ScMI

Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Jahresbericht 2021

Inhalt

Vorwort ..... Seite 3

POST-CORONA UND NEW GLOBAL

New-Global-Szenarien –
In welcher Welt werden wir leben? ..... Seite 4

China, Deutschland und die Zukunft:
Bei uns steht halt der tägliche kleine
Kleckererfolg im Mittelpunkt –
Interview mit Frank Sieren ..... Seite 9

The Ländkarte der Zukunft ..... Seite 14

Deutschland 2030:
Corona und die Zukunft..... Seite 16

SZENARIEN UND THEMEN

Stationäre Brennstoffzellen:
Energieeffizient und klimafreundlich
in die Zukunft..... Seite 18

Zukunft ist mehr als Glaubenssache:
Szenarien auf dem Diözesanen Weg 2030+ ..... Seite 21

Wie das Gewandhaus zu Leipzig seine
Zukunft vorausdenkt ..... Seite 24

Disruptionsszenarien in der
Ernährungswirtschaft ..... Seite 28

Unsere Arbeitswelt von morgen..... Seite 30

Die Zukunft des Städtetourismus in Bayern ..... Seite 32

Health Data Scenarios ..... Seite 34

METHODEN, IDEEN UND PROJEKTE

Zusammenhänge erkennen:
Eine Politik-Landkarte für Deutschland ..... Seite 36

Trendlandschaften:
Szenarien funktionieren auch im Singular..... Seite 38

Sinjas kosmopolitische Zeit bei der ScMI:
Jeden Tag ein neuer Hintergrund ..... Seite 41

TH OWL / SMA Solar:
Home 2030plus – Die Zukunft des Marktes
für private Photovoltaik-Lösungen ..... Seite 42

FU Berlin / RED NOSES CLOWNDOCTORS:
Die zukünftige Rolle des Humors für
Gesundheit und Krisenbewältigung ..... Seite 44

ScMI-Nachrichten..... Seite 46

Impressum..... Seite 47

Den gesamten Jahresbericht
2021 als PDF-Dokument
erhalten Sie hier:

Vorwort:

Schon Victor Hugo wusste, dass die Zukunft viele Namen hat. Für die Schwachen sei sie das Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte – und für die Tapferen sei sie die Chance. Heute verschwimmen diese Grenzen, und wir müssen die Chancen in einer zumindest ungewissen Zukunft suchen. Unbekannt bleibt die Zukunft nur für Diejenigen, die sich vor der Ungewissheit fürchten. Oder anders gesagt: Wer das Szenario-Management™ nutzt, der schließt mindestens Bekanntschaft mit den möglichen Zukünften – und daraus entwickelt sich dann halt manchmal auch eine Freundscshaft mit dem Morgen.

Wir freuen uns, Sie auch dieses Jahr auf eine Reise zu den Zukunftsthemen des Jahres 2021 einladen zu können. Und was für ein Jahr es war – man könnte sagen »Same but Different«. Schließlich wurden unser tägliches Leben und Wirtschaften weiterhin durch die Corona-Pandemie geprägt. Auch bei uns musste auf diese Gegebenheiten eingegangen und neue, innovative Wege zur Arbeitsgestaltung und Kundenkommunikation gesucht werden. Andererseits war 2021 auch das Jahr großer Wechsel und Aufbrüche. Politische Umschwünge prägten dieses Jahr ebenso deutlich wie erschreckende Naturkatastrophen und globale Spannungen. Umso lauter ertönt die Frage danach, in was für einer Welt wir leben möchten. Die ScMI AG ist dieser Frage nachgegangen: Mit unserem »New Global«-Prozess haben wir Expertinnen und Experten aus der ganzen Welt vereint und uns den großen Herausforderungen und Chancen der globalen Welt von morgen zugewandt.

Neben den vielen Umbrüchen hat es uns aber auch gefreut, viele erfolgreiche Projekte aus dem Jahr 2020 fortsetzen zu können. So haben wir uns weiterhin mit der Ernährungswelt der Zukunft auseinandergesetzt, mit der zukünftigen Arbeitswelt sowie dem Tourismus in Bayern. Dieses fortgehende Vertrauen unser Kundinnen und Kunden ist für uns ein großes Geschenk und nicht zuletzt Motor, engagiert in das Jahr 2022 zu starten – voller Hoffnung, unsere und Ihre Zukunft gut zu gestalten.

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

New-Global-Szenarien

In welcher Welt werden wir leben?

Wir kennen und diskutieren das »New Normal« – die Veränderungen unseres Alltags nach der Corona-Pandemie. Wie aber werden Weltwirtschaft und Globalisierung in der Post-Corona-Zeit aussehen? Wie stark wird der Aufstieg Chinas die Welt verändern, und welche Rolle könnte Europa in der neuen Weltordnung spielen? Welche neuen globalen Konflikte könnten dabei entstehen? Kurzum: Wie könnte ein »New Global« aussehen? Diese große Frage stand im Mittelpunkt des bisher größten Szenarioprozesses, den die ScMI durchgeführt hat: 250 ExpertInnen aus 62 Ländern waren an der Entwicklung und Bewertung der Szenarien beteiligt.

Die Corona-Pandemie ist ein Einschnitt, nicht nur für einzelne Menschen, Unternehmen und Länder, sondern auch für deren globales Zusammenwirken. Während die weltweite Mobilität dramatisch zurückging, wurden zahlreiche neue, virtuelle Austauschformate etabliert. Einseitig auf Kosteneffizienz ausgerichtete Lieferketten gerieten unter Druck, Produktionsprozesse wurden wieder regionaler gestaltet – Resilienz gilt vielerorts als neues Zauberwort. Und während manche Länder des globalen Südens glimpflich durch die Pandemie gekommen sind, erlebte »der Westen« besonders starke Verwerfungen.

So zeichnen sich im Windschatten des Corona-Managements Veränderungen ab – teilweise längst bekannte Trends und teilweise neue Strukturbrüche: Wird China gestärkt in die Zwanziger Jahre starten? Wie wird sich die Rivalität mit den USA und die Beziehung zum Westen verändern? Welche Rolle spielen Mächte wie Russland, Indien – oder auch die Europäische Union? Wird sich die Globalisierung fortsetzen, wird sie transformiert werden – oder kommt es zu einer Deglobalisierung? Welche Rolle werden Klimawandel, Digitalisierung und globale Ungleichgewichte spielen? Dies sind nur einige der drängenden Fragen, auf die es allerdings keine eindeutigen Antworten gibt. Mehr noch als bisher ist die Zukunft unserer Welt nicht nur komplex, sondern höchst ungewiss.

Daher gibt es darum, basierend auf den 2020 erarbeiteten Post-Corona-Szenarien, einen vertieften Blick ins globale Umfeld werfen. Dazu wurden Einflussfaktoren vernetzt und verdichtet (siehe unten), mögliche Entwicklungen vorausgedacht und zu Szenarien verknüpft – und es wurde eine auf 10 Kernfragen aufsetzende Szenario-Bewertung durchgeführt.

> ***»Wir sind überrascht und begeistert, wie groß der Kreis innerhalb kurzer Zeit geworden ist, und wie viel globale Expertise gewonnen wurde.«***

Um die verschiedenen Perspektiven auf Weltwirtschaft und Weltpolitik einzufangen, wurde das Post-Corona-Szenarioteam nochmal aktiv erweitert. So war es möglich, dass am Ende mehr als 200 ExpertInnen aus mehr als 60 Ländern an den Szenarien und ihrer Bewertung mitgearbeitet haben.

Die Landkarte der Zukunft

Im Rahmen des offenen Prozesses zur Szenario-Entwicklung wurden in vier Online-Workshops die zentralen globalen Treiber identifiziert, mögliche Entwicklungen vorausgedacht und zu acht New-Global-Szenarien verknüpft. Die dazugehörige »Landkarte der Zukunft« besteht aus zwei Kernachsen, die so etwas wie die Himmelsrichtungen im Zukunfts-Orbit sind:

Auf der linken Seite der Landkarte verbleibt das globale Machtzentrum bei den USA und den westlichen Staaten, die weiterhin politisch, militärisch und wirtschaftlich dominieren und deren universelles Wertesystem global prägend ist. Auf der rechten Seite kommt es zu einer signifikanten Verlagerung der Macht nach Asien. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Digitalisierung.

Im oberen Teil der Landkarte finden sich die Szenarien mit ausgeprägter multilateraler Kooperation. Dies geht einher mit einer wirtschaftlichen und politischen Stärkung des globalen Südens, d.h. vor allem von Ländern in Afrika, Lateinamerika und Teilen Asiens. Außerdem ist diese Entwicklung die Voraussetzung für eine erfolgreiche Klimapolitik und ein allgemein gestiegenes subjektives Wohlbefinden. Dementsprechend befinden sich im unteren Teil der Landkarte Szenarien mit einer ausgeprägten strategischen Rivalität zwischen den USA und einem sich kaum öffnenden China – verbunden mit globalen politischen und technologischen Konflikten sowie einer starken globalen Migration. Die Szenarien 1 und 5 beschreiben als dritte Gruppe zwei Möglichkeiten einer stärker unipolaren oder zumindest von einer Nation dominierten Weltordnung. Dabei ist erkennbar, dass beide unipolaren Szenarien trotz ihrer Unterschiedlichkeit jeweils mit geringeren Handlungsspielräumen von Mittelmächten, Europa und dem globalen Süden zusammengehen. Außerdem werden strukturelle Veränderungen bei der Klimapolitik, dem Finanzsystem oder den Konsum- und Ernährungsgewohnheiten eher behindert.

Die dritte Kerndimension thematisiert die Frage, inwieweit nicht-staatliche Akteure an politischem Einfluss gewinnen. Dies geschieht vor allem in den Szenarien 2 und 8 – verbunden mit Regionalisierung und Dezentralisierung. Eine besondere Rolle kommt in diesen Szenarien den globalen Plattformen und digitalen Ecosystemen zu, die im Szenario 2 eher positiv und im Szenario 8 eher kritisch gesehen werden.

Geopolitics / Global security

1. Global co-operation / supranational institutions
2. Competition of political systems
3. Military / armed conflicts
4. Global migration / refugees
5. Non-governmental organizations
6. Cyber security / cyber crime
7. Climate policies
8. Weapon systems and defense industry

Global society

9. Value systems / Individualism and collectivism
10. Human rights
11. Social balance / Well-being
12. World population / Demographic changes
13. Cultural / societal globalization
14. Urbanization / Mega cities
15. Global public and media
16. Education levels

Global economy

17. Global economic development / growth
18. Global middle class
19. Workforce mobility
20. Globalization / World trade / Global supply chains
21. Global financial system / markets
22. Global inequality
23. Global infrastructure development
24. Company structures, values and strategies
25. Global manufacturing processes / Industrialization
26. Consumption patterns / Resource efficiency

Technology

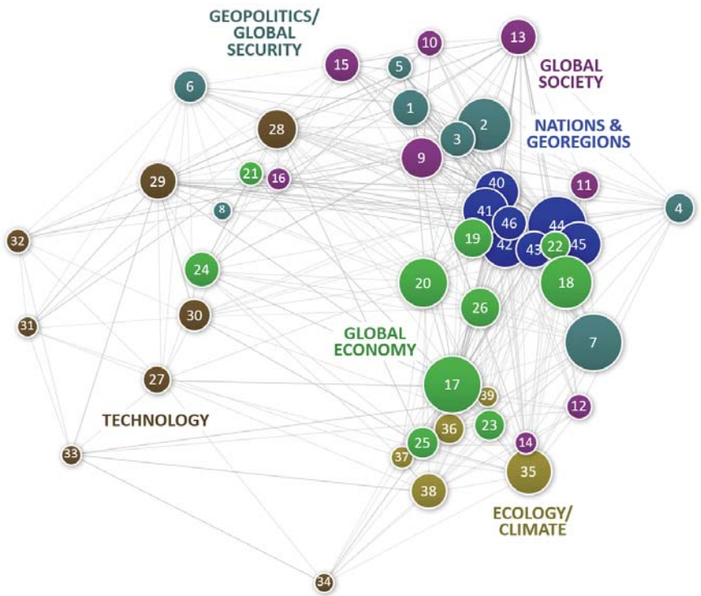
27. Global technological development
28. Internet, data protection and net policies
29. Big Techs / Power and role of global digital platforms
30. Digitization, Internet of Things, Smart Devices
31. AI, XR and Quantum computing
32. Human-machine-interaction
33. Biotechnology
34. Green technologies

Ecology / Climate

35. Global environmental situation / climate change
36. Energy resources and systems
37. Raw materials / Efficiency and circular economy
38. Land, agriculture and food
39. Pandemics and health issues

Nations, Georegions, Alliances

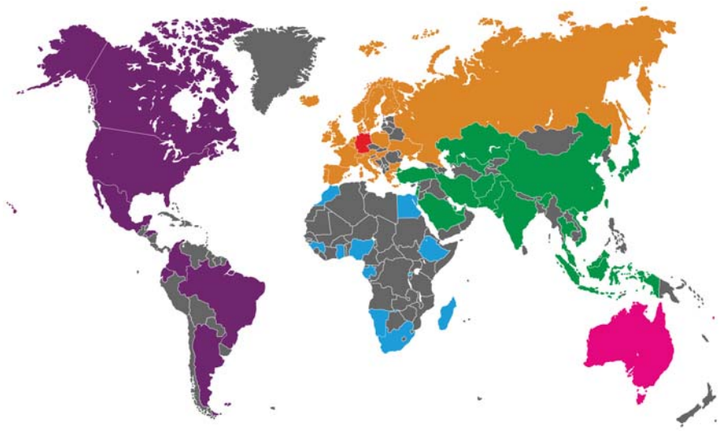
40. European Union / Europe
41. USA
42. China
43. India
44. Asianization / Power Shift
45. Developing countries
46. Russia

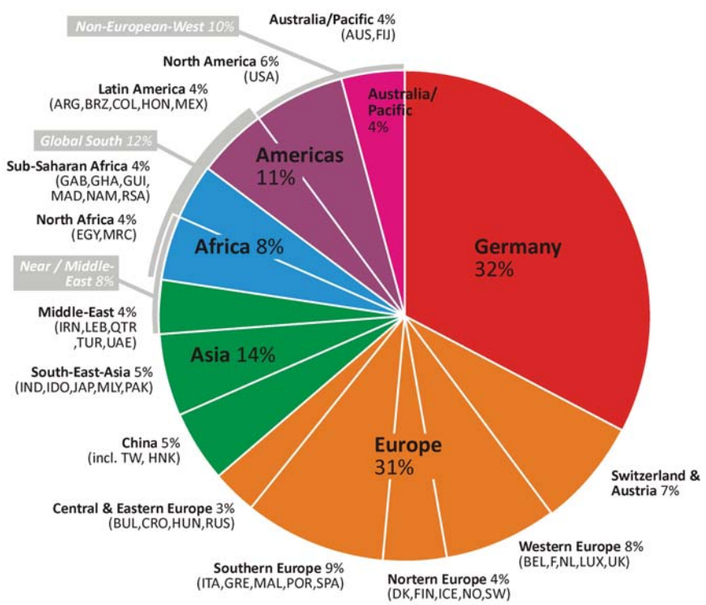


Ein globaler Szenarioprozess

Wenn die Corona-Pandemie auch gute Seiten hatte, dann zumindest, dass die Zusammenarbeit in globalen Teams noch mehr zur Normalität geworden ist. Seit ihrer Gründung hat die ScMI AG Szenarioprozesse in vielen Ländern begleitet, doch das gestiegene Vertrauen in virtuelle Prozesse hat nun dafür gesorgt, dass nicht immer eine aufwendige Reise notwendig ist. So konnten 2020 in einem Projekt die ursprüngliche für China und die USA geplanten Szenario-Workshops gut in Online-Formaten durchgeführt werden – trotz Corona.

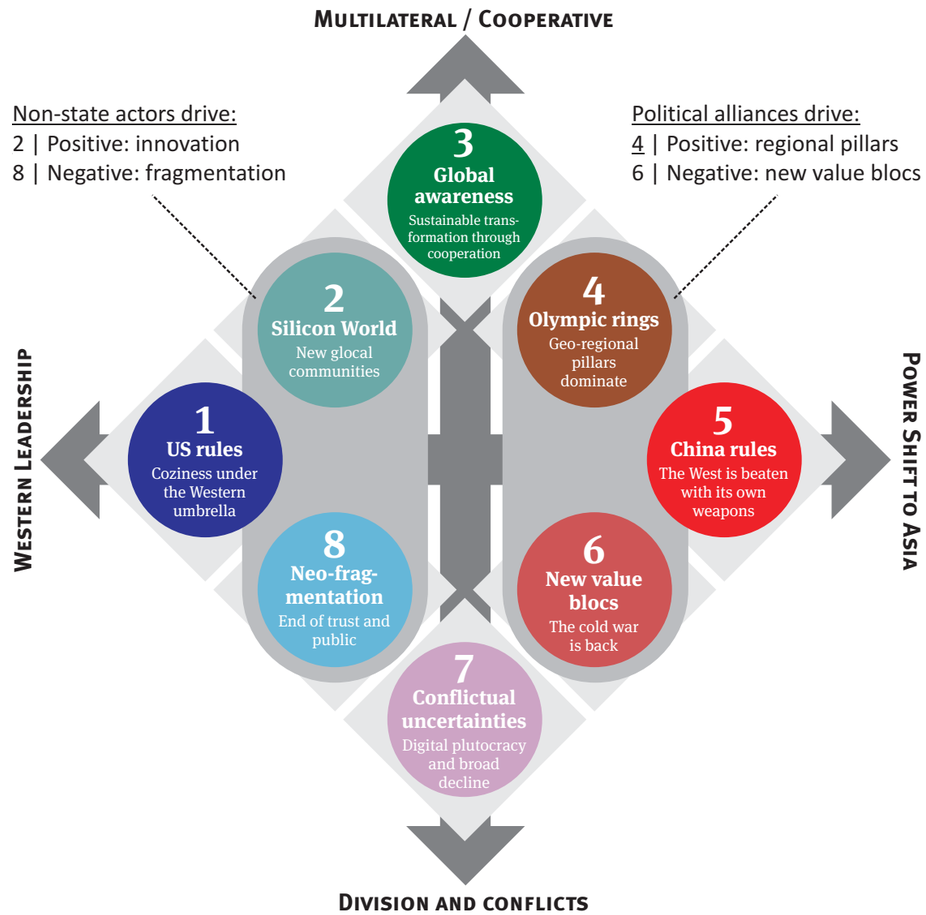
Im Jahr 2021 haben wir die neuen Möglichkeiten zum Anlass genommen, mit den New Global-Szenarien einen wirklich globalen Szenarioprozess anzustoßen. Auch wenn die Teilnehmer aus Deutschland noch immer überrepräsentiert waren, so haben sich am Ende mehr als 200 ExpertInnen aus etwa 60 Ländern und allen Kontinenten an der Entwicklung und Bewertung der Szenarien beteiligt. Diesen auch für uns inspirierenden Dialog wollen wir in der Zukunft unbedingt fortsetzen.





Ein Auszug aus der Teilnehmerliste:

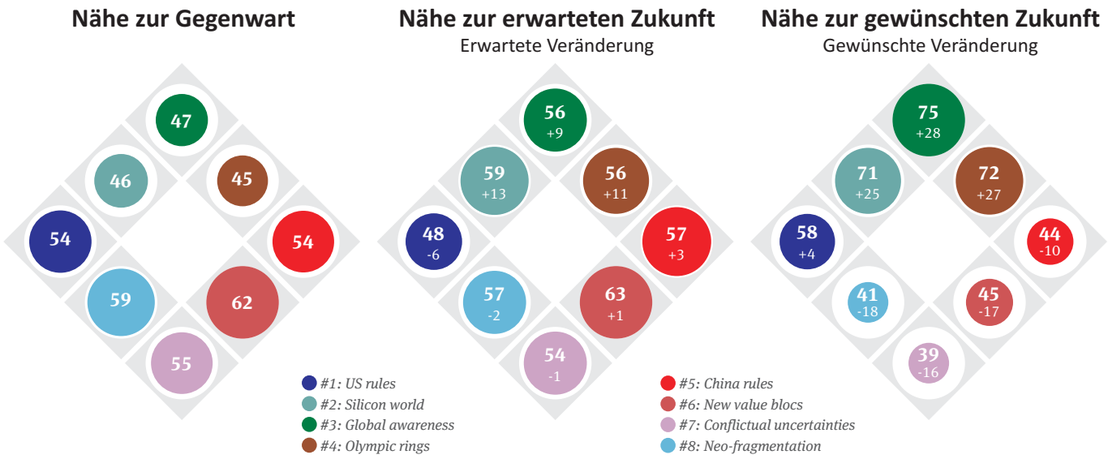
- Matthias **Altendorf**, CEO Endress+Hauser Group, Schweiz
- Sobia **Anwer**, Iqra University, Pakistan
- Michael **Beckmann**, Vice President DSB, Dänemark
- Bo Benemann **Bischoff**, Bischoff Advisory, Ungarn
- Claudia **Bock-Valotta**, former VP Finance and Administration- Inter-american Development Bank, Washington D.C., USA
- Jim **Burke**, DeepDive Foresight, USA
- Jun **Cai**, Director of Design Management Research Lab, Tsinghua University, China
- Ashley **Crasto**, Vice President of Sales, Nimblecuying.com, Bengaluru, Indien
- Akua Sena **Dansua**, Former Minister of State, Ghana
- Jean Luc **Fallou**, CEO Trust Management Advisors, Frankreich
- Prof. Sveinn Vidar **Gudmundsson**, University of Reykavik, Island
- Viknapergash **Guraiah**, Malaysia Institute For Supply Chain Innovation
- Josef **Hargrave**, Director and Global Foresight Leader at Arup, U.K.
- Dagobert **Hartmann**, China Insights
- Matthias **Hohensee**, Bürochef Silicon Valley der WirtschaftsWoche, USA
- Till **Huenke von Podewils**, International internal Auditor, Lidl Stiftung
- Emre **Kinay**, Director Mubea Automotive China
- George **Kubik**, Anticipatory Futures Group LLC, USA
- Xiaoyan **Liu**, National Graduate Institute for Policy Studies, Japan
- Professor Muhammad Sanusi **Magaji**, Entrepreneurship and SMEs Research Institute, Nigeria
- Jorge Alberto **Munoz**, Central American Bank for Economic Integration (CABEI), Honduras
- Ute Hélène **von Reibnitz**, SCENARIOS + VISION, Vence/Frankreich
- Colin **Russo**, Engaging Futures, Australia
- Karl H. **Schreiner**, Ehem. Director der Führungsakademie der Bundeswehr
- Anton **Hofland** und Petra **Schruth**, 2024sight, Österreich
- Ajmal **Shams**, Former Deputy Minister of Housing and Urban Development / President Afghanistan Social Democratic Pary
- Dr. Tom **Sommerlatte**, Osirim MIC
- Rusty **Tunnard**, Tufts University, USA
- Jenifer Sunrise **Winter**, University of Hawaii at Manoa, USA



Acht New-Global-Szenarien

Die Analyse dieser sowie weiterer Kerndimensionen ergibt acht Szenarien, die sich gut voneinander abgrenzen lassen:

- **US rules** – Bequemlichkeit unter dem westlichen Schirm. Dieses Szenario 1 tritt ein, wenn die Vereinigten Staaten ihre Führungsrolle in der Welt weiterhin oder wieder aktiv wahrnehmen.
- **Silicon World** – Neue glokale Gemeinschaften. Dieses Szenario 2 tritt ein, wenn globale Tech-Unternehmen mit einem hohen Maß an sozialer Verantwortung weitaus mehr Vertrauen genießen als traditionelle, politische Akteure.
- **Global awareness** – Nachhaltige Transformation durch Kooperation. Dieses Szenario 3 tritt ein, wenn das globale Bewusstsein so ausgeprägt ist, dass praktisch alle großen Nationen kooperieren und vor allem eine planetarische Klimapolitik etablieren.
- **Olympic rings** – Georegionale Säulen dominieren. Dieses Szenario 4 tritt ein, wenn die Welt in mehrere Einflusssphären aufgeteilt ist, die sich durch jeweils spezifische Problemlösungsansätze auszeichnen, die aber gleichzeitig auch voneinander lernen.
- **China rules** – Der Westen wird mit seinen eigenen Waffen geschlagen. Dieses Szenario 5 tritt ein, wenn China zur eindeutig führenden Weltmacht wird, deren Führungsrolle in Politik und Wirtschaft weitgehend akzeptiert ist.
- **New value blocs** – Der Kalte Krieg ist zurück. Dieses Szenario 6 tritt ein, wenn zwei Blöcke und Systeme, der westlich-demokratische und der chinesisch-autoritäre, zunehmend in Konflikt zueinander geraten. Dabei sind selbst große Mächte die Russland oder die EU gezwungen, sich im Systemwettbewerb zu positionieren.
- **Conflictual uncertainties** – Digitale Plutokratie und breiter Niedergang. Dieses Szenario 7 tritt ein, wenn kaum noch eine globale Kooperation möglich ist und sich Staaten und Gruppen immer wieder in Konflikten verschiedenster Art gegenüberstehen (während eine kleine globale Elite diese Konflikte zu vermeiden weiß).
- **Neo-Fragmentation** – Ende des Vertrauens und der Öffentlichkeit. Dieses Szenario 8 tritt ein, wenn die Menschen in einer individualisierten Welt das Vertrauen in immer schwächere Nationalstaaten verlieren und der soziale Zusammenhalt erodiert.



Globale Szenario-Bewertung

Eine besondere Herausforderung stellte die Bewertung der Szenarien dar. Sie erfolgte in einer spezifischen Form, bei der zehn Kernfragen identifiziert und in einem Online-Fragebogen thematisiert wurden. Nach einer ersten Bewertungsrunde im Sommer/Herbst 2021 wurde die Bewertung nochmal bis in den Januar 2022 verlängert, so dass insbesondere die nicht-europäische Expertensicht noch einmal verstärkt wurde.

Mit der ersten Frage wird jeweils ermittelt, welche zukünftige Entwicklung schon heute erkennbar ist. Das Ziel ist dabei keine exakte Beschreibung der Gegenwart. Es geht vielmehr darum, den Ausgangspunkt für erwartete oder gewünschte Veränderungen zu ermitteln. Ergebnis ist ein Bild ohne extreme Ausschläge, welches darauf hindeutet, dass heute bereits Elemente aller Szenarien wahrgenommen werden. Die höchste Übereinstimmung mit der Gegenwart beinhaltet das Szenario #6 (»New value blocs«), in dem ein neuer kalter Krieg beschrieben wird. Hinzu kommt noch das Szenario #8 (»Neo-fragmentation«), das vor allem in Asien und Australien als gegenwartsnah angesehen wird. Die besonders von Kooperation und multilateralem Denken geprägten Szenarien #2, #3 und #4 weisen demgegenüber die geringste Nähe zur Gegenwart auf. Lediglich in Afrika wird die aktuelle Situation entsprechend positiv gesehen.

Die zweite und aus Sicht von Zukunftsforschern besonders wichtige Frage ist die nach der erwarteten Zukunft im Jahr 2035 (und darüber hinaus). Hier zeigt sich die hohe Ungewissheit bezüglich der globalen Entwicklung daran, dass die Erwartungswerte der acht Szenarien alle in einer engen Spanne liegen. Dabei weist das Szenario #6 (»New value blocs«) – neben dem höchsten Gegenwartswert – auch die höchste Wahrscheinlichkeit auf. Es stellt also ein Kontinuitätsszenario dar. Ebenfalls einen hohen Erwartungswert hat das Szenario #2 (»Silicon World«) – und zwar vor allem in Asien, im Nahen und Mittleren Osten sowie in Osteuropa. Am wenigsten wird für das Jahr 2035 mit dem Eintreten des Szenarios #1 (»US rules«) gerechnet.

Spannend ist ein Blick auf die regionalen Unterschiede. So wird eine stärkere multilaterale Zusammenarbeit vor allem in Asien und im globalen Süden (Afrika und Lateinamerika) erwartet, während die Bewerter aus den USA sowie aus Nord- und Osteuropa stärkere Konflikte erwarten. Interessant ist auch, dass vor allem jüngere Bewerter eine starke Rolle universeller (westlicher) Werte erwarten.

Beim Blick auf die erwartete Veränderung zeigt sich ein insgesamt optimistisches Zukunftsbild, denn die höchsten Zuwächse verzeichnen die von Kooperation und multilateralem Denken geprägten Szenarien #2 (»Silicon Word«), #3 (»Global awareness«) und #4 (»Olympic rings«).

Abschließend wird die Frage untersucht, welche zukünftige Entwicklung persönlich gewünscht wird. Im Gegensatz zur erwarteten Zukunft zeigt sich hier auf der Szenario-Ebene eine eindeutige Präferenz: Je höher das Szenario auf der Landkarte, umso wünschenswerter ist es. Insofern beschreibt das Szenario #3 (»Global awareness«) die präferierteste Zukunft, gefolgt von den Szenarien #2 (»Silicon world«) und #4 (»Olympic rings«). Bei den beiden unipolaren Szenarien besteht eine Tendenz in Richtung des Szenarios #1 (»US rules«), was allerdings mit dem Gewicht der Bewerter aus westlichen Staaten zusammenhängen könnte. Das Szenario #7 (»Conflictual uncertainties«) weist den geringsten Wunschwert auf und kann insofern als das am wenigsten präferierte Szenario angesehen werden. Die gewünschten Veränderungen entsprechen in etwa den beschriebenen Wunschwerten.

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

China, Deutschland und die Zukunft:

Bei uns steht halt der tägliche kleine Kleckererfolg im Mittelpunkt

Was fällt uns ein, wenn wir an China denken? Glitzernde Skylines, gigantische Häfen, aber auch allgegenwärtige Überwachung und neuerdings Säbelrasseln im Südchinesischen Meer. Aber entspricht dieses China-Bild der Realität? Auf welche Themen müssen wir achten, wenn wir die Zukunft Chinas vorausdenken wollen? Und wie realistisch sind die New-Global-Szenarien aus der Sicht *des* deutschen China-Experten? Wir mussten reden. Und hatten Spaß. Mit Frank Sieren.

Alexander Fink: *Wie würden Sie China am Anfang der 2020er-Jahre beschreiben?*

Frank Sieren: Zwei große Strömungen prägen das Land. Auf der einen Seite die zunehmende Öffnung im Bereich der Innovation, Start-ups, naturwissenschaftliche Forschung und im Finanzmarkt. Auf der anderen Seite die zunehmende Kontrolle der Geisteswissenschaften und von Teilen der Zivilgesellschaft – also von Juristen, Journalisten oder Soziologen und den politischen Bewegungen außerhalb der Partei. Dort sind die Spielräume geringer geworden. Dennoch ist China nicht die DDR oder die Sowjetunion. Es herrscht zwar auch nur eine Partei zum Teil mit harter Hand, aber man kann, mal von der Pandemie abgesehen frei ein- und ausreisen. Jeder der will kann über VPN-Kanäle die Zensur umgehen, ohne Strafe fürchten zu müssen, was etwa 30 Prozent der Internetnutzer tun. Die überwiegende Mehrheit der Eliten, die im Ausland studiert haben, kehren nach China zurück, weil die Vorteile des Booms gegenüber den Nachteilen der Überwachung überwiegen.

Alexander Fink: *Man sieht ja, in welchem Umfang sie unternehmerische und kreative Freiheit entfesseln.*

Frank Sieren: Ja, beeindruckend. Aber dennoch sind die Widersprüche extrem. Nirgendwo prallen sie so aufeinander wie in Hongkong. Eine gleichgeschaltete Zivilgesellschaft auf der einen Seite, und auf der anderen Seite der drittgrößte Finanzmarkt der Welt, höchst innovativ. Der funktioniert nur mit freien Informationen, weswegen die größte Zeitung Hongkongs, die South China Morning Post, auch nicht zensiert wird. Andere der Protestbewegung nähere Zeitungen wurden geschlossen.

Hanna Jürgensmeier: *Aber ist nicht die Partei weiter der Dreh- und Angelpunkt?*

Frank Sieren: Ja, aber in einer immer vielschichtigeren Welt. Der 100. Geburtstag der KP-China vergangenes Jahr war kein Feiertag. Den konnte die Partei nicht durchsetzen. Und die Chinesen haben auch nicht mehr die Luft angehalten, als Staats- und Parteichef Xi Jinping seine Rede gehalten hat. An den großen Screens in den Shopping Malls wurde zwar die Luis Vuitton Werbung runtergenommen und Xi abgespielt. Aber es standen eben nicht mehr Hunderte davor und haben zugehört. Die Menschen haben einfach weitergearbeitet. Sie haben eine Art informellen Gesellschaftsvertrag mit der Partei. Sie schafft Wachstum, dafür lassen die Menschen die Partei in Ruhe. Die kann das dann »sozialistische Marktwirtschaft« nennen oder wie auch immer. Egal. Hauptsache der Laden läuft.

Alexander Fink: *Und der Laden läuft ja tatsächlich, wenn man Ihr Buch über die HighTech-Metropole Shenzhen liest. Und man staunt über die technologische Entwicklung.*

Frank Sieren: Wir waren im Westen lange überzeugt, Chinesen können nur kopieren. Im Nachhinein muss man sagen: Welch ein Unsinn! Jahrhundertelang haben sie Großes erfunden. Warum soll das nicht wieder möglich sein, wenn das wirtschaftliche Niveau dazu erreicht ist? Insofern geht China nun den logisch nächsten Schritt auf dem Weg der nachholenden Modernisierung und ist wieder innovativ. Eines ist neu in der langen Geschichte Chinas: Mit Innovation wie 5G oder den E-Auto-Batterien ist man nun erstmals in der Lage, auch globale technologische Standards zu setzen und die Richtung der Entwicklung der Welt mitzubestimmen. Bei 5G hat Huawei nicht nur die einstigen Marktführer Nokia und Ericsson überholt. Die beiden Unternehmen sind inzwischen sogar gezwungen, überwiegend in China zu entwickeln, weil es nur noch dort die Spezialisten dafür gibt.

Hanna Jürgensmeier: *Wie wird denn dieser neue globale Wettbewerb ausgetragen?*

Frank Sieren: Weniger durch Kriege, mehr durch technologischen Wettbewerb. Das Militär als Mittel des zwischenstaatlichen Machtkampfes ist immer weniger erfolgreich in den vergangenen 70 Jahren. Investition und Ertrag stehen auch bei den USA, mit der mächtigsten Armee der Welt, in einem Missverhältnis. Die Befreiung Europas von Hitler hat funktioniert, aber schon der Koreakrieg ging aus wie das Hornberger Schießen. Vietnam, die beiden Irakkriege, Syrien oder Afghanistan, waren sehr teuer und aufwendig. Sie haben aber weder politisch noch wirtschaftlich etwas gebracht. Nun sind die Amerikaner kriegsmüde. Die Chinesen sind noch lange mit ihrem Boom beschäftigt. Daher verlagert sich der Machtkampf in Richtung Technologie und Innovation. Statt ein Land zu erobern, versucht man globale technologische Trends zu setzen wie Peking, oder, so wie Trump und Biden, die Wettbewerber von technologischen Entwicklungen abzuschneiden. Doch Trumps Politik war ein Eigentor.

Alexander Fink: *Er wollte den Wandel aufhalten, und hat das Gegenteil erreicht?*

Frank Sieren: Ja. China holt nun nur schneller auf. Wenn man mit großem Abstand darauf guckt, dann wird offensichtlich, dass sich eine jahrhundertelange Epoche ihrem Ende zuneigt. Mehr als drei Jahrhunderte in denen die westliche weiße – manche sagen auch männliche – Minderheit des Westens die Spielregeln der Mehrheit der Welt bestimmen konnte gehen nun wahrscheinlich für immer zu Ende. Die globale Mehrheit will schon länger selbst bestimmen, wo es lang geht. Doch jetzt erst gibt es mit China ein Land, das die wirtschaftliche und damit auch politische Kraft hat, die Kräfte zu bündeln und die Interessen dieser Mehrheit gegen den Westen durchzusetzen. Das sieht man zum Beispiel an der neuen asiatischen Freihandelszone RCEP, die seit Januar aktiv ist – die größte der Welt. Ein Binnenmarkt mit 30 Prozent des Welt-BIP und 30 Prozent der Bevölkerung. Keine andere Freihandelszone besteht aus so vielen verschiedenen Religionen, unterschiedlichen Landesgrößen, Entwicklungsständen, aber auch verschiedenen politischen Systemen. Hier formiert sich eine Bewegung, die die globalen Machtbalancen neu austariert und eng mit anderen Kontinenten wie Afrika kooperiert. Der Westen muss sich warm anziehen.

Hanna Jürgensmeier: *Vor allem ihr beiden alten weißen Männer!*

Frank Sieren: Weiß ok. Alt naja. (lacht)

Alexander Fink: *Wir haben noch gar nicht über Corona gesprochen.*

Frank Sieren: Die Corona-Krise hat wie ein Beschleuniger dieser Entwicklung gewirkt. China ist mit seiner Null-Covid-Strategie sehr viel schneller aus der Krise gekommen. Fünf Prozent der Bevölkerung werden alternierend für 4 Wochen streng isoliert, damit 95 Prozent normal leben können. China hat den globalen Crashtest viel besser bestanden. Und das gilt für alle asiatischen Länder. In 50 Jahren wird man wahrscheinlich sagen, die Corona Pandemie war der Beginn des asiatischen Jahrhunderts.

Alexander Fink: *Warum ist ihnen das gelungen?*

Frank Sieren: Weil sie technologisch weiter sind: Schon Ende Januar 2020 hatten sie eine funktionierende Corona-App. Weil sie ihre U-Bahnhöfe mit modernen Drohnen desinfiziert haben. Weil Roboter die Infizierten versorgen konnten. Weil das Vertrauen der Menschen in China, Südkorea oder Japan in den Staat größer ist als im Westen. Und vor allem, weil die asiatischen Gesellschaften in der Balance zwischen Individuum und Gemeinschaft stärker in Richtung Gemeinschaft neigen. Asiaten sind eher bereit, sich für einen bestimmten Zeitraum zugunsten der Gemeinschaft zurückzunehmen, um dafür dann wieder mehr Freiheit zu bekommen. Deshalb war es einfacher für Regierungen, schnell zu entscheiden.

Alexander Fink: *Denkt man in China strategischer, als man es im Westen mit seiner sehr vielfältigen Öffentlichkeit tut oder tun kann?*

Frank Sieren: China existiert über 2000 Jahre als Nation, und als Region 400 Jahre. Da denkt man langfristiger. Und absurderweise muss auch die Kommunistische Partei langfristiger denken. Will sie ungewählt an der Macht bleiben, darf sie was die Pros-perität betrifft keine großen Fehler machen, sonst verliert sie das »Mandat des Himmels« wie man in China sagt. Bei uns im Westen steht leider der tägliche kleine Klecker-Erfolg im Mittelpunkt. Man hangelt sich von einem Tag zum nächsten. Diese systemische Schwäche muss man im Westen angehen. Es geht nicht, dass Politiker mal eben sagen: Wir haben jetzt Wahlkampf. Wir reden jetzt besser nicht übers Impfen. Und die neue Regierung, die ja auch die alte ist, tut dann ganz erstaunt, dass wir plötzlich 240.000 Infizierte pro Tag haben.

Alexander Fink: *Das klingt nicht sehr optimistisch.*

Frank Sieren: Wir haben es selbst in der Hand, den Abwärtstrend des Westens zu stoppen. Niemand hindert uns an Reformen. Klar ist aber: China wartet nicht auf uns und hat noch viel Spielraum: Das Pro-Kopf-Einkommen ist erst auf dem Niveau von Rumänien. Sich darauf zu verlassen, dass Peking Fehler macht, ist inzwischen riskant.

Hanna Jürgensmeier: *Was wären solche Fehler?*

Frank Sieren: Ein Fehler wäre zum Beispiel, wenn man es mit den zivilgesellschaftlichen Drangsalierungen übertreibt und die Leute irgendwann sagen: Jetzt reicht's! Das kann durchaus passieren, denn hier wirken die zwei vorhin beschriebenen Bewegungen gegeneinander: die Angst davor, dass man die Kontrolle verliert, parallel zu der Angst, einen Innovationsschub zu verpassen. Der Widerspruch: Die eine Angst schafft Freiheit, das andere ist Unfreiheit. Die Frage ist, wie lange kann Präsident Xi dies aushalten. Ich bin mir sicher, dass sich Peking irgendwann in Richtung Freiheit entscheiden wird, weil es nur mit kurzen Zügeln kein Wachstum gibt. Die Frage ist nur: Wann? Wenn man sieht, wie lange Deutschland gebraucht hat, um eine funktionierende Demokratie zu werden, lange nach Frankreich und England, dann bekommt man eine Ahnung davon, wie schwierig das sein kann – vor allem mit 1,4 Milliarden Menschen.

»Es kann durchaus passieren, dass die USA genauso schnell weg sind, wie sie gekommen sind. Eine weltgeschichtliche Eintagsfliege.«

Alexander Fink: *Wie wird China denn in Asien selbst gesehen? Was sagen die Nachbarn?*

Frank Sieren: Sie haben zwar unterschiedliche Vorstellungen und durchaus ein wenig Angst vor dem großen China, aber solange sie mit China prosperieren können, einigt man sich irgendwie. Deshalb ist die westliche Forderung, die Demokratien dieser Welt sollten sich gegen die autoritären Systeme zusammenschließen weltfremd. Die Demokratie Südkorea steht kulturell der Diktatur China viel näher als Deutschland oder den USA. Und die Nationen des Westens sind aus dem Blickwinkel Asiens die Etablierten, während man sich selbst zu Aufsteigern oder gar den Underdogs zählt.

Hanna Jürgensmeier: *In unseren New Global-Szenarien haben wir intensiv über die Beziehung Chinas und Indiens diskutiert. Wie sehen Sie das?*

Frank Sieren: Der Blick auf Indien zeigt, dass die vielen klugen und gut ausbildeten Inder nur wenig erreichen, wenn es keine funktionierende Verwaltung gibt, die politische Entscheidungen umsetzt. Indien hat leider diese Tradition nicht – als vergleichsweise junge, von britischer Kolonialherrschaft geformte Nation. Selbst wenn Indien ab heute zwei Prozent mehr wächst als China, dann würde es 180 Jahre dauern bis beide Länder die gleiche Wirtschaftskraft haben – ein gigantischer Abstand. Dennoch überwiegt, was die Grenzkonflikte betrifft, auch hier Pragmatismus.

Hanna Jürgensmeier: *Sie beschreiben in Ihren Büchern, wie das vormals fortschrittliche und innovative Land seine Führungsposition verlor, als man in China die europäische industrielle Revolution verschlief. Jetzt holt China im digitalen Zeitalter nicht nur pfeilschnell auf, sondern überholt die westliche Welt anscheinend mühelos. Was passiert, wenn die globale Führungsrolle etabliert und auch anerkannt ist?*

Frank Sieren: Im Moment befinden wir uns am Ende der »Gängel-Phase«. Der Westen hält sich noch für überlegen und glaubt er könne China in die richtige Richtung gängeln. Nun zeigt sich: Die EU-Sanktionen bringen nichts. Und schon gar nicht lindern sie das Leid der Menschen zum Beispiel in Xinjiang. Das geht nur über Dialog. Klar ist auch: China wird

sich auf seinem Weg immer weniger aufhalten lassen. Die Frage ist also: Gelingt es dem Westen, den USA und Europa sich neu zu erfinden und eine wettbewerbsfähige Position in einer nun mehr multipolaren Weltordnung zu finden. Wie gesagt es liegt an uns.

Alexander Fink: *Könnte China sogar eine Führungsmacht werden?*

Frank Sieren: Warum nicht. Das British Empire hat heute vor 100 Jahren noch ein Viertel der Welt regiert. Das sieht man wie schnell es runtergehen kann mit entsprechendem Personalwechsel: Von Churchill zu Boris Johnson. Auch Trumps Spruch: »Make America great again« zeugt ja vor allem davon, dass viele Amerikaner das Gefühl haben, die USA hätten ihre beste Zeit gehabt. Nicht wenig spricht dafür. Das Zentrum der globalen Macht wandert nun nach Asien. Wenn wir uns nicht bald zusammenreißen, kann China so mächtig werden wie die USA nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion.

Hanna Jürgensmeier: *Gibt es einen Ansatz, wie wir im Westen mit dieser Situation umgehen sollten?*

Frank Sieren: Wenn wir geschickt sind, dann gehen wir mal davon aus, dass Chinas Aufstieg klappt und stellen uns auf den Partner und harten Wettbewerber ein. Wenn es nicht klappt, dann haben wir bestenfalls mehr Zeit und schlechtestenfalls großes Chaos, weil das strauchelnde China unsere Wirtschaft mit sich reißt.

Alexander Fink: *Können wir verhindern, dass wir abgehängt werden?*

Frank Sieren: Wir müssen dafür sorgen, dass wir in der neuen Weltordnung wettbewerbsfähig bleiben. Manche sagen nun: Werte oder Wirtschaft? Aber das führt in die Irre. Denn nur der wirtschaftlich Starke sitzt am Tisch, wenn es darum geht, die Werte der neuen Weltordnung auszuhandeln. Wenn wir keine Wirtschaftskraft haben, gibt es keinen Grund für die Chinesen, mit uns zu reden. So wie der Westen China nicht mitbestimmen ließ, als es am Boden lag. Das bedeutet, wenn uns unsere Werte wirklich wichtig sind, müssen wir unser politisches und wirtschaftliches System so umbauen, dass es in dieser neuen Weltordnung eine möglichst wichtige Rolle spielt.

Hanna Jürgensmeier: *Wie sehen Sie hier die Position Deutschlands?*

»Ich halte die Medienfreiheit, zivilgesellschaftliche Beteiligung und Rechtsstaatlichkeit für so überzeugende Werte, dass sie sich auch in China durchsetzen werden.«

Frank Sieren: Wir Deutschen haben im Westen noch eine sehr exklusive Position. Die Chinesen sagen von uns, wir seien die einzig verlässlichen in der westlichen Welt. Damit kann man arbeiten. Man kann von Angela Merkel halten, was man will, aber mit den Chinesen ist sie ziemlich geschickt umgegangen. Sie hat sehr kritische Positionen vertreten, aber sie hat eben genau gewusst, wann sie dies in der Öffentlichkeit macht und wann hinter den Kulissen - mit einem Ziel: Für die Menschen, die unter Chinas Politik leiden müssen, etwas rauszuholen. Realpolitik im besten Sinne des Wortes.

Alexander Fink: *Und wenn wir das eben nicht schaffen?*

Frank Sieren: Dann wird Europa ein Freizeitpark der Asiaten. Das geht immer. Es gibt ja heute schon ganze Regionen in Österreich oder in der Schweiz, die dieses Geschäftsmodell sehr erfolgreich betreiben. Wenn das nicht alternativlos sein soll, dann sollten wir beispielsweise anfangen, unsere Kinder anders auszubilden. Dann müssen wir einen viel größeren Schwerpunkt auf Innovation legen, müssen ein demokratisches System schaffen, das wieder handlungsfähig ist.

Hanna Jürgensmeier: *Gibt es da mit Ihrer chinesischen Perspektive Ideen?*

Frank Sieren: Reformen dauern einfach zu lang. Man könnte beispielsweise festlegen: Jeder darf ein- zwei Jahre mitreden seine Einwände einbringen. Aber dann wird eine Entscheidung gefällt, die unanfechtbar ist. So erhöhen wir die Entwicklungsgeschwindigkeit und bleiben dennoch demokratisch mit großem zivilgesellschaftlichem Einfluss, der ja unsere Stärke im Westen ist.

Hanna Jürgensmeier: *Wie sehen Sie die langfristige Entwicklung in China?*

Frank Sieren: Ich halte die Medienfreiheit, zivilgesellschaftliche Beteiligung und Rechtsstaatlichkeit für so überzeugende Werte, dass sie sich auch in China durchsetzen werden. Diejenigen, die nun so tun, als sei schon alles zu spät, scheinen ja von der Kraft dieser Werte nicht sehr überzeugt zu sein. Zu denen gehöre ich nicht. Da sind in China dicke Bretter, die es zu bohren gilt. Das mache ich gern und mit eher wachsender Überzeugung.

Alexander Fink: *Was müsste Deutschland tun, damit man in China aufhorcht?*

Frank Sieren: Wieder mal im internationalen Fußball gewinnen (lacht). Nein, im Ernst: Die Deutschen müssten China zeigen, dass sie die Welt auch aus deren Perspektive betrachten können. Das bedeutet nicht, dass sie diesen Blickwinkel übernehmen müssen, ihn aber verstehen. Das ist nicht nur in menschlichen Beziehungen hilfreich, sondern auch in Beziehungen zwischen Nationen.

Alexander Fink: *Welcher Politiker geht diesen Weg?*

Frank Sieren: Das große Vorbild in dieser Frage ist sicherlich Helmut Schmidt. Der fortschrittlichste lebende Politiker was den westlichen Blickwinkel auf die Herausforderungen der Globalisierung angeht ist Frank-Walter Steinmeier. Seine Reden zur Globalisierung sind sehr aufschlussreich – große diplomatische Kunst.

Alexander Fink: *Leider sehen wir, dass solche Perspektivwechsel heute nicht gerade Konjunktur haben.*

Frank Sieren: Viele Politiker handeln heute nach der naiven Vorstellung, dass Politiker anderer Nationen sich ändern, wenn man sie bloßstellt. Das ist realitätsfremd, wie sich bei Putin und Xi zeigt. Ich würde ja auch nicht auf die Idee kommen, wenn mich was an meiner Frau stört, sie auf einer Party vor ihren Freundinnen bloßzustellen und dann zu hoffen, der Schock sei groß genug, dass sie sich ändert, und mich dann auch noch wundern, wenn die Stimmung auf der Fahrt nach Hause schlecht ist. Diese trotzige Naivität, die uns in Beziehungen lächerlich vorkommt, leisten wir uns in der großen Politik.

Alexander Fink: *Ein in Deutschland viel diskutiertes Thema ist die Rolle von Huawei. Wie schätzen Sie die Gemengelage ein?*

Frank Sieren: Die Diskussion hat sich leider zwischenzeitlich sehr von den Fakten entfernt und ist zu eine Art Kulturkampf des Guten gegen das vermeintlich Böse geworden. Dabei ist die Lösung einfach: Alle Anbieter, ob aus den USA oder China, müssen in Deutschland maximal transparent sein und sich unseren Datenschutzstandards unterwerfen. Es gilt die Unschuldsvermutung. Wer unsere Gesetze bricht, fliegt raus. Das ist viel geschickter als 5G ganz zu verbieten. Denn es ist wichtig, damit der deutsche Mittelstand fit bleibt – gerade auch im Wettbewerb mit China.

Hanna Jürgensmeier: *Wir haben bisher viel über Wirtschaft, Technologie und Politik gesprochen. Was mich persönlich sehr interessiert: Wie fühlt sich das Leben in China an? Man hat von außen oft das Bild eines unterkühlten Landes oder einer herzlosen Gesellschaft. Wie sind da Ihre persönlichen Erfahrungen?*

Frank Sieren: Nicht von solchen selbstgeschaffenen Vorurteilen geprägt. Die Stimmung ist super. Menschen, die aufsteigen, sind in der Regel gut drauf. Und es steigen ja relativ gesehen die allermeisten auf. Das heißt, bei 5 bis 6 Prozent Wachstum hat man persönlich in der Regel Jahr für Jahr mehr Spielraum, sein Leben zu gestalten. Die Kinder bekommen schon eine bessere Ausbildung als man selbst. Die größte Falle in der Gesellschaft ist dann die Geschwindigkeit, also der Burnout. Dass man vor Erfolg krank wird und nicht vor Misserfolg oder vor Stagnation. Ein verstörendes Phänomen.

Hanna Jürgensmeier: *Klingt plausibel, aber für mich immer noch herzlos. Ist man denn solidarisch mit seinen Mitmenschen? Ist man warmherzig?*

Frank Sieren: Ja, selbstverständlich. Vor allem innerhalb des eigenen Netzwerkes, der eigenen Sippe. Es gibt einen Spruch, der besagt: Im Westen kann die Oma in ihrer Familie verrecken und keiner kümmert sich drum. In China kann die Oma auf der Straße verrecken und keiner kümmert sich darum. Die Herzlichkeit ist also etwas anders vernetzt in China.

Alexander Fink: *Sie beschreiben die Subkultur in Shenzhen mit einer hohen Toleranz im Alltag – und gleichzeitig werden aus »Bohemian Rhapsody« alle Männerküsse herausgeschnitten. Wie widersprüchlich ist die gesellschaftliche Entwicklung in China?*

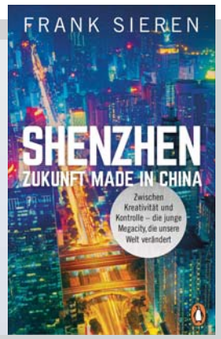
Frank Sieren: China ist so ein großes Land, das kann gar nicht monolithisch, gar nicht ohne solche Widersprüche sein. Das ist in den USA nicht viel anders. Da haben wir das innovative Silicon Valley und das libertäre San Francisco und andererseits die prüden Trump-Wähler. Rassismus und Guantanamo. In China gibt es Xinjiang, wo auf erschreckende Weise mit muslimischen Minderheiten verfahren wird, und im Süden gibt es Shenzhen, wo am meisten Toleranz herrscht, und wo im Oil-Club, einem der führenden E-Musik Clubs der Welt, Jungs die ganze Nacht in Damenunterwäsche tanzen können, ohne dass sich jemand daran stört. Die internationalen Top DJs, die dort auftreten, sagen, dass sie so eine Stimmung schon lange nicht mehr erlebt haben.

Alexander Fink: *Eine Abschlussfrage. Wenn man eine oder zwei Wochen nach China kommen wollte, um das Land besser kennenzulernen, wo würden sie uns hinschicken?*

Frank Sieren: Also Shanghai als die pulsierendste Stadt. Shenzhen, weil es die modernste Stadt ist. Guizhou, weil es eine der traditionellsten aber auch rückständigsten Provinzen ist, aber von einer unglaublichen Schönheit. Und Hainan, weil dort gerade die Zukunft entwickelt wird. Auf dieser Insel, so groß wie Taiwan, will man so eine Art Singapur bauen, eine Mischung aus Hawaii, Silicon Valley, Cape Canaveral, Pearl Harbour und Rotterdam. Da sollte man jetzt hinfahren und in 20 Jahren wiederkommen.

Hanna Jürgensmeier: *Das klingt, als müssten wir da hin, oder?*

Frank Sieren: Ja, auch wegen der tollen Strände, dem guten Wind zum Kiten und dem fantastischen Essen. Sehr easy.



Frank Sieren gilt als »einer der führenden deutschen China-Spezialisten« (Die ZEIT). Er lebt seit 27 Jahren in Peking. Auch »Shenzhen«, sein jüngstes Buch (2021) ist wieder ein Spiegel Bestseller. In diesem Buch berichtet Sieren über Shenzhen, das neue Silicon Valley, eine der weltweit innovativsten Städte mit 25 Millionen Einwohnern.
Niemand hat mehr deutsche Chinabücher geschrieben als Sieren und keiner hat mehr Bestseller zum Thema China gelandet.
Frank Sieren verfügt über ein Vierteljahrhundert Erfahrung als Korrespondent und Kolumnist für verschiedene Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine (Süddeutsche, Wirtschaftswoche, Die Zeit, Handelsblatt, Tagesspiegel). Seine China-Dokumentarfilme laufen sehr erfolgreich bei ARD und ZDF. Bei LinkedIn hat er über 20 000 Follower. Sie erreichen ihn unter info@sieren.net .

Wer wissen möchte, wie wir und vor allem unsere Kinder bald schon leben, welche Technologien sie und die Welt prägen werden, muss durch Shenzhen streifen. Die 20-Millionen-Metropole in Südchina gehört zu den innovativsten Städten der Welt. Eine Megacity, die quasi aus dem Nichts entstand, wo Nachhaltigkeit und moderne Lebensqualität selbstverständlich sind, aber eben auch Gesichtserkennung und der gläserne Mensch. Die Cloud in Shenzhen weiß alles. Die Shenzhener Techies stellen inzwischen das Silicon Valley in den Schatten, ihre Start-ups zählen zu den wertvollsten der Welt. Shenzhen zieht immer mehr junge Talente aus aller Welt an, die nachts in eine ausgelassene Subkultur eintauchen können. Eine Stadt mit Modellcharakter und doch voller Ambivalenzen. Frank Sieren zeigt, wie man dort lebt, wohnt und arbeitet und was wir von dort zu erwarten haben.

THE LÄNDKARTE DER ZUKUNFT

Wäre Baden-Württemberg ein Land, so läge es mit seinem Bruttoinlandsprodukt global auf Rang 27 – direkt vor Nigeria, Österreich und den Vereinigten Arabischen Emiraten. Nun ist es kein Nationalstaat im herkömmlichen Sinne, aber – so wissen wir es seit letztem Jahr – es ist »the Länd«. Als starken Partner bei der Internationalisierung gibt es seit 1984 die »Baden-Württemberg International – Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit mbH«. Und damit die Strategie auch für die kommenden Jahre robust und zukunftsfit ist, wurde gemeinsam mit der ScMI ein Zukunfts- und Szenarioprozess durchgeführt.

Baden-Württemberg ist eine der führenden Wirtschaftsregionen in Deutschland und Europa, getragen von weltbekannten Großunternehmen sowie zahlreichen erfolgreichen kleinen und mittelständischen Betrieben. Um insbesondere diese KMU bei der Erschließung ausländischer Märkte zu unterstützen, rief der damalige Ministerpräsident Lothar Späth 1984 die »Exportstiftung Baden-Württemberg« ins Leben, die 20 Jahre später in Baden-Württemberg International, kurz *BW_i*, umfirmierte.

Liest man die Unternehmensbezeichnung genau, so stößt man auf den zweiten Teil: Gesellschaft für internationale wirtschaftliche und wissenschaftliche Zusammenarbeit. Dies zeigt eine Besonderheit der Standortförderungsagentur *BW_i*, denn sie wird sowohl vom Wirtschafts- als auch vom Wissenschaftsministerium getragen. Hinzu kommen als Gesellschafter die L-Bank, der Unternehmerverband sowie der Industrie- und Handelskammertag und der Handwerkstag.

Allen zusammen stellte sich im Herbst 2020 die Frage, wie sich *BW_i* zukünftig aufstellen sollte. Um diese Frage fundiert beantworten zu können, war es notwendig, die Veränderungen im Umfeld näher zu untersuchen. Dafür gab es zwar schon einschlägige Trendstudien, aber letztlich wollte man mehr Sicherheit bei seinen strategischen Entscheidungen und entschied sich daher für einen Zukunftsprozess auf der Basis des Szenario-Managements™.

Eine weitere Überlegung war es, das im Kreis der Gesellschafter vorhandene Zukunftswissen zu nutzen und miteinander zu vernetzen. Dazu wurde ein Szenarioteam gebildet, dessen Präsenz-Workshops zwar der Corona-Winter verhinderte, das sich aber stattdessen zu mehreren intensiven Online-Workshops traf.

Das Ergebnis dieser ersten Workshop-Serie war eine Zukunfts-Landkarte (oder sollte man inzwischen »Ländkarte« sagen?), in der mögliche Rahmenbedingungen für die Standortförderung beschrieben werden. Aufgespannt wird die Landkarte von neun Szenarien, die jeweils drei Bereiche vertiefend beschreiben: die allgemeine Entwicklung von Politik, Wirtschaft und Technologie, die Positionierung Baden-Württembergs im globalen Wettbewerb und die Rahmenparamenter der Standortförderung im Land. Dabei reichen die Szenarien vom Träumen von Gestern bis zur Dominanz neuer Konzerne, von regionalem Rückzug bis zu privatwirtschaflicher Prägung sowie von Konservierung bis zur Dominanz.

»Besten Dank für die sehr positiven Erfahrungen, die ich im Rahmen der Workshops machen durfte. Szenario-Management ist sehr wirksam und wertvoll.«

Prof. Dr. Michael Auer
Vorstand der Steinbeis-Stiftung (Vorsitz)

Von diesen neun grundsätzlich denkbaren Szenarien wurden drei Zukunftsbilder vom Expertenkreis als besonders wahrscheinlich eingeordnet: das Dynamik-, das Nachhaltigkeits-Vorreiter- und das Glokalisierungs-Szenario. Gemeinsam ist diesen eine grundlegend positive Wirtschaftsentwicklung, was die optimistische Perspektive des Szenarioteams zeigt.

Basierend auf dem breit getragenen Verständnis von den zukünftigen Wirkkräften startete ein internes *BW_i*-Strategieteam mit der zweiten Phase des Zukunftsprozesses. Dabei ging es zunächst um die möglichen zukünftigen Pfade der Agentur. Sollte *BW_i* sich vornehmlich als Dienstleister oder auch als aktiver Zukunftsgestalter verstehen? Wie könnte die Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsförderungen aussehen?

*Baden-Württemberg International versteht sich als aktive und integrative Zukunftsgestalterin und leistet einen maßgeblichen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung des Landes für ein progressives wie auch wirtschaftlich und wissenschaftlich stark wachsendes Land. Dabei ist es das Ziel, Baden-Württemberg als Standort für Wirtschaft und Wissenschaft im weltweiten Wettbewerb noch sichtbarer, attraktiver und widerstandsfähiger zu machen, neue Akteur*innen anzusiedeln sowie lokale Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen in ihrer Internationalisierung zu stärken, zu unterstützen und zu begleiten. Dabei sieht BW-I die Verknüpfung von Wirtschaft und Wissenschaft als einen Erfolgsfaktor. Die Einbeziehung von Kunst und Kultur in diese Aktivitäten trägt ebenfalls zur Erreichung ebendieses Ziels bei.*

Welche Rolle könnte und sollte *BW_i* bei Innovationen und im Start-Up-Ökosystem spielen? Diese und weitere Fragen wurden offen diskutiert und zu verschiedenen Strategieszenarien gebündelt.

Die Bewertung der Strategieszenarien lieferte die klare Präferenz für eine solche Option, die mit drei ebenfalls denkbaren Möglichkeiten abgeglichen und auf ihre Eignung vor allem in den erwarteten Umfeldszenarien überprüft wurde. Auf diese Weise entstand eine strategische Stoßrichtung, nach der sich *BW_i* beispielsweise als aktiver Zukunftsgestalter des Standorts Baden-Württemberg sowie als integrativer Netzwerk-Knoten versteht.

Diese Stoßrichtung bildete dann auch den Ausgangspunkt, um die neue Geschäftsstrategie für *BW_i* zu verfassen. Sie umfasst eine Mission unter dem Titel »Standortförderung neu denken«, eine Definition der erweiterten Zielgruppen von BW_i sowie eine Präzisierung der drei Kernaufgaben: (1) Internationalisierung, (2) Ansiedlungsmanagement und -anwerbung sowie (3) Innovationen und Projekte.

Komplettiert wurde das Projekt durch eine vertiefte Analyse für den Bereich Wissenschaft. Dieser war notwendig geworden, da eine Reihe spezifischer Effekte zu berücksichtigen waren. Diese Überlegungen wurden schließlich in die Geschäftsstrategie von *BW_i* integriert.

Die Geschäftsstratgie von BW_i findet sich hier: https://www.bw-i.de/fileadmin/media/Downloads/Leistungsseiten/2021_Geschaeftsstrategie_BW_i_DE.pdf

Nähere Informationen:

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

Deutschland 2030

Corona und die Zukunft

Die Initiative D2030plus wollte im Spätsommer 2021 wissen, wie sich die Ansichten über die Zukunft durch die Corona-Pandemie verändert haben. Zeit für ein Gespräch.

Alexander Fink: Unser gemeinsamer D2030-Szenarioprozess ist ja nun schon fünf Jahre her. Da darf man sich schon einmal fragen, ob die Szenarien nicht langsam überholt sind.

Klaus Burmeister: Nein, die Szenarien sind keineswegs überholt, schließlich haben wir sie ja auch so gestaltet, dass sie eine längere Zeit Gültigkeit haben. Aber man sollte sie eben häufiger neu bewerten.

Beate Schulz-Montag: Nach der ersten Bewertung in 2017/18 wollten wir ohnehin nach zwei Jahren einen frischen Blick auf die Szenarien werfen. Aber dann kam Corona, und aus der regulären Bewertung wurde ein erster »Corona-Stresstest«.

Hanna Jürgensmeier: Dass wir noch einen zweiten Stresstest brauchen, hat ja 2020 auch niemand erwartet.

Klaus Burmeister: Ohnehin war die Erwartung in den ersten Pandemie-Monaten noch sehr optimistisch. Das hat dieser erste Stresstest auch sehr gut aufgezeigt, denn wir haben ja sehr schnell reagiert und schon in den Ostertagen 2020 an der Auswertung gesessen.

Alexander Fink: Die ersten Pandemiewochen scheinen wirklich eine besondere Zeit gewesen zu sein, denn bei der etwas späteren Bewertung unserer Post-Corona-Szenarien zeigte sich schon ein sehr viel differenzierteres Bild.

Beate Schulz-Montag: Das hat sich ja dann im zweiten Corona-Stresstest noch verfestigt. Hier wurden die in der Gesellschaft vorhandenen unterschiedlichen Perspektiven sehr deutlich.

Hanna Jürgensmeier: Es gab allerdings zwei Post-Corona-Themen, bei denen sich nahezu alle Bewerter einig waren: die hohe Bedeutung des Klimawandels und die strukturelle Veränderung der Arbeitswelt durch Corona.

Klaus Burmeister: Das merken wir bei unseren D2030-Aktivitäten auch. Die beiden Stresstests ließen sich ja gut online durchführen, aber unsere interaktiven und partizipativen Prozesse konnten wir kaum fortsetzen. Stattdessen gibt es jetzt die »Futures Lounge« und die Reihe »Zukunft im Diskurs«, über die sich ein sehr engagierter Kreis von Zukunftsinteressierten kontinuierlich austauscht.

Alexander Fink: Ein Thema in diesen Runden war ja auch der Koalitionsvertrag.

Beate Schulz-Montag: Die Diskussionen bei D2030 sind ja immer auch politisch, aber eben nicht parteipolitisch. Das macht sicherlich auch den Reiz aus.

Klaus Burmeister: Ja, und ein Machtwechsel wie im letzten Herbst beinhaltet natürlich auch die Chance, nach dem relativen Stillstand der letzten Jahre einen spürbaren Neubeginn zu erreichen – eingeleitet von einem Selfie zum Start und begleitet von einer bislang ungekannten Kultur eines lagerüberschreitenden Vertrauens.

Alexander Fink: Deswegen war es ja auch so erfreulich, dass wir im Koalitionsvertrag alle drei von uns 2018 beschriebenen Hebel für eine positive Entwicklung wiederfinden: (1) komplexe Fragen akzeptieren, (2) alte Denkgrenzen überwinden sowie (3) mehr Experimente wagen.

Hanna Jürgensmeier: Was für die Politik ja nicht einfach ist, denn im Grunde braucht man dafür gegenseitiges Vertrauen, und gerade das schwindet in der heutigen Corona-Debatte.

Klaus Burmeister: Daher sind die Zukunftsdiskurse von D2030 ja auch so eine Art vertrauensbildende Maßnahme.

Alexander Fink: ... man kann in der Gegenwart unterschiedlicher Meinung sein, aber gemeinsam über verschiedene Zukünfte nachdenken.

Beate Schulz-Montag: Insofern ist unser Slogan »Zukunft für alle« auch aktueller denn je.

*Weitere Informationen zur Initiative »D2030plus« gibt es unter **www.d2030.de** sowie auf Twitter und LinkedIn.*

Nähere Informationen:

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

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

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

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

Kernaussagen im zweiten D2030-Stresstest

1 STARKE WERTEKONFLIKTE UND SPALTUNG DER GESELLSCHAFT: Bestätigt hat sich die Befürchtung aus frühen Corona-Phasen, dass starke Wertekonflikte in der Gesellschaft aufbrechen werden. So wurde während oder durch die Corona-Krise die vormalige Dominanz globaler und offener Ansätze gebrochen – selbst bei der gewünschten Zukunft haben regressive Sichtweisen erkennbar zugelegt. Es besteht eine massive Spaltung in der Wahrnehmung der Corona-Zeit: Hohe Lösungskompetenz der Politik vs. Politikversagen; höhere Bedeutung der Wissenschaft vs. fehlende Unabhängigkeit der Medien; erlebte Solidarität vs. Spaltung und mehr Egoismus; Digitalisierungsschub vs. mangelhafte Digitalisierung; Corona hat Veränderungsfähigkeit gezeigt vs. Corona hat Beharrungstendenzen aufgezeigt.

2 ENTTÄUSCHTE HOFFNUNGEN: Es gab am Beginn der Corona-Krise eine Vielzahl (oftmals ohnehin existenter) Hoffnungen, die sich nicht erfüllt haben. Die im Frühjahr 2020 mit breiter Mehrheit geäußerte Erwartung eines Strukturwandels in der Post-Corona-Zeit wird so nicht mehr aufrechterhalten – weder in Richtung Nachhaltigkeit noch in Richtung Regression. Stattdessen wird insgesamt eher mit einer Rückkehr zur „alten Normalität“ gerechnet. So haben sich eine Reihe von Hoffnungen aus der frühen Corona-Zeit eben nicht erfüllt: (1) die Stärkung hochqualitativer Medienangebote, (2) die Auflösung des Gegensatzes von Wirtschafts- und Umweltinteressen sowie (3) die breitere Erprobung von neuen Formen von Gemeinschaft und kultureller Offenheit. Hinzu kommt, dass die Entstehung der Querdenker-Bewegung und die verbreitete Impfskepsis von den meisten sehr negativ bewertet werden.

3 AUCH POSITIVE ERFAHRUNGEN: Die Mehrzahl hat während der Corona-Krise positive Erfahrungen gemacht (Home-Office, Impf-Innovationen, Solidarität, Digitalisierung). Mit Corona haben sich auch positive Entwicklungen verfestigt, beispielsweise die Erschließung ländlicher Räume und die Stärkung hochwertiger Produkte aus regionalen Kreisläufen. Darüber hinaus sind auch Befürchtungen wie eine starke Wirtschaftskrise oder ein Zusammenbruch des Gesundheitssystems ausgeblieben.

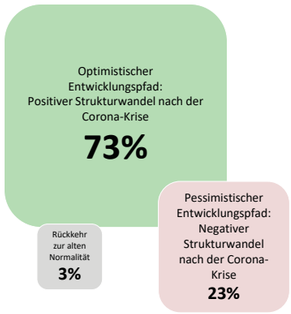
4 ZWEI KLARE TRENDS FÜR DIE POST-CORONA-ZEIT: Bei zwei Entwicklungen herrscht weitgehendes Einvernehmen: (1) Die Klimakrise ist durch Corona zwar zwischenzeitlich zurückgedrängt worden, wird aber das beherrschende Thema der Post-Corona-Zeit sein. (2) Die Veränderung der Arbeitswelt ist durch Corona beschleunigt worden. Hier wird sich eine „neue Normalität“ einstellen.

5 NEUE HORIZONTE ALS BASIS FÜR EINE GEMEINSAME VISION: Es bedarf einer von vielen Akteuren getragenen Vision, wie wir uns die Zukunft vorstellen. Basis dafür können die Neue-Horizonte-Szenarien bilden, die weiterhin die eindeutigen Wunschbilder für die Zukunft sind (wobei sich die Erwartungen tendenziell vom Freiheits- zum Politikszenario verschoben hat). Die breite Akzeptanz auch unbequemer Wahrheiten, neuer Spielregeln und veränderter Politikansätze sowie der Wunsch nach gesellschaftlichem Konsens und konkreten Umsetzungspfaden spricht für eine intensivere Diskussion dieser Szenarien auf Basis einer erweiterten Perspektive.

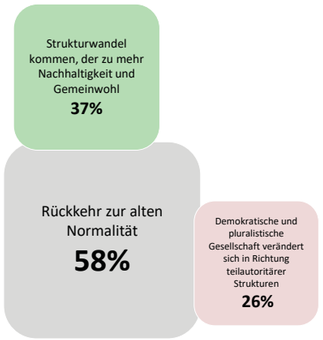
6 POLITIK BRAUCHT NEUE DISKURSE: Es besteht der Wunsch, dass politische Entscheidungen stärker auf wissenschaftlichen Erkenntnissen aufsetzen, strategischer und langfristiger angelegt sind – und dass sie ehrlicher und professioneller kommuniziert werden. Vielfach gewünscht werden auch neue Foren und neue Diskursformate sowie vielfältige Elemente direkter Demokratie. Politiker müssen Fehler machen dürfen, sollten aber auch lernen, fundiert zu experimentieren. Die derzeitige Parteienstruktur wird durchgängig als kritisch beschrieben.

7 FÜNF GROSSE DISKURS-THEMEN: Es gibt fünf große Themen, die beim weiteren Diskurs beachtet werden sollten: (1) Bildung, (2) Klima und Nachhaltigkeit, (3) Soziale Gerechtigkeit, (4) Demokratie sowie (5) Deutschlands Rolle in der Welt. Bei der Gestaltung des Diskurses kommt es darauf an, die gesellschaftliche Diskursfähigkeit zu verbessern und (wieder) eine gemeinsame Basis zu schaffen – also den Umgang mit Fake-News zu beachten.

Corona-Stresstest 2020



Corona-Stresstest 2021



Stationäre Brennstoffzellen

Energieeffizient und klimafreundlich in die Zukunft

Wasserstoff ist als Energielieferant nicht erst seit dem Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung in aller Munde. Weit vor den neuen politischen Rahmenbedingungen hat BOSCH die vielversprechende Technologie der Energiegewinnung durch die stationäre Brennstoffzelle (Solid Oxide Fuel Cell – SOFC) erkannt und den Stand der Forschung mit den eigenen Kompetenzen weiterentwickelt. Die ScMI durfte das zukunftsweisende Projekt in den vergangenen zwei Jahren mit Umfeld- und Strategieszenarien unterstützen.

Durch den Klimawandel und den steigenden Bedarf an elektrischer Energie ist weltweit eine visionäre, smarte und klimafreundliche Energieversorgung gefragt. Das stationäre Brennstoffzellen-System von Bosch (Solid Oxide Fuel Cell – SOFC) liefert hier eine vielversprechende Lösung: Es vereint eine hocheffiziente Stromversorgung mit einer deutlichen Reduzierung der CO_2-Emissionen. Die Technologie an sich ist nicht ganz neu, aber die Nutzung war bislang zu kostenintensiv. Mit einigen intelligenten Weiterentwicklungen änderte sich das in den vergangenen Jahren, und BOSCH wurde schnell auf das nachhaltige Zukunftspotenzial der Energiegewinnung in Zeiten wachsenden Energiebedarfs aufmerksam. Die eigenen Kompetenzen führten dazu, dass bereits in der laufenden Pilotphase bedeutende Schritte in Richtung der für 2024 erwarteten Serienreife gemacht wurden.

Das charmante an der Energieerzeugung durch die stationäre Brennstoffzelle ist vor allem ihre Klimafreundlichkeit, die Zuverlässigkeit sowie die Skalierbarkeit für unterschiedlichste Einsatzgebiete. Um das zukünftige Marktumfeld zu beleuchten, begann das BOSCH SOFC-Team bereits im Jahr 2019, übergreifende Szenarien zu entwickeln. Diese Szenarien betrachten die Energieerzeugung sowie ihre politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und infrastrukturellen Umfelder zukunftsoffen. So entstand eine sehr detaillierte »Landkarte der Zukunft« mit der rekordverdächtigen Anzahl von 12 Szenarien, in denen Wasserstoff als Energieträger und der Energiegewinnung durch Brennstoffzellen stark unterschiedliche Bedeutung zukommt. Um die Szenarien verständlich kommunizieren zu können, wurden sie in fünf Energiewelten mit jeweils zwei bis drei Subszenarien (von 1A bis 5B) beschrieben. Diese Marktumfeldszenarien reichen von Zukunftsbildern, in denen die stationäre Brennstoffzelle keine große Bedeutung erlangen wird, bis zu einer breiten Durchdringung vieler Einsatzgebiete.

Die unterschiedlichen Zukunftsbilder sind allerdings nicht in allen Teilen und Ländern der Erde gleich wahrscheinlich. Länder wie Deutschland, in denen die Energiewende längst beschlossene Sache ist, sind schnell von den Vorteilen der Energiegewinnung durch die stationäre Brennstoffzelle zu überzeugen. Die BOSCH SOFC-Lösung ist klimafreundlich, denn bereits beim Betrieb mit Erdgas werden CO_2-Emissionen reduziert – zudem fallen kaum Stickoxide und Feinstaub im Abgas an. Beim Einsatz von Wasserstoff sinkt der CO_2-Ausstoß auf null. Außerdem erreicht das System einen elektrischen Wirkungsgrad von mehr als 60 %. Bei zusätzlicher Nutzung der entstehenden Wärme wird sogar ein Gesamtwirkungsgrad von mehr als 85 % erzielt, was die SOFC zu einem Spitzenreiter bezüglich der Effizienz macht.

Die Dezentralität ist ein weiterer Vorteil. Eine stationäre Brennstoffzelle lässt sich überall installieren, wo es einen Gas- und Internetanschluss gibt. Durch die Stromerzeugung vor Ort werden unter anderem Leitungsverluste im Netz entfallen. Für die unterschiedlichen Anforderungen und Energiebedarfe ist ein weiterer Pluspunkt die Skalierbarkeit. Beliebig viele Einzelgeräte werden künftig zu Kleinkraftwerken vernetzt und so bis in den Megawatt-Bereich skalierbar sein. Durch den Einsatz des Konzeptes eines digitalen Zwillings wird kontinuierliche Systemoptimierung ermöglicht. Doch all diese Vorteile sind in unterschiedlichen Teilen der Erde unterschiedlich viel wert. Aus diesem Grund hat das Szenarioteam die fünf Marktumfeldszenarien mit ihren Subszenarien regionalspezifisch bewerten lassen.

Wenn wir die Energieinfrastruktur von Deutschland mit Frankreich mit seinem nach wie vor hohen Anteil an Kernkraft vergleichen, wird schnell klar, wie verschieden das zukünftige Marktpotenzial stationärer Brennstoffzellen allein in Europa sein wird. Global sind die Unterschiede mindestens ebenso gravierend und wurden detailliert auf der Ebene der einzelnen Schlüsselfaktoren bewertet und analysiert. So konnten schon sehr frühzeitig besonders attraktive regionale Märkte der Zukunft identifiziert werden.

Die zukunftsoffene Analyse zukünftiger Marktumfelder erfolgte in mehreren Workshops mit interdisziplinär besetzten Teams und deckte schonungslos auch mögliche Schwachstel-

Bild: Robert Bosch GmbH

Festoxid-Brennstoffzellen sind mit einem Gesamtwirkungsgrad von mehr als 85 Prozent anderen Energiewandlern deutlich überlegen.

SOFC-Technologie im Detail

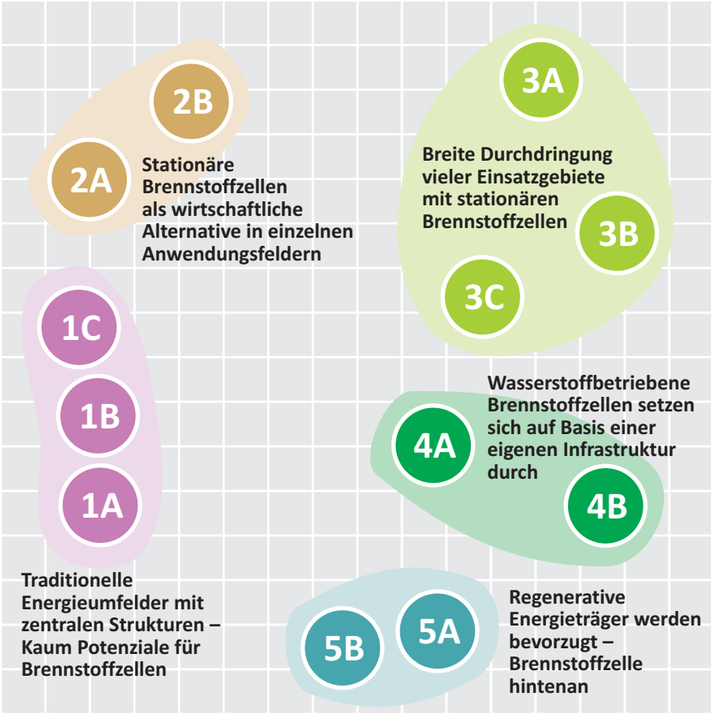
Bei einer stationären Brennstoffzellen-Anlage werden mehrere Hundert Brennstoffzellen zu einem Stack gestapelt – dem Herzstück der SOFC Unit. Hier findet der maßgebliche elektrochemische Prozess statt. In jeder der in Serie geschalteten Zellen wird die chemische Reaktionsenergie des kontinuierlich zugeführten Wasserstoffs und Luftsauerstoffs in elektrische Energie umgewandelt. Als Reaktionsprodukte entstehen Wasser, Strom und Wärme. Neben Erdgas lässt sich das System auch mit Biogas und zukünftig mit Wasserstoff betreiben.

Eine einzelne Anlage befindet sich in einer Leistungsklasse von 10 kW. Werden fünf Anlagen zusammengeschaltet, kann der Stromverbrauch von einem durchschnittlichen Supermarkt oder von mehr als 100 Vier-Personen-Haushalten in einem Stadtquartier gedeckt werden.

Das SOFC-System von Bosch ermöglicht die Skalierung von mehreren Units zu kleinen, dezentralen Kraftwerken. Das System wird eine optimierte Konfiguration, die Sektorenkopplung sowie Wartung und Service unterstützen. Die Kombination aus erhöhter Zuverlässigkeit und Widerstandsfähigkeit bei Netzausfällen sorgt für eine Verbesserung der Energiesicherheit bei kritischer Infrastruktur. Durch prädiktive Instandhaltung werden in Zukunft zudem Wartungskosten reduziert.

Bild: Robert Bosch GmbH

len auf. Doch mit der Beleuchtung des Marktumfeldes gaben sich die SOFC-Pioniere bei BOSCH nicht zufrieden. Man wollte auch bereits in diesem frühen Stadium der Geschäftsentwicklung die eigenen Handlungsmöglichkeiten systematisch hinterfragen. Aus dem Grund wurden im Anschluss an die Entwicklung der Marktumfeldszenarien eigene Strategieszenarien erarbeitet. Die strukturierte Diskussion der eigenen Spielräume und Stellschrauben war erhellend und hilft dem Team bei vielen strategischen Entscheidungen. Im Abgleich mit den Marktumfeldszenarien konnte eine strategische Stoßrichtung abgeleitet werden, die zeitgleich stabile Leitplanken für Entscheidungen bietet, durch die wohlstrukturierte Herleitung aber auch flexibel genug ist, um bei veränderten Rahmenbedingungen agil angepasst zu werden.



Bei der globalen Betrachtung stachen einige regionale Märkte hervor – allein aufgrund ihrer Größe und Leitfunktion. Für diese Märkte wurden regionale Deep-Dives durchgeführt, die das Team der ScMI mit Befragungen und Online-Workshops begleitet hat. Spezifische Besonderheiten werden häufig erst im offenen Dialog klar, und hier spielten die Szenarien ihre volle Stärke aus. Durch die Trennung in Marktumfeld und eigenen Handlungsspielraum in Form von Strategieszenarien war den internationalen Teammitgliedern schnell klar, auf welcher Ebene der Diskussion sich das Team befand. Die Zukunftsoffenheit erwies sich besonders bei der globalen Betrachtung der Technologie mit regional stark unterschiedlichen Marktumfeldern und Potenzialen als große Stärke des Szenarioprozesses.

Auch in der weiteren strategischen Ausrichtung des Geschäftsfeldes der stationären Brennstoffzelle werden die vorliegenden Marktumfeld- und Strategieszenarien eine Rolle spielen. Die ScMI ist stolz, die Geschäftsfeldentwicklung mit ihren Szenarien begleitet zu haben, und freut sich auf die weitere Zusammenarbeit. Die dynamische Entwicklung des Energiesektors und unterschiedlicher Regionen der Welt zeigen, dass zukunftsoffenes, vernetztes und strategisches Denken in diesem Umfeld besonders wichtig sind.

***SOFC-Pilotanlage in Bamberg**: Bosch und die Stadtwerke Bamberg produzieren erstmalig Strom und Wärme mit einer stationären Brennstoffzelle in einem Stadtquartier. So erhalten am Zentralen Omnibus-Bahnhof mehr als 20 Vier-Personen-Haushalte klimafreundlichem Strom.*

Bild: Robert Bosch GmbH

Nähere Informationen

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

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

Zukunft ist mehr als Glaubenssache

Szenarien auf dem Diözesanen Weg 2030+

Manchmal werden wir gefragt, woher die Szenariotechnik kommt. Dann berichten wir, dass sie in den 1950er-Jahren im militärischen Sektor entstanden und in den frühen 1970er-Jahren von Großunternehmen übernommen worden ist. Und heute? Heute geht der Anwenderkreis weit darüber hinaus, denn Zukunftsfragen gibt es überall. Selbst bei einer Organisation, die bereits älter als 2.000 Jahre ist – der katholischen Kirche. Gemeinsam mit dem Erzbistum Paderborn haben wir über die Zukunft des Glaubens nachgedacht und diese Szenarien während des *Diözesanen Forums 2030+* von Gläubigen in einem neuen Online-Tool bewerten lassen.

Dynamische Umfeldveränderungen stellen Unternehmen und Organisationen ständig vor neue Herausforderungen. Ein Ignorieren dieser aktuell wachsenden Umfeld-Dynamik gleicht einem steuerlosen Schiff auf stürmischer See, das ziellos umhertreibt und so zum Spielball der Wellen wird. Um erfolgreich in turbulenten Zeiten zu agieren, bedarf es klarer interner Antworten und Strategien zur aktiven Begegnung des Wandels. So muss die gesamte Organisation ein klares und gemeinsam getragenes Verständnis über den zukünftigen Kurs entwickeln und motiviert in diese Richtung rudern.

Das Bild des Schiffes auf stürmischer See zeigt Analogien zur Situation der Kirche im Erzbistum Paderborn. Viele gesellschaftliche, technologische und ökonomische Veränderungen fordern diese Institution heraus und verlangen nach zukunftsgerichteten Antworten. Um auch in Zukunft den Auftrag zur Verbreitung des Evangeliums erfolgreich zu erfüllen, bedarf es eines tiefgreifenden Veränderungsprozesses, welcher die verschiedensten Akteure auf ein Ziel ausrichtet und mit auf die Reise in die Zukunft nimmt.

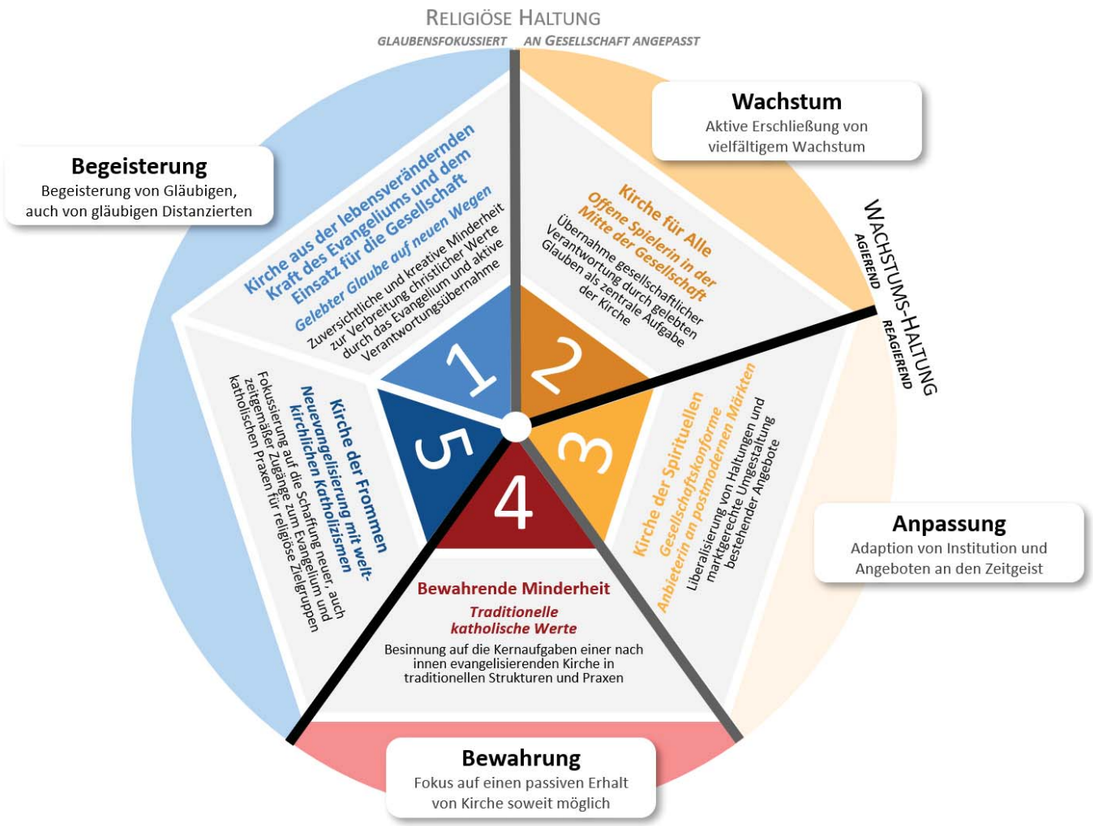
Der Paderborner Erzbischof Hans-Josef Becker hat vor diesem Hintergrund Ende 2020 einen neuen Abschnitt der Bistumsentwicklung initialisiert. Mit dem Projekt »Diözesaner Weg 2030+« machte sich das Bistum auf den Weg, ein klares Zielbild für die Kirche der Zukunft zu entwerfen. Dieses soll ähnlich eines Leuchtturmes als Orientierungspunkt für die Weichenstellungen der kommenden Jahre dienen und Antworten auf die zu erwartenden Herausforderungen liefern: Ende der Volkskirche, Minder-

heit der katholischen Gläubigen sowie Einbrüche bei finanziellen Ressourcen und bei der Zahl des pastoralen Personals.

Die ScMI AG begleitete den skizzierten Veränderungsprozess des Erzbistums im Jahr 2021. Das Szenario-Management™ bot eine effektive Methodik, um in einer ersten Projektphase die vielfältigen Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren und in Form von alternativ denkbaren Strategieszenarien (Zielbildern) transparent zu machen. Kernaufgabe war es, die unterschiedlichen Meinungen und Vorstellungen innerhalb der Institution aufzunehmen, zu systematisieren und für eine offene Diskussion sichtbar zu machen. Basierend auf zahlreichen Interviews und einer Trendanalyse wurden die zentralen Stellhebel der Kirche aufgedeckt und in Workshops denkbare Handlungsoptionen für diese Themen entwickelt. So konnten auch unterschiedlichste Sichtweisen zunächst wertfrei nebeneinander betrachtet werden. Die verschiedenen Einzelaussagen wurden dann methodisch zu fünf in sich konsistenten Kirchenbildern verdichtet. Diese zeigen in einer Landkarte der Zukunft mögliche Alternativen für den »Diözesanen Weg 2030+« auf.

Das Spektrum der Möglichkeiten ist dabei äußerst vielfältig. Es reicht von sehr glaubensfokussierten und wertkonservativen Bildern bis zu extrem weltlichen und progressiven Szenarien. Die so entwickelte Zukunftslandkarte bildete die Grundlage für die Aufbereitung und Kommunikation der Zielbilder. So wurden Grafiken und Texte entworfen, um die Inhalte bis in die Gemeinden vermitteln und zur Diskussion stellen zu können.
Mit Hilfe des Szenario-Management™ wurde so im ersten Schritt Klarheit über die eigenen Möglichkeiten geschaffen. Im gleichen Augenblick macht dies die Notwendigkeit einer Entscheidungsfindung überdeutlich. So wurden die alternativen Bilder intensiv auf der Leitungsebene des Erzbistums diskutiert und erste Präferenzen festgelegt. Erfolgreiche Veränderung setzt aber auch immer voraus, die Organisation für eine gemeinsame Vision zu gewinnen und für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels zu motivieren. Hierfür wurde ein breiter Diskurs angestoßen, dessen Startpunkt das »Diözesane Form 2021« bildete.

Zum Diözesanen Form 2021 kamen im Oktober insgesamt 400 Teilnehmer an sechs Standorten des Paderborner Erzbistums zusammen, um aktiv über das Zukunftsbild 2030+ zu diskutieren und dieses zu gestalten. Parallel brachten sich 250 Personen online in die hybride Veranstaltung ein. Zur Unterstützung dieses Forums entwickelte die ScMI AG in Kooperation mit der WAPP GmbH sowie der TYE trust your ears GmbH aus Düsseldorf den



»Kirchenbild-Navigator«. Ziel dieses Instrumentes war es, allen Interessierten eine persönliche Positionsbestimmung bezüglich der Kirchenbilder zu ermöglichen (Wo stehe ich mit meiner Meinung?). Gleichzeitig sollte das generelle Stimmungsbild im Erzbistum analysiert werden. Vor diesem Hintergrund entstand der Navigator als eine interaktive Web-Plattform, welche die Präferenz der Nutzer im Hinblick auf ca. 20 Kernfragen zur Zukunft der Kirche erfasst. Basierend auf diesen Präferenzen erhalten die Anwender eine klare Antwort bezüglich des von Ihnen präferierten Zielbildes sowie eine Einordung ihrer Präferenzen im Vergleich zur Grundgesamtheit. (Der Kirchenbild-Navigator kann über den QR-Code angewählt werden).

Bereits mehrere hundert Bürgerinnen und Bürger des Erzbistums nutzten bis heute dieses Angebot. Damit hilft das Werkzeug einerseits, die zentralen Zukunftsfragen bewusst zu machen und eine aktive Meinungsbildung zu fördern. Gleichzeitig entsteht eine Datenbasis, um die Präferenzen der Menschen besser analysieren zu können.

Mit dem bisher Erreichten wurden wichtige Schritte in Richtung des gemeinsamen Zielbildes der Kirche 2030+ gemacht. Allerdings endet der Weg hier nicht. Vielmehr ist das Etappenziel der Startpunkt für die weitere Umsetzung. So wird die Konkretisierung des Zielbildes auf Basis der Ergebnisse des Forums erfolgen. Gleichzeitig muss dieses in einem Beteiligungsprozess der Gemeinden lokal konkretisiert und in praktisches Handeln übersetzt werden. Die Zielbilder und der Navigator werden auch hier eine wesentliche Rolle spielen. So kann der Fortschritt der Umsetzung durch eine wiederholte Positionsbestimmung mit Hilfe des Navigators verfolgt werden.

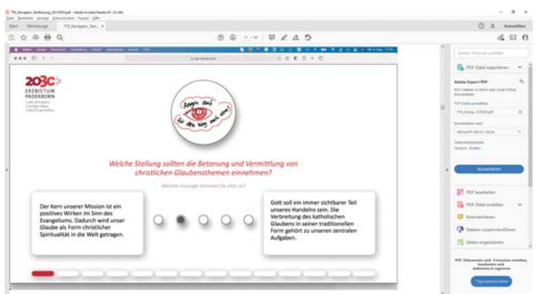
Der Kirchenbild-Navigator ist über die folgende Mailadresse erreichbar: https://kirchenbild-navigator.wir-erzbistum-paderborn.de

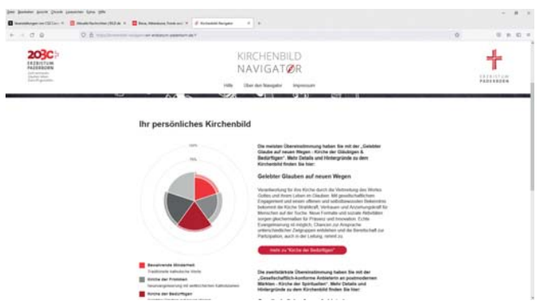
Eine detaillierte Darstellung der Szenarien findet sich hier: https://pastorale-informationen.wir-erzbistum-paderborn.de/dioezesanes-forum-2021/kirchenbilder

Nähere Informationen:

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

Interaktive-Online-Bewertungsplattform für Szenarien
Unabhängig vom beschriebenen Projekt verfolgt die ScMI AG den Gedanken einer interaktiven Online-Bewertungsplattform für Szenarien weiter. So wurde im Dezember 2021 ein entsprechendes Entwicklungsprojekt gestartet. Damit wird es der ScMI AG zukünftig möglich, Kunden in jedem Projektvorhaben die Option einer breit angelegten Szenario-Bewertung durch die Öffentlichkeit oder einen ausgewählten Expertenkreis zu bieten.





Kultur in Corona-Zeiten

Wie das Gewandhaus in Leipzig seine Zukunft vorausdenkt ...

Die Pandemie hat nicht jede Branche gleich getroffen. Während Onlinehändler, Lieferdienste oder die Hersteller von Fitnessgeräten und Tierfutter profitierten, gehört die Kultur ganz eindeutig zu den Bereichen, die am stärksten betroffen waren. Auf 22,4 Milliarden Euro belief sich der Umsatzverlust der Kultur- und Kreativwirtschaft allein im Jahr 2020. Dem Gewandhaus zu Leipzig, dessen Orchester als das älteste bürgerliche Sinfonieorchester der Welt gilt, beließ es nicht beim operativen Corona-Management, sondern nutzte die Zeit (und die Post-Corona-Szenarien der ScMI AG), um selbst einen Blick in die Zukunft zu werfen und sich strategisch robuster aufzustellen.

Viele Grüße aus dem zur Zeit leider sehr stillen Gewandhaus Leipzig …« **Mit dem etwas traurigen Gruß meldete sich nach Projektabschluss eines unserer Lieblingsprojekte des vergangenen Jahres. Kaum eine Branche ist durch die Beschränkungen der Covid19-Pandemie so sehr beeinträchtigt wie die Kultur. Theater, Museen und Ausstellungen und natürlich klassische ebenso wie Pop-Konzerte sind von Abstandsregeln, 2Gplus und Veranstaltungsverboten hart getroffen.**

Das war nicht der einzige Grund, aus dem die Leitung des Gewandhauses zu Leipzig im Frühjahr 2021 Kontakt mit der ScMI aufgenommen hat. Aufmerksam geworden war man durch die Post-Corona-Szenarien auf die Szenarioexperten aus Paderborn, und das Führungsteam war sich einig: Durch die Pandemie ausgelöst oder zumindest beschleunigt werden einige gesellschaftliche Veränderungen bestehen bleiben. Wie sollte ein klassisches Konzerthaus agieren? Was zieht das Publikum der Zukunft in das Gewandhaus – und wer ist das eigentlich, dieses Publikum der Zukunft? Wie stellt man sich zukunftsfest auf, ohne dabei seinen traditionellen Nukleus zu verlieren? Diese und weitere spannende Fragen wurden in drei intensiven Workshops vor Ort in lebhafter Runde diskutiert und vom Team der ScMI zu Zukunftsszenarien und strategischer Stoßrichtung verdichtet.

> ***»Diese Zukunftsoffenheit wollen wir uns bewahren und sie als einen Gestaltungsraum begreifen.«***
>
> ***Prof. Andreas Schulz***
> ***Gewandhausdirektor***

Im Gewandhaus zu Leipzig beschäftigt man sich intensiv mit strategischen Fragen. So konnte während des Szenarioprozesses auf fundierte Vorarbeiten aufgesetzt werden. Die offene Gesprächskultur des Führungskreises machten die Workshops zu Terminen, auf die sich das Expertenteam der ScMI bald besonders freute.

Methodisch hatte man den Prozess so aufgesetzt, dass die bewährten Post-Corona-Szenarien der ScMI als Basis genutzt wurden. Viele grundlegende Fragestellungen dieser in einem offenen Online-Prozess entwickelten Zukunftsbilder haben auch große Relevanz für einen Betreiber eines Sinfornieorchesters und eines klassischen Konzerthauses. So konnten mehrere Schlüsselfaktoren wie zum Beispiel »Leben, Alltag und Kommunikationsverhalten« oder das »Sicherheitsempfinden« übernommen werden. Einige Treiber wie »Lebensstile und Diversität der Gesellschaft« wurden mit den spezifischen Herausforderungen des Kulturbetriebs betrachtet und überarbeitet. Doch das Szenarioteam gab sich nicht mit den

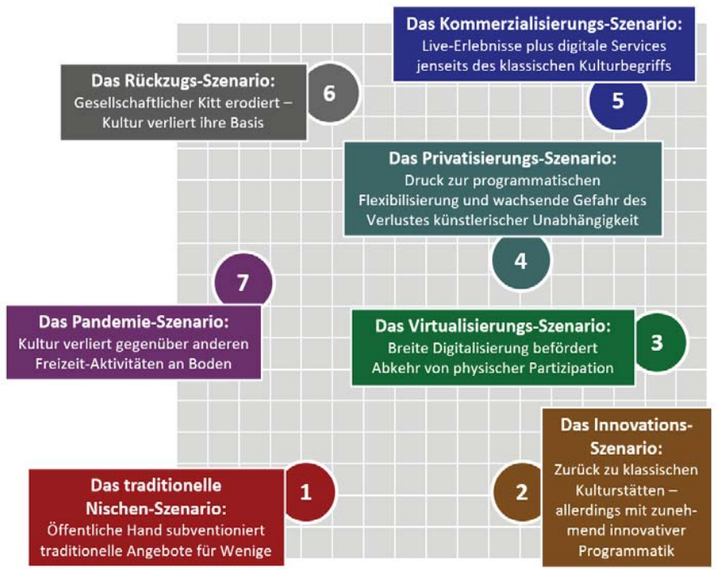
Gewandhaus Orchester

Es kommt vor, dass Leipzig-Besucher vor dem Konzerthaus am Augustusplatz stehen und sich verwirrt fragen: Das soll das jahrhundertealte Leipziger Gewandhaus sein? Hier sollen Felix Mendelssohn Bartholdy, Arthur Nikisch und Wilhelm Furtwängler dirigiert haben? Nein, denn das Haus am Augustusplatz ist bereits das dritte Leipziger Gewandhaus, das allerdings wie schon das zweite mit dem namengebenden Zweck nichts mehr zu tun hat. Dieses dritte Gewandhaus ist der einzige Konzerthausneubau der DDR, der auf eine Initiative des Gewandhauskapellmeisters Kurt Masur zurückgeht und 1981 eröffnet wurde.
Das Gewandhausorchester gehört international zu den führenden Sinfonieorchestern und gilt mit derzeit etwa 185 Berufsmusikern und seinen drei parallelen Spielstätten – dem Gewandhaus, der Oper Leipzig und der Thomaskirche – als weltweit größtes Berufsorchester. Zugleich ist es das älteste bürgerliche Konzertorchester im deutschsprachigen Raum. Seinen Ruf erwarb es sich durch die herausragende musikalische Qualität, die durch namhafte Kapellmeister geprägt wurde, und auch durch zahlreiche Gastspiele und Tourneen weltweit, vor allem in Japan und Nordamerika.
Ungefähr 800 Veranstaltungen verschiedenster Art gibt es jährlich im Gewandhaus. An herausragender Stelle stehen dabei die Sinfoniekonzerte des Gewandhausorchesters wie auch die Gewandhaus-Orgelkonzerte im Großen Saal. Im Mendelssohn-Saal finden neben der Gewandhaus-Kammermusik Kongresse, Symposien, Vorträge und anderes mehr statt – beispielsweise auch Szenario-Workshops.

umfangreichen Vorarbeiten zufrieden, sondern trug im Vorfeld des ersten Workshops zusätzlich über dreißig spezifische Einflussgrößen zusammen, die Unsicherheiten für den zukünftigen Betrieb des Gewandhauses und des Gewandhausorchesters beschreiben. Am Ende dieses ersten Prozessschrittes stand eine umfangreiche Sammlung von Einflussfaktoren, die aus den Post-Corona-Faktoren, den Ergänzungen aus dem reichen Erfahrungsschatz der Beteiligten sowie zusätzlichen Recherchen entstanden war.

Auf dieser Grundlage kam das Szenarioteam zu einem ersten Workshop in Leipzig zusammen, wo die Vorarbeiten gemeinsam weiterentwickelt wurden. Während der Spielpause des Gewandhauses nahm sich das Szenarioteam die Zeit, die Zwischenergebnisse zu reflektieren und zu bewerten. Außerdem wurde die Zeit genutzt, um alle Schlüsselfaktoren und Zukunftsprojektionen zu bewerten. So lagen nun spezifische Zukunftsbilder für das Umfeld des Gewandhauses vor, die neben den allgemeinen Post-Corona-Optionen auch sehr spezifische Entwicklungsmöglichkeiten der Kultur, und hier insbesondere der klassischen Konzertveranstaltungen beschrieben.

Diese sieben Umfeldszenarien unterscheiden sich in zahlreichen Aspekten. Mal sind es die ökonomischen Rahmenbedingungen, mal gesellschaftliche Interessen und Trends und dann wiederum die digitalen Möglichkeiten, die bestimmen, wie stark klassische Konzertangebote zukünftig nachgefragt werden. Nach eingehender Betrachtung und Beschreibung der Szenarien (»Was wäre, wenn …«) wurde, der ScMI-Methodik folgend, die Frage gestellt, welche Szenarien sich der Führungskreis des Gewandhauses eigentlich wünscht – und welche erwartet werden. Dabei wurde nach eingehender Analyse deutlich, dass sich generelles Umfeld und Kulturbranche anscheinend unterschiedlich entwickeln: Schon bei der Einordnung der Gegenwart zeigte sich, dass sich das generelle Umfeld eher in virtualisierten oder privatisierten Welten befindet, während der hier betrachtete Kulturbereich auch aufgrund seines Markenkerns überwiegend traditionelle Nischen besetzt und eher mit eigenen Innovationen innerhalb des gewohnten Umfeldes liebäugelt. Die Transformation in Richtung immer stärkerer Kommerzialisierung, verbunden mit einer starken Digitalisierung und Flexibilisierung eines vielschichtiger werdenden Angebots, ist im Umfeld kaum noch aufzuhalten.



Landkarte der Zukunft:
Wie könnte das Umfeld des Gewandhaus in der Zukunft aussehen? Welche Rahmenbedingungen sollten frühzeitig durchdacht werden?

Man kann sich für den gesamten Kultursektor vorstellen, digitale Zusatzangebote zu schaffen und die Programmatik weiterzuentwickeln – und eine gewisse Abkehr physischer Teilhabe ist ebenfalls im Erwartungsraum enthalten. Die Beschneidung künstlerischer Unabhängigkeit oder das Verlassen des klassischen Kulturbegriffs kann oder mag man sich für die Welt in zehn Jahren jedoch nicht vorstellen. Man erkennt die Notwendigkeit mit der Zeit zu gehen und Programme sowie (digitale) Angebote zu entwickeln, ohne dabei jedoch spezifische Alleinstellungsmerkmale und Historie zu verleugnen. Somit ist verständlich, dass die Umfeldveränderungen drastischer erscheinen als die erwarteten und gewünschten Entwicklungen im eigenen Segment der klassischen Musik.

Im Anschluss an die Erkenntnisse der Umfeldbetrachtungen folgte der intensivste Teil der Zusammenarbeit: Der Führungskreis nahm sich zwei volle Tage Zeit, um die eigenen zukünftigen Handlungsoptionen zu beleuchten. Ohne enge Denkgrenzen wurden Alternativen diskutiert, die zu neun Kombinationen verdichtet wurden. Die so entstandene Strategie-Landkarte verdeutlicht die wesentlichen eigenen Stellschrauben und visualisiert Veränderungsbedarfe und Grenzen des Vorstellbaren eindrücklich.

Im Abgleich mit der im Gewandhaus bereits bestehenden Unternehmensvision und präferierter Strategie ergab sich eine Schnittmenge, die als strategische Stoßrichtung näher unter die Lupe genommen wurde. Besonders interessierte natürlich die Frage, ob diese Ausrichtung auch zu den erwarteten Umfeldentwicklungen passt. In verschiedenen Querchecks wurden sowohl die derzeitigen strategischen Ziele als auch die identifizierten Zukunftsthemen abgeprüft. Der Kern des Strategieraums zeigt sich robust und mit der Identität des Gewandhauses im Einklang. Aber die bestehende Strategie wurde mit den neuen Erkenntnissen auch an mehreren Punkten ergänzt, weiterentwickelt und umformuliert. Die Überarbeitung auf Basis fundierter Zukunftsanalysen hinterlässt bei allen Prozessbeteiligten das Gefühl, viel diskutiert, weit gedacht und die wichtigen Themen kritisch und zukunftsoffen hinterfragt zu haben. Außerdem werden zur Absicherung der Strategie besonders die Risikoszenarien der »Landkarte der Zukunft«, aber auch die eigenen Handlungsmöglichkeiten regelmäßig hinterfragt werden.

„Viele Zukunftsfragen sind sehr konzentriert und wohlstrukturiert auf den Tisch gekommen, offen und lebhaft diskutiert, aber dennoch nicht abschließend beantwortet worden. Diese Zukunftsoffenheit wollen wir uns bewahren und sie als einen Gestaltungsraum begreifen“, resümmiert Gewandhausdirektor Professor Andreas Schulz. *„Die Szenarien und vor allem der intensive Prozess der gemeinsamen Szenarioentwicklung und -interpretation hat geholfen, in unserem nicht nur durch Corona unsicheren Umfeld, die Orientierung zu behalten und auf wieder belebtere Zeiten hinzuarbeiten.“* ergänzt Verwaltungsdirektor Dr. Gereon Röckrath.

Wir freuen uns sehr auf positive Nachrichten aus einem Gewandhaus voller Musik, Applaus und begeisterter Zuschauer – hoffentlich in naher Zukunft!

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

Disruptionsszenarien in der Ernährungswirtschaft

Im Jahr 2017 hat die ScMI AG gemeinsam mit dem bayerischen Cluster Ernährung am Kompetenzzentrum für Ernährung (KErn) die Zukunft der Ernährungswirtschaft ausgeleuchtet. Entstanden sind sieben Szenarien – darunter auch ein Disruptionsszenario. Darin setzen sich künstliche Lebensmittel in der Breite durch und die Art des Essen verändert sich grundlegend. Wie aber könnte dies konkret aussehen? Und gibt es weitere Disruptionsmöglichkeiten in der Branche? Dies waren die Ausgangsfragen für ein neues Szenarioprojekt, in dem sich von vorneherein alles um Disruption drehte.

Am Beginn eines Szenarioprozesses werden zumeist verschiedene Trend- und Zukunftsstudien gesichtet. So war es auch hier – und für die Disruptionsszenarien der Ernährungswirtschaft fühlte man sich zeitweise in einen Science Fiction versetzt. So schrieb der RethinkX-Report: *»Bis 2030 wird die Nachfrage nach Kuhprodukten um 70 % zurückgehen. Bevor wir diesen Punkt erreichen, wird die US-Rinderindustrie praktisch bankrott sein. ... Andere Viehmärkte wie Hühner, Schweine und Fische werden eine ähnliche Entwicklung durchlaufen. ... Der Markt für Rinderhackfleisch [wird] bis 2030 mengenmäßig um 70% schrumpfen, der Markt für Steaks um 30% und der Markt für Milchprodukte um fast 90%. ... Bis 2035 werden etwa 60 % der derzeit für die Vieh- und Futtermittelproduktion genutzten Flächen für andere Nutzungen frei werden. Das entspricht einem Viertel der kontinentalen USA.«*

Keine Frage – das wäre Disruption. Aber kommt es so weit? Oder anders? Und was wären die Treiber solcher Entwicklungen? Diesen Fragen haben wir uns – wie in den beiden vorherigen Szenarioprozessen – wieder mit zahlreichen Expertinnen und Experten aus unterschiedlichsten Bereichen und Organisationen genähert. Dabei entstanden insgesamt zehn sogenannte Disruptionsszenarien. Dabei wurde die hohe Anzahl an Szenarien in Kauf genommen, um den zahlreichen Facetten von denkbaren Ernährungsinnovationen gerecht werden zu können.

Auch für Branchenfremde wird das große Disruptionspotenzial in der Ernährungswirtschaft schnell nachvollziehbar. Einerseits werden durch technologische Fortschritte (Künstliches Fleisch) sowie politische Agenden (Nachhaltigkeitsziele) und übergeordnete Vorschriften viele Veränderungen in die Wege geleitet, anderseits ist deren Implementierung und Auslegung in nationalen Gesetzen noch völlig offen. Desweiteren ist auch die Entwicklung auf der Konsumentenseite ungewiss: Werden anspruchsvolle Wertevorstellungen hinsichtlich nachhaltigen Konsums umgesetzt (und die Preise entsprechend steigen)? Sind KonsumentInnen bereit, sich von gewohnten Lebensmitteln zu verabschieden? Werden neue Proteinquellen aus verarbeiteten Insekten oder beispielsweise Petri-Schalen-Burger die traditionelle Currywurst mit Pommes von den Speiseplänen verdrängen? Aber auch die Ernährungswirtschaft selbst hat die Veränderungsgeschwindigkeit mit in der Hand. Hier stellt sich die Frage, ob es nur inkrementelle Innovationen in Richtung Prozessoptimierung geben wird oder ob es zum großen Wurf kommt und dispruptive Prozesse etabliert werden, bei denen beispielsweise die traditionelle Landwirtschaft durch künstlich erzeugte Biomasse aus Reaktoren substituiert wird.

Mit diesen zentralen Fragestellungen im Kopf wurden – in einem für uns mittlerweile oft trainierten Online-Prozess – zehn Szenarien entwickelt. Die Szenarien 1 (»Keine Disruptionen – Fokus auf Prozessoptimierungen«) und 10 (»Blockierte Disruptionen«) weisen keine oder nur sehr geringe Anzeichen von disruptiven Entwicklungen auf, sind allerdings für die Einordnung möglicher Disruptionshindernisse wichtig und notwendig. In den übrigen Szenarien finden sich unterschiedlichste Grade von Disruptionen wieder. Dabei konnte besonders herausgearbeitet werden wie das Zusammenwirken von Landwirtschaft, Politik und Industrie unterschiedliche Extrementwicklungen für die Ernährungswirtschaft insgesamt begünstigen oder bremsen kann und welchen Stellenwert KonsumentInnen für die Etablierung neuer Ernährungsprozesse und -produkte haben.

Die Expertenbefragung lieferte zunächst ein gemeinsames Verständnis der Ausganglage. Danach befinden wir uns in Deutschland in einem eher innovations- und disruptionsskeptischen Umfeld, was insbesondere durch die hohe Relevanz von Szenario 1 und Szenario 2 (»Aufkeimende Disruptionen unter der Oberfläche«) zum Ausdruck kommt.

Weniger eindeutig sind die Erwartungen für die Zukunft, denn hier gehen die Expertenurteile weiter auseinander. Weitgehendes Einvernehmen besteht aber bei der Erwartung einer steigenden Bedeutung von nachhaltigen Prozessen in der Ernährungswirtschaft, um so den veränderten Wertevorstellungen der Konsumenten und ambitionierten Nachhaltigkeitszielen der Politik gerecht zu werden. Das Spektrum der erwarteten Szenarien reicht aber von nachhaltigen Disruptionen für globalen Fortschritt (Szenario 4) bis zu Produkt-Disruptionen (Szenario 5) oder einer so starken Verbilligung künstlicher Lebensmittel, dass diese der traditionellen Urproduktion in preissensitivien Märkten überlegen sind (Szenario 6). Zusammenfassend wird deutlich, dass die Expertinnen und Experten einen großen Veränderungsdruck auf die Ernährungswirtschaft erwarten, wobei dieser auf verschiedenen Wegen und in kleineren Etappen erfolgen in ein disruptives Ernährungsumfeld führen könnte.

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

Die Projektstudie mit den Disruptionsszenarien steht ebenfalls auf der Homepage des KErn zum kostenlosen Download zur Verfügung

Nähere Informationen:

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

1 Die Veränderungsbereitschaft der Gesellschaft und Politik ist gering, wodurch sich in der Agrar- und Ernährungsbranche keine Notwendigkeit für Disruptionen ergibt und sich die Lebensmittel-Hersteller auf inkrementelle Prozessinnovationen zur Erlangung von Preisvorteilen konzentrieren.

2 Die politische Forderung nach innovativen Ansätzen bei der Primärerzeugung und einer nachhaltigen Lebensmittelproduktion wird von den trägen traditionellen Akteuren der Ernährungsbranche umgangen – neue Player und Start-ups suchen ihren Chancen.

3 Umfangreiche Technisierung der Erzeugung von Lebensmitteln – sowohl die intensive Primärproduktion (inklusive Verwendung synthetischer Biomasse), als auch die nachgelagerten Verwertungsprozesse der Biomasse werden hochgradig effizient gestaltet und bringen neue und breit akzeptierte Produkte hervor.

4 Globale und automatisierte Wertschöpfungsketten – von der Primärerzeugung bis zur industriellen Verarbeitung – orientieren sich stark an politischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeitszielen – vielfältige Innovationen unter Einbezug neuer innovativer Anbaumethoden von Biomasse und Novel Food.

5 Innovationen bei der Lebensmittelherstellung machen viele Primärstoffe der traditionellen Landwirtschaft überflüssig und neue Anbaumethoden liefern die entsprechende Biomasse – aus den Prozessen entstehen Novel Food-Produkte, die signifikant zur Erfüllung der hohen Nachhaltigkeitsstandards beitragen.

6 Während sich innovative Lebensmittel (Novel Food) ungebremst entwickeln und immer günstiger werden, bleiben viele Menschen skeptisch – Wer es sich leisten kann bevorzugt die teureren traditionellen Lebensmittel, so dass es zu einer neuartigen „Nutrition divide“ in der Gesellschaft kommt.

7 Gesellschaft und KonsumentInnen blockieren Innovation, die sichtbar „Neues“ (Novel Food) hervorbringen und beharren auf traditionellen Lebensmitteln mit Verweis auf Nachhaltigkeit und Gesundheit – in der Folge fokussiert die Branche Innovation bei Wertschöpfungsprozessen und Geschäftsmodellen.

8 Die traditionelle Landwirtschaft ist nur noch Kulisse, denn der überwiegende Teil der Primärproduktion erfolgt in Fabriken auf Basis synthetischer Biomasse und wird zu klassischen Produkten für eine nachhaltigkeitsorientierte Gesellschaft verarbeitet. Die Landwirtschaft wendet sich anderen Feldern zu.

9 Die Ernährungsbranche hat den Lifestyle-orientierten Konsumenten immer im Fokus und arrangiert die Produkte mit starken Innovationseffekten – jedoch unter Oberfläche bleibt vieles unverändert und auch die Prozesse der Hersteller entwickeln sich nur inkrementell weiter.

10 Regulatorische Restriktionen und skeptische Verbraucher positionieren sich eindeutig gegen Innovationen im Ernährungsumfeld, mit der Folge, dass in einem krisenbehafteten Umfeld die Qualität der Versorgung abnimmt auf Basis regionaler und traditioneller Lebensmittel.

Ein Projekt geht weiter

Unsere Arbeitswelt von morgen

Quo Vadis, Arbeit? Im Spannungsfeld zwischen bedingungslosem Grundeinkommen und Fachkräftemangel bleibt diese Frage ein Dauerbrenner. Und dies zurecht: So geht Arbeit uns alle an. Dementsprechend überrascht es nicht, dass die ScMI AG sich auch im Jahr 2021 wieder mit der Arbeitswelt von morgen beschäftigt hat. Bereits im Jahr 2020 begann die Arbeit an der Arbeitswelt von morgen. Gemeinsam mit dem foresightlab sowie der Bürgermeisterin a.D. und Strategieberaterin Birgit Simon widmete sich die ScMI AG dem spannenden Themenfeld der Arbeitswelt der Zukunft (siehe Jahresbericht 2020). Und das Ergebnis hat überzeugt: So wurden die wertvollen Erkenntnisgewinne in der Schriftenreihe »Handbuch Innovationsförderung« veröffentlicht und die entwickelten Regionalszenarien im Rahmen mehrerer Workshops in den Regionen weiter konkretisiert.

Unsere Arbeitswelt erlebt einen Wandel – und dies nicht nur mittelfristig, sondern bereits heute. Nachdem der erste Corona-Schock verdaut war, war das Jahr 2021 davon geprägt, eine »neue Normalität« zu gestalten und zu leben. Bei der ScMI AG bestand dies vor allem in der Weiterentwicklung von Online-Formaten sowie das flexible Anbieten von Präsenz- und Remoteterminen. Aber auch über aktuelle Thematiken hinaus stellen sich richtige und wichtige Fragen, wie wir arbeiten wollen. Dabei sollte jedoch nicht übersehen werden, dass nicht für alle Personen der Zugang zum Arbeitsmarkt so selbstverständlich ist. Auch wenn die Arbeitslosenquoten auch trotz Corona auf einem niedrigen Niveau sind, ergeben sich vielfältige Herausforderungen für die Arbeitsmarktintegration.

Nicht zuletzt ist der Zugang der Arbeitsmarkt eine multidimensionale Aufgabe, die oft auf einer individuellen Ebene bearbeitet werden muss. Selbstverständlich sind hierbei auch die äußeren Rahmenbedingungen maßgebend: Die regionalen Strukturen spielen eine nicht übersehbar wichtige Rolle. Von der gegebenen Wirtschaftsstruktur über die Ausgestaltung des ÖPNV tragen eine Fülle an spezifischen Faktoren zu dem jeweiligen regionalen Arbeitsmarktbild bei. Wie aber kann diesen individuellen Gegebenheiten strategisch begegnet werden? Bereits im zweiten Jahr in Folge hat sich die ScMI AG dieser Aufgabe im Auftrag des Hessischen Ministeriums für Soziales und Integration (HMSI) gewidmet. So wurden bereits im Jahr 2020 im Rahmen des Projektes »Konturen der Arbeitswelt« eine tiefgreifende Analyse möglicher Arbeitsmarkttrends und die Erarbeitung von Regionalszenarien vorgenommen. Bereits hier wurde auf die regionalspezifischen Strukturen eingegangen. So erarbeiteten die ausgewählten Regionen, die Wissensstadt Darmstadt und der Lahn-Dill-Kreis eine auf ihre Strukturen und Ressourcen angepasste strategische Stoßrichtung.

Mit Vollendung der strategischen Stoßrichtung ging die Arbeit an dem Projekt erst richtig los – denn was nützt die beste Strategie, wenn ihr keine Taten folgen? Unter dieser Prämisse startete die ScMI AG gemeinsam mit der Bürgermeisterin a.D. und Strategieberaterin Birgit Simon im Jahr 2021 in den nächsten Projektschritt, welcher unter dem Stern einer möglichst konkreten Umsetzungsplanung der Strategiebausteine stand. Hier verließen die Beraterinnen der ScMI AG ihr gewohntes Umfeld der Szenarienplanung und wagten sich vor in eine spannende Workshopreihe in den Regionen. Trotz der durch Corona gestellten Herausforderungen fanden sowohl in Darmstadt als auch im Lahn-Dill- Kreis themenspezifische Workshops statt – zum Teil remote, zum Teil aber auch unter Einhaltung der Coronaschutzverordnung vor Ort.

Die hohe Beteiligung spricht hierbei eindeutig für den Erfolg des Vorgehens: So beteiligten sich Vertretende der Wirtschaft, der Kammern und der Wirtschaftsförderung ebenso rege wie BildungsexpertInnen, SozialarbeiterInnen und Angestellte von Stadt und Kreis. In diesen interdisziplinären Teams gelang eine breite und diverse Auseinandersetzung mit dem zentralen Thema: Wie kann die Beteiligung am Arbeitsmarkt für möglichst viele Menschen ermöglicht werden? Ein wichtiger Erfolgsfaktor war hier das offene Ohr der Moderatorinnen. So wurde genügend Zeit eingeplant, bereits besehende Maßnahmen vorzustellen und hinsichtlich der erarbeiteten strategischen Stoßrichtung neu einzuordnen.

Strategie und Innovation entstehen nur seltenst auf einer grünen Wiese – das, was da ist und gut ist, sollte nie übersehen werden. Neben einer hohen Akzeptanz für das strategische Vorgehen ist es doch der Mix aus Bewährtem und Neuem, der eine erfolgsversprechende Ausrichtung auf die Zukunft verspricht. Und das Ergebnis der Workshops kann sich sehen lassen: So wurden zahlreiche konkrete Handlungsempfehlungen mit Zeitplan, Mitwirkenden und KoordinatorInnen erarbeitet. Die gute Nachricht zum Ende der Workshopreihe lautet also, dass es viele Ideen und Ansätze für einen offenen und partizipativen Arbeitsmarkt gibt. Es liegt an uns, diesen gemeinsam weiter zu gestalten.

Der von der ScMI AG gemeinsam mit dem foresightlab und Birgit Simon angestoßene Prozess der »Konturen der Arbeitswelt« ist somit als voller Erfolg zu bewerten. Gerade durch die möglichen positiven gesellschaftlichen Entwicklungen sehen wir es daher als unsere Aufgabe, dieses Wissen auch nach außen hin zu teilen. Dementsprechend wurde das Vorgehen für die »Zukünftigen Arbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf die Wirtschaftsförderung« im Handbuch Innovationsförderung beim Springer-Verlag veröffentlicht. Hier können sich interessierte Lesende ein detailliertes Bild über das Vorgehen im Projekt machen. Hier werden auch die erarbeiteten und als relevant identifizierten Arbeitsmarkttrends transparent vorgestellt. Somit ist der Grundstein für weitere regionale Szenarioprozesse gelegt. Aber auch an einer Verstetigung bestehender Bemühungen wird bereits gearbeitet. Denn die Generierung von neuen Ansätzen und Strategien ist und bleibt das eine – und die kontinuierliche Umsetzung das andere.

Ein Beitrag zu zukünftigen Arbeitsmärkten und ihren Auswirkun-gen auf die Wirtschaftsförderung findet sich im Handbuch Innovative Wirtschaftsförderung

Nähere Informationen:

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

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

Die Zukunft des Städtetourismus in Bayern

Städtereisen erlebten vor Corona einen Boom – sowohl im Freizeit- als auch im Geschäftssegment. Gleichzeitig zeigten sich mancherorts auch die Schattenseiten, beispielsweise wenn Venedig von Kreuzfahrttouristen überlaufen oder wenn die Mieten in Barcelona für Einheimische nicht mehr finanzierbar sind. Fast zwei Jahre Pandemie haben das einstige Wachstumssegment zurückgeworfen. Für das Bayerische Zentrum für Tourismus (BZT) eine gute Ausgangssituation, um einmal grundsätzlich in die Zukunft zu blicken. Wie steht es um die Zukunft der Städtereisen?

Der inländische Tourismus hat in den letzten beiden Jahren pandemiebedingt sehr turbulente Zeiten erlebt. Viele deutsche Reisende sind – zum Teil gezwungenermaßen – im eigenen Land geblieben und haben dabei bemerkt, wie vielseitig und spannend die eigene Heimat ist. Städtereisen sind dabei voll im Trend: Neben Kultur und Geschichte mit oftmals unverwechselbarer Atmosphäre bieten Städte mit Shoppingangeboten, Lifestyle und Nachtleben willkommene Abwechslung vom Alltag. Doch was könnte zukünftig das Besondere am Städtetourismus in Bayern sein? Wie entwickelt sich das Verhältnis zwischen Freizeit- und Business-Reisenden? Und wie wird die Stadtbevölkerung auf Gäste reagieren?

Diesen und weiteren Zukunftsfragen sind wir mit einem Team aus VertreterInnen verschiedener bayrischer Städte in unserem bewährten Szenarioprozess auf den Grund gegangen. Corona geschuldet kam der engagierte Kreis der Teilnehmenden zunächst nur virtuell zusammen, um auf Grundlage der Szenarien zur Zukunft des Tourismus in Bayern 2040 tiefer in die Entwicklung des Städtetourismus einzutauchen. Schnell wurde klar, dass neben den Urlaubsreisenden mit dem Ziel »Städtetrip« die Geschäftsreisenden weiterhin eine erhebliche Rolle spielen werden. Dabei kann der Business-Trip zukünftig sehr unterschiedlich aussehen: Durchgeplant oder selbstorganisiert, im Rahmen größerer Veranstaltungen wie Messen oder Kongresse, mit privaten Ausflügen und Familienaktivitäten kombiniert oder rein geschäftlich? Gerade durch die Pandemie ist deutlich geworden, dass sich zahlreiche Reisen auch durch virtuelle Meetings ersetzen lassen. Aber wird sich diese Erkenntnis längerfristig durchsetzen, oder wollen wir Menschen doch früher oder später wieder vermehrt in den direkten Austausch kommen?

In Kombination mit den zukünftig denkbaren Formen des privaten Städtetourismus können wir zwischen Rückgangs-Szenarien, entweder freizeit- oder business-getriebenen Szenarien sowie Boom-Szenarien des Städtetourismus unterscheiden. Weitere tiefere Unterschiede zeigen sich bei den Themen Nachhaltigkeitsorientierung des Städtetourismus, wirtschaftliche Entwicklung und Investitionen in den Städten sowie – natürlich – der Digitalisierung von Angebot- und Nachfrageseite. So zeigt sich in der Landkarte der Zukunft eine bunte, sehr unterschiedliche Vielfalt von acht Szenarien, die in den Online-Sessions lebhaft beschrieben und diskutiert wurden. Schnell kam dabei natürlich die Frage auf, was die Protagonisten eigentlich erwarten: Einen Boom der kleinen Auszeiten wie in Szenario 1? Eher den fremdgesteuerten Freizeit-Boom wie in Szenario 5? Oder treten wir in einem bewussten Slowdown wie in Szenario 6 bewusst einen Schritt zurück? Die leeren Kulissen aus Szenario 7 möchte sich wohl niemand ausmalen, aber es könnte ja auch wie im Szenario 8 Vorfahrt für Geschäftstourismus vorherrschen …

Bei der durchgeführten Szenariobewertung auf detaillierter Schlüsselfaktorebene kristallisierte sich heraus, dass die meisten Teilnehmenden auf das Boom-Szenario 3 »Integriertes Bleisure-Wachstum« und das freizeitgetriebene Szenario 4 »Zu Gast bei Freunden« setzen. Dies beinhaltet deutliche Veränderungen zur gegenwärtigen Situation, entspricht aber in weiten Teilen auch der gewünschten Zukunft.

Das Szenario-Management™ misst sich an dem Anspruch, die erarbeiteten Ergebnisse nicht nur anschaulich zu kommunizieren, sondern auch für die Zukunftsgestaltung nutzbar zu machen. Was können also die unterschiedlichen Akteursgruppen innerhalb der städtischen Destinationen aus den Szenarien lernen? Um die Konsequenzen unterschiedlichster Szenarien zu erörtern und sich im Diskurs den Herausforderungen der Zukunft zu stellen, kam das Szenarioteam im August in Nürnberg zusammen. Hier wurden strategische Fragen gesammelt und in einem Szenario-»Stresstest« analysiert. Dabei wurde klar, dass die Zukunft des Städtetourismus durchaus gestaltbar ist.

Um resilient und nachhaltig aufgestellt zu sein, ist der konstruktive Austausch der Akteure ein erster Schritt. Die systematisch entwickelten Szenarien aus unserem gemeinsamen Prozess sind Plattform und Impulsgeber für die weitere Zusammenarbeit für einen tragfähigen und zukunftsfesten Städtetourismus in Bayern.

Hohe Bedeutung des Freizeit-induzierten Tourismus in bayerischen Städten

Szenario 2:
Wachstum mit Fokus Nachhaltigkeit

Szenario 4:
Freizeit-Touristen werden in authentisches Stadtleben integriert

Szenario 3:
Integriertes Bleisure-Wachstum

Szenario 5:
Freizeit-Boom gleicht Rückgang von Geschäftsreisen in digitalem Umfeld aus

Konstant hohe Bedeutung des Geschäftstourismus

Szenario 1:
Wachstum durch Tagestouristen

Deutlich reduzierte Bedeutung des Geschäftstourismus

Szenario 8:
Fokus Geschäftstourismus – Aktive Lenkung und Begrenzung des Freizeit-Tourismus

Szenario 6:
Bewusster Slowdown des Städtetourismus in smartem und regionalem Umfeld

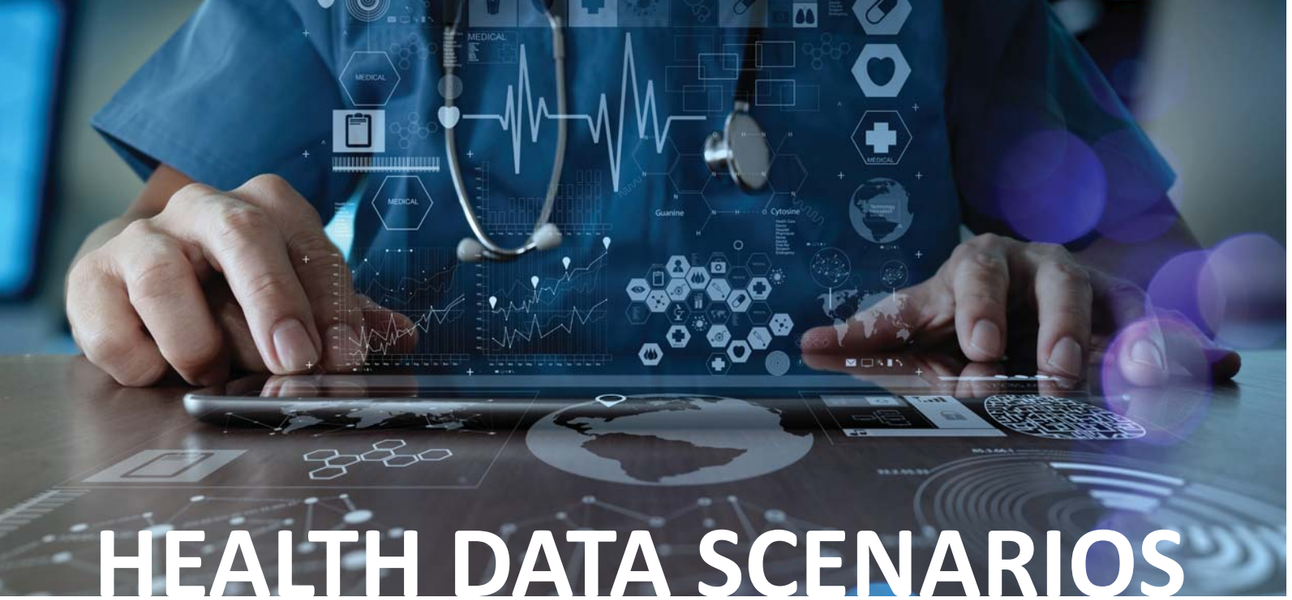
Eine detaillierte Darstellung der Szenarien findet sich hier: https://bzt.bayern/szenarien-staedtetourismus-bayern/

Nähere Informationen:

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

Szenario 7:
Städtetourismus verliert in ökonomisch-kritischem Umfeld

Moderate Bedeutung des Freizeit-induzierten Tourismus in bayerischen Städten



HEALTH DATA SCENARIOS

In enger Zusammenarbeit mit DayOne (BaselArea.swiss) als Auftraggeber und unserem lokalen Partner Beat Meyer (Blauen Solutions) wurden 2020 zwölf Umfeld-Szenarien zum Thema «Health Data Ecosystems» diskutiert, entwickelt und publiziert. Auf dieser Basis wurden 2021 vier relevante Umfeldszenarien für einen Stresstest ausgewählt. Der Stresstest erfolgte durch die fokussierte Betrachtung der vier Szenarien aus der Perspektive verschiedner Stakeholder im Kontext von Health Data.

Wie werden in Zukunft Daten zu unserer Gesundheit genutzt – und von wem? Mithilfe der 2020 entwickelten »Health Data Scenarios« hat die ScMI AG gemeinsam mit Beat Meyer für die Initiative DayOne eine Reihe von Stresstest-Workshops durchgeführt. Hierbei kamen die unterschiedlichen Stakeholder des Ökosystems Gesundheit zu Wort: Wo sehen sie die größten Herausforderungen und welche Antworten können die Szenarien hier liefern?

Gemeinsam mit Stakeholdern aus den Bereichen Gesundheitsanbieter,LifeScience, BigTech und HealthTech sowie Start-Ups wurden zunächst mögliche Herausforderungen analysiert und in einem Netzwerk geclustert. Daraus konnten die einzelnen Stakeholder in ihren jeweiligen Workshops spezifische Fragen ableiten, die dann gegen jeweils vier der zehn Health-Data-Szenarien gestresstestet wurden. Insgesamt herrschte ein hoher Konsens darüber, dass für die Kreierung eines innovationsfreundlichen Umfeldes in der Gesundheitsbranche ein offener Zugang zu den richtigen Daten notwendig ist. Während derzeit oft im Sinne einer Silo-Mentalität Unternehmen und Institutionen ihre Daten als Kapital ansehen und in walled gardens für sich behalten, könnten gerade jüngere und innovative Unternehmen von diesem Zugang profitieren und im Umkehrschluss ihr Know-How und ihre Erkenntnisse teilen. Dies setzt voraus, dass die entsprechenden einzelnen Akteure untereinander in Kontakt treten und ihre Ziele und Geschäftsvorschläge austauschen können. Ein Weg diese Vernetzung zu erreichen, könnte die Erstellung von entsprechenden Plattformen oder Intermediären sein. Entsprechend der Förderung von kooperativen Strukturen ist dann auch das Miteinbeziehen von Bürgerinnen und Bürgern als Urheber der Gesundheitsdaten zu bedenken.

Des Weiteren wurden auch Herausforderungen des Gesundheitssystems von den Teilnehmenden rege diskutiert. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie durch den entsprechenden staatlichen Rahmen Anreize für den Einsatz von Gesundheitsdaten und das Erschließen neuer Geschäftsmodelle gegeben werden können. Es gilt dementsprechend zu bestimmen, welche Ziele und Prämissen dem Gesundheitssystem zugrunde liegen und wie hier eine Entwicklung hin zu einer value-based medicine vorangetrieben werden kann. Hier spielt auch eine Rolle, wie eine bessere Verknüpfung einzelner Gesundheitsleistungen erfolgen kann, sodass eine höhere Zentrierung auf den einzelnen Patienten und die einzelne Patientin zur Norm wird. Einerseits ist also die Herstellung von innovationsfreundlichen Anreizen ein von den Teilnehmenden klar vertretenes Ziel, andererseits wird auch die Herstellung eines verbindlichen und langfristigen Rechtsrahmens als wichtig angesehen.

In diesem gesundheitsökonomischen Spannungsfeld wurde innerhalb der Workshops auch die Rolle von Prävention diskutiert. Dies liegt unter anderem daran, dass sich gerade in der präventionsgerichteten Auswertung von Gesundheitsdaten bereits heute viele denkbare Anwendungen ergeben. Allerdings wird eine Herausforderung in der entsprechenden Förderung und finanziellen Unterstützung entsprechender Leistungen durch die Gesundheitsökonomie gesehen. Darüber hinaus wird auch in diesem Zusammenhang der Zugang zu Daten diskutiert. Nur mit dem weiteren Testen potentieller Dienstleistungen, etwa im Bereich digitaler Biomarker, werden die gegebenen Voraussetzungen der Marktreife erfüllt. Der Weg hierhin ist lang – und gerade durch die gegebenen Unsicherheiten werden bereits heute Chancen vertan. Innerhalb der Workshops zeigte sich, dass gerade aufgrund der hohen Vernetzung und Komplexität das gemeinsame Durchdenken und Beleuchten aus verschiedenen Perspektiven eine große Annäherung an die bestehenden Herausforderungen ergeben hat. Zudem wurde deutlich, dass hinter diesen Herausforderungen ein großes Potential für ein besseres und humaneres Gesundheitsdenken steht.

Das Erkennen von möglichen Herausforderungen ist das eine – das Beschreiben von möglichen Lösungsansätzen das andere. Daher wurden im Anschluss die Fragestellungen vor dem Hintergrund der Szenarien gemeinsam diskutiert. Welche Szenarien liefern die besten Rahmenbedingungen und Chancen für die identifizierten Herausforderungen, wo ergeben sich Hindernisse? Das Bild zeigt, wie die diskutierten Themen bei den vier betrachteten Szenarien eingeschätzt wurden:

- **Resurgence of nationalism** (Szenario 1B): Hier wurden in allen Stakeholder-Gruppen wenig Opportunitäten und mittlere bis hohe Hürden identifiziert.
- **One-world framework for holistic growth** (Szenario 3A): In diesem Szenario zeigt sich ein gegenteiliges Bild, denn hier sind weitestgehend Chancen identifiziert worden, die nur teilweise mit Hürden verbunden sind.
- **Health-Tech as trusted health partner** (Szenario 4A): Mit dieser stärker technologisch-orientierten Zukunft sind mittlere Opportunitäten und eher mittlere bis niedrige Hürden verbunden. Häufig werden die Potenziale aufgrund der Fokussierung auf die Technologie nicht vollständig erschlossen. Gründe hierfür sind beispielsweise eine mangelnde Regulatorik.
- **Power to the patients** (Szenario 2A): Hier zeigte der Stresstest ein sehr divergentes Bild, und zwar in allen Stakeholder-Gruppen. Dennoch wurde deutlich, dass eine Schwerpunktverlagerung weg von der Technologie von vielen eher kritisch gesehen wird.

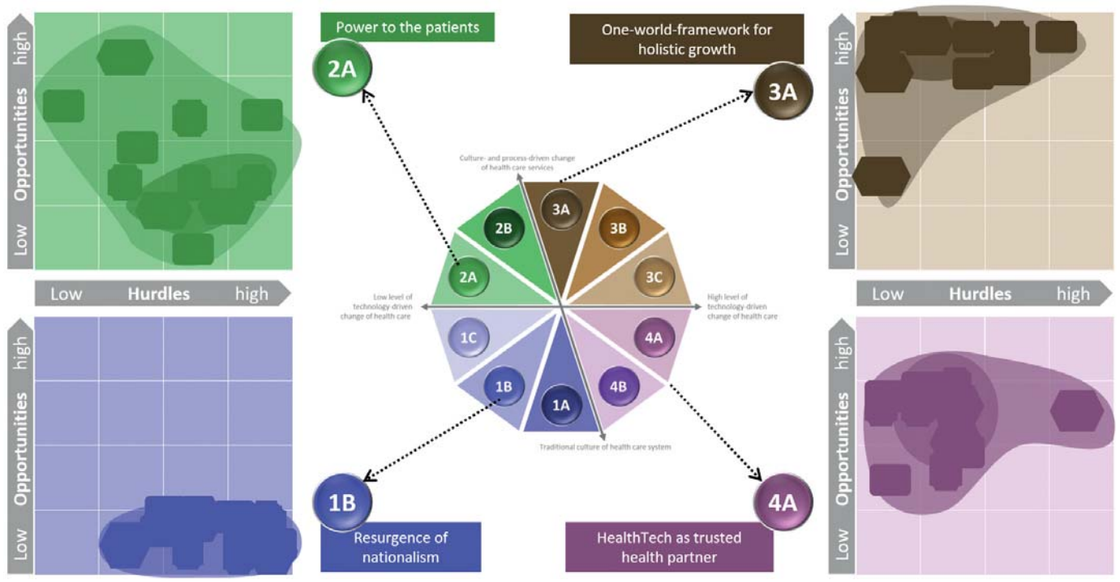
Insgesamt ergaben sich eine Vielzahl übergreifender Erkenntnisse, die vor allem aufzeigen, wie wichtig die Zusammenarbeit der verschiedensten Akteure ist. Hierbei ist gerade der Einbezug unterschiedlicher Stakeholder essentiell. Zudem ergeben sich durch die integrierte und vernetzte Sichtweise neue Geschäftsmodelle. Nicht zuletzt wird auch die Abstimmung von Zielsystemen als elementar angesehen. Die Vielzahl der Erkenntnisse und Implikationen zeigt, dass sich auch ein weiteres Auseinandersetzen mit der Zukunft von Health Data notwendig ist.

Der Szenario-Report ist kostenlos und kann bei DayOne bestellt werden: https://www.dayone.swiss/resources/health-data-scenario-report/

Nähere Informationen:

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

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



Zusammenhänge erkennen:

Eine Politik-Landkarte für Deutschland

2021 war auch das Jahr der Bundestagswahl. Erstmals in der Nachkriegsgeschichte trat der Kanzler – oder hier die Kanzlerin – nicht mehr an, und das Wahlvolk war besonders unschlüssig, für wen es sich entscheiden sollte. Eine Orientierungshilfe bot wieder der »Wahl-O-Mat«. Und er animierte die ScMI dazu, ihre eigenen Instrumente auszupacken und eine »Politik-Landkarte« zu entwerfen. Eine weitere Orientierungshilfe.

Der Wahl-O-Mat ist die bekannteste, wenn auch nicht die einzige, internetbasierte Wahlentscheidungshilfe. Seit 2002 schafft die Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) so Transparenz im Dickicht der immer zahlreicheren Parteien und ihrer Wahlprogramme. Über 15 Millionen Mal wurde er zur Bundestagswahl 2017 genutzt – und 2021 wurden die Zahlen noch einmal getoppt.

So interessant und hilfreich die Ergebnisse in Listenform und Prozentwerten auch sind — sie lassen einen nicht selten ratlos zurück, denn man fragt sich unweigerlich, wo man selbst denn nun steht, aber auch, wie die verschiedenen Parteien, vor allem die einem nahegelegten, denn zueinander stehen. Es verleitet zum Taktieren, weil die Übersicht für eine strategische Interpretation fehlt. Uns hat diese Frage zu einem kleinen Experiment veranlasst:

Stellen wir uns für einen Moment Deutschland als ein Unternehmen vor – auf der Suche nach einer neuen Zukunftsstrategie (denn das ist das Feld, mit dem wir uns täglich beschäftigen). Wäre es dann nicht so, dass derzeit 40 verschiedene Strategiekonzepte auf dem Tisch liegen, nämlich in Form der Wahlprogramme der bei der Bundestagswahl antretenden Parteien. Uns erinnert dieses an eine Situation, die wir in Strategieprozessen häufig antreffen, auf die wir geradezu hinarbeiten. Gemeinsam mit den Führungskräften erarbeiten wir verschiedene, denkbare Strategien, die wir dann Strategieoptionen oder Strategieszenarien nennen. Diese werden in einer Strategie-Landkarte visualisiert, aus der sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauslesen lassen. Warum also nicht eine Politik-Landkarte für Deutschland entwickeln?

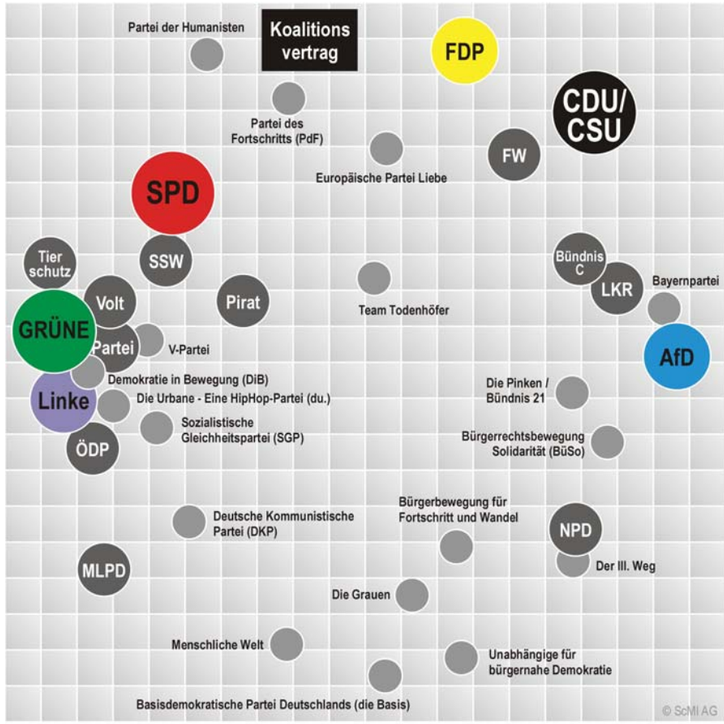
Grundlage unserer Analyse waren die 38 Fragen, die im Wahl-o-mat abgefragt werden. Sie sind, methodisch gesprochen, die Strategieelemente, für die es jeweils drei mögliche Optionen (Zustimmung, Ablehnung oder Neutralität) gibt. Diese Antworten sind dann in den Parteiprogrammen kombiniert, so dass sich die Programme vergleichen und mittels einer Multidimensionalen Skalierung grafisch darstellen lassen.

Die in unserem Bild dargestellte Landkarte gibt nun eine Übersicht, wobei Parteien mit ähnlichen Wahlprogrammen dicht beieinander platziert sind und solche mit sehr unterschiedlicher Programmatik weit entfernt liegen. So wird ein mehrdimensionales System mit möglichst geringem Informationsverlust in der Fläche angeordnet. Die Achsen haben an dieser Stelle noch keinerlei inhaltlich Aussage, weshalb man das gesamte Bild auch noch frei drehen kann – also beispielsweise so, dass die traditionell »linken« oder progressiven Parteien auch links und die traditionell »rechten« oder konservativen Parteien rechts angeordnet sind. Aber das ist bereits eine erste Interpretation der Politik-Landkarte, über die sich natürlich intensiv diskutieren lässt – schließlich steht das »Links-Rechts-Schema« seit langer Zeit in der Diskussion.

Offenbar ebenfalls relevant ist die Anordnung für das zentrale Thema des Klimawandels, denn hier können die relevanten Fragen ausgewertet werden und es zeigt sich, dass die Parteien aus der linken Seite der Landkarte eine besonders restriktive Klimaschutzpolitik propagieren, während sie bei den Gruppierungen auf der rechten Seite eher moderat ausfällt.

Naheliegend ist nun natürlich die Frage, welche Themen und Fragestellungen sich orthogonal zum Links-Rechts- oder Progressiv-Konservativ-Schema finden lassen. Eine erste Vermutung zeigt, dass im oberen Bereich die sog. etablierten Parteien – also vor allem SPD, FDP sowie CDU/CSU – liegen, während im unteren Bereich eher populistische Gruppierungen mit einer explizit kritischen Einstellung zum politischen System und zum Politikbetrieb anzutreffen sind. Schaut man sich die Unterschiede etwas genauer an, so können eine ökonomische oder wirtschaftspolitische Perspektive und eine kulturelle oder gesellschaftspolitische Perspektive unterschieden werden:

Im oberen rechten Bereich finden sich klassische, bürgerliche Positionen, die in der Regel mit einer starken Fokussierung auf Unternehmen und wirtschaftliches Wachstum verbunden sind. Dem gegenüber sind in der unteren, linken Ecke die klassisch-sozialistischen Positionen besonders ausgeprägt. Die kulturelle oder gesellschaftspolitische Perspektive verläuft nahezu orthogonal zu diesem Wirtschaftsblick. So finden sich im oberen linken Bereich Positionen, die mit einer weltoffenen, globalen Orientierung Deutschlands zusammengefasst werden können. Dem stehen auf der anderen Seite eher traditionelle bis hin zu klassisch nationalistischen Positionen gegenüber.



Neben den im Bundestag vertretenen Parteien (in Farbe) sind noch die Parteien hervorgehoben, die Bundestag, in Landtagen oder im Europäischen Parlament vertreten sind oder in allen Bundesländern antreten: FW=Freie Wähler, SSW=Südschleswigscher Wählerverband, Die PARTEI, LKR=Liberal-Konservative Reformer, Volt Deutschland, ÖDP=Ökologisch-Demokratische Partei, Tierschutz=Partei Mensch Umwelt Tierschutz, MLPD=Marxistisch-Leninistische Partei Deutschlands, NPD=Nationaldemokratische Partei Deutschlands; Bündnis C - Christen für Deutschland, Pirat = Piratenpartei Deutschlands

Während die Politik-Landkarte die Programmatik aller Parteien und Gruppierungen mit dezidiertem Wahlprogramm darstellt, kann man für eine vertiefte Analyse auch noch einmal in den Raum der wesentlichen politischen Akteure – also vor allem der sechs im Bundestag vertretenen Parteien – hineinzoomen.

Eine zusätzliche Analyse haben wir im Dezember 2021 vorgenommen, als der Koalitionsvertrag des neuen Regierungsbündnisses aus SPD, Grünen und FDP vorlag. Dazu haben wir den Koalitionsvertrag als »39. Parteiprogramm« in die Analyse einbezogen. Wie bereits angesprochen: bei der Politik-Landkarte handelt es sich um ein spontanes Experiment, für das wir auf unsere Erfahrungen bei der Entwicklung von Zukunftsszenarien und Strategien zurückgegriffen haben. Bei den internen Diskussionen konnten wir aber bereits erleben, dass sich mittels einer solchen Visualisierung Zusammenhänge verdeutlichen ließen – oder wie Peter Drucker einmal gesagt hat: »Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen, sowohl den Wald, als auch den einzelnen Baum zusehen. Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen.«

Nähere Informationen:

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

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

Trendlandschaften:

Szenarien funktionieren auch im Singular

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. Neben Szenarien können Trendlandschaften hier einen wesentlichen Beitrag leisten. Die ScMI AG hat daher ihr Methodenportfolio an dieser Stelle erweitert.

Die Veränderungsgeschwindigkeit egal ob marktseitig oder technologisch ist rasant und Unternehmen müssen sich den hiermit verbundenen Herausforderungen der Zukunftsforschung stellen. Die Auseinandersetzung mit der Zukunft erfolgt dabei häufig durch die Sammlung und Interpretation von Trends. Vielfach primär durch die Analyse gängiger Megatrends, die uns in der Literatur, im Internet oder im Alltag begegnen und denen sich erkennbare Veränderungen in unserem eigenen Umfeld zuordnen lassen.

Wir von der ScMI sehen die klassische Arbeit mit Trends naturgemäß kritisch. So widerspricht die Eindimensionalität der Betrachtung dem Grundsatz des bei Szenarien geforderten »Zukunftsoffenen Denkens«.

Darüber hinaus besitzt die traditionelle Trendarbeit noch weitere Schwachpunkte:

- **Isolierte Betrachtung:** Häufig werden Entwicklungen gesammelt und getrennt voneinander analysiert. Nur selten wird darüber nachgedacht, welche Wechselwirkungen bestehen oder ob die Trendentwicklungen sich nicht sogar inhaltlich widersprechen.

»Die eindimensionale Arbeit mit Trends hat zwar zahlreiche Schwachstellen, aber sie kann in Organisationen trotzdem sehr zielführend sein.«

- **Endlose Mengen:** Trendrecherchen fördern in der Regel endlose Mengen an Entwicklungen zu Tage. Dabei geht oft der Überblick verloren und die weitere Analyse und Pflege führt zu enormen Aufwänden.
- **Vage Inhalte:** Die Beschreibungen der Entwicklungen bleiben vielfach blumig und sind wenig konkret. Trends werden oft nicht „zu Ende gedacht“ und die wirklichen Veränderungen für den Alltag der Organisation bleiben verborgen.
- **Fehlende Prioritäten:** Vielfach vermissen wir in den Trendarbeiten der Unternehmen klare Prioritäten. Gerade die breite Sammlung von Entwicklungen führt häufig dazu, dass zu viele Baustellen parallel aufgemacht und Nebenkriegsschauplätze eröffnet werden.
- **Komplexe Kommunikation:** Trendsammlungen sind aufgrund der vielen Fragmente und starker Textlastigkeit in der Regel schwer zu kommunizieren. Es ergibt sich vielfach kein anschauliches Zukunftsbild, das anderen vermittelt werden kann.
- **Inkonsistente Gesamtsicht:** Zu selten wir betrachtet, ob die vorliegenden Entwicklungen wirklich in eine Richtung gehen. Häufig entstehen in Trendsammlungen daher sogar Widersprüche bei denen sich einzelne Trends logisch ausschließen.

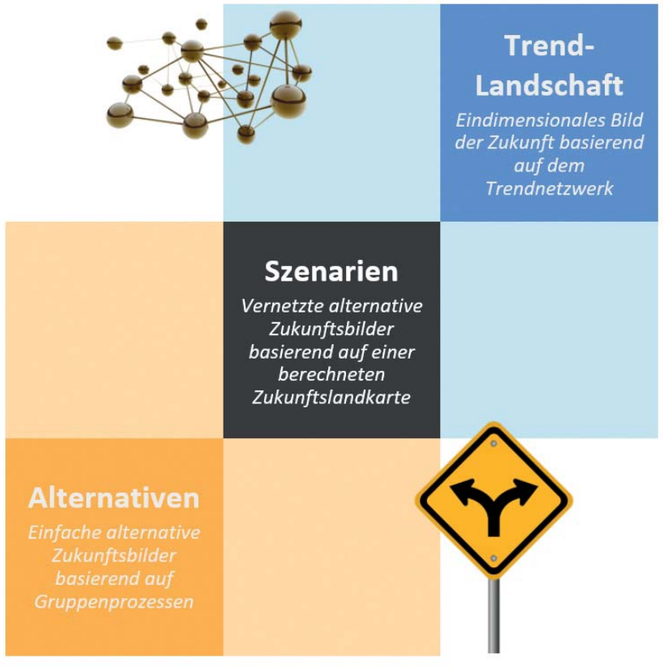
Trotz dieser Schwachpunkte sind wir der Meinung, dass die eindimensionale Arbeit mit Trends für Organisationen sehr hilfreich sein kann. So ist für spezifische Anwendungsfälle, insbesondere im Bereich der Produktinnovation, ein eindimensionaler Blick in Zukunft und eine eindeutige Zukunftsvision extrem hilfreich. In verschiedenen Praxisprojekten beobachteten wir jedoch, dass in vielen Organisationen eine hinreichende Methodik und klare Prozesse fehlen. Wir haben daher ein Vorgehen entwickelt, das die oben genannten Schwachpunkte der Trendarbeit behebt und es Organisationen ermöglicht, eine greifbare und kommunizierbare Vision der Zukunft auf der Basis von Trends zu entwickeln. Das Ergebnis unserer Arbeit ist das Angebot der »Trendlandschaft«. Diese verzichtet im Vergleich zu Szenarien bewusst auf die Zukunftsoffenheit der Betrachtung und fokussiert stattdessen auf den Entwurf einer in sich vernetzten und schlüssigen Zukunftsvision. Trendlandschaften sollen:

- ein detailliertes Bild der Zukunft für das jeweilige Unternehmensumfeld liefern,
- einen unternehmensübergreifenden Dialog zu Zukunftsfragen fördern,
- eine motivierende Zukunftsvision als Leitlinie des täglichen Handelns liefern,
- die Suche nach neuen Geschäftsfeldern unterstützen und Ideen stimulieren sowie
- ein Instrument für die Außendarstellung des Unternehmens in der Kommunikation mit Stakeholdern und der Öffentlichkeit bereitstellen.

Ein kommunizierbares und visuelles Ergebnis ist dabei für uns von zentraler Bedeutung. Nur mit einem gemeinsamen Verständnis der Zukunft ist es möglich mit verschiedenen Stakeholdern, wie Kunden oder Mitarbeitende, über den gemeinschaftlichen Weg in die Zukunft zu diskutieren oder über Innovationen sowie die Geschäftsmodelle der Zukunft nachzudenken. Die zielgerichtete Vorausschau mit Trends ist hierfür eine notwendige Voraussetzung. Diese bildet dann den Ausgangspunkt für eine Visualisierung und die graphische

Vernetztes Denken

Wir müssen komplexe Zusammenhänge verstehen und ausnutzen!



Wir müssen über Zukunft nachdenken, ohne sie exakt vorhersagen zu wollen!

Zukunftsoffenes Denken

Aufbereitung der Ergebnisse.
In der Praxis werden zunächst drei Prozessschritte auf dem Weg zu einer inhaltlichen Zukunftsvision bzw. Trendlandschaft durchlaufen:

Trend-Identifikation (Schritt 1): Auf Basis von Recherchen, Expertenинterviews und Workshops werden für relevante Zukunftsfelder Trends identifiziert und auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses beschrieben. In diesem Trend Radar finden sich einerseits Trends mit sehr spezifischem Charakter, die sich eventuell aus Entwicklungen im direkten Branchenumfeld ableiten lassen, aber andererseits auch generelle und somit übergreifende Trends, die sich beispielsweise aus gesellschaftlichen oder allgemeinen technologischen Entwicklungen ergeben.

Trend-Netzwerk (Schritt 2): Im nächsten Schritt gilt es die Zusammenhänge und übergreifende Vernetzung unter den Trends zu bewerten und in einer sogenannten Trendlandkarte darzustellen. Durch diesen Arbeitsschritt gelingt es, sich von der oftmals zu eng gefassten und wenig zielführenden Einzelbetrachtung der Trends zu lösen und logische Zusammenhänge sowie übergreifende Entwicklungen herauszustellen. So werden Cluster sichtbar und die Vielzahl der Entwicklungen lässt sich zu überschaubaren Kerngruppen aggregieren.

Trend-Interpretation (Schritt 3): Die gesammelten Trends gilt es im nächsten Schritt zu bewerten. Dabei stehen eine Vielzahl von Bewertungskriterien zur Verfügung. Die hieraus entstehenden Trend-Portfolios liefern erste Implikationen, welche Trends im Sinne von beispielsweise Eintrittswahrscheinlichkeit und strategischer Relevanz mit besonderem Augenmerk behandelt werden sollten. In Kombination mit der zuvor entwickelten Landschaft gelingt so eine Priorisierung von Clustern für die weitere Ableitung von Konsequenzen.

Nach dieser Pflichtaufgabe folgt die Kür. Das vorliegende Prozessergebnis liefert bereits starke Implikationen und beindruckende Möglichkeiten, tiefere Insights mit Hilfe der Trend-Landkarte zu erklären und zu diskutieren. Allerdings bleibt es erklärungsbedürftig und macht die Kommunikation in die Breite schwierig. Daher erfolgen nun die Konkretisierung und Visualisierung der Zukunftsvision. Die bisherigen Ergebnisse werden dafür genutzt, um anschauliche Einflüsse und Veränderungen z.B. auf Produkte und Dienstleistungen sichtbar zu machen. Wir sprechen hier von sogenannten »Manifestationen«. Diese beschreiben, wie die Trendentwicklungen konkret im Alltag der Menschen sichtbar werden. Diese Aussagen fließen unmittelbar in eine visuelle Aufbereitung der Zukunftsvision ein. Ergebnis dieser Arbeiten ist ein konkretes Bild der Zukunft, wie es z.B. mit Continental entwickelt wurde.

Die entwickelte Vision bildet den Startpunkt für die unternehmerische Applikation der Ergebnisse. Dabei können zu diesem Zeitpunkt bereits wertvolle Erkenntnisse über zukünftige Innovationen vorliegen, die im Rahmen der Visualisierung beschrieben wurden. Im Fall des Innovationsmanagement zeigt sich die Visualisierung so bereits als integrativer Teil der Applikation.

Generell finden die Zukunftsvisionen zahlreiche Anwendungen in internen Prozessen wie der Strategieentwicklung, dem Innovationsmanagement oder dem Change-Management. Gleichzeitig können Potentiale in der Außendarstellung und des Marketings gehoben werden, indem die Ergebnisse mit Wertschöpfungspartnern, externen Stakeholdern und der Öffentlichkeit diskutiert werden. So war die skizzierte Continental »Future Perspective« Teil der Unternehmensdarstellung auf der IAA in Frankfurt.

Nähere Informationen:

Christian Michl
+49 (0)5251 150 584
michl@scmi.de

Sinjas kosmopolitische Zeit bei der ScMI

Jeden Tag ein neuer Hintergrund

Auch während der Corona-Pandemie ermöglicht die ScMI interessierten Student:innen ein Praktikum in der Zukunftsforschung. Dass hierbei entsprechend den aktuellen Gegebenheiten die Erkundung neuer Modelle der Zusammenarbeit gewagt werden müssen, ist nicht nur eine Herausforderung, sondern auch Chance für alle Beteiligten. So hat auch unsere Praktikantin Sinja Rostalski, 23, Studentin der VWL und Philosophie, ihr Praktikum als besonders aufregende und erkenntnisreiche Zeit erlebt. In diesem Beitrag berichtet sie von ihren persönlichen Erfahrungen bei der ScMI AG.

Unter gewöhnlichen Umständen wäre ich an meinem ersten Arbeitstag bei ScMI AG in das Paderborner Büro gekommen und von meinen Kolleg:innen persönlich begrüßt und eingearbeitet worden. Im Laufe meiner Zeit in Paderborn hätte ich mit diversen KundInnen an Zukunftsszenarien gearbeitet und angeregt in den Mittagspausen weiterdiskutiert. Doch außergewöhnliche Umstände wie die Covid-19-Pandemie erfordern entsprechende Maßnahmen und so fand meine berufliche Orientierungsphase zwischen dem Bachelorabschluss und dem Masterprogramm wie bei vielen meiner Kommiliton:innen in remote statt.

Durch die Anforderungen der ScMI, sich über den Zeitraum eines Projektes intensiv mit einem bestimmten Thema auseinanderzusetzen, arbeitete ich interdisziplinär in den verschiedensten Bereichen von Gesundheit über den Kulturbetrieb bis hin zu dem globalen Geschehen. Ich habe die Vorbereitungen von Workshops mitgestaltet, indem ich Begriffe definierte und Schlüsselfaktoren zusammengetragen habe, um so eine Basis für die Diskussion um Zukunftsszenarien zu schaffen. Nach den Workshops stellten wir die Inhalte attraktiv und übersichtlich dar, um Teilnehmenden die Auseinandersetzung mit den oft komplexen Inhalten zu erleichtern.

Für den offenen Szenarioprozess »The New Global« recherchierte ich intensiv Hintergrundinformationen und erstellte für einzelne Faktoren ausführliche Factsheets, welche als Diskussionsgrundlage in den offen gestalteten Workshops Verwendung fanden. Für meine Aufgaben konnte ich mir die Zeit nehmen, die ich brauchte, und mit meinen Ergebnissen wurde dankbar weitergearbeitet. Mehr als sonst beruhte unsere Arbeitsaufteilung auf Vertrauen, da die übliche Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Büro nicht möglich war und Kommunikationswege entfielen oder neu gestaltet werden mussten. Ich hatte das Glück, dass mir bereits in den ersten Wochen dieses Vertrauen entgegengebracht wurde, sodass ich eigenverantwortlich an komplexen Themen arbeiten konnte.

Und aus den mir ermöglichten Freiräume konnte ich (endlich) auch Errungenschaften der derzeitigen Situation gewinnen. Aus örtlicher Ungebundenheit wuchs in mir das Fernweh nach einem aufregenden Ort. Beim Herumwitzeln in unseren wöchentlichen Meetings, wie schön es doch wäre vom Strand aus zu arbeiten, fragte ich also kurzerhand, ob die Arbeit aus Griechenland möglich sei. Alle waren begeistert unter der Bedingung, dass ich viele Fotos zusenden sollte. Gesagt, getan und ich arbeitete für zwei Wochen von Athen und Milos aus. Seitdem wusste ich die Vorzüge eines Praktikums in remote zu schätzen und holte nach, was während der Zeit der hohen Inzidenzen nicht möglich war. Ich besuchte Freunde in Stuttgart und Dresden, lebte abwechselnd in Göttingen und in Bremen und erzählte bei jedem Hintergrundwechsel während der WebEx-Team-Meetings zunächst die Geschichte zu meinem Ortswechsel. So konnte ich tagsüber konzentriert und energetisch für die ScMI arbeiten und abends neue Orte erkunden.

Um das Team nicht aus den Augen zu verlieren – gerade für mich als Neuzugang – trafen wir uns in regelmäßigen Abständen und so lernte ich durch die Webcam die Küchen und Arbeitszimmer der anderen kennen, wir lachten gemeinsam über die Tücken des Alltags und sahen zu, wie aus kleinen Hundewelpen herumtobende Ausreißer wurden.

Nun geht mein Praktikum bei der ScMI zu Ende und ein neues Kapitel fängt an. Die Zeit als reisende Praktikantin war aufregend und mit diversen Eindrücken gefüllt. Jetzt freue ich mich auf den zweiten Abschnitt meines Studiums, der hoffentlich genauso spannend wird wie die Zeit bei der ScMI.

Seminar
Strategisches Management

TECHNISCHE HOCHSCHULE OSTWESTFALEN-LIPPE
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES AND ARTS

Home 2030plus

Die Zukunft des Marktes für private Photovoltaik-Lösungen

Auch im letzten Jahr konnten wir wieder zahlreichen internationalen Studenten näherbringen, was es bedeutet mit einem echten Projektpartner ein Szenarioprojekt durchzuführen. Die Masterstudenten der TH OWL hatten die Aufgabe – unter Anleitung der ScMI und gemeinsam mit dem Partner SMA Solar – Szenarien zur Zukunft des Photovoltaik-Marktes im Home-Bereich zu erstellen und Konsequenzen abzuleiten. Auch in diesem Jahr stellte uns die Corona-Pandemie wieder vor die Herausforderung, das gesamte Seminar Remote abwickeln. Aus den hervorragenden Ergebnissen der Studenten und der Zufriedenheit des Projektpartners lässt sich allerdings schließen, dass gerade die nächste Generation auf dem Arbeitsmarkt mit hybriden und digitalen Arbeitsmodellen – und -prozessen immer vertrauter sein wird.

Wie werden wir leben und für was benötigen wir Energie? Werden große Wohneinheiten, wie Einfamilienhäuser aussterben und durch effiziente Mehrparteienhäuser ersetzt? Welche Rolle spielt die Effizienz der Energieerzeuger Technologien? Vor diesen und weiteren Fragen standen wir am Anfang des Projektes zusammen mit den Studenten und SMA Solar, als es darum ging die zentralen Einflussbereiche für den Markt der Photovoltaik-Systeme im Home-Segment zu identifizieren. Und denkt man über Energieversorgung nach kommen einem natürlich sofort die Entwicklungen rund um Umwelt, Klimawandel und die sich daraus ergebenden Herausforderungen für Politik und Regulierungsverantwortliche in den Sinn, die einer ständigen Unsicherheit unterliegen.

Wie in einem »echten« Szenarioprojekt auch, haben wir auf Basis dieser Zukunftsfragen die klassischen Phasen der Szenarioentwicklung durchlaufen. Nach der Szenariofeld-Analyse folgte ein Workshop mit den Studenten und Vertretern von SMA zur Entwicklung von Zukunftsprojektionen. Es folgte die Szenario-Erstellung bzw. Szenario-Berechnung mit dem Ergebnis, dass insgesamt sechs unterschiedliche Zukunftsbilder in unserer Zukunftslandkarte verortet werden konnten.

Im Wesentlichen unterschieden sich die Szenarien durch drei große Kernentwicklungen. (1) Das Ausmaß bzw. die Geschwindigkeit beim Ausbau und der Förderung der erneuerbaren Energiequellen hat maßgeblichen Einfluss auf den Energiemarkt. (2) Die Frage, wie stark Energieentwicklung in Zukunft weiterhin zentral (große Kraftwerke) oder dezentral (autonome Versorgung kleiner Entitäten) sein wird. (3) Und natürlich der Bezug zur Ausgangfragestellung mit den unterschiedlichen technologischen Entwicklungsmöglichkeiten bei Photovoltaik-Technologie sowie deren Förderung und wettbewerblicher Vorteil gegenüber alternativen Technologien.

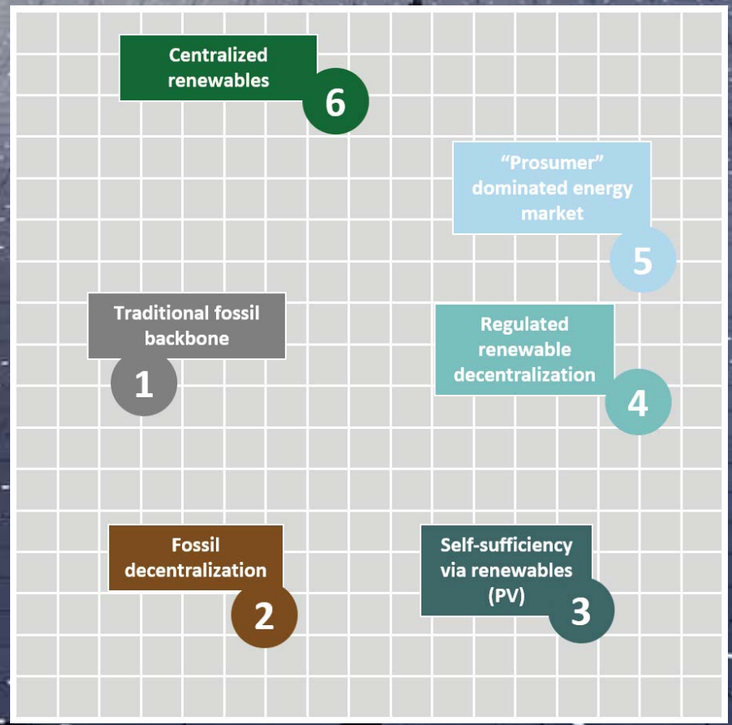
Die dargestellte Zukunftslandkarte zeigt die Szenarien in der Übersicht sowie eine prägnante Zusammenfassung der Inhalte runtergebrochen auf die wesentlichen Charakteristika. Da das Projekt mit internationalen Studenten durchgeführt wurde sind alle Ergebnisse in Englisch verfasst.

In einer Online-Ergebnispräsentation wurden die Szenarien von den Studenten aufbereitet und den Vertretern von SMA Solar präsentiert. Auch im digitalen Format waren spannende und kurzweilige kreative Darstellungen der unterschiedlichen Zukunftsbilder zu sehen. Zeitungsartikel aus der Zukunft, eine »Tagesschau 2030«, Interviews mit zukünftigen Personen aus der Energiewirtschaft oder Comic-Videos machten den Abschlusstermin zu einer gelungenen Veranstaltung.

SMA

Seit 40 Jahren setzt die SMA Solar Technology AG technologische Trends und treibt die Entwicklung erneuerbarer Energien voran. Mit bahnbrechenden Technologien hat das Unternehmen aus dem hessischen Niestetal maßgeblich dazu beigetragen, dass die erneuerbaren Energien die Pionierphase hinter sich gelassen haben und weltweit immer mehr zur Selbstverständlichkeit werden.

Heute produziert und vertreibt SMA Komponenten für die Photovoltaikindustrie. Die Unternehmensgruppe konzentriert sich dabei auf die Herstellung von Solarwechselrichtern. Diese werden benötigt, um den aus Solarmodulen erzeugten Gleichstrom in Wechselstrom umzuwandeln, der ins Stromnetz eingespeist werden kann. Die SMA Solar Technology AG ist mit Niederlassungen in insgesamt 18 Ländern vertreten. Im Jahr 2020 wurden 3.264 MitarbeiterInnen beschäftigt und der Umsatz lag bei 1,03 Milliarden Euro.



Seminar zur Szenario-Technik

Die zukünftige Rolle des Humors für Gesundheit und Krisenbewältigung

»Lachen ist die beste Medizin.« Unter diesem Motto kennt man inzwischen die Clowns im Krankenhaus. Wirklich? Dass Clowndoktoren auf eine Idee des US-amerikanischen Clowns Michael Christensen zurückgehen, dass der europäische Pionier aus Österreich kommt, und wie komplex und anspruchsvoll die Arbeit der Clowndoktoren ist – all das durften wir in einem besonderen Szenarioprozess lernen. Zusammen mit den RED NOSES Clowndoctors.

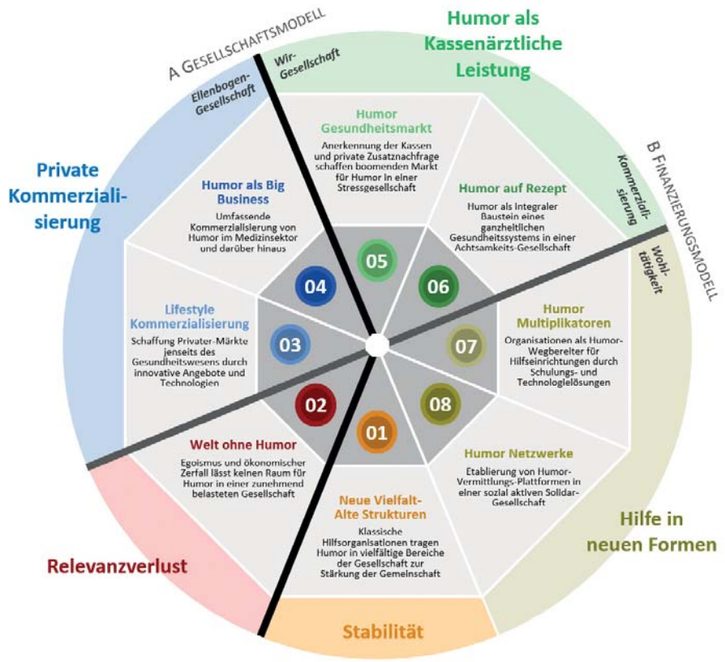
Auch in diesem Jahr brachte sich die ScMI AG in die Gestaltung des Studiengangs »Zukunftsforschung« an der FU-Berlin mit der Vorlesung »Szenarien in der Praxis« ein. Dabei konnte sich die Gruppe der circa 30 Studierenden einem sehr spannenden Thema widmen. So wurde als Sponsor der Veranstaltung die Organisation »Red Noses Clown Doctors« gewonnen, deren Auftrag die Unterstützung von Menschen in Krisensituationen durch den Einsatz von Clownerie ist. Red Noses ist in diesem Zusammenhang an vielen internationalen Orten vertreten und kümmert sich neben kranken und behinderten Kindern, insbesondere um Senioren und Menschen in humanitären Notlagen.

Die zentrale Frage des Auftraggebers an die Zukunft lautete: »Welche Rolle wir der Humor für Gesundheit, Wohlbefinden und Krisenbewältigung im Jahr 2030 spielen?«. Eine äußerst interessante Fragestellung, die sich zunächst scheinbar außerhalb des üblichen Spektrums der eher markt- und branchenorientierten Themen traditioneller Unternehmen und Szenarien bewegt. Genau an diesem Punkt erwies sich die Offenheit und Universalität des Szenario-Management™ als große Stärke. Während anfänglich das Thema schwer greifbar schein, ermöglichte das systematische Vorgehen eine schrittweise Schärfung des Verständnisses.

Aufgrund der Corona-Pandemie erfolgte die Entwicklung der Szenarien in einem reinen Online-Prozess. In insgesamt sechs Lehrveranstaltungen á drei Stunden wurden die Phasen der Szenario-Entwicklung durchlaufen. Dabei konzentrierten sich die Vorlesungen im Kern auf die Darstellung der Methodik und ein Review der zahlreichen »Hausaufgaben« der Studierenden, die viele Kernarbeiten von der Sammlung der Faktoren bis zur Beschreibung der Szenarien übernahmen.

Als Besonderheit des Vorgehens zeigte sich die Nutzung der neuen ScMI-Faktorenlandkarte. Vor dem Hintergrund der abstrakteren Thematik wurden die identifizierten Zukunftsfragen in einer Grafik visualisiert, welche die Abhängigkeiten der Themen veranschaulicht. So konnten schnell thematische Cluster erkannt werden und eine gezielte Auswahl der Faktoren zur vollständigen Abdeckung des Themenspektrums erfolgen.
Als Ergebnis des Prozesses entstand eine Zukunftslandkarte, die insgesamt acht alternative Szenarien enthält. Dabei zeigten sich zwei Kerndimensionen/ -fragen als zentrale Weichen für die zukünftige Entwicklung. Dies ist zum einen das Gesellschaftsmodell. Hier wurde zwischen einer Wir- und einer Ellenbogengesellschaft unterschieden. Gegensätze, die neben dem generellen Miteinander auch Auswirkungen auf die Ausgestaltung des Sozial- und Gesundheitssystems sowie der Bereitschaft für ehrenamtliche Tätigkeiten in Hilfsorganisationen haben. Zweiter Kernaspekt war das zukünftige Geschäfts-/ Finanzierungsmodell von Hilfsorganisationen. Hier könnte das heute vorherrschende Modell der Spendenfinanzierung sich zukünftig in eine Welt der Kommerzialisierung wandeln. So können durch privates Kundeninteresse oder eine Kassenzulassung von Leistungen »Humormärkte« entstehen, die durch einen neuartigen Wettbewerb von Anbietern gekennzeichnet sind. Aus dieser Systematik ergeben sich fünf verschiedene Welten für die Zukunft des Humors, die durch acht Szenarien beschrieben werden. Im Kern sind dies die Welten:

- **Stabilität**: Eine Welt der Kontinuität, die primär durch die Erschließung neuer Anwendungsfälle durch klassische Hilfsorganisationen geprägt ist.
- **Relevanzverlust**: Eine unsolidarische, krisengeschüttelte und humorlose Welt, in der Hilfsorganisationen zunehmend um finanzielle und personelle Ressourcen kämpfen müssen.



- **Hilfe in neuen Formen**: Szenarien in denen spendenfinanzierte Hilfsorganisationen neue Geschäftsmodelle durch Schulungen und Trainingsprogramme (Hilfe zur Selbsthilfe) oder den Aufbau von Online-Marktplätzen für ehrenamtliche Tätigkeiten verfolgen.
- **Private Kommerzialisierung**: Eine Welt in der die Konsumenten die Entstehung privater Märkte treiben, welche zu einem vielfältigen Wettbewerb neuer Anbieter um Produkte und Dienstleistungen führt.
- **Humor als Kassenärztliche Leistung**: Szenarien in denen die Kassenzulassung von Angeboten einen lukrativen Markt für Organisationen schafft, aber auch zu stärkerer Internalisierung von Arbeiten durch das Gesundheitssystem z.B. Krankenhäuser führt.

Die so entstandenen Szenarien wurden durch die Studierenden in zwei Formaten beschrieben. So entstanden neben einer formalen Darstellung „Clown-Geschichten aus der Zukunft“. Diese machten die Veränderungen insbesondere für den Sponsor anschaulich. Auf dieser Grundlage wurden die Szenarien auf dem Quartalstreffen der Red Noses-Regionalleiter präsentiert. Diese Darstellung wurde mit einem Live-Voting über die Wahrscheinlichkeit der Zukunftsbilder verbunden. Das Echo an dieser Stelle war extrem positiv. Die Ergebnisse konnten wertvolle Impulse für die Organisation liefern und werden in die Weiterentwicklung der Strategie einfließen.

Der zurückliegende Prozess zeigt, dass studentische Vorhaben einen guten Einstieg in das Thema der Szenarien bieten können und zu einer Win-Win-Situation führen. So haben neben Red Noses auch die Studierenden an einem spannenden Praxisfall wertvolle Erfahrungen in der Szenario-Entwicklung sammeln können.

ROTE NASEN Clowndoctors ist ein österreichischer Verein, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, in Krankenhäusern und Pflegeinstitutionen kranken Menschen mittels speziell ausgebildeten Clowns wieder Hoffnung und Lebensmut zu schenken. Der Verein wurde 1994 von Max Friedrich, Monica Culen und Giora Seeliger gegründet. Ursprünglich konzentrierte sich dessen Arbeit ausschließlich auf die Betreuung kranker Kinder. Inzwischen gehören auch geriatrische Patienten, Reha-Patienten oder Flüchtlinge zu den Zielgruppe der roten Nasen. Nachdem 1996 in Ungarn die Rote Nasen-Organisation Piros Orr gegründet wurde, folgte sukzessive der Aufbau von professionellen Rote Nasen Clowndoctor-Programmen in Tschechien, Slowakei, Slowenien, Polen, Litauen, Deutschland, Kroatien und in Palästina – seit 2003 innerhalb der gemeinnützigen Privatstiftung Rote Nasen Clowndoctors International.

Kooperation mit dem BMI Lab

Szenarien und Geschäftsmodelle kombinieren

Die Komplexität der Unternehmensentwicklung und die dynamischen Veränderungen im geschäftlichen Umfeld machen es fast unmöglich, über einen längeren Zeitraum mit einer einzigen homogenen Strategie zu arbeiten. Vielmehr müssen immer wieder Geschäftsmodelle geändert, neu entwickelt, erprobt und in den strategischen Rahmen des Unternehmens integriert werden. Die Strategie wird zu einem Portfolio unterschiedlicher, aufeinander abgestimmter Geschäftsmodelle. Die ScMI AG hat schon früh die Kombination von Szenarien und Geschäftsmodellen erprobt und nun mit der BMI Lab AG, einem Spin-off der Universität St. Gallen, einen neuen Kooperationspartner, der Unternehmen befähigt, mit innovativen Geschäftsmodellen langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Erkunden Sie die Potenziale für nachhaltigen Erfolg Ihres Unternehmens in einem gemeinsam gestalteten Workshop zum Aufbau strategischer Agilität.

Unternehmensvideo

ScMI in bewegten Bildern

Mit einem professionellen Imagevideo kann die ScMI AG ihre komplexen Leistungen nun noch besser an Kundinnen und Kunden kommunizieren. Gemeinsam mit zwei PraktikantInnen des bib International College wurde ein erstes Konzept und erste Bildaufnahmen erstellt. In Zusammenarbeit mit einer professionellen Medienagentur wurden die spannenden Szenen der Szenario-Welt geschnitten und durch einen professionellen Sprecher mit den notwendigen Erklärungen hinterlegt. Das Ergebnis überzeugt – und ist auf unserer Homepage anzusehen!

ScMI aktiv

Gemeinsam auf (Golf-)Kurs

Ein gemeinsamer Tag auf dem Golfplatz war im Sommer 2021 ein echtes Highlight und dank frischer Luft ein guter und Corona-konformer Ersatz zum Sommerfest. Im Golf Club Paderborner Land e.V. erfolgte durch einen erfahrenen Golflehrer eine kleine Einführung in die Welt des Puttens und Pitchens. Hierbei war neben der Fahrt im Golfcart gerade das Üben von möglichst weiten Abschlägen ein echtes Highlight – und einige ungeahnte Talente wurden entdeckt. Der Tag fand einen entspannten Abschluss mit gutem Essen und einem noch besseren Blick auf die tatsächlichen Golfprofis auf dem Grün.

AAA Advisors

ScMI ist Business Alliance Partner

Die AAA Senior Advisors sind ein Netzwerk von Managern mit internationaler, auch operativer Erfahrung in Europa, China, Japan und Afrika. Die Expertise der Berater, Coaches und Mentoren kommt aus einer Vielzahl von Branchen und überwiegend aus deutschen Unternehmen mit internationaler Vernetzung. In vielen Aktivitäten der AAA Senior Advisors, insbesondere der Strategieberatung, stellt sich immer wieder die Frage nach der Zukunft von Branchen, Märkten und Technologien. Daher verstärkt die ScMI AG das Netzwerk der AAA Senior Advisors als neuer Business Alliance Partner.

ScMI und foresightlab

Szenarien für die zukunftsfähige Stadt

Die Zukunft von Städten zu gestalten ist das Ziel von »Deutschland besser machen – mit der zukunftsfähigen Stadt«. Die Initiative der Körber-Stiftung bringt Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Verwaltung, Zivilgesellschaft sowie Bürgerinnen und Bürger zusammen. Gemeinsam entwickeln sie deutschlandweite Zukunftsszenarien und stecken damit den allgemeinen Denkrahmen für Fragen einer nachhaltigen Entwicklung der teilnehmenden Städte ab. Um den jeweiligen Ausgangslagen und Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen und eine fundierte Grundlage für die nachfolgenden Bürgerdialoge zu schaffen, werden die Ergebnisse der Szenario-Workshops im Rahmen einer Transferphase städtespezifisch und individuell eingeordnet. Als Partner der Körber-Stiftung gestalten die ScMI AG und foresightlab die Entwicklung und Bewertung der Zukunftsszenarien.

Strategie-Meeting 2021

Ein guter Riecher für die Zukunft

2020 musste das jährliche Strategie-Meeting ausfallen – im Jahr 2021 ging es wieder für das ganze Beraterteam der ScMI AG auf einen zweitägigen Exkurs. Im Weingut Meintzinger fanden man eine ideale Umgebung zum Arbeiten und Genießen. Während tagsüber gemeinsam intensiv an der zukünftigen Aufstellung des Unternehmens gearbeitet wurde, versenkten man gegen Abend die Nasen und rauchenden Köpfe in gut gefüllte Gläser. Bei einer Führung durch den Weinkeller lernte das Team die verschiedensten Weine kennen (und lieben). So wurde die Rückfahrt nicht nur mit vielen großartigen Ideen, sondern auch mit einigen Weinflaschen angetreten.

ScMI im Home-Office

Der Osterhase on Tour

2021 war der Osterhase besonders umtriebig: So staunten die Mitarbeitenden der ScMI AG nicht schlecht, als am Gründonnerstag eine kleine Ostertüte den Weg vor ihre Homeoffice-Tür fand. Prall gefüllt mit verschiedenen Süßigkeiten, herzhaften Leckereien und Getränken bedankte sich die ScMI AG für die außerordentliche Leistungsbereitschaft und Loyalität aller Kolleginnen und Kollegen in schwierigen Zeiten. Die Freude war groß – und so bleibt für die Mitarbeitenden zu hoffen, dass im nächsten Jahr bei einem neuen Firmenlauf (siehe 2020) die Kalorien wieder abtrainiert werden können.

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: jorisvo (Cover), Peterschreiber.media (S.4), hespasoft (S.21), DeshaCAM (S.25), freshidea (S.28), Robert Kneschke (S.30-31), everythingpossible (S.34), Of the village (S.36), ohne (Cover, S.10-11); Martin Synowzik, ScMI AG (S. 5,47); Frank Sieren (S.9,13); Robert Bosch GmbH (S.19,20); Erzbistum Paderborn (S.23); R_JENSBERGER (S.25); ScMI AG (S.26,27,46,47); Bayerisches Zentrum für Tourismus (S.33); Continental (S.38); Sinja Rostalski (S.41); SMA Solar (S.42-43); Red Noses Clowndoctors (S.44); AAA-Advisors (S.46)

Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn

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