ScMI
Scenario Management International

Post-Corona-Szenarien

Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im Jahr 2030

INHALT

3 | Geleitwort

5 | Warum wir (gerade jetzt) in Szenarien denken sollten

7 | Szenario-Management™

8 | Zusammenfassung – Acht Szenarien und sieben Kernaussagen

12 | Unser Szenarioprozess – Online, offen und fundiert

14 | Die Zukunfts-Landkarte

18 | Szenario 1: Die goldenen Zwanziger

22 | Szenario 2: Das pandemische Jahrzehnt

26 | Szenario 3: Abschied von Gewohntem

30 | Szenario 4: Neue globale Dynamik

34 | Szenario 5: Massive Virtualisierung

38 | Szenario 6: In Corporate Hands

42 | Szenario 7: Die kontinuierliche Krise

46 | Szenario 8: Zerfall der Ordnung

50 | Szenario-Plan Zukunftsprojektionen in der Übersicht

52 | Die Szenario-Bewertung

70 | Post-Corona-Szenarien in der Anwendung: Wie Bosch über die Real Estate-Zukunft in der Post-Corona-Zeit nachdenkt

74 | Unser Fazit

75 | Projektpartner

76 | Das Szenarioteam

79 | Impressum

ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen, Organisationen und öffentliche Akteure bei der Erschließung von Zukunftswissen, der Entwicklung visionärer Strategien und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse.

*Aufgrund ihres breiten Methodenspektrums hat die ScMI AG sowohl mit der Mehrzahl der DAX-Unternehmen als auch mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen sowie mit einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen in mehr als 500 Szenarioprojekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet. (**www.scmi.de**)*

Geleitwort:

Im Jahre 2002 veröffentlichte der Nobelpreisträger Prof. Dr. Paul Crutzen einen Beitrag unter der Überschrift »Geology of Mankind« (Nature 415, 2002:23). Dieser kurze Aufsatz ist zwischenzeitlich der wohl meistgelesene, diskutierte und kommentierte wissenschaftliche Artikel. Crutzen, erhielt den Nobelpreis 1995 mit zwei weiteren Wissenschaftlern in der Atmosphärenchemie für den Nachweis eines »Ozonlochs«. Er konnte wissenschaftlich belegen, dass vor allem die Fluorkohlenwasserstoffe (FCKW) dieses Ozonloch auslösen und dass eine wirksame Verbotspolitik gegen diese Stoffe kurzfristig zwingend erfolgreich gemacht werden müsse. Ansonsten drohen massive gesundheitliche Schäden, besonders im südlichen Teil der Welt.

Insgesamt kommt Crutzen, der in Mainz das Max-Planck-Institut für Chemie leitete und vor wenigen Monaten verstorben ist, zu der Schlussfolgerung, dass die Menschheit nicht mehr in einem Naturzeitalter, im Holozän, lebt, sondern bereits in einem Menschenzeitalter, im Anthropozän. Seine Schlussfolgerung: Falls es nicht eine globale Katastrophe gibt – er nennt einen Meteoriteneinschlag, einen Weltkrieg oder eine Pandemie (!!) – wird der Mensch über lange Zukunft die entscheidende »enviromental force« sein.

Der Hinweis auf eine Pandemie wurde nur bedingt ernst genommen – obwohl nicht nur der große Wissenschaftler Paul Crutzen darauf hingewiesen hat. Nun ist dieser Fall eingetreten, hat eine Pandemie die Menschheit nahezu unvorbereitet getroffen. Nur in Afrika ist man durch Ebola und Sars bereits früher mit den verheerenden Wirkungen der Covid-Viren konfrontiert worden.

Neue »Zukünfte« müssen gedacht und durchdacht werden. Es geht nicht nur um die Bekämpfung dieser Pandemie – so wichtig und die gesellschaftliche Stabilität herausfordernd diese Aufgabe auch ist. In das Zentrum wissenschaftlicher Forschung müssen das systematische Nachdenken darüber gestellt werden, wie gesellschaftliche Strukturen anpassungsfähig und koordiniert handlungsfähig gemacht werden können. Welche strukturellen Veränderungen müssen bereits jetzt gedacht und realisiert werden, um für bisher ungedachte und unerforschte Zukünfte nach besten Kräften vorbereitet zu sein?

Alternative Zukünfte bedenken und durchdenken – das macht die Entwicklung von Szenarien zu einer zwingenden Notwendigkeit. Was lernt die Menschheit aus der Pandemie? Die Zukunft macht die Anpassungsfähigkeit, die Flexibilität von Strukturen zu einem wesentlichen Merkmal wissenschaftlichen Forschens und gesellschaftlichen Handelns.

Die Resilienz etwa in den Lieferketten einer arbeitsteiligen Weltwirtschaft rückt in den Mittelpunkt, macht es erforderlich, den Alleinstellungsanspruch der Effizienz zu beenden. Die Regionalisierung bekommt eine neue Wertigkeit. Corona verpflichtet zum Denken in Alternativen: Die bisher nur halbherzig, wenn überhaupt verfolgte Weichenstellung in der Medizin auf »One Health« bekommt massive Bedeutung. Die Erforschung von Biozönosen und Zoonosen erweist sich nicht als wissenschaftliches Randgebiet.

Die zentrale Herausforderung an Szenarien ist somit die Entwicklung alternativer Zukünfte. Weniger denn je wird die Zeit nach Corona – wie immer man dieses »Ende« definieren mag – in der nahezu selbstverständlichen Verlängerung von Trends der Vergangenheit bestehen. Alternativen müssen für die Demokratie diskussionsfähig formuliert und ausbuchstabiert werden: Wo liegen die entscheidenden Wendepunkte – welche Vorteile liegen in der dezentralen Organisation von Wirtschaftsprozessen – welche verstärkende Wirkung hat die Digitalisierung vor allem im Handel. Wie ändert sich innerstädtisch die infrastrukturelle Ausstattung, wenn die Mobilität der Nachfrage auf die Mobilität des Angebots verschoben wird – wenn nicht mehr »geholt« wird, sondern »gebracht« wird.

Alternativen entwickeln, Entscheidungsspielräume aufzeigen – das ist eine der Grundbedingungen für eine offene parlamentarische Demokratie. In einem Essay im SPIEGEL 2012 unter der Überschrift »Die rasenden Politiker« mit dem Untertitel »Vom absehbaren Ende der parlamentarischen Demokratie« (Der SPIEGEL 29/2012) hat der Politikwissenschaftler Herfried Münkler diese Bedeutung der Alternativen herausgearbeitet. »Die parlamentarische Demokratie ist somit ein System zur Vermeidung von Alternativlosigkeit« schreibt Münkler, »Alternativlosigkeit bedeutet, dass sich die parlamentarische Demokratie in einer gefährlichen Krise befindet.«

Szenarien zu denken und der öffentlichen Diskussion zugänglich zu machen, ist somit eine zentrale Notwendigkeit für demokratische Stabilität und für Freiheit. Zurecht hat Hannah Arendt herausgearbeitet: »Alternativen entwickeln, wo scheinbar keine mehr sind, ist der Kern der Freiheit.« Eine Feststellung, die insbesondere die Gewaltenteilung auch in Zeiten der Pandemie verteidigt, die eine Gewaltenverschiebung von der Legislative auf die Exekutive, die die Freiheit der Menschen nicht der vermeintlichen oder tatsächlichen Alternativlosigkeit unterordnet. Die »Post-Corona-Szenarien«, die von der ScMI vorgelegt werden, leisten dafür einen wertvollen Beitrag.

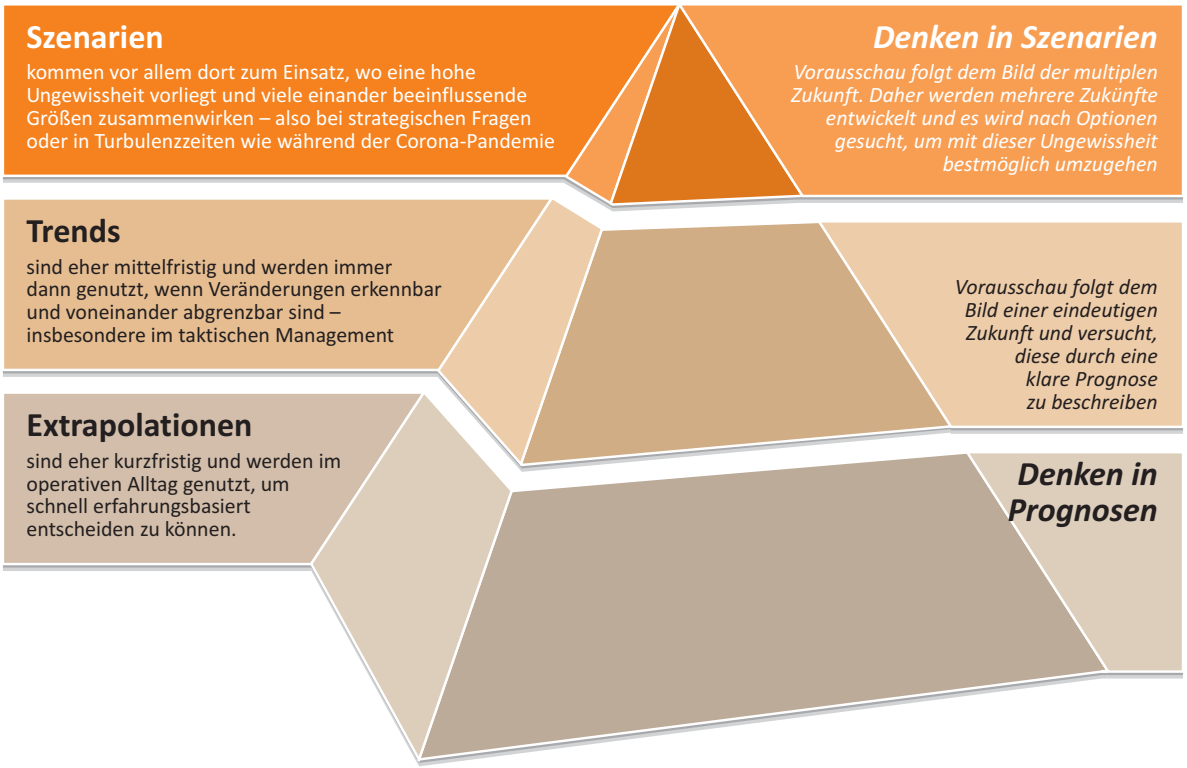
Prof. Dr. Klaus Töpfer
Bundesminister a. D.
ehem. Exekutivdirektor des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP)

WARUM WIR (GERADE JETZT) IN SZENARIEN DENKEN SOLLTEN …

Die Corona-Pandemie hat viele vermeintliche Gewissheiten erschüttert. Mehr oder weniger unvorbereitet sind wir in eine Phase höchster Ungewissheit geraten. Nicht nur die langfristige Zukunft, sondern auch der Verlauf der kommenden Monate und Wochen ließ sich nicht mehr exakt absehen und planen. Daher sind seither »Szenarien« in aller Munde. Aber warum? Und was unterscheidet Corona- von Post-Corona-Szenarien?

COVID19 kann trotz der völlig anderen Rahmenbedingungen als der größte globale Einschnitt nach dem Zweiten Weltkrieg verstanden werden. Seit dem Frühjahr 2020 stehen nicht nur Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unter erheblichem Druck, auch der Alltag von Milliarden Menschen rund um den Globus hat sich massiv verändert. Mehreren Millionen Corona-Opfern und erheblichen wirtschaftlichen und sozialen Schäden stehen gesellschaftliche Solidarität, ein Digitalisierungsschub und faszinierende Innovationserfolge wie die frühzeitige Entwicklung von Impfstoffen gegenüber.

Viele vermeintliche Gewissheiten galten nicht mehr: Geschäfte und Kulturbetriebe mussten schließen, unsere Reisefreiheit wurde eingeschränkt, und das Homeoffice ersetzte für viele (aber eben auch nicht für alle) den gewohnten Arbeitsplatz. Wir waren – wie es der ehemalige Shell-Planer Pierre Wack angesichts der Ölkrisen einmal ausgedrückt hatte – in die Stromschnellen einer Krise geraten. Die Ungewissheit, die wir sonst selbst bei langfristigen Fragestellungen nur zu gern wegdrücken, war jetzt allgegenwärtig. Und mit ihr der Begriff »Szenario«, denn kaum jemand traute sich, die kommenden Wochen und Monate vorherzusagen. *Corona-Szenarien* wie das V-, U- oder L-Szenario der Wirtschaftswissenschaftler oder die alternativen Kurven der Virologen versuchten vor allem denen eine erste Orientierung zu geben, die »auf Sicht« durch die Krise navigieren mussten.



Zwei weitere Fragen kamen in den kommenden Monaten hinzu. Zunächst wurde gefragt, warum man die Pandemie nicht früher erkannt und sich nicht besser darauf vorbereitet hat. Diese Frage liegt auf der Hand, wenn man sich die unter der Federführung des Robert Koch-Instituts erstellte Risikoanalyse »Pandemie durch Virus Modi-SARS« aus dem Jahr 2011 oder die im Jahr 2018 gedrehte TV-Serie »Sloborn« ansieht. Es war wie bei den meisten Krisen der letzten Jahrzehnte: ihnen gingen ausreichend schwache Signale voraus, aber wir waren nicht bereit oder in der Lage, uns mit diesen von Mainstream abweichenden Szenarien adäquat zu befassen. Wir waren gefangen im Denken in Prognosen.

Obwohl sich die konkreten Folgen und Wirkungen der Corona-Pandemie noch immer nicht exakt abschätzen lassen, wurde schnell gefragt, wie es denn nach COVID19 weitergehen würde. Wenn wir schon an mancher Stelle unvorbereitet in die durchaus absehbare Pandemie geschlafwandelt waren, so sollten wir wenigstens nicht aus der Pandemie herausstolpern. Zeiten großer Ungewissheit sind stets auch gute Zeiten für wegweisende Entscheidungen. Um diese treffen zu können, dürfen wir aber weder auf eine bloße Rückkehr der alten Normalität hoffen, noch unsere Corona-Erfahrungen verlängern oder daraus einen eindimensionalen »New Normal«-Trend ableiten. Gerade jetzt müssen Unternehmen, Organisationen und öffentliche Entscheider verschiedene Szenarien entwickeln und durchdenken. Nur so, lässt sich die Post-Corona-Zukunft aktiv gestalten.

In der ScMI AG haben wir diese Notwendigkeit früh erkannt und bereits im März 2020 einen offenen Onlineprozess zur Entwicklung von *Post-Corona-Szenarien* angestoßen. An diesem, gemeinsam mit mehreren Partnern gestalteten, Prozess haben sich in den folgenden Monaten mehr als 80 ExpertInnen beteiligt, begleitet von mehr als 200 Zukunftsinteressierten, die im Herbst 2020 an der Bewertung der Post-Corona-Szenarien mitgewirkt haben. Allen danken wir uns für ihr Engagement und ihre Impulse.

Mit den in dieser Studie vorgestellten und vertieften acht Post-Corona-Szenarien liegt ein Werkzeug vor, um sich frühzeitig auf mögliche Entwicklungen vorzubereiten und den eigenen Kurs nach der aktuten Krise bewusst zu gestal-

ten. So konnten wir dieses Werkzeug bereits in zahlreichen Vorträgen vorstellen und in ersten Projekten gezielt einsetzen. Besonders freuen wir uns, dass wir ein erstes Fallbeispiel bei BOSCH in dieser Studie vorstellen können.

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

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

Szenario-Management™

Entscheider in Wirtschaft, Politik und Gesellsschaft agieren in dynamischen Umfeldern, in denen sie auf drei Herausforderungen treffen: Zunehmende Ungewissheit, massive Komplexität und intensiven Wettbewerb. Um diesen gerecht zu werden, müssen sie drei Denkansätze berücksichtigen:

Zukunftsoffenes Denken: Veränderung ist heute die Regel – allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Entscheider von der Vorstellung einer langfristig prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Statt dessen sollten sie alternative Zukunftspfade vorausdenken und diese »multiple Zukunft« in ihre Strategieplanung sowie ihre Veränderungs- und Innoationsprozesse einbinden.

Vernetztes Denken: Nicht nur Märkte und Branchen wachsen zusammen, auch wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Umfelder sind immer stärker vernetzt. Damit nimmt die Menge der relevanten Einflussfaktoren zu und ihr Zusammenwirken lässt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Entscheider die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen und in ihre Entscheidungen einbeziehen.

Strategisches Denken: Mit dem zunehmenden Wettbewerb bei gleichzeitiger Notwendigkeit zu Kooperation reicht eine Konzentration auf kurzfristigen Erfolg nicht mehr aus. Vielmehr müssen die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig identifiziert und flexibel in ihre Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Dies ist Nichts anderes als der Kern des strategischen Denkens.

Werden auf Basis des vernetzten Denkens mehrere alternative Zukunftsentwicklungen aufgezeigt, so spricht man von Szenarien. Sie ermöglichen es, mehrere »Zukünfte« zu durchdenken und damit auch unscharfe Situationen zu handhaben. Die Entwicklung, Interpretation und Anwendung solcher Szenarien im Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse ist Gegenstand des Szenario-Management™. Dieser Ansatz wird von der ScMI AG kontinuierlich weiterentwickelt und an neue Anwendungsfelder angepasst.

ZUSAMMENFASSUNG

Im Frühjahr 2020 hat die ScMI AG einen Online-Szenarioprozess gestartet, um mögliche Konsequenzen der COVID19-Pandemie für Wirtschaft und Arbeitswelt sowie für Gesellschaft, Politik und unseren Alltag systematisch zu untersuchen. In dem offenen Prozess, an dem sich mehr als 80 ExpertInnen beteiligt haben, sind acht Szenarien entstanden, die direkt im Anschluss sowie in einer Online-Befragung im Herbst/Winter 2020 bewertet wurden. Aus diesen Bewertungen ließen sich sieben Kernaussagen ableiten.

Acht Szenarien

Die acht Szenarien lassen sich in zwei Szenariogruppen unterscheiden. Die erste Gruppe enthält vier Szenarien mit eher traditionellen Strukturen, moderater Innovation und digitalem Stillstand, während die vier Szenarien in der zweiten Gruppe stark veränderte Strukturen beinhalten – mit breiten Innovationen, starkem Strukturwandel und einer deutlichen Virtualisierung des Alltags.

Die ersten beiden Szenarien gehören zur ersten Gruppe und beinhalten jeweils eine traditionelle wirtschaftliche Entwicklung:

- **Die goldenen Zwanziger** (Szenario 1) beschreiben eine weitgehende und zügige Rückkehr zu alter Normalität – bei Beibehaltung bekannter Konsummuster und Lebensgewohnheiten.
- **Das pandemische Jahrzehnt** (Szenario 2) beinhaltet immer wieder neue Epidemien, mit der Folge, dass Gesellschaften in der Not enger zusammenrücken, Menschen ihr Verhalten ändern, aber die Wirtschaft immer wieder in neue Krisen hineingerät.

Die zweite Szenariogruppe enthält vier Szenarien, in denen epidemiologische und pandemische Entwicklungen gehandhabt werden können und eine starke Transformation der Wirtschaft prägend ist:

- **Abschied von Gewohntem** (Szenario 3) wird durch eine De-Globalisierung und Regionalisierung, eine stärkere Regulierung sowie eine Abkehr von der kommerzialisierten Wachstumsgesellschaft geprägt.
- **Neue globale Dynamik** (Szenario 4) kennzeichnet am ehesten das heute viel diskutierte »New Normal« – allerdings verbunden mit einer stärkeren globalen Kooperation, einem Ausgleich innergesellschaftlicher Disparitäten und signifikant gestiegenen Anstrengungen bei Klima und Umwelt.
- **Massive Virtualisierung** (Szenario 5) geht noch weiter. Hier wird Digitalisierung zur treibenden Kraft, verbunden mit einer starken Sicherheitsorientierung in der Gesellschaft, bei der neue Nähe auch und gerade in den Netzwelten entsteht.
- **In Corporate Hands** (Szenario 6) beinhaltet eine massive Beschleunigung, verbunden mit einer hohen Innovationsdynamik, so dass Pandemien schon frühzeitig erkannt werden können. Hier gewinnen globale Konzerne und werden zu Treibern einer stark privatisierten und kommerzialisierten Welt.

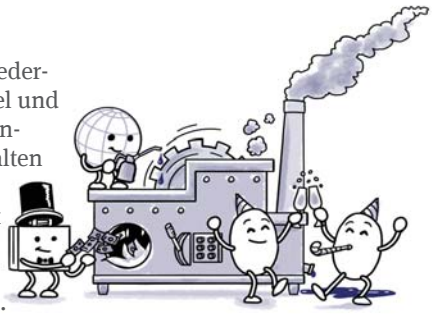
Die beiden letzten Szenarien gehören aufgrund ihrer traditionellen Strukturen wieder zu ersten Szenariogruppe. Sie beinhalten jeweils massive ökonomische Krisen:

- **Die kontinuierliche Krise** (Szenario 7) ergibt sich, wenn die COVID19-Pandemie lediglich die Initialzündung war, um dann in eine Rezession mit gestiegener Arbeitslosigkeit überzugehen, die in eine aufgeregte Stimmungs-Demokratie mit Reformstau übergeht.
- **Zerfall der Ordnung** (Szenario 8) beinhaltet neben der ökonomischen Krise auch stetig wiederkehrende Pandemien. Es kommt zu einem politischen Kontrollverlust und einer breiten Entsolidarisierung.

Acht Szenarien

1 Die Goldenen Zwanziger
Die alte Normalität ist zurück

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



2 Das Pandemische Jahrzehnt
Resilienz als neues Leitmotiv

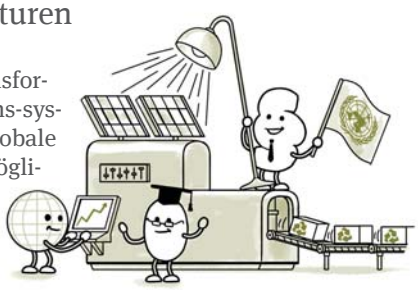
Während Politik und Gesundheitssystem pandemiebedingt zum Treiber von Resilienz und Nachhaltigkeit werden, geht die Innovatioskraft zurück und weite Teile der traditionellen Wirtschaft stehen immer wieder im Regen.

3 Abschied von Gewohntem
De-Globalisierung und Konsumverzicht

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

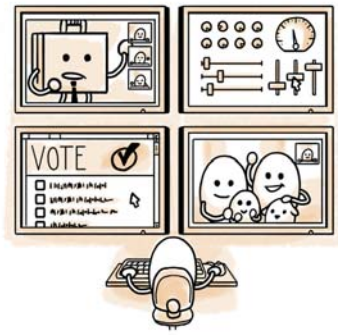
4 Neue globale Dynamik
Faires Wachstum in kooperativen Strukturen

Eine nachhaltige Transformation, offene Wissens-systeme und eine faire globale Zusammenarbeit ermöglichen eine neue globale Wachstumsdynamik.



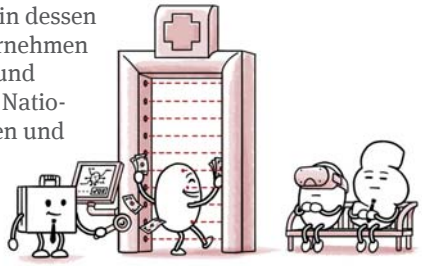
5 Massive Virtualisierung
Sicherheit und neue Nähe im Netz

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



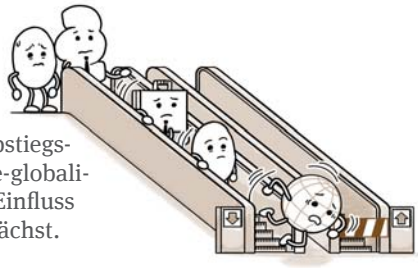
6 In Corporate Hands
Fortschritt auf Kosten von Teilhabe

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



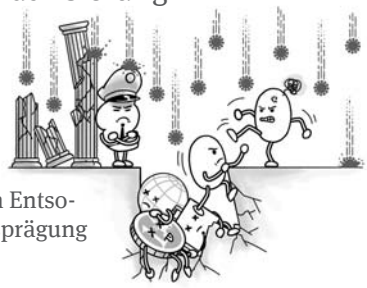
Die kontinuierliche Krise
Nährboden für autoritäre Ideen

Eine lange Krise führt zu Erstarrung, unternehmerischer Mutlosigkeit und Abstiegsangst, so dass im de-globalisierten Umfeld der Einfluss autoritärer Kräfte wächst.



8 Zerfall der Ordnung
Kontrollverlust und Entsolidarisierung

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



(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

Sieben Kernaussagen

Szenarien sind Denkwerkzeuge. Damit wir uns nicht zu früh auf einzelne Entwicklungen fokussieren, sind den Szenarien zunächst keine Wahrscheinlichkeiten zugeordnet. Erst nach ihrer Entwicklung erfolgt eine Szenario-Bewertung. Eine erste solche Experten-Bewertung im Frühjahr zeigte eine außergewöhnliche hohe Ungewissheit, denn alle acht Szenarien hatten ähnliche Erwartungswerte. Mit der Neubewertung im Herbst 2020 ergab sich ein klareres Bild, aus dem sich die folgenden sieben Kernaussagen ableiten ließen:

Klimawandel ist das zentrale Post-Corona-Thema

Während der Pandemie war die Klimaproblematik in den Hintergrund getreten. In der Post-Corona-Zeit werden massive Umwelt- und Klimaprobleme Politik, Unternehmen und Konsumenten jedoch zu veränderten Prioritäten zwingen. Dies ist – unter Berücksichtigung aller 25 Schlüsselfaktoren – die eindeutigste Aussage der gesamten Szenario-Bewertung.

Nach der COVID-Krise wird es zu einem starken Strukturwandel kommen

Im Verlauf der Corona-Pandemie hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass die Welt nach der Krise anders aussehen wird als davor. Erwartet wird ein signifikanter Strukturwandel, der von der Bekämpfung des Klimawandels, massiven Innovationsprozessen sowie der Digitalisierung von Wirtschaft, Arbeit, Gesellschaft und Alltag geprägt sein wird. Dabei sind alle vier Szenarien mit stärkerem Strukturwandel (Szenario 3 bis 6) vorstellbar. Aufgehalten oder verzögert werden könnte dieser Wandel allerdings durch eine stetige Wiederkehr von Pandemien (Szenario 2). Mit dem langfristigen Eintreten dominanter Krisenszenarien wird nicht gerechnet.

Die Zukunfts- und Reformfähigkeit des Standortes Deutschland und Europa wird trotz unklarer Perspektive der Globalisierung positiv eingeschätzt

Parallel zur Erwartung des Strukturwandels stimmt auch eine große Mehrheit der Befragten der Aussage zu, dass die deutsche (europäische) Wirtschaft weiterhin eine starke Stellung auf den globalen Weltmärkten einnehmen wird. Gleichzeitig wird mit einer geopolitischen Blockbildung gerechnet, und die Perspektiven für Freihandel und Globalisierung sind eher unklar. Insofern beinhaltet die Befragung eine insgesamt positive Sicht auf die Zukunfts- und Reformfähigkeit des hiesigen Wirtschaftsstandortes.

Das Arbeitsleben wird flexibler werden – Remote-Work wird nicht wieder verschwinden

Von allen 60 Fragen wurde die nach der Flexibilisierung des Arbeitslebens am deutlichsten beantwortet: 96 Prozent aller Befragten erwarten, dass sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben in der Zukunft deutlich flexibler organisieren, beispielsweise durch eine stärkere Nutzung von Home-Offices auch in der Post-Corona-Zeit. Diese Flexibilisierung geht einher mit der Erwartung, dass sich auch der Arbeitsmarkt und die Arbeitsverhältnisse deutlich verändern werden.

COVID19 beschleunigt die Virtualisierung, ohne dass dies die Intensität sozialer Kontakte verringern wird

Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation eine größere Rolle spielen als heute. Ob dadurch physische Kontakte in starkem Umfang ersetzt werden, oder ob die virtuelle Kommunikation als eine Erweiterung zu verstehen ist, wird kontrovers beurteilt. Eindeutiger ist die Erwartung, dass mit der Virtualisierung kein Rückgang der Intensität sozialer Kontakte verbunden sein wird.

Experten sehen die Zukunft kritischer; junge Menschen sind optimistischer

Alle betrachteten Bewertergruppen rechnen mit einem langfristigen Strukturwandel, allerdings mit unterschiedlichen Schwerpunkten. So stellt das eher kritisch bewertete Szenario 6 (»In Corporate Hands«) bei Vertretern aus Bildung und Wissenschaft ebenso wie bei jenen aus Beratung und Zukunftsforschung die am stärksten erwartete Zukunft dar. Die Befragten aus Unternehmen rechnen dagegen am ehesten mit dem Szenario 3 (»Abschied von Gewohntem«). Der größte Unterscheid zwischen den Bewertergruppen zeigt sich beim Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«), das im Frühjahr sehr eindeutig als Wunschszenario bewertet worden war. Dieses Bild wird von jungen Menschen eindeutig erwartet, während es bei den Vertretern aus Bildung und Wissenschaft deutlich zurückfällt.

Vier Zukunftsthemen werden den Transformationsprozess bestimmen

Beim Zukunftswunsch waren sich alle Bewertenden weitgehend einig: Das Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«) stellt zu großen Teilen eine gewünschte Zukunft dar. Aus dem Abgleich mit den anderen Szenarien ergeben sich vier Zukunftsfragen für die große Transformation:

- Wie schaffen wir die Überwindung des lediglich auf die alte Normalität zielenden Krisenmodus und der »Wiederaufbau-Mentalität« und erreichen stattdessen eine Entwicklung in Richtung einer breiteren Innovation und eines signifikanten Strukturwandels?
- Wie viel (globale) Dynamik bzw. wie viel (regionale) Entschleunigung sollten mit dem gewünschten Wandel einhergehen? Damit verbunden ist auch die Frage nach der zukünftigen Rolle urbaner und ländlicher Räume.
- Wie stark wollen wir Arbeit und Leben virtualisieren, und zu welchem Preis? Müssen wir Offenheit und Sicherheit in einer stärker digital geprägten Welt völlig neu denken?
- Wie können wir verhindern, dass Innovation und Strukturwandel zu einer Überkommerzialisierung und einer Unterminierung der öffentlichen Hand führen?

Für uns können insbesondere diese vier Zukunftsfragen der Ausgangspunkt für einen intensiveren und übergreifenen Dialog in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sein. Sie verdeutlichen zukünftige Bruchstellen. Gerade hier wäre es notwendig, nicht erst auf die nächsten Krisen und Konflikte zu warten, sondern frühzeitig vorauszudenken.

Sieben Kernaussagen

Die Szenarien wurden anhand ihrer Schlüsselfaktoren in mehreren Runden bewertet. Daraus ergaben sich sieben Kernaussagen:

1. Klimawandel ist das zentrale Post-Corona-Thema.

2. Nach der COVID-Krise wird es zu einem starken Strukturwandel kommen.

3. Die Zukunfts- und Reformfähigkeit des Standortes Deutschland und Europa wird trotz unklarer Perspektive der Globalisierung positiv eingeschätzt.

4. Das Arbeitsleben wird flexibler werden – Remote-Work wird nicht wieder verschwinden.

5. COVID19 beschleunigt die Virtualisierung, ohne dass dies die Intensität der sozialen Kontakte verringern wird.

6. Experten sehen die Zukunft kritischer; junge Menschen sind optimistischer.

7. Vier Zukunftsthemen werden den Transformationsprozess bestimmen: Strukturwandel, Dynamik, Virtualisierung und Teilhabe.

UNSER SZENARIOPROZESS – ONLINE, OFFEN UND FUNDIERT

Nachdem in den ersten Wochen von COVID19 vor allem mögliche Pandemieverläufe in Form von (eher kurzfristigen) Szenarien abgebildet wurden, stellt sich inzwischen die Frage, welche langfristigen und strukturellen Veränderungen mit der Pandemie verbunden sind. Die ScMI AG hat bereits im April 2020 einen Online-Szenarioprozess gestartet, um nicht nur einzelne Facetten herauszugreifen, sondern die Konsequenzen von COVID19 für Wirtschaft und Arbeitswelt sowie für Gesellschaft, Politik und unseren Alltag systematisch zu untersuchen.

Für den Blick in die Post-Corona-Zukunft haben wir einen kompakten Online-Szenarioprozess entworfen, der nach den folgenden Kriterien gestaltet wurde:

- **Methodisches Fundament:** Der Szenarioprozess beruhte auf der fundierten Methodik des Szenario-Management™.
- **Thematische Breite:** Die Folgen der COVID19-Pandemie wurden nicht auf einzelne Konsequenzfelder verengt, sondern übergreifend betrachtet.
- **Inhaltliche Offenheit:** Um die existente Vielfalt von Meinungen und Sichtweisen in den Szenarioprozess zu integrieren, sollte ein heterogener Teilnehmerkreis gewonnen werden.
- **Anbindung an alternative Pandemieverläufe:** Durch einen spezifischen Ansatz konnten die Szenarien mit den kurzfristigen Erwartungen verknüpft werden, um so systematisch weitere Interpretationen zu ermöglichen.

Umgesetzt wurde der Szenarioprozess im Rahmen von vier Online-Workshops, an denen insgesamt über 80 Personen teilgenommen haben – von Partnern und Kunden der ScMI AG über Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Beratung und anderen Fachdisziplinen bis zu bis zu Teilnehmenden, die sich eigeninitiativ über die Homepage der ScMI AG oder über weitere soziale Medien anmelden konnten. Mit diesem interdisziplinären Team konnte der auf dem Szenario-Management™ basierende Onlineprozess innerhalb von vier Wochen, von Mitte April bis Anfang Mai 2020, durchlaufen werden.

Szenariofeld-Analyse: Mit den Schlüsselfaktoren unsere Fragen an die Zukunft definieren

Nachdem die grundsätzlich zu betrachtenden Felder in einem Systembild visualisiert worden waren, wurden insgesamt 79 Einflussfaktoren identifiziert und ausführlich beschrieben. Eine Vernetzungsanalyse lieferte anschließend Erkenntnisse darüber, wie aktiv oder passiv sich die einzelnen Faktoren im »Post-Corona-System« verhalten. Außerdem wurde hier ein Faktorennetzwerk aufgebaut, mit dem einerseits eine ausgewogene Faktorenauswahl ermöglicht wurde und das andererseits in den späteren Phasen weiter genutzt werden konnte. Auf dieser Grundlage wählte das Szenarioteam insgesamt 23 Schlüsselfaktoren aus. Diese Schlüsselfaktoren können als »unsere Fragen an die Zukunft« verstanden werden, die in den Szenarien dezidiert aufgegriffen werden.

Szenario-Prognostik: Zukunftsprojektionen als Bausteine für die Szenarien

Im Folgeschritt ging es darum, für jeden Schlüsselfaktor bis zu fünf mögliche Entwicklungsmöglichkeiten in Form von alternativen Zukunftsprojektionen zu erarbeiten. Diese Projektionen bildeten die »Bausteine«, aus denen später die Szenarien zusammengesetzt wurden.

Szenario-Bildung: Systematisch eine »Landkarte der Zukunft« aufspannen

Im dritten Schritt wurde zunächst bewertet, wie plausibel das gemeinsame Eintreten einzelner Zukunftsprojektionen ist. Basis der Szenario-Bildung ist insofern die Verträglichkeit (Konsistenz) der einzelnen Zukunftsprojektionen – und nicht ihre Wahrscheinlichkeit oder Wünschbarkeit. Mit Hilfe des Softwaresystems Scenario Manager konnten dann acht denkbare Szenarien identifiziert werden. Einerseits bildet jedes dieser Rohszenarien in sich jeweils eine schlüssige Zukunft ab. Andererseits erfolgte ihre Konstruktion so, dass sich die Rohszenarien untereinander möglichst stark unterscheiden. Aufgrund dieser inhaltlichen Breite konnte schließlich der gesamte Zukunftsraum in einer »Landkarte der Zukunft« dargestellt werden.

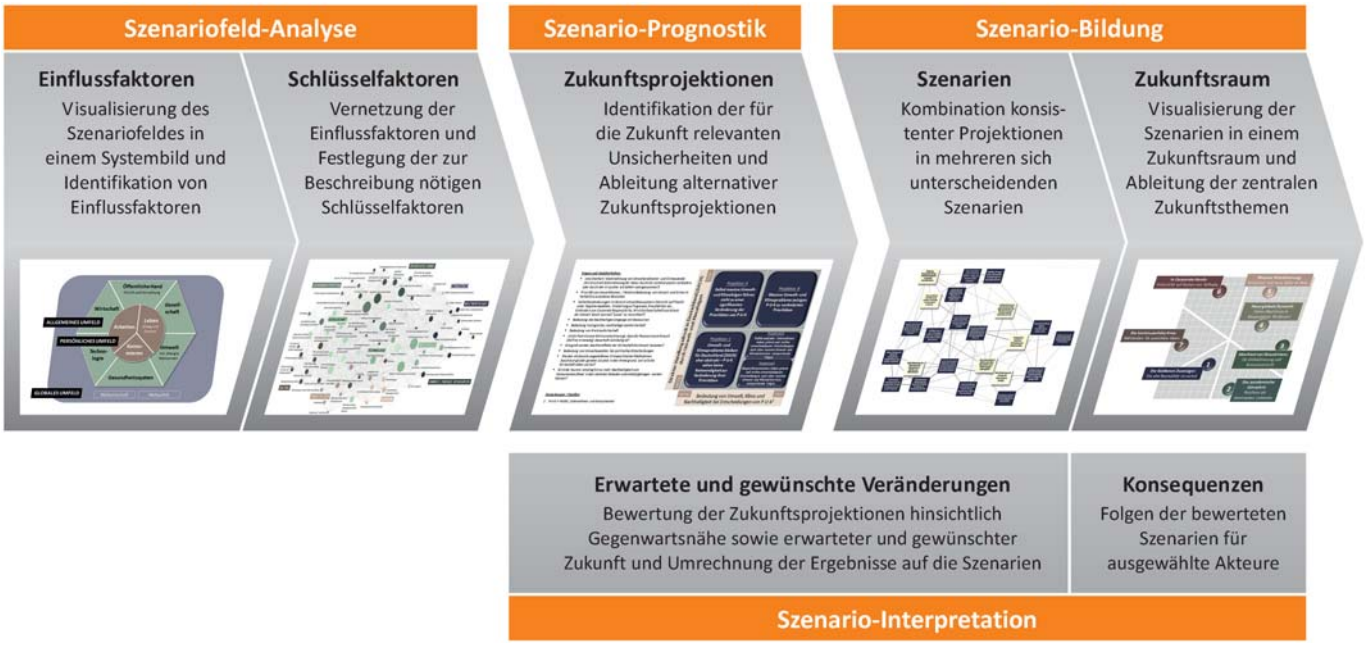
Szenario-Interpretation: Erwartete Veränderungen fundiert abschätzen

Im direkten Anschluss an die Szenario-Bildung wurden die Projektionen aller 23 Schlüsselfaktoren vom Szenarioteam hinsichtlich ihrer Nähe zur Gegenwart sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft bewertet. Diese Detailaussagen konnten dann auf die Szenarien hochgerechnet werden, so dass auch die Nähe der Szenarien zur Gegenwart sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft vorlag. Dadurch war es möglich, die Zukunfts-Landkarte strategisch zu interpretieren. Außerdem konnte über die Einbeziehung kurzfristiger Pandemieverläufe analysiert werden, inwieweit kurzfristige Annahmen Einfluss auf die langfristigen Wünsche und Erwartungen haben.

Ergänzt wurden die so gewonnenen Aussagen in der Folgezeit durch eine Vielzahl direkter Szenario-Bewertungen im Rahmen von Vorträgen und Veranstaltungen. Von August bis November 2020 wurde die Bewertung der Zukunftserwartung nochmals in einer detaillierten Online-Befragung vertieft.

Mit den Szenarien wurde einerseits ein Orientierungsrahmen geschaffen, mit dem zielgerichtet über die Jahre nach der COVID19-Pandemie nachgedacht werden kann. Andererseits dienen die Szenarien auch dazu, heutige Entscheidungen zukunftsrobust treffen zu können.

Abbildung 1: ***Methodisches Vorgehen***



DIE ZUKUNFTS-LANDKARTE

»Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen. Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen.« Gemäß dieser Erkenntnis von Peter Drucker reicht es nicht aus, einzelne Szenarien zu kennen und zu verstehen. Wir müssen vielmehr auch den von den Szenarien aufgespannten Möglichkeitsraum durchdringen. Im Szenario-Management™ geschieht dies durch den Aufbau einer Zukunfts-Landkarte.

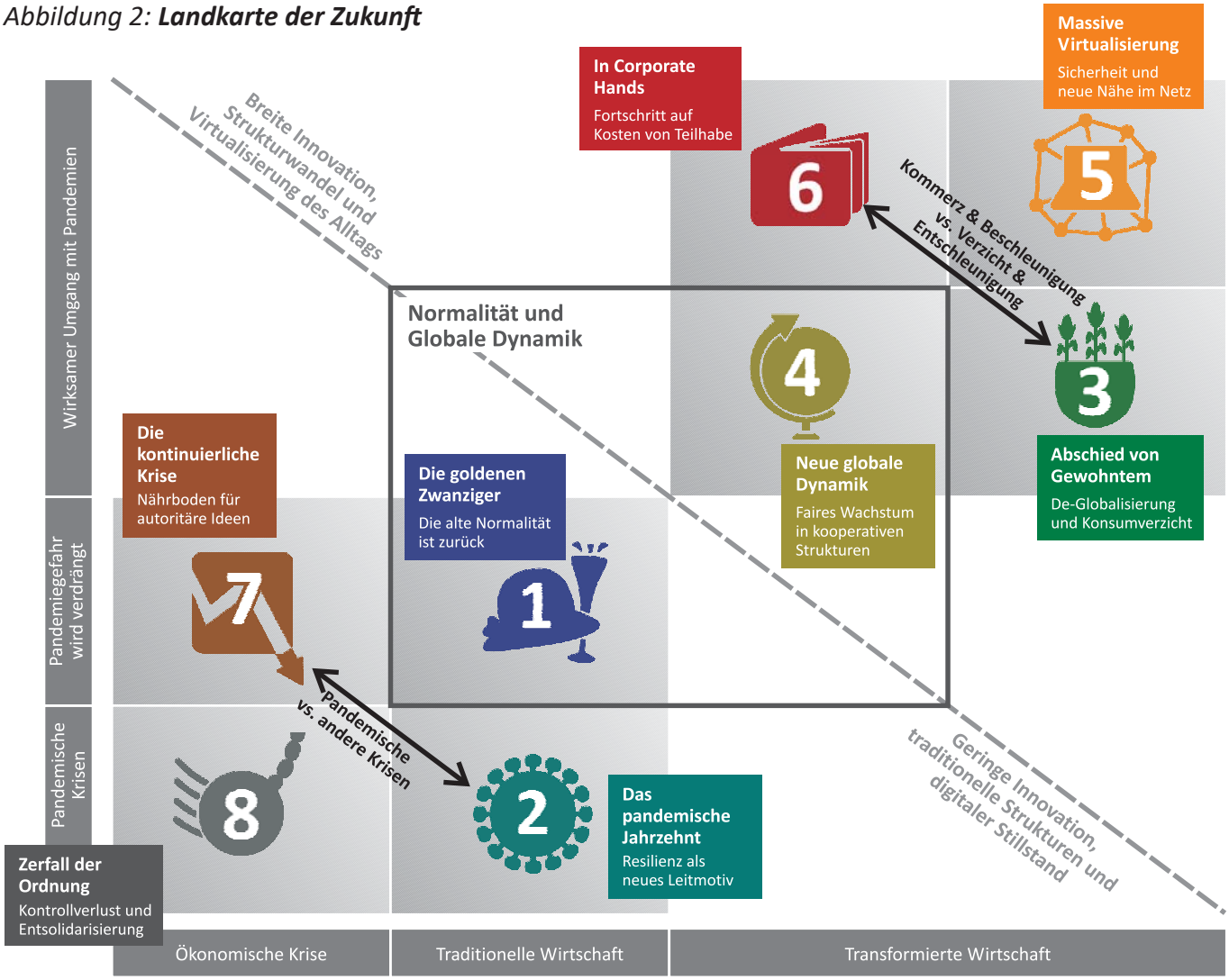
Die Entwicklung einer brauchbaren Zukunfts-Landkarte beginnt bereits mit der Szenario-Bildung: hier sind die Szenarien nicht nur nach interner Plausibilität und Stimmigkeit zu erzeugen, sondern auch nach externer Unterscheidbarkeit. Unterstützt wird dies im Szenario-Management™ durch die Nutzung eines Zukunftsraum-Mapping™. Darin werden die Szenarien mit Hilfe einer Multidimenionalen Skalierung (MDS) grafisch so angeordnet, dass ähnliche Zukünfte dicht beieinander liegen, während sehr unterschiedliche Szenarien weit voneinander entfernt angeordnet sind. In diesem Mapping lassen sich dann die wesentlichen Unterschiede im Möglichkeitsraum – die sogenannten Kerndimensionen – erkennen und interpretieren.

Die in Abildung 2 dargestellte Zukunfts-Landkarte zeigt die zentralen Unterschiede zwischen den Szenarien – und damit auch die relevantesten Zukunftsthemen. In der Landkarte lassen sich zwei Kernbereiche deutlich voneinander unterscheiden: im unteren linken Bereich bilden die Szenarien 1, 2, 7 und 8 eher traditionelle Welten mit moderater Innovation und digitalem Stillstand ab, während der obere rechte Bereich mit den Szenarien 3 bis 6 stark veränderte Umfelder umfasst – mit einer ausgeprägten Innovationsdynamik, einem starken Strukturwandel und einer deutlichen Virtualisierung des Alltags. Die Szenarien 1 und 4 bilden jeweils innerhalb ihrer Kernbereiche eine entweder traditionelle oder neue Normalität ab und können auch als gedankliche Ausgangspunkte verstanden werden.

Krisenthematik beherrscht traditionelle Welten: Während das Szenario 1 (»Die goldenen Zwanziger«) eine weitgehende und zügige Rückkehr zu alter Normalität beschreibt, bilden die Szenarien 2 und 7 die Antipoden innerhalb der traditionellen Welten: So dominieren im Szenario 2 (»Das pandemische Jahrzehnt«) immer wieder neue epidämische oder gar pandemische Ausbrüche das Geschehen, lassen aber die Gesellschaften in der Not auch immer enger zusammenrücken. Im Szenario 7 (»Die kontinuierliche Krise«) bildet die COVID19-Pandemie lediglich die Initialzündung, um dann in ökonomische und weitere Krisen überzugehen.

Das Szenario 8 beschreibt schließlich, wie das Zusammenfallen pandemischer und anderer Krisen zu einer

Abbildung 2: ***Landkarte der Zukunft***



(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

Abwärtsspirale mit Kontrollverlust und Zerfall der alten Ordnung führen kann. Dieses »Worst Case-Szenario« kann sowohl als Verlust der Solidarität aus dem Szenario 2 entstehen als auch durch zusätzliche Pandemien aus dem Szenario 7.

Drei Triebkräfte im Strukturwandel: Die von vielfältigem strukturellen Wandel geprägten Szenarien im zweiten Szenarienblock lassen sich ausgehend vom Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«) beschreiben, denn es beschreibt eine Welt, die der Vor-Corona-Zeit in vielen Punkten ähnlich ist und durchaus als »neue Normalität« verstanden werden kann. Allerdings bedarf es für diesen Strukturwandel auch vielfältiger Veränderungen, insbesondere stärkerer globaler Kooperation, eines Ausgleichs der innergesellschaftlichen Disparitäten und signifikant gestiegener Anstrengungen bei Klima und Umwelt.

- Das Szenario 3 (»Abschied von Gewohntem«) wird durch die Triebkräfte De-Globalisierung und Regionalisierung sowie die Abkehr von der kommerzialisierten Wachstumsgesellschaft geprägt. Diese gehen einher mit einer starken Regulierungskraft der Politik, veränderten Wirtschaftsstrukturen und einer höheren Autarkieorientierung in Technologieprozessen.

- Ein gänzlich anderes Bild beschreibt das Szenario 6 (»In Corporate Hands«): Unternehmen werden dank ihrer hohen Innovationskraft zu zentralen Problemlösern, während die Politik dieser Geschwindigkeit kaum noch folgen kann. Zentrale Triebkräfte sind Innovation und Privatisierung (Manche sagen auch »Durchkommerzialisierung«).

- Hinzu kommt das Szenario 5 (»Massive Virtualisierung«), in dem die Digitalisierung zur treibenden Kraft wird und die Wirtschaft, Gesellschaft und Politik der Nach-Corona-Zeit massiv verändert. Forciert wird dieses Szenario von einer starken Sicherheitsorientierung in der Gesellschaft sowie der Erkenntnis, dass sich neue Formen der Nähe auch und gerade in den Netzwelten erzeugen lassen.

Ähnlich zur Blockbildung auf der Zukunfts-Landkarte können die acht Szenarien auch auf zwei weitere Arten aufgeteilt werden:

- So unterteilt zunächst das **soziale Vertrauen** den Zukunftsraum orthogonal zum Strukturwandel. Demnach sind die Szenarien 1 bis 4 durch ein hohes sozialen Vertrauen und einen stärkeren sozialen Zusammenhalt gekennzeichnet, während das direkte soziale Umfeld in den Szenarien 5 bis 8 weniger stark in den eigenen Lebensstil einbezogen wird. Daraus ergeben sich vier Quadranten: Die Szenarien 1 und 2 weisen hohes soziales Vertrauen bei geringem Strukturwandel auf, die Szenarien 3 und 4 vereinen beides, und in den Szenarien 5 und 6 ist der Strukturwandel mit einem Rückgang des sozialen Zusammenhalts verbunden. In den Krisenszenarien 7 und 8 schwindet das soziale Vertrauen sogar innerhalb der traditionellen Strukturen.
- Eine zweite Unterteilung vollzieht sich anhand des **Gerechtigkeitsempfindens**, das in den Szenarien 2 bis 5 als hoch eingeschätzt wird. Daraus ergeben sich zwei charakteristische Entwicklungen, nämlich das Szenario 2 (»Das pandemische Jahrzehnt«), in dem sich das Gerechtigkeitsempfinden aus einer adäquaten Handhabung der Gesundheitsbedrohung ergibt, sowie das Szenario 6 (»In Corporate Hands«), in dem die Handhabung des Strukturwandels von vielen als ungerecht empfunden wird.

Durchgängig als ungerecht werden auch die drei Szenarien eingeschätzt, in denen die sozialen Disparitäten durch ein Wachstum der »neuen Unterklasse« [Reckwitz] zunehmen werden und in denen es dann auch zu einer Stärkung der politischen Ränder kommt. Während dies in den Szenarien 7 (»Die kontinuierliche Krise«) und 8 (»Zerfall der Ordnung«) im Kontext eines allgemeinen Abstiegs geschieht, kommt es im Szenario 6 (»In Corporate Hands«) zu einer starken Polarisierung, in dem der wachsenden prekären Klasse eine ebenfalls wachsende »neue Mittelklasse« gegenübersteht, die von den Segnungen dieser innovativen Zukunft profitiert. Die »alte Mittelklasse«, und mit ihr deren Vertreter wie die etablierten Volksparteien oder die soziale Marktwirtschaft, kämen dabei unter die Räder.

Zusätzlich können die Konsumintensität, der Grad der Globalisierung sowie die Rolle Deutschlands und Europas in der digitalen Welt als weitere zentrale Unterschiede im Zukunftsraum verstanden werden:

Konsumintensität: Hier zeigt sich, dass es, unabhängig von der Frage der Nachhaltigkeit des Konsums, in drei Szenarien zu einem Rückgang seiner Intensität kommt. Gründe dafür können ein geändertes Bewusstsein mit Akzeptanz von Verzicht (Szenario 3), eine pandemiebedingte Einschränkung (Szenario 2) sowie ein notgedrungener Verzicht aufgrund ökonomischer und politischer Krisen (Szenario 8) angenommen werden.

Globalisierung: Auch für eine Abkehr vom Globalisierungstrend der vergangenen Jahrzehnte sprechen drei der acht Szenarien. In den beiden Krisenszenarien 7 und 8 geschieht dies vor allem aufgrund externer Rahmenbedingungen – also vor allem eines zunehmenden Protektionismus verbunden mit einer geschwächten deutschen Volkswirtschaft. Im Szenario 3 vollzieht sich demgegenüber ein Paradigmenwechsel in Politik und Gesellschaft, der letztlich auch die Unternehmen dazu bringt, sich im Sinne stärkerer Regionalität und Resilienz weniger exportorientiert aufzustellen.

Digitalisierung: In drei Szenarien können die hiesigen Unternehmen ihre Position in der digitalen Weltwirtschaft signifikant verbessern. So beinhaltet das Szenario 4 eine erfolgreiche Steuerung der globalen Wirtschaft, was in hohem Maße einer europäischen Sichtweise entspräche. Hier könnten – ähnlich wie im Szenario 5 (»Massive Virtualisierung«) – auch Open-Source-Ansätze an Bedeutung gewinnen. Demgegenüber ergäbe sich die deutsche und europäische Spitzenposition im Szenario 6 (»In Corporate Hands«) vor allem durch eine Anpassung der hiesigen Unternehmen an die anglo-amerikanischen oder chinesisch-asiatischen Digitalisierungsansätze.

Die Teilnahme an den Workshops zur Entwicklung von Post-Corona-Szenarien war extrem interessant und wertvoll. Ganz besonders hilfreich war der interdisziplinäre Austausch und die heterogene Zusammensetzung der Workshops. So kommen viele ganz unterschiedliche Aspekte und Erfahrungen zum Tragen.

Dr. Markus Meudt
Alte Leipziger/Hallesche Konzern

Was für eine spannende, erhellende und positive Erfahrung! Unter der fachkundigen Anleitung von ScMI gemeinsam mit einem bunten Team in mehreren virtuellen Online-Sessions, Corona-Szenarien für die Zukunft erarbeiten zu können, war eine großartige Erfahrung. Herzlichen Dank, an alle Mitstreiter, aber vor allem an die Tag-und-Nacht-Arbeit von ScMI! Und das Sahnehäubchen: Der Open Source Ansatz. Die Ergebnisse wurden von ScMI offen und zur freien Nutzung zur Verfügung gestellt. Zum weiter Diskutieren im eigenen Kontext.

Helga Lensch, medienbüro babelsberg

Die von uns entwickelten Szenarien erlauben nicht nur einen fatalistischen Ausblick in mögliche Ausprägungen der Zukunft nach Corona, sondern sie sensibilisieren auch dahin, unerwünschte Entwicklungen zu erkennen, und weisen damit den Weg, durch aktives Handeln in eine wünschenswerte Zukunft zu gelangen.

Dr. Jürgen Dennersmann,
Unternehmensberater und Lehrbeauftragter im Bereich Energiewirtschaft

Abbildung 3: ***Übersicht über die Szenarien***

	Die goldenen Zwanziger Die alte Normalität ist zurück	**Das pandemische Jahrzehnt** Resilienz als neues Leitmotiv	**Abschied von Gewohntem** De-Globalisierung und Konsumverzicht	**Neue globale Dynamik** Faires Wachstum in kooperativen Strukturen	**Massive Virtualisierung** Sicherheit und neue Nähe im Netz	**In Corporate Hands** Fortschritt auf Kosten von Teilhabe	**Die kontinuierliche Krise** Nährboden für autoritäre Ideen	**Zerfall der Ordnung** Kontrollverlust und Entsolidarisierung
KRISEN	Moderate Krisenentwicklung und geringe Resilienzorientierung.	Neue Pandemien als zentrales Krisenthema - Staat treibt resiliente Systeme voran.	Insbesondere der Klimawandel zwingt zu neuen Prioritäten und breiter Resilienzorientierung.	Wirksamer Umgang mit vielfältigen Krisen inklusive Pandemien - breite Resilienzorientierung.	Wirksamer Umgang mit vielfältigen Krisen inklusive Pandemien - breite Resilienzorientierung.	Medizinsch-biologischer Fortschritt ermöglicht teilweisen Verzicht auf resiliente Systeme.	Krisenvielfalt, vor allem jenseits von Pandemien. Staat negiert Handlungsnotwendigkeit; keine Resilienz.	Zusammentreffen neuer Pandemien mit vielfältigen globalen Krisen. Keine wirksamen Gegenstrategien.
WIRTSCHAFT	Freier Welthandel bei globalen Disparitäten. Deutsche Wirtschaft setzt einseitig auf traditionelle Schlüsseltechnologien und baut Position als Export-Weltmeister aus	Resilienz belastet Haushalte und Pandemien führen immer wieder zu Wirtschaftskrisen. Deutsche Wirtschaft verharrt in alten Strukturen und versucht, Kurs zu halten.	Reduktion globaler Warenströme verbaut Entwicklungschancen. In Deutschland setzt sich eine neues Paradigma mit Regionalisierung und Strukturwandel durch.	Rückkehr zu dynamischen Freihandel bei gleichzeitig stärkerer globaler Rahmensetzung. Rasanter erfolgreicher Strukturwandel der deutschen Wirtschaft.	Weitgehend freier Welthandel mit signifikanter Rahmensetzung aber starken globalen Disparitäten. Rasanter erfolgreicher Strukturwandel der deutschen Wirtschaft.	Weitgehend freier Welthandel mit starken globalen Disparitäten. Rasanter erfolgreicher Strukturwandel der deutschen Wirtschaft.	Protektionismus bremst die wirtschaftliche Dynamik. Deutsche Wirtschaft setzt auf traditionelle Stärken und verliert an Boden: Schrumpfung und Krisen.	Abgeschottene Weltwirtschaft in langanhaltender Rezession. Deutsche Wirtschaft gerät in den Abwärtssog und geschwächte Unternehmen werden übernommen.
INNOVATION & ARBEIT	Weitgehend konstante globale Innovations-Landschaft. Deutschland fällt digital zurück. Weitgehend konstante Arbeitsmärkte.	Offene globale Innovations-Landschaft mit Fokus auf Resilienz. Bessere Entlohnung resilienz-relevanter Bereiche. Datenschutz bremst Digitalisierung in Deutschland.	Veränderte globale Innovations-Landschaft mit starker Autarkie-Orientierung. Machtvolle Nutzer bei moderater Adaption digitaler Lösungen. Umbau des Arbeitsmarktes.	Offene globale Innovations-Landschaft mit hoher Bedeutung Open Source-Systeme. Machtvolle Nutzer und deutsche Digital-Champions. Flexibilisierung des Arbeitsmarktes.	Chancenbetontes globales Innovationssystem. Vielfach offene Datenstrukturen und Ausbildung deutscher Digital Champions. Weitgehend flexibler Arbeitsmarkt.	Chancenbetontes globales Innovationssystem. Nutzer fügen sich den Regeln globaler (auch deutscher) Digitalkonzerne. Arbeitsmarkt ist auf Unternehmen zugeschnitten.	Auf Autarkie ausgerichtete und teils risikoreiche Innovationspolitik. Dominanz globaler Digitalkonzerne - Deutschland fällt zurück. Starker Anstieg der Arbeitslosigkeit.	Autarkiefokus, kritische Nutzer und weitere Risiken bremsen die technologischen Entwicklung. Deutschland ist digitales Niemandsland. Starker Anstieg der Arbeitslosigkeit.
POLITIK	Kooperationen bei Systemunterschied prägen Weltpolitik. Hohes Vertrauen in kontinuierliche Politik: Traditionelle Systeme garantieren Teilhabe.	Kooperationen bei Systemunterschied prägen Weltpolitik. Hohes Vertrauen in stärker regulierende Politik: Traditionelle Systeme garantieren Teilhabe.	Stärkere Konzentration auf Geo-Blöcke (auch innerhalb der EU). In Deutschland Verschiebung zu progressiven Kräften. Neue Systeme für mehr Teilhabe.	Globale Stärkung offener demokratischer Systeme. In Deutschland gestärkte Mitte mit stärkerer Regulierung. Neue Systeme für mehr Teilhabe.	Globale Stärkung offener demokratischer Systeme. In Deutschland gestärkte Mitte mit geringer Regulierung. Neue Systeme für mehr Teilhabe.	Global orientierte Unternehmen gewinnen an Macht und unterminieren die Rolle des Staates: Schleichende Systemkrise. Deregulierung verschärft Disparitäten.	Aufgewühlte Stimmungs-Demokratie. Unzufriedenheit, aber kein Einvernehmen über Reformen. Wunsch nach »Politik der starken Hand«.	Erstarken autoritärer Kräfte in kritischer Weltlage (Des-Integration der EU). Teilautoritäre Kräfte bestimmen politisches Geschehen. Zementierte Disparitäten.
GESELLSCHAFT & ALLTAG	Neue Normalität ist dicht an der alten Normalität: Traditioneller Konsum und Rückbesinnung auf physische Kontakte.	Teilweise reduzierter Konsum und Rückbesinnung auf physische Kontakte bei stockender Urbanisierung.	Bewusster Konsumverzicht. Virtuelle Kontakte erweitern den sozialen Radius bei signifikantem Trend zum Landleben.	Verändertes Konsumverhalten: Fokus auf nachhaltigen und fairen Konsum. Virtuelle Kontakte erweitern sozialen Radius.	Verändertes Konsumverhalten: Besitz und stationärer Handel verlieren an Bedeutung. Massive Virtualisierung in sicherheitsorientierter Gesellschaft.	»Durchkonsumierung« der Gesellschaft, auch zur »Ruhigstellung« Digitale Services bieten Mehrwerte, führen aber auch zu massiver Vereinsamung.	Einzelinteressen und Besitzstandswahrung prägen Gesellschaft. Verteidigung traditioneller Konsummuster und lediglich oberflächliche Virtualisierung.	Durch Krisen eingeschränkter Konsum. Entsolidarisierte Gesellschaft fühlt sich Risiken nicht mehr gewachsen: Rückzug in private Refugien.

Nicht allein die Szenarien sind wertvoll für eine langfristige Betrachtung von Covid-19-Wirkungen. Vielmehr sind es die vielfältigen Analysen und das Verständnis um Zusammenhänge vieler Faktoren. Diese geben uns Anhaltspunkte für einen strategischen Umgang mit Covid-19-Effekten in der Wirtschaft, im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialsystem, in der Politik sowie im alltäglichen Miteinander, sei es regional oder überregional.

Christian Schoon - Stadt Köln und Vice-Chair des German Node of The Millennium Project

Wir arbeiten gerne mit der ScMI zusammen, und Szenarioprozesse sind aus unseren Entscheidungsfindungen kaum mehr wegzudenken. Aus diesem Grund hat für uns auch die Teilnahme am Projekt „Post-Corona-Szenarien“ sehr viel Sinn gemacht, da wir hier in einer branchenübergreifenden Gruppe zusammenarbeiten durften, die uns wertvolle Erkenntnisse bereits während des Prozesses gebracht hat.

Denis Christesen,
Partner Tech Europe GmbH

Danke an ScMI für die Begleitung, die massive Arbeit im Hintergrund zwischen den Wochensessions und die super Aufbereitung des spannenden Szenarioprozesses in einem offenen Format!

Stefanie Wurm
CONTUR, Geschäftsführerin

Szenario 1

DIE GOLDENEN ZWANZIGER

Die alte Normalität ist zurück

(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

Die Erinnerung an COVID19 als kurzzeitigem Schock verblasst – die Welt hat ihre Pandemieerfahrung verdrängt, ist zu alter Normalität zurückgekehrt. Selbst der wirtschaftliche Einbruch konnte in den meisten Ländern zügig überwunden werden – und so will man sich jetzt auch nicht von neuen, weniger akuten Krisen wie dem Klimawandel aus seiner wiedergewonnenen Routine reißen lassen. Die deutsche Wirtschaft hat sich weiter auf ihre Schlüsselindustrien konzentriert und ihre Position als Exportweltmeister in einem wiedererstarkten Freihandelssystem erneuert. Dafür bleibt Deutschland bei der digitalen Transformation weit hinter anderen zurück. Das erfolgreiche Krisenmanagement hat zu einer nachhaltigen Stärkung der politischen Mitte geführt. Angst und Unsicherheit sind weitgehend vergessen, und das alte Lebensgefühl mit ausgeprägtem Individualismus ist zurückgekehrt. Physische Kontakte dominieren wieder den Alltag; die Menschen folgen den alten Mobilitäts- und Konsummustern und holen verpasste Freizeit- und Konsumchancen »distanzlos« nach. Verbunden mit der neuen Sorglosigkeit sind der Verzicht auf ausgewiesene Resilienzstrategien oder systemische Veränderungen im Gesundheitswesen.

Die politische Mitte profitiert vom erfolgreichen Krisenmanagement – vermeidet aber wirkliche Veränderungen

Die politische Führung kommt in Deutschland nach der bewältigten Krise gut weg, denn das Land ist glimpflich davongekommen. Nicht nur das Management während der großen Wellen der Pandemie, sondern auch und vor allem die Organisation der bundesweiten Impfung der Bevölkerung liefen im Vergleich zu anderen Ländern weitgehend reibungslos. Die Wähler honorierten das gute Krisenmanagement und unterstützen die politische Mitte breit. Wer im Großen und Ganzen gut durch die schwierige Zeit geführt hat, der hat aus Sicht der Mehrheit der Bevölkerung das uneingeschränkte Vertrauen verdient. Populistische Protestbewegungen, die vor der Corona-Krise großen Zulauf hatten, verloren bereits während der Pandemie an Gewicht und gerieten in den Folgejahren immer mehr in Erklärungsnöte.

Die etablierten Schlüsselindustrien wie Automobil und Maschinenbau erholten sich schnell und blieben, unterstützt von einer auf Strukturerhalt bedachten Politik, die volkswirtschaftlichen Stützen des ganzen Landes. Für hochwertige Produkte „Made in Germany“ gibt es in der Welt nach wie vor ausreichende Nachfrage, so dass Deutschland seine etablierte Rolle als Exportweltmeister weiterhin ausfüllt. Die Politik sieht somit keinen Grund, gravierende strukturelle Veränderungen anzustreben.

Wirklich disruptive Technologien, innovative Geschäftsmodelle und neue Branchencluster siedeln sich aus dem Grund eher in anderen Ländern an. Die digitale Transfor-

mation stagniert ebenso wie soziale Innovationen, denn nach der vorbildlich durchstandenen Krise sieht kaum jemand noch die Notwendigkeit für unbequeme Veränderungen. Die Erleichterung der überstandenen Pandemie überwog, und den wenigen Mahnern in der Politik entgegneten die Entscheider, dass man den Menschen nach einer solchen Krisenzeit keine weiteren Einschränkungen zumuten könne.

Kaufen, besitzen und verreisen – Privatkonsum und Exportfähigkeit stützen die Wirtschaft

Mit dem Ende der Corona-Pandemie machten sich Unternehmen und Konsumenten auf, die verlorenen Wachstumsjahre aufzuholen. An den Börsen waren neben traditionellen Industrien vor allem die kurzzeitigen Krisenverlierer wie Tourismusunternehmen bereits am kurz nach Ende der Pandemie in die Höhe geschnellt, und die Spekulanten sollten recht behalten: Nach der Krise holten die Menschen ihr »verpasstes Leben« intensiv nach. Viele Menschen wollten sich für die Entbehrungen der Lockdowns mit nachholendem Konsum und unbeschwerten Reiseerlebnissen entschädigen. Da aufgrund der vielfältigen Rettungsschirme kaum Arbeitsplätze verloren gegangen waren, hatte die Kaufkraft der Konsumenten nicht wesentlich gelitten. Die Nachfrage nach Konsum- und insbesondere Luxusgütern stieg immens, so dass die industrielle Produktion brummte wie nie zuvor. Auch der Tourismus boomte mehr denn je: Fernreisen waren wieder absolut hip, und Begriffe wie „Flugscham“ gehörten der Vergangenheit an. Die Airlines, die das Jahr 2020 überlebt hatten, bauten besonders ihre touristischen Angebote wieder deutlich aus. Auch Geschäftsreisen nahmen im Vergleich zum Krisenjahr 2020 wieder erheblich zu: Zwar blieben die Kostenvorteile digitaler Kommunikation unbestritten, aber die Vorteile direkter physischer Kontakte zwischen Menschen waren nach dem ersten Home-Office-Hype ebenso offensichtlich geworden. Somit findet ein Großteil der Geschäftstermine wieder vor Ort statt, was die Zahl der Geschäftsreisen wieder beinahe auf das Vor-Krisen-Niveau gehoben hat.

Internationales Bekenntnis zu Freihandel und globaler Fortschrittsglaube kurbeln Weltwirtschaft an

Die meisten Länder erholten sich – wie Deutschland – relativ schnell von den wirtschaftlichen Folgen der Pandemie. Zudem kam es in den Folgejahren vor allem in den Ländern zu Regierungswechseln, deren populistische Führungen das Corona-Virus zunächst geleugnet und verharmlost und später bei der Bekämpfung der Pandemie schlecht ausgesehen hatten.
Um das globale Wirtschaftswachstum weiter anzukurbeln, strebten die meisten Nationen die Wiederbelebung des weltweiten Freihandelssystems an. Protektionistische Bestrebungen gehören seither weitgehend der Vergangenheit an, und das Vertrauen in die Effizienz einer globalen Arbeitsteilung überwiegt. Somit ist das geopolitische Klima weitgehend entspannt.
Der Klimawandel wird allerdings – mehr noch als vor der Pandemie – nur als abstrakte Bedrohung am Horizont wahrgenommen. Insbesondere die »Wiederaufbau-Mentalität« führt dazu, dass offensichtliche Signale negiert und kurzfristige wirtschaftliche Erfolge priorisiert werden. Gemeinschaftlich unterzeichnete Absichtserklärungen machen sich gut, um beunruhigte Öko-Aktivisten zu beruhigen, doch werden Einschnitte vermieden – man will die wiedererstarkte Konjunktur bloß nicht ausbremsen.
Weltweite gesundheitliche Bedrohungen werden nicht erwartet, denn die Erfahrungen mit COVID19 haben gelehrt, dass die medizinische Forschung schnell genug Antworten darauf zu finden in der Lage ist. Somit bleibt der Einfluss der Weltgesundheitsorganisation WHO überschaubar. Die dortigen Experten fokussieren sich auf Früherkennung und vielfältige weitere Gesundheitsthemen jenseits von Pandemien.

Die neue Normalität bleibt aus – alte Lebensgewohnheiten und Konsummuster kehren zurück

Nach der Krise ist wie vor der Krise. Mit der Rückkehr zu alten Gewohnheiten im Geschäftsleben dominieren auch wieder traditionelle Einstellungen. Ein großer Teil der Menschen definiert sich über beruflichen Erfolg innerhalb etablierter Rollen und Berufsgruppen – substanzielle Veränderungen werden wo immer möglich vermieden. Weder bei Beschäftigten im Gesundheitswesen noch bei anderen während der Pandemie als systemrelevant wahrgenommenen Berufsgruppen ist die Entlohnung strukturell verbessert worden. Immerhin haben sich aber die gesellschaftlichen Konfliktlinien nicht weiter verschärft. Außerdem hat sich gezeigt, dass die als »old-fashioned«

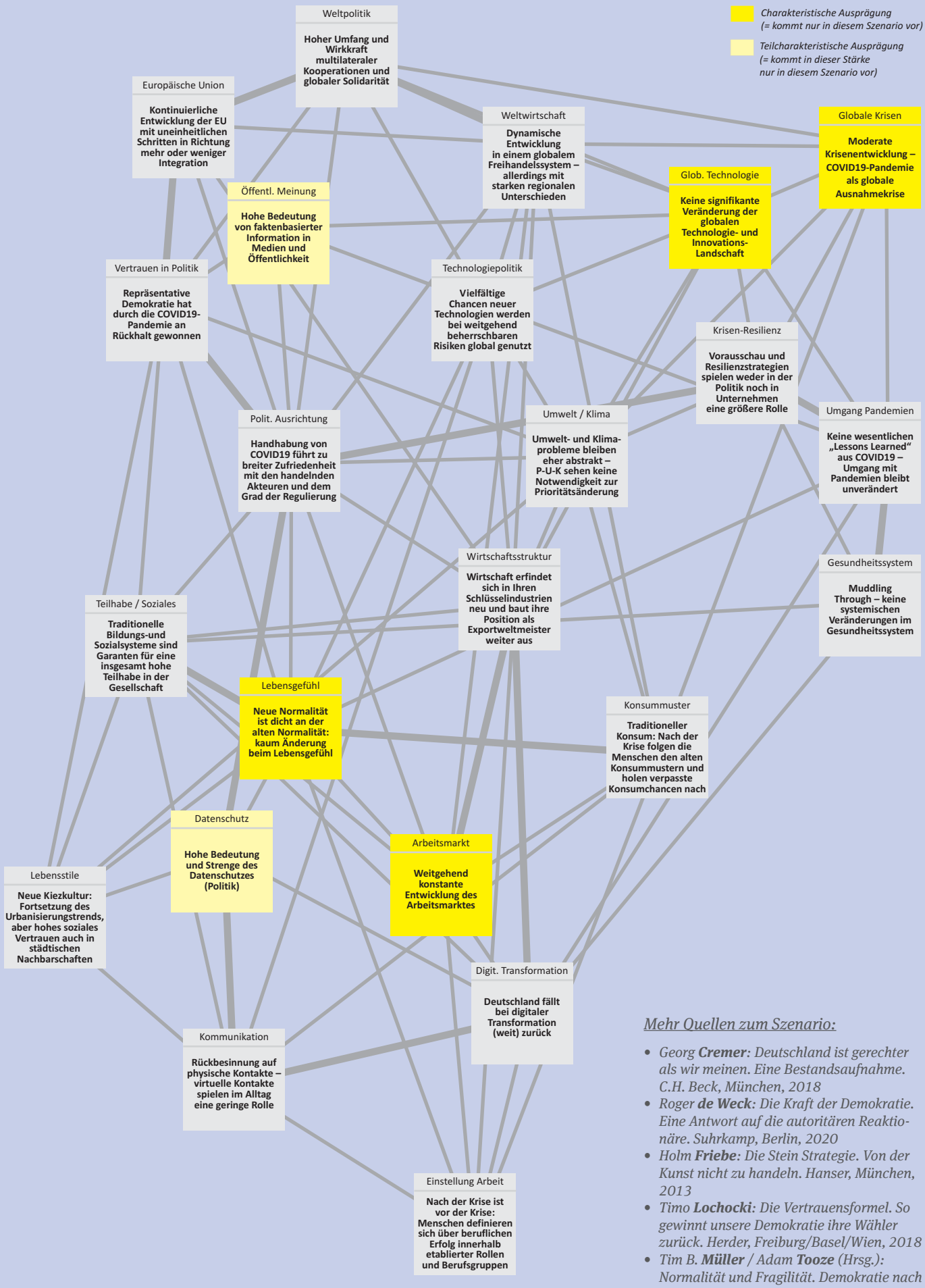
SZENARIO STECKBRIEF

- Schelle Rückkehr zu alter Normalität und Krisenverdrängung
- Zügige Überwindung des wirtschaftlichen Einbruchs
- Deutschland als Exportnation in einem wiedererstarkten Freihandelssystem
- Stärkung der politischen Mitte
- Überwindung von Angst und Unsicherheit – Rückkehr zu altem Lebensgefühl mit ausgeprägtem Individualismus
- Physische Kontakte dominieren wieder den Alltag – Neue Sorglosigkeit
- Menschen folgen den alten Konsummustern und holen verpasste Freizeit- und Konsumchancen nach

diskreditierten Sozial- und Bildungssysteme in Deutschland durchaus robust sind und sie, gerade im internationalen Vergleich, eine hohe Teilhabe ermöglichen.
Im Alltag haben die Menschen nach der Zeit der sozialen Distanz schnell zu alten Lebensgewohnheiten zurückgefunden. Zunächst kehrten sie mit Macht in die Innenstädte zurück, besuchten Theater, Konzerte und Restaurants und feiertem auf Volksfesten, in Bars und Clubs sowie zu Hause mit Freunden den »Sieg« über das Virus. Endlich konnte man seine Lieben auch wieder ohne Sorge in den Arm nehmen, sich in größeren Gruppen treffen und nicht zuletzt die lästigen Masken entsorgen.
Mit dem erzwungenen Verzicht auf viel Alltägliches während der Corona-Zeit ist bei vielen Menschen die Bereitschaft zu weiteren Einschränkungen gesunken. Ob Alltagskonsum, Luxusgüter oder Flugreisen – verzichten möchte man nicht mehr, denn wer weiß schon, was morgen kommt? Diese Fixierung auf kurzfristigen Genuss hat abstrakte Bedrohungen und den Grundgedanken der Nachhaltigkeit weiter in den Hintergrund rücken lassen. Auch der während der Coronazeit beschworene Rückzug in die Vororte und aufs Land war nur von kurzer Dauer – inzwischen ist der Urbanisierungstrend wieder allgegenwärtig. Geändert hat sich mit der Pandemie-Erfahrung allerdings die Wahrnehmung und persönliche Gewichtung sozialer Kontakte: soziales Vertrauen hat in den 2020er-Jahren wieder zugenommen. Das eigene Lebensglück und die Verbundenheit mit dem eigenen Umfeld sind für die meisten Menschen selbstverständliche Ziele. Die Welt retten kann man ja später noch...

Tanz auf dem Vulkan

Heute, am 21. Dezember 2030 findet im Schloss Bellevue eine Zeremonie zu Ehren derjenigen statt, die zu einem schnellen Sieg über die Corona-Pandemie beigetragen haben. Dabei ist das weihnachtliche Datum kein Zufall. Genau vor zehn Jahren wurden die ersten Impfdosen an deutsche Krankenhäuser ausgeliefert und somit das »Jahr des Schreckens« beendet. Bereits Anfang 2022 war die deutsche Bevölkerung durchgeimpft und das Virus COVID19 somit gebannt.
»Wir freuen uns sehr, die heutige Veranstaltung mit mehr als 300 Ehrengästen stattfinden lassen zu können«, äußert sich der Bundespräsident. »Klar, heutzutage erscheint uns das selbstverständlich, aber vor zehn Jahren wäre das nicht möglich gewesen. Versammlungsverbote, strenge Beschränkungen des Alltags, all das hat unseren Bürgerinnen und Bürgern sehr viel abverlangt. Wir sind ihnen allen zu großem Dank verpflichtet.«
Unter den Preisträgerinnen und Preisträgern befindet sich auch Antonio Suarez, damals Entwicklungsleiter eines der Unternehmen, die in Kooperation mit einem weltweiten Forschungsnetzwerk einen Impfstoff entwickelten. »Wir sind sehr stolz auf unsere Leistung«, sagt Suarez. Gleichzeitig findet er aber auch warnende Worte: »Was wir damals geleistet haben, war außerordentlich. Und doch haben die Menschen nichts aus der Zeit gelernt. Weiterhin besteht die Gefahr neuer Pandemien, aber davon möchte niemand etwas hören. Gerade hier in Deutschland machen alle weiter, wie zuvor. Versprochene Investitionen in die Weiterentwicklung der Virologie sind nie bei uns angekommen. Das ist sehr frustrierend, schließlich drohen in einer globalisierten Welt weiterhin Zoonosen, und auch die Gefahr multiresistenter Keime wird einfach totgeschwiegen.«
Ein ähnliches Resümee zieht auch Nadine Schneider, die als eine von zwanzig Pflegekräften stellvertretend für ihre Berufsgruppe die Ehrung entgegen nimmt. »Ich freue mich sehr über die Einladung des Bundespräsidenten. Aber was habe ich mir nicht von meinen Kolleginnen und Kollegen anhören müssen! Viele wollten nicht, dass ich nach Berlin fahre – sie sind frustriert und haben der Politik den Rücken gekehrt. Für sie ist der Applaus, den es für uns vor zehn Jahren gab, längst ein Zeichen dafür, weiter vergessen zu werden. Denn es hat keine Verbesserung gegeben. Weder für uns, noch für die Resilienz im Gesundheitssystem.«
Michelle Möhring vom Bundesverband der deutschen Wirtschaft setzt andere Akzente: »Selbstverständlich kann ich die vereinzelt auftretende Frustration verstehen. Aber wir müssen auch sehen, dass wir uns in einem globalen Wettbewerb bewegen und staatliche Gelder nur zielgerichtet eingesetzt werden sollten. Nach der Krise waren es unsere Unternehmerinnen und Unternehmer, die dafür gesorgt haben, dass wir in vielen Schlüsselindustrien brillieren und immer noch eine bedeutende Exportnation sind! Davon profitiert die gesamte Bevölkerung mit sicheren Arbeitsplätzen und guten Löhnen, welche Beiträge in die Krankenkassen garantieren. Als Investitionsfelder sehen wir zusätzlich eher den digitalen Ausbau – hier hängen wir nach wie vor deutlich hinterher.«
Neben deutschen sind auch Ehrengäste aus befreundeten Staaten eingeladen. Sie teilen die allgemeine Bewunderung für Deutschlands Umgang mit der Pandemie. Trotz der großen Freude über die Überwindung dieser geschichtlich einmaligen Gesundheitskrise erfolgt der Festakt fernab der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit. Der Bundespräsident merkt an: »Das wundert mich schon, schließlich waren wir doch fast alle dabei, als Corona wütete. Aber es ist fast so, als wenn unsere Gesellschaft vergessen wollte, was geschah.«
Die nächsten Sätze hört Nadine Schneider nur noch schemenhaft. Sie denkt schon an den Elternsprechtag am Montag, und dass sie der Lehrerin erklären muss, warum ihr Sohn Jens die andauernden Proteste der Pflegekräfte mit der Situation der Frontkämpferbünde nach dem Ersten Weltkrieg verglichen hat. »Okay«, denkt sie, »da gibt es schon Unterschiede. Aber sie hätte sich für »SoWi« niemals so tief in Geschichte eingearbeitet. Für seinen existenziellen Einsatz nicht gewertschätzt zu werden, das kann schon zu einem gesellschaftlichen Sprengsatz werden. Und das hat definitiv mehr verdient als eine ‚5‘.«



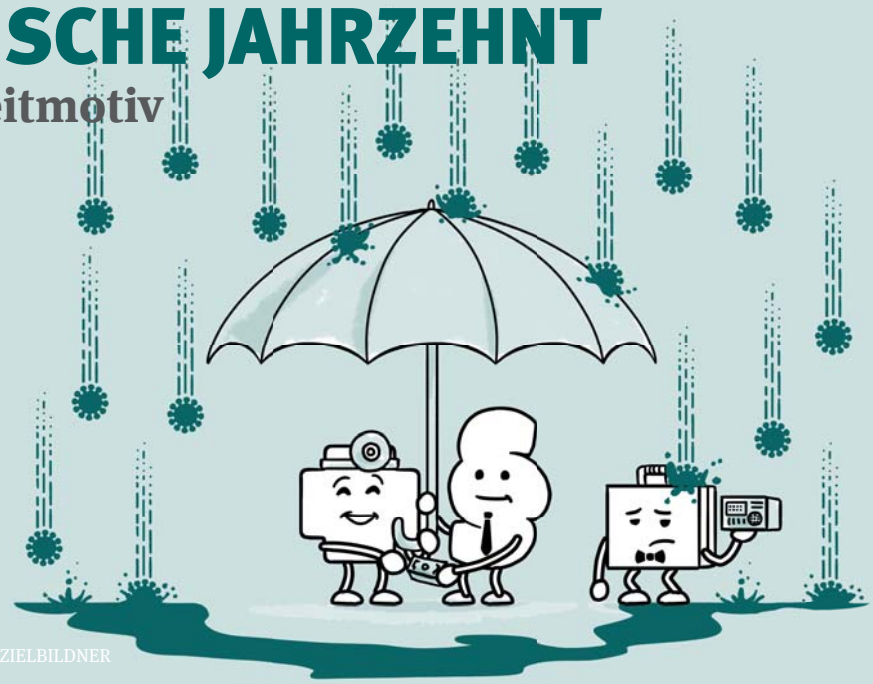
Mehr Quellen zum Szenario:

- *Georg **Cremer**: Deutschland ist gerechter als wir meinen. Eine Bestandsaufnahme. C.H. Beck, München, 2018*
- *Roger **de Weck**: Die Kraft der Demokratie. Eine Antwort auf die autoritären Reaktionäre. Suhrkamp, Berlin, 2020*
- *Holm **Friebe**: Die Stein Strategie. Von der Kunst nicht zu handeln. Hanser, München, 2013*
- *Timo **Lochocki**: Die Vertrauensformel. So gewinnt unsere Demokratie ihre Wähler zurück. Herder, Freiburg/Basel/Wien, 2018*
- *Tim B. **Müller** / Adam **Tooze** (Hrsg.): Normalität und Fragilität. Demokratie nach dem Ersten Weltkrieg. Hamburger Edition HIS, Hamburg, 2015*

Szenario 2

DAS PANDEMISCHE JAHRZEHNT

Resilienz als neues Leitmotiv



(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

COVID19 war nur der Anfang: Neue Pandemien verändern alle Lebensbereiche und drängen die Wahrnehmung anderer Krisen wie den Klimawandel zurück. Die Weltgemeinschaft stemmt sich gemeinsam gegen die neue Bedrohung. Allerdings kann nicht einmal die Rückkehr zu multilateralem Denken und freiem Welthandel verhindern, dass die Maßnahmen immer wieder zu wirtschaftlichen Einbrüchen und einer insgesamt reduzierten Innovationsdynamik führen. Die deutsche Wirtschaft setzt auf ihre Schlüsselindustrien und kann ihre Position dort weitgehend halten. Die Pandemie-Fokussierung führt zu hohem Sicherheitsbedürfnis und letztlich dazu, dass Gesundheitssysteme und Politik im Allgemeinen so ausgerichtet werden, dass sie mit möglichen Pandemien deutlich besser als bisher umgehen können. Dazu zählt auch die Anpassung der Entlohnungssysteme, also die verbesserte Bezahlung resilienzrelevanter Berufe. Das Konsumklima leidet unter der kritischen Wirtschaftslage und der zunehmenden Abgabenlast. Gesellschaftliches Leben findet in kleineren Einheiten statt – überfüllte Städte verlieren an Attraktivität.

Die Abwehr von Gesundheitsgefahren prägt das politische Handeln

Epidemien und Pandemien gehören in den 2020er-Jahren zum Alltag. Daher hat die Politik in Deutschland und Europa die gesundheitlichen Bedrohungen als größten Feind identifiziert und setzt nun alles daran, aktuelle und zukünftige Seuchen zu verhindern oder zumindest zu kontrollieren. Dabei ist Resilienz der prägende Grundgedanke und dominiert auch sozial- und wirtschaftspolitische Entscheidungen. Die omnipräsente Bedrohung von Leib und Leben ist – verbunden mit den wirtschaftlich schwierigen Zeiten – eine Herausforderung für die gesamte Gesellschaft. Um ein einigermaßen normales Leben führen zu können, verhält sich die überwiegende Mehrheit der Menschen aufmerksam und achtet streng auf Hygiene. Proteste gegen eine »Corona-Diktatur« sind schnell verstummt und das Vertrauen der Menschen in die politisch Handelnden ist hoch, nicht zuletzt aufgrund stärkerer Bürgerteiligung. So wird der Dialog über die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen offen, konstruktiv und kooperativ geführt. Unabhängige Wissenschaft und auf Fakten fokussierte Medien sichern eine hohe Informationsqualität.

Um gegen gesundheitliche Bedrohungen gewappnet zu sein, baut Deutschland sein Gesundheitssystem weiter aus und stärkt alle relevanten Bereiche – von der Grundlagenforschung über den gesamten Gesundheits- und Pflegesektor bis zum öffentlichen Gesundheitsdienst. Die Ausbildung sowie die Arbeitsbedingungen relevanter Berufsgruppen in Gesundheit und Pflege werden deutlich aufgewertet.

Stärkere Regulierung bremst strukturelle Veränderungen

Bereits bei der Handhabung von COVID19 war deutlich geworden, dass Staaten mit einem leistungsstarken öffentlichen Sozial- und Gesundheitssystem in Krisenzeiten besser reagieren als Länder mit privatwirtschaftlich geprägten Systemen. Daher hat die gestärkte politische Mitte in Deutschland, wie in vielen anderen Ländern, einen Kurs größerer Regulierung und staatlicher Einflussnahme verfolgt. Dabei setzte sie neben dem Erhalt und dem stark gesteuerten Umbau der traditionellen deutschen Schlüsselindustrien vor allem auf systemkritische Branchen wie Biotechnologie, Pharmaindustrie und Medizintechnik. Ein darüber hinausgehender Strukturwandel stand nicht mehr im Fokus. Daher verlor Deutschland bei neuen Technologiefeldern wie Künstlicher Intelligenz oder Quantencomputing weiter an Boden, so dass auch die digitale Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft immer mehr stockte.

Quer über nahezu alle Branchen leidet die Wirtschaft unter den Folgen der fortwährenden Pandemiebekämpfung. Diverse Einschränkungen des Alltags bis hin zu lokalen oder landesweiten Lockdowns sowie Betriebsschließungen bremsen die Konjunktur jedes Mal aus. Vor allem aber scheuen viele Unternehmen angesichts der allgegenwärtigen Unsicherheit größere Investitionen. Von langfristigen Visionen und ambitionierten Wachstumszielen haben sie sich verabschiedet und werten die bloße Existenzsicherung bereits als Erfolg. Unternehmertum verliert an Ansehen, und die Bereitschaft, neue Unternehmen zu gründen, geht drastisch zurück.

In diesem Umfeld ist wirtschaftliches Handeln vielfach von einer sehr kurzfristigen Handlungsperspektive geprägt. Budgetkürzungen für Forschung und Entwicklung sind die Konsequenz, da der Markt viele herkömmliche Innovationen nicht mehr aufnimmt und sie somit einfach zu risikoreich erscheinen. Mit jeder neuen Krise bangen Menschen um ihren Job, und der private Konsum gerät ins Stocken. Insbesondere Freizeit- und Tourismus-Leistungen, aber auch Luxusgüter, verzeichnen Einbußen. Vom Ausbleiben eines Strukturwandels profitieren vor allem die traditionellen deutschen Schlüsselindustrien: auf dem Weltmarkt sind deutsche Maschinen, Autos und hochwertige Konsumgüter nach wie vor gefragt und stützen die nationale Wirtschaft.

Weltgemeinschaft im gemeinsamen Kampf für Gesundheit und Wachstum – Umwelt hat das Nachsehen

Die COVID19-Pandemie hat der Weltgemeinschaft eindrucksvoll die globalen Abhängigkeiten vor Augen geführt. Gesundheitliche Gefahren können nur mit vereinten Kräften bekämpft werden. Die führenden Nationen arbeiten in unterschiedlichen multilateralen Gremien zusammen. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Gesundheit und Wirtschaft. So etabliert sich die Weltgesundheitsorganisation (WHO) als Key Player bei der Früherkennung und effektiven Bekämpfung gefährlicher Infektionskrankheiten. Gleichzeitig wird die Weltwirtschaft durch neue Vereinbarungen zu freiem Handel unterstützt, um so die ökonomischen Narben der protektionistischen Ära vor 2020 zu heilen, den globalen Wohlstand zu stabilisieren und wenn möglich auch Wachstumschancen zu eröffnen.

Im ständigen Tauziehen zwischen gesundheitlichen Einschränkungen und ökonomischen Freiheiten geraten Nachhaltigkeitsthemen ins Hintertreffen. Umwelt- und Klimaprobleme bleiben in Deutschland und Europa noch relativ abstrakt, so dass die alten Verdrängungsmechanismen greifen und weder Politik und Unternehmen, noch die Konsumenten ihre Prioritäten verändern. Die Mahnungen, dass gerade der fortgesetzte Raubbau an der Natur eine Ursache für neue Zoonosen ist, bleiben weitgehend ungehört.

Während der globale Warenverkehr inklusive Geschäftsreisen uneingeschränkt läuft, ist das private Reisen für Menschen deutlich strenger reglementiert als vor der ersten Corona-Krise. Grenzüberschreitende Reisen sind häufig nur mit umfangreichen Gesundheitspapieren möglich, und die globalen Gesundheitsbehörden haben strenge Hygiene- und Quarantänestandards entwickelt. Touristische Fernreisen sind besonders stark eingeschränkt, denn man will nicht riskieren, durch Urlaubsreisende neue globale Pandemien auszulösen oder zu verstärken. Hiervon in ihrer Wirtschaft stark betroffene Nationen werden von der internationalen Staatengemeinschaft unterstützt.

2 SZENARIO STECKBRIEF

- Neue Pandemien verändern alle Lebensbereiche
- Die Weltgemeinschaft stemmt sich gemeinsam gegen die neuen Bedrohungen
- Maßnahmen führen immer wieder zu wirtschaftlichen Einbrüchen und einer insgesamt reduzierten Innovationsdynamik
- Das Konsumklima leidet unter der kritischen Wirtschaftslage und der zunehmenden Abgabenlast
- Die deutsche Wirtschaft setzt auf alte Schlüsselindustrien und kann ihre Position weitgehend halten
- Hohes Sicherheitsbedürfnis und professioneller Umgang mit Pandemien
- Gesellschaftliches Leben findet in kleineren Einheiten statt – überfüllte Städte verlieren an Attraktivität

Neo-Biedermeier – Jenseits von Unsicherheit und finanziellen Sorgen ziehen sich die Menschen ins Private zurück

Durch die reale und gefühlte Bedrohung der eigenen körperlichen Unversehrtheit sind die Menschen in ihrem Alltag sehr vorsichtig geworden. Man trifft sich kaum noch ohne entsprechende Vorsichts- und Hygienemaßnahmen mit anderen, deren Gesundheitsstatus unbekannt ist. In Zeiten, in denen medizinisch noch kein Durchbruch gelungen ist, ziehen sich die meisten Menschen ins Private zurück. In der Folge verringert sich der soziale Radius auch über die Pandemiezeiten hinaus, und es entsteht ein Neo-Biedermeier, in dem man den Gefahren mit einer neuen Gemütlichkeit und einer Idylle des Privaten begegnet.

Damit verbunden ist auch eine Rückbesinnung auf direkte, physische Kontakte und eine Renaissance der Privatsphäre. Virtuelle Kommunikation – ob im Privat- oder Arbeitsleben – wird auf notwendige Bereiche und Aktivitäten beschränkt. Auch ausgelassene Feiern mit vielen Menschen oder das Gedränge in großen Einkaufszentren sind immer mehr Menschen suspekt – viele Freizeitaktivitäten verlagern sich in kleinere Einheiten und vielfach auch ins Private: selbst kochen statt Restaurantbesuch, Home-Training statt Fitnessstudio, Wanderurlaub statt All-Inclusive-Club.

Außerdem fühlt sich für viele Menschen der Alltag in überfüllten Städten zunehmend unsicher an: im Gedränge zwischen vielen Unbekannten weiß man nicht, welchen Gefahren man sich gerade aussetzt. Dieser Sorge entgehen sie, indem sie den Metropolen den Rücken kehren und in Regionen ziehen, die durch ihre geringere Bevölkerungsdichte weit niedrigere Infektionsgefahren aufweisen. Besondere Attraktivität genießen Vororte, die zwar weiterhin eine gute Anbindung an die urbanen Zentren mit ihren Arbeitsplätzen haben, gleichzeitig aber genug Platz, um im Alltag Menschenansammlungen aus dem Weg zu gehen.

Sicherheit Landleben, Risiko Spielplatz

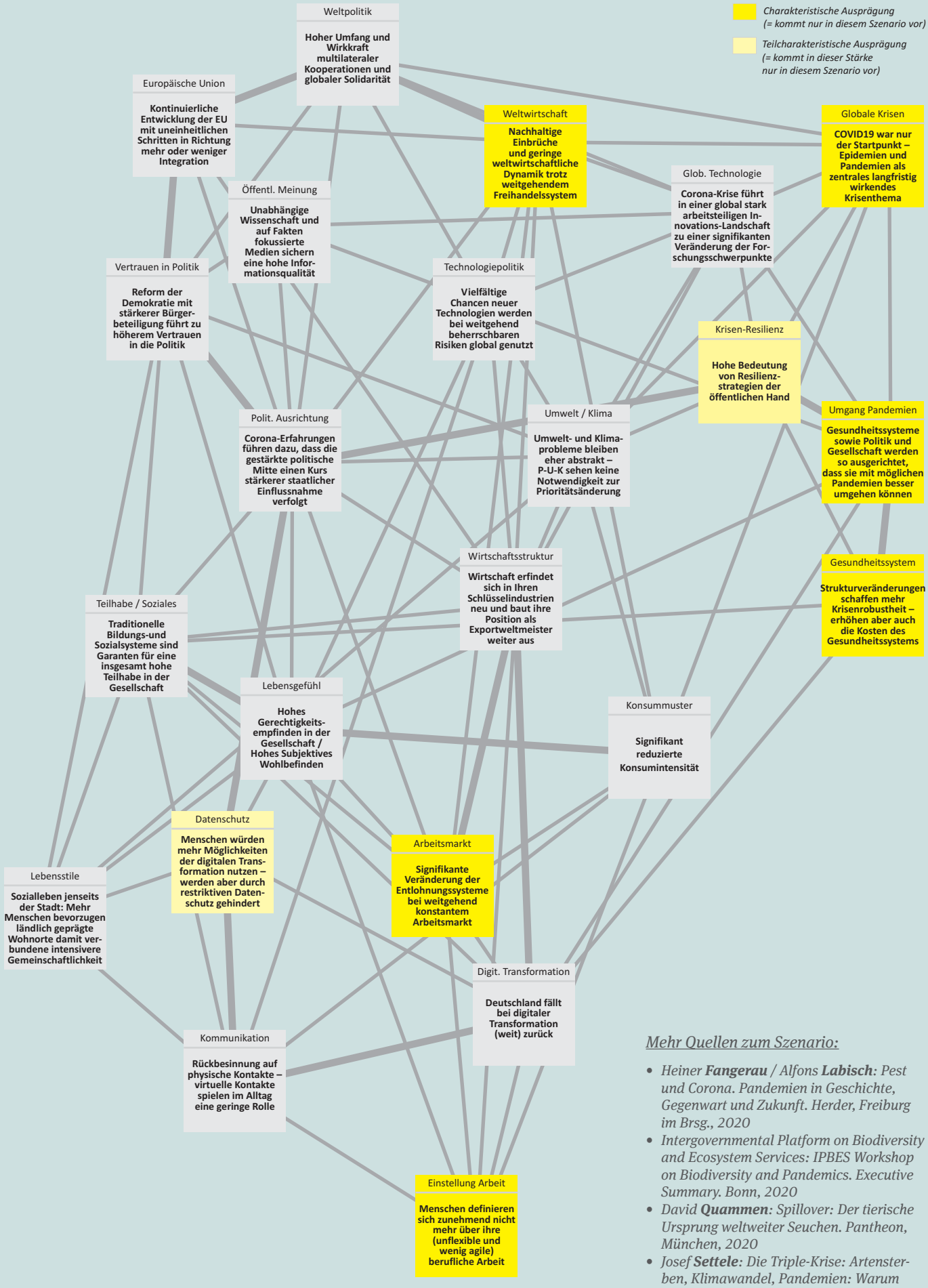
»Was wollen wir denn heute machen?«, fragt Kristian ungeduldig. Es ist schon fast Tradition, dass Familie Schwarze am Freitagnachmittag einen Ausflug macht. »Tut mir leid, ich muss arbeiten, Schatz. Ich habe hier noch zwei ganz wichtige Videocalls zu führen«, meint seine Mutter Zehra mit einer verzogenen Miene. »Videocalls?«, mischt sich Vater Rudolph ein, »die hasst Du doch wie die Pest!« Zehra verdreht die Augen: »Notfall!«

Seit ein paar Jahren geht das schon so: nach der ersten schrecklichen Pandemie im Sommer 2021 dachten alle noch, dass sie das Schlimmste überstanden hätten, dabei war das erst der Anfang. Weitere medizinische Notfälle und Ausnahmesituationen folgten – nicht zuletzt durch die unglaubliche Mutationskraft der Viren, aber auch aufgrund multiresistenter Keime. Hätte man das gewusst, wäre man 2020 fast gerne zu Hause geblieben, denkt Zehra grimmig. Unglaublich, dass ihr kleiner Sohn gar nicht weiß, wie das Leben früher so war. Wenn sie zusammen alte Filme und Serien aus den 2010er-Jahren gucken, dann fürchtet sich Kristian immer, wenn die Menschen gar keine Masken tragen. Zehra denkt dann manchmal an früher, an die unbeschwerten Fernreisen von damals sowie an die Konzerte und Festivals. Aber nur einen kurzen Moment, denn eigentlich sind sie noch gut davongekommen, und ihr Job im Resilienzstab der Bundesregierung gibt ihr das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun.

Zehra arbeitet in einem der vielen internationalen Teams, die die heimische Wirtschaft analysieren, immer wieder neue Unterstützungen zur Aufrechthaltung und Optimierung eines möglichst reibungslosen Betriebes planen. Ihre Aufgabe ist es, den klassischen Automobil-Zulieferbereich zu stärken. Hygienebedingte Lieferengpässe und -verzögerungen, eine schwierige Personalplanung und nicht zuletzt der aktuelle Ausbruch von COVID29 sind nur einige der Probleme, mit denen sich die Unternehmen herumschlagen müssen. Da gelingt es Zehra zu selten, bis zu ihrem Herzensthema durchzudringen, den Innovationen auf Basis des neuen, von China und Indonesien getriebenen Quantencomputings. Meistens winken die Unternehmer gleich ab, aber jetzt hat sie einen Kreis von Mittelständlern mit Hilfe verschiedener Förderungen dazu gebracht, ein gemeinsames Forschungsinstitut zu gründen. Da lohnen sich auch ein paar Videocalls am Freitagnachmittag.

Kristian sieht das naturgemäß anders: »Was wollen wir machen, Papa?«, versucht es Kristian bei seinem Vater. »Hmm, wo wollen wir denn hin? Auf den Spielplatz oder in das kleine Bauernhof-Café?«, fragt dieser. Schon kurz nachdem deutlich wurde, dass sich COVID19 nicht einfach wegimpfen ließ, war er mit seiner Familie aufs Land gezogen. Damals hatten die Grundstückspreise in den Vororten zwar schon angezogen, aber im Vergleich zu heute war es noch günstig gewesen. Und so konnten es sich Zehra und er in dem alten Haus mit dem großen Garten gemütlich machen. Seine Arbeit hat Rudolph kurz danach aufgegeben. Seine Frau hat durch das neue Entlohnungssystem viele Vorteile erhalten, so dass er sich nun mehr um ihren gemeinsamen kleinen Sohn kümmern kann – und um seine Mitarbeit im neuen Bürgerrat.

Langfristig möchte Rudolph sich gerne selbstständig machen, er hat ein paar Ideen für den Bereich der Gesundheitssensorik. Für ihn hat das nichts mit der Start-Up-Romantik der später 2010er-Jahre zu tun – und schon gar nicht mit diesen Fuck-Up-Nights, auch wenn Zehra und er sich damals auf so einer Party der gescheiterten Gründer kennengelernt hatten. Zuviel Risiko möchte Rudolph nicht eingehen. Aber heute werden händeringend Gründer gesucht, und die Politik fördert sie nach Kräften; da kann kaum etwas schief gehen. Rudolph hat einige Bekannte, die mit innovativen Geschäftsmodellen bereits Erfolg haben. Fast ein wenig Subkultur bei all der Idylle und Gemütlichkeit. Aber nicht jetzt, denn Kristian meldet sich nachdrücklich zu Wort: »Lass uns auf den Spielplatz gehen, dort treffe ich bestimmt Matteo, dann habe ich gleich wen zum Spielen!« Rudolph muss kurz schlucken, aber mit Matteo auf dem Spielplatz – das Risiko können sie wohl eingehen.



Mehr Quellen zum Szenario:

- *Heiner **Fangerau** / Alfons **Labisch**: Pest und Corona. Pandemien in Geschichte, Gegenwart und Zukunft. Herder, Freiburg im Brsg., 2020*
- *Intergovernmental Platform on Biodiversity and Ecosystem Services: IPBES Workshop on Biodiversity and Pandemics. Executive Summary. Bonn, 2020*
- *David **Quammen**: Spillover: Der tierische Ursprung weltweiter Seuchen. Pantheon, München, 2020*
- *Josef **Settele**: Die Triple-Krise: Artensterben, Klimawandel, Pandemien: Warum wir dringend handeln müssen. Edel Books, Hamburg, 2020*

Szenario 3

ABSCHIED VON GEWOHNTEM

De-Globalisierung und Konsumverzicht

(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

Pandemien sind nicht alles: eine Vielfalt von Krisen erschüttert die Menschheit. Massive Umwelt- und Klimaprobleme zwingen Politik, Wirtschaft und Konsumenten zu veränderten Prioritäten. Global entsteht ein System verschiedener Interessensphären – ebenso wie innerhalb der Europäischen Union. Innerhalb der neuen Blöcke wird zunehmend regional produziert, so dass sich die globalen Warenströme reduzieren. In der deutschen Wirtschaft kommt es zu einem Paradigmenwechsel: Wachstum um jeden Preis gibt es nicht mehr, und der ehemalige Exportweltmeister muss sich neu erfinden. Vielfältige Innovationen fördern den nachhaltigen Strukturwandel, und auch in der digitalen Welt setzen sich regionale Ansätze durch, bei deren Umsetzung deutsche Unternehmen sehr erfolgreich sind. In der Politik verschieben sich die Gewichte in Richtung stärkerer Regulierung und höherem öffentlichen Einflusses. Sowohl die öffentliche Hand als auch Unternehmen verstärken ihre Vorausschau und setzen zunehmend auf Resilienzstrategien. Die breite Hinwendung zu nachhaltigen Werten führt zu einem bewussten Konsumverzicht. Virtuelle Kommunikation wird vielfältig genutzt – aber als Ergänzung zu den nach wie vor dominanten und von den Menschen aktiv gepflegten physischen Kontakten. Gesellschaftliches Leben fokussiert sich auf lokale Einheiten, und das Leitbild urbanen Lebens verliert an Glanz.

Breiter Konsens und stärkere Regulierung tragen grundlegende Veränderungen

Die COVID19-Pandemie und die mit ihr zwangsweise verbundenen Umstellungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Alltag hatten in den frühen 2020er-Jahren vor allem dazu geführt, dass die Menschen ihre Angst vor Veränderung überwanden. Jetzt zwangen die fatalen Folgen des Klimawandels, die nach der Pandemie noch deutlicher wahrnehmbar waren, zum Umdenken. Veränderungen werden auf verschiedenen Ebenen – und vielfach im Konsens – vorangetrieben. Grundlage dafür ist, dass die Politik nach Jahren nur bedingt erfolgreicher Konferenzen mit freiwilligen Commitments zu einer konsequenten Bepreisung von Umwelt- und Klimafolgen übergegangen ist. Somit sind viele Konsumentscheidungen durch ein geändertes Preisgefüge geprägt: mal eben um den Globus für wenige Tage Strandurlaub ist für einen Großteil der Menschen ebenso unerschwinglich wie der übermotorisierte SUV für den Stadtverkehr.
Nachdem das Vertrauen in Privatisierung und Deregulierung bereits vor der Corona-Krise erschüttert und vielfach von populistischen Strömungen ausgenutzt worden war, setzen die politischen Akteure nach der Krise konsequent auf eine stärkere Rolle der öffentlichen Hand. Im Rahmen eines „Green New Deal“ wurden neue Rahmenbedingungen gesetzt und aktive Regulierungen vorgenommen – inklusive direkter Verbote besonders schädlicher Produkte oder Aktivitäten. Gemeinwohl-Ökonomie war mehr als

ein Schlagwort, so dass auch im unternehmerischen Bereich exzessive Wettbewerbsstrukturen überwunden und neue Kooperationsformate etabliert wurden. Die strenge Ausrichtung auf Klimaziele führte aber nicht zum Stillstand oder zur Knebelung der Wirtschaft, sondern stimulierte dem Gemeinwohl dienliche Innovationen und letztlich auch ein neues Selbstverständnis in breiten Teilen der Unternehmerschaft.

Sowohl Nachhaltigkeit als auch der Schutz der heimischen Unternehmen treibt die De-Globalisierung der Weltwirtschaft

Auch wenn die allgemeine Notwendigkeit für Klimaschutz und ökologisches Handeln weltweit akzeptiert wird, so sind die politischen Ansätze sowie die ökonomischen Interessen und Möglichkeiten in den globalen Georegionen sehr unterschiedlich. Sowohl Protektionismus und die technologische Entkopplung als auch die sehr diversen Bepreisungen von Energie und Umweltgütern mit der Verteuerung von Logistik- und Handelsleistungen führen zu einem massiven Trend der De-Globalisierung. Dabei entstehen geo-regionale oder Systemblöcke. Selbst innerhalb der Europäischen Union treten die Interessengegensätze immer stärker zu Tage, so dass sich eine EU der verschiedenen Geschwindigkeiten ausprägt.
Für Deutschland und eine Reihe weiterer europäische, Länder erscheint der eingeschlagene Weg alternativlos, denn durch die Suche nach politischen Verbündeten würde man nur weitere wertvolle Zeit verlieren. Der breite nationale Konsens ist, dass die Resilienz gegen externe Schocks unabdingbar ist. In allen Sektoren spielen Vorausschau und Absicherung eine wesentliche Rolle. Der Begriff der Nachhaltigkeit erfährt in diesem Kontext eine Aufwertung, denn durch die Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte vor allem für nachfolgende Generationen ist die Krisenfestigkeit inhärent.

Nachhaltigkeit ist das Leitmotiv der gesamten deutschen Wirtschaft – das alte Wachstumsparadigma hat ausgedient

Die konsequente Umsetzung von Nachhaltigkeit in Politik und Alltag sowie die De-Globalisierung der Weltwirtschaft führen zu einem massiven Strukturwandel der deutschen Wirtschaft. Grundlage ist Wandlung von einer linear gestalteten Wirtschaft zu einer geschlossenen Kreislaufwirtschaft. Dabei stehen Sektoren mit einem kritischen ökologischen Fußabdruck unter massivem Veränderungsdruck. Vielfach verlieren sie auch an volkswirtschaftlichem Gewicht, während sich für Unternehmen in anderen Sektoren ein enormes Entwicklungspotenzial entfaltet. Das alte Paradigma quantitativen Wachstums wird dabei konsequent überwunden – und „green washing“ hat kaum noch eine Chance.
Mit der ökologischen Transformation entwickelt sich die Konsum- zu einer Nutzengesellschaft: Nicht mehr möglichst viele Waren nur für den kurzfristigen Einsatz, sondern möglichst kluge Ideen und eine nachhaltige Nutzung zu angemessenen Preisen lautet das neue Leitmotiv. Sharing-Modelle und andere Ansätze der gemeinschaftlichen Nutzung gewinnen schnell an Bedeutung. Auch wenn neue Technologien immer noch wichtig sind, so gewinnen soziale Innovationen zunehmend an Bedeutung. Der Erfolg neuer Produkte und Services wird letztlich an ihrer Wirkung auf die Gesellschaft gemessen.
Entwickelt werden die damit verbundenen digitalen Geschäftsmodelle häufig von kleineren, regional verwurzelten Anbietern, die nah an ihren Kundinnen und Kunden mit ihren spezifischen Bedürfnissen und lokalen Gegebenheiten sind. Da Deutschland in dieser regionalisierten Wirtschaft eine Vorreiterrolle einnimmt, konnten sich einige der hiesigen Anbieter auch zu digitalen Champions entwickeln.

Die Menschen halten inne, besinnen sich auf nachhaltige Werte und die wirklich wichtigen Sozialkontakte

In den 2020er-Jahren haben sich die Menschen von vielen Gewohnheiten verabschiedet: von grenzenloser Mobilität, von ungezügeltem Konsum und von den Alltag dominierender Erwerbsarbeit. Mit der Entschleunigung ist der Alltag aber nicht einsamer geworden – eher im Gegenteil: die sozialen Bindungen in den Nachbarschaften sowie den lokalen und regionalen Umfeldern werden gepflegt, und parallel entstehen vielfältige virtuelle Kontakte, die sich im Laufe der Zeit nicht mehr wie eine schlechtere Alternative anfühlen. Freizeit und Tourismus erfolgen wesentlich achtsamer.

3 SZENARIO STECKBRIEF

- Klimakrise zwingt Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zu veränderten Prioritäten
- Innerhalb neuer globaler Blöcke wird zunehmend regional produziert
- Paradigmenwechsel in der Wirtschaft: Wachstum um jeden Preis gibt es nicht mehr
- Vielfältige Innovationen fördern den Strukturwandel
- Verschiebung der politischen Gewichte in Richtung stärkerer Regulierung und eines höheren öffentlichen Einflusses
- Die breite Rückbesinnung auf nachhaltige Werte führt zu einem bewussten Konsumverzicht
- Gesellschaftliches Leben fokussiert sich auf lokale Einheiten, und das Leitbild urbanen Lebens verliert an Glanz

Lebensqualität zeigt sich nicht mehr unmittelbar in der Erreichbarkeit hipper Clubs und angesehener Theater, glitzernder Shopping-Meilen oder der Konzentration potenter Arbeitgeber. Durch die Virtualisierung von Arbeit und die gestiegene Wertigkeit von Natur haben ländliche Räume deutlich an Gewicht gewonnen. Städte spielen zwar immer noch eine wesentliche Rolle, doch wird bei ihrer Gestaltung nicht nur auf Klimaneutralität geachtet, sondern auch dem Konzept der menschengerechten Stadt gefolgt. Stadtteile werden zu autarken Vierteln, die jetzt das „Dorfleben" nachempfinden – so ähnlich wie früher die ländlichen Räume dem urbanen Ideal folgten. Der Zugang zu kulturellen Angeboten ist breit, und der Konsumverzicht ist zwar politisch gesteuert, aber durchaus auch gewollt. Nicht mehr ständig dem neuesten Trend hinterherjagen zu müssen, um dazu zu gehören, hat für viele Menschen auch etwas Befreiendes. Die Vielfalt kommt dabei nicht zu kurz: die Einzigartigkeit des Individuums lässt sich auch und vielleicht gerade ohne grenzenlosen Massenkonsum ausdrücken. Die Einschränkung des räumlichen Radius der Menschen führt auch nicht zu Vereinsamung, denn die sozialen Kontakte, vor allem in Nachbarschaften, Vereinen und Kommunen, sind intensiv und werden durch die virtuelle Welt lediglich ergänzt.

Das Wunder aus dem Wendland

Einst war es ein Kleinstbetrieb mit der Vision einer grüneren Welt, heute revolutioniert Junior-Chef Tristan Tversky den deutschen Lebensmittelmarkt: mit einem innovativen Geschäftsmodell, generationenübergreifendem Know-How und der notwendigen Portion Glück angesichts des sich wandelnden Zeitgeistes gehört das Familienunternehmen** GrüneWelle **zu den Top Marken in Deutschland. Mit dem Innovations-Magazin hat sich Tristan zu einem Gespräch getroffen – ganz real, inmitten eines renovierten Gewächshauses.

IM: Tristan, wir freuen uns sehr, dass du dir die Zeit nimmst, dich mit uns zu unterhalten. Als du vor acht Jahren in das Unternehmen deiner Mutter eingestiegen bist, war es noch ein Eine-Frau-Unternehmen mit einem, nun ja, ziemlichen Öko-Image.

TT: Ja, das stimmt. Meine Mutter hatte schon immer ein Faible für gesunde Ernährung, und ihr war es auch wichtig, zu wissen, wo genau die Lebensmittel herkommen. Ihre ersten Mischungen für Bucheckern-Bratlinge hat sie auf dem Wochenmarkt verkauft. Und den Rest mussten wir essen (stöhnt etwas).

IM: ... und genau diese Bratlinge sind noch heute in eurem Sortiment – neben 3.000 weiteren Produkten. Wie kam es zu diesem großen Erfolg?

TT: Keine Frage, zunächst hat uns der Zeitgeist gehörig in die Karten gespielt. Mit den immer deutlicheren Folgen des Klimawandels ist ja auch die Ernährung in den Fokus gerückt. Und mit der Corona-Pandemie sind dann globale Lieferketten extrem unter Druck geraten. Erst war das Klopapier ausverkauft, dann geriet die Fleischbranche und mir ihr die Massentierhaltung unter Druck, und schließlich kann kaum noch jemand an dem Nachhaltigkeitdenken vorbei.

IM: Zu der Zeit warst du noch Informatikstudent in Berlin.

TT: Richtig, aber als ich wegen Corona meinen Nebenjob verloren hatte, konnte ich mir mein teures WG-Zimmer nicht mehr leisten und bin zurück ins Wendland gezogen. Auf dem Land habe ich mich dann schnell viel wohler gefühlt – so wie viele andere in diesen Jahren.

IM: Wie kam es dann, dass du in das Geschäft deiner Mutter eingestiegen bist?

TT: (schmunzelt) Das war eher Zufall. Ich hatte Besuch von einer Freundin, die als vegane Influencerin arbeitete. Sie war hin und weg von den Produkten meiner Mutter und hat sie in einigen ihrer Beiträge erwähnt. Bei über 5 Millionen Followern kann man sich kaum vorstellen, was dann bei uns los war. Der kleine Webshop, den ich meiner Mutter damals gebastelt hatte, ist komplett zusammengebrochen. Da meine Mutter extrem gute Kontakte zu regionalen Lebensmittelproduzenten hatte, konnten wir schnell die Kapazitäten hochfahren und mehr Produkte absetzen.

IM: Welche Rolle spielte dabei Innovation?

TT: Die war entscheidend. Da wir in Deutschland produzieren, sind die Lieferwege sehr kurz, und wir sind hochflexibel. Wir bieten ja auch nur Trockenmischungen an, die zu Hause mit Wasser, Hafermilch oder ähnlichem weiterverarbeitet werden. Das spart Transportkosten und ist ein zentraler Baustein unserer Ökobilanz.

IM: Aber reicht das zum Wachsen?

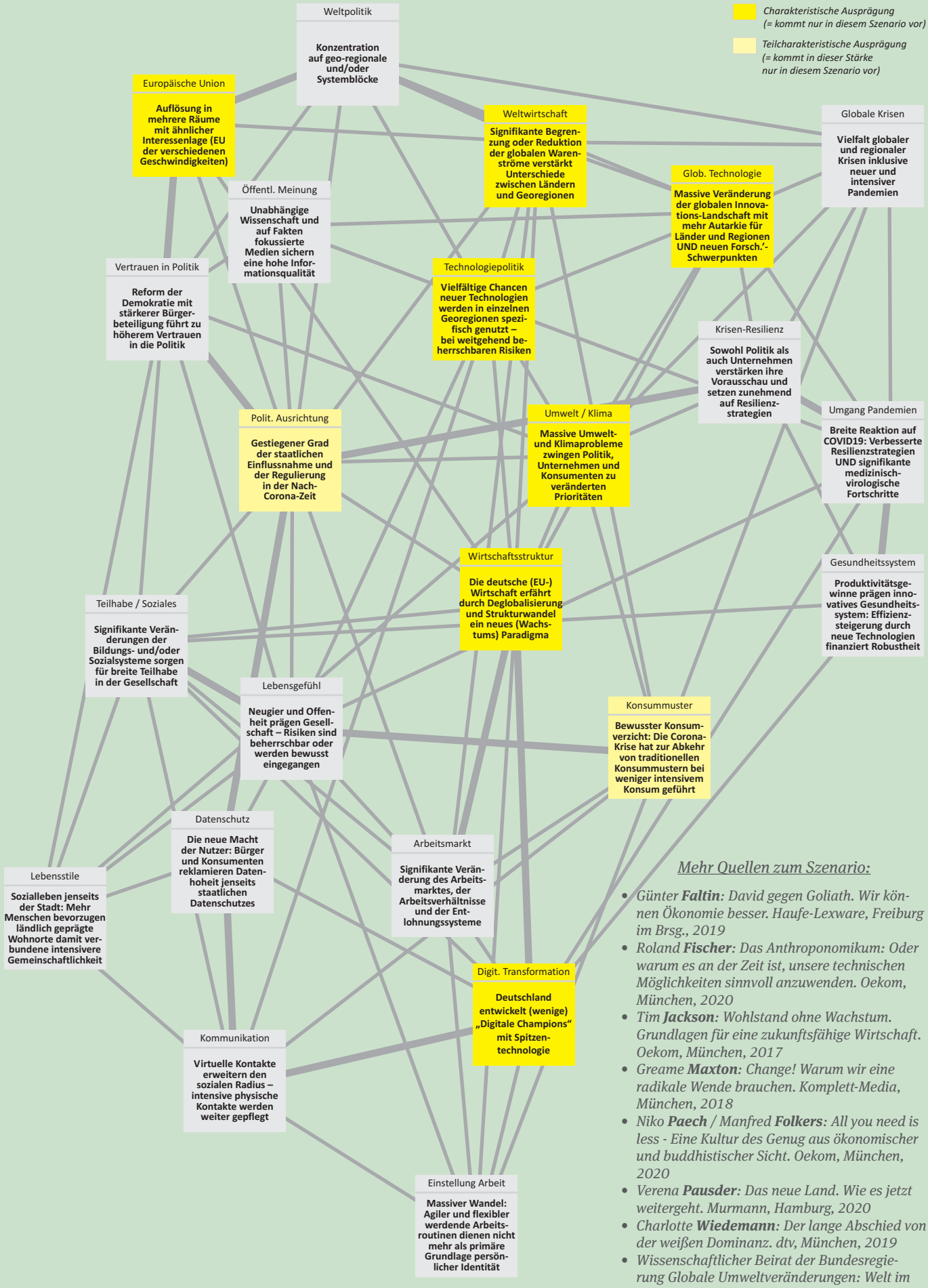
TT: Erstmal ist quantitatives Wachstum gar nicht unser Ziel. Wir sind mit die ersten gewesen, die 2022 die Möglichkeit genutzt haben, als nachhaltige GmbH (nGmbH) zu firmieren. Viele haben uns damals belächelt, aber unsere Kunden haben sofort verstanden, wie ernst wir es mit sozialem und ökologischem Fortschritt meinen.

IM: Ihr wolltet also nicht wachsen, und seid heute trotzdem eine Top-Marke?

TT: Man konnte sich das halt vor zehn Jahren kaum vorstellen. Damals hing der Kurs eines DAX-Konzerns von seinem Profit ab – und damit vielfach vom Exporterfolg. Als die GrüneWelle 2028 als erste nachhaltige AG (nAG) in den DAX aufgenommen wurde, gab es natürlich die üblichen Proteste der Traditionalisten. Allen anderen war aber klar: wer langfristig erfolgreich sein will, der muss der Gesellschaft und der Natur dienen.

IM: Und jetzt gibt es die GrüneWelle in mehr als 20 Ländern.

TT: Ja, aber eben nicht als klassisches Exportgeschäft. GreenWave, VagueVerte oder OlaVerde sind völlig eigenständig. Aber genau das ermöglicht den offenen Austausch von Innovationen. Man spricht ja nicht umsonst von Graswurzel-Innovation, was ich im doppelten Sinne für einen passenden Begriff halte.



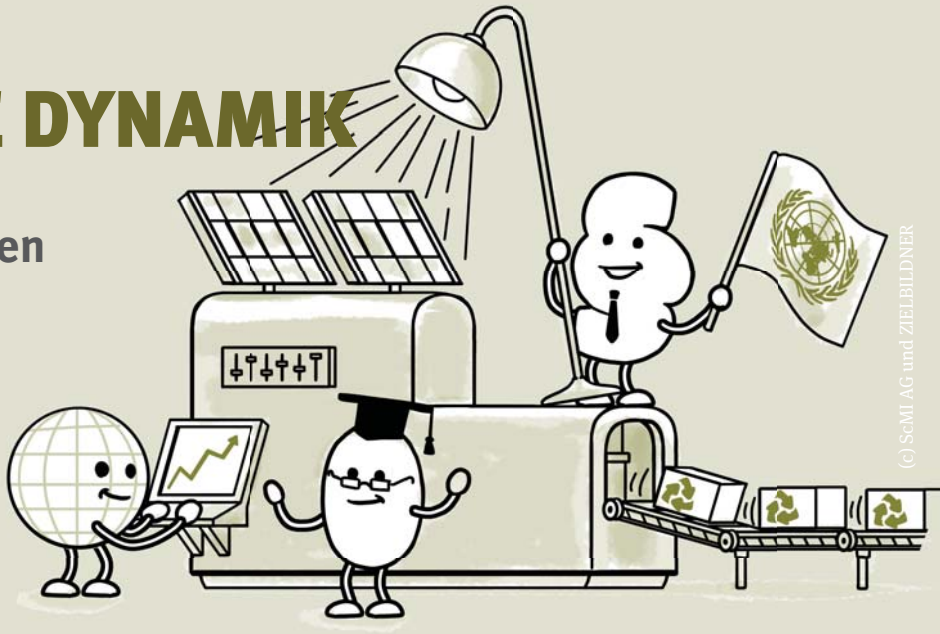
Mehr Quellen zum Szenario:

- *Günter **Faltin**: David gegen Goliath. Wir können Ökonomie besser. Haufe-Lexware, Freiburg im Brsg., 2019*
- *Roland **Fischer**: Das Anthroponomikum: Oder warum es an der Zeit ist, unsere technischen Möglichkeiten sinnvoll anzuwenden. Oekom, München, 2020*
- *Tim **Jackson**: Wohlstand ohne Wachstum. Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft. Oekom, München, 2017*
- *Greame **Maxton**: Change! Warum wir eine radikale Wende brauchen. Komplett-Media, München, 2018*
- *Niko **Paech** / Manfred **Folkers**: All you need is less - Eine Kultur des Genug aus ökonomischer und buddhistischer Sicht. Oekom, München, 2020*
- *Verena **Pausder**: Das neue Land. Wie es jetzt weitergeht. Murmann, Hamburg, 2020*
- *Charlotte **Wiedemann**: Der lange Abschied von der weißen Dominanz. dtv, München, 2019*
- *Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen: Welt im Wandel - Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. 2011*

Szenario 4

NEUE GLOBALE DYNAMIK

Faires Wachstum in kooperativen Strukturen



(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

COVID19 ist von allen Menschen als einschneidendes Ereignis wahrgenommen worden und hat global zu einem Umdenken geführt. Transnationale Politik hat an Durchschlagskraft gewonnen und neue Rahmenbedingungen geschaffen. So ist ein faires Freihandels-System entstanden, das die Rückkehr zu weltwirtschaftlicher Dynamik ermöglicht hat. Deutschland profitiert von dieser neuen Dynamik und entwickelt sich zum Treiber des Strukturwandels. Dazu zählt auch, dass Europa mit dem Fokus auf offene Architekturen zu einem führenden Digitalstandort auf Augenhöhe mit den USA und China avanciert ist. Verbunden ist dies mit signifikanten Veränderungen des Arbeitsmarktes, der Arbeitsverhältnisse und der Entlohnungssysteme. Beruflicher Erfolg ist in dieser Welt untrennbar mit Sinnstiftung und persönlicher Entwicklung verbunden. Die gestärkte politische Mitte etabliert nachhaltige Resilienzstrategien. Neue Pandemien und Krisen sind zwar existent, werden im Alltag aber nicht mehr als bedrohlich wahrgenommen. Herausforderungen werden mit globaler Verantwortung, vor allem aber auch Offenheit und Neugierde begegnet – Freude an Innovation dominiert und Bildung ist essentiell, ebenso wie hochwertige Informationsangebote.

Multilaterale Politik schafft Rahmenbedingungen für fairen und dynamischen Welthandel

Die globale COVID19-Pandemie hat geschafft, was globalen internationalen Institutionen in den Jahrzehnten bis 2020 nie gelungen war: Nachdem die Welt im Kampf gegen das Virus nachhaltig zusammengerückt war, bildeten die Erfahrungen aus der Pandemiebekämpfung die Basis für ein gemeinsames, globales Bewusstsein der planetaren Probleme – allen voran der Klimakrise. Während nationalistisch und protektionistisch orientierte Potentaten der Reihe nach das Feld räumen mussten, wurden multilaterales Denken und globaler Freihandel wieder zu Leitmaximen. In der Europäischen Union führte dies zu einer stetigen Integration in kleinen Schritten.

Bei der Bewältigung der Klimakrise setzte die Weltgemeinschaft, wiederum gestützt auf die Corona-Erfahrungen, auf kooperative Innovation und eine dynamische Wirtschaftsentwicklung – aber eben nachhaltig. Mit bis dahin kaum vorstellbarer Konsequenz wurden die Grundsätze des Klimaschutzes, der Ressourcenschonung und des Erhalts der Artenvielfalt in globale Rahmenbedingungen umgesetzt. Zentraler Treiber waren dabei das geänderte Bewusstsein und das umweltadäquate Verhalten von Bürgern und Konsumenten in den wichtigsten Industrienationen.

Wesentlicher Erfolgsfaktor war, dass diese „Globalisierung 2.0“ nicht mehr allein aus ökonomischer Perspektive vornehmlich der starken Volkswirtschaften gedacht wurde, sondern dass es um eine gerechte Globalisierung ging. Nur mit fairem Handel und verantwortungsbewusstem Einsatz neuer Technologien, so die Überzeugung, seien die Menschheitsprobleme zu lösen. Getragen von einer Reform der internationalen Institutionen wurde ein System fairer Wertschöpfungsketten etabliert, in dem soziale und ökologische Mindeststandards umgesetzt wurden. Letztlich führte die proaktive Integration Chinas und anderer aufstrebender Mächte in die neue Weltwirt-

schaftsordnung dazu, dass traditionelle Handelskonflikte oder eigenmächtige Standardisierungsbestrebungen kaum noch eine Rolle spielten.

Die deutsche Wirtschaft setzt auf ihre Stärken – bei größerer Innovations- und Veränderungsgeschwindigkeit

Wenn sich alte Türen schließen, dann öffnen sich auch neue. Nach dieser Weisheit schauten deutsche Unternehmen optimistisch in die Zukunft und erhöhten ihre Innovations- und Veränderungsgeschwindigkeit deutlich. Gestützt auf langfristige Rahmenbedingungen – allen voran den CO2-Preis – wurden bisherige Konzepte grundlegend korrigiert und häufig auch ganz über Bord geworfen. Die industrielle Massenproduktion mit ihren massiven Umweltfolgen wurde vielfach durch eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft ersetzt.
Ganze Branchen mussten sich umorientieren, doch im Vergleich zu ihren früheren Versuchen der Besitzstandswahrung taten sie dies neugierig, zukunftsorientiert und proaktiv. Die deutschen Kernbranchen Maschinenbau und Automobil gingen dabei nicht unter, sondern konnten sich mit den neuen Rahmenbedingungen gut arrangieren. In den Schlüsselindustrien der 2030er-Jahre werden zahlreiche Fertigkeiten benötigt, die in Deutschland schon lange vor der Corona-Krise etabliert waren. Durch ihre strukturierte und an langfristigen Zielen ausgerichtete Arbeitsweise sowie die Vorteile der jahrzehntelangen dualen Ausbildung waren die Voraussetzungen hierzulande hervorragend, den Strukturwandel positiv gestalten zu können.
Letztlich entscheidend für den Erfolg war aber, dass sich Neugier, Innovation und Experimentierfreude in der Breite durchsetzten – quasi von der frühkindlichen Bildung bis in den vielfältigen Berufsalltag: Schulen lösten sich von jahrzehntealten Fächerkanons und erfolgreiche Unternehmensgründungen entstanden nicht nur aus Hochschulen, sondern auch aus dem Handwerk und als Corporate StartUps. All dies, gestützt auf alte Stärken wie globale Vernetzung und Kooperationsfähigkeit, förderte Deutschlands Aufstieg zu einer der führenden Digitalnationen ‚on par' mit den USA und China. Der neue Branchenmix sowie der weiterhin hohe Anteil mittelständischer und familiengeführter Unternehmen in der deutschen Wirtschaft unterstützten den Strukturwandel und erwiesen sich als Motor bei dem menschheitsgeschichtlich einmaligen Versuch, unsere gemeinsame Lebensgrundlage nachhaltig zu verbessern statt zu vernichten.

Deutschland übernimmt Verantwortung als Kapitän für die dringend notwendige weltweite Kurskorrektur

In Deutschland gibt es seit zehn Jahren einen breiten Konsens für notwendige Kurskorrekturen. Die durch ihre letztlich erfolgreiche Corona-Politik gestärkte politische Mitte hatte Anfang der 2020er-Jahre genug Rückhalt unter den Wählern, um auch zunächst unliebsame, aber unumgängliche Entscheidungen durchzusetzen. Dazu gehörte vor allem eine deutlich höhere und langfristig planbare CO2-Bepreisung in Deutschland und Europa. Der damit einhergehende drastische Strukturwandel wurde in der deutschen Politik nun als Chance begriffen und aktiv gestaltet. Konkret bedeutete dies, dass Veränderungen mittels einer breiten Bildungsoffensive und einer innovationsfreundlichen Politik vorangetrieben wurden, während gleichzeitig der Wandel durch einen entschlossenen Umbau des Sozialstaats flankiert werden konnte.
Dabei war es auch in Politik, Verwaltung und Gesellschaft zum Standard geworden, neue Verfahren und Ansätze nicht erst jahrelang zu hinterfragen, sondern schnell zu testen und gegebenenfalls ebenso schnell wieder zu verwerfen. Im Rückblick waren es wohl die volatilen Corona-Monate, die auch im öffentlichen Bereich viele traditionelle Denkblockaden gelöst hatten. Auch neue Formate für mehr Bürgerbeteiligung trugen dazu bei, das Vertrauen in politische Entscheidungen weiter zu stärken.

Faktenbasiertes Wissen als Grundlage für konstruktive gesellschaftliche Dialoge

Unternehmen richten sich nicht mehr einseitig an den Interessen ihrer Anteilseigner aus, sondern beziehen sowohl Arbeitnehmende und Kunden als auch gesellschaftliche Anspruchsgruppen in ihre Zielsysteme ein. Damit ermöglichen sie ihren Mitarbeitenden eine stärkere Identifikation, die letztlich dazu führt, dass beruflicher Erfolg für die meisten Menschen weiterhin wichtig ist. Dabei sind neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle bis hin zu flexiblen Projektwelten gang und gäbe. Die Aufwertung sozialer, medizinischer und anderer systemtragender Berufe hat zu einer signifikanten Veränderung der Entlohnungssysteme geführt.

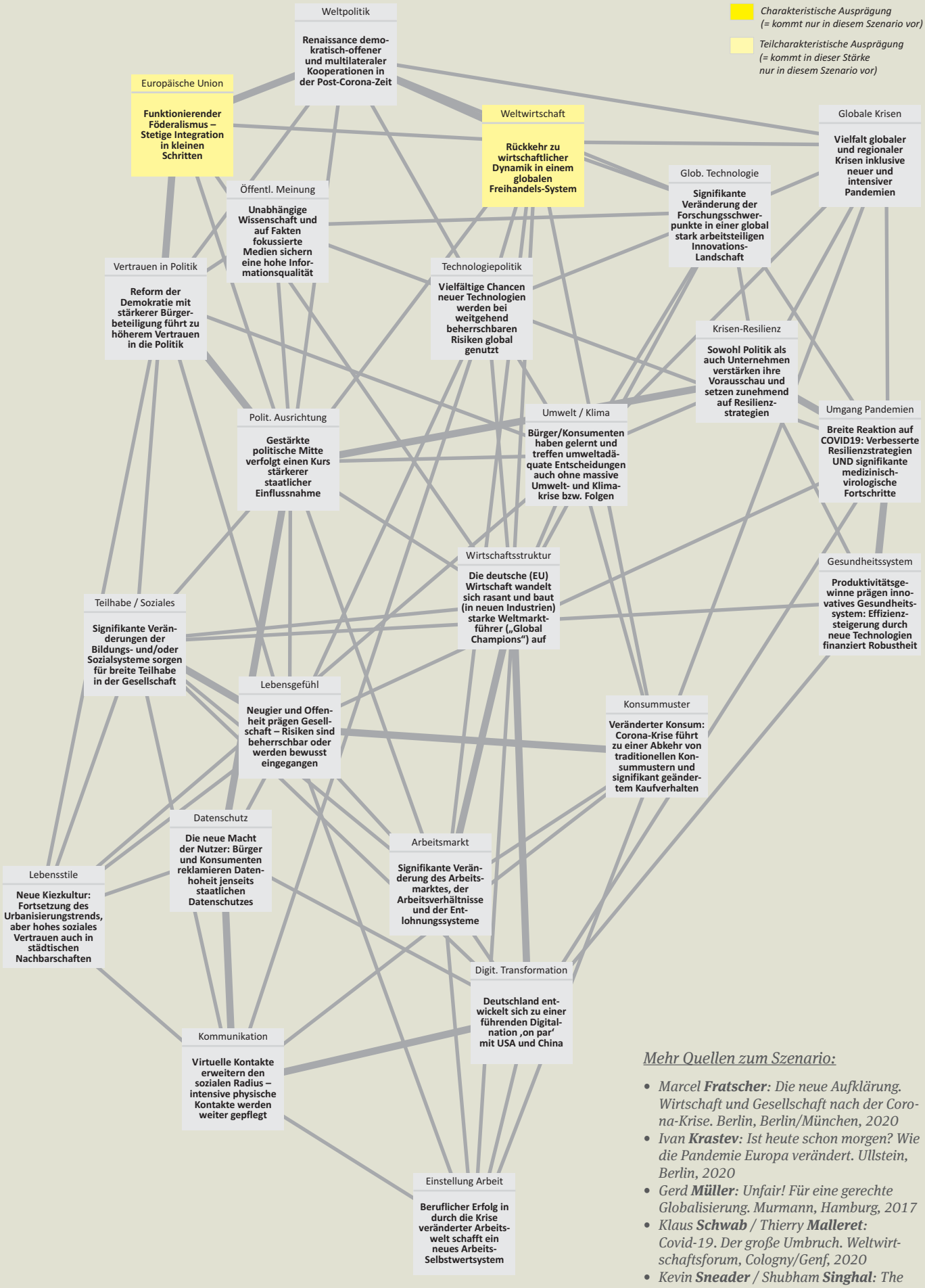
4 SZENARIO STECKBRIEF

- Transnationale Politik gewinnt infolge eines globalen Umdenkens an Durchschlagkraft
- Ein faires Freihandels-System entfacht eine neue weltwirtschaftliche Dynamik
- Europa avanciert mit dem Fokus auf offene Architekturen zu einem führenden Digitalstandort
- Signifikante Veränderungen des Arbeitsmarktes, der Arbeitsverhältnisse und der Entlohnungssysteme
- Die gestärkte politische Mitte etabliert nachhaltige Resilienzstrategien
- Herausforderungen werden mit Offenheit und Neugier begegnet – Freude an Innovationen dominiert

Eine zentrale Rolle bei der „großen Transformation“ spielen Wissenschaft und Medien. Durch das wiedergewonnene Vertrauen in Fakten und fundierte Wissensaufbereitung sowie konstruktive und offene gesellschaftliche Diskurse gelingt es, notwendige Veränderungen transparent zu machen und die Bevölkerung auch bei unliebsamen Entscheidungen mitzunehmen. Nicht immer sind alle Menschen mit Einschnitten und Restriktionen einverstanden, aber da die Dringlichkeit allen bewusst ist, trägt die Mehrheit vielfach auch kritische Beschlüsse mit. Städte bleiben weiterhin die Ausgangs- und Kristallisationspunkte der gesellschaftlichen Entwicklung. Allerdings stehen dabei nicht mehr schillernde Zentren im Mittelpunkt, sondern menschengerechte Kieze mit überschaubaren Nachbarschaften. Das dortige Sozialleben konzentriert sich – wie im übrigen Land – vor allem auf reale physische Begegnungen, die durch eine Vielzahl virtueller Kontakte ergänzt werden.
Die Herausforderungen sind groß, doch werden weitere Krisen und Pandemien nicht als Bedrohungen wahrgenommen, denen man hilflos ausgeliefert ist. Im Gegenteil: Das Lösen bestehender und zukünftiger Probleme bereitet vielen Menschen Freude und stachelt ihr Erfindungsreichtum an. Die überall spürbare Dynamik ist gestützt auf das tief verankerte Bewusstsein, dass Menschen gemeinsam mehr erreichen als einzeln. Dabei wird der offene Diskurs als Chance begriffen, Dinge gemeinsam weiterzuentwickeln und dadurch seine Nachbarschaft, seine Stadt, das Land und die Welt stets ein kleines Stück besser zu machen.

Von Davos nach Dahlem – 7. Welttransformationsforum in Berlin

Es ist wieder soweit: die Welt rückt für ein Treffen der besonderen Art noch näher zusammen. Und mit der Ausrichtung des siebten World Transformation Forum WTF plant Berlin, neue Maßstäbe zu setzen. Im Frühjahr 2022 hatte Klaus Schwab, der Gründer des Weltwirtschaftsforums in Davos, mit seiner Ankündigung von dessen Aus für ein politisches Erdbeben gesorgt. Zu elitär, nicht reformfähig, war sein Urteil – kein Format mehr, um den Weg in die »integrativere, gerechtere und umweltfreundlichere Welt« zu gestalten. Stattdessen hatte er eine Fusion mit dem Weltsozialforum vorgeschlagen: Stirnrunzeln auf beiden Seiten. Erst mit der Ernennung von Greta Thunberg zur Präsidentin des neuen WTF war der Durchbruch gelungen.
Und nun steht die Schwedin auf der Bühne des Henry-Ford-Buildings der Freien Universität Berlin und kündigt den Mann an, dem sie zumindest indirekt ihren Job verdankt – und der sich seit jenem März vor acht Jahren weitgehend aus der Öffentlichkeit zurückgezogen hat. »Von Davos nach Dahlem« schwebt als Titel seines Vortrags in großen Buchstaben virtuell im Raum, als der 92jährige mit festem Schritt die Bühne betritt und das bunte Auditorium sich erhebt. Was für ein Kontrast zum Weltwirtschaftsforum zehn Jahre zuvor, als Thunberg und Trump geradezu sinnbildlich die Pole einer zerstrittenen Welt verkörpert hatten!
Eine halbe Stunde später gehört die Bühne Amira Käfer-Shammas, eine von Deutschlands renommiertesten Wirtschaftshistorikerinnen. Mit ihrem Vortrag »Pandemien als Treiber für Innovationen« setzt sie den Startpunkt: »Es ist zutiefst beeindruckend, was wir als Menschheit aus so einer verheerenden Pandemie wie COVID19 an positiven Energien gezogen haben. Das zu würdigen, ist mir ein großes Anliegen, denn es zeigt, dass wir Menschen nicht nur die destruktiven Kräfte früherer Dekaden überwunden haben, sondern auch, dass wir die technologische und die gesellschaftliche Entwicklung sehr wohl gestalten können.« Damit hat sie den Ton für die anstehenden sechs Tage gesetzt: Welche Ergebnisse der internationalen Forschungsverbünde sind besonders wegweisend? Welche Impulse gibt es aus der Zivilgesellschaft? Aber auch best practices aus der Wirtschaft werden nicht zu kurz kommen.
Zum Abschluss verweist Berlins langjährige Bürgermeisterin noch darauf, wie stolz die Stadt auf ihre neue Rolle an der Schnittstelle von Unternehmen und Zivilgesellschaft ist. Und tatsächlich hat sich Deutschland in den letzten Jahren vom Nachzügler zu einem echten Vorreiter in Sachen Innovation gemeistert. So hat auch kaum eine Nation in den letzten fünf Jahren so viele Patentanträge gestellt – und dabei sind die zahlreichen Open-Source Projekte noch gar nicht mitberücksichtigt. Daher sind viele Teilnehmende insbesondere gespannt auf ein bereits angekündigtes neues KPI-System zur Messung der Innovationskraft partizipativer Prozesse. Hier werden auch viele der politischen Repräsentantinnen und Repräsentanten genau zuhören, gilt das WTF doch als informelle Plattform zur Erneuerung, Vertiefung und zum Beginn vielzähliger multilateraler Aktivitäten. »Uns ist es wichtig, globale Netze weiterhin zu vertiefen, denn nur gemeinsam sind wir stark. Das heißt auch, dass niemand von positiven Entwicklungen ausgeschlossen werden darf. Wir sind nur so stark wie unser schwächstes Glied – das haben wir an den Krisen im letzten Jahrzehnt deutlich gemerkt«, hatte sich ein US-Regierungssprecher schon im Vorfeld geäußert. Die Grabenkämpfe der letzten Jahrzehnte gelten somit als endgültig überwunden.
Der führende Veranstaltungsplaner Mats Molchig ist mit der Außendarstellung des Kongresses hochzufrieden. »Wenn man an früher zurückdenkt, dann hatten Treffen von Wirtschaftsvertretern einen unglaublich schlechten Ruf. Das lag oft daran, dass die Allgemeinheit einfach ausgeschlossen war. Kein Wunder also, dass es zu großen Protesten kam. Wir machen das ja heute ganz anders.« Und tatsächlich setzt das WTF auch dieses Jahr neue Standards hinsichtlich der sozialen Teilhabe. So werden sowohl virtuell als auch in der Stadt verteilt viele Aktionen zum Mitmachen einladen. Über das bloße Zuhören hinaus werden Bürgerinnen und Bürger die Chance haben, direkt in den Panels mit Akteuren und Akteurinnen aus Politik und Wirtschaft ins Gespräch zu kommen. Dies garantiert die stets fest eingeplante 30-minütige Fragerunde. Darüber hinaus werden responsive Online Abstimmungen auch die Meinung der breiten Öffentlichkeit zu einzelnen Themen wiedergeben. Und dann wartet auf die Teilnehmenden noch eine weitere Neuerung: im Forum-X sollen sich am Abschlusstag erstmals künstliche Intelligenzen aus aller Welt mit den globalen Problemen auseinandersetzen – ganz unabhängig von Menschen, die hier nur Beobachterstatus haben. Ein wenig unwohl sei ihr ja bei dem Gedanken, hatte Amira Käfer-Shammas in ihrer Rede eingestanden, aber die Neugier überwiege, wie fast immer.



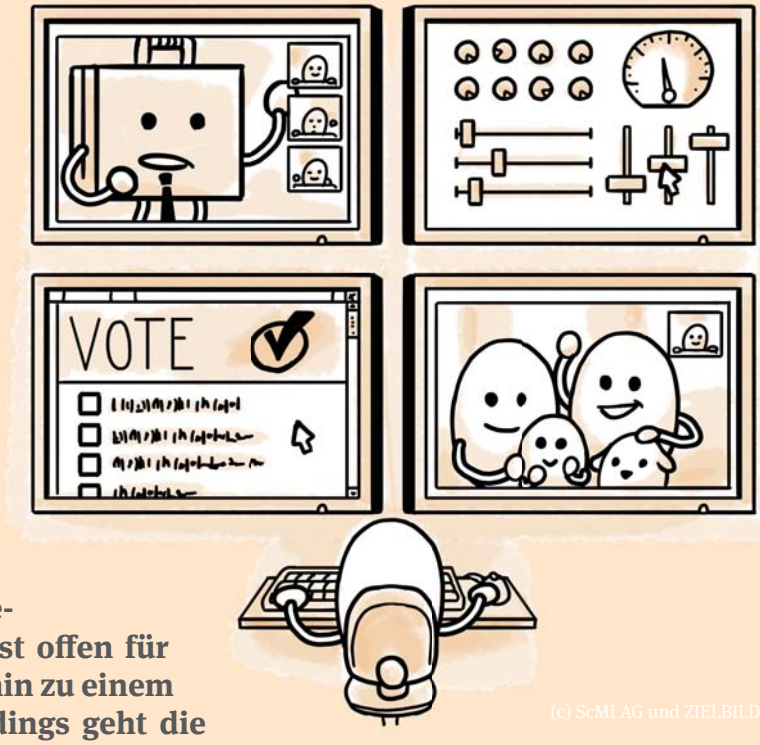
Mehr Quellen zum Szenario:

- *Marcel **Fratscher**: Die neue Aufklärung. Wirtschaft und Gesellschaft nach der Corona-Krise. Berlin, Berlin/München, 2020*
- *Ivan **Krastev**: Ist heute schon morgen? Wie die Pandemie Europa verändert. Ullstein, Berlin, 2020*
- *Gerd **Müller**: Unfair! Für eine gerechte Globalisierung. Murmann, Hamburg, 2017*
- *Klaus **Schwab** / Thierry **Malleret**: Covid-19. Der große Umbruch. Weltwirtschaftsforum, Cologny/Genf, 2020*
- *Kevin **Sneader** / Shubham **Singhal**: The next normal arrives: Trends that will define 2021–and beyond. McKinsey, 2021*

Szenario 5

MASSIVE VIRTUALISIERUNG

Sicherheit und neue Nähe im Netz



(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

Während die wirtschaftlichen Folgen von COVID19 relativ schnell überwunden sind, geht mit der Pandemie ein anderer Paradigmenwechsel einher: überall auf der Welt und auch in Deutschland setzen sich digitale Angebote durch und verändern das Wirtschafts- und Arbeitsleben sowie den Alltag. Damit entsteht ein zunehmend globales Bewusstsein; Technologien und Innovationen werden in multilateralen Kooperationen entwickelt. Die EU positioniert sich als verantwortungsbewusster Digital Player und gewinnt an Profil und Identität. Die Politik ist offen für vielfältige Experimente und Reformen, bis hin zu einem bedingungslosen Grundeinkommen. Allerdings geht die digitale Transformation auch mit einer größeren Datenoffenheit einher – aber von Überwachung sprechen nur noch wenige. Die neue digitale Welt beinhaltet auch neue Möglichkeiten für faktenbasierte Medien und führt insgesamt zu mehr Transparenz und einem produktiveren gesellschaftlichen Diskurs. Im Alltag entwickelt sich ein durch Risikovermeidung, nicht aber Hysterie geprägter Lebensstil, der Elemente von Social Distancing sowie Prosperität abseits von Städten enthält. Die massive Virtualisierung des Alltags ist auch mit einem signifikant veränderten Kaufverhalten verbunden. Besitz und der physische Einkaufsprozess verlieren in dieser Welt an Bedeutung.

Virtualisierung als Game Changer – Sicherheit und Nähe gibt es vor allem im Netz

Die gesundheitliche Krise und auch die wirtschaftlichen Folgen der COVID19-Pandemie waren schnell überwunden, doch die Virtualisierung während der Pandemie und der anschließende Digitalisierungsschub erwiesen sich als echter Game Changer. So hatten die Menschen während der Lockdowns die digitalen Möglichkeiten nicht nur kennen und vielfach auch schätzen gelernt, sondern sie hatten grundsätzlich ihre Angst vor neuen Technologien und Veränderungen abgelegt. Damit war ein wesentlicher Bremsklotz für Innovation in Deutschland weggefallen.

Gleichzeitig hatte sich die Erfahrung des Social Distancing tief in das allgemeine Bewusstsein eingebrannt und übt seit den frühen 2020er-Jahren großen Einfluss auf das Arbeits- und Freizeitverhalten sowie die Lebensstile aus. Wirkliche Sicherheit und unbeschwerte Nähe empfinden mehr und mehr Menschen eher im Netz, als in der „alten Realität“. Durch die deutliche Reduktion physischer Treffen lassen sich Infektionskrankheiten effektiver bekämpfen, denn die Menschen bewegen sich mehr in kleineren sozialen Einheiten. Gebrochen wurde in dieser Zeit auch mit dem Urbanisierungstrend vergangener Dekaden: mehr Menschen wählen ländliche Räume als ihre Rückzugsorte, in denen sie einen deutlich risikoaverseren Lebensstil entwickeln – beispielsweise mit Fokus auf regionalen Handel, eigenem Gemüsegarten sowie individuellen Sport- und Freizeitaktivitäten.

Fundamentale Auswirkungen hatte COVID19 auf die Arbeitswelt. So hatte sich das verordnete Home-Office in vielen Branchen soweit durchgesetzt, dass eine große

Zahl von Menschen ganz oder zumindest teilweise ihrer Beschäftigung von zu Hause nachging, was zunächst flexiblere Arbeits- und Arbeitszeitmodelle ermöglichte und auch zu einem deutlichen Rückgang des Marktes für Büroimmobilien führte. Viel gravierender war aber, dass sich die Art des Arbeitens – und damit auch vielfältige Routinen und Prozesse in Unternehmen – grundlegend veränderten: herkömmliche Kontrollmechanismen griffen nicht mehr, die Unternehmen mussten stärker auf wertegestützte Führung und Vertrauenskultur setzen. Auf der anderen Seite definierten sich immer weniger Mitarbeiter ausschließlich über ihre beruflichen Tätigkeiten, so dass Unternehmen die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeitenden immer stärker ins Visier nahmen. Geschäftsreisen finden seither nur noch dort statt, wo physische Kontakte sinnvoll oder unabdingbar sind.
Neben dem Geschäftsleben setzte sich die Virtualisierung auch in Familie und im Freundeskreis immer mehr durch. Man erkannte, dass die Kommunikation und der Austausch sich ebenso lebendig, aber viel bequemer, von Zuhause aus erledigen lassen. Auch die alltäglichen Besorgungen, Behördengänge und komplexere Vorgänge sind vollständig digitalisiert und laufen problemlos online ab.

Deutschland ist das neue Estland – breite Digitalisierung von Politik und Verwaltung

Noch Ende der 2010er-Jahre hatten Politik, Verwaltung und auch Medien die Zukunft der Digitalisierung in Südkorea oder im Baltikum gesehen, während Deutschland selbst bei der 4G-Netzabdeckung noch hinter Kambodscha und der Elfenbeinküste lag. Den Umschwung bewirkten schließlich die späten COVID19-Erfolge mit Kontaktverfolgung sowie der Digitalisierung der öffentlichen Gesundheitsverwaltung. Deutschland setzte zu einer Aufholjagd bei seiner digitalen Infrastruktur an und verfügt heute über ein schnelles und stabiles Datennetz, welches das Rückgrat der digitalen Wirtschaft und Gesellschaft bildet.
Bereits in den frühen 2020er-Jahren hatte sich das neue Digitalministerium zum Treiber der Veränderung entwickelt, in dem es konsequent die Rahmenbedingungen für die digitale Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft setzte. So zeigte sich die Politik offen und experimentierfreudig und probierte früh auch ungewöhnliche Lösungsansätze aus – beispielsweise das bedingungslose Grundeinkommen. Schließlich gewannen aber auch digitale und partizipative Elemente an Bedeutung, so dass sich Politik selbst entsprechend veränderte. Letztlich konnte mit diesem Ansatz auch die eine zeitlang als gegeben angenommene Dominanz der großen amerikanischen und asiatischen Datenplattformen überwunden werden.

Mit Open Source gegen „German Angst“ – der Fortschrittsglaube ist zurück

Die technologische Entwicklung hatte sich in den 2020er-Jahren nochmals beschleunigt: Künstliche Intelligenz und Quantencomputing, und – nicht nur durch COVID19 beflügelt – auch Bio- und Gesundheitswirtschaft brachten in immer kürzeren Abständen neue und vielfach disruptive Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Und das Besondere war, dass in Deutschland nicht nur Unternehmen, sondern auch Bürger, Konsumenten und zivilgesellschaftliche Gruppen ihre Scheu abgelegt hatten. »German Angst« war in den Corona-Jahren verschwunden.
Die Unternehmen hatten die Notwendigkeit zur rasanten Digitalisierung schließlich verstanden und setzten nun konsequent auf neue Technologien und Innovationen: Die Budgets für Forschung und Entwicklung stiegen deutlich an und digitale Plattformen sowie Geschäftsmodelle wurden vielfach erfolgsentscheidend genutzt. Oft stand dann nicht mehr das physische Produkt, sondern der Nutzen im Vordergrund. In der Konsequenz führte die breite Digitalisierung auch zu einer Verschiebung der Wirtschaftsstruktur in Deutschland.
Das neue Gold der angebrochenen digitalen Wirtschaftsära sind Daten – und die sind im Überfluss vorhanden, denn Bürger und Konsumenten stellen diese massenhaft bereit, da sowohl die Datennutzung durch Unternehmen als auch staatliche Eingriffe in die persönliche Datenhoheit weithin akzeptiert sind. Im Mittelpunkt steht vielmehr der Nutzen durch die vielfältigen digitalen Services. Das Bedürfnis nach dem Schutz der eigenen Daten ist demgegenüber deutlich in den Hintergrund getreten. Außerdem lässt sich Missbrauch durch neue Sicherheitstechnologien weitgehend unterbinden.

5 SZENARIO STECKBRIEF

- Schnelle Überwindung der wirtschaftlichen Folgen von COVID19
- Globaler Paradigmenwechsel: Digitale Angebote verändern das Wirtschafts- und Arbeitsleben sowie den Alltag
- Entstehung eines zunehmend globalen Bewusstseins; Technologien und Innovationen werden in multilateralen Kooperationen entwickelt
- Die EU positioniert sich als verantwortungsbewusster Digital Player und gewinnt an Profil und Identität
- Digitale Transformation geht mit größerer Datenoffenheit einher
- Neue Möglichkeiten für faktenbasierte Medien und einen produktiven gesellschaftlichen Diskurs
- Durch Risikovermeidung geprägter Lebensstil, der auch Elemente von SocialDistancing enthält
- Massive Virtualisierung des Alltags ist mit einem signifikant veränderten Kaufverhalten verbunden

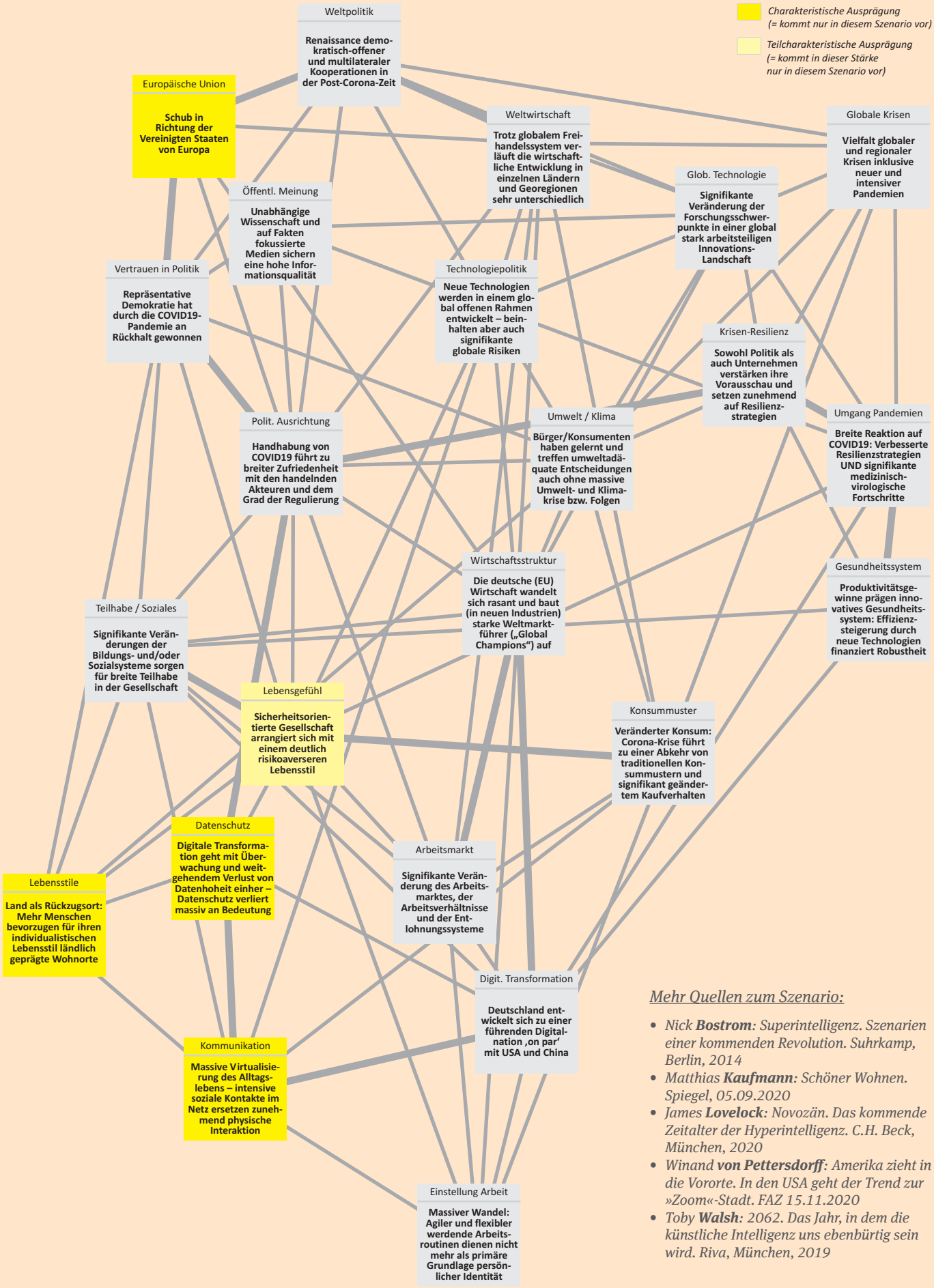
Auch die traditionellen Schlüsselbranchen werden vom Digitalisierungsschub erfasst und können sich auf Basis langfristiger und positiver Rahmenbedingungen umstrukturieren und teilweise sogar neu erfinden. So hat beispielsweise die Individualmobilität stark an Bedeutung verloren, denn im virtualisierten Alltag werden eigene Fahrzeuge deutlich weniger benötigt. Stattdessen dominieren jetzt integrierte Dienstleistungen für Personen- und Gütermobilität, die eng mit verschiedenen Ansätzen wie einer dezentralen Energieerzeugung oder Smart-City-Konzepten verknüpft sind.

Europa kann sich als Key player im globalen Digital-Wettbewerb etablieren

Selbstverständlich kann das deutsche Digitalisierungswunder nicht losgelöst von der europäischen und der globalen Entwicklung gesehen werden, denn auch dort hat COVID19 die Virtualisierung teilweise massiv gefördert – nur dass Deutschland aufgrund seines Rückstands einen besonders langen Anlauf nehmen und dann weit abspringen konnte. Gefördert wurde die Entwicklung von der Rückkehr der Welt zu multilateraler Abstimmung, die bei Fragen der Infrastruktur und technischen Schnittstellen begann und sich schließlich bei der abgestimmten Besteuerung digitaler Leistungen fortsetzte.
Europa nimmt – entgegen mancher Erwartung – in der neuen Digitalwelt eine Schlüsselstellung ein. Dabei nahm es zunächst eine Vermittlerrolle zwischen den großen Digitalmächten USA und China ein, trat dann aber zunehmend aus deren Schatten und etablierte sich über eigene Ansätze und Unternehmen an der Weltspitze. Verschiedene europäische Regionen agieren inzwischen auf Augenhöhe mit dem Silicon Valley und dem chinesischen Perlflussdelta. Dabei werden die Offenheit und häufig auch die Gemeinwohlorientierung von Unternehmen, Technologien und Leistungen von Nutzern weltweit honoriert und als europäische Stärke verstanden.

Schöne virtuelle Welt

Sina Ahrend schaut sich in dem kuppelartigen Gewölbe um und versucht erst gar nicht, ihr Staunen zu verbergen. Authentizität ist schließlich einer der Kernwerte des deutschen Digital Champions OurLife. Sie kann es nicht fassen, hier zu sein, in dem Headquarter eines der deutschen Top-Unternehmen. Was mochte das früher gewesen sein? Ein Neubau war es jedenfalls nicht, denn das leistete sich selbst OurLife nicht. Vielleicht eines dieser Spaß- und Erlebnisbäder, die es bis in die frühen 2020er hier gegeben hatte? Auch egal.
Gegründet von ein paar gelangweilten Studentinnen während der Corona-Krise vor zehn Jahren, hat sich OurLife zu einem globalen Player im Virtual Life entwickelt. Die einfache Vision war es damals, den Menschen während der schwierigen Zeit der Kontaktbeschränkungen ihr gewohntes Sozialleben wiederzugegeben. Und zwar mit Virtual Reality-Treffen mit all ihren Freundinnen und Freunden. Aus der altbackenen Videotelefonie wurden so vierdimensionale virtuelle Begegnungsräume, mit auf der Haut befestigten Sensoren konnte man sogar Berührungen nachempfinden. Schnell war klar, wie weit das Potential dieses Geschäftsmodells reichte: Datingräume waren die erste Erweiterung, schnell folgten virtuelle Shoppingberatungen und Fitnessangebote. Heute ist ein Leben ohne OurLife kaum noch vorstellbar. Nur ein paar Technik-Skeptiker halten an der Vorstellung fest, dass sich menschliche Nähe nicht täuschend echt simulieren lässt. Dabei beweist OurLife doch jeden Tag das Gegenteil, denkt Sina, und sich tatsächlich zu treffen ist nun wirklich eine verrückte Idee.
Viele Forscherinnen und Forscher sind sich schließlich sicher, dass diese Form der Begegnung nicht nur sehr sicher, sondern eben auch für die menschliche Psyche unglaublich wichtig ist. Und genau das ist es, was OurLife von Konkurrenzunternehmen im Ausland unterscheidet. Bei dem deutschen Unternehmen sind Modifikationen des eigenen virtuellen Erscheinungsbildes nur minimal möglich. Man kann sich optisch höchstens um 10 cm Körperumfang verschlanken und Gesichtsfilter werden stets im Blickfeld markiert. Zwar hat dies einige Designer von virtueller Kleidung erzürnt, die Geschäftsführung von OurLife ist sich aber einig, dass eine hohe Nähe zur physischen Realität für eine langfristig gewinnbringende Nutzung von OurLife absolut essentiell ist.
Das alles weiß Sina in- und auswendig, schließlich hat sie viele ihrer Uni-Seminare in Ingenieurs-Psychologie in den Räumen von OurLife gehabt – sogar Laborexperimente mit Probandinnen zur kognitiven Psychologie waren möglich. Dabei wurden die Antworten zwar größtenteils mithilfe von Oskar – der Künstlichen Intelligenz von OurLife – programmiert, die Ergebnisse waren jedoch so plausibel, dass sie mit einer Wahrscheinlichkeit von 98% der Realität entsprachen. Beeindruckend!
Aber natürlich ist es etwas ganz Besonderes, jetzt in den tatsächlichen Geschäftsräumen zu stehen – dank der ausgeklügelten Gesundheitsscanner in der Lobby des überraschend weitläufigen Headquarters ist das problemlos möglich. Sina hat wirklich Glück gehabt, für ein Vorstellungsgespräch eingeladen worden zu sein. Zwar hat sie es nur in das Auswahlverfahren für die State Relations Abteilung geschafft, aber immerhin. Die staatliche Regulierung ist schließlich ein wichtiger Faktor im Geschäftsmodell von OurLife. Insbesondere mit Ländern, die die Pandemie wirtschaftlich nicht so gut weggesteckt haben wie Deutschland, gibt es immer wieder Probleme. Dabei gibt es doch auch Menschen, die sich die Services von OurLife leisten können – und deren Daten sind bei der weiteren Internationalisierung pures Gold wert! Das einzige, wovor Sina bei ihrem potentiellen Traumjob Angst hat, ist, dass es passieren könnte, dass sie tatsächlich – also richtig unvirtuell – in einige dieser Länder reisen müsste. »Viel zu infektiös«, murmelt Sina und greift unwillkürlich nach ihrem Desinfektionsspray.



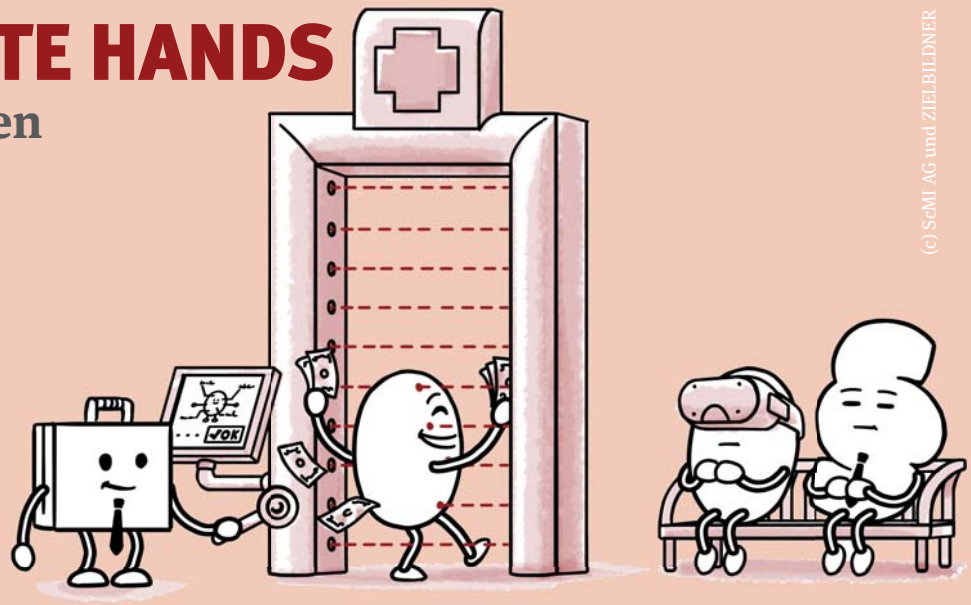
Mehr Quellen zum Szenario:

- *Nick **Bostrom**: Superintelligenz. Szenarien einer kommenden Revolution. Suhrkamp, Berlin, 2014*
- *Matthias **Kaufmann**: Schöner Wohnen. Spiegel, 05.09.2020*
- *James **Lovelock**: Novozän. Das kommende Zeitalter der Hyperintelligenz. C.H. Beck, München, 2020*
- *Winand **von Pettersdorff**: Amerika zieht in die Vororte. In den USA geht der Trend zur »Zoom«-Stadt. FAZ 15.11.2020*
- *Toby **Walsh**: 2062. Das Jahr, in dem die künstliche Intelligenz uns ebenbürtig sein wird. Riva, München, 2019*

Szenario 6

IN CORPORATE HANDS

Fortschritt auf Kosten von Teilhabe



(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

Der Entschleunigung während der COVID19-Pandemie ist eine massive Beschleunigung von Wirtschaft und Alltag gefolgt. Das Arbeitsleben ist massiv flexibilisiert und neue Technologien werden in einem hochinnovativen und global offenen System entwickelt. So können neue Pandemien durch medizinisch-biologischen Fortschritt frühzeitig unterdrückt werden, was aufwändige Resilienzstrategien unnötig macht. Die Weltpolitik wird zunehmend von global orientierten und langfristig vorausschauenden Unternehmen geprägt, die durch ihre Innovationskraft den traditionellen Nationalstaaten und multilateralen Organisationen überlegen sind. Ungeregelte Standortwettbewerbe verhindern globale Problemlösungen und innerhalb der Gesellschaften verstärken die vielerorts privatisierten Bildungs- und Sozialsysteme die Disparitäten. Die deutsche Wirtschaft erlebt einen Innovationsschub, wandelt sich rasant und baut starke Weltmarktführer auf, die ihrerseits politischen Einfluss nehmen, die Rolle des geschwächten Staates unterminieren und eine schleichende Systemkrise heraufbeschwören. Im Alltag bietet die zunehmende Virtualisierung zwar zahlreiche Problemlösungen – bewirkt aber auch die Ruhigstellung derjenigen, die in der beschleunigten Digitalwelt nicht mehr mithalten können. Am Ende steht häufig soziale Vereinsamung.

Laissez-Faire und Deregulierung beschleunigen die Innovationsdynamik und den Machtgewinn globaler Konzerne

Der Unterschied zwischen den Corona- und den Post-Corona-Jahren ist überdeutlich. Während sich das Leben während der Pandemie entschleunigte und die Staaten im Operativen deutlich an Einfluss gewannen, kehrten sich diese Entwicklungen anschließend um. Regierungen rund um den Globus versuchten, ihre heimische Wirtschaft mittels weiterer Deregulierung zu entlasten und im sich stark beschleunigenden Standortwettbewerb zu unterstützen. So entstand trotz oder gerade wegen der Deregulierung eine Innovationsdynamik, die in vielen Bereichen disruptive Entwicklungen ermöglichte. Neben der von Künstlicher Intelligenz und Quantencomputing beschleunigten Digitalisierung kam es auch im medizinisch-biologischen Sektor zu erheblichen Fortschritten. So können neue Pandemien nun so frühzeitig erkannt und unterdrückt werden, dass aufwändige Resilienzstrategien nicht mehr notwendig sind. Verbunden mit dieser neuen Dynamik war eine Machtverschiebung von staatlichen Akteuren hin zu global agierenden Unternehmen, die sich häufig aus Plattform-Monopolen entwickelt haben. Diese Konzerne spielen einzelne Nationalstaaten gegeneinander aus und haben erheblichen Einfluss auf multilaterale Vereinbarungen

und Organisationen gewonnen – beispielsweise im Rahmen einer parallelen Schiedsgerichtsbarkeit. Für den überwiegenden Teil von Politik und Öffentlichkeit stehen allerdings die Innovationserfolge im Mittelpunkt: Wer zunächst das Virus und anschließend die aufkeimende Rezession besiegt hat, dem traut man auch das Management der überfälligen Mobilitäts- und Energiewende zu. Auch das Sozial-, Gesundheits- und Bildungssystem überlässt man mehr und mehr der freien Wirtschaft und zieht sich auf eine primär verwaltende Rolle zurück.
Die Europäische Union wird von starken Einzelinteressen dominiert und hat ihre Ansprüche, zu einem eigenständigen politischen Akteur zu werden, weitgehend aufgegeben. Allerdings spielt sie als Wirtschaftsgemeinschaft mit einem großen Binnenmarkt eine weiterhin bedeutende Rolle.

Innovationskraft der deutschen Wirtschaft führt zu rasantem Strukturwandel und Wertezuwachs sowie globaler Führungsposition

COVID19 hat in Deutschland die Einstellung zu Innovation, Technik und unternehmerischem Denken nachhaltig verändert. Sowohl die quasi erzwungene Digitalisierung während der Pandemie als auch die Erfolge der deutschen Biotech-Pioniere in der Impfstoffentwicklung haben dazu geführt, dass nicht mehr zuerst nach den Risiken gefragt wird, sondern nach den Chancen. In der Folge durchlief die deutsche Wirtschaft einen beschleunigten Strukturwandel: Leitindustrien sind nicht länger nur Automobil und Maschinenbau, sondern vermehrt der Pharma- und Medizinbereich sowie die Digitalwirtschaft, die vielfach auf Augenhöhe mit den USA und China agiert.
Als besondere Stärke der deutschen Wirtschaft erweist sich deren Weitsicht. Die hiesigen Unternehmen denken langfristig und vorausschauend, sie agieren proaktiv, und zwar unabhängig von politischen Vorgaben. Beispielsweise treffen sie umweltadäquate Entscheidungen auch ohne unmittelbare Umwelt- und Klimakrisen und sichern sich so sowohl das Wohlwollen der Politik als auch die Akzeptanz von Kunden und Bürgern, deren Konsumverhalten sich signifikant verändert hat.

Starke Polarisierung lähmt die Politik in einer von Inszenierung geprägten, entpolitisierten Öffentlichkeit

Während mit dem Strukturwandel traditionelle Branchen und Berufe – und damit auch die alte Mittelklasse – immer mehr schwinden, treibt eine wachsende neue Mittelklasse der Wissensarbeiter den Innovationswettbewerb an. Gleichzeitig wächst eine neue Unterklasse heran und wendet sich gegen die Veränderungen inklusive der sie treibenden »Eliten«. Dies führt zu einer starken sozialstrukturellen, kulturellen und politischen Polarisierung. Die Volksparteien sind einem Erosionsprozess ausgesetzt, und vielerorts ist eine Dualität zwischen global orientierten und populistisch rückwärtsgewandten Bewegungen entstanden. Gemeinsame politische Überzeugungen erodieren, das Vertrauen in die politische Handlungs- und Reformfähigkeit sinkt, und es entwickelt sich eine schleichende Systemkrise. Politik, definiert als Führung einer Gemeinschaft, wird in diesem gesellschaftlichen Umfeld immer schwieriger.
Die breite Ökonomisierung des öffentlichen Lebens äußert sich auch in den immer weniger integrierenden Medien, die nach rein ökonomischen Prinzipien geführt werden, kaum gesellschaftlicher Kontrolle unterliegen, und in denen faktenbasierte Information eine immer geringere Rolle spielt. Stattdessen dominieren Inszenierung und Unterhaltung. Und während sich die politischen Akteure einen medienwirksamen Kulturkampf liefern, nehmen die innovativen Unternehmen immer stärkeren Einfluss auf den öffentlichen Diskurs und die politischen Entscheidungen. So fördern sie die Privatisierung der Bildungs- und Sozialsysteme, womit sich die Disparitäten in der Gesellschaft weiter verstärken und sie letztlich auch die Rolle des Staates weiter unterminieren.
In allen Klassen gibt es einen starken Wunsch nach Individualität – auch wenn diese vielfach global vereinheitlichten Konsummustern folgt. Dank immer spezifischerer Ansprache sowie personalisierter Produkte und Services entsteht eine Schein-Individualität, die von den globalen Konzernen gesteuert wird – im Idealfall weiß man dank »Predictive Analytics« schon vorher, was sich die Menschen demnächst wünschen werden.

6 SZENARIO STECKBRIEF

- Massive Beschleunigung von Wirtschaft und Alltagsleben
- Neue Technologien in hochinnovativem und global offenem System bei massiver Flexibilisierung des Arbeitslebens
- Neue Pandemien können durch medizinisch-biologischen Fortschritt frühzeitig unterdrückt werden, was aufwendige Resilienzstrategien unnötig macht
- Global orientierte Unternehmen gewinnen gegenüber Nationalstaaten an Macht und schwören eine schleichende Systemkrise herauf
- Innerhalb der Gesellschaften verstärken die vielfach privatisierten Bildungs- und Sozialsysteme die Disparitäten
- Virtualisierung als Problemlöser im Alltag – aber auch zur Ruhigstellung weniger produktiver Gesellschaftsgruppen
- Menschen folgen den alten Konsummustern und holen verpasste Freizeit- und Konsumchancen nach

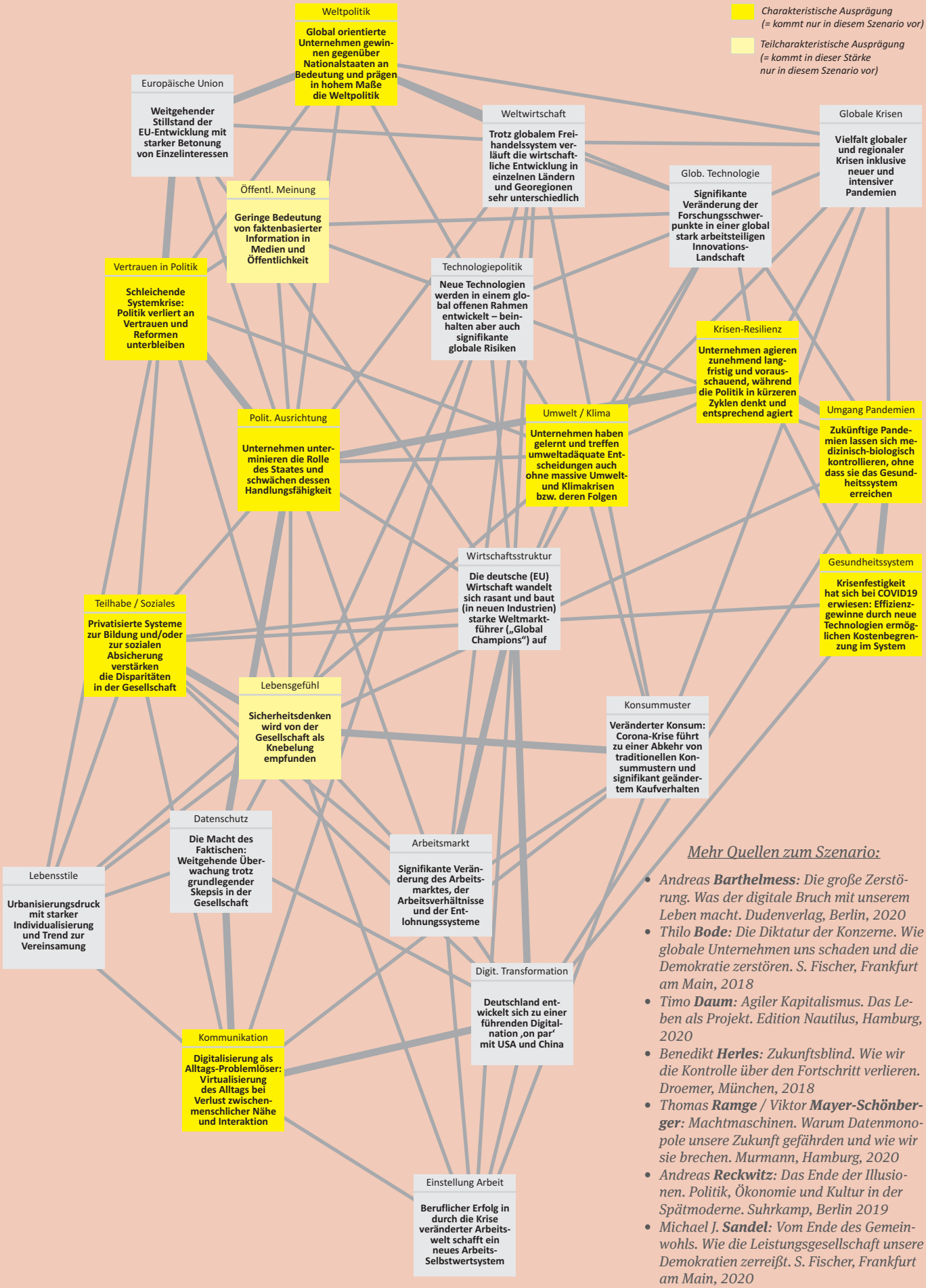
Digitalisierung des Alltags verbunden mit Verlust von Nähe und Interaktion

Technologie prägt den Alltag der Menschen wie niemals zuvor, und die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt kontinuierlich zu. Dies wirkt sich auf das gesamte Leben, besonders aber auf die Arbeitswelt aus. Das Arbeitsleben ist massiv flexibilisiert, und wer sich der neuen und wissensgeprägten Projektwelt nicht anpasst oder nicht in der Lage ist, die Innovationsgeschwindigkeit mitzugehen, fällt durchs Raster. Ihm bleiben dann höchstens schlecht bezahlte Tätigkeiten und letztlich der Abstieg in eine prekäre Serviceklasse, die durch digitale Medien unterhalten und „bei Kauflaune gehalten" wird.
Die weitgehende Überwachung durch digitale Monopolisten wird in der Gesellschaft akzeptiert, profitiert man doch von den zahlreichen digitalen Services und kann sich eine Leben ohne die vielfach unsichtbaren „Helferlein" nicht mehr vorstellen. Dafür ist das Sicherheitsbedürfnis nicht besonders ausgeprägt – aber aus unterschiedlichen Gründen: Während Regulierung und Sicherheitsdenken von den neuen Wissensarbeitern oft als Knebelung empfunden wird, stellt sich für die neue Unterklasse diese Frage gar nicht, da sie kaum finanzielle Spielräume zur Absicherung hat.
Die allgegenwärtige Leistungsgesellschaft konzentriert sich weiterhin auf urbane Räume, in deren Bezirken und Kiezen sich die gesellschaftlichen Gruppen aber immer stärker voneinander abgrenzen. Für viele Menschen bleibt immer weniger Raum für soziale Kontakte, so dass die Virtualisierung des Alltags mit einem Verlust von zwischenmenschlicher Nähe und Interaktion, vielfach auch Vereinsamung, einhergeht.

Schwarzwasser

Dr. Daniel Lücke ist Vorstandsvorsitzender des deutschen Börsenlieblings NextIng AG. Wie kaum ein anderes Unternehmen verkörpert dieser Konzern das Bild des neuen deutschen Digitalkonzerns, der die mehr als 120jährige Vergangenheit eines deutschen Ingenieurbetriebes hinter sich gelassen und durch seine vielfältigen Geschäftsideen zu einem Global Player aufstiegen ist. Und dieses Wachstum ist eng mit dem Namen Daniel Lücke verbunden, der diesen Wandel wie kein Zweiter vorangetrieben hat. Wir von der *Süddeutschen Allgemeinen Zeitung* ***haben Dr. Lücke nach seinem Erfolgsrezept befragt.***

SAZ: Sie stehen in der Kritik, weil Sie den von der Kanzlerin geplanten Standort-Gipfel öffentlich abgelehnt haben. ...
DL: (unterbricht) ... wenn ich gleich einhaken darf. Solche Gipfel sind ein Instrument aus der Mottenkiste. In den 2010er-Jahren hatten wir zahlreiche Gipfel: Autogipfel, Migrationsgipfel, EU-, G7-, G8- und G20-Gipfel. Man kam gar nicht mehr mit, und gebracht hat es am Ende nahezu nichts.
SAZ: Aber ist es nicht die Aufgabe der Kanzlerin und der Politik, die verschiedenen Sichtweisen in unserer Gesellschaft zusammenzuführen?
DL: Ein entschiedenes »Nein«. Und was heißt schon Gesellschaft? Schon die lange verkannte Margaret Thatcher hat gewusst, dass es die gar nicht gibt. Die meisten Themen lassen sich ohne die politischen Planspiele und die Störfeuer der ganzen Bürgergruppen viel schneller, und vor allem viel besser lösen.
SAZ: Vermutlich verweisen Sie jetzt auf die Erfolge in der Corona-Pandemie.
DL: Daran können Sie sich erinnern? (lacht) Kleiner Scherz. Natürlich ist das ein Musterbeispiel. Die schnelle Entwicklung und Zulassung der Impfstoffe war ja erst der Anfang. Nur der freie Wettbewerb und die rasante Innovation haben es möglich gemacht, dass wir uns heute um Pandemien keine Sorgen mehr machen müssen. Aber wir mussten halt ein paar alte Zöpfe abschneiden. Diese völlig irrationale Angst vor der Gentechnik zum Beispiel. Oder die DSGVO. Können Sie sich daran noch erinnern?
SAZ: Die Datenschutzgesetz, äähm, -grundgesetz, äähm, -grundverordnung.
DL: Sehen Sie. Genauso kompliziert wie dieser Name war die Welt vor zehn Jahren. Wissen Sie noch, wie kläglich die Politik am Pariser Klimaabkommen gescheitert ist? Heute regeln sich die Umweltthemen über den Markt. Wir produzieren seit vier Jahren klimaneutral, haben unsere Traditionsprodukte aus dem Sortiment genommen und komplett auf grüne Leistungen umgestellt. Und warum? Weil wir am besten wissen, dass wir in drei bis fünf Jahren nichts anderes mehr anbieten können.
SAZ: Die Kanzlerin lässt ja auch keine Gelegenheit aus, sie dafür zu loben. Aber das Ziel der Regierung war es ja, dass Wirtschaft und Soziales wieder zusammengedacht werden.
DL: Gott bewahre! Wollen Sie wirklich diesen ganzen Arbeitsamtsagenturapparat wieder einführen? Wir in den Unternehmen wissen doch am besten, welche Arbeitskräfte wir brauchen.
SAZ: Aber was ist mit denen, die Sie eben nicht brauchen?
DL: Die werden dann woanders gebraucht. Jeder kann etwas, aber er muss es doch selbst herausfinden. In dieser komplexen Welt können Sie nicht neben jeden Arbeitslosen einen Vermittler stellen. Nur Freiheit schafft Dynamik.
SAZ: Streiten Sie deshalb auch so vehement für die Abschaffung der gesetzlichen Pflegeversicherung?
DL: Ja, es geht mir um das Leistungsprinzip. Und vergessen Sie nicht: Allein unser Unternehmen leistet über seine Stiftungen mehr, als diese aufgeblasenen Bürokratien das je könnten.
SAZ: Aber was sagen Sie zu den Demonstrationen, die wir insbesondere im Süden der Republik neuerdings erleben?
DL: Da bin ich knallhart. Zunächst sollten wir sehen, dass es den Menschen noch immer gut geht. Allein unsere Mediengruppe bietet fünf kostenlose Streaming-Dienste, die bestens genutzt werden. Und wenn Sie die Ausschreitungen in München und Augsburg ansprechen, da fehlt mir einfach das Verständnis. Warum zögert die Politik nur? Wir bieten seit Monaten an, mit Schwarzwasser (die 2028 zugekaufte Sicherheits-Einheit der NextIng AG, Anmerkung der Redaktion) zu unterstützen. Aber ständig höre ich nur, Polizei sei eine hoheitliche Aufgabe. Genau das ist altes Denken. Wagen wir endlich auch hier etwas Neues.



Mehr Quellen zum Szenario:

- *Andreas **Barthelmess**: Die große Zerstörung. Was der digitale Bruch mit unserem Leben macht. Dudenverlag, Berlin, 2020*
- *Thilo **Bode**: Die Diktatur der Konzerne. Wie globale Unternehmen uns schaden und die Demokratie zerstören. S. Fischer, Frankfurt am Main, 2018*
- *Timo **Daum**: Agiler Kapitalismus. Das Leben als Projekt. Edition Nautilus, Hamburg, 2020*
- *Benedikt **Herles**: Zukunftsblind. Wie wir die Kontrolle über den Fortschritt verlieren. Droemer, München, 2018*
- *Thomas **Ramge** / Viktor **Mayer-Schönberger**: Machtmaschinen. Warum Datenmonopole unsere Zukunft gefährden und wie wir sie brechen. Murmann, Hamburg, 2020*
- *Andreas **Reckwitz**: Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Suhrkamp, Berlin 2019*
- *Michael J. **Sandel**: Vom Ende des Gemeinwohls. Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratien zerreißt. S. Fischer, Frankfurt am Main, 2020*
- *Nick **Srnicek**: Plattform-Kapitalismus. Hamburger Edition, Hamburg, 2018*

Szenario 7

DIE KONTINUIERLICHE KRISE

Nährboden für autoritäre Ideen

Zwar waren die gesundheitlichen Folgen von COVID-19 schnell überwunden, aber es ist weltweit zu einer schweren und langanhaltenden Rezession mit einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit gekommen. Gleichzeitig haben die Rettungsmaßnahmen die Abkehr vom globalen Welthandel verstärkt und die weltwirtschaftliche Dynamik gebremst. Die Welt ist in verschiedene Einflusssphären zerfallen, die in ihrer Technologie- und Innovationspolitik nach höherer Autarkie streben. Die Europäische Union stagniert und fällt im globalen Wettbewerb der Georegionen zurück. In dieser Welt vielfältiger Krisen und Konflikte setzen die Verantwortlichen andere Prioritäten als den Umwelt- und Klimaschutz. Die deutsche Wirtschaft verharrt mut- und ideenlos in traditionellen Strukturen und verliert im globalen Standortwettbewerb an Bedeutung. Für Investitionen in F&E ist immer weniger Spielraum – die Innovationsfähigkeit geht strukturell zurück. Faktenbasierte Medien und unabhängige Wissenschaften finden in der aufgewühlten Stimmungs-Demokratie immer weniger Gehör. So geht mit der Destabilisierung auch der Wunsch nach einer »Politik der starken Hand« einher. Die Menschen empfinden die erstarrten Bildungs-, Sozial- oder Gesundheitssysteme zwar als ungerecht, können aber in der von Einzelinteressen und Besitzstandwahrung dominierten Welt gesellschaftlich kein Einvernehmen über Reformen oder notwendige Resilienzstrategien erzielen. Traditionelle Konsummuster werden verteidigt, und die Virtualisierung des Alltags bleibt oberflächlich.

(c) ScMI AG und ZIELBILDNER

Langanhaltende Rezession, Arbeitslosigkeit und Zerfall der Welt in einander misstrauende Blöcke

Die während der COVID19-Pandemie propagierte globale Solidarität hat nicht lange gehalten. Zwar waren die gesundheitlichen Folgen, auch in Europa und Nordamerika, schnell überwunden, und weitere Pandemien waren nicht zu verzeichnen – aber die ökonomischen Kollateralschäden der zahlreichen Lockdowns und Rettungsprogramme führten zu einem Dominoeffekt in zahlreichen Volkswirtschaften rund um den Globus. Im Rahmen einer schweren und langanhaltenden Rezession wendeten sich immer mehr Staaten vom globalen Welthandel ab, wodurch die weltwirtschaftliche Dynamik gebremst und insbesondere stark exportorientierte Länder getroffen wurden.

Die Welt ist – entgegen der Versprechen der frühen 2020er-Jahre – seither in verschiedene Einflusssphären zerfallen, die in ihrer Technologie- und Innovationspolitik nach höherer Autarkie streben. Der globale Einfluss Chinas und anderer asiatischer Wirtschaftsmächte nimmt massiv zu, während die Europäische Union im »Kleinklein« ihrer Einzelinteressen versinkt und im globalen Wettbewerb der Georegionen weiter zurückfällt.

Immer größere Teile der europäischen Gesellschaften setzen auf Abschottung – gegenüber den übermächtig erscheinenden Rivalen aus Fernost ebenso wie vor den von der strukturellen Krise betroffenen Menschen in Afrika oder dem Nahen Osten, für die Europa trotz allem weiterhin als attraktiver Zufluchtsort gilt.
Die internationale Entwicklung ist gelähmt von der zunehmenden Blockbildung, die wenig einheitlich nach Georegionen, politischen Wertvorstellungen oder schlicht nach ökonomischen Interessen erfolgt. In diesem fragmentierten Umfeld ist die Politik kontinuierlich damit beschäftigt, kurzfristige Krisen und Konflikte zu entschärfen, und das bei abnehmendem Vertrauen zwischen den Groß- und Mittelmächten. Dem angesichts der eher statischen Wirtschaftsstruktur umso wichtigeren Umwelt- und Klimaschutz wird trotz der unablässig mahnenden Wissenschaft nur wenig Aufmerksamkeit zu teil. Die globale Handlungsunfähigkeit erinnert an die frühe Phase der COVID19-Pandemie, als für Austausch und die orchestrierte Abwehr des Virus kein Raum war.

Eigeninitiative und Veränderungsbereitschaft sind erlahmt – Deutschland hinkt bei der digitalen Transformation weit zurück

Nach den entschlossenen ersten Rettungsaktionen der Politik in Deutschland und Europa war die Wirtschaft in eine langanhaltende Rezession geraten. In zahlreichen Branchen wie dem Luftverkehr, dem Tourismus und der Gastronomie, aber auch der Kultur- und Veranstaltungsbranche kam es zu Insolvenzen sowie massiven und strukturellen Einbrüchen. Traditionelle Kernbranchen wie Automobil und Logistik sowie Maschinenbau und Elektrotechnik verloren auf den sich abschottenden Weltmärkten an Einfluss. Dies ließ die Arbeitslosigkeit zusätzlich ansteigen und setzte eine Abwärtsspirale in Gang, die die deutsche Wirtschaft in den 2020er-Jahren geprägt hat.
Verbunden mit der rezessiven Entwicklung war ein struktureller Verlust von Innovationsfähigkeit. Dazu trug bei, dass sich die Politik mehr um die Abbremsung oder Abfederung des Strukturwandels kümmerte, als um die Schaffung dynamischer Rahmenbedingungen. Zudem war manchen Unternehmen mit dem Blick auf Soforthilfen und Rettungsschirme des Staates ihre Eigeninitiative abhandengekommen. Investitionen in Forschung und Entwicklung wurden ebenso reduziert wie Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbudgets. Man wollte auf Sparflamme durch die Krise kommen, doch ohne visionäre Ideen und Mut zu progressiven Ansätzen hungerten sich die Unternehmen selbst aus. Deutschland verlor immer mehr den Abschluss an die digitale Transformation der Weltwirtschaft und versteifte sich auf seine alten Stärken, die im globalen Kontext immer weniger gefragt waren.

Mut- und Ideenlosigkeit der etablierten Politik öffnet illiberalen und autoritäten Ideen Tür und Tor

Neben der Wirtschaft haben auch Politik, Verwaltung und Gesellschaft, nach anfänglich erfolgreicher Krisenbekämpfung und hohen Zustimmungsraten, die Kurve nicht bekommen. Zwar ließen sich während der Pandemie schwerste gesundheitliche Folgen abwenden, doch die massiven Einschnitte ebenso wie die nachfolgende Rezession wiesen den Weg in eine Abstiegsgesellschaft. Hinzu kam, dass mit der Digitalisierung drastische Arbeitsplatzverluste verbunden waren, die nun auch die Wissensarbeit erfassen und neben der alten auch die neue, urbane Mittelklasse in die Defensive drängen. Selbst hochqualifizierte Bildung wird zunehmend entwertet. Einzig eine kleine Oberklasse der Superreichen kann sich dem Abwärtstrend entziehen. Es besteht ein Trend hin zu einer Plutokratie.
Angeheizt von profitorientierten und unkontrollierten Medien mit abnehmender Faktenorientierung geht der gesellschaftliche Zusammenhalt verloren. Es entsteht eine Stimmungs-Demokratie, in der den an der politischen Mitte orientierte Parteien der Mut fehlt, dringend notwendige Reformen in Bildungs-, Gesundheits- und Sozialsystemen durchzusetzen. Immer mehr Menschen verlieren das Vertrauen in die politischen Institutionen und es entstehen unstete Initiativen und Bewegungen, deren Entwicklung nur schwer kalkulierbar ist. Die politischen Ränder werden gestärkt, vor allem dann, wenn sie mit markigen Sprüchen und nach außen demonstrierter Stärke eine Rückkehr zu traditionellen Konzepten und »alter Größe« versprechen. Selbst in Deutschland entsteht der Wunsch nach einer »Politik der starken

SZENARIO STECKBRIEF

- Schwere und langanhaltende Rezession mit einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit
- Rettungsmaßnahmen haben die Abkehr vom globalen Welthandel verstärkt
- Die Welt ist in verschiedene Einflusssphären zerfallen, die in ihrer Technologie- und Innovationspolitik nach höherer Autarkie streben
- Struktureller Rückgang der Innovationsfähigkeit
- In aufgewühlter Stimmungs-Demokratie wächst der Wunsch nach einer „Politik der starken Hand"
- Kein gesellschaftliches Einvernehmen über Reformen
- Traditionelle Konsummuster werden verteidigt, und die Virtualisierung des Alltags bleibt oberflächlich
- Menschen folgen den alten Konsummustern und holen verpasste Freizeit- und Konsumchancen nach

Hand«. Auch wenn die Erfolgschancen illiberaler Ideen noch ungewiss sind, besser als die mutlose Schockstarre und Reformunfähigkeit der alten Politikergeneration ist sie in den Augen weiter Teile der desillusionierten Wähler allemal.

Unter dem Druck der ökonomischen Krise ziehen sich die Menschen auf alte Handlungs- und Konsummuster zurück

Die Menschen klammern sich trotzig an Bekanntes und versuchen, den Schein der Kontrolle über ihr Leben und ihre Zukunft so lange wie möglich aufrecht zu halten. Das gilt inzwischen auch für die neue Mittelklasse, die die allgegenwärtige »Projektwelt« als neue Freiheit verklärt, auch wenn die eigenen ökonomischen Möglichkeiten immer weiter abnehmen. Für Work-Life-Balance ist immer weniger Raum, denn die Arbeitnehmer definieren sich über Erwerbsarbeit – insbesondere dann, wenn sie dem Substituierungssog bisher entkommen sind.

Insgesamt halten die meisten Menschen an etablierten Konsummustern fest und fragen wenig nach Klimaneutralität oder Umweltfreundlichkeit. Für die einen sind diese Themen ohnehin Luxus aus einer vergangenen Zeit, für die anderen reicht ein grobes »Green-Washing«, um ihr Gewissen zu beruhigen und sich möglichst eine kleine Auszeit aus dem tristen Alltag zu nehmen, um dabei der von allen Gruppen empfundenen Ungerechtigkeit zu entgehen.

Der Alltag ist von einer hohen Virtualisierung geprägt, wobei die damit einhergehende Überwachung durch den Staat und die globalen Konzerne hingenommen wird. Nennenswerten Einfluss als Konsument oder Bürger können die Menschen nicht nehmen – und auch die Intensität sozialer Kontakte ist nicht immer auf dem Niveau der vordigitalen Jahre geblieben. Hinzu kommt, dass die Arbeitsmöglichkeiten in den urbanen Räumen noch immer viele Menschen anziehen, die dort aufgrund ihres individualisierten Lebensstils drohen zu vereinsamen.

Didi und Döner

»Irmchen, unser Taxi ist da!«, ruft Andreas und reckt triumphierend seine Smartwatch in die Luft. »Du immer mit deinem chinesischen Ding da«, erwidert Irma kopfschüttelnd, während sie vorsichtig die Treppen heruntersteigt. »Das macht man jetzt nunmal so, wenn ich mit meiner Smartwatch ein Taxi bestelle, zahle ich nur die Hälfte, ist ja vom gleichen Anbieter!« Andreas ist sehr zufrieden, dass er immer wieder auf solche tollen Schnäppchen stößt, auch wenn er dabei dann doch lieber von Taxis als diesem dümmlichen Firmennamen spricht, der für ihn nach einem Komiker klingt. Aber so ist es eben günstiger, man spart ja, wo man kann, auch wenn er und seine Frau als pensionierte Lehrer nicht groß klagen können.

Auf dem Weg zum Gymnasium ist schon einiges los, immer wieder passieren sie Menschen, die große Schilder in die Luft halten. »Die werden immer verrückter. Sollen sie doch heute einfach ihren Wahlschein ausfüllen und friedlich bleiben", seufzt Andreas. Aber es ist vielleicht eben doch nicht nur eine weitere Wahl. Dafür ist die Lage viel zu angespannt. Die letzten Jahre waren von immer neuen Krisen geprägt und haben viele Arbeitsplätze gekostet. In der Gesellschaft hat sich ein Klima der Angst und Unsicherheit ausgebreitet, mit dem alle unterschiedlich umgehen. Tatsächlich hat die neu gegründete Bewegung »Deutschland Zuerst« gute Chancen auf einen Wahlsieg.

Andreas und Irma sind besonders unruhig, schließlich haben die DZ'ler auch die Pensionen für beamtete Lehrer aufs Korn genommen, und da geht es auch für sie ans Eingemachte. Dabei dachten sie noch, dass die Menschen aus dem unglaublichen Chaos nach der Anti-Euro-Volksabstimmung vor zwei Jahren gelernt hätten. Aber da hatten sie sich wohl getäuscht. Die meisten machten die Regierung dafür verantwortlich, und nicht die DZ, die damals mit dem Slogan auftrat: »Kommt die D-Mark, siegen wir. Kommt sie nicht, kandidieren wir.«

Sanft legt Irma ihre Hand auf seine. »Das wird schon werden, mein Lieber« flüstert sie ihm zu, ohne dabei den schwäbelnden Taxifahrer zu unterbrechen, der von seinem früheren Job in der Automobilbranche erzählt. »Ihr Lehrer«, hören sie ihn rufen, »ihr seid doch Fucking Rich«. Hier haben die DZ-Parolen also gefruchtet, denkt Andreas und ist froh, als sie endlich die Einfahrt zum Gymnasium erreichen.

Auf die alljährliche Abschlussfeier, zu der Irma und Andreas noch immer eingeladen werden, freuen sie sich, denn so ganz viele Kontakte zu Nachbarn oder Freunden sind ihnen nach den Pandemiejahren und dem Wandel in ihrem Viertel nicht geblieben.

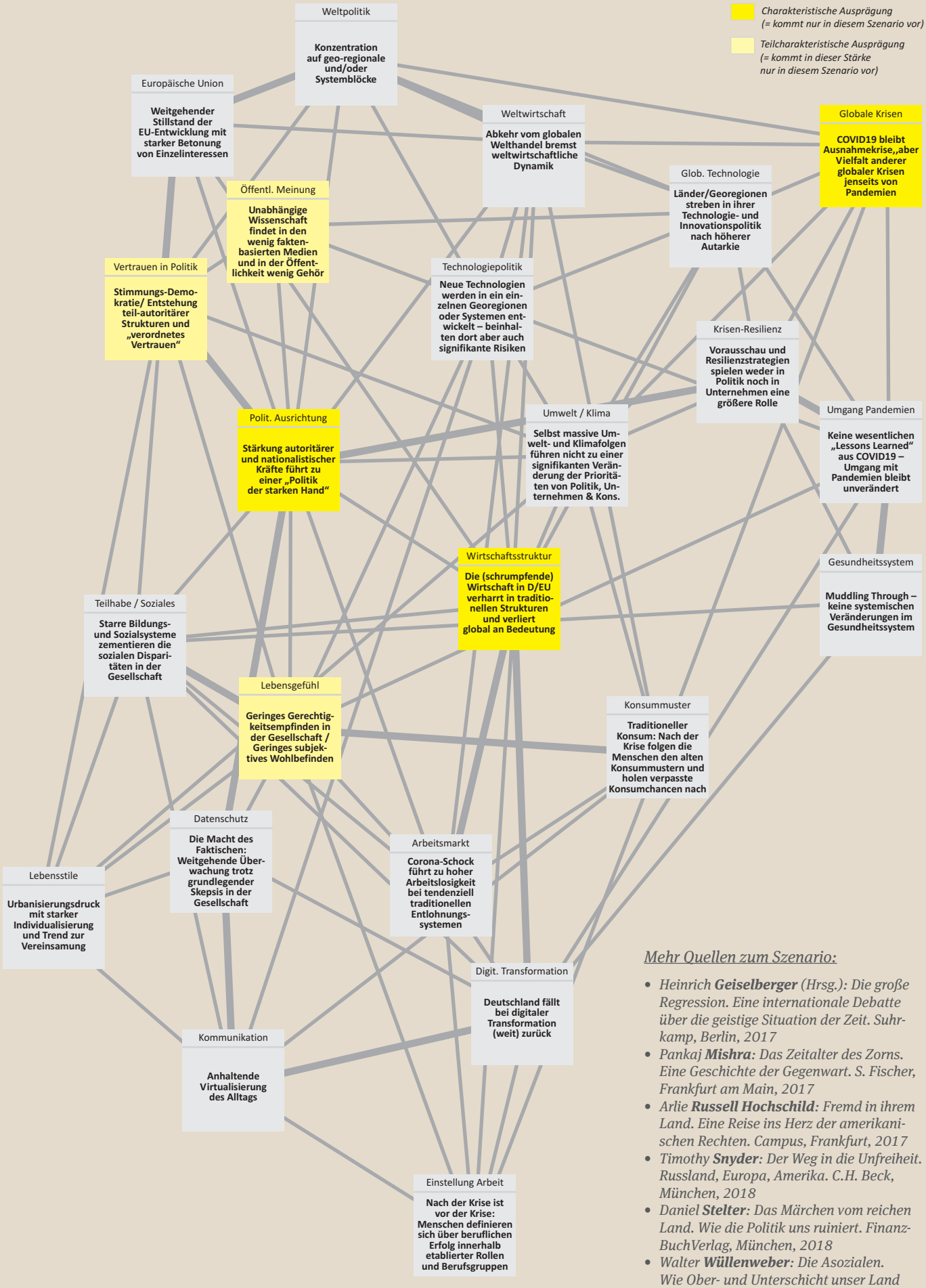
Sie gehen erwartungsvoll über den Schulhof, als eine laute Stimme ruft: »Hey, Andreas, na wie geht es dir?« Als sie sich umdrehen, erkennen sie Thomas. Eine kurze Begrüßung, dann sprudelt es aus dem kleinen Mittfünfziger heraus: »Na Alter, heute zeigen wir es diesen Politiknasen aber mal richtig und wählen sie ab, was?! Deutschland Zuerst!« Thomas reckt im Spaß die rechte Hand nach oben und Andreas zuckt unwillkürlich zusammen.

Er kann es immer noch nicht fassen, dass sein bester Freund seit Kindertagen sich so gewandelt hat. Früher war er ein richtig hohes Tier in der Chemieindustrie, aber das Unternehmen gehört jetzt zu einem indischen Konglomerat, und Thomas wurde mit einer für die heutige Zeit noch ganz passablen Abfindung verabschiedet.

Seit fünf Jahren schlägt er sich nun mit verschiedenen Projektarbeiten herum, aber wirklich angekommen in der neuen Arbeitswelt ist er nicht: Ein Auftrag aus Djakarta, eine Rüge aus Nanjing – und alles lieber gestern als heute. Wo war nur die Zeit des guten alten Exportweltmeisters geblieben?

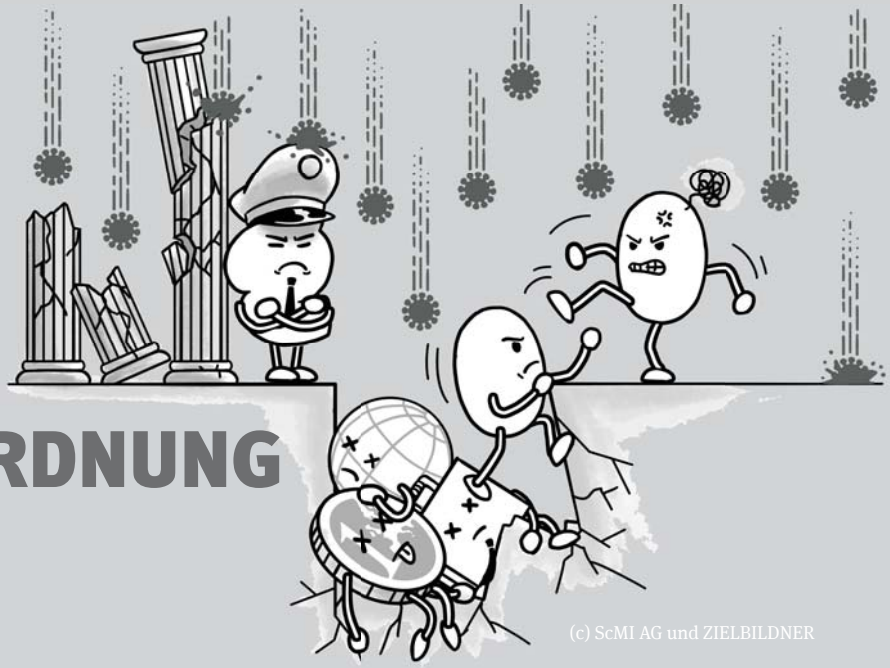
Und dass seine Frau vor drei Jahren an den Spätfolgen ihrer Corona-Erkrankung gestorben ist, hat er einfach nicht überwunden, vielmehr gibt er dem Krisenmanagement der Regierung die Schuld daran, wie überhaupt an seiner Situation und der des ganzen Landes. Andreas fühlt zwar mit seinem alten Freund, aber wirklich verstehen kann er ihn nicht mehr.

Für einen Moment denkt Andreas darüber nach, ob sie Thomas einmal wieder zum Grillen einladen sollten, aber er kann dessen Litanei und diese geschichtsvergessenen Ansichten einfach nicht mehr ertragen. Dann lieber eine Bratwurst allein mit Irmchen, oder besser eine selbstgemachte Dönertasche – und die wäre ja ohnehin nichts für Thomas.



Mehr Quellen zum Szenario:

- *Heinrich **Geiselberger** (Hrsg.): Die große Regression. Eine internationale Debatte über die geistige Situation der Zeit. Suhrkamp, Berlin, 2017*
- *Pankaj **Mishra**: Das Zeitalter des Zorns. Eine Geschichte der Gegenwart. S. Fischer, Frankfurt am Main, 2017*
- *Arlie **Russell Hochschild**: Fremd in ihrem Land. Eine Reise ins Herz der amerikanischen Rechten. Campus, Frankfurt, 2017*
- *Timothy **Snyder**: Der Weg in die Unfreiheit. Russland, Europa, Amerika. C.H. Beck, München, 2018*
- *Daniel **Stelter**: Das Märchen vom reichen Land. Wie die Politik uns ruiniert. FinanzBuchVerlag, München, 2018*
- *Walter **Wüllenweber**: Die Asozialen. Wie Ober- und Unterschicht unser Land ruinieren – und wer davon profitiert. DVA, München, 2012*



Szenario 8

ZERFALL DER ORDNUNG

Kontrollverlust und Entsolidarisierung

COVID19 hat weltweit eine ungeahnte Abwärtsspirale in Gang gebracht. Bereits mit der ersten schweren und langanhaltenden Rezession waren ein sprunghafter Anstieg der Arbeitslosigkeit und vielfältige gesellschaftliche Konflikte verbunden. Gleichzeitig haben die Nationalstaaten ihre Heimatmärkte immer stärker abgeschottet, was die Weltwirtschaftskrise verschärft und das globale Vertrauen untergraben hat. Weltpolitisch sind autoritäre und nationalistische Kräfte auf dem Vormarsch. In der Folge kommt es zu einer Destabilisierung des globalen Finanzsystems mit zahlreichen Staatsbankrotten und unvermeidbare Schuldenschnitten. Selbst die EU ist von starker Desintegration geprägt. Vor den immer offensichtlicheren Umwelt- und Klimafolgen verschließen die Verantwortlichen ihre Augen. Die um ihre Exportmärkte gebrachte deutsche Wirtschaft gerät ebenfalls in den Abwärtssog, so dass viele geschwächte Unternehmen von globalen Wettbewerbern übernommen werden. Selbst im vormals stabilen Deutschland bestimmen zunehmend teil-autoritäre Kräfte das politische Geschehen, was die Umsetzung von Resilienzstrategien und Reformen im Bildungs-, Sozial- oder Gesundheitssystem verhindert. Bei den Menschen führen Ungewissheit und offensichtlicher Kontrollverlust zu einem Rückzug in ihre engen, privaten Räume und bequemen „Wissensblasen“. Der soziale Zusammenhalt und die gemeinsame Identität gehen verloren. Jeder kämpft im Alltag um seine Privilegien (oder die seines Clans), wobei immer mehr Menschen in dieser enthemmten Ellenbogen-Gesellschaft zurückbleiben und ihren Konsum einschränken müssen, was die Abwärtsspirale in Gang hält.

Covid19 machte des Weg frei für ein Zeitalter der Instabilität

Die globale Krise, die durch die COVID19-Pandemie ausgelöst wurde, hat beängstigende Ausmaße angenommen. Angestoßen durch die weltweite Angst vor der Krankheit und ihren Folgen hatten in den frühen 2020er-Jahren nahezu alle Länder nicht nur mit erheblichen Einschränkungen des öffentlichen Lebens, sondern auch mit teilweise rigoroser Abschottung reagiert. Auch wenn viele dieser Autarkiebemühungen vor allem symbolischer Natur waren und den verunsicherten Menschen Stabilität und Stärke suggerieren sollten, so kam damit eine Dynamik in Gang, die – gemeinsam mit den immer neuen Pandemiewellen – den Globalisierungsprozess nicht nur ausgebremst, sondern massiv umgekehrt hat. Der fehlende Austausch führt zu einer deutlichen Verlangsamung der Weltwirtschaft – und in vielen Regionen auch zu einer langanhaltenden Rezession.

Viele Nationen sind im Kampf um Wohlstand und Gesundheit weitgehend auf sich selbst fokussiert und versuchen, die globale Verflechtung ihrer Wirtschaft zurückzufahren: Ein chinesischer Industriestandard, ein russischer Impfstoff, ein türkisches Raumfahrtprogramm – multilaterale Kooperationen sind in weite Ferne gerückt. Darüber hinaus hat das Erstarken eines politischen Ka-

pitalismus chinesischer Prägung nicht nur zur weiteren Verbreitung autoritärer und nationalistischer Strukturen geführt, sondern auch die illiberalen und populistischen Strömungen im Westen befördert. Die ohnehin fragile Europäische Union ist diesem Ansturm von Nationalismus und offen zur Schau gestellten Eigeninteressen nicht gewachsen und befindet sich in einem Prozess der Disintegration. Immer deutlicher stehen selbst der gemeinsame Binnenmarkt und das Eurosystem zur Disposition, was die Rolle Europas in der Welt weiter schwächt.
Mit dem massiven Protektionismus und dem Einbruch des globalen Welthandels hat auch das Vertrauen der Nationen untereinander Schaden genommen. Multilaterale Organisationen wie die Vereinten Nationen sind kaum noch handlungsfähig – selbst die Weltgesundheitsorganisation spielt bei der Bekämpfung der immer wieder aufflammenden Epidemien so gut wie keine Rolle. Dafür haben die Anzahl und die Intensität globaler Konflikte massiv zugenommen, ausgelöst vor allem durch die konträren wirtschaftlichen Interessen und die zunehmenden Auswirkungen des Klimawandels, dessen Bekämpfung auf der Tagesordnung ebenso nach hinten gerückt ist wie die Themen Welternährung und globale Gerechtigkeit.

Die deutsche Wirtschaft verliert im protektionistischen Wettbewerb an Boden – innovative Unternehmen werden übernommen

Auch in ihrer Technologie- und Innovationspolitik streben die Nationalstaaten nach höherer Autarkie und setzen auf zunehmende Regulierung, auch der Wissenschaft, und direkte öffentliche Aktivitäten – allerdings bei den mittlerweile geringeren finanziellen Spielräumen. In der Folge kommt es zu einer Verlangsamung der technologischen Entwicklung und nochmals geringeren Wachstumsimpulsen für die Volkswirtschaften rund um den Globus.
Die bereits vor der Pandemie existenten Schwächen der deutschen Wirtschaft – vor allem der Demografiebedingte Produktivitätsrückgang, das lange Festhalten an tradierten Geschäftsmodellen und deutscher Ingenieurskunst sowie der verhaltene Umgang mit den digitalen Möglichkeiten – sind in der Nach-Corona-Rezession umso härter zu Tage getreten. Hatten sich viele Unternehmen während der Krise noch stark auf öffentliche Hilfen verlassen, so finden sie sich mit dem Ausbleiben weiterer Unterstützung jetzt in einem existenziellen Wettbewerb wieder. Selbst große Konzerne, vor allem aber innovative Mittelständler, geraten ins Visier finanzstarker globaler Wettbewerber und werden übernommen. Nicht selten ist es so, als würde Deutschland sein Tafelsilber abgeben, um sich kurzfristig über Wasser zu halten.
Besonders augenfällig ist diese Entwicklung in den volatilen und miteinander verschmelzenden ehemaligen Kernbranchen wie Automobil oder Maschinenbau. Insbesondere hier geht nicht nur die globale Wettbewerbsfähigkeit zurück, sondern bricht auch die internationale Nachfrage ein, da machtvolle Player wie China, Indien oder die USA ihre eigenen Industriestandards durchzusetzen suchen und immer weniger auf deutsches Know-how angewiesen waren.

Deutschlands demokratische Ordnung und rechtsstaatliche Stabilität gerät in Gefahr

Der wirtschaftliche Absturz Deutschlands lässt den gesellschaftlichen Zusammenhalt erodieren. Immer weitere Teile der Bevölkerung verzeichnen massive Wohlstandsverluste. Neben der nach der Pandemie wieder stark gewachsenden prekären Serviceklasse ist nun auch die Mittelklasse in den Abwärtssog geraten. Dazu trägt bei, dass mit der fortschreitenden Digitalisierung immer mehr klassische White-Collar-Jobs verschwinden, beispielsweise bei Banken und Versicherungen oder im Mittelbau vieler Unternehmen. Arbeitslosigkeit wird wieder zu einem zentralen Problem – und zum Nährboden für politische Instabilität.
Vermittelte die Politik in Deutschland während der Pandemie noch ein Gefühl von Sicherheit und Handlungsfähigkeit, so war dies bereits in den frühen 2020er-Jahren ins Gegenteil umgeschlagen. Mit dem Absturz der exportorientierten Wirtschaft schwanden nicht nur die finanziellen Spielräume, sondern auch die Bereitschaft, sich den neuen Herausforderungen grundlegend zu stellen. Stattdessen agierten die traditionellen Parteien zunehmend planloser und ließen sich von den an kurzfristigen Quoten interessierten Medien in immer abenteuerlichere Diskurse verstricken.
In der Folge kamen die radikaleren Ränder des politischen Spektrums auf den Plan und verkündeten laut-

8

SZENARIO STECKBRIEF

- Rezession und Arbeitslosigkeit haben zu vielfältigen gesellschaftlichen Konflikten geführt
- Nationalstaaten schotten Heimatmärkte immer stärker ab
- Autoritäre und nationalistische Kräfte auf dem Vormarsch: Destabilisierung des globalen Finanzsystems
- Starke Desintegration in der EU. Selbst in Deutschland bestimmen zunehmend teilautoritäre Kräfte die Politik
- Ungewissheit und offensichtlicher Kontrollverlust führen zu Rückzug in private Räume und bequeme „Wissensblasen"
- Verlust sozialen Zusammenhalts und gemeinsamer Identität
- Immer mehr Menschen bleiben in der enthemmten Ellenbogen-Gesellschaft zurück und müssen ihren Konsum einschränken

stark, Lösungen zu kennen und hart durchgreifen zu wollen, um die Ordnung wieder herzustellen. Die politische Mitte versuchte zwar, zu beschwichtigen, agierte aber mutlos und verzichtete auf die dringend erforderlichen Reformen der Bildung-, Gesundheits- und Sozialsysteme. Eine Lösung aus dem Dilemma ist bis heute nicht in Sicht, so dass sogar in Deutschland die demokratische Ordnung und rechtsstaatliche Stabilität in Gefahr gerät.

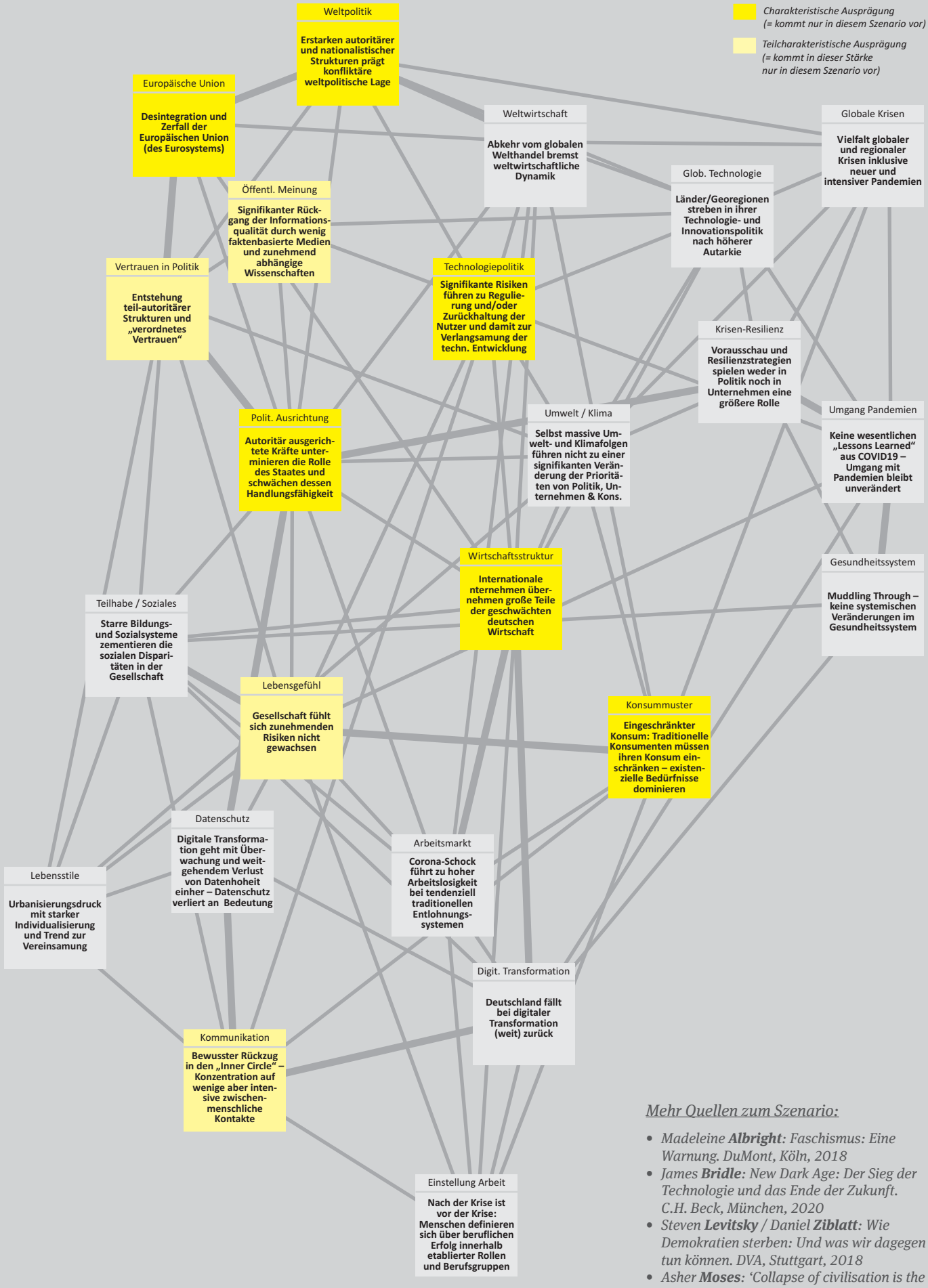
Aus verzweifelter und ausweglosser individueller Lage entsteht eine Ellenbogen-Gesellschaft

In der Gesellschaft führen die allgegenwärtige Ungewissheit, die Angst vor den Risiken in Technik und Wirtschaft sowie der offensichtliche Kontrollverlust von Politik und Unternehmen zu einem Rückzug ins Private. Reflexhaft versuchen die Menschen, ihre eigenen Privilegien zu verteidigen und den sozialen Absturz zu verhindern. Dazu richten sie sich in ihren engen Umfeldern, ihrer »Heimat« und nicht zuletzt in den bequemen »Wissensblasen« der eigenen Wertegemeinschaft ein. Nur hier kann man ein letztes Stück Sicherheit und Geborgenheit spüren – und nimmt achselzuckend zur Kenntnis, wenn die Rettung der eigenen Existenz auf Kosten der Mitmenschen geht.

Angefacht wird der Rückzug ins Private von den immer wieder aufflammenden Pandemien. Da Politik und Unternehmen keine resilienten Strategien entwickelt haben, müssen die Menschen immer wieder mit Lockdowns und Einschränkungen umgehen. Auch die zunehmend unterfinanzierten Gesundheitssysteme können nur versuchen, sich immer wieder neu durchzuwursteln.
Die Zivilgesellschaft ist von Entsolidarisierung geprägt; mit ihren vormals sicheren Einkommen haben viele Menschen auch ihren sozialen Halt und den Sinn für die Gemeinschaft verloren. Stattdessen löst sich die Gesellschaft in kleine, einander stützende Subsysteme auf. Es kommt zu einem Gegeneinander von Regionen und Städten, von gesellschaftlichen Gruppen und Strömungen. Wer sich nicht einer starken Interessengemeinschaft zuwendet, läuft Gefahr, nicht mehr wahrgenommen zu werden, so wie viele, die vereinsamen oder in eine existenzgefährdende Lage geraten. Bei immer mehr Menschen spielen Luxus und Status schon längst keine Rolle mehr; sie müssen sich in dieser enthemmten Ellenbogen-Gesellschaft auf das tagtägliche Überleben konzentrieren und ihren Konsum einschränken, was die Abwärtsspirale in Wirtschaft und Politik in Gang hält.

Dunkle Zeiten

»Ey, jetzt seid doch mal leise!«, zischt Mirko. Peter und Felix reagieren nicht, mit leisen Stimmen tauschen sie sich weiter über angeblich geplante Anschläge auf das Regierungsviertel aus. »Klar hab ich das gehört, ein Freund von mir hat den Channel gekapert und...«
»Ruhe jetzt!«, schaltet sich Kim mit fester Stimme ein. Sofort ist es ruhig. Niemand hat Lust auf Ärger mit Kim, auch wenn sie mit ihren gerade mal 1,50 m nicht sehr furchteinflößend wirkt. Aber sie war so oft infiziert ohne zu sterben, dass sie als so gut wie unsterblich gilt.
»Ich sag euch jetzt, wie das abläuft und ihr hört besser zu, wenn ihr von der Knete was sehen wollt«, fährt Kim ungerührt fort. »Unser Mirko hier war noch vor vier Jahren Entwicklungsleiter in diesem Schuppen, und zwar bis die Pforten für immer geschlossen wurden. Heißt, er hat die Schlüssel. Haben sie im ganzen Wirrwarr vergessen ihm abzunehmen.«
Ein hämisches Grinsen ziert die Gesichter der Gruppe. Aber das sieht man natürlich nicht, dann sie alle tragen schwarze Masken mit dicken Luftfiltern. »Mirko geht vor und zwar direkt in die Halle hier hinter uns. Da sind früher die Autos zusammengesetzt worden. Von den Fertigungsrobotern holen wir uns die Steuerelemente. Da drin ist Kupfer und auch'n bisschen Silber. Und viel wichtiger: Akkus. Funktionierende Akkus. Bestenfalls. Pro Person gibt es einen Roboter, naja, heißt, wir haben genau die passende Anzahl an Leuten mitgenommen. Sobald jeder das Steuerelement hat, heißt es nichts wie weg. Und dann Klappe halten, bevor euch wer für den Schrott an die Gurgel geht!«
Peter kann sich ein kleines Juchzen nicht verkneifen. Als die Pandemie losging, also vor zehn Jahren, hat er noch als Sozialpädagoge gearbeitet. Was für ein Schrott, so etwas wie Sozialarbeit gibt es schon lange nicht mehr, und Arbeit für ihn und seine damaligen Kollegen erst recht nicht. Erst war da die erste Welle von diesem Drecksvirus, dann die zweite, dann die dritte und irgendwann in diesem Wellenmeer ist das Wirtschaftssystem einfach zusammengebrochen. Und damit kollabierten auch das fragile Bankensystem und der ganze Sozialstaat. Da half auch das schnell nachgeschossene Helikoptergeld nichts mehr. Sofort brach Panik aus und von dieser ach so schönen heilen Welt war nichts mehr übrig. Wenn es hart auf hart kommt, denkt eben jeder nur noch an sich selbst. Verhängte Ausgangssperren wurden nicht eingehalten, Geldautomaten geplündert und schließlich auch Geschäfte und Häuser. Offiziell waren das nur kurze Unruhen, aber das stimmt nicht. Die Welt hat sich geteilt: es gibt die, die in einem »Neuen Normal« leben, und dann gibt es noch die Unterwelt derer, die einfach abgehängt wurden. Keine Arbeit, verwahrloste Wohnung, keine Perspektive. Man schaut halt, wo man bleibt. Wenn man die weiterhin grassierenden Virusmutationen überlebt.
Aber Peter weiß, dass der heutige Abend ihm wenigstens für die nächsten Monate warme Mahlzeiten und vielleicht sogar eine neue Atemmaske finanzieren kann. Echt gut, dass Kim früher eine seiner Schützlinge in der Jugendeinrichtung war und sie ihn immer wieder zu Aktionen wie diesen mitnimmt. Die Zeiten haben sich echt geändert, denkt Peter grimmig. Als Mirko die Tür aufschließt, folgt er ihm ohne zu zögern.
In der dunklen Halle nestelt Peter einen kurzen Moment an seinem LED-Leuchter rum. Deutlich spürt er, dass mit seinen Fingern etwas nicht stimmt, Arthrose oder Rheuma muss das sein, aber natürlich ist er nicht krankenversichert, und ein Arztbesuch ist somit absolut utopisch.
Peter weiß, dass seine Exfrau als Mitglied der Partei »Denk Anders« in den Niederlanden gerade Karriere macht und dort intensiv am Austritt aus der EU mitgewirkt hat. Sie führt ein ganz anderes Leben als er, und wieder einmal ertappt Peter sich bei dem Gedanken, ob er sie nicht irgendwie um Hilfe bitten sollte. Verdrießlich schüttelt er den Kopf. So schlecht kann es ihm überhaupt gar nicht gehen.

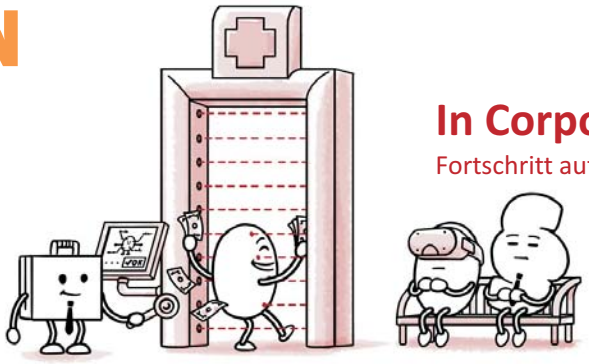


Mehr Quellen zum Szenario:

- *Madeleine **Albright**: Faschismus: Eine Warnung. DuMont, Köln, 2018*
- *James **Bridle**: New Dark Age: Der Sieg der Technologie und das Ende der Zukunft. C.H. Beck, München, 2020*
- *Steven **Levitsky** / Daniel **Ziblatt**: Wie Demokratien sterben: Und was wir dagegen tun können. DVA, Stuttgart, 2018*
- *Asher **Moses**: ‘Collapse of civilisation is the most likely outcome’: top climate scientists. www.voiceofaction.com, 05.06.2020*

SZENARIO-PLAN

Um die möglichen Wege in eine Post-Corona-Zukunft zu verstehen, kann man sich hier entlang der einzelnen Szenario-Routen bewegen und wird jeweils die spezifischen Elemente der einzelnen Zukunftsbilder erfahren.



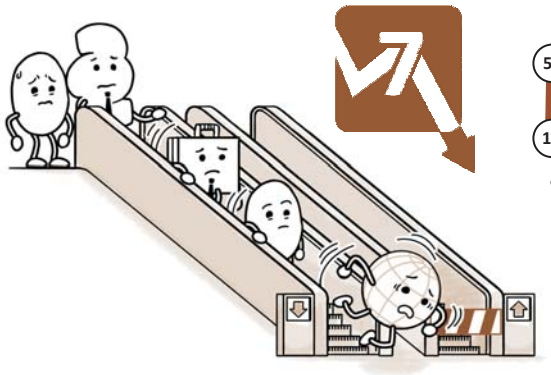
In Corporate Hands

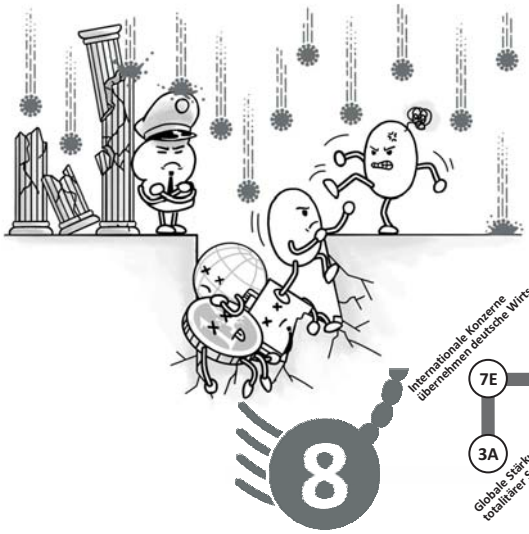
Fortschritt auf Kosten von Teilhabe

6

Die kontinuierliche Krise

Nährboden für autoritäre Ideen

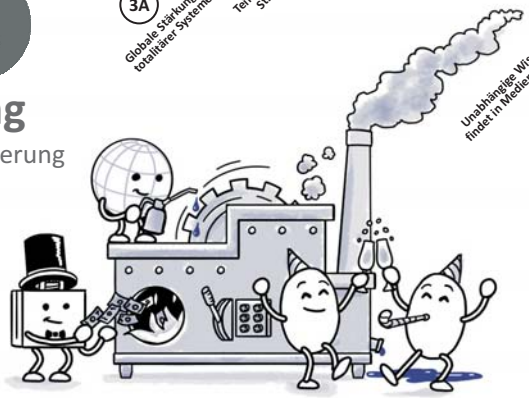




8

Zerfall der Ordnung

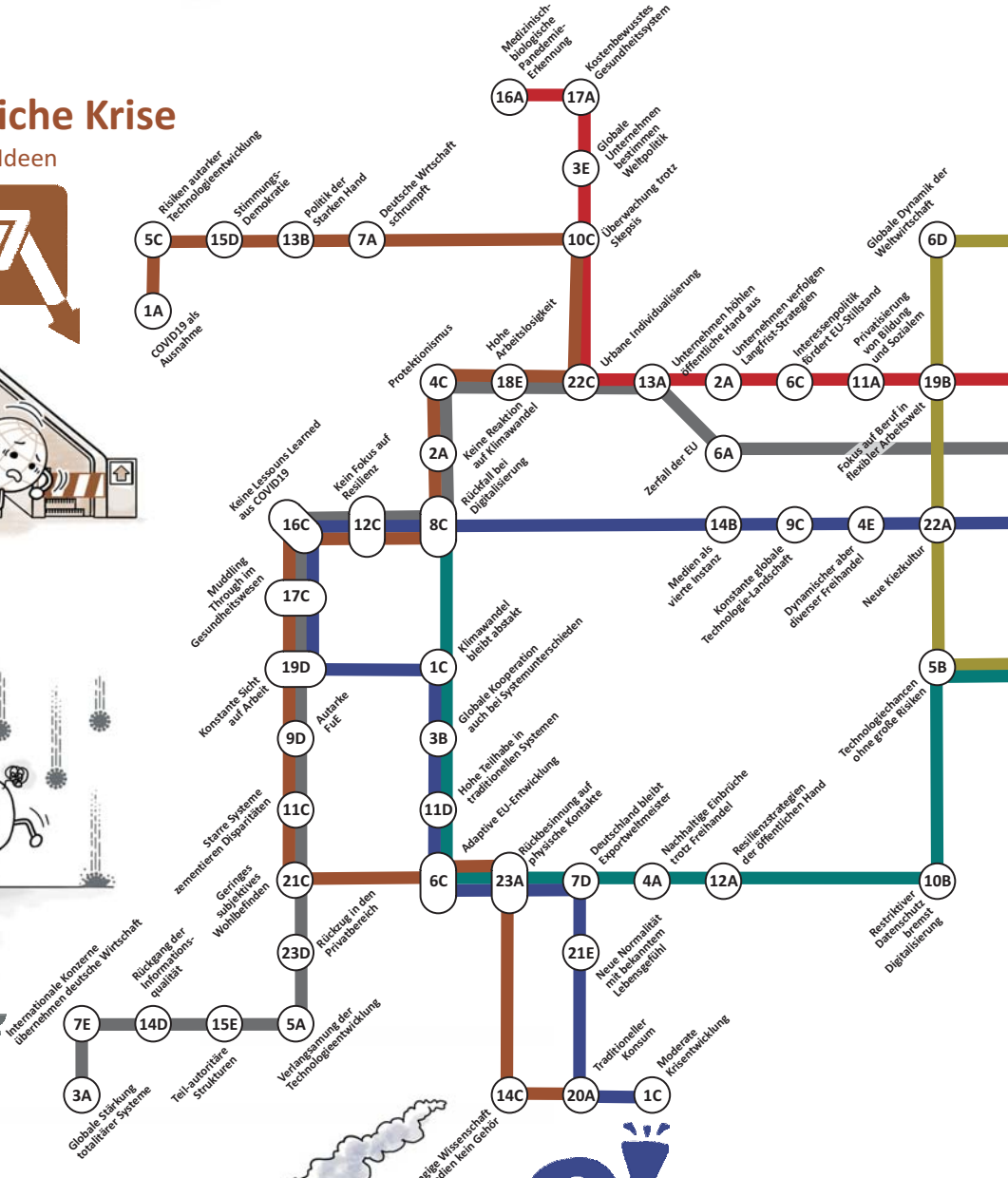
Kontrollverlust und Entsolidarisierung



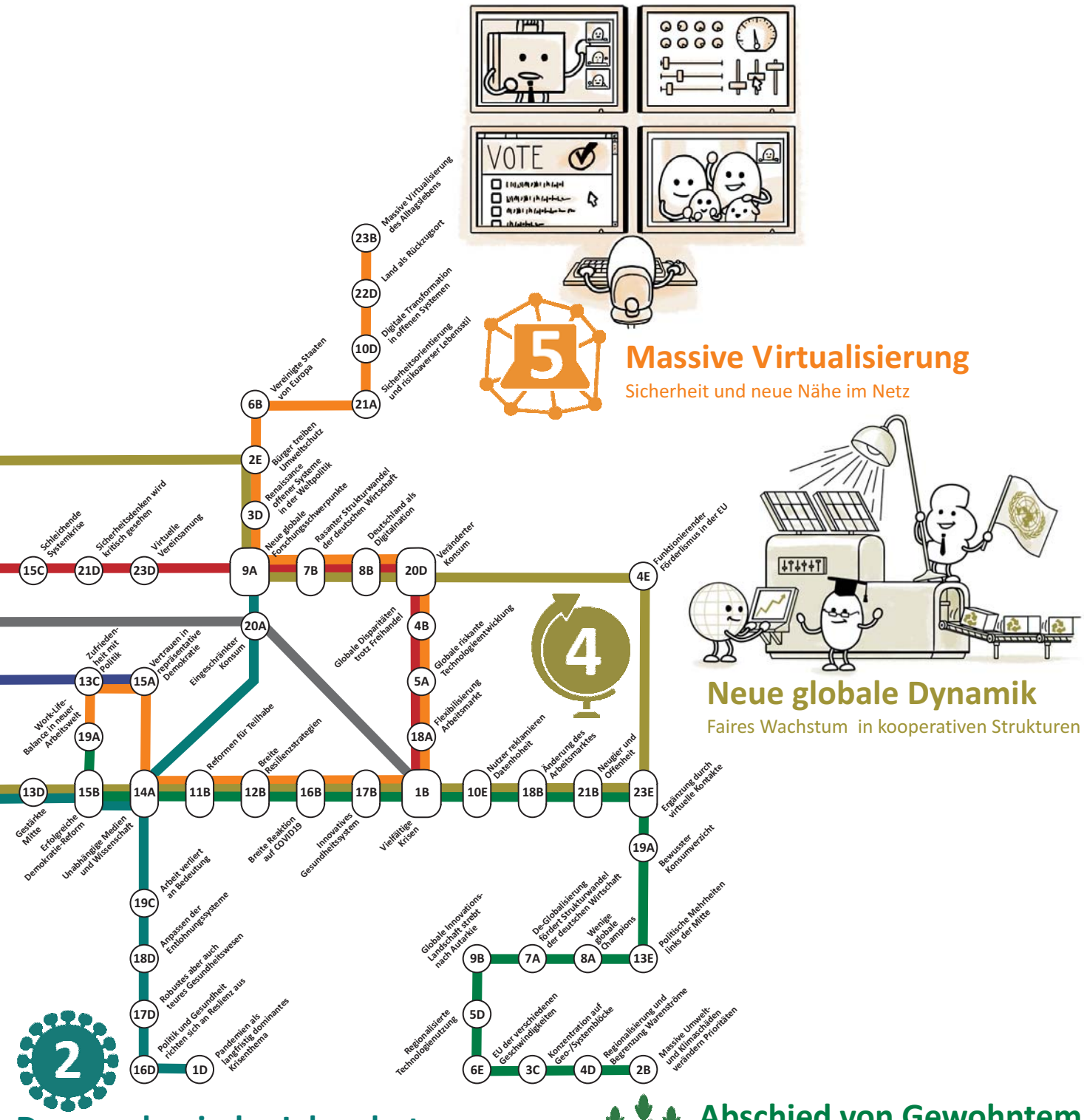
1

Die goldenen Zwanziger

Die-alte Normalität ist zurück



Szenario-Grafiken: (c) ScMI AG und ZIELBILDNER


VOTE
5
Massive Virtualisierung
Sicherheit und neue Nähe im Netz
4
Neue globale Dynamik
Faires Wachstum in kooperativen Strukturen
2
Das pandemische Jahrzehnt
Resilienz als neues Leitmotiv
3
Abschied von Gewohntem
De-Globalisierung und Konsumverzicht
23B Massive Virtualisierung des Alltagslebens
22D Land als Rückzugsort
10D Digitale Transformation in offenen Systemen
21A Sicherheitsorientierung und risikoaverser Lebensstil
6B Vereinigte Staaten von Europa
2E Bürger treiben Umweltschutz
3D Renaissance offener Systeme in der Weltpolitik
15C Schleichende Systemkrise
21D Sicherheitsdenken wird kritisch gesehen
23D Virtuelle Vereinsamung
9A Neue globale Forschungsschwerpunkte
7B Rasanter Strukturwandel der deutschen Wirtschaft
8B Deutschland als Digitalnation
20D Veränderter Konsum
4E Funktionierender Förderlismus in der EU
20A
4B Globale Disparitäten trotz Freihandel
5A Globale riskante Technologieentwicklung
18A Flexibilisierung Arbeitsmarkt
13C Zufriedenheit mit Politik
15A Vertrauen in repräsentative Demokratie
Eingeschränkter Konsum
19A Work-Life-Balance in neuer Arbeitswelt
13D Gestärkte Mitte
15B Erfolgreiche Demokratie-Reform
14A Unabhängige Medien und Wissenschaft
Reformen für Teilhabe
11B
12B Breite Resilienzstrategien
16B Breite Reaktion auf COVID19
17B Innovatives Gesundheitssystem
1B Vielfältige Krisen
10E Nutzer reklamieren Datenhoheit
18B Änderung des Arbeitsmarktes
21B Neugier und Offenheit
23E Ergänzung durch virtuelle Kontakte
19A Bewusster Konsumverzicht
19C Arbeit verliert an Bedeutung
18D Anpassen der Entlohnungssysteme
17D Robustes aber auch teures Gesundheitswesen
16D Politik und Gesundheit richten sich an Resilienz aus
1D Pandemien als langfristig dominantes Krisenthema
Globale Innovations-Landschaft strebt nach Autarkie
9B
7A De-Globalisierung fördert Strukturwandel der deutschen Wirtschaft
8A Wenige globale Champions
13E Politische Mehrheiten links der Mitte
5D Regionalisierte Technologienutzung
6E EU der verschiedenen Geschwindigkeiten
3C Konzentration auf Geo/Systemblöcke
4D Regionalisierung und Begrenzung Warenströme
2B Massive Umwelt- und Klimaschäden verändern Prioritäten

DIE SZENARIO-BEWERTUNG

Die Post-Corona-Szenarien sind zunächst »Denkwerkzeuge«, denen keinerlei Wahrscheinlichkeiten zugeordnet sind. Sie sollen uns stimulieren, bisher wenig genutzte Denkpfade zu beschreiten. Und zwar nicht nur unmittelbar nach der Corona-Pandemie, sondern auch in den Jahren danach. Um nicht nur das Denken, sondern auch das anschließende Handeln zu unterstützen, stellen sich weitergehende Fragen: Wie viel Veränderung ist – von heute aus gesehen – mit einem Szenario verbunden? Welche Entwicklung erwarten wir für die Zukunft? Und gibt es Szenarien, deren Eintreten wir uns eher wünschen das von anderen? Diesen Fragen wird im Rahmen einer Szenario-Bewertung nachgegangen.

Begonnen haben wir die Szenario-Bewertung bereits während des Online-Szenarioprozessen, also im April/Mai 2020. Diese Bewertung erfolgte durch das Szenarioteam, dessen Mitglieder in einem umfangreichen Fragebogen alle drei Perspektiven bearbeitet haben – die Gegenwartssicht in der frühen Pandemiephase ebenso wie die erwartete und die gewünschte Zukunft. Außerdem wurden in diesem Bewertungszyklus weitere Einschätzungen zu den kurz- und mittelfristigen Pandemieverläufen abgefragt, so dass Kurz- und Langfrist-Perspektive verknüpft werden konnten.

Im Anschluss an die Veröffentlichung der Post-Corona-Szenarien im Mai 2020 durften wir die Ergebnisse in zahlreichen Vorträgen vorstellen und diskutieren. In vielen dieser Veranstaltungen – zunächst nur Online und später auch wieder in Präsenz – haben wir eine einfache, direkte Bewertung der Post-Corona-Szenarien vorgenommen. Diese Ergebnisse liefern zwar nur ein erstes Schlaglicht, haben uns aber auch aufgezeigt, welche Übereinstimmungen und auch Unterschiede es in der Bewertung der Szenarien geben kann.

Die dritte Phase der Szenario-Bewertung umfasste eine von Anfang August bis Ende November 2020 durchgeführte Online-Bewertung. Dabei wurden mit 60 Fragen alle Facetten der 23 Schlüsselfaktoren abgefragt, allerdings nur bezogen auf die erwartete Zukunft 2030. Diese Bewertungen ermöglichten demnach eine Neubewertung der ersten Erwartungen aus dem Frühjahr 2020.

Extreme Ungewissheit im Frühjahr 2020

Das in Abbildung 4 dargestellte Ergebnis der Szenario-Bewertung aus dem April/Mai 2020 zeigte zunächst, dass am Anfang der Pandmie die gegenwartsnahen Bilder vor allem in den Szenarien 1 (»Die Goldenen Zwanziger«), 7 (»Die kontinuierliche Krise«) und sogar 8 (»Zerfall der Ordnung«) gesehen wurde. Die offene Frage aus dem Frühjahr war demnach vor allem die nach den ökonomischen Folgen der COVID19-Pandemie.

Ein besonders prägnantes Ergebnis lieferte die Befragung für die erwartete Zukunft im Jahr 2030, denn hier zeigte sich, dass alle acht Szenarien einen signifikanten und letztlich sehr ähnlichen Erwartungswert aufwiesen. Eine solche Ungewissheit hinsichtlich der langfristigen Erwartung hatten wir in den vergangenen zwanzig Jahren unserer Szenariopraxis noch nie festgestellt.

Vier Zukunfsfragen im Transformationsprozess

Beim Zukunftswunsch waren sich alle Bewertenden weitgehend einig: Das Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«) stellte zu großen Teilen eine gewünschte Zukunft dar – flankiert von den Szenarien 3 (»Abschied von Gewohntem«) und 5 (»Massive Virtualisierung«). Insgesamt werden hier vier relevante Zukunftsfragen deutlich:

1) Wie schaffen wir die Überwindung des lediglich auf die alte Normalität zielenden Krisenmodus und erreichen eine Entwicklung in Richtung breiterer Innovation und signifikantem Strukturwandel? *[Szenario 4]*
2) Wie viel (globale) Dynamik bzw. wie viel (regionale) Entschleunigung sollten mit dem gewünschten Wandel einhergehen? Damit verbunden ist auch die Frage nach der zukünftigen Rolle ländlicher Räume. *[Szenario 3]*
3) Wie stark wollen wir Arbeit und Leben virtualisieren, und zu welchem Preis? *[Szenario 5]*
4) Wie können wir verhindern, dass Innovation und Strukturwandel zu einer Überkommerzialisierung und einer Unterminierung der öffentlichen Hand führen? *[Szenario 6]*

Zusammenfassend zeigte die Bewertung, dass im Frühjahr 2020 vor allem in traditionellen Szenarien gedacht wurde (Abbildung 2, links), während sich der Wunsch auf die innovativen Szenarien mit starkem Strukturwandel konzentriert (Abbildung 2, rechts). Bei der erwarteten Zukunft wurde die Ungewissheit bezüglich der strukturellen Veränderungen deutlich, denn hier hielten sich die Werte für den oberen Veränderungsbereich (51%) und den unteren Konstanzbereich (49%) in etwa die Waage.

Pandemieerwartung beeinflusst Langfrist-Sicht

Zusätzlich wollten wir gerne wissen, inwieweit die Langfrist-Sicht von der Einschätzung der aktuellen Pandemieentwicklung im Frühjahr 2020 abhing. Dazu wurden zunächst der kurzfristige Pandemieverlauf anhand von sechs weiteren Faktoren bewertet (Abbildung 5). Daraus ergab sich, dass die Leistungsfähigkeit des Gesundheitssystems und das Krisenmanagement der Politik in dieser Pandemiephase eher positiv gesehen wurde, während bei den wirtschaftlichen und geopolitischen Folgen eher kritische Einschätzungen vorlagen.

Entsprechend dieser Zusatzbewertung ließen sich die Bewerter in vier Gruppen einteilen: (1) die Optimisten, die von einem insgesamt weniger kritischen Pandemieverlauf ausgingen, (2) die Pessimisten, die in den meisten Bereichen mit kritischen Entwicklungen rechneten, (3) die abwägenden Befürworter der Corona-Politik, die von einem positiven Effekt des politischen Krisenmanage-

Abbildung 4: ***Szenario-Bewertung (April/Mai 2020)***

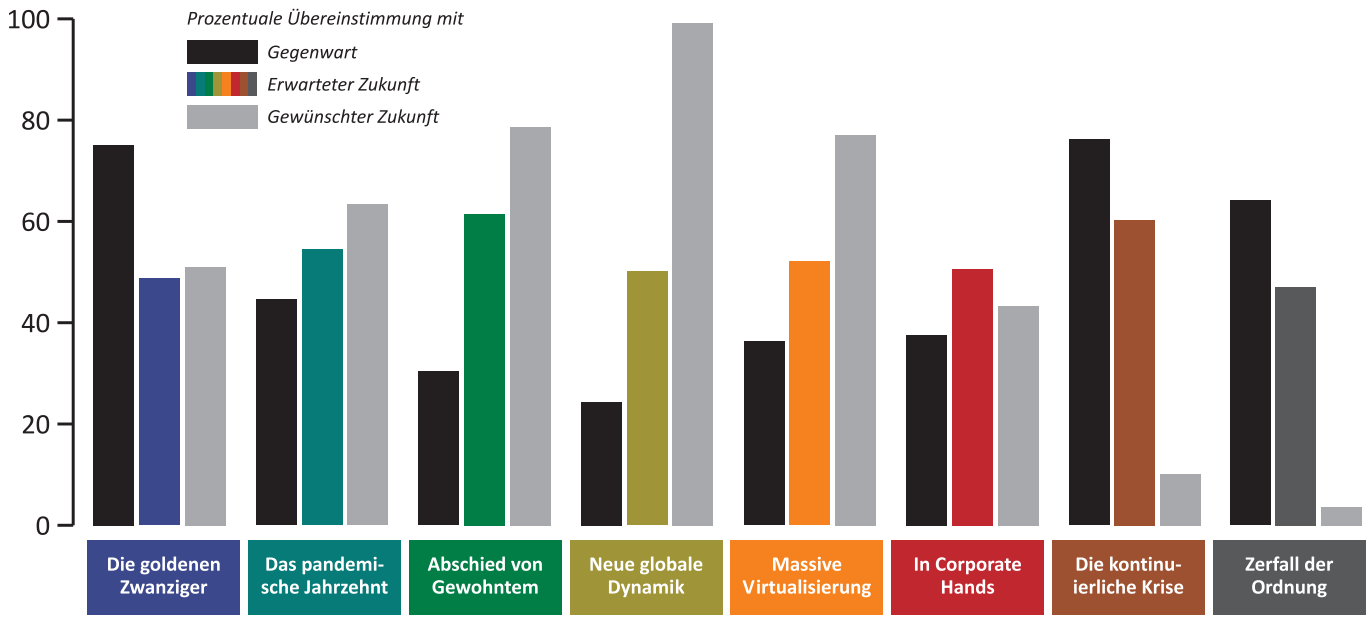
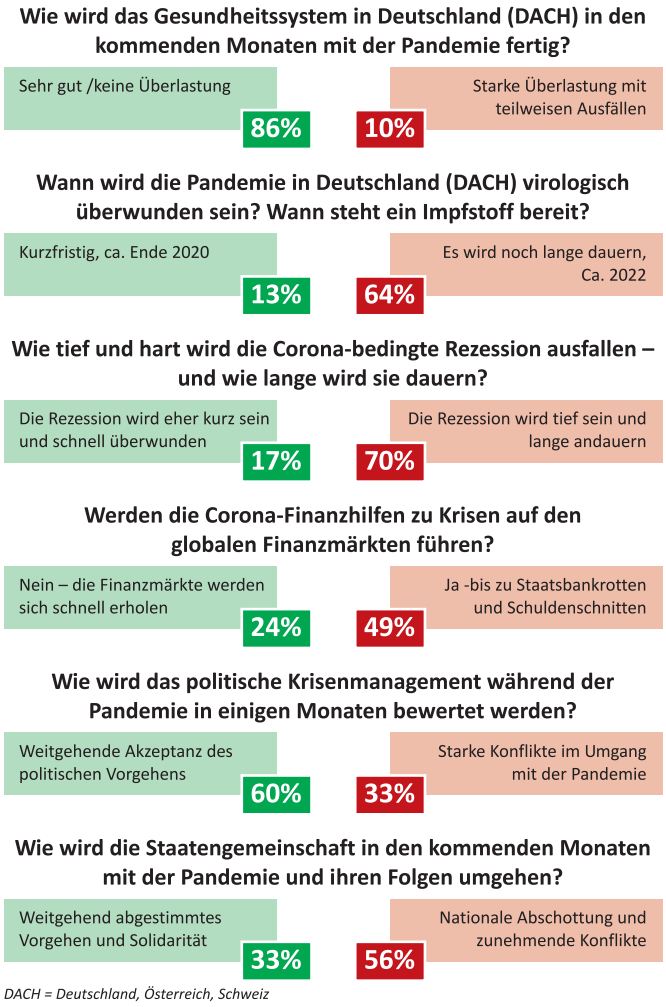


Abbildung 5: ***Bewertung des Pandemieverlaufs***



DACH = Deutschland, Österreich, Schweiz

ments ausgingen und (4) die Politikkritischen, die damit rechneten, dass sich aus den seinerzeitigen Maßnahmen starke gesellschaftliche Konflikte ergeben würden.

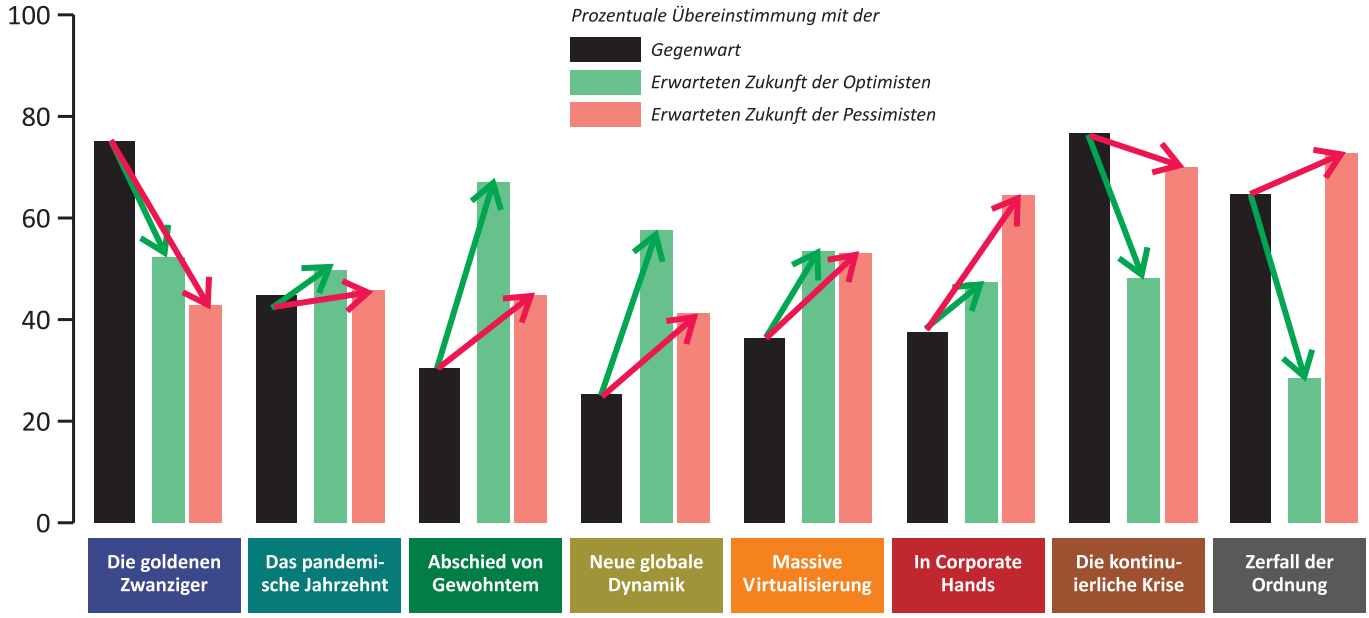
Während sich diese Gruppen bei der Gegenwartssicht und ihren Zukunftswünschen kaum unterschieden, zeigten sich bei der erwarteten Zukunft große Abweichungen: So rechneten die Optimisten damit, dass die als positiv bewerteten Szenarien 3, 4 und 5 eintreten werden (siehe Abbildung 6). Auch eine Rückkehr zur alten Normalität (Szenario 1) hielten die Optimisten für möglich. Die Pessimisten gingen demgegenüber vor allem von einer Fortsetzung (Szenario 7), wenn nicht sogar von einer Zuspitzung der aktuellen Krisenentwicklung (Szenario 8) aus. Auch die Zunahme von ökonomischer Macht und gesellschaftlicher Spaltung (Szenario 6) war aus Sicht der Pessimisten eine realistische Option.

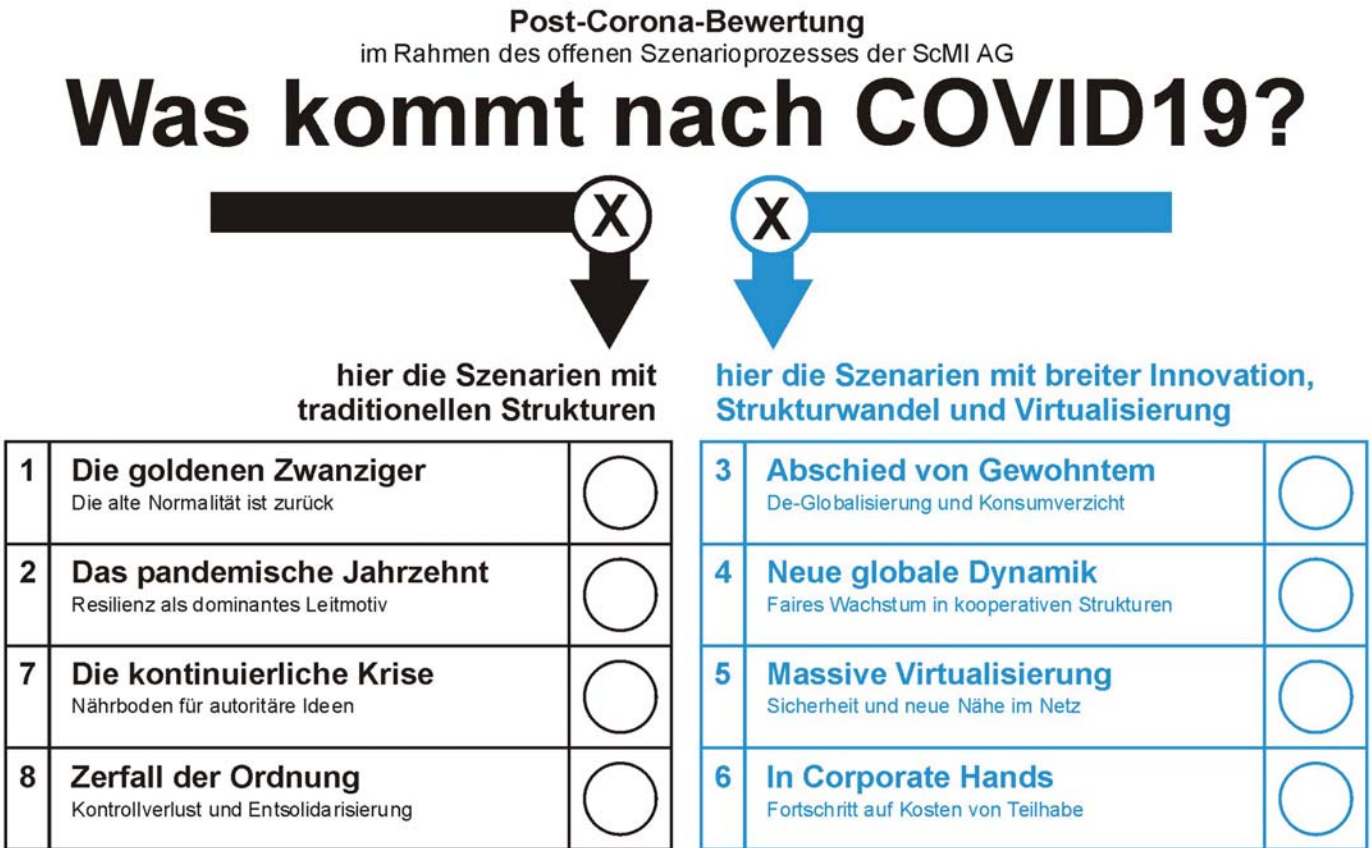
Dynamische Bewertungen im Jahr 2020

Zwischen Mai und November 2020 haben wir die Post-Corona-Szenarien in 23 Vorträgen vorgestellt und diskutiert. In einer Reihe von Veranstaltungen wurde mittels Zoom, Chat etc. eine Bewertung der Szenarien durchgeführt. Dabei zeigten sich teilweise abweichende, volatile und auch von der jeweiligen Veranstaltung abhängige Bewertungen. Zentrale Erkenntnisse waren hier:

- Die Ausgangssituation wurde kaum einmal so eindeutig im traditionellen Szenarioblock gesehen, wie es die Erstbefragung im April/Mai ergeben hatte. Gefühlt befand man sich also schnell bereits in einem Corona-bedingten Strukturwandel.
- Die erwartete Zukunft wurde weiterhin als sehr unsicher eingeschätzt, wobei sich hier je nach Veranstaltung erhebliche Unterschiede zeigten.
- Bei der gewünschten Zukunft wurde das Erstbewertungsbild weitgehend bestätigt.

Abbildung 6: ***Erwartete Zukunft bei Optimisten und Pessimisten (April/Mai 2020)***





Neubewertung der Szenarien

Zwischen Anfang August und Ende November 2020 haben wir in einer dritten Phase eine umfangreichere Szenario-Bewertung durchgeführt. Grundlage dafür war ein Online-Fragebogen, der aus insgesamt 60 Fragen zur erwarteten Zukunft im Jahr 2030 bestand. Diese Fragen deckten alle Facetten der 23 Schlüsselfaktoren ab und ermöglichten einen direkten Rückbezug auf die Zukunftsprojektionen – und damit auch eine detaillierte Bewertung der acht Post-Corona-Szenarien.

Beteiligt an dieser Szenario-Bewertung haben sich insgesamt 201 Personen, darunter auch die Bewertenden der ersten Phase aus unserem Post-Corona-Team. Außerdem haben wir verschiedene Bewerterkreise eingebunden, beispielsweise um stärker die Sichtweisen junger Menschen einzubeziehen. Außerdem haben wir den Fragebogen auf unserer Homepage bereitgestellt, wodurch insgesamt 43 weitere Bewertungen einfließen konnten.

Die Bewertenden ließen sich verschiedenen Gruppen zuordnen, von denen wir vier in die weitere Auswertung einbezogen haben (siehe Abbildung 7): Vertreter aus Unternehmen (mit 35% die größte Gruppe), junge Menschen (27%), Vertreter aus Beratung und Zukunftsforschung (21%) sowie Vertreter aus Bildung und Wissenschaft (8%). Weitere Gruppen wie öffentliche Verwaltung oder Zivilgesellschaft waren so klein, dass wir sie nicht gesondert ausgewertet haben – sie aber natürlich in die Gesamtbewertung eingeflossen sind.

Insgesamt wollen wir darauf hinweisen, dass dies keine repräsentative Umfrage ist – und auch nicht sein konnte und sollte. Unser Ziel war es, eine Einschätzung der vorliegenden Post-Corona-Szenarien zu bekommen, und zwar einerseits durch das bereits während der Szenarioentwicklung entstandene Expertengremium und

Abbildung 7: ***Vier Bewertergruppen***

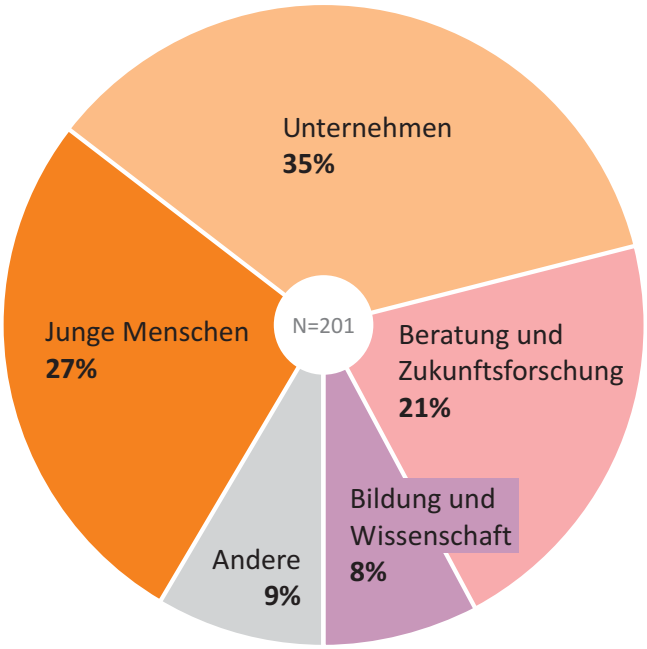
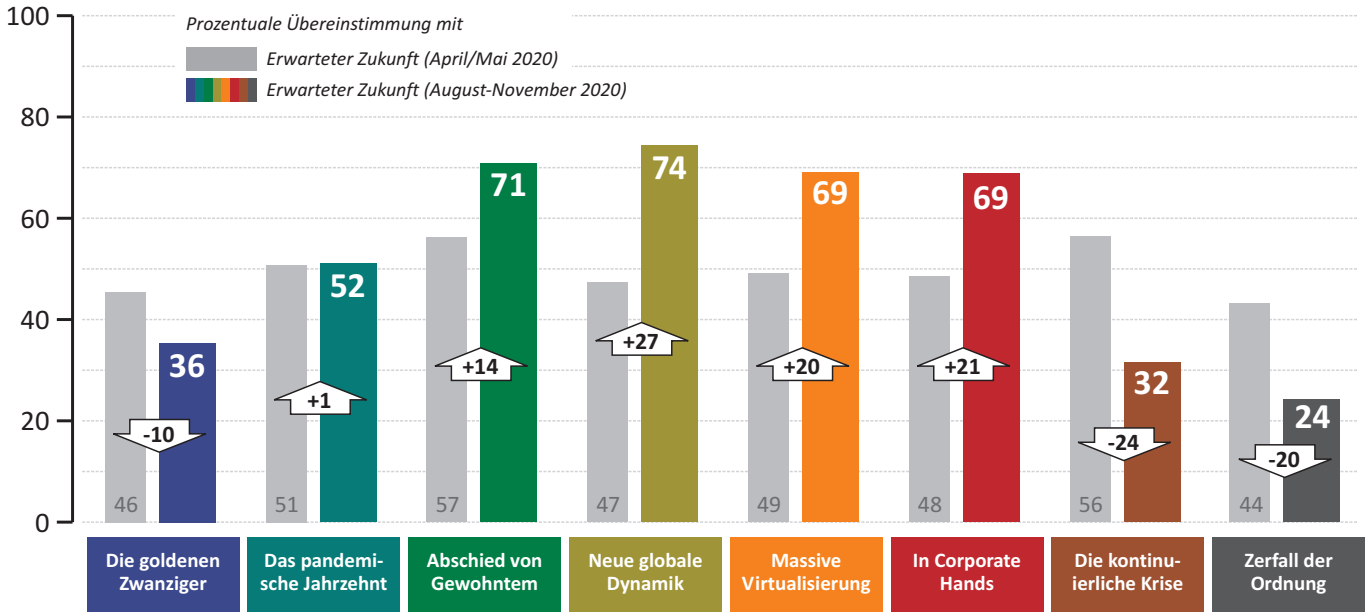


Abbildung 8: ***Erwartete Zukunft für 2030 (Veränderung bis zum November 2020)***



andererseits auf Basis eines erweiterten und heterogenen Bewerterkreises. In diesem Sinne sollten auch die nachfolgenden Ergebnisse – sowohl auf der übergeordnete Szenario-Ebene als auch bei der Betrachtung der einzelnen Schlüsselfaktoren – interpretiert werden. Aus den ersten Präsentationen und Diskussionen der Ergebnisse haben wir den Eindruck gewonnen, dass sich aus der Bewertung zahlreiche Impulse für die weitergehende Diskussion ableiten lassen.

Nach der Krise wird sich der Strukturwandel beschleunigen

Während die langfristige Zukunftserwartung in den ersten Pandemiemonaten noch extrem ungewiss war, so zeigt die Neubewertung ein klareres Erwartungsbild. Zwischen Frühjahr und Herbst 2020 haben die Szenarien 3 bis 6 deutlich an Wahrscheinlichkeit gewonnen. Es wird also davon ausgegangen, dass es nach der Krise zu einem stark Innovations- und Digitalisierungs-getriebenen Strukturwandel kommt. Demgegenüber sind die beiden Krisenszenarien 7 und 8 deutlich aus dem Erwartungsraum herausgefallen. Insbesondere die »Kontinuierliche Krise«, die im Frühjahr noch zu den beiden höchsterwarteten Szenarien zählte, wird deutlich weniger erwartet. Ähnliches gilt auch für das Szenario 1, denn eine schnelle Rückkehr zur alten Normalität wird ebenfalls nicht erwartet. Interessant ist, dass neben den Strukturwandel-Szenarien lediglich das Szenario 2, also eine ständige Wiederkehr von Epidemien und Pandemien, weiterhin für realistisch gehalten wird.

KERNAUSSAGE

Im Verlauf der Corona-Pandemie hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass die Welt nach der Krise anders aussehen wird als davor. Erwartet wird ein signifikanter Strukturwandel, der von Innovation und Digitalisierung getragen werden wird.

Eine neue Zeit bringt neue Fragen hervor und braucht neue Wege. Der Moment, um einen Schritt voraus zu sein, ist JETZT!

Jens Hollann
medplus-kompetenz

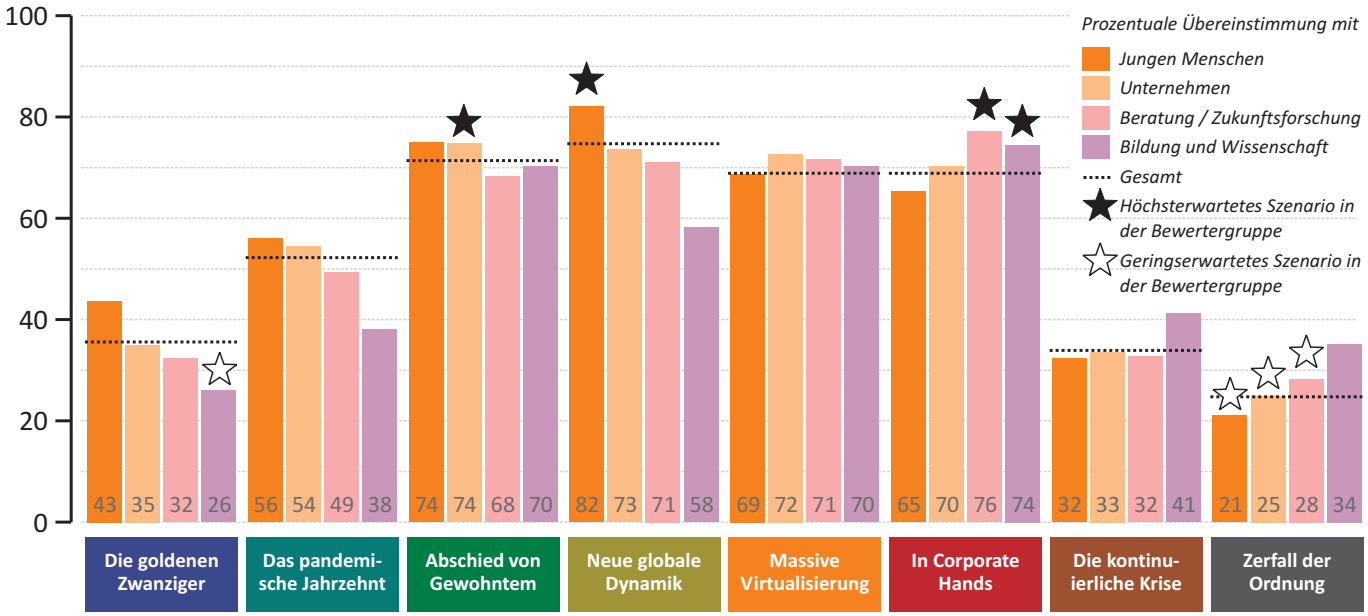
Ich freue mich auf mein erstes virtuelles Seminar, um zu sehen, wie Deutschland und Europa mit Australien und unseren Unternehmen in Asien zu vergleichen sind.

Vivien Dossmann
Aurecon Australasia Pty Ltd

In short cycles, in an agile mode and with participants from different backgrounds, we created scenarios that covered a wide range of important driving factors and serve as a relevant basis to work on the strategic steps ahead.

Richard Jaimes, TurningPoint

Abbildung 9: ***Erwartete Zukunft für 2030 in den vier Bewertergruppen***



Bildung und Wissenschaft sehen die Zukunft kritischer – junge Menschen sind optimistischer

Eine interessante Tendenz lässt sich erkennen, wenn man die vier Bewertergruppen miteinander vergleicht (siehe Abbildung 9), dass nämlich Bildung und Wissenschaft, gefolgt von Beratung und Zukunftsforschung, die Zukunft kritischer sehen, während insbesondere junge Menschen eine deutlich optimistische Sicht auf die kommenden Jahre haben.

Zunächst einmal erkennt man, dass alle Bewertergruppen mit einem Strukturwandel rechnen – also die Szenarien 3 bis 6 signifikant mehr erwartet werden, als die anderen Zukunftsbilder. Innerhalb dieser Veränderungsszenarien zeigen sich aber erhebliche Unterschiede. So stellt das eher kritisch bewertete Szenario 6 (»In Corporate Hands«) bei Bildung und Wissenschaft ebenso wie bei Beratung und Zukunftsforschung die am stärksten erwartete Zukunft dar. Die Vertreter aus Unternehmen rechnen dagegen am ehesten mit dem Szenario 3 (»Abschied von Gewohntem«), also der massiven Veränderung der Wirtschaftsstruktur auf Basis von Nachhaltigkeit und Klimawandel. Der größte Unterschied zwischen den Bewertergruppen zeigt sich beim Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«), das im Frühjahr sehr eindeutig als Wunschszenario bewertet worden war. Dieses Bild wird von jungen Menschen eindeutig erwartet, während es bei den Vertretern aus Bildung und Wissenschaft signifikant weniger erwartet wird (und sogar deutlich hinter die anderen drei Strukturwandel-Szenarien zurückfällt).

Diese unterschiedliche Zukunftssicht wird auch in den eher traditionellen Szenarien deutlich. So wird das Szenario 1 (»Die goldenen Zwanziger«) wesentlich stärker von jungen Menschen erwartet, während die beiden Krisenszenarien 7 und 8 bei den Vertretern aus Bildung und Wissenschaft überdurchschnittliche Werte aufweisen – also einen deutlich geringeren Rückstand zu den Strukturwandel-Szenarien 3 bis 6 aufweisen. Selbst das Szenario 8 wird von den Vertretern aus Bildung und Wissenschaft höher bewertet als das Szenario 1.

Ich fand es richtig spannend, wie das virtuelle Format es ermöglicht hat, auch neue Leute in den Prozess reinzubringen, die bei einem physischen Prozess nicht dazugekommen wären. Danke für die anregenden Inputs von allen! Ich freue mich auf einen weiteren Austausch!

Céline Dillmann
LEAF Inspiring Change GmbH

Great set of potential futures for Germany after COVID-19 - with many ideas for the US as well. Thanks to ScMI leading this effort. Helps all of us to ask „What if?“ more qualified.

Prof. Dr. Oliver Schlake
University of Maryland

Mit Co-creation der Corona-Pandemie trotzen. Eine passendere Foresight-Reaktion hätte es methodisch und inhaltlich nicht geben können

Klaus Burmeister
foresightlab

Die Post-Corona-Szenarien im Projektions-Check

Grundlage der Szenario-Neubewertung sind 60 Zukunftsaussagen zum Jahr 2030, die von den Befragten daraufhin auf einer Skala von 7 (= trifft vollständig zu) bis 1 (= trifft überhaupt nicht zu) eingeordnet wurden. Im vorigen Abschnitt wurde gezeigt, zu welchen Ergebnissen hinsichtlich der acht Post-Corona-Szenarien diese Bewertungen geführt haben. Im nun folgenden Abschnitt sollen die Ergebnisse der einzelnen 60 Fragen näher betrachtet und analysiert werden.

Zunächst ist es interessant, sich anzusehen, welche Aussagen die insgesamt höchsten Zustimmungswerte bekommen haben. In Abbildung 10 ist das obere Viertel – also die Top15-Aussagen – dargestellt. So ist die Flexibilisierung des Arbeitslebens mit einer starken Nutzung von Home-Offices mit einem Zustimmungswert von 6,35 die am deutlichsten erwartete Einzelentwicklung.

Auf der rechten Seite von Abbildung 10 ist zusätzlich angegeben, mit welchen Post-Corona-Szenarien diese Aussage übereinstimmt. Dabei zeigt sich insgesamt, dass die Top15-Aussagen eine sehr hohe Übereinstimmung mit den vier erwarteten Strukturwandel-Szenarien (gestrichelter Kasten) aufweisen.

KERNAUSSAGE

Der erwartete Strukturwandel in der Post-Corona-Zeit äußert sich in einer Vielzahl einzelner Entwicklungen – allem voran der Bekämpfung des Klimawandels sowie der Digitalisierung von Wirtschaft, Arbeit, Gesellschaft und Alltag.

Abbildung 10: ***Zukunftsaussagen mit den höchsten Erwartungswerten***

			Erwartete Szenarien
1	*Im Jahr 2030 werden sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben deutlich flexibler organisieren – beispielsweise durch stärkere Nutzung von Home-Offices.*	6,35	3 4 5 6
2	*Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation im Alltag eine größere Rolle spielen als heute.*	6,15	3 4 5 6
3	*Im Jahr 2030 wird die Bedeutung der Themen Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit bei Entscheidungen von Politik, Unternehmen und Konsumenten deutlich zugenommen haben.*	5,92	3 4 5 6
4	*Im Jahr 2030 werden wir die direkten Folgen des Klimawandels in Europa deutlich spüren, so dass weiterer Handlungsdruck entsteht.*	5,91	3 7 8
5	*Im Jahr 2030 wird sich der medizinisch-virologische Fortschritt deutlich beschleunigt haben.*	5,76	3 4 5 6
6	*Im Jahr 2030 werden die Gesundheitssysteme ebenso wie Politik und Gesellschaft gelernt haben, mit Pandemien besser umzugehen.*	5,72	2 3 4 5
7	*Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem durch den Einsatz neuer Technologien deutlich effizienter sein als heute.*	5,57	3 4 5 6
8	*Im Jahr 2030 werden sich der Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnisse deutlich verändert haben.*	5,49	3 4 5 6
9	*Im Jahr 2030 werden Einkommen und Vermögen ungleicher verteilt sein als heute.*	5,46	6 7 8
10	*Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem deutlich krisenrobuster sein als vor der COVID19-Pandemie.*	5,31	2 3 4 5
11	*Im Jahr 2030 werden Unternehmen ihre Strategien zur Erkennung, Verhinderung und Handhabung von Krisen deutlich verbessert haben.*	5,25	2 3 4 5 6
12	*Im Jahr 2030 wird man auf zehn Jahre zurückblicken, in denen sich die Struktur der deutschen (europäischen) Wirtschaft massiv verändert hat.*	5,15	3 4 5 6
13	*Im Jahr 2030 wird unser Leben stark durch globale Krisen (Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft) geprägt sein.*	5,12	3 4 5 6 7 8
14	*Im Jahr 2030 wird die deutsche (europäische) Wirtschaft weiterhin eine starke Stellung auf den globalen Weltmärkten haben.*	4,98	1 2 4 5 6
15	*Im Jahr 2030 werden ländliche Räume deutlich an Attraktivität gewonnen haben.*	4,96	2 3 5

Abbildung 11: ***Zukunftsaussagen mit den geringesten Erwartungswerten***

			Erwartete Szenarien
46	*Im Jahr 2030 werden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in hohem Maße durch nationale Interessen geprägt sein, so dass hier die globale Arbeitsteilung abnehmen wird.*	3,77	3 7 8
47	*Im Jahr 2030 wird die Bedeutung von faktenbasierter Information in Medien und Öffentlichkeit deutlich abgenommen haben.*	3,72	6 7 8
48	*Im Jahr 2030 werden wir auf ein Jahrzehnt zurückblicken, in dem in Deutschland (Europa) die politische Mitte deutlich gestärkt worden ist.*	3,71	1 2 3 4 5
49	*Im Jahr 2030 wird es eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz für staatliche Eingriffe in die persönliche Datenhoheit geben.*	3,66	1 6 7
50	*Im Jahr 2030 wird die gesellschaftliche Teilhabe – also beispielsweise der Zugang zu Kultur, Bildung oder digitalen Angeboten – für alle Realität sein.*	3,66	1 2 3 4 5
51	*Im Jahr 2030 wird die globale Solidarität groß sein und eine Vielzahl neuer, globaler Kooperationen wirksam werden.*	3,58	1 2 4 5
52	*Im Jahr 2030 wird die Wissenschaft weitgehend unabhängig von staatlicher Einflussnahme und wirtschaftlichen Interessen arbeiten können.*	3,56	1 2 3 4 5
53	*Im Jahr 2030 wird die Konsumintensität im Vergleich zu heute signifikant zurückgegangen sein.*	3,54	2 3 8
54	*Im Jahr 2030 werden wir auf ein Jahrzehnt zurückblicken, in dem COVID19 lediglich der Anfang war und wir es mit einer Vielzahl neuer Pandemien zu tun hatten.*	3,54	2 3 4 5 6 8
55	*Im Jahr 2030 wird das Eurosystem an seine Grenzen gestoßen sein und die Europäische Union deutliche Zeichen eines Zerfalls zeigen.*	3,51	8
56	*Im Jahr 2030 werden wir die COVID19-bedingte Erhöhung der Arbeitslosigkeit noch immer spüren.*	3,51	7 8
57	*Im Jahr 2030 werden auch in Deutschland (Europa) vielerorts teil-autoritäre Strukturen entstanden sein.*	3,42	7 8
58	*Im Jahr 2030 werden deutsche (europäische) Unternehmen so geschwächt sein, dass sie vielfach von internationaler Konkurrenz übernommen worden sind.*	3,39	8
59	*Im Jahr 2030 werden soziale Kontakte – egal ob physisch oder virtuell – weniger intensiv sein als heute.*	3,02	6 7 8
60	*Im Jahr 2030 wird sich die technologische Entwicklung durch zunehmende Regulierung oder die Zurückhaltung von Nutzern deutlich verlangsamt haben.*	2,70	7 8

Zusätzlich lohnt auch ein Blick auf das untere Viertel, also die Aussagen, die geringsten Zustimmungs- bzw. Erwartungswerte erhalten haben (siehe Abbildung 11). Hier zeigt sich, dass diese Aussagen sehr häufig mit den nicht erwarteten Szenarien (also denen außerhalb des gestrichelten Kastens) übereinstimmen (was methodisch auch nicht überracht). Insbesondere die hintersten Ränge 55 bis 60 enthalten Aussagen, die eindeutig auf die weniger erwarteten Krisenszenarien 7 und 8 hinweisen.

Interessant ist allerdings auch ein Blick auf die weniger erwarteten Aussagen, die innerhalb des Szenario-Erwartungsraums liegen. Sie deuten auf einzelne Elemente der Szenarien 3 bis 6 hin, die aus heutiger Sicht einem Eintreten dieser Szenarien im Wege stehen. So wird beispielsweise eine rückläufige Konsumintensität eher nicht erwartet (siehe Aussage 53), was insgesamt ein Hinderungsgrund für das Eintreten des Szenarios 3 (»Abschied von Gewohntem«) wäre. Ähnlich wäre es bei einer rückläufigen Bedeutung faktenbasierter Information in Medien und Öffentlichkeit (Aussage 47), mit der die Befragten eher nicht rechnen, die aber ein Element des Szenario 6 (»In Corporate Hands«) ist.

Eine dritte Perspektive liefert Abbildung 12. Darin sind die 15 Aussagen enthalten, bei denen die Aussagen der Befragten am stärksten voneinander abweichen. Ausgedrückt wird dies durch die Standardabweichung, die bei der Frage zur Datensouveränität mit 1,76 dem Höchstwert aufweist.

Der zusätzliche Farbcode in der Standardabweichungs-Spalte gibt an, ob diese Aussagen zum erwarteten Viertel (grün) oder zum nicht erwarteten Viertel (rot) gehören. Durch diese Farbgebung wird deutlich, dass sich die Befragten bei den direkten Erwartungen eher einig sind, während es insbesondere bei den weniger erwarteten Aussagen höhere Abweichungen gibt.

Anders herum betrachtet bedeutet dies, dass viele der von der Gesamtheit der Bewertenden eher wenig erwarteten Zukunftsaussagen (siehe Abbildung 11) sehr unterschiedlich bewertet wurden. Es gibt also neben den Bewertenden, die diese Aussagen sehr weitgehend ablehnen, auch eine Gruppe, die sich diese Entwicklungen zumindest als realistische Option vorstellen können. Dies ist also ein weiterer Grund dafür, auch die weniger erwarteten Szenarien im Blick zu behalten.

Schließlich wollen wir noch einen Blick auf die unterschiedliche Einschätzung der vier Bewertendengruppen werfen. Hier zeigt Abbildung 13 die spezifischen Top 15-Bewertungen. Dabei wird deutlich, dass vier Zukunftsaussagen in allen vier Bewertendengruppen zu den Top5-Bewertungen gehören und insofern wirklich als übergreifend angesehen werden können.

Interessant sind auch noch die hier in gelber Farbe unterlegten Aussagen, die jeweils eine spezifische Sicht der betrachteten Gruppe von Bewertenden ausdrücken. So erwarten junge Menschen sehr stark, dass Bürger und Konsumenten zukünfig einen hohen Wert auf ihre eigene Datensouveränität legen (Rang 9), während sich diese Aussage gleichzeitig nicht unter den Top15 der Gesamtbewertung befindet.

KERNAUSSAGE

Von allen Gruppen der Bewertenden wird erwartet, dass

1) **der Handlungsdruck beim Thema Klimawandel erhöht und sich entsprechende Entscheidungsmuster verändern**
2) **virtuelle Kommunikation im Alltag eine größere Rolle spielen wird und**
3) **sich der medizinisch-virologische Fortschritt deutlich beschleunigen wird.**

Abbildung 12: ***Zukunftsaussagen mit den höchsten Unterschieden bei der Bewertung***

			Erwartete Szenarien
1	*Im Jahr 2030 wird es eine hohe gesellschaftliche Akzeptanz für staatliche Eingriffe in die persönliche Datenhoheit geben.*	1,76	1 6 7
2	*Im Jahr 2030 wird die Bedeutung von faktenbasierter Information in Medien und Öffentlichkeit deutlich abgenommen haben.*	1,71	6 7 8
3	*Im Jahr 2030 werden wir die COVID19-bedingte Erhöhung der Arbeitslosigkeit noch immer spüren.*	1,70	7 8
4	*Im Jahr 2030 wird gesellschaftliche Teilhabe – also beispielsweise der Zugang zu Kultur, Bildung und digitalen Angeboten – für alle Realität sein.*	1,69	1 2 3 4 5
5	*Im Jahr 2030 wird sich das Lebensgefühl nicht nennenswert von dem heutigen Lebensgefühl unterscheiden.*	1,67	6 7 8
6	*Im Jahr 2030 werden physische Kontakte in starkem Umfang von virtuellen Kontakten ersetzt worden sein.*	1,67	5 6
7	*Im Jahr 2030 werden sich die Menschen deutlich weniger über ihre berufliche Arbeit definieren.*	1,65	2 3 5
8	*Im Jahr 2030 werden soziale Kontakte – egal ob physische oder virtuell – weniger intensiv sein als heute.*	1,65	6 7 8
9	*Im Jahr 2030 werden auch in Deutschland (Europa) vielerorts teil-autoritäre Strukturen entstanden sein.*	1,64	7 8
10	*Im Jahr 2030 werden sich die Strukturen der Europäischen Union nicht grundlegend verändert haben.*	1,63	1 2 4 6 7
11	*Im Jahr 2030 wird das Eurosystem an seine Grenzen gestoßen sein und die Europäische Union deutliche Zeichen eines Zerfalls zeigen.*	1,63	8
12	*Im Jahr 2030 wird die technologische Entwicklung zunehmend von Risiken geprägt sein, die nicht oder nur schwer beherrschbar sind.*	1,60	5 6 7 8
13	*Im Jahr 2030 wird sich der Unterschied zwischen urbanen und ländlichen Räumen deutlich vergrößert haben.*	1,59	6 7 8
14	*Im Jahr 2030 werden wir eine dynamische Weltwirtschaft haben, die sich schnell von den Folgen der COVID10-Krise erholt hat.*	1,56	1 3 4 5 6
15	*Im Jahr 2030 werden ländliche Räume deutlich an Attraktivität gewonnen haben.*	1,54	2 3 5

Abbildung 13: ***Zukunftsaussagen mit den höchsten Unterschieden bei der Bewertung***

	Bildung und Wissenschaft	Beratung / Zukunftsforschung	Unternehmen	Junge Menschen
1	Im Jahr 2030 werden wir die direkten Folgen des Klimawandels in Europa deutlich spüren, so dass weiterer Handlungsdruck entsteht.	Im Jahr 2030 werden sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben deutlich flexibler organisieren – beispielsweise durch stärkere Nutzung von Home-Offices.	Im Jahr 2030 werden sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben deutlich flexibler organisieren – beispielsweise durch stärkere Nutzung von Home-Offices.	Im Jahr 2030 werden sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben deutlich flexibler organisieren – beispielsweise durch stärkere Nutzung von Home-Offices.
2	Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation im Alltag eine größere Rolle spielen als heute.	Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation im Alltag eine größere Rolle spielen als heute.	Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation im Alltag eine größere Rolle spielen als heute.	Im Jahr 2030 wird virtuelle Kommunikation im Alltag eine größere Rolle spielen als heute.
3	Im Jahr 2030 werden sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben deutlich flexibler organisieren – beispielsweise durch stärkere Nutzung von Home-Offices.	Im Jahr 2030 wird sich der medizinisch-virologische Fortschritt deutlich beschleunigt haben.	Im Jahr 2030 werden wir die direkten Folgen des Klimawandels in Europa deutlich spüren, so dass weiterer Handlungsdruck entsteht.	Im Jahr 2030 werden die Gesundheitssysteme ebenso wie Politik und Gesellschaft gelernt haben, mit Pandemien besser umzugehen.
4	Im Jahr 2030 wird die Bedeutung von Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit bei Entscheidungen von Politik, Unternehmen und Konsumenten zugenommen haben.	Im Jahr 2030 werden wir die direkten Folgen des Klimawandels in Europa deutlich spüren, so dass weiterer Handlungsdruck entsteht.	Im Jahr 2030 wird die Bedeutung von Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit bei Entscheidungen von Politik, Unternehmen und Konsumenten zugenommen haben.	Im Jahr 2030 wird die Bedeutung von Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit bei Entscheidungen von Politik, Unternehmen und Konsumenten zugenommen haben.
5	Im Jahr 2030 werden Einkommen und Vermögen ungleicher verteilt sein als heute.	Im Jahr 2030 wird die Bedeutung von Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit bei Entscheidungen von Politik, Unternehmen und Konsumenten zugenommen haben.	Im Jahr 2030 wird sich der medizinisch-virologische Fortschritt deutlich beschleunigt haben.	Im Jahr 2030 werden wir die direkten Folgen des Klimawandels in Europa deutlich spüren, so dass weiterer Handlungsdruck entsteht.
6	Im Jahr 2030 werden die Gesundheitssysteme ebenso wie Politik und Gesellschaft gelernt haben, mit Pandemien besser umzugehen.	Im Jahr 2030 werden sich der Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnisse deutlich verändert haben.	Im Jahr 2030 werden sich der Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnisse deutlich verändert haben.	Im Jahr 2030 wird sich der medizinisch-virologische Fortschritt deutlich beschleunigt haben.
7	Im Jahr 2030 werden sich der Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnisse deutlich verändert haben.	Im Jahr 2030 werden Einkommen und Vermögen ungleicher verteilt sein als heute.	Im Jahr 2030 werden Einkommen und Vermögen ungleicher verteilt sein als heute.	Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem durch den Einsatz neuer Technologien deutlich effizienter sein als heute.
8	Im Jahr 2030 wird sich der medizinisch-virologische Fortschritt deutlich beschleunigt haben.	Im Jahr 2030 werden die Gesundheitssysteme ebenso wie Politik und Gesellschaft gelernt haben, mit Pandemien besser umzugehen.	Im Jahr 2030 werden die Gesundheitssysteme ebenso wie Politik und Gesellschaft gelernt haben, mit Pandemien besser umzugehen.	Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem deutlich krisenrobuster sein als vor der COVID19-Pandemie.
9	Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem durch den Einsatz neuer Technologien deutlich effizienter sein als heute.	Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem durch den Einsatz neuer Technologien deutlich effizienter sein als heute.	Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem durch den Einsatz neuer Technologien deutlich effizienter sein als heute.	Im Jahr 2030 werden Bürger und Konsumenten einen hohen Wert auf ihre eigene Datensouveränität legen.
10	Im Jahr 2030 wird unser Leben stark durch globale Krisen (Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft) geprägt sein.	Im Jahr 2030 wird unser Leben stark durch globale Krisen (Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft) geprägt sein.	Im Jahr 2030 wird man auf zehn Jahre zurückblicken, in denen sich die Struktur der deutschen (europäischen) Wirtschaft massiv verändert hat.	Im Jahr 2030 werden Unternehmen ihre Strategien zur Erkennung, Verhinderung und Handhabung von Krisen deutlich verbessert haben.
11	Im Jahr 2030 wird man auf zehn Jahre zurückblicken, in denen sich die Struktur der deutschen (europäischen) Wirtschaft massiv verändert hat.	Im Jahr 2030 werden Unternehmen ihre Strategien zur Erkennung, Verhinderung und Handhabung von Krisen deutlich verbessert haben.	Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem deutlich krisenrobuster sein als vor der COVID19-Pandemie.	Im Jahr 2030 wird deutlich erkennbar sein, dass sich die Forschungsthemen durch COVID19 in der Breite verändert haben.
12	Im Jahr 2030 wird die Corona-Krise die Ungleichgewichte zwischen den Staaten deutlich erhöht haben.	Im Jahr 2030 wird das Gesundheitssystem deutlich krisenrobuster sein als vor der COVID19-Pandemie.	Im Jahr 2030 werden Unternehmen ihre Strategien zur Erkennung, Verhinderung und Handhabung von Krisen deutlich verbessert haben.	Im Jahr 2030 werden ländliche Räume deutlich an Attraktivität gewonnen haben.
13	Im Jahr 2030 wird der Welthandel in starken Maße von Protektionismus und Handelsbeschränkungen geprägt sein.	Im Jahr 2030 wird man auf zehn Jahre zurückblicken, in denen sich die Struktur der deutschen (europäischen) Wirtschaft massiv verändert hat.	Im Jahr 2030 werden sich Konsummuster deutlich verändert haben – beispielsweise durch eine höhere Bedeutung von Sharing Economy.	Im Jahr 2030 wird die deutsche (europäische) Wirtschaft weiterhin eine starke Stellung auf den globalen Weltmärkten haben.
14	Im Jahr 2030 werden sich die Sozial- und Bildungssysteme deutlich verändert haben.	Im Jahr 2030 werden geo-regionale Blöcke oder Systemblöcke deutlich an Gewicht gewonnen haben.	Im Jahr 2030 werden die direkten und lokalen Umfelder aufgrund des höheren sozialen Vertrauens und der Gemeinschaftlichkeit an Bedeutung gewonnen haben.	Im Jahr 2030 werden sich die Sozial- und Bildungssysteme deutlich verändert haben.
15	Im Jahr 2030 werden auf globaler Ebene autoritäre und nationalistische Entwicklung deutlich stärker sein als heute.	Im Jahr 2030 werden sich Konsummuster deutlich verändert haben – beispielsweise durch eine höhere Bedeutung von Sharing Economy.	Im Jahr 2030 wird unser Leben stark durch globale Krisen (Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft) geprägt sein.	Im Jahr 2030 wird unser Leben stark durch globale Krisen (Umwelt, Wirtschaft, Gesellschaft) geprägt sein.

In der Gesamtbewertung: *Top 5-Aussagen* *Aussagen Rang 6-10* *Aussagen Rang 11-15* *Aussagen Rang 16 und geringer*

Relevante Detailergebnisse

Auf den folgenden Seiten werden einzelne Bewertungsergebnisse vertieft analysiert. Dabei greifen wir – gegliedert nach wesentlichen Umfeldbereichen wie bespielsweise Geopolitik, Umwelt oder Technologie – einzelne Fragen aus dem Fragenkatalog heraus und blicken jeweils auf die Verteilung der Bewertungsergebnisse oder auch auf die Bewertung innerhalb der einzelnen Bewertendengruppen. Dabei ist der Farbcode an die in der Abbildung 7 verwendeten Farben angepasst. Ergänzt werden die Ergebnisse durch relevante Quellen, mit denen sich das Thema vertieft betrachten lässt.

Für mich war es ein besonderes Erlebnis, mit so vielen Experten unter der professionellen Leitung der ScMI AG an den Post Corona Szenarien gearbeitet zu haben. Die Ergebnisse finde ich beeindruckend und sehr hilfreich, um in diesen bewegten Zeiten mögliche Entwicklungen vorzudenken und sich selbst (als Privatperson) und für die Unternehmung strategisch gut aufzustellen.

Ein anderer Aspekt hat mich darüber hinaus begeistert. Der darunter liegende soziale Prozess, sich in einer Gemeinschaft über die gegenwärtigen Zeiten auszutauschen und andere Perspektiven kennenzulernen. Prädikat: sehr wertvoll

Dirk Drumm, Lotse Drumm

Die Post Corona Szenarien sind für uns ein wunderbares Instrument, um unsere Geschäfte bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten. Es war wirklich spannend was in kurzer Zeit digital entstanden ist und wieviel Klarheit wir zusammen gewonnen haben.

Katja Bohnert, Robert Bosch GmbH

Im Frühjahr 2020 prasselten durch die Corona-Situation tausende Informationen über einen; Meinungen, Prognosen, Stimmungen. Klare Entscheidungen zu treffen fiel schwer. Der Szenario-Workshop der ScMI war genau das, was wir brauchten. In dem Workshop wurden die Gedanken vieler Expert_innen sortiert und verdichtet, was auch mir in den weiteren Entscheidungen weitergeholfen hat. Für mich war die Veranstaltung präzise, kompetent und eine sehr interessante Erfahrung. Vielen Dank für den Austausch!

Hanna Drabon,comspace, Mitglied der Geschäftsleitung

Szenario-Management lebt von unterschiedlichen Perspektiven und persönlicher Interaktion insbesondere in den Szenario-Workshops. Es war eine tolle Erfahrung zu erleben wie dies auch im Post-Corona-Prozess mit einer größeren Anzahl an Beteiligten online umgesetzt werden konnte.

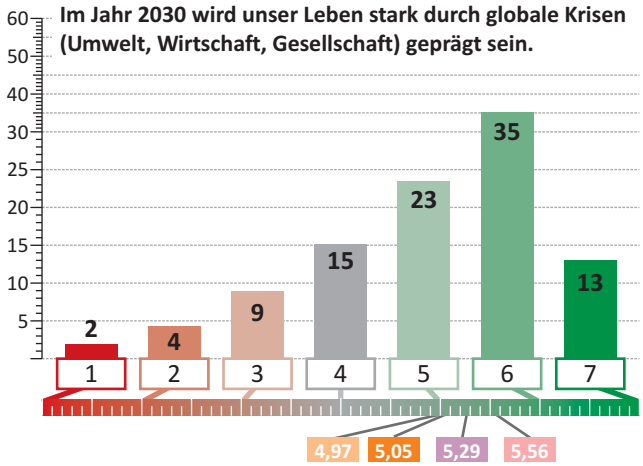
Dr. Andreas Siebe, Zukunftsingenieur

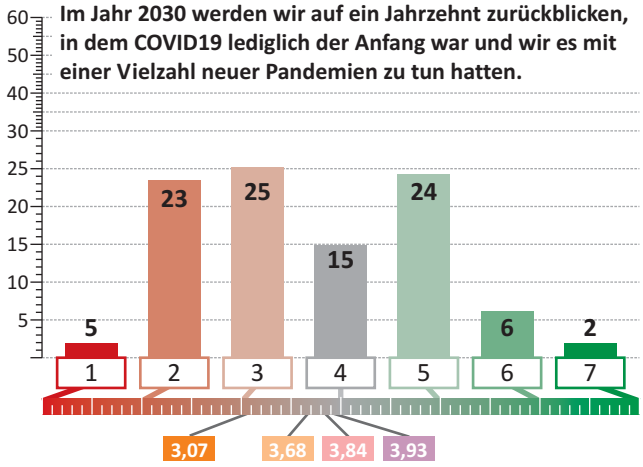
Geopolitisches Umfeld

Globale Krisen ja, weitere Pandemien vielleicht

Die COVID19-Pandemie ist zweifelsohne eine der größten, wenn nicht die größte globale Krise seit dem Zweiten Weltkrieg. Aus dieser Perspektive stellen sich für die Nach-Corona-Zeit zwei Fragen, die in der Bewertung ganz unterschiedlich beantwortet wurden: Zum einen die Frage, in welchem Umfang wir es nach der Pandemie mit weiteren globalen Krisen zu tun haben werden. Hier zeigt der obere Chart in Abbildung 14, dass man eindeutig davon ausgeht, dass unser Leben in den kommenden Jahren durch globale Krisen in Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft geprägt sein wird. Diese kritische Sicht wird überdurchschnittlich von der Gruppe »Beratung und Zukunftsforschung« vertreten, während sie innerhalb von Unternehmen etwas weniger ausgeprägt ist.
Zum anderen drängt sich die Frage auf, ob es sich bei COVID19 um ein singuläres Ereignis handelt. Hier weichen, wie im unteren Chart gezeigt, die Einschätzung der Befragten wesentlich stärker voneinander ab. Während gut die Hälfte der Befragten eher von einer einmaligen Krise ausgeht, rechnet nahezu ein Drittel damit, dass COVID19 lediglich der Anfang war und wir es in den kommenden Jahren mit einer Vielzahl weiterer Pandemien zu tun haben werden. Diese kritische Zukunftserwartung äußern

Abbildung 14: ***Globale Krisen und Pandemien***





vor allem die Vertreter aus Bildung undWissenschaft sowie Beratung und Zukunftsforschung, während junge Menschen deutlich weniger entsprechende Befürchtungen haben.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *David **Quammen**: Spillover: Der tierische Ursprung weltweiter Seuchen. Pantheon, München, 2020*
- *Josef **Settele**: Die Triple-Krise: Artensterben, Klimawandel, Pandemien: Warum wir dringend handeln müssen. Edel Books, Hamburg, 2020*

Geopolitische Blockbildung, aber Entwicklung der Globalisierung ist unsicher

Erwartet wird hier – und zwar relativ eindeutig über alle Bewertendengruppen hinweg – dass wir einen größeren Einfluss geo-regionaler Blöcke oder Systemblöcke verzeichnen werden. Außerdem gehen die Befragten davon aus, dass auf globaler Ebene autoritäre und nationalistische Entwicklungen deutlich stärker sein werden als heute. Völlig unsicher ist hingegen, ob der Welthandel in stärkerem Maße von Protektionismus und Handelsbeschränkungen geprägt sein wird. Von einer solchen Entwicklung wird vor allem in Bildung und Wissenschaft ausgegangen, während junge Menschen hier besonders skeptisch sind.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *David **Böcking**: Holt die Industrie ihre Produktion zurück nach Deutschland? SPIEGEL Online, 28.12.2020*
- *Marcel **Fratscher**: Die neue Aufklärung. Wirtschaft und Gesellschaft nach der Cororna-Krise. Berlin, Berlin/München, 2020*
- *Clive **Hamilton** / Mareike **Ohlberg**: Die lautlose Eroberung: Wie China westliche Demokratien unterwandert und die Welt neu ordnet. Deutsche Verlags-Anstalt, München, 2020*
- *Parag **Khanna**: Unsere asiatische Zukunft. Rowohlt, Berlin, 2019*
- *Branko **Milanovic**: Kapitalismus Global. Über die Zukunft des Systems, das die Welt beherrscht. Suhrkamp, Berlin, 2020*
- *Pankaj **Mishra**: Das Zeitalter des Zorns. Eine Geschichte der Gegenwart. S. Fischer, Frankfurt am Main, 2017*
- *Thieß **Petersen** / Christian **Bluth**: Megatrend-Report #02: Die Corona-Transformation. Wie die Pandemie die Globalisierung bremst und die Digitalisierung beschleunigt. Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh, 2020*
- *Timothy **Snyder**: Der Weg in die Unfreiheit. Russland, Europa, Amerika. C.H. Beck, München, 2018*
- *Philipp **Ther**: Das andere Ende der Geschichte. Über die Große Transformation. edition Suhrkamp, Berlin, 2019*
- *Peter B. **Walker**: Powerful different equal. Overcoming the misconceptions and differences between China and the US. LID Publishing, London, 2019*

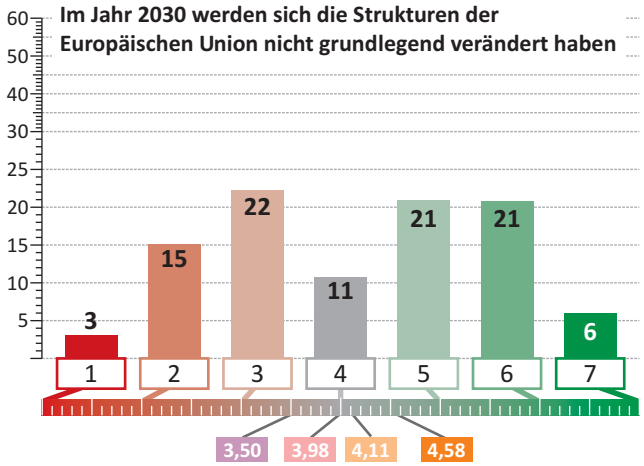
Europa bleibt ein Thema junger Menschen

Zu den Fragen, auf die die kontroversesten Antworteten gegeben wurden, zählt die, ob sich die Strukturen der Europäischen Union in den kommenden Jahren grundlegend verändern werden. Abbildung 15 zeigt geradezu eine Blockbildung zwischen denjenigen, die mit einer solchen Veränderung rechnen (40%), und denjenigen, die von einem strukturellen »Weiter so« ausgehen (48%). Interessant ist dabei, dass vor allem junge Menschen eine stagnierende Entwicklung erwarten, während die Vertreter aus Bildung und Wissenschaft mit strukturellen Veränderungen rechnen.
Sieht man sich deren Antworten näher an, so zeigt sich, dass Bildung und Wissenschaft die einzige Bewertergruppe ist, die nicht mit einer weiteren Integration rechnet, sondern damit, dass das Eurosystem an seine Grenzen stoßen und die Europäische Union deutliche Zeichen eines Zerfalls zeigen wird. Demgegenüber stehen vor allem junge Menschen, die überdurchschnittlich häufig damit rechnen, dass die EU einen deutlichen Schritt in Richtung stärkerer Integration und größerem Gemeinschaftsgefühl machen wird.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Ulrike **Guérot**: Warum Europa eine Republik werden muss: Eine politische Utopie. Piper, München, 2017*
- *Ivan **Krastev**: Ist heute schon morgen? Wie die Pandemie Europa verändert. Ullstein, Berlin, 2020*
- *Claus **Leggewie**: Europa Zuerst! Eine Unabhängigkeitserklärung. Ullstein, Berlin, 2017*

*Abbildung 15: **Europäische Union***



Umwelt, Klima und Konsum

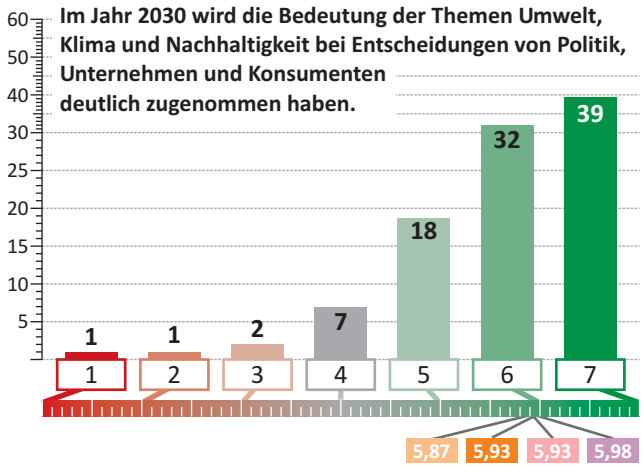
Klimawandel ist das zentrale Zukunftsthema

Massive Umwelt- und Klimaprobleme werden Politik, Unternehmen und Konsumenten in der Post-Corona-Zeit zu veränderten Prioritäten zwingen. Dies ist – unter Berücksichtigung aller 25 Schlüsselfaktoren – die eindeutigste Aussage der gesamten Szenario-Bewertung.
Über alle Bewertergruppen hinweg wird angenommen, dass die direkten Folgen des Klimawandels in Europa deutlich spürbar werden, so dass Handlungsdruck entstehen wird. Damit werden die Themen Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit für zahlreiche Entscheidungsprozesse in Politik, Wirtschaft und Alltag deutlich an Bedeutung gewinnen.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Mike **Berners-Lee**: Es gibt keinen Planet B. Das Handbuch für die großen Herausforderungen unserer Zeit. 3. Auflage, Midas, Zürich, 2020*
- *Stephen **Emmott**: Zehn Milliarden. Suhrkamp, Berlin, 2013*
- *Harald **Lesch** / Klaus **Kamphausen**: Die Menschheit schafft sich ab. Die Erde im Griff des Anthropozän. Knaur, München, 2018*
- *Greame **Maxton**: Change! Warum wir eine radikale Wende brauchen. Komplett-Media, München, 2018*
- *Luisa **Neubauer** / Alexander **Repenning**: Vom Ende der Klimakrise. Eine Geschichte unserer Zukunft. Tropen, Stuttgart, 2019*
- *James Lawrence **Powell**: 2084. Eine Zeitreise durch den Klimawandel. Quadriga, Berlin, 2020*

Abbildung 16: ***Klimawandel***



Veränderte Konsummuster – aber nur wenig Konsumverzicht

Alle Befragtengruppen, allen voran Unternehmen sowie Beratung und Zukunftsforschung gehen davon aus, dass sich die Konsummuster in der Zukunft deutlich verändern werden, beispielsweise durch eine höhere Bedeutung der Sharing Economy in Sinne von »Nutzen statt Besitzen«. Allerdings fällt die Erwartung dieser Entwicklung bei den jugendlichen Bewertenden – also den Konsumenten von morgen – etwas geringer aus. Insgesamt rechnet die Mehrzahl der Befragten nicht damit, dass die Konsumintensität im Vergleich zu heute signifikant abnehmen wird – eine gesellschaftliche Transformation in Richtung Verzicht erscheint also unwahrscheinlich.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Sebastian **Bohrn Mena**: Besser Essen. Wie wir über unseren Teller die Welt gestalten. Goldegg, Berlin/Wien, 2020*
- *Niko **Paech** / Manfred **Folkers**: All you need is less - Eine Kultur des Genug aus ökonomischer und buddhistischer Sicht. Oekom, München, 2020*
- *Richard **Steel**: Elevated Economics: How Conscious Consumers Will Fuel the Future of Business. Fast Company Press, New York, 2020*

Technologie

Insgesamt fällt auf, dass die Bewertungen der Fragen zum Themenfeld »Technologie« wenig ausgeprägt sind, es hier also eine größere Unsicherheit zu geben scheint.

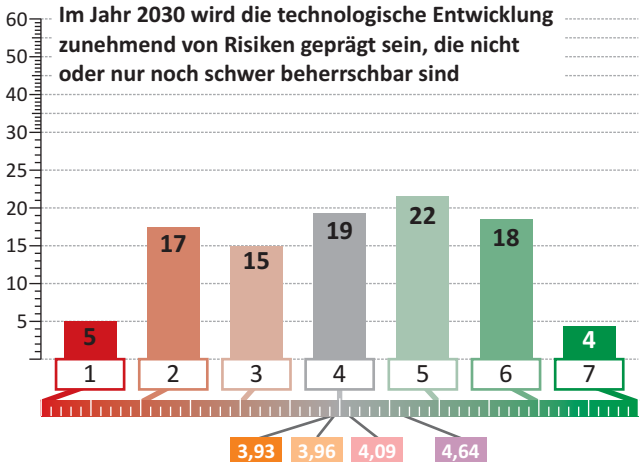
Chancen und Gefahren der technologischen Entwicklung werden in den Bewertergruppen unterschiedlich eingeschätzt

Die Frage, ob die technologische Entwicklung zunehmend von Risiken geprägt sein wird, die nicht oder nur noch schwer beherrschbar sind, wird höchst unterschiedlich eingeschätzt. Dabei fällt auf, dass diese Risiken vor allem in Bildung und Wissenschaft gesehen werden, während Unternehmen und junge Menschen tendenziell weniger pessimistisch sind.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Anders **Indset**: Quantenwirtschaft. Was kommt nach der Digitalisierung? Econ, München, 2019*
- *Lars **Jaeger**: Mehr Zukunft wagen! Wie wir alle vom Fortschritt profitieren. Gütersloher Verlagshaus, München, 2019*
- *Nassim Nicholas **Taleb**: Das Risiko und sein Preis. Skin in the Game. Penguin, München, 2018*

Abbildung 17: ***Risiken neuer Technologien***



Profunde Erarbeitung, durchdachte & erprobte Methodik, angeregte Diskussionen, verschiedenste Blickwinkel, auf den Punkt gebrachte Zukunftsbilder - so sind diese Szenarien eine sehr gute Basis für jede Auseinandersetzung mit der Zukunft im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext!

Dr. Kai Numssen, Telegärtner Group

Es war interessant, die vielfältigen Eindrücke und Möglichkeiten der Corona Pandemie mit alle Teilnehmern zu beleuchten. Durch die systematische Vorbereitung, Moderation und Auswertung durch ScMI kam ein sehr interessantes Szenario zu Stande.

Dirk Schwindling
Zucchetti Switzerland SA

Die Szenarien sind durchdacht und gut strukturiert entwickelt. Sie sind so wertvoll, weil es niemandem um einen öffentlichkeitswirksamen Schnellschuss ging. Sondern es waren alle an einer strukturierten Auseinandersetzung mit der Pandemie und ihren Folgen interessiert.

Doris Sibum, Futur A

Datensouveränität und -autonomie sind hochkontroverse Themen

Insbesondere junge Menschen gehen davon aus, dass Bürger und Konsumenten im Jahr 2030 einen hohen Wert auf ihre eigene Datensouveränität legen werden. Sehr kontrovers wird allerdings die Frage nach der gesellschaftlichen Akzeptanz von staatlichen Eingriffen in die persönliche Datenhoheit beantwortet. Hier sind wiederum junge Menschen besonders skeptisch, während bei den Beratern und Zukunftsforschern sogar eine leichte Tendenz zu verzeichnen ist, nach der solche staatlichen Eingriffe in der Zukunft akzeptiert werden könnten.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Thomas **Ramge** / Viktor **Mayer-Schönberger**: Machtmaschinen. Warum Datenmonopole unsere Zukunft gefärden und wie wir sie brechen. Murmann, Hamburg, 2020*
- *Amy **Webb**: Die großen Neun. Wie wir die Tech-Titanen bändigen und eine künstliche Intelligenz zum Wohle aller entwickeln können. Plassen/Börsenmedien, Kulmbach, 2019*

Wirtschaft

Resilienz wird in Unternehmen ein wichtiges Thema werden

Eine große Mehrheit der Befragten geht davon aus, dass Unternehmen ihre Strategien zur Erkennung, Verhinderung und Handhabung von Krisen in den kommenden Jahren verbessern werden. Lediglich die Vertreter aus Bildung und Wissenschaft sind bei dieser Erwartung etwas zurückhaltender.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *John **Kay** / Mervyn **King**: Radical Uncertainty. Decision-making for an unknowable future. Bridge Street Press, London, 2020*
- *Martin **Reeves** / Knut **Haanaes** / Janmejaya **Sinha**: Your Strategy needs a strategy. How to Choose and Execute the Right Approach. Harvard Business Press, Boston, 2015*
- *Thomas **Straubhaar**: Die Stunde der Optimisten. So funktioniert die Wirtschaft der Zukunft. Edition Körber, Hamburg, 2019*

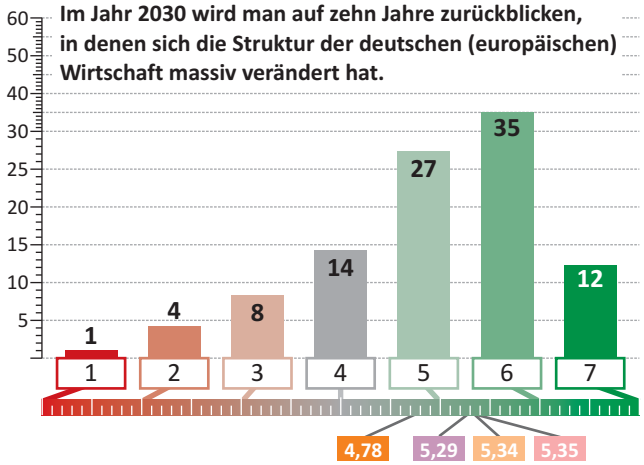
Die deutsche / europäische Wirtschaft wird den Strukturwandel bewältigen

Fast zwei Drittel der Bewerter gehen davon aus, dass sich die Struktur der deutschen (europäischen) Wirtschaft in den kommenden zehn Jahren massiv verändern wird. Eine nahezu gleich große Gruppe stimmt zudem der Aussage zu, dass die deutsche (europäische) Wirtschaft weiterhin eine starke Stellung auf den globalen Weltmärkten einnehmen wird. Insofern beinhaltet die Befragung eine insgesamt positive Sicht auf den Strukturwandel.
Interessant ist allerdings, dass junge Menschen solche strukturellen Veränderungen weniger stark erwarten, und dass sie gleichzeitig die optimistischste Sicht auf die Rolle Deutschlands in der globalen Wirtschaft haben. An dieser Stelle ist natürlich auch denkbar, dass Strukturwandel noch immer ein Expertenthema ist, welches von Wissenschaft, Beratung und in Unternehmen stärker aufgegriffen wird als in der breiten Öffentlichkeit.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Venkat **Atluri** / Miklós **Dietz** / Nicolaus **Henke**: Competing in a world of sectors without borders. McKinsey Quarterly, July 2017*
- *John **Kampfner**: Why the Germans do it better: Notes from a Grown-Up Country. Atlantic Books, London, 2020*
- *Alec **Ross**: Die Wirtschaftswelt der Zukunft. Wie Fortschritt unser komplettes Leben umkrempeln wird. Plassen/Börsenmedien, Kulmbach, 2016*

*Abbildung 18: **Wirtschaftsstruktur***



Herzlichen Dank für die viele Arbeit und die wertvollen Erkenntnisse. Wird mir in den nächsten Wochen sehr helfen, mit meinen Kollegen über ein Zukunftsbild und dessen Gestaltung zu diskutieren.

Udo Wilcsek
Alte Leipziger Hallesche Konzern

Corona zeigt jedem: Denken in Optionen ist nicht die Kür, sondern die Pflicht. Dieses besondere Projekt hat wieder gezeigt: Die Kollegen der ScMI sind Experten darin, gemeinsam denkbare Zukünfte zu entwickeln und zu interpretieren. Die visuelle Übersetzung der entstandenen anspruchsvollen Aussagen war uns eine Freude.

Matthias Jurgelucks, ZIELBILDNER

Großartiges Projekt mit hervorragenden Experten und Ergebnissen.

Klaus Th. Luig
3L

»In welcher Form präsentiert sich die Zukunft in der Gegenwart?« (Niklas Luhmann) und weil dies nicht eindeutig, sondern ungewiss ist, liegt der Wert eines gut geleiteten Szenarioprozesses im Austausch der Beteiligten. Das Besondere und Wertvolle ist: Es geht eben nicht um »richtig« oder »falsch«, »wahrscheinlich« oder »unwahrscheinlich«. Sondern es geht um: Ist es denkbar? Dies macht den Reiz aus, bereichert den Austausch unter vielen und reichert die denkbaren Zukünfte an.
Ein fundierter sneak peak, was kommen könnte.

Dr. Wolfgang Karrlein
CANMAS GmbH

»Müssen wir uns vor der Zukunft fürchten? – Nein, wir versuchen sie zu verstehen – Die systematische Methodik der Szenarioentwicklung führt einen durch eine Vielzahl von Einzelaspekten, die sich zu ganzheitlichen Mosaiken zusammenfügen. Besonders beeindruckend war in diesem Prozess der konstruktive Austausch mit Denkpartnern unterschiedlicher fachlicher Ausrichtung, zusammengeführt durch die Lust des Entdeckens.«

Carl-Ernst Forchert
i-vevtor Innovationsmanagement GmbH

Einerseits sind wir uns sicher einig, dass es das Virus wirklich nicht gebraucht hätte; andererseits hat es uns wohl dazu gebracht, über bestehende Situationen, Prozesse und unser Verhalten nachzudenken. Vieles funktioniert da nämlich nicht mehr oder erscheint nicht mehr zweckmäßig.

Es braucht neues Wissen und neue Bilder – dieses zu generieren, diese zu sehen, dabei helfen die Post-Corona Szenarien als erste plausible Ankerpunkte. Menschen benötigen Bilder für eine Orientierung, in den Post-Corona-Szenarien haben wir genau solche Bilder neu generiert. Hilfreich sind sie auch, so meine zwischenzeitliche Erfahrung in diversen Situationen, dahingehend, dass es ja in der Zukunft nicht nur einfach düster sein muss, sondern sich auch neue Möglichkeiten ergeben können, wir müssen uns dazu aber mit ihr beschäftigen.

Das sollte letztlich nicht das Problem sein, schließlich ist die Zukunft ja der Raum, in dem wir alle leben möchten. Dies ist damit auch eine Einladung, einfach mal neu zu denken.

Jan Rohrweber
Change Consulting Service Rohrweber

Gesunde und dynamische Weltwirtschaft ist möglich, aber nicht sicher

Die Erholung der Weltwirtschaft wird verhalten bewertet, wobei Bildung und Wissenschaft ebenso wie junge Menschen besonders kritisch auf das Thema blicken. Insgesamt ist die Unsicherheit bei den bewertenden Personen groß. Ob wir im Jahr 2030 eine gesunde und dynamische Weltwirtschaft haben werden, bezweifelt der Großteil der Befragten zunächst. Sicherlich tragen die teilweise stark widersprüchlichen Wirtschaftsprognosen sowie die derzeitig noch offene Frage, wie die Welt die aktuelle Pandemie hinter sich lassen wird, zu dieser vorsichtigen Einschätzung bei.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Brahima S. **Coulibaly** / Kemal **Dervi** / Homi **Kharas**/ Zia **Qureshi**: Reimagining the global economy: Building back better in a post-COVID-19 world. The Brookings Institution, Washington D.C., 2020*

Politik

Die Zukunft der politischen Mitte ist offen

Die Corona-Krise war, zumindest in Deutschland, mit einem Vertrauensgewinn der politisch Handelnden verbunden. In manchen Diskussionen war auch zu hören, dass mit der Pandemie die Akteure der politischen Mitte auch langfristig gestärkt werden könnten – so wie es auch in einzelnen Szenarien beschrieben wird. In der Befragung wird diese Aussage nicht unterstützt, allerdings auch nicht rigoros verworfen (wenn man von den Vertretern von Bildung und Wissenschaft absieht, die der politischen Mitte keine größere Zukunft zutrauen).

Teilautoritäre und illiberate Strukturen sind ein kontroverses Thema, erwartet werden sie für Deutschland eher nicht

Die Frage, ob auch in Deutschland der Wunsch nach einer »Politik der starken Hand« zunehmen wird, führt zu divergierenden Antworten: 41% der Befragten stimmen dieser Erwartung zu, während 40% sie verneinen. Der weitergehenden Aussage, wonach auch in Deutschland vielerorts teil-autoritäre Strukturen entstehen werden, stimmen allerdings nur noch 31% zu, während nun 49% diese Aussage verneinen – und der Anteil der Unentschlossenen genau gleich geblieben ist.
Interessant sind zwei Details: Zum Ersten werden der Wunsch nach einer »Politik der starken Hand« und die damit verbundene Stärkung populistischer Kräfte überproportional von Unternehmensvertretern erwartet, während junge Menschen diese Erwartung deutlich weniger äußern.
Zum Zweiten ist der Erwartungswert für die Entstehung teil-autoritärer Strukturen in allen Bewertergruppen in etwa gleich – allerdings verbunden mit einer sehr hohen Standardabweichung. Daraus lässt sich schließen, dass die Möglichkeit des starken Wachstums dieser Kräfte in allen Bewertergruppen jeweils von einzelnen Personen gesehen wird, während andere (und zwar jeweils eine Mehrheit) nicht damit rechnen.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Heinrich **Geiselberger** (Hrsg.): Die große Regression. Eine internationale Debatte über die geistige Situation der Zeit. edition Suhrkamp, Berlin, 2017*
- *Andreas **Reckwitz**: Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. edition Suhrkamp, Berlin, 2019*

Stärkerer staatlicher Einfluss könnte eine Folge der Corona-Pandemie sein

Jenseits der Extreme von Neoliberalismus und Neodirigismus könnte es mit der Corona-Pandemie in Deutschland (Europa) zu einer stärkeren staatlichen Einflussnahme und Regulierung kommen. Mit dieser insgesamt allerdings nur als Tendenz erkennbaren Aussage stimmen überproportional die Bewerter aus Beratung und Zukunftsforschung überein.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

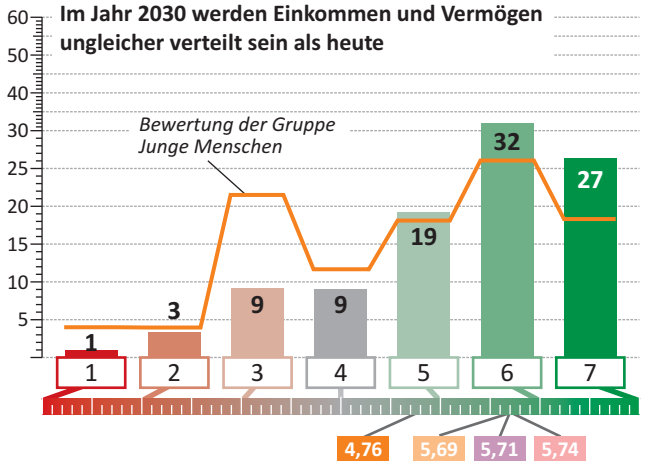
- *Marcel **Fratscher**: Die neue Aufklärung. Wirtschaft und Gesellschaft nach der Cororna-Krise. Berlin, Berlin/München, 2020*

Gesellschaft

Zunehmende Ungleichheit wird von vielen als kritisches Zukunftsthema gesehen – nur von jungen Menschen nicht

Die deutlichste Erwartung im gesellschaftlichen Themenfeld ist dies, dass Einkommen und Vermögen in zehn Jahren ungleicher verteilt sein werden als heute. Dieser Aussage stimmen die Gruppen Beratung und Zukunftsforschung, Bildung und Wissenschaft sowie Unternehmen sehr klar zu, während junge Menschen hier wesentlich moderater bewertet haben.

*Abbildung 19: **Ungleichheit***



Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Joel **Kotkin**: Coming of Neo-Feudalism: A Warning to the Global Middle Class. Encounter Books, New York, 2020*
- *Branko **Milanovic**: Die ungleiche Welt. Migration, das eine Prozent und die Zukunft der Mittelschicht. Suhrkamp, Berlin, 2016*
- *Andreas **Reckwitz**: Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. edition Suhrkamp, Berlin, 2019*

Medienqualität ist ein zentrales und kontroverses Zukunftsthema

Die Frage, wie sich die Bedeutung faktenbasierter Information in Medien und Öffentlichkeit in den kommenden Jahren entwickelt, gehört zu den am kontroversesten bewerteten Zukunftsthemen. Insgesamt sehen die Beratung- und die Wissenschaftsgruppe eine tendenziell abnehmende Bedeutung faktenbasierter Information, während die Vertreter aus Unternehmen und vor allem die jungen Menschen keinen entsprechenden Bedeutungsverlust erwarten.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

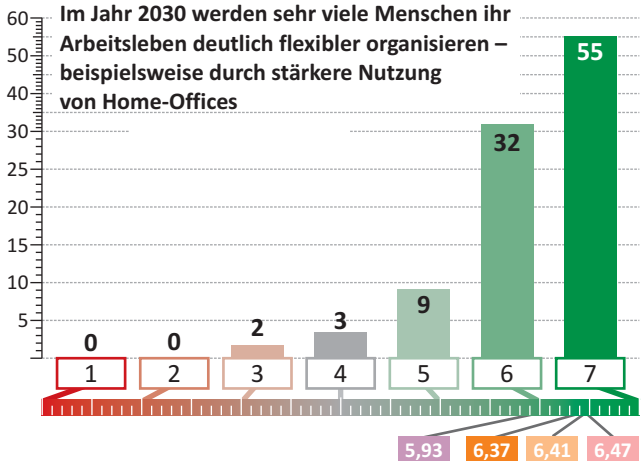
- *Thomas Wilhelm **Albrecht**: Kampfrhetorik. So werden wir gegen unseren Willen beeinflusst – und was wir dagegen tun können. Goldegg, Berlin und Wien, 2020*
- *W. Lance **Bennett** / Steven **Livingston** (Hrsg.): The Disinformation Age: Politics, Technology, and Disruptive Communication in the United States. Cambridge University Press, Cambridge, 2020*
- *Schlecky **Silberstein**: Das Internet muss weg: Eine Abrechnung. Knaus, München, 2018*

Arbeit

Flexibilisierung des Arbeitslebens – insbesondere Home-Office – ist ein zentrales Post-Corona-Thema

Von allen 60 Fragen wurde die nach der Flexibilisierung des Arbeitslebens am deutlichsten beantwortet: 96% aller Befragten erwarten, dass sehr viele Menschen ihr Arbeitsleben in der Zukunft deutlich flexibler organisieren, beispielsweise durch stärkere Nutzung von Home-Offices. Lediglich bei den Bewertern aus Bildung und Wissenschaft liegt der Erwartungswert leicht unter 6 (von 7), alle anderen Bewertergruppen verzeichnen einen entsprechend höheren Wert.
Diese Entwicklung geht einher mit der Erwartung, dass sich auch der Arbeitsmarkt und die Arbeitsverhältnisse deutlich verändern werden. Dieser Aussage stimmen vor allem die Vertreter aus den Unternehmen sowie aus der Beratung und Zukunftsforschung zu, während junge Menschen dieser Aussage zumindest deutlich unterdurchschnittlich zustimmen.

*Abbildung 20: **Flexibilisierung der Arbeitswelt***



Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Timo **Daum**: Agiler Kapitalismus. Das Leben als Projekt. Edition Nautilus, Hamburg, 2020*
- *Harald R. **Fortmann** / Barbara **Kolocek** (Hrsg.): Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen. Springer-Gabler, Wiesbaden, 2019*
- *Gary **Hamel** / Michele **Zanini**: Humanocracy. Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, Boston, 2020*

Die Corona-Pandemie ist kein Treiber für langfristige Arbeitslosigkeit

Nur ein Drittel der Bewerter rechnet damit, dass wir eine *COVID19-bedingte* Erhöhung der Arbeitslosigkeit noch in zehn Jahren spüren werden. Insbesondere in Unternehmen sowie in Bildung und Wissenschaft stößt diese Annahme auf Ablehnung. Diese Aussage bedeutet allerdings nicht, dass das Thema Arbeitslosigkeit insgesamt nicht auf der Tagesordnung stehen könnte, denn die mögliche Substitution von Tätigkeiten und Berufen durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz ist an dieser Stelle nicht explizit abgefragt worden.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Klaus **Burmeister** / Alexander **Fink** / Christina **Mayer** / Andreas **Schiel** / Beate **Schulz-Montag**: KI-basierte Arbeitswelten 2030 – Szenario-Report. Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2019*
- *Paul R. **Daugherty** / H. James **Wilson**: Human + Machine. Künstliche Intelligenz und die Zukunft der Arbeit. dtv, München, 2018*
- *Jens **Nachtwei** / Antoni **Sureth** (Hrsg.): Sonderband Zukunft der Arbeit. HR Consulting Review, Band 12, 2020. https://www.sonderbandzukunftderarbeit.de*

Gesundheit

Corona treibt Innovationen im Gesundheitsmarkt

Im Themenfeld »Gesundheit« verzeichnet die Befragung eine Reihe eindeutiger Erwartungen. So gehen jeweils etwa 90 Prozent der Befragten davon aus, (a) dass sich der medizinisch-biologische Fortschritt in den kommenden Jahren deutlich beschleunigen wird, (b) dass das Gesundheitssystem durch den Einsatz neuer Technologien deutlich effizienter sein wird als heute und (c), dass die Gesundheitssysteme ebenso wie Politik und Gesellschaft gelernt haben werden, mit Pandemien besser umzugehen. Ein signifikanter Unterschied der einzelnen Bewertergruppen ist dabei nicht zu erkennen.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Jens-Peter **Kuhle** / Alexander **Fink**: Die Zukunft des Gesundheitswesens in Deutschland nach der Corona-Pandemie. Ergebnisse eines Szenario-Prozesses an der Freien Universität Berlin in Zusammenarbeit mit MSD Deutschland. Paderborn/Berlin, 2020*

Leben und Alltag

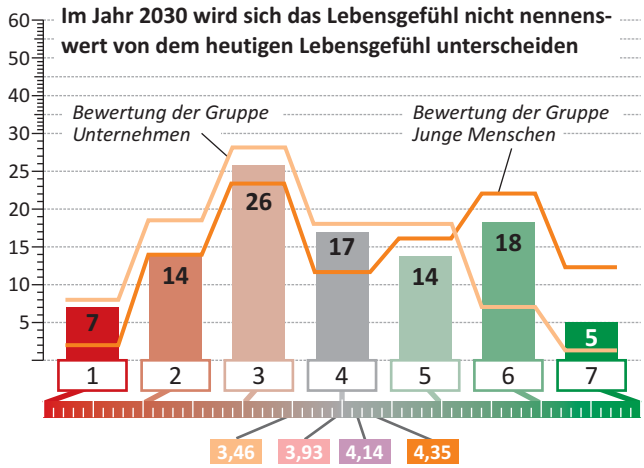
Ob es ein »New Normal« geben wird, ist umstritten

In einer spezifischen Frage wollten wir wissen, ob sich das Lebensgefühl im Jahr 2030 nennenswert von dem heutigen (Vor-Corona)-Lebensgefühl unterscheiden wird. Die Antworten darauf fielen sehr unterschiedlich aus, was in Abbildung 21 deutlich wird. Einen Automatismus in Richtung eines »New Normal« gibt es also nicht; vielleicht liegt der Alltag des Jahres 2030 doch dichter an der alten Normalität als wir heute denken.
Interessant ist hier allerdings ein Unterschied in den Bewertergruppen. So können sich die Vertreter aus den Unternehmen eine eher kontinuierliche Entwicklung am Wenigsten vorstellen, während junge Menschen tendenziell sogar mit einer solchen Entwicklung rechnen.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Stefan **Grünewald**: Es hat sich eine Art Corona-Biedermeier etabliert. Interview in DIE ZEIT, 15.08.2020*
- *Matthias **Horx**: Die Zukunft nach Corona. Econ, Berlin, 2020*

*Abbildung 21: **Konstanz und Veränderung***



Virtuelle Kommunikation wird zunehmen – ob sie physische Kontakte ersetzt oder ergänzt, wird allerdings kontrovers gesehen

Zu den besonders eindeutigen Antworten dieser Befragung zählt, dass im Jahr 2030 virtuelle Kommunikation eine größere Rolle spielen wird als heute. Gleichzeitig wird allerdings kontrovers bewertet, ob dadurch physische Kontakte in starkem Umfang ersetzt werden oder ob die virtuelle Kommunikation als eine Erweiterung zu verstehen ist. Während vor allem Bildung und Wissenschaft von einer Substitution ausgehen, sehen junge Menschen in der virtuellen Kommunikation eine Ergänzung der Kontakte in der realen Welt.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Toby **Walsh**: 2062. Das Jahr, in dem die künstliche Intelligenz uns ebenbürtig sein wird. Riva, München, 2019*

Virtualisierung wird Intensität sozialer Kontakte nicht signifikant negativ beeinflussen

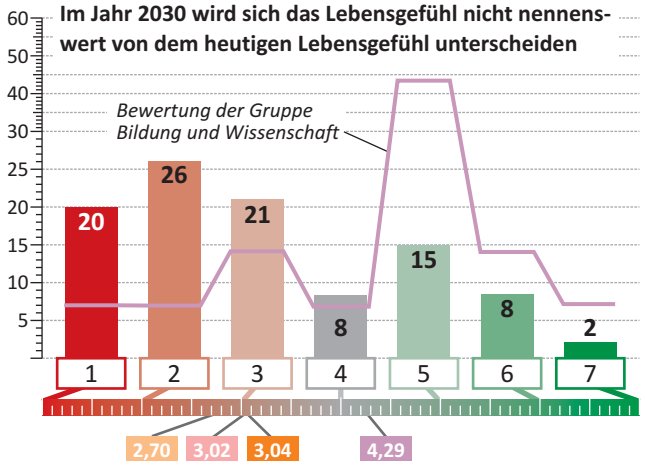
Bei der Frage nach der Intensität sozialer Kontakte in der Zukunft ergibt sich ein eindeutiges Bild. Danach rechnet nur ein knappes Viertel der Befragten damit, dass soziale Kontakte – egal ob physisch oder virtuell – in zehn Jahren weniger intensiv sein werden als heute. Darunter dürften viele Befragte aus der Bildung und Wissenschaft sein, denn diese Gruppe vertritt eine deutlich andere Po-

sition und rechnet sogar mit einer abnehmenden Intensität sozialer Kontakte. Auf der anderen Seite lehnen 68% aller Befragten diese These ab, teils sogar sehr vehement.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Diana **Kinnert** / Marc **Bielefeld**: Die neue Einsamkeit: Und wie wir sie als Gesellschaft überwinden können. HOFFMANN und CAMPE, Hamburg, 2021*

Abbildung 22: ***Intensität sozialer Kontakte***



Das Stadt-Land-Thema könnte sich neu ordnen – mehr Menschen werden ländlich geprägte Wohnorte bevorzugen

Die Frage nach der Entwicklung der urbanen und der ländlichen Räume wird in der Szenario-Neubewertung nicht eindeutig beantwortet. Zum einen wird die Erwartung geäußert, dass ländliche Räume deutlich an Attraktivität gewinnen werden. Diese insbesondere von jungen Menschen vertretene These deckt sich mit einigen aktuellen Entwicklungen, nach denen vor allem die Vororte gegenüber den Stadtzentren an Bedeutung gewinnen, wofür bereits der Begriff der »Zoom«-Städte geprägt wurde. Zum anderen wird – mit einem ähnlichen Erwartungswert – die Ansicht vertreten, dass sich der Unterschied zwischen urbanen und ländlichen Räumen deutlich vergrößern wird, hier wiederum mit einer etwas geringeren Deutlichkeit bei jungen Menschen.
Bezieht man die Erwartung höheren sozialen Vertrauens ein, so zeigt sich als erwartete Projektion für die zukünftigen Lebensstile, dass mehr Mensschen ein Sozialleben jenseits der Stadt, also ländlich geprägte Wohnorte, und die diesen zugeschriebene intensivere Gemeinschaftlichkeit bevorzugen werden.

Mehr Quellen zu diesem Thema:

- *Robert **Kaltenbrunner** / Peter **Jakubowski**: Die Stadt der Zukuft. Wie wir leben wollen. Aufbau, Berlin, 2018*
- *Lilly **Smith**: 'Zoom towns' are exploding in the West. And many cities aren't ready for the onslaught. Fast Company, 17.10.2020*

Die ScMI hat den überzeugenden Beweis erbracht: Szenarioprozesse sind auch online möglich – sogar mit 80 Beteiligten!

Beate Schulz-Montag
foresightlab

In der akuten Phase der Corona-Krise lag unser Fokus im Unternehmen vor allem auf den kurz- bis mittelfristigen konjunkturellen Perspektiven. Die V-, U- oder L-Szenarien der großen Verbände, Beratungshäuser oder Institutionen boten eine erste Orientierung bei der operativen Navigation durch eine bis dato beispiellose Situation - helfen aber nicht bei den strategischen Anpassungen an eine Post-Corona-Ökonomie im sog. »Next Normal«. Deshalb hatte ich die Gelegenheit genutzt, mich an einem von der ScMI moderierten, mehrstufigen Scenario-Prozess zu beteiligen: In einem virtuellen Team mit breit gestreutem Hintergrund und sehr unterschiedlichen Perspektiven haben wir aus eher mittel- bis langfristigen Projektionen eine Landkarte mit denkbaren Post-Corona Szenarien entwickelt, die über eine rein wirtschaftliche Betrachtung hinaus auch die gesellschaftlichen und politischen Dimensionen eines »Next Normal« beschreiben. Das Ergebnis: Perspektiven für mögliche strategische Rahmenbedingungen, und - vielleicht noch mehr - Orientierung und Motivation für eine proaktive Gestaltung der Zukunft, in der man leben möchte. Vielen Dank an die ScMI und das klasse Team für den offenen, ergebnisorientierten Austausch in diesem ungewohnten Format!

Peter Vianden
Weidmüller-Group

In Zeiten der Unsicherheit können wir passiv abwarten was mit uns passiert oder wir können aktiv mögliche Zukünfte vorausdenken, uns auf ausgewählte Entwicklungen vorbereiten und die Zukunft mitgestalten bzw. entwickeln. Dieses Projekt hat mir aufgezeigt wie wichtig das aktive, gemeinsame miteinander Denken und Entwickeln der Zukunft in Zeiten der Unsicherheit für das Individuum, die Gruppe und die Gesellschaft ist. Essentiell für den Erfolg dieses Projekts waren: a) die Bereitschaft aller Beteiligten – der Teilnehmer, der Partner und ScMI – ausgetretene Pfade zu verlassen und sich in einem erstmaligen online Scenario Management Prozess zu engagieren, b) die rasche Zusammenarbeit unter den Partnern diesen Prozess zu unterstützen; c) die systematische ScMI-Vorgehensweise und vor allem der unermüdliche Arbeitseinsatz und »Drive« des ScMI-Teams to make it happen. Chapeau!

Beat Meyer
Blauen Solutions

WIE BOSCH ÜBER DIE REAL-ESTATE-ZUKUNFT IN DER POST-CORONA-ZEIT NACHDENKT …

Die Bosch-Gruppe ist ein international führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen mit weltweit rund 400.000 Mitarbeitenden mit 126 Entwicklungsstandorten sowie rund 440 Tochter- und Regionalgesellschaften in 60 Ländern. Kein Wunder also, dass strategisches Immobilienmanagement eine wichtige Querschnittsfunktion ist, die von COVID19 stark betroffen ist: Wie wird sich der Gebäudebedarf durch Homeoffice verändern? Welche Folgen wird die Pandemie für die Arbeitsplatzgestaltung haben? Und welche Änderungen ergeben sich im Arbeitsleben und bei der Unternehmenskultur? Bosch nutzte daher im Frühjahr 2020 die Chance, aufbauend auf den Post-Corona-Szenarien der ScMI AG, systematisch eigene Real-Estate-Szenarien zu entwickeln.

Bereits im Mai 2020 titelte das Manager-Magazin, dass Bürotürme eine »Sache der Vergangenheit« sein könnten. Ähnlich zur Bewertung unserer Post-Corona-Szenarien gingen in einer weltweiten Umfrage des Immobilienriesen Cushman & Wakefield bei 300 Unternehmen 89 Prozent davon aus, dass sich der Trend zum Homeoffice auch nach dem Ende der Corona-Pandemie fortsetzen wird.

Eng vernetzt mit dem strategischen Immobilienmanagement sind für Bosch zwei weitere Fragen: Was bedeutet COVID19 für die Art der täglichen Zusammenarbeit, den Team-Zusammenhalt und die Unternehmenskultur, die von Bosch als starkes Band gesehen wird, das alle miteinander verbindet? Und wie verändern sich die Arbeitsumgebungen, die in der Zukunft bereitzustellen sind?

Daher hat der Zentralbereich »Real Estate« im Frühjahr 2020 einen Szenarioprozess gestartet. Dazu wurden innerhalb von vier Monaten sechs Online-Workshops durchgeführt, an denen bis zu 50 Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Bosch-Gruppe teilnahmen. Die Vor- und Nachbereitung erfolgte durch ein Kernteam, die Moderation lag bei der ScMI AG. Vorgestellt wurden die Ergebnisse im September 2020 auf dem globalen Real-Estate-Forum.

Post-Corona-Szenarien als Basis

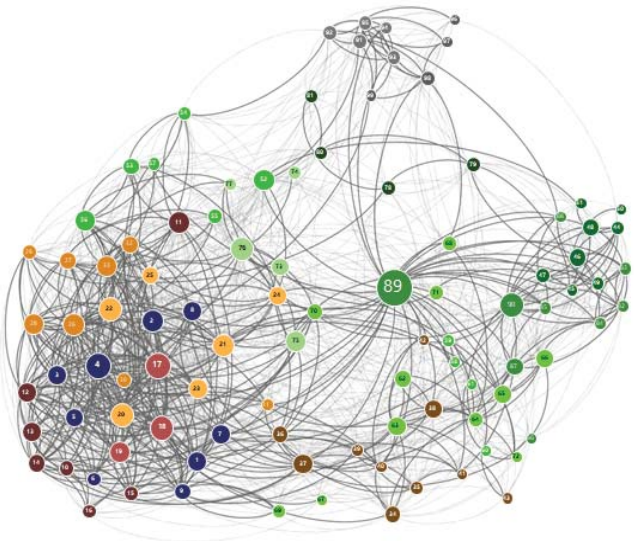
Den Startpunkt für den eigenen Szenarioprozess bildeten die Post-Corona-Szenarien der ScMI AG. Sie ermöglichten einen schnellen Einstieg ins langfristige Denken, in dem die Teilnehmenden sofort erste inhaltliche Fragen diskutieren konnten: Was bedeutet »Massive Virtualisierung« für unsere Immobilienplanung? Wie sieht das Arbeitsleben bei einem »Abschied von Gewohntem« aus? Wie robust ist unsere Kultur bei einer »kontinuierlichen Krise«? Parallel zur Identifikation zahlreicher Chancen und Gefahren wurde die Bewertung der Post-Corona-Szenarien auch BOSCH-intern durchgeführt, so dass ein eigenes Verständnis der erwarteten Zukunft vorlag.

Erarbeitung von Workplace-Szenarien

Nach dieser »Aufwärmphase« rückte die eigene, spezifische Fragestellung in den Mittelpunkt. Im Rahmen der ersten drei Online-Workshops ging es darum, systematisch sogenannte »Workplace-Szenarien« zu erarbeiten. Dies erfolgte in vier Schritten:

- **Schlüsselfaktoren:** Da die offenen Ergebnisse des Post-Corona-Prozesses zur Verfügung standen, konnte das Szenarioteam sich auf die Real-Estate-nahen Themen konzentrieren. Unterlegt durch zahlreiche Studien erarbeitete man 33 neue Einflussfaktoren für die Bereiche Arbeitsplatz, Immobilien und Bürogebäude, andere Arbeitsumgebungen, Arbeitswelt und Unternehmen. Diese wurden mit einer Auswahl der alten Faktoren in einem Netzwerk verknüpft (siehe Abbildung 23). Unter Berücksichtigung dieser Vernetzung ließen sich 22 Schlüsselfaktoren identifizieren, mit denen beispielsweise die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Geschäftsreisen und -kommunikation, dezentrale Arbeitsorganisation, soziale Normen im Arbeitsleben oder auch die Unternehmens- und Führungskultur thematisiert werden konnte.
- **Zukunftsprojektionen:** Anschließend ging es darum, für alle 22 Schlüsselfaktoren vorauszudenken. Im Rahmen intensiver Gruppendiskussionen entstanden für jeden Schlüsselfaktor jeweils vier oder fünf denkbare Entwicklungen, sogenannte Zukunftsprojektionen.

Abbildung 23: ***Vernetzung der spezifischen und allgemeinen Einflussfaktoren***



- **Workplace-Szenarien:** Entsprechend dem Vorgehen bei den Post-Corona-Szenarien wurde auch hier eine Konsistenzanalyse eingesetzt, um eine handhabbare Menge plausibler Szenarien zu ermitteln. Die acht auf diese Weise entwickelten Workplace-Szenarien unterschieden sich anhand mehrerer Grundfragen: (1) der Technologieentwicklung und Virtualisierung, (2) der Veränderung von Arbeits- und Unternehmensumwelt sowie (3) der Dynamisierung der Unternehmenskultur in Verbindung mit KI-basierter Augmentierung.
- **Interpretation der Workplace-Szenarien:** Eine Fragebogen-basierte Bewertung ermöglichte zunächst die Identifikation der erwarteten und gewünschten Workplace-Szenarien. Für viele Teilnehmer wurde hier deutlich, wie vernetzt die eigenen Themenfelder sind, welche Veränderungen wahrscheinlich sind – und welche Handlungsoptionen sich für Bosch ergeben.

Von Workplace- zu Real-Estate-Szenarien

Nach eineinhalb Monaten intensiver Arbeit lagen an dieser Stelle zwei Sätze von Szenarien mit einer entsprechenden Zukunfts-Landkarte sowie mit spezifischen Bewertungen und ersten Konsequenzen vor:

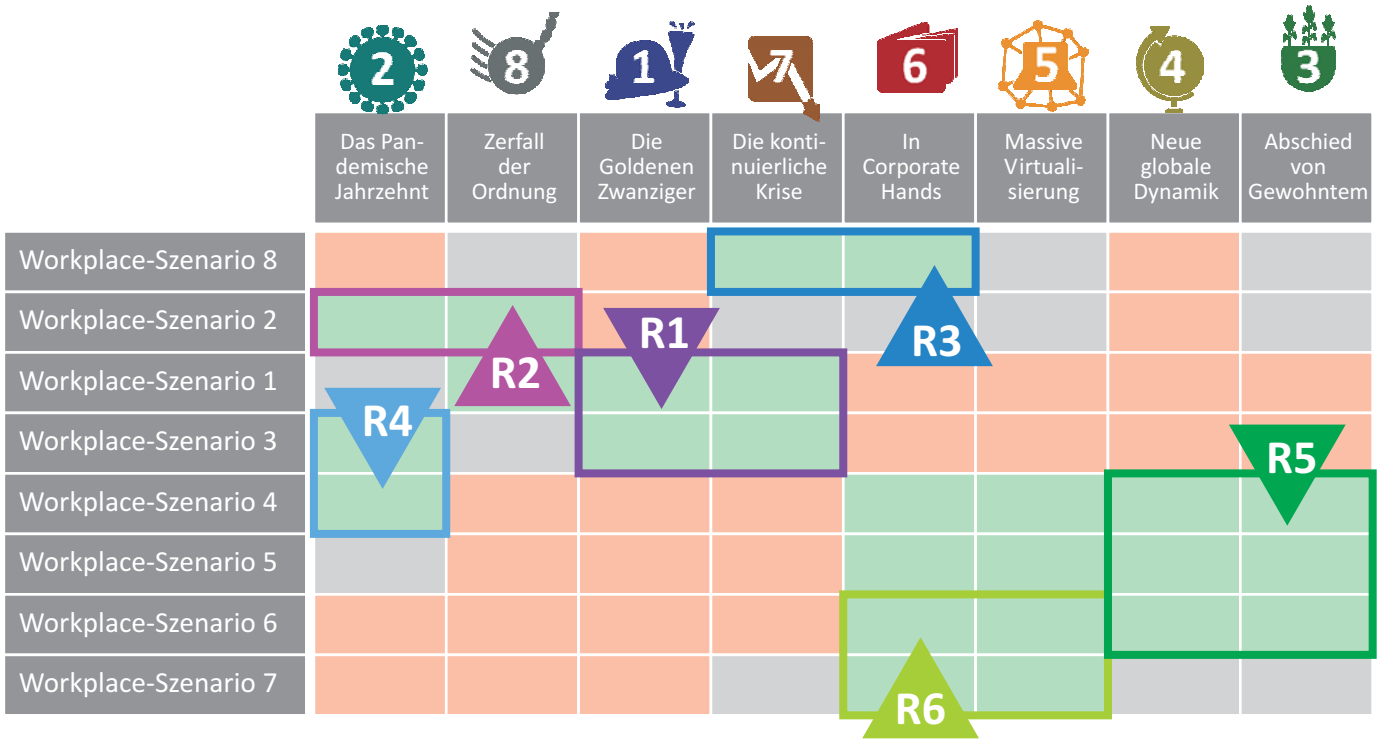
- **Generelle Umfelder:** Die von der ScMI entwickelten Post-Corona-Szenarien bildeten die generellen Umfelder wie Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ab. Eine eigene Bewertung schaffte zusätzliches Vertrauen der Organisation in diese Vorarbeiten.
- **Spezifische Umfelder:** Die selbst entwickelten Workplace-Szenarien verdeutlichten die Zukünfte des eigenen Themenfelds – Immobilien, Arbeitsumgebungen und Unternehmenskulturen.

Inhaltlich verbunden waren beide Szenario-Sätze durch mehrere Schlüsselfaktoren, die sowohl für das generelle als auch für das spezifische Umfeld relevant sind – beispielsweise Arbeitsmärkte und Arbeitsorganisation, die Virtualisierung von Arbeitsplätzen und die Einstellung zur Arbeit. Basierend auf solchen inhaltlichen Andockpunkten wurden die Post-Corona- und die Workplace-Szenarien in einer Zukunftsmatrix miteinander verbunden (siehe Abbildung 24).

Die Kernfrage innerhalb der Zukunftsmatrix war, ob das zeitgleiche Auftreten von zwei Szenarien vorstellbar und realistisch ist. So konnten zunächst Felder identifiziert werden, in denen sich generelle und spezifische Umfelder vertragen. In einem intensiven Diskussionsprozess entstanden daraus sechs Gruppen, die als Real-Estate-Szenarien verstanden und beschrieben wurden:

- **All Hands on Deck** (Real-Estate-Szenario R1) beschreibt eine Zukunft mit moderater Technologieentwicklung und weitgehend herkömmlichen Unternehmenskulturen, in der die Corona-Restriktionen schnell überwunden werden und sich der Immobilienmarkt relativ normal weiterentwickeln wird.
- **Safe Harbour** (Real-Estate-Szenario R2) geht ebenfalls von einer moderaten Technologieentwicklung aus. Hier erkennen die Unternehmen im Zuge der Corona-Pandemie die Vorzüge der Präsenzarbeit. Durch bewusst gestaltete Arbeitsumgebungen bieten sie ihren Mitarbeitenden einen »sicheren Hafen« – nicht nur, aber auch gegen potenziell weitere Pandemien.
- **Extended Desk** (Real-Estate-Szenario R3) ist das dritte Szenario mit einer moderaten Technologieentwick-

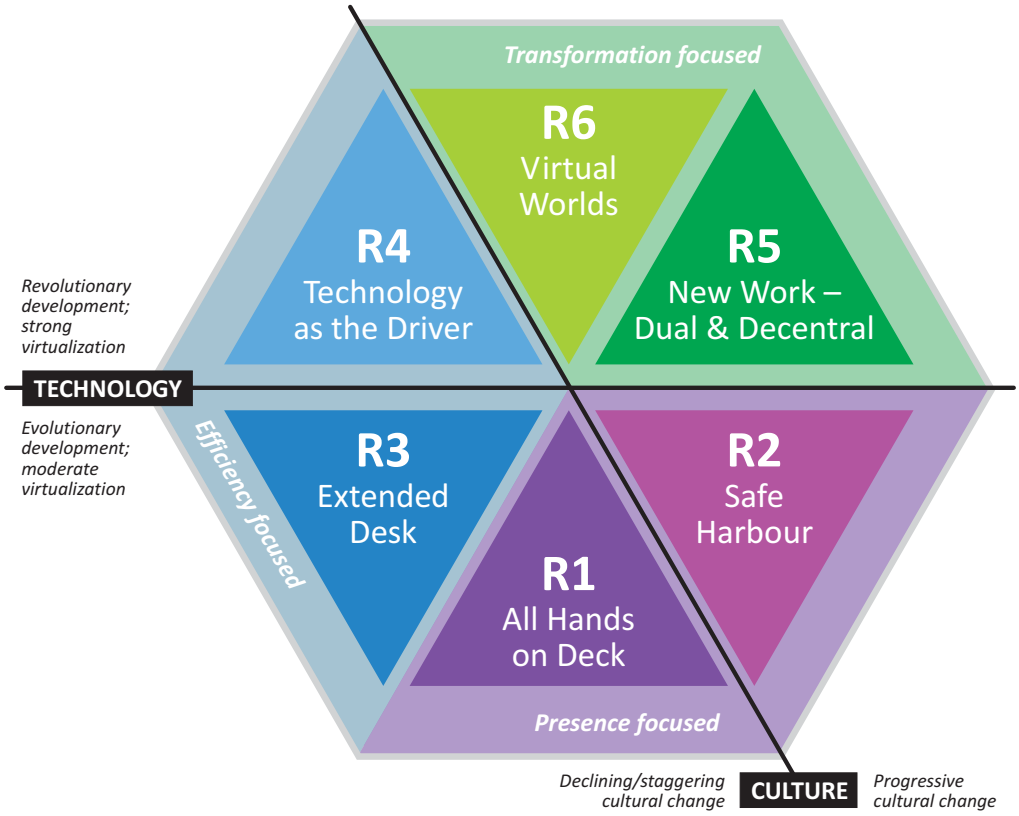
Abbildung 24: ***Zukunftsmatrix zur Vernetzung der Post-Corona-Szenarien mit den Workplace-Szenarien***



lung. Diese reicht aber aus – so wie wir es im Zuge der Corona-Pandemie erleben – um eine deutliche Verschiebung in Richtung Remote-Work auszulösen. Viele Unternehmen erkennen die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung, und Home-Offices werden zum »digital verlängerten Schreibtisch«, ohne dass sich die Unternehmens- und Führungskulturen nachhaltig verändern.

- **Technology as the Driver** (Real-Estate-Szenario R4) geht von einer sehr viel dynamischeren Technologieentwicklung aus, die noch weitergehende Effizienzgewinne ermöglicht, aber noch immer keine grundlegenden Kulturveränderungen anstößt.
- **New Work – Dual & Decentral** (Real-Estate-Szenario R5) ist das erste Szenario, in dem die dynamische Technologieentwicklung mit erheblichen kulturellen Veränderungen in den Unternehmen einhergeht. Größere Offenheit, mehr Selbstverantwortung und ein Wandel der Gebäudefunktion von Repräsentanz zu Kollaboration prägen diese Zukunft.
- **Virtual Worlds** (Real-Estate-Szenario R6) beschreibt eine noch weitergehende Veränderung, in dem soziale Kontakte und Wertschöpfungsprozesse zunehmend im Netz stattfinden. Dies führt zur massiven Abkehr von traditionellen Arbeitsumgebungen und teilweise sogar zur Auflösung bekannter und heute kaum in Frage gestellter Unternehmensstrukturen.

Abbildung 25: ***Sechs Real-Estate-Szenarien***



In Abbildung 25 wird zusammenfassend gezeigt, dass die ersten beiden Real-Estate-Szenarien in starkem Maße Präsenz-orientiert sind, während bei den Real-Estate-Szenarien 3 und 4 die Effizienzorientierung im Vordergrund steht. Die Real-Estate-Szenarien 5 und 6 beinhalten sowohl eine grundlegende technische als auch eine grundlegende kulturelle Veränderung und können daher als transformationsorientierte Zukünfte verstanden werden.

Von Szenarien zu Entscheidungen

Ausgehend von den Post-Corona-Szenarien war es Bosch gelungen, innerhalb weniger Monate konkrete eigene Real-Estate-Szenarien zu entwickeln, die von konkreten Arbeitsumgebungen bis zu gesellschaftlichen Umfeldern vielfältige Themen behandeln. Diese RE-Szenarien bilden seither die Grundlage für verschiedene Aktivitäten:

Übergreifender Konsequenz-Katalog: Für jedes Real-Estate-Szenario wurden spezifische Chancen und Gefahren für Bosch in den Bereichen Gebäudemanagement, Gestaltung von Arbeitsumgebungen und Kulturentwicklung erarbeitet. Diese bildeten die Grundlage für einen Katalog von rund 80 möglichen Konsequenzen, auf die alle Beteiligten zurückgreifen können.

Robuste Handlungsoptionen: Da sowohl für die Post-Corona-Szenarien, als auch für die Workplace-Szenaren, eine Bewertung vorlag, konnten auch für die Real-Estate-Szenarien Gegenwarts-, Erwartungs- und Wunschwerte ermittelt werden. Damit wurde deutlich, welche zuvor identifizierten Konsequenzen als langfristig zielführend anzusehen sind. Sie bilden folglich die Grundlage für eine robuste Stoßrichtung im strategischen Gebäudemanagement.

Regionalisierung: Da die Real-Estate-Szenarien eine übergreifende Zukunftssicht darstellen, sollen sie in der kommenden Zeit für einzelne Regionen und Standorte gesondert bewertet werden. So zeigt sich, dass je nach erwarteter oder gewünschter Zukunft in verschiedenen Regionen jeweils unterschiedliche Konsequenzen sinnvoll sind.

Unser Fazit

Die acht Post-Corona Szenarien (Seite 6) in der Zukunfts-Landkarte und die sieben Kernaussagen (Seite 8) bilden die inhaltlichen Ergebnisse unseres Szenarioprozesses. Darüber hinaus haben wir an sechs Stellen besonders gelernt.

Szenarioprozesse gehen auch online.

Szenarien sind keine Produkte, die im Elfenbeinturm eines Instituts oder einer Beratung erdacht werden. Szenarien entstehen im Dialog. Daher setzen wir seit mehr als zwanzig Jahren auf Interaktion in verschiedenen Workshop-Formaten. In unserem Post-Corona-Prozess haben wir gezeigt, dass Austausch, Dialog und Interaktion auch in einem Onlineformat funktionieren. *Unser Fazit: Bei Szenarioprozessen werden wir zukünftig offen entscheiden können, wann Präsenz- und wann Online-Formate besser geeignet sind.*

Kritische Szenarien ins Visier nehmen.

Die Corona-Pandemie hat uns abermals gezeigt, wie wichtig es ist, kritische Zukünfte nicht einfach unter den Tisch fallen zu lassen. Dies wurde mindestens an zwei Stellen deutlich: (1) Die Vorbereitung auf ein kritisches Pandemie-Szenario war definitiv nicht optimal. Während die Ausstattung mit Intensivbetten in Deutschland als positives Beispiel für eine robuste oder resiliente Planung dienen kann, sind anfällige Lieferketten in kritischen Bereichen das Gegenteil. (2) Das lange Abwarten in den ersten Pandemiemonaten hat gezeigt, wie wichtig nicht nur Früherkennung, sondern auch das darauf basierende Handeln ist. Wie sinnvoll wäre es gewesen, diese Wochen und Monate zu nutzen. *Unser Fazit: Bei der Vorausschau sollten gerade die kritischen Szenarien beobachtet werden, damit man Wendepunkte früher erkennt und notwendige Entscheidungen zeitgerecht treffen kann.*

Corona hat das Vorausdenken stimuliert.

Krisen sind für Zukunfts- und Szenariodenker ein »zweischneidiges Schwert«. Rund um 9/11 haben wir erlebt, dass viele die zukünftigen Veränderungen am Horizont gesehen haben, aber kaum jemand bereit war, daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Ähnlich war es in der globalen Finanzkrise, als viele Zukunftsprojekte gestoppt oder auf Eis gelegt wurden. In der Corona-Pandemie haben wir etwas ganz anderes erlebt: Unternehmen ebenso wie öffentlichen Institutionen war sofort klar, dass sie Zukunftsprozesse brauchen, wenn sie nach der Krise nicht zu den Verlierern zählen wollen. *Unser Fazit: Zukunfts- und Szenario-Management sind auf dem Weg, sich zu etablieren.*

Ohne Veränderung wird es nicht gehen.

In der Bewertung direkt nach unserem Szenarioprozess herrschte größte Ungewissheit, und eine Rückkehr zur alten Normalität wurde nicht ausgeschlossen. Inzwischen haben sich die Zeichen verdichtet, die auf einen grundlegenden Strukturwandel in den kommenden Jahren hinweisen. Natürlich werden während der Pandemie schmerzlich vermisste Gewohnheiten wie Feiern, Konzerte oder Reisen zurückkehren. Aber wir alle werden die Erfahrung mitnehmen, dass auch schnelle Veränderung möglich ist – und das wird unser Denken und Handeln beeinflussen. *Unser Fazit: Die 2020er-Post-Corona-Dekade wird von struktureller Veränderung geprägt sein, die wir zu einem großen Teil selbst beeinflussen können.*

Freiräume für strategischen Dialog schaffen.

Auch wenn der Begriff »Szenario« in der Corona-Zeit gepusht wurde und zahlreiche Corona- oder Post-Corona-Szenarien entstanden sind, so ist der gesellschaftliche und politische Dialog noch immer stark von Tabuthemen geprägt. Tagesaktuelle Diskussionslinien zu verlassen und verschiedene Möglichkeiten anzusprechen gilt noch immer als Schwäche, als »dem Thema ausweichen«. Es wird Zeit, dass zukunftsoffenes Denken in der Breite als Stärke angesehen wird und eher denjenigen misstraut wird, die vorgeben genau zu wissen, wie die Zukunft aussieht. *Unser Fazit: Wir sollten mehr Freiräume für strategischen Denken und strategischen Dialog schaffen, damit später klarere und robustere Entscheidungen herauskommen.*

Post-Corona geht weiter.

Die vorliegenden Szenarien sind im Frühjahr 2020 entstanden. In den zahlreichen Vorträgen und Gesprächen haben wir viele sich unterscheidende Bewertungen diskutiert, aber die Szenarien selbst sowie die von ihnen aufgespannte Zukunfts-Landkarte haben sich als sehr robust erwiesen. Daher wollen wir in der nächsten Zeit mit diesen Szenarien weiterarbeiten. *Unser Fazit: Wir werden die Bewertungen der Szenarien fortschreiben und verfeinern, beispielsweise durch eine stärker internationale Perspektive. Außerdem werden wir spezifische Themen vertiefen und diese mit den Post-Corona-Szenarien verknüpfen.*

PROJEKTPARTNER

An der Entwicklung und Bewertung der Post-Corona-Szenarien waren im Rahmen unseres Kernteams die folgenden Partner beteiligt, denen wir für die gute Zusammenarbeit herzlich danken.

BLAUEN SOLUTIONS

Die Firma Blauen Solutions GmbH fördert die nachhaltige Weiterentwicklung von Menschen, Organisationen und der Gesellschaft durch vernetzte Denk-, Lösungs- und Handlungsansätze. Seit der Gründung im Jahr 2014 unterstützt die BlauenSolutions GmbH Entscheidungsträger mit der Recherche, der Entwicklung und der Vernetzung von relevantem Wissen welches für eine erfolgreiche Strategieumsetzung notwendig ist. Blauen Solutions GmbH ist in der Region Basel (Schweiz) verankert, hat Projekterfahrung in Europa, China, Indien, Südafrika und Amerika. Seit 2017 arbeitet Blauen Solutions GmbH als Schweizer Kooperationspartner von ScMI.

foresightlab

Das foresightlab ist eine 2014 von Klaus Burmeister und Beate Schulz-Montag gegründete transdisziplinäre Plattform an der Schnittstelle von zukunftsbezogener Forschung und Beratung. In seinen Szenarien- und Foresight-Projekten verbindet es aufgabenbezogen unterschiedliche Kompetenzpartner, um gemeinsam Lösungsansätze für eine nachhaltige Zukunftsgestaltung zu erkunden und zu erproben. Themenschwerpunkte sind die grundlegenden Umbrüche und Übergänge in Arbeit, Produktion und Leben infolge der digitalen Transformation und von Veränderungsprozessen in Wirtschaft und Gesellschaft.

ZIELBILDNER

ZIELBILDNER ist Dein Business-Sparringspartner für wirkungsorientierte Zielbild-Schärfung, stakeholderspezifisches Storytelling und intuitiv verständliche visuelle Kommunikation von Strategie, Change und Projekten. Mit uns profitierst Du von Ziel-Klarheit, -Sinnhaftigkeit, -Fokus, -Präsenz und -Relevanz in Kommunikation, Führung und Umsetzung. Unsere Mission ist, dass Deine Vision ankommt, mitreißt, hängen bleibt und wahr wird.

D2030

Die Initiative D2030 ist ein Zusammenschluss von Zukunftsinteressierten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, vernetztes, langfristiges und transformatives Denken und Handeln in sozialen, ökonomischen und politischen Entscheidungsprozessen zu verankern. In einem partizipativen und politisch unabhängigen Prozess entwickelte sie dafür zwischen 2016 und 2018 acht Szenarien für Deutschland im Jahr 2030 – von »Alten Grenzen« bis zu »Neuen Horizonten«. Mit den Szenarien unterstützt die Initiative D2030 den Transformationsdiskurs, der Deutschland Wege aus einem routinierten »Weiter so« weisen und einen nachhaltigen Strukturwandel fördern soll.

i-vector innovations management gmbh

Die i-vector Innovationsmanagement GmbH ist im Jahr 2008 aus einem Innovationszentrum führender deutscher Automobilhersteller, Zulieferer und der Berliner Senatsverwaltung hervorgegangen. Zu den Leistungen gehören das Identifizieren und Evaluieren zukünftiger Innovations- und Marktpotentiale neuer Technologien im Kontext unternehmerischer Zielsetzungen, deren Ableitung in eine Strategieempfehlung sowie die Projektprogrammplanung. Arbeitsschwerpunkte sind die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen in den Bereichen Mobilität, Produktion und Energie. Zunehmend gewinnen nichttechnische Innovationen an Bedeutung, die insbesondere bei Digitalisierungsvorhaben eine wichtige Katalysatorfunktion einnehmen können.

SZENARIOTEAM

An dem Prozess der Szenarioentwicklung, -interpretation und -bewertung waren im Laufe des Jahres 2020 mehr als 200 Personen beteiligt. Rund 80 Personen haben sich in einem oder mehreren Online-Workshops beteiligt.

Kernteam

- Klaus **Burmeister**, foresightlab
- Dr. Alexander **Fink**, ScMI Scenario Management International AG
- Carl-Ernst **Forchert**, i-vector Innovationsmanagement GmbH
- Jonas **Günther**, ScMI Scenario Management International AG
- Hanna **Jürgensmeier**, ScMI Scenario Management International AG
- Matthias **Jurgelucks**, ZIELBILDNER
- Jens-Peter **Kuhle**, ScMI Scenario Management International AG
- Beat **Meyer**, Blauen Solutions GmbH
- Sarah **Ohse**, ScMI Scenario Management International AG
- Beate **Schulz-Montag**, foresightlab

Szenarioteam

- Matthias **Altendorf**, CEO Endress+Hauser Group
- Dr. Wolfgang **Alter**, Covestro
- Moritz **Avenarius**, Zukunftslotse aus Hamburg
- Katja **Bohnert**, Robert Bosch GmbH
- Bärbel **Boy**, boy Strategie und Kommunikation GmbH
- Frank **Bumann**, FHGR Fachhochschule Graubünden, Institut für Tourismus und Freizeit
- Dennis **Christesen**, Partner Tech
- Julia **Culen**, Conscious Consulting Group
- Dr. Jürgen **Dennersmann**, Unternehmensberater und Lehrbeauftragter im Bereich Energiewirtschaft
- Céline **Dillmann**, LEAF Inspiring Change GmbH
- Vivien **Dossmann**, Aurecon Australasia Pty Ltd
- Hanna **Drabon**, comspace, Mitglied der Geschäftsleitung
- Dirk **Drumm**, Lotse Drumm
- Sunjay **Dussoye**, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH
- Christoph **Fink**, REHAU AG+Co
- Yashar **Keshavarz Ghazi**, WINGAS GmbH
- Kai **Goerlich**, Future Maker
- Steffen **Hampel**, KPMG
- Dagobert **Hartmann**, China Insights
- Richard **Häusler**, Stratum
- Franziska M. **Hoffart**, GLS Bank / Ruhr-Universität Bochum
- Jens **Hollmann**, medpuls-Kompetenz
- Gordon **Hünies**, Kalenborn International GmbH & Co. KG
- Richard **Jaimes**, Turning Point
- Klaus **Jansen**, it‘s owl
- Prof. Dr.-Ing. Jürgen **Jasperneite**, Fraunhofer IOSB-INA
- Arnim **Kaese**, Bank/Finanz-Dienstleister
- Nico **Karges**, Zucchetti Germany GmbH
- Dr. Wolfgang **Karrlein**, Canmas
- Claudia **Kerns**, Psychisch gesund leben
- Dr. Martin **Kiel**, the black frame. think tank.
- Dr. Tim **Kirschner**, MGRP GmbH
- Karolina **Klemm**, Franken Tourismus
- Meike **Klung**, Hochschule Bremen
- Gudrun **Kneißl**, Effisense
- Ben **Kraaijenhagen**, BeCat, Ben Consultancy in automotive and transport
- Dr.-Ing. Lukas **Kwiatkowski**, OTTO FUCHS KG
- Helga **Lensch**, medienbüro babelsberg
- Klaus Th. **Luig**, 3L
- Christina **Mayer**, RWTH Aachen
- Dr. Markus **Meudt**, Alte Leipziger/ Hallesche Konzern
- Dr. Kai **Numssen**, Telegärtner Group
- David **Pilarek**, Laife Replay
- Gerald **Pörschmann**, Zukunftsallianz Maschinenbau
- Almut **Rademacher**, owl maschinenbau e.V.
- Dr. Michaela **Regneri**, Otto GmbH & Co KG
- Simone **Robitschko**
- Jan **Rohrweber**, Change Consulting Services Rohrweber
- Alexander **Röck**, Robert Bosch GmbH
- Ralf **Samson**, LVM Versicherung

- Dr. Thomas **Satzinger**,
  Evonik Nutrition & Care GmbH
- Dr. Andreas **Schiel**, Denkzentrum Demokratie
- Dr. Oliver **Schlake**, Clinical Professor, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland
- Christian **Schoon**, Stadt Köln und Vice-Chair des German Node of The Millennium Project
- Dirk **Schwindling**, Zucchetti Switzerland SA
- Doris **Sibum**, Futur-A
- Dr. Andreas **Siebe**, Zukunftsingenieur
- Prof. Dr. Fee **Steinhoff**, Hochschule Koblenz – RheinAhrCampus
- Sebastian **Straube**
- Katrin **Thiem**, Caritasverband für das Erzbistum Paderborn e.V.
- Victoria **Toriser**
- Peter **Vianden**, Weidmüller Group
- Prof. Peter **Weber**, Competence Center E-Commerce, Fachhochschule Südwestfalen
- Udo **Wilcsek**, Alte Leipziger Hallesche Konzern
- Stefanie **Wurm**, CONTUR

Internes Projektteam

- Miriam **Beine**,
  ScMI Scenario Management International AG
- Gilla **Huthmacher**,
  ScMI Scenario Management International AG
- Marina **Jasperneite**,
  ScMI Scenario Management International AG
- Christian **Michl**,
  ScMI Scenario Management International AG
- Kilian **Wilde**, ZIELBILDNER

Impressum

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

Autoren:

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

Hanna Jürgensmeier
Telefon: +49 (5251) 150-581
Email: juergensmeier@scmi.de

Sarah Ohse
Telefon: +49 (5251) 150-585
Email: ohse@scmi.de

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

Redaktion:
Dr. Alexander Fink

März 2021

Bildquellen:
senoldo - stock.adobe.com (Umschlag); Klaus Töpfer (Seite 3); Martin Synowzik, ScMI AG (Seiten 5,79); Hank Williams – Pixabay (Seite 6); ZIELBILDNER (Seiten 9,18,22,26,30, 34,38,42,46,50/51); Michael Gaida – Pixabay (Seite 14); Rolf Dobberstein – Pixabay (Seite 20); StockSnap – Pixabay (Seite 24); Robert Kneschke – stock.adobe.com (Seite 28); DanaTentis – Pixabay (Seite 36); ysbrandcosijn – stock.adobe.com (Seite 40); RUSLAN GUZOV - stock.adobe.com (Seite 44); BillionPhotos.com – stock.adobe.com (Seite 48); Arek Socha – Pixabay (Seite 52); Alexander Fink (Seite 70/71); Ronald Carreno – Pixabay (Seite 77).

Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570
E-Mail: info@scmi.de
Internet: www.scmi.de

ISBN 978-3-949439-01-8
9 783949 439018