu teilen. Ich habe schließlich einen Job gesucht, der mir Abwechslung und Praxis bietet und mich damit auch aus meiner Studentenbude und von meinem eigenen Schreibtisch fern hält. Zum Glück hat der Sommer 2020 es erlaubt, das Team nacheinander auch physisch im Büro oder beim Grillen kennen lernen zu dürfen.

Hanna Jürgensmeier: Wie funktioniert die inhaltliche Einarbeitung bei so einer komplexen Methodik eigentlich? Wir haben eine eigene Software, und die Szenarioentwicklung an sich ist schon schwierig genug zu verstehen. Haben wir Dir genug geholfen, unsere Prozesse zu verstehen? Welche Kanäle hast Du genutzt, wenn Du Fragen hattest?

Jonas Günther: Mittlerweile habe ich einen Mix aus vielen Kanälen dafür genutzt. Ich finde die digitale Einarbeitung beispielsweise in die Software oder Erklärungen in PowerPoint und Excel über die »Bildschirm teilen« Funktion von Zoom oder WebEx sogar angenehmer und steht der Erläuterung vor Ort eigentlich in nichts nach. Für das inhaltliche Verständnis der Szenariotechnik sind für mich Praxisbeispiele am besten gewesen, die Logik dahinter besser zu verstehen. Projektbezogen hatte ich hier das Glück sowohl die digitale als auch die physische Arbeitsweise beim Kunden Vorort kennen zu lernen, wofür ich in Zeiten von Corona ziemlich dankbar bin.

Hanna Jürgensmeier: Beim Onboarding geht es ja neben den Arbeitsabläufen und spezifischen Kompetenzen auch um das menschliche Kennenlernen. Das war in Deinem Fall erschwert, weil Du einige von uns zunächst digital kennen gelernt hast. Hast Du das Gefühl, Du kennst das ganze Team inzwischen trotzdem gut?

Jonas Günther: Ich würde sogar sagen, dass ich das Team sogar in gewissen Punkten besser kennenlernen durfte, als wenn ich nur im Büro gesessen hätte. Durch das Arbeiten im Homeoffice öffnen wir unsere private Umgebung. Ich sehe Kinder oder ParterInnen, die ins Bild laufen, oder höre Hunde, wie Matilda, die bellen. Ich bekomme deutlich mehr Einblicke in das Privatleben meiner Kollegen und stellenweise auch der Kunden. Als Team kann das auf eine bestimmte Art und Weise auch zusammenschweißen. Nichtsdestotrotz sollte das nicht zum Alltag werden und ich wünsche mir einen gesunden Mix, ein Feierabendbier oder eine gemeinsame Mittagspause vor Ort definitiv zurück.

Hanna Jürgensmeier: Wir haben Dich ja auch Remote kennengelernt. Welche persönlichen Macken konntest Du bisher vor uns geheim halten und wie wird es sein, wenn wir uns im Büro begegnen?

Jonas Günther: Die Macken bei sich selber zu finden ist nicht so einfach. Ich denke man kann sich auf die eine oder andere Geschichte eines Wochenendtrips oder einem peinlichen Erlebnis freuen, die ich wahrscheinlich online vor großer Runde nicht erzählen würde.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Land- und Ernährungswirtschaft

Die oben genannten beispielhaften Zitate aus der Ernährungswirtschaft machen einerseits den direkten Einfluss der Corona-Krise auf die gesamte Branche deutlich, zeigen aber auch, wie unterschiedlich die Effekte sein können. Während die Gastronomie durch den Lockdown in existenzielle Not geraten und auf Staatshilfen angewiesen ist, läuft in anderen Teilbranchen wie der Landwirtschaft oder dem Lebensmittel-Einzelhandel vieles weitgehend positiv weiter. Dennoch bleibt für alle Akteure die Unsicherheit, welche Wege die Land- und Ernährungswirtschaft nach Ende der Corona-Pandemie einschlagen wird.

Das Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) des Bayerischen Staatsministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten hat im Jahr 2017 zusammen mit der ScMI Szenarien zur Zukunft der Ernährungswirtschaft im Jahr 2030 erarbeitet. Darin rechneten die Branchenexperten beispielsweise mit einer sehr starken Ausweitung und Verstetigung globaler Lieferketten und attestierten den Konsumenten für die Zukunft ein ausgeprägtes Wertebewusstsein. Dadurch hatten 2017 globale und wertegetriebene Szenarien einen hohen Stellenwert für die Ausarbeitung strategischer Konsequenzen.

Direkt mit Beginn der Corona-Pandemie hat das KErn die Tragweite und Dimension der damit verbundenen Krise erkannt und den Entschluss gefasst, die drei Jahre zuvor entstandenen Szenarien unter Berücksichtigung der Krisenfolgen neu zu bewerten und einem sogenannten Corona-Stresstest zu unterziehen. Die Ergebnisse haben offengelegt, dass sich das erwartete Zukunftsbild durchaus verändert hat. Es wird von einer stärkeren Bedeutung regionaler Wertschöpfungsketten ausgegangen und mit einem steigenden Einfluss von Innovation gerechnet, was unter Umständen traditionelle Geschäftsmodelle in Frage stellen könnte.

Zudem war es für viele Akteure in der derzeitigen Situation nicht gegenwartsnah genug, ausschließlich die langfristigen Krisen-Folgen zu betrachten. Daher wurden in einer mittelfristigen Analyse mögliche Entwicklungen der Ernährungsbranche für die unmittelbare Post-Corona Zeit bis 2022/23 aufgezeigt. Diese Verkürzung des betrachteten Zeithorizonts war für uns Szenario-Denker eher ungewöhnlich, hat aber aufgrund der starken Ungewissheiten gut funktioniert. In einem kompakten Online-Szenarioprozess im Mai und Juni 2020 sind unter Beteiligung von Experten der Ernährungsbranche Post-Corona Branchenszenarien entstanden – zu einem Zeitpunkt, als gerade die erste Welle abgeflacht war und so manch einer der Beteiligten das Gefühl hatte, die Post-Corona-Zeit hätte schon längst begonnen.

Die Tatsache, dass es doch nochmal anders gekommen ist, macht rückblickend auch die Post-Corona Branchenszenarien so wertvoll, denn die Akteure der Ernährungsbranche werden kurz- und mittelfristig noch häufiger einen Blick auf die entstandene Szenario-Landkarte werfen, um zu hinterfragen, ob der eingeschlagene strategische Kurs der richtige ist, um erfolgreich durch diese Krise zu manövrieren.

Die Ergebnisse des Szenario-Prozesses und die Bewertung der Szenarien durch 50 Experten der Branche legen nahe, dass für die Zeit nach der Krise von einem innovativen Umfeld der Land- und Ernährungswirtschaft ausgegangen werden kann, allerdings mit einer ansteigenden Regulierung und Kontrolle der Wertschöpfungsketten sowie einer Fokussierung auf regionale Erzeugung und Nachhaltigkeit. Erweitert man den Erwartungsraum, dann könnten technologische Disruption, Digitalisierung und weltweiter Freihandel auch einen radikalen Strukturwandel in der globalen Ernährungsbranche befördern. Auf der anderen Seite zeigt die Analyse allerdings auch kurzfristige Risikopotenziale wie beispielsweise eine Versorgungskrise. Es bleibt folglich spannend die weiteren Entwicklungen zu beobachten.

Die Projektstudie mit den langfristigen Szenarien zur Ernährungswirtschaft (2017) steht auf der Homepage des KErn zum kostenlosen Download zur Verfügung

Die Projektstudie mit dem Post-Corona-Stresstest steht ebenfalls auf der Homepage des KErn zum kostenlosen Download zur Verfügung

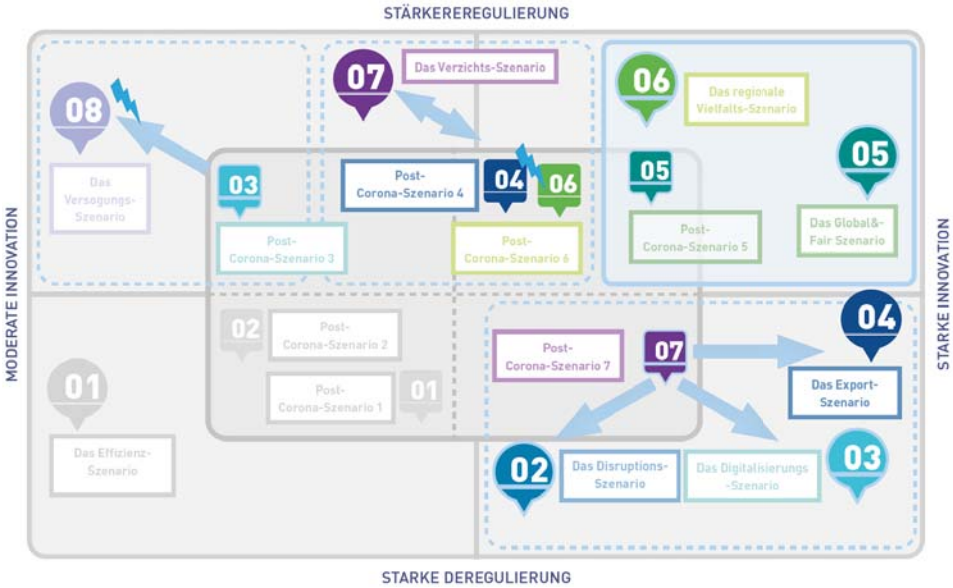
Nähere Informationen:

Christian Michl
+49 (5251) 150-584
michl@scmi.de

Corona-Stresstest:

Szenarien auf mehrere Ebenen miteinander kombinieren

Die Abbildung zeigt, wie zwei Sätze von Szenarien mit unterschiedlichen Zukunftshorizonten miteinander verknüpft werden: Im äußeren Bereich befinden sich die langfristigen Szenarien der Ernährungswirtschaft (rund), während im inneren Bereich die kurz- bis mittelfristigen Post-Corona-Szenarien der Ernährungswirtschaft (eckig) dargestellt sind. Im oberen rechten Bereich zeigt sich ein Erwartungsbereich, der die Langfrist-Szenarien #5 und #6 sowie das Post-Corona-Szenario #5 einschließt. Alle diese Szenarien sind von starker Innovation, aber auch stärkerer Regulierung gekennzeichnet.



Künstliche Intelligenz:

In Deutschland müssen wir den Mittelstand mobilisieren

Aktuelle Bücher von Bernard Marr zur Künstlichen Intelligenz in Unternehmen und zu Technologietrends in der Praxis

Künstliche Intelligenz ist eines *der* Zukunftsthemen. Auch uns begegnet sie in nahezu jedem Szenarioprozess. Oder ist Ausgangspunkt für spezifische Szenarien. So haben wir gemeinsam mit foresightlab für Fraunhofer IAO Szenarien zu *KI-basierten Arbeitswelten* erarbeitet und mit dem EHI Retail Institute über *KI-Strategien für den Handel* nachgedacht. Ein guter Ausgangspunkt für ein Gespräch mit Bernard Marr, einem *der* Experten für KI und Technologietrends in der Praxis.

ScMI: Du hast mehr als zwei Millionen Social Media Follower – bist aber »normalerweise« als Keynote Speaker und Berater weltweit unterwegs. Wie hat die Corona-Pandemie Deinen Alltag verändert?

Bernard Marr: Ich verbringe (oder verliere) weniger Zeit im Flieger oder in der Flughafen-Lounge und mehr Zeit mit meinen drei Kindern. Ich mache alles, was ich vorher gemacht habe – Vorträge, Beratung und Unterrichten – nur jetzt von meinem Homeoffice. Ich fühle mich viel produktiver und habe eine viel bessere Work-Life-Balance. Ich kann jetzt morgens einen Vortrag in Japan halten, dann Onlinemeetings in Europa, bevor ich einen Kunden in San Francisco berate. Das war schichtweg unmöglich vor der Corona-Pandemie.

ScMI: Du beschreibst verschiedene KI-Anwendungen, die im Kampf gegen die Corona-Pandemie eingesetzt werden. Nutzen wir dieses Potenzial von KI in Europa aus – oder müssten wir hier stärker »die Bremsen lösen«?

Bernard Marr: In Europa hängen wir sehr hinter Ländern wie den USA und China hinterher, die da sehr viel weiter sind und das Thema viel ambitionierter angehen. Mittlerweile gibt es zwar schon KI-Strategien in Europa und in Deutschland, aber die sind lange nicht so ehrgeizig und innovativ wie in anderen Ländern. In Deutschland müssen wir den Mittelstand mobilisieren und viel mehr Startkapital zu Verfügung stellen, sonst werden wir immer weiter zurückfallen.

ScMI: In unserem Szenario-Report zu KI-basierten Arbeitswelten 2030 geht es viel darum, inwieweit KI traditionelle Arbeitsplätze substituiert, aber auch, in welchem Umfang durch Augmentierung neue Tätigkeitsfelder entstehen. Siehst Du in den nächsten Jahren mehr Risiken oder mehr Chancen durch KI?

Bernard Marr: Ich sehe beides, zumindest in der näheren Zukunft. KI wird jeden Job, in jeder Industrie, grundlegend verändern. KI wird die Tätigkeiten von Ärzten, Rechtsanwälten, Controllern und Lehrern umkrempeln. Und KI wird Jobs von Taxi- und LKW-Fahrern, Kundenberatern und vielen mehr vollständig übernehmen. KI wird aber auch viele völlig neue Jobs kreieren und unsere bisherigen Jobs besser und erfüllender machen. Langfristig wird das für alle besser, kurzfristig wird es für die Leute schwierig, die nicht die neuen Kompetenzen erlernen können, um im digitalen Berufsleben erfolgreich zu sein.

ScMI: In Deinem Buch »Künstliche Intelligenz in Unternehmen« [Wiley-CVH 2020] beschreibst Du 50 Unternehmen, die KI in ganz unterschiedlichen Feldern erfolgreich anwenden – von Alibaba über Apple bis zu Harley Davidson und BMW. Gibt es auch Beispiele, wo Unternehmen oder Branchen dabei sind, den Zug in Richtung KI zu verpassen?

Bernard Marr: Ich sehe im Moment, dass viele traditionelle Unternehmen im Finanzwesen und im Automobilbereich von technisch innovativen Firmen abgehängt werden. Man muss da nur mal an Alibaba in Finanzwesen denken, oder Tesla in Automobilbereich. Diese Firmen haben Daten und KI in Ihrer Unternehmensstrategie an eine zentrale Stelle gesetzt, während unsere Sparkassen und Konzerne wie BMW da Jahre hinterher liegen.

ScMI: Was müssen Unternehmen oder auch staatliche Institutionen beachten, wenn sie sich mit KI befassen?

Bernard Marr: Das allerwichtigste ist, dass Organisationen KI strategisch angehen, damit sie die wichtigsten Probleme und größten Möglichkeiten angreifen. Hier sind drei Punkte, die jede Firma darüber hinaus bedenken muss:

- Erstens: KI braucht Daten um zu lernen, und da ist es wichtig, dass diese Daten vorurteilsfrei und unvoreingenommen sind. Datensilos müssen abgebrochen werden, Diversität von Daten ist da wichtig, und interne Daten sollten mit externen Daten trianguliert werden.
- Zweitens: Es ist super wichtig, dass Kunden und externe Stakeholder den Daten und Analysen vertrauen. Deshalb ist Transparenz und ehrliche Kommunikation ganz wichtig. Unternehmen müssen Kunden genau mitteilen, welche Daten sie verarbeiten, und zu welchem Zweck.
- Und drittens: Dass KI heutzutage einfacher einzusetzen ist als jemals zuvor. Heute ist KI als Dienstleistung verfügbar. Jedes Unternehmen, selbst die kleinsten und mittelständischen Betriebe, können heute auf KI zugreifen, ohne in eigene Technologie investieren zu müssen.

ScMI: Wie siehst Du die Rolle von Konsumenten oder Bürgern in der »schönen neuen KI-Welt«? Wird unser Alltag von Algorithmen dominiert werden – oder werden wir neue Freiheitsgrade gewinnen?

Bernard Marr: Beides. Wir müssen sicher gehen, dass KI uns neue Freiheitsgrade ermöglicht und unser Alltag nicht von Algorithmen dominiert wird. Heutzutage nimmt KI uns schon viele Alltagsaufgaben ab und macht unser Leben einfacher – mit Gesichtserkennungstechnologie, um unser Handy zu benutzen, optimiert und personalisiert unsere Internetsuche und ermöglicht digitale Sprachassistenten und Empfehlungen bei Amazon oder Netflix. Solange diese Algorithmen uns helfen, ist es gut. Nicht so gut ist, wenn Algorithmen auf Facebook oder TikTok »Fake News« und Verschwörungstheorien verbreiten oder wenn wir frustrierend in einem Chatbot unserer Bank steckenbleiben, ohne die Möglichkeit zu haben, mit einem Menschen zu sprechen, um unser Problem zu lösen.

ScMI: Wenn die Wirtschaftsförderung einer Stadt oder einer Region ihre Unternehmen beim Thema »KI« unterstützen möchte, könntest Du etwas empfehlen?

Bernard Marr: Na klar. Hier ist es ganz wichtig, dass die Städte und Regionen analysieren, welche Wirtschaftsbereiche besonders wichtig und zukunftsträchtig sind, und welche erstens besonders von KI bedroht sind und zeitens die größten Chancen durch KI haben. Wenn das feststeht, können sie die Firmen identifizieren, die die meiste Unterstützung benötigen. Idealerweise stellen dann Städte und Regionen Startkapital und Investitionen für diese Unternehmen zur Verfügung.

ScMI: Wir haben 2020 mit dem EHI eine Szenariostudie zu KI-Strategien im Handel durchgeführt. Wie siehst Du die Position der Retailer? Gibt es hier Vorreiter, auf die man achten sollte?

Bernard Marr: Da gibt es mit Amazon und Alibaba ganz klare Vorreiter, die KI in allen Bereichen einsetzen, von Predictive Analytics, Empfehlungsmaschinen, automatisierten Warenhäusern, selbstfahrenden LKWs und Drohnen, Gesichtserkennung und vielem mehr. In Deutschland setzen Otto und Zalando ganz gut KI in ihren Unternehmen ein, aber die meisten Handelsunternehmen hängen deutlich hinterher.

ScMI: Gibt es Dinge, von denen Du glaubst, dass sie in zehn Jahren unser Leben prägen werden, obwohl heute noch kaum jemand darüber nachdenkt?

Bernard Marr: Da gibt es so viele Dinge. Wir leben in einer Zeit, in der sich technologische Fortschritte exponentiell beschleunigen. KI wird sich an menschliche Intelligenz annähern und in vielen Bereichen menschliche Intelligenz übertreffen. Technologien werden unsere Realität erweitern und uns digitale Erlebnisse ermöglichen, die heutzutage unvorstellbar sind. Gen-Manipulationen erlauben uns, künstliche Super-Menschen und Super-Pflanzen zu erstellen, und Quantencomputer geben uns die Möglichkeit, jegliche Codes zu knacken.

ScMI: Vor mehr als 15 Jahren haben wir zusammen die Idee einer Szenario-basierten »Future Scorecard« entwickelt. Hand aufs Herz – Du bist einer der führenden Trendforscher. Wie siehst Du die Bedeutung von Szenarien in der Zukunftsforschung?

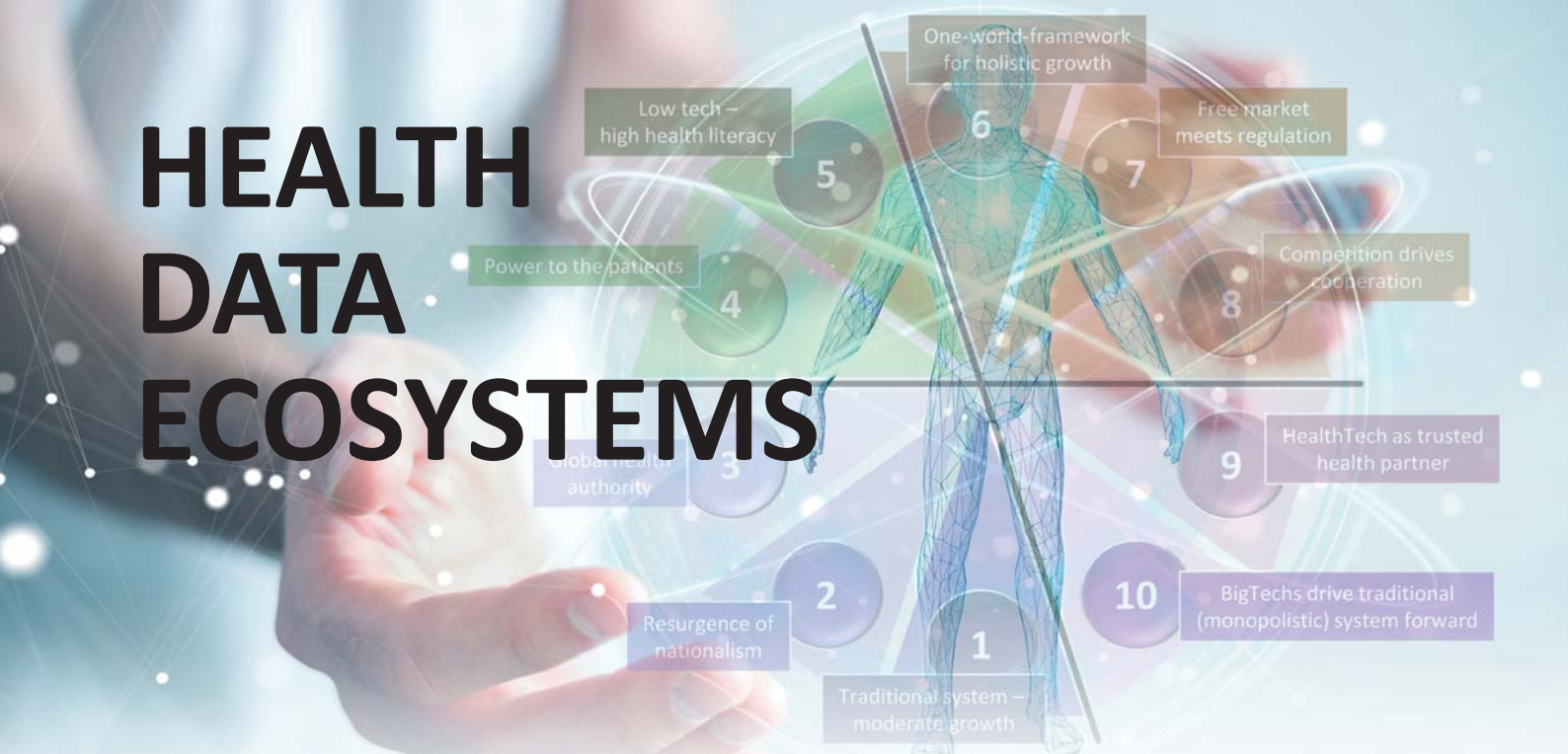
Bernard Marr: Ich glaube, dass Szenario-basierte Planung heute wichtiger ist als je zuvor. Mit immer schnelleren und industrieübergreifenden Innovationen ist es schwierig genaue Prognosen über die Zukunft zu erstellen. Eins meiner Lieblings-Zitate (obwohl wir nicht genau wissen wer es gesagt hat) ist: »Es ist schwierig Vorhersagen zu machen, besonders über die Zukunft!« Da es zu viele Unsicherheiten über die Zukunft gibt, ist es wichtig, dass Unternehmen verschiedene Zukunftswelten betrachten und stetig deren Wahrscheinlichkeit überprüfen, damit sie auf alle möglichen Zukunftsentwicklungen vorbereitet sind.

***Bernard Marr** Ist ein internationaler Bestsellerautor, gefragter Keynote-Redner, Futurist sowie Strategie- und Technologieberater, zu dessen Klientel staatliche Institutionen und Topunternehmen gehören. Er gehört zu den regelmäßigen Teilnehmern des Weltwirtschaftsforums und schreibt eine wöchentliche Kolumne für das Wirtschaftsmagazin Forbes. Seine starke Präsenz in den sozialen Medien bietet ihm die Möglichkeit, jeden Tag mit Millionen Menschen auf diesen Plattformen in Kontakt zu treten. Bernard Marr hat 18 Bücher geschrieben, die in 20 Sprachen übersetzt worden sind.*

Die Projektstudie mit den Szenarien und Bewertungen zu KI-basierten Arbeitswelten steht zum kostenlosen Download zur Verfügung

Die Projektstudie mit den Szenarien und KI-Strategien im Handel steht im EHI-Shop zum kostenlosen Download zur Verfügung

HEALTH DATA ECOSYSTEMS



Unsere Gesundheit liegt uns allen am Herzen – dem würde wohl kaum jemand widersprechen. Gleichzeig gibt es wenige Sektoren, die so stark von einem disruptiven Wandel betroffen sein werden wie die Gesundheitsbranche. BioTech, Preventive Medicine oder Value-based Medicine sind nur einige der unzähligen Schlagwörter. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung stehen Daten. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Corona-Krise, beispielsweise bei der Rückverfolgung von Infektionsquellen. Wie in kaum einem anderen Bereich stehen sich große Chancen und große Risiken gegenüber. Daher war es uns eine besondere Freude, gemeinsam mit unserem Schweizer Partner Beat Meyer von Blauen Solutions, einen Szenarioprozess der Initiative DayOne von BaselArea.swiss zum »Health Data Ecosystem« der Zukunft durchzuführen. Mit Thomas Brenzikofer, dem Gründer und Manager von DayOne, sprachen Sarah Ohse und Beat Meyer.

Sarah Ohse: Es ist einleuchtend, dass die Zukunft des Gesundheitswesens ein spannendes Thema ist. Aber wieso sollte man sich gerade mit den hierbei entstehenden Daten so intensiv beschäftigen?

Beat Meyer: Genau wie in anderen Branchen sind auch im medizinischen Bereich die Daten der Rohstoff der Zukunft. Damit meine ich gar nicht unbedingt den finanziellen Wert, sondern die Möglichkeit, mit zielgerichteten Analysen die Gesundheit von Menschen deutlich zu verbessern. Ein Wachtumsmarkt also. Auf der anderen Seite sind diese Daten aber hochsensibel und es bestehen auch viele Risiken bei ihrer Nutzung.

Thomas Brenzikofer: Genau diese Ausgangslage hat uns als DayOne dazu animiert, vorauszudenken. Die Region Basel mit ihren vielfälgen Akteuren ist geradezu **prädestiniert** dazu, sich mit der Zukunft von Daten im Gesundheits-Ökosystem zu befassen.

Sarah Ohse: Ist das denn wirklich ein Thema für eine einzelne Region?

Thomas Brenzikofer: In der öffentlichen Debatte werden oft zwei Extreme angeführt – hier das von privaten Interessen und Investitionen getriebene US-Modell, dort der staatlich gelenkte chinesische Ansatz. Was aber macht Europa? Was gibt es für Alternativen? Das ist die Frage, welche viele Akteure in unserem Netzwerk umtreibt, und ihr wollten wir letztlich auf den Grund gehen.

Beat Meyer: Genau deshalb macht die Arbeit mit Szenarien Sinn. Denn nur mit dieser Methode kann die hohe Komplexität des Ökosystems Gesundheitsdaten eingefangen und in unterschiedliche denkbare Zukünfte vorausgedacht werden.

Sarah Ohse: Wie ihr schon gesagt habt, ist die Zukunft von Gesundheitsdaten ein Thema, welches absolut interdisziplinär zu denken ist. Das hat sich auch an den unterschiedlichen Hintergründen unserer Teilnehmenden gezeigt. Betriebswirte, Mediziner, Informatiker, Biologen – you name it. Und auch von der international tätigen Unternehmensberatung über Klinikverbunde bis hin zu Start-Ups waren die verschiedensten Institutionen vertreten. Wie habt ihr diese Zusammenarbeit empfunden?

Thomas Brenzikofer: Es ist gewissermassen das Markenzeichen von

DayOne den offenen Austausch unter verschiednen Stakeholder zu pflegen. Innovationen finden heute mehr denn je auf Ökosystemebene statt und dazu braucht es Kollaboration. Dazu muss erst mal ein gemeinsames inhaltliches Verständnis entwickelt werden. Dazu eignet sich der Szenario-Prozess hervorragend.

Beat Meyer: Aber es war auch ein massiver organisatorischer Aufwand. Hier hat uns Corona aber fast in die Karten gespielt, denn durch die Remote Lösung von Onlineworkshops fiel die Ortsgebundenheit weg und es konnten mehr Personen teilnehmen.

Sarah Ohse: Das stimmt und ich persönlich bin auch nach wie vor zutiefst beeindruckt davon, dass die Umsetzung unter dieser Online Lösung in keinster Weise gelitten hat.

Thomas Brenzikofer: Tatsächlich sprechen die Ergebnisse für sich – wir haben zehn Szenarien entwickelt! Sarah, wie siehst du das als Szenario-Expertin?

Sarah Ohse: Das ist auch für uns von der ScMI eine hohe Anzahl an Zukunftsbildern. Aber Thomas, wie du schon sagtest, die Qualität spricht für sich. Jedes Szenario zeigt spannende Entwicklungsmöglichkeiten auf, deren dezidierte Analyse absolut gewinnbringend ist.

Beat Meyer: Durch die Visualisierung in einer »Zukunfts-Landkarte« ist es möglich, trotz der hohen Anzahl die Übersicht zu behalten.

Thomas Brenzikofer: Wichtig sind auch die exemplarischen Stresstests sowie Konsequenzanalysen für einzelne Bereiche und Branchen. So werden die Ergebnisse anschaulich und begreifbar. An dieser Stelle werden wir auch intensiv weiterarbeiten.

Sarah Ohse: Aber jetzt mal ehrlich – welches der Szenarien hat euch am meisten inspiriert?

Thomas Brenzikofer: Für mich ist es das Szenario 7. Einerseits ist es charakterisiert durch tiefe Eintrittsbarrieren und hoher Kollaborationsbereitschaft. Andererseits lässt es den einzelnen Akteuren sehr viel unternehmerischen Gestaltungsfreiraum. Dieser Mix verspricht für mich die höchste Innovationstätigkeit. Gleichzeitig bedingt dieses Szenario wohl auch das größte Umdenken von allen Beteiligten und damit auch der politische Wille proprietäre Strukturen zugunsten von offene Platformen aufzubrechen.

Sarah Ohse: Unsere weitergehenden Analysen haben ja auch gezeigt, dass dieses Szenario von der Mehrheit der Teilnehmenden als das Wahrscheinlichste angesehen wird.

Thomas Brenzikofer: Das Szenario 4 – die Landkarte zeigt das – ist dann sowas wie das Gegenstück dazu. Es heisst uch »Power to the patients«. An diesem Szenario gefällt mir besonders die Betonung von gesellschaftlichen Entwicklungen und deren prioritären Einfluss auf die Zukunft von Gesundheitsdaten. Das kommt mir bei vielen technologiefixierten Diskussionen oft zu kurz. Denn eines darf man nicht vergessen: Am Ende entscheidet jeder von uns, was mit den eigenen Daten passiert.

Beat Meyer: Naja, noch kann das ja keiner zu 100% wissen. Dann hätten wir schließlich kein Szenarioprojekt gebraucht. Thomas, wie geht es denn jetzt weiter mit den Ergebnissen von unserem Szenarioprozess?

Thomas Brenzikofer: Tatsächlich ist die Arbeit mit der Erstellung der Szenarien noch nicht getan. Im Gegenteil, jetzt geht die Arbeit doch erst richtig los! Daher befinden wir uns bei DayOne bereits mitten in der Planung der nächsten Workshops. Da wollen wir die erarbeiteten – generellen – Szenarien noch einmal zielgruppenspezifischer analysieren und haben noch einiges mehr vor…

Sarah Ohse: Wir sind sehr gespannt und freuen uns auf die Fortsetzung dieses tollen Projektes!

Die Ergebnisse wurden auf einer DayOne-Konferenz im September 2020 vorgestellt. Die Projektstudie mit den Szenarien steht ab März 2021 zur Verfügung.

Nähere Informationen:

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

Beat Meyer
+41 (61) 701-8181
beat.meyer@
blauen.solutions

BASEL AREA
MORE TO DISCOVER

Basel Area Business & Innovation ist eine Non-Profit-Agentur, die die Unternehmen, Institutionen und Startups dabei unterstützt, in der Basel Area erfolgreich zu sein. Als unabhängige Organisation, finanziert durch die Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft und Jura sowie durch die Schweizer Regierung und private Stiftungen, fördert sie ein solides Wirtschaftsumfeld, hilft Firmen bei der Ansiedlung sowie Vernetzung trägt zum Ausbau eines dynamischen Ökosystems bei, das Innovationen begünstigt.

DAYONE

DayOne wurde von einem Kernteam ehrenamtlich tätiger Branchenexperten, Ärzten, Technikbegeisterter und Forscher initiiert und dient einer wachsenden Gemeinschaft von mehr als 2.000 Innovatoren im Gesundheitswesen im gesamten Basler Life Science- und Gesundheits-Ökosystem. Die Mission von DayOne besteht darin, aufbauend auf den Stärken der Region Basel ein weltweit führendes Zentrum für Innovationen im Gesundheitswesen zu schaffen.

DIE ZUKUNFT UNSERER INNENSTÄDTE

Die City war einmal das unzweifelhafte Aushängeschild einer Stadt. Vielerorts ist sie das noch heute, aber Onlinehandel und Corona machen unseren Innenstädten zu schaffen. Und wie sieht es übermorgen aus? Welche Rolle könnte die City in der Zukunft spielen? Diese Fragen standen im Mittelpunkt eines Szenarioprozesses, der gemeinsam mit der Fachhochschule Südwestfalen, dem Competence Center E-Commerce und dem City Lab Südwestfalen durchgeführt wurde. Das Besondere: An dem Prozess waren unterschiedliche Stakeholder aus über 20 Kommunen in Südwestfalen beteiligt. Im Frühjahr 2020 natürlich online.

Eine Straßenkarte im Navigationssystem ist so übersichtlich, weil sie genau zwei Dimensionen enthält – Norden ist oben und Westen ist links. Eine Landkarte der Zukunft, wie sie von Szenarien aufgespannt wird, ist das wesentlich komplexer. Für jeden Schlüsselfaktor gibt es mindestens zwei Dimensionen, bei den Innenstadt-Szenarien also zusammen mehr als 40 Dimensionen.

Wenn es dann gelingt, diese 40 Dimensionen auf vier zentrale Kerndimensionen zusammenzuführen, dann schlägt das Herz der Szenario-Methodiker höher. Vor allem aber wird es so möglich, eine hochkomplexes Thema greifbar zu machen, denn diese vier Dimensionen führten letztlich zu acht denkbaren Szenarien, die sich dann auch noch grafisch in einem Achteck anordnen lassen.

Was aber sind die vier betrachteten Kerndimensionen?

1) Wie entwickelt sich die Wirtschaft, kommt es zu einer Förderung des Strukturwandels und zu einer breiten Digitalisierung?
2) Wie steht es um die Lebensqualität, die Identifikation der BürgerInnen mit ihrer Stadt sowie die Bürgerbeteiligung?
3) Werden die Innenstädte noch als Marktplätze dienen und kann sich der Einzelhandel in den Innenstädten positiv weiterentwickeln?
4) Wie proaktiv ist die Kommunalpolitik und welchen Stellenwert haben Regionalität und Nachhaltigkeit?

Anhand dieser vier Kerndimensionen sowie zusätzlicher Kriterien lassen sich acht Innenstadt-Szenarien kompakt beschreiben:

- Szenario 1 (»Regionaler Marktplatz«) beschreibt die Innenstadt als Magnet für lokale Einkäufer und Touristen. Die Zukunft südwestfälischer Innenstädte ist erfolgsversprechend.
- Szenario 2 (»Erlebnis statt Shopping«) beinhaltet ebenfalls eine vitale Innenstadt, die sich aber verändert hat. Bürgerorientierung verändert die Rolle der Stadt.
- Szenario 3 (»Service prägt Neuerfindung«) sieht eine deutliche Veränderung: Innenstädte wie wir sie kennen verlieren an Bedeutung. Soziale Distanz und Serviceorientierung zwingen die Stadt sich neu zu erfinden.
- Szenario 4 (»Abkehr von der City«) Die Digitalisierung lähmt die Innenstadt. Die Innenstädte in Südwestfalen sind smart aber nur online attraktiv.

- Szenario 5 (»Verödung der Innenstadt«) beschreibt den Verlust jeglicher Funktion der Innenstadt. Die Innenstädte verlieren in diesem Szenario an Glanz und nehmen eine untergeordnete Rolle in der Kommune ein.
- Szenario 6 (»Ketten prägen Shopping City«) In diesem Szenario werden die Innenstädte in Südwestfalen von Ketten im Einzelhandelsangebot geprägt. Eine „Welt der Ketten" dominiert das Innenstadtbild.
- Szenario 7 (»Zurück zur alten City«) fokussiert auf die Kernfunktion der Innenstadt als Marktplatz. Dieses Szenario bildet eine kaum veränderte Struktur der Innenstädte und die ursprüngliche Marktplatzfunktion wird beibehalten.
- Szenario 8 (»Innenstadt als Anker«) stellt eine Welt dar, in der die Innenstadt als Mittelpunkt gesellschaftlichen Lebens fungiert. In diesem Szenario bilden die Innenstädte den Mittelpunkt der Stadt und werden zum Treffpunkt von Bürgern, Unternehmen und Familien.

Entwickelt wurden diese Szenarien, um mögliche Zukünfte der Innenstädte Südwestfalens und ihrer relevanten Umfelder bis ins Jahr 2030 zu beschreiben. Beim Blick auf das Ergebnis wird aber deutlich, dass die Szenarien auch für andere Regionen und Städte einsetzbar sind.

Ein weiterer, wichtiger Bestandteil des Projektes war die Stadt-spezifische Bewertung der Szenarien. So zeigte sich, dass das Szenario 8 (»Innenstadt als Anker«) die größte Nähe zur Gegenwart aufweist, die Ergebnisse in den 24 Städten aber stark voneinander abwichen.

Der Blick auf die erwartete Zukunft zeigte, dass alle acht Szenarien aus Sicht der befragten Kommunen in der Zukunft grundsätzlich vorstellbar sind. Die höchsten Erwartungswerte weisen die beiden Szenarien 1 (»Regionaler Marktplatz«) und 2 (»Erlebnis statt Shopping«) auf, wobei auch noch andere Szenarien vorstellbar sind. Unklar bis kritisch ist allerdings die Marktplatzfunktion der Innenstadt und die Rolle des Einzelhandels in der City. Bei der gewünschten Zukunft ist das Bewertungsbild dafür eindeutig. Hier werden vor allem die Szenarien 1 und 2 präferiert – und das Regionale Marktplatz-Szenario 1 ist in nahezu allen Städten das Wunschbild.

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

Nähere Informationen:

Miriam Beine
+49 (5251) 150-583
beine@scmi.de

Wie wir arbeiten werden

Szenarien für zukünftige Arbeitsmärkte

Im in jeder Hinsicht besonderen Jahr 2020 war die Zukunft der Arbeit nicht nur in der eigenen Umsetzung seitens der ScMI AG ein Thema. Bereits in den vergangenen Jahren haben wir uns in vielen Szenarioprojekten mit zukünftigen Arbeitswelten beschäftigt – zum Beispiel bei den »KI-basierten Arbeitswelten 2030« des Fraunhofer IAO. Gemeinsam mit dem foresightlab sowie der Bürgermeisterin a.D. und Strategieberaterin Birgit Simon widmete sich die ScMI AG erneut dem spannenden Themenfeld der Arbeitswelt der Zukunft. In Verbindung mit der Betrachtung auf regionalspezifischer Ebene ergaben sich gewinnbringende Einblicke – die auch durch Corona nicht getrübt werden konnten. Im Gegenteil, so wurde der Prozess sogar um einen Corona-Stresstest ergänzt.

Wird über die zentralen Zukunftsherausforderungen der Arbeitswelt gesprochen, so wird in der Regel der klassische Dreiklang aus »Globalisierung«, »demografischem Wandel« und »Digitalisierung« aufgerufen, häufig erweitert um das Thema »Wissensökonomie«, das mit der Digitalisierung eng verbunden ist. Es handelt sich dabei um große Megatrends, die sich, obwohl inzwischen vielfach gehört und gelesen, angesichts ihrer Komplexität und ihren vernetzten Wirkungen doch nur schwer fassen lassen.

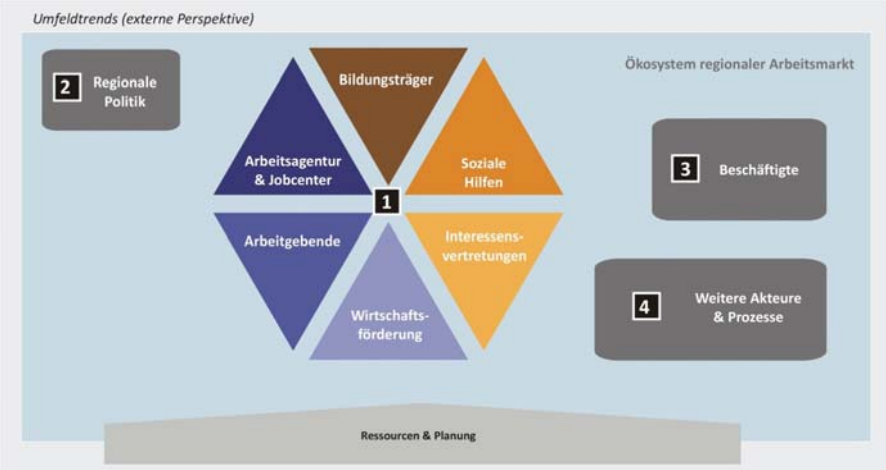
Bezogen auf den Arbeitsmarkt und Arbeitskräftebedarf der Zukunft gelten insbesondere die Demografie und die Digitalisierung als zentrale Entwicklungstreiber. Sie haben einen entscheidenden Einfluss darauf, in welchen Branchen und Berufen Arbeitsplätze in Zukunft Bestand haben, sich verändern, neu entstehen oder wegfallen.

Infolge des Rückgangs der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter werden sich die bereits heute in vielen Branchen beobachtbaren Fachkräfteengpässe weiter verschärfen – nicht nur in den technischen und Handwerksberufen, sondern insbesondere im Gesundheits- und Pflegesektor, in dem der demografische Wandel selbst Ursache für einen Mehrbedarf an Arbeitskräften ist. Mit dem durch das Hessische Ministerium für Soziales und Integration initiierten Projekt »Konturen der Arbeitswelt 2030 – Arbeitsmarktstrategische Vorausschau« haben wir uns dem Thema umfangreich gewidmet. Dabei ging es um die zukunftsfeste Entwicklung regionaler Arbeitsmarktstrategien

in zwei hessischen Regionen. Zum einen wurde die Wissenschaftsstadt Darmstadt betrachtet, zum anderen der Lahn-Dill-Kreis.

Arbeitsmarktpolitik entfaltet in den Kommunen vor Ort vor allem dann eine positive Wirkung, wenn sie von vornherein regional gedacht und angepasst wird. Dies gelingt am besten, wenn die daran beteiligten Akteurinnen und Akteure durch eine hohe Vernetzung geprägt sind und dieselbe Strategie verfolgen. Aus dieser Erkenntnis heraus wurde gemeinsam mit dem foresightlab sowie der Strategieberaterin und ehemaligen Bürgermeisterin Offenbachs Birgit Simon in enger Abstimmung ein partizipativer Prozess aufgesetzt. Auf eine breite und zugleich *regionalspezifische Trendanalyse* folgte die Entwicklung *regionalspezifischer Szenarien* für die beiden Gebietskörperschaften.

Während der *Trendanalyse* des laufenden Projekts wurden wir von der COVID19-Pandemie überrascht. Durch die flexible Anpassung des Vorgehens wurde der Ausnahmesituation Rechnung getragen: Auf Grundlage der öffentlichen Post-Corona-Szenarien der ScMI (siehe Seiten 4 – 7) haben wir die Ergebnisse der Trendbewertung einem *Stresstest* unterzogen und so die Bedeutung, Intensität und Volatilität der Kerntrends auf den Prüfstand gestellt. Die Ergebnisse waren überzeugend: Bei einer schnellen Krisenüberwindung ändert sich nicht viel an den externen Rahmenbedingungen. Kommen wir gut durch die Krise, dann verstärken sich vor allem die Herausforderungen durch den Fachkräftemangel und die Art, wie wir zukünftig arbeiten werden. Die Arbeitswelt wird umso mehr von Innovationen, Technologiesprüngen



und intensiver Wissensarbeit geprägt sein, was Herausforderungen wie eine Entgrenzung von Arbeit und Freizeit mit sich zieht. Falls die Welt nach der Coronakrise eine andere sein wird, weil die Pandemie nur Beginn einer Abwärtsspirale aus vielfältigrn Krisen darstellt, sind die Folgen markant. Progressive Trends verlieren an Dynamik oder kehren sich sogar um und die Reaktion aller Betroffenen auf negative Rahmenbedingungen ist von Abschottung und Besitzstandswahrung gekennzeichnet. In den digitalen Workshops kamen wir schnell zu der Diskussion konstruktiver Lösungen für diese Herausforderungen und entsprechenden strategischen Implikationen.

Die im offenen Format erarbeiteten Lösungsvorschläge sollten in *Regionalszenarien* systematisiert werden. Die Entwicklung dieser Regionalszenarien erfolgte in jeweils zweitägigen *Szenariokonferenzen*, die im Sommer 2020 aufgrund streng eingehaltener Hygienekonzepte vor Ort stattfinden konnten. Der Austausch war sofort intensiv und führte in beiden Regionen zu eigenständigen Szenarien, welche die Möglichkeiten hinsichtich der Gestaltung des Arbeitsmarktumfelds vielfältig abbildeten.

Mit der obersten Prämisse, möglichst viele Menschen in ein reguläres Arbeitsverhältnis zu bringen, wurden viele unterschiedliche Ausgestaltungsvarianten erarbeitet. Die so entstandenen Regionalszenarien sind strategische Alternativen für die Arbeitsmarktgestaltung vor Ort. Um eine zukunftsfeste *strategische Stoßrichtung* ableiten zu können, wurde auch die Robustheit der Strategie anhand einer *Zukunfts-Matrix* bewertet. Die Ergebnisse sollen in diesem Jahr implementiert werden und haben gezeigt, wie wertvoll der interinstitutionelle und interdisziplinäre Austausch sowie die Arbeit mit Szenarien für die Strategieentwicklung ist.

foresightlab

Das **foresightlab** *ist eine 2014 von Klaus Burmeister und Beate Schulz-Montag gegründete transdisziplinäre Plattform, die je nach Aufgabe die passenden Kompetenzpartner für ein Projekt miteinander verbindet. Dabei stehen die Übergänge beim Prozess der digitalen Transformation im Fokus der Vorhaben. Schwerpunktmäßig geht es um die Analyse disruptiver Potentiale in Wirtschaft und Gesellschaft und den Entwurf neuer Wertschöpfungsmodelle.* ***http://www.foresightlab.de***

Nähere Informationen:

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

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

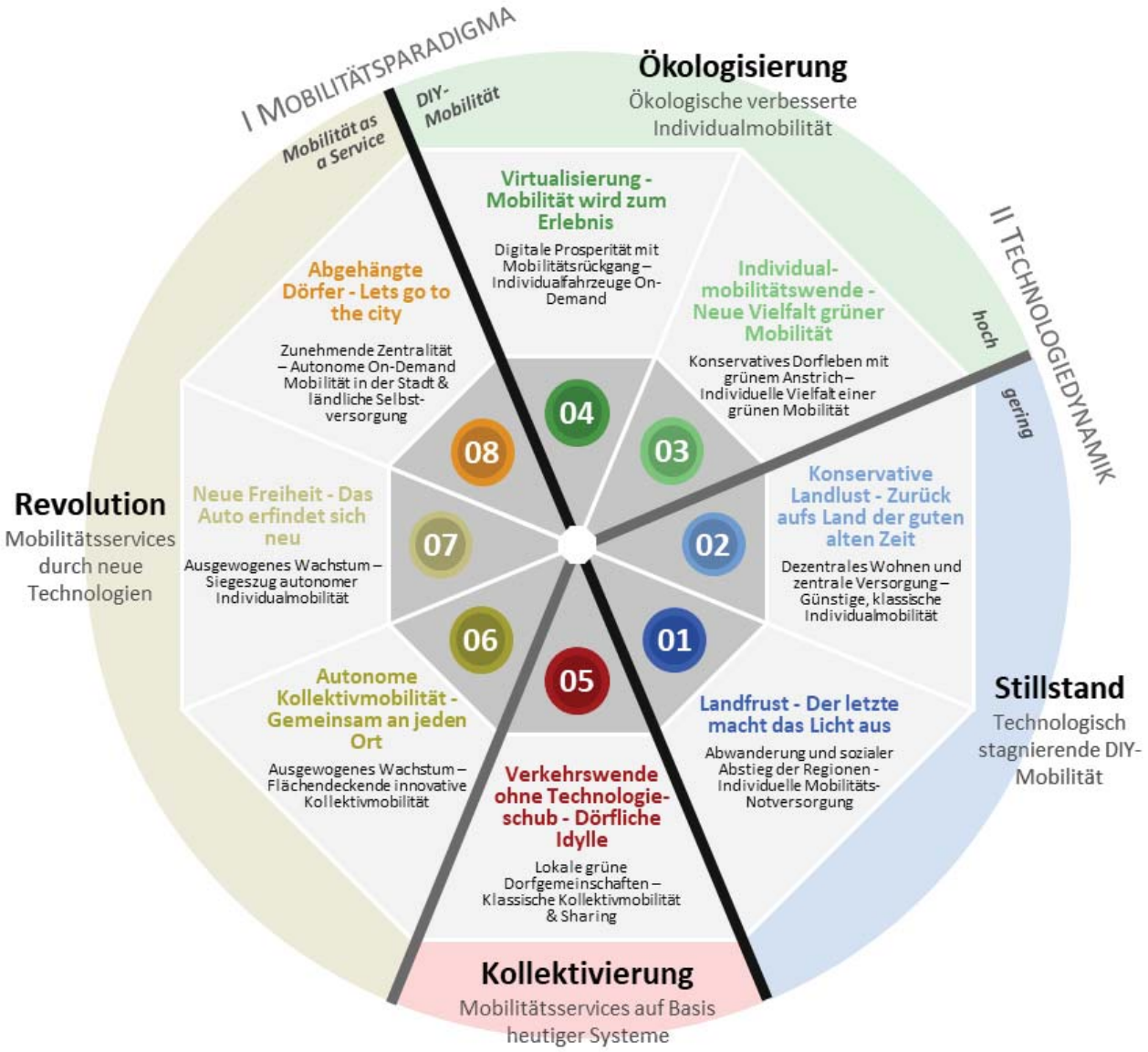
Die Zukunft gemeinsam erkunden

Mobilität in Ländlichen Räumen 2040

Schon zum dritten Mal widmete sich die ScMI AG in einem Multi-Client-Projekt dem Thema der zukünftigen Mobilität. Nach dem bereits zweimal durchgeführten Szenarioprozess zum Thema »Urbane Mobilität« lag 2020 der Fokus auf einer Analyse des ländlichen Raumes. In insgesamt acht spannenden Zukunftsbildern zeigen sich unterschiedlice Zukünfte der Mobilität in peripheren Regionen. So können nicht nur Erkenntnisse über die Mobilität von morgen, sondern auch der Regionalentwicklung gewonnen werden.

Wie bereits im Vorgängerprojekt zur Urbanen Mobilität, kamen auch zur gemeinsamen Erarbeitung der Zukunft der Ländlichen Mobilität verschiedenste Unternehmen und Wirtschaftsakteure zusammen.Unternehmen der Automobilindustrie, Anbieter des öffentlichen Personennahverkehrs sowie politische und gesellschaftliche Akteure stellten sich gemeinschaftlich der Aufgabe, eine Vorstellung bezüglich der denkbaren Mobilitätsentwicklungen zu erarbeiten. Die unterschiedlichen Expertisen wurden im gemeinschaftlichen Dialog deutlich und berücksichtigt. Dabei zeigte sich, dass die Akteure zahlreichen spezifischen Unsicherheiten und Herausforderungen gegenüberstehen:

- Welche Rolle wird das Land als Lebens- und Wirtschaftsraum zukünftig spielen?
- Welche Auswirkungen wird die Digitalisierung auf die Mobilitätsbedürfnisse und Wohnortwahl der Menschen haben?
- Welche Lösungen können Digitalisierung, Automation und KI bieten, um eine effiziente Mobilität und Versorgung dezentraler Strukturen sicherzustellen?
- Werden das autonome Fahren, nachhaltige Antriebe und smarte Netzwerke unsere Mobilitätssysteme und den ländlichen Mobilitäts-Mix maßgeblich verändern?
- Welche Position wird die Politik auf nationaler und kommunaler Ebene im Hinblick auf die Infrastrukturentwicklung sowie die Förderung und Regulierung von Systemen einnehmen?
- Welche neuen Geschäftsmodelle und Angebotsformen werden in den wenig verdichteten Regionen entstehen, um eine effektive Versorgung zu ermöglichen?



- Wird sich der Mensch den Herausforderungen des Klimawandels durch Verhaltensänderungen stellen?

Diese und noch weitere Fragen wurden in mehreren Online-Workshops analysiert und vorausgedacht, um das komplexe System der Mobilität in ländlichen Räumen besser zu verstehen. Hieraus sind insgesamt acht plausible Zukunftsbilder entstanden, die den »Raum der Möglichkeiten« sehr umfassend ausleuchten.

Das Spektrum reicht dabei von einer Fortsetzung der heute erkennbaren Landflucht bis zu einer Mobilitätsrevolution durch autonome on-demand Services, die vollkommen neue Freiheiten der Wohnortwahl ermöglichen. Wie aus der obrigen Darstellung ersichtlich, sind treibende und den Zukunftsraum gliedernde Kräfte dabei einerseits das Mobilitätsparadigma (wer leistet Mobilitätsdienste?) sowie die Technologiedynamik (wie werden Mobilitätsdienste gestaltet und orchestriert?).

Durch den Prozess haben die beteiligten Partnerunternehmen in vielfältiger Weise profitiert – durch den Aufbau von Orientierungswissen, durch die Sensibilisierung für kritische Umfeldgrößen sowie durch die Identifikation konkreter Anknüpfungspunkte für ihre individuellen Strategie- und Planungsprozesse. Daneben stimmten alle Partner darin überein, dass gerade der Branchengrenzen überschreitende Dialog einen Erfolgsfaktor für Zukunftsprozesse in derart vernetzten Umfeldern darstellt.

Die erarbeiteten Szenarien sollen in einem gemeinsamen Bericht der Partner veröffentlicht werden. Dieser soll die Grundlage für eine breitere Diskussion und Bewertung der Szenarien in der Öffentlichkeit schaffen. Ferner bleibt es eine spannende Aufgabe, die gewonnen Erkenntnisse aus beiden Mobilitätsprojekten miteinander zu verbinden, um so ein ganzheitliches Bild der Zukunft der Mobilität in Deutschland zu generieren.

Nähere Informationen:

Miriam Beine
+49 (5251) 150-583
beine@scmi.de

Jens-Peter Kuhle
+49 (0)5251 150 570
kuhle@scmi.de

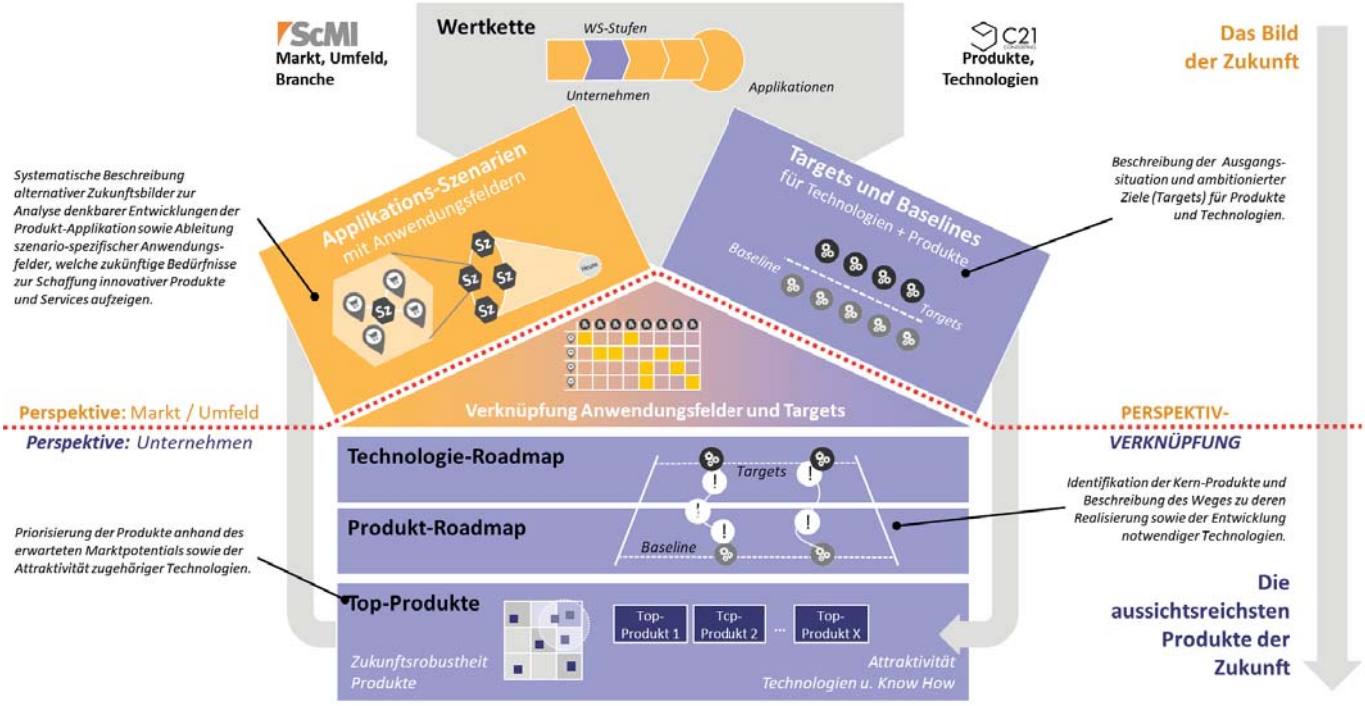
Mit Szenarien zu Roadmaps

Zukunftsrobuste Innovationen identifizieren und umsetzen

Die Schaffung innovativer Produkte und Services ist für den Wirtschaftsstandort Deutschland erfolgskritisch. Entsprechend steht die Etablierung eines effektiven Innovationsmanagements hoch auf der Agenda der Unternehmen. Um die hieraus resultierenden Potentiale für das Beratungsgeschäft zu erschließen, haben die ScMI AG und die C21 Consulting ihre Kompetenzen in einem neuen Angebotsformat gebündelt, in dessen Mittelpunkt die Entwicklung zukunftsrobuster Innovations-Roadmaps steht.

Zukunftsforschung und Innovation sind zwei Themen, die nahezu untrennbar miteinander verbunden sind. Ohne die Betrachtung der langfristigen Entwicklung von Märkten und Technologien erfolgt die Ableitung und Bewertung neuer Marktleistungsideen im luftleeren Raum. Gleichzeitig ist jede Zukunftsanalyse nur dann wertvoll, wenn sie in konkrete Entwicklungspläne übersetzt wird.

Diese Verbindung von Markt- und Ingenieurssicht stellt noch immer eine methodische Herausforderung dar, deren Lösung Potential für clevere Beratungsleistungen bietet. Der Wille in diesem Bereich eine gemeinsame Lösung zu schaffen war schnell geboren, als sich Dr. Rainer Vinkemeier



(C21 GmbH) und Jens-Peter Kuhle (ScMI AG) auf einem Intensiv-Workshop zum Szenario-Management™ kennenlernten.

Kerngeschäft der C21 Consulting ist das Road-Mapping. In einem strukturierten und moderierten Prozess entwickelt das Wiesbadener Unternehmen mit seinen Kunden konkrete Umsetzungspfade zur Realisierung zukünftiger Marktleistungen. So entsteht ein klarer Weg von den heutigen Technologien und Produkten, über notwendige Meilensteine bis zur Markteinführung zukünftiger Innovationen.

Ein Prozess der zwei Fragen aufwirft: Wie entstehen die notwendigen Ideen für die Innovationsziele und wie können wir die langfristigen Erfolgsaussichten dieser Ideen abschätzen? Ein geeignetes Instrument zur Beantwortung dieser Fragen ist das Szenario-Management™ der ScMI AG.

»Eine Roadmap enthält die Innovationen, mit denen Sie je nach Szenario die Lücke zwischen heute und 202x erfolgreich schließen.«

Dr. Rainer Vinkemeyer

Durch das Vorausdenken möglicher Entwicklungen des Marktumfeldes für spezifische Anwendungen, sogenannte Applikationsszenarien, wird das Verständnis über die zukünftigen Anforderungen der Kunden und denkbare Lösungsansätze geschärft. Ein idealer Startpunkt für die Roadmap-Entwicklung.

Ausgehend von dieser Idee entwickelten die Partner ein Vorgehensmodell, das die unternehmensexterne Markt-Perspektive der Szenarien mit der internen Technologiesicht einer Roadmap verbindet. Kreative Impulse aus dem Szenario-Prozess werden dabei nahtlos in praktisches Handeln übersetzt.

Das Ergebnis der bisherigen Zusammenarbeit bildet eine anschauliche Beschreibung der Methodik, die

»Applikationsszenarien beschreiben denkbare zukünftige Entwicklungen von Märkten zur Erfüllung eines spezifischen Kundenbedürfnisses.«

Jens-Peter Kuhle

am Beispiel der Luftfahrtindustrie validiert und in ein konkretes Angebotsformat übersetzt wurde. Dieses verspricht dem Kunden die Generierung innovativer Produktideen, deren Zukunftsfähigkeit anhand der Szenarien bewertbar wird. So entsteht eine zukunftsrobuste Roadmap, die den Erfolg gegenüber alternativen Umfeld-Entwicklungen absichert.

C21 CONSULTING

Das 2010 gegründete Wiesbadener Unternehmen C21 Consulting GmbH ist spezialisiert auf die Beratung von Unternehmen im Bereich Innovations- und Technologiemanagement. Kerngeschäft ist hierbei das Roadmapping.
https://www.c21-consulting.de/

Nähere Informationen:

Jens-Peter Kuhle
+49 (0)5251 150 570
kuhle@scmi.de

Dr. Rainer Vinkemeier
+49 (0)611 34 15 57 21
kontakt@
c21-consulting.de

Mit Szenarien zukünftige Ecosysteme vorausdenken

Der Begriff »Ökosystem« ist uns vor allem auf der Biologie vertraut, wo sie eine sehr unterschiedliche Größe aufweisen, von einem Mikrokosmos wie einem Ameisenhaufen bis zur gesamten Biosphäre. Abgrenzen lassen sich Ökosysteme beispielsweise räumlich (»Das Ökosystem Alpen«) oder funktional (»Das Ökosystem Wald«). Beide Abgrenzungen können auch zusammen erfolgen, beispielsweise wenn der Amazonas-Regenwald als Ökosystem betrachtet wird. Neben solchen makroökonomischen Systemen werden zunehmend auch Ökosysteme betrachtet, die von einem oder einer spezifischen Gruppe von Unternehmen ausgehen. In diesem Fall wird dann von »Business Ecosystemen« gesprochen, die im Folgenden näher betrachtet werden.

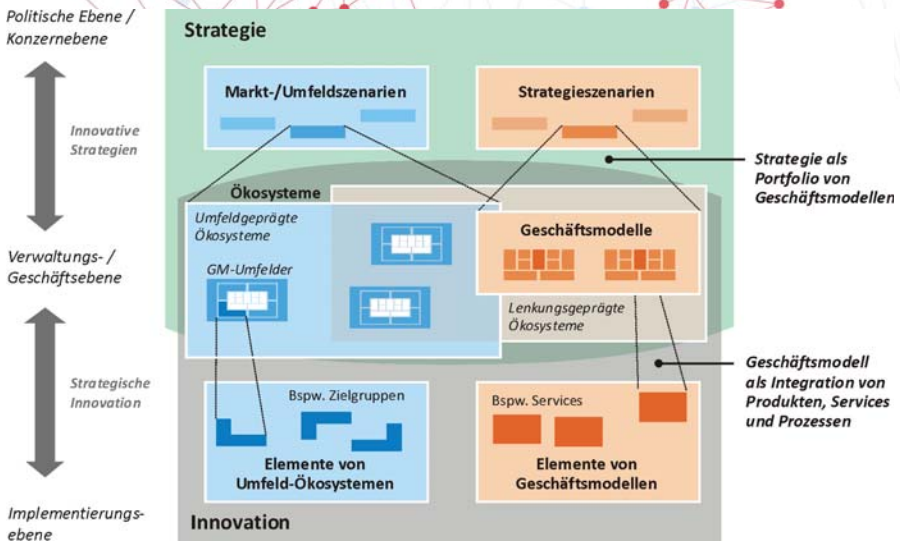
Barry Nalebuff und Adam Brandenburger haben den Begriff »Coopetition« in die Unternehmensführung eingebracht. Danach sind Unternehmen zwar Konkurrenten bei der Aufteilung von Märkten, aber eben auch Partner und Komplementoren bei der Schaffung von Märkten. Dieses Bild kann nahtlos auf Standorte übertragen werden. Natürlich gibt es einen Wettbewerb zwischen Standorten: bei der Ansiedlung neuer Unternehmen wie aktuell beispielsweise der Megafabrik von TESLA. Aber es gilt eben auch, gemeinsam einen übergeordneten Standort zu entwickeln. So zeigt sich immer deutlicher, dass es kontraproduktiv ist, wenn die traditionelle Konkurrenz der großen deutschen Seehäfen Hamburg und Bremen dominiert, während man im Wettbewerb mit Rotterdam und Antwerpen zurückfällt. Hier gilt es, im Rahmen von Business Ecosystems entsprechende Netzwerke zur optimierten Ressourcennutzung zu entwickeln und umzusetzen.

Mit der Verknüpfung mehrerer Unternehmen und deren Wertschöpfungsketten wird auch der traditionelle Branchenbegriff hinterfragt. So argumentiert James F. Moore bereits in den 1990er-Jahren, dass ein Unternehmen nicht als Mitglied einer bestimmten Branche, sondern als Teil eines geschäftlichen Ökosystems betrachtet werden sollte, in dem Unternehmen ihre Fähigkeiten gemeinsam entwickeln und sowohl kooperativ als auch wettbewerbsorientiert arbeiten, um neue Produkte zu unterstützen, Kundenbedürfnisse zu befriedigen und schließlich die nächste Runde von Innovationen einzubeziehen.

Auch wenn der Begriff »Ökosystem« derzeit geradezu inflationär und damit vielfach auch für tagesaktuelle Entwicklungen verwendet wird, so ist er doch eng mit der Entwicklung von Zukunftsperspektiven verbunden. Dies liegt vor allem daran, dass Ökosysteme mehr sind als einfache Kooperationen und Partnerschaften. Sie sind vielmehr langfristig angelegt und bauen auf gemeinsamen Werten und Vorstellungen sowie auf gegenseitigem Vertrauen auf. Dazu bedarf es in der Regel eines gemeinsamen Verständnisses von der Zukunft.

Betrachtet man Business Ecosystems im Managementkontext genauer, stellt man schnell fest, dass sie eng mit der Entwicklung von Geschäftsmodellen verbunden ist und in einigen Fällen sogar synonym verwendet wird. Der Begriff »Geschäftsmodell« hat sich vor allem in der Zeit von 1998 bis 2001 etabliert. Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Darstellung der logischen Zusammenhänge zwischen der Art und Weise, wie eine Organisation oder ein Unternehmen einen Mehrwert für die Kunden erzeugt und eine Rendite für die Organisation sichern kann. Dies macht den Ansatz sowohl für Strategen als auch für Innovatoren interessant.

Aus Sicht der Strategen sind Geschäftsmodelle auch eine Möglichkeit, aus dem Korsett allzu starrer Standardstrategien auszubrechen und stattdessen mehrere denkbare Ansätze parallel zu finden, zu testen und ggf. zu implementieren. Insofern kann eine Strategie auch als ein Portfolio von sinnvoll kombinierten Geschäftsmodellen verstanden werden. Anders ist der Ansatz für Innovatoren: Sie erkennen zunehmend, dass Wettbewerbsvorteile immer weniger allein mit Produkten oder (produktbezogenen) Dienstleistungen erzielt werden können. Vielmehr ist es notwendig, die Art und Weise der Wertschöpfung für den Kunden mit einzubeziehen –



hier kommen Geschäftsmodelle als Integration von Produkten, Services und Prozessen ins Spiel.

Eine ähnliche Logik findet sich auch im Umfeld von Unternehmen oder Organisationen. Hier werden traditionell alternative kontextuelle Szenarien entworfen, die sich gegenseitig ausschließen. Was aber, wenn man wissen will, in welchem Umfeld sich beispielsweise ein Geschäftsmodell durchsetzen muss? Wenn es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, wie sich eine Wertschöpfungskette entwickeln könnte? Und wenn diese Entwicklungsmöglichkeiten sich nicht mehr gegenseitig ausschließen, sondern in Zukunft nebeneinander auftreten können. In einem solchen Fall kann es sinnvoll sein, nicht alternative Szenarien für das Umfeld zu entwerfen, sondern Szenarien, die parallel gedacht werden können. In einem solchen Fall wird von »Geschäftsmodellumgebungen« bzw. allgemeiner von Business Ecosystems oder Geschäftsökosystemen gesprochen.

Die Unterscheidung zwischen Geschäftsmodellen und Geschäftsökosystemen ist nicht mehr so eindeutig (wie zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld), da beide die Interaktion zwischen Akteuren und ihrem Umfeld betreffen. Der Unterschied besteht vielmehr darin, dass Geschäftsmodelle aus der Perspektive des (eigenen) Unternehmens betrachtet werden, während Business Ecosystems immer eine übergeordnete Perspektive beinhalten.

Insofern sind auch Ecosystem-Szenarien keine reinen Umfeldszenarien, da zumindest gewisse Teile des Szenariofeldes beeinflussbar sind. Andersherum sind es – zumindest aus Sicht der eigenen Organisation – auch keine reinen Lenkungsszenarien, da eigene Organisationsgrenzen bei der Betrachtung von Ökosystemen per Definition überwunden werden.

In dem neuen Beitrag im Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung stellt wir vier Beispiele vor, und zwar neben den unten beschriebenen Business Ecosystem für die Deutsche Telekom noch Deutschland 2030 als Ökosystem im überregionalen Kontext, die Szenarien im Rahmen der Mobilitätsstrategie 2030 der Stadt Leipzig als Ökosysteme im regionalen Kontext sowie die Verknüpfung von Umfeld- und Kommunalszenarien in der Stadt Minden.

Mehr zum Thema in der 2. Auflage des Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung

Nähere Informationen:

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

Klaus Burmeister
+49 171 - 26 40 50 9
burmeister@foresightlab.de

Wie die Deutsche Telekom archetypische Business Ecosystems entwickelt hat

Die Deutsche Telekom stand 2018/19 vor der Frage, in welchen Umfeldern sie mit neuen Geschäftsmodellen grundsätzlich agieren könnte. Dazu wurden in einem Szenarioprozess alternative umfeldgeprägte Ökosysteme erarbeitet. Dabei handelte es sich um Business Ecosystems, mit denen die Interaktion zwischen Kunden, IKT- und Dienstleistungsanbietern innerhalb eines auf Kooperation basierenden, erweiterten Rahmens der Wertschöpfung aufgezeigt wurde. Systematisch wurden insgesamt 11 archetypische Business Ecosystems erarbeitet und analysiert. Dabei wurden zunächst keine Spezifika der (Anwender)Branchen betrachtet. Dies geschah erst später, als durch die Kombination der Business Ecosystems mit Branchenclustern zukünftige »Consumer Ecosystems« identifiziert wurden, für die dann eine spezifische Customer Journey ausgearbeitet wurde.

TECHNISCHE HOCHSCHULE OSTWESTFALEN-LIPPE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS

Die Zukunft des Handballs

Wie entwickelt sich der Handball in Deutschland? Wie sieht es beim aktiven Handballsport aus? Wie verhält es sich im professionellen Bereich, der HBL und dem Nationalteam? Und wie steht es um die Handballclubs? Gemeinsam mit Masterstudierenden der TH OWL in Lemgo und dem TBV Lemgo Lippe näherten sich Miriam Beine, Christian Michl und Dr. Alexander Fink im Seminar »Strategisches Management« an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL) diesen Fragen.

Seit fast zehn Jahren entwickeln ScMI'ler gemeinsam mit Studierenden der TH OWL im Modul »Strategic Management« Szenarien – meistens in Zusammenarbeit mit konkreten Projektpartnern wie Evonik, Phoenix Contact oder Vulkan. Aber noch nie hatte der Projektpartner eine so kurze Anreise, denn der TBV Lemgo Lippe spielt normalerweise direkt nebenan in der Phoenix Contact-Arena in Lemgo. Jedoch konnten die »Future School« in diesem Jahr gar nicht auf dem Campus in Lemgo stattfinden – aufgrund der Corona-Lage wurden die Szenarien »remote« entwickelt.

In Online-Seminaren und intensiven Arbeitsphasen durchliefen die Studierenden die vier Schritte der Szenario-Entwicklung. Am Anfang stand die Suche nach den Einflussfaktoren: von der Handball Bundesliga über Jugendentwicklung bis hin zu Freizeitverhalten in der Gesellschaft wurden 49 Einflussfaktoren gesammelt. Danach wurden gemeinsam für 19 Schlüsselfaktoren denkbare Zukunftsprojektionen entwickelt. Heraus kamen sechs spannende Zukunftsbilder, die von den Studierenden in einer unterhaltsamen und abwechslungsreichen Abschlusspräsentation vorgestellt wurden – unterstützt durch kreative Formate wie eine Zukunftszeitung (rechts).

In der Zukunftslandkarte gibt es positive Welten, wie das Szenario 2 mit dem Titel »Handball als Trendsport«, wo junge Leute in Deutschland wieder vermehrt aktiv Handball spielen und insbesondere durch neue Vermarktungskonzepte gesteigertes Interesse am traditionellen Handballsport entwickelt wird. Das Szenario 3 geht sogar noch einen Schritt weiter. Hier bündeln dominante Profi-Vereine, verstärkt aus urbanen Zentren, die Macht und steuern die Entwicklung im deutschen Handball.

Im Gegensatz dazu steht das Szenario 4 »Entertainment pur – Große Handball-Show«, wo die national und international populäre HBL durch Metropol-Clubs an Bedeutung gewinnt und vor ausverkauften Hallen und bei hohen Einschaltquoten spielt. Aber auch eine »düstere« Zukunft ist vorstellbar, welche im Szenario 6 »Handball driftet in die Bedeutungslosigkeit« abgebildet wird. Der Nachwuchs bleibt in diesem Szenario aus, neue Trendsportarten und digitale Sporterlebnisse dominieren die Sportlandschaft.

In welche Richtung entwickelt sich nun der Handball in Deutschland? Und welche Tendenzen sind schon heute erkennbar? Um diese Fragen zu beantworten ist eine detaillierte Bewertung auf Basis der Schlüsselfaktoren aktuell in Arbeit.

Neben dem neuen Online-Format gab es im Wintersemester 2020/21 auch eine zweite Premiere. Die »Future School« wurde erstmals von Prof. Sven Tackenberg betreut. Er hat im Herbst den Staffelstab von Prof. Winfried Jungkind übernommen, der sich in den vielen Jahren intensiv um diese Veranstaltung gekümmert hat. Beiden Hochschullehrern gilt unser herzliches Dankeschön – ebenso wie den interessierten und engagierten Studierenden sowie unserem Praxispartner, dem TBV Lemgo Lippe!

Der TBV Lemgo Lippe spielt seit der Saison 1983/84 in der Handballbundesliga und ist nach dem THW Kiel der Verein mit der längsten ununterbrochenen Zugehörigkeit zur ersten Liga. Im Laufe derfolgenden Jahre gelangen dem lippischen Bundesligisten zahlreiche Titelgewinne, er wurde zweimal Deutscher Meister, gewann ebenso oft den DHB-Pokal, holte sich den Europapokal der Pokalsieger sowie zweimal den EHF-Pokal.

Zahlreiche TBV-Spieler wurden 2007 Weltmeister mit der deutschen Nationalmannschaft, u.a. Rechtsaußen Florian Kehrmann, der 15 Jahre als Spieler für den TBV aktiv war und seit Dezember 2014 Cheftrainer in Lemgo ist.

Als Verein mit langer Tradition legt der TBV Lemgo Lippe großen Wert auf die Jugendarbeit und entwickelt in seinem Nachwuchsleistungszentrum junge Spieler bis hin zur Bundesliga und fördert siedabei nicht nur sportlich, sondern auch in Bezug auf Schule, Ausbildung oder Studium. Bodenständigkeit und wirtschaftlich vernünftiges Handeln sind die Maximen des TBV, der damit auch lippische Werte verkörpert.

Dass diese Lipper nicht so stur sind, wie ihnen oft nachgesagt wird, ist bei den Heimspielen des TBV in der Phoenix Contact-Arena eindrücklich zu erleben, wenn bis zu 5000 Zuschauer die Hallein einen wahren Hexenkessel verwandeln und ihre Mannschaft in Blau-Weiß als »8. Mann« lautstark unterstützt und antreibt. ***http://www.tbv-lemgo-lippe.de***

Freie Universität Berlin

Die Zukunft des Gesundheitswesens in Deutschland nach der Corona-Pandemie

In Corona-Zeiten zeigt sich, wie wichtig ein funktionsfähiger und leistungsstarker Gesundheitssektor ist. Welche Lehren aber könnten nach der Pandemie für die Gestaltung gezogen werden? Dieser Frage gingen die Studierenden der FU-Berlin anhand eines Fallbeispiels von MSD nach.

Auch 2020 führten Jens-Peter Kuhle und Dr. Alexander Fink wieder das Praxis-Seminar zum Thema Szenario-Technik am Masterstudiengang Zukunftsforschung der Freien Universität Berlin durch. Unterstützt wurde das 2020er-Seminar von MSD, einem forschenden Pharmaunternehmen, das gemessen am Umsatz zu den fünf größten Gesundheitsunternehmen weltweit gehört. In den USA und Kanada kennt man MSD unter dem Namen Merck & Co. MSD erforscht und produziert Impfstoffe und Arzneimittel u.a. in den Bereichen Onkologie, Infektionskrankheiten, Reserveantibiotika, Kardiovaskuläre Krankheitenund Diabetes.

Die Kooperation mit MSD ermöglichte es, das Seminar für die Studierenden sehr praxisnah zu gestalten. Denn als fiktiver Auftraggeber eines Forschungsprojektes stellte MSD der Arbeitsgruppe die Aufgabe, Szenarien zur »Zukunft des Gesundheitswesens in Deutschland nach der Corona-Pandemie« zu erarbeiten. Diese gleichermaßen inhaltlich spannende wie herausfordernde Themenstellung und die Möglichkeit die Ergebnisse im Unternehmenskontext zu präsentieren, stellte sich als großer Motivationsfaktor heraus.

Eine zunächst weniger erfreuliche Veränderung, ergab sich als Folge der Corona-Pandemie. Während in den Vorjahren das Seminar als Präsenzveranstaltung gehalten wurde, mussten 2020 neue Online-Wege beschritten werden. Entsprechend wurde die Lehrveranstaltung in eine Reihe kürzerer Online-Sessions aufgeteilt, die durch eigenständige Arbeiten in studentischen Kleingruppen angereichert wurden.

Der Scenario-Manager der ScMI AG ermöglichte dabei, alle Inhalte zentral zu bündeln und zu einer gemeinsamen Zukunftslandkarte zu führen. Als Ergebnis liegt eine Landkarte zur Zukunft des Gesundheitswesens vor, die sich vor allem anhand von fünf Dimensionen unterscheiden. So sind die auf der rechten Seite liegenden Szenarien von einer als hoch empfundenen Leistungsgerechtigkeit des Gesundheitssystems geprägt, verbunden mit stärkeren Rolle staatlicher Behandlungsinstitutionen. Die drei unten verzeichneten Zukunftsbilder weisen zudem eine hohe Krisenfestigkeit auf, die mit starken, ressourcenintensiven Strukturen verbunden ist. Bei den Szenarien reicht die Spannweite von revolutionären Bildern, die ein Aussterben von Krankheiten durch enorme Investitionen in neue Präventions- und Behandlungsmethoden sehen, bis hin zu eher pessimistischen Perspektiven, die den Rückbau des Gesundheitssektors aufgrund corona-bedingter Finanzlöcher erwarten.

MSD

Trotz der Corona-bedingten Online-Formate zogen alle Beteiligten nach Abschluss der Veranstaltungsreihe ein positives Fazit. So gestaltete sich die inhaltliche Zusammenarbeit mit den Studierenden sehr fruchtbar und effizient. Im Rahmen der Lehrveranstaltungen musste die Methodik nicht allein theoretisch gezeigt, sondern konnte an einem konkreten Beispiel veranschaulicht werden. Inhaltliche Arbeiten wurden auf studentische Teilgruppen verteilt und die Ergebnisse in den Online-Meetings gemeinsam reflektiert und weiterentwickelt.

Die Dokumentation des Szenarioprozesses steht auf der Homepage der FU-Berlin zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Masterstudiengang Zukunftsforschung

Der inter- und transdisziplinäre Masterstudiengang vermittelt seit 2010 u.a. Grundlagen und Methoden zur Erforschung, Konstruktion und Reflexion von Zukunftsvorstellungen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Als weiterbildender Studiengang ist er offen für Teilnehmer/-innen mit einem ersten qualifizierten Hochschulabschluss und baut neben den wissenschaftlichen auf den berufspraktischen Vorerfahrungen der Teilnehmenden auf. Als Lehrende stehen neben Professoren/innen und Mitarbeitenden unterschiedlicher Fachbereiche der Freien Universität ein Pool von qualifizierten Personen aus verschiedenen anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen sowie Unternehmen und Beratungseinrichtungen zur Verfügung. Die ScMI AG unterstützt den Studiengang im Rahmen des Seminars Szenariotechnik. Außerdem nutzen die Studierenden im Rahmen ihrer Arbeiten das ScMI-Softwaresystem ScenarioManager.

Der Fernsehsender Phoenix berichtete 2019 in seiner Themenwoche Zukunft über das Szenariotechnik-Seminar an der FU-Berlin. Die Sendung sowie das ausführliche Interview mit Dr. Alexander Fink sind auf YouTube verfügbar.

ScMI Szenario-Software

Verstärkte Nutzung der Software Scenario-Manager in Forschung und Lehre

Auch 2020 konnte die ScMI AG weitere Lehrstühle vom Einsatz ihres Software-Tools Scenario-Manager überzeugen. Dieser wird mit Abschluss des letzten Geschäftsjahres nun von knapp 20 verschiedenen Hochschulen und Forschungseinrichtungen eingesetzt, darunter das Heinz Nixdorf Institut, Fraunhofer, RAND Europe und The University of Hong Kong. Schwerpunkt ist insbesondere die studentische Ausbildung. Gleichzeitig wächst das Interesse an der Szenario-Entwicklung im Kontext der Forschung. Neben Projekt-Vorhaben an der FU-Berlin und der Universität Oldenburg wurden mit Hilfe der Software 2020 fast 10 studentische Abschlussarbeiten erfolgreich realisiert.

ScMI Aktiv

Erfolgreiche Teilnahme am Sparkassen Firmenlauf

Auch von einer Pandemie lassen sich die Läuferinnen und Läufer der ScMI AG nicht stoppen. Nachdem der Osterlauf abgesagt wurde, ergab sich in Form des Sparkassen Firmenlaufes eine neue Gelegenheit, sich mit Spaß und dem nötigen Biss sportlich zu messen. Hierbei wurden die gelaufenen Kilometer online getrackt – sowohl die zurückgelegte Distanz als auch die Schnelligkeit der Läufe zählte und führte zu einem Ranking unter den Unternehmen. Die ScMI AG konnte zeigen, dass sie nicht nur wirtschaftlich die Nase stets vorne hat: Mit dem zweiten Platz ließen wir einige Unternehmen hinter uns und konnten mit dem erlaufenen Preisgeld mehrere in Paderborn ansässige Sportvereine unterstützen.

PS: Gegen den Laufladen Endspurt auf Platz 1 haben wir uns gerne geschlagen gegeben...

Vortrag auf der IIeX Europe in Amsterdam

Wie BMW Motorrad die Zukunft des globalen Motorrad-Marktes erkundet

Am 25. und 26. Februar 2020 fand in Amsterdam die IIeX Europe statt. Im stimmungsvollen Beurs van Berlage, im Herzen von Amsterdam fanden sich zahlreiche internationale Gäste zusammen, um aktuelle Themen der Marktforschung zu diskutieren. Mit dabei war Jens-Peter Kuhle, der gemeinsam mit Sonja Strohal von BMW Motorrad eine Vortra zum Thema »How BMW Motorrad is exploring the future of the global motorcycle market« hielt. Weitere Informationen gibt es auch in einem ScMI Working Paper.

ScMI für Paderborn

Unterstützung von Libori.Digital

Paderborn ohne das Libori-Fest? Undenkbar! Und auch von einer Pandemie lässt sich die westfälische Freude an einem der größten Volksfeste Deutschlands (4 Mio. Besucher!) nicht bremsen. So war es auch für die ScMI AG keine Frage, sich für die Aktion Libori.Digital mit dem Kauf von Unterstützer-Tickets einzusetzen. Die Erlöse kamen den Künstlerinnen und Künstlern zugute, die ihre Auftritte von der Bühne am Paderborner Rathausplatz in die Sphären des Internets verlegten. Für Krisenzeiten eine gute Überbrückung, wurde doch so einiges vom besonderen kulturellen Flairs von Libori bewahrt. Nichtsdestrotz freuen wir von der ScMI AG uns bereits heute geschlossen darauf, nach einem Überwinden der Pandemie zu einem kühlen Getränk auf dem Kamp und einer leckeren Speise auf der Europa-Plaza zusammenzukommen.

Themenflyer

Anwendungskompetenz in Zukunft-, Strategie, Innovations- und Changeprozessen

Mit der Entwicklung von Szenarien ist ein erfolgreicher Strategie-, Innovations- oder Changeprozess keinesfalls abgeschlossen – denn jetzt beginn die Interpretation und Anwendung der verschiedenen Zukunftsbilder. Dabei gibt es sehr unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten, bei denen man häufig auch die Art des Szenarioprozesses individuell gestaltet.

Um neben der Methodenkompetenz auch die vielfältige Erfahrung in diesen Anwendungsfeldern zu verdeutlichen, wurden im Frühjahr acht neue Themenflyer erarbeitet. Im Mittelpunkt stehen darin die konkreten Anwendungsmöglichkeiten. Anhand von Beispielen aus der Praxis wird gezeigt, wie ein Szenarioprozess aussehen kann, was das Ergebnis ist und wie die Ein- und Anbindung an organisationseigene Zielsysteme erfolgen kann.

Die Themenflyer liegen bereits als hochwertige Druckversion vor und können so insbesondere auf Messen eingesetzt werden. Aber auch online sind die Informationen auf der ScMI-Homepage verfügbar.

Impressum

Herausgeber:
ScMI Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 (5251) 150-570
Email: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

Redaktion:
Dr. Alexander Fink

Februar 2021

Bildquellen:
Adobe Stock: fotoliaxrender (S.4, S. 14), senoldo (S. 8), shane (S. 12) martina87 (S. 14-15), sdecoret (S. 18), babaroga (S. 20-21), PHOTOMORPHIC PTE. LTD. (S. 22), VanBerkel.studio (S. 24), by-studio (S. 26), www.pelzinger.de // picoStudio (S.28), viperagp (S. 30-31), Robert Kneschke (S.32-33); ZIELBILDNER (S.5-7)

Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570
Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579
E-Mail: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de