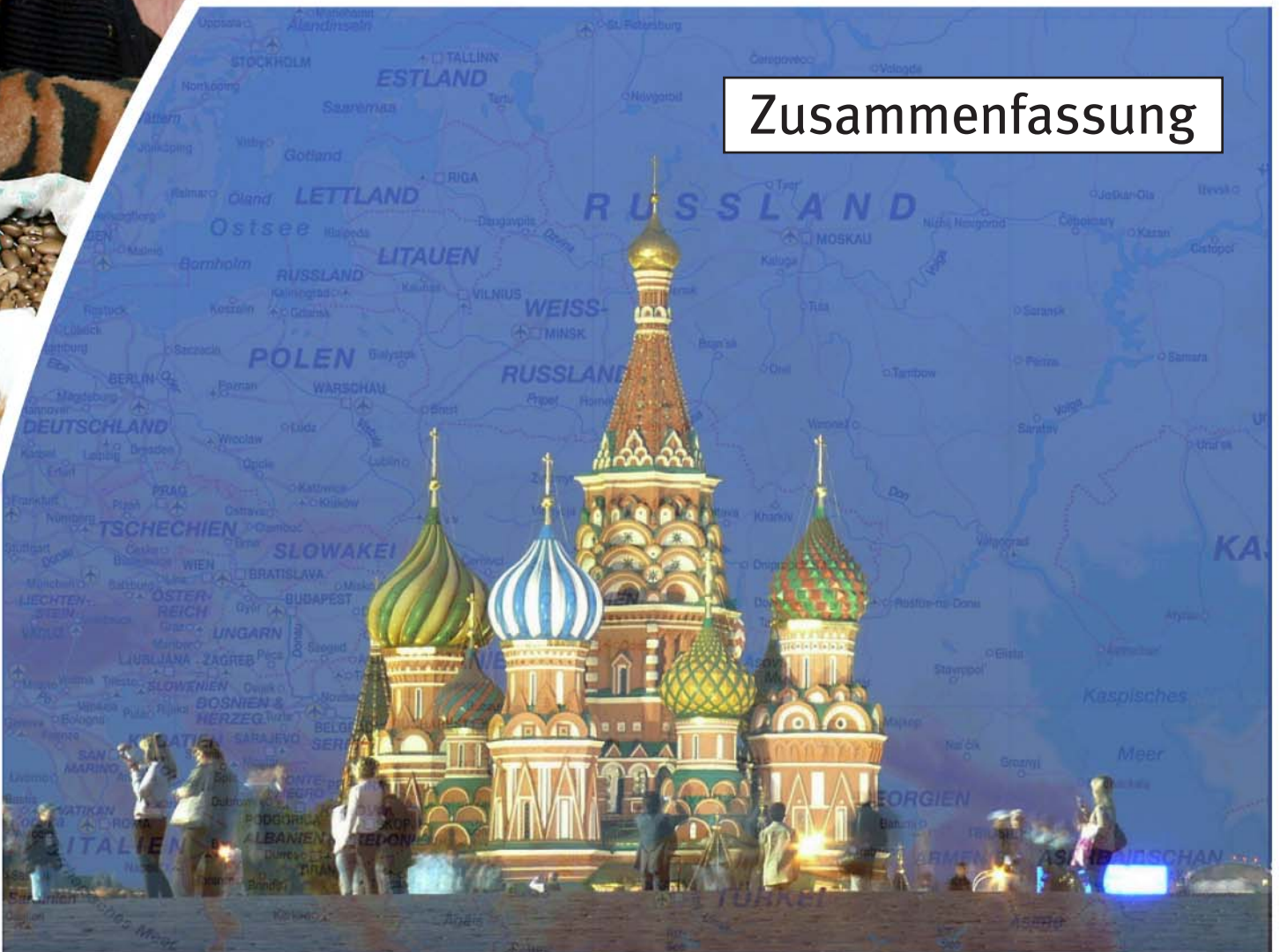




Osteuropa 2030

Szenarien und Perspektiven

Zusammenfassung



ScMI AG:

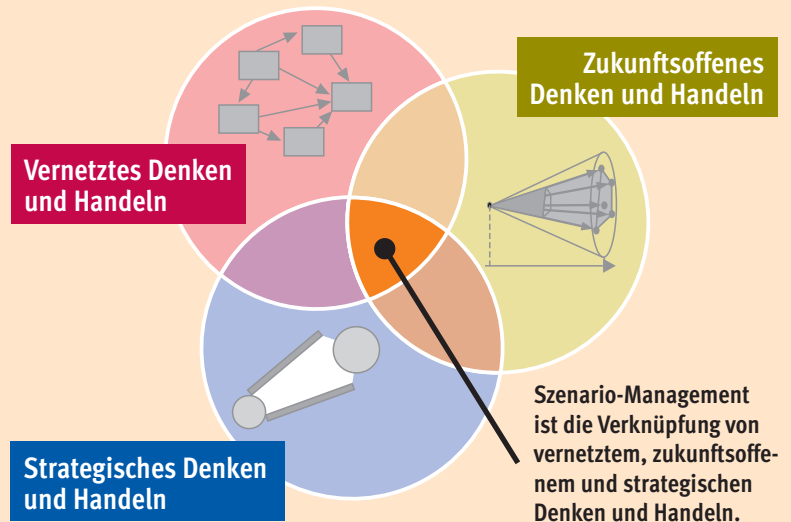
ScMI steht für Scenario Management International. Die ScMI AG ist eine 1998 gegründete Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung und strategische Unternehmensführung. Als Spezialist und einer der Marktführer für die Entwicklung von Zukunftsszenarien unterstützt die ScMI AG Unternehmen und Organisationen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

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 250 Szenarioprojekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet.

Szenario-Management™

Das Umfeld von Unternehmen und Organisationen ist geprägt von zunehmender Komplexität und Unsicherheit. Sie müssen Entscheidungen treffen, ohne Marktentwicklungen, Wettbewerbsstrukturen oder gesetzliche Rahmenbedingungen exakt zu kennen. Daher versagen traditionelle Prognosen häufiger als früher. Szenarien sind systematisch entwickelte Zukunftsbilder, an denen sich Führungskräfte in unsicheren Planungssituationen orientieren können.

Der international anerkannte Ansatz des Szenario-Management™ umfasst die Entwicklung und Nutzung solcher Zukunftsszenarien. Er ist insofern ein Denk- und Planungsansatz, der auf drei wesentlichen methodischen Grundlagen beruht (siehe auch Bild 1):



Ungewissheit einbeziehen: Veränderung ist heute die Regel – allzu starre Vorhersagen scheitern. Daher müssen sich Unternehmen und Organisationen im strategischen Planungsprozess von den Vorstellungen einer prognostizierbaren Zukunft verabschieden. Statt dessen sollten sie alternative Zukunftspfade vorausdenken und diese »multiple Zukunft« in ihre Strategieplanung einbinden. Dieser Lösungsansatz wird auch als zukunfts offenes Denken bezeichnet.

Komplexität handhaben: Viele Märkte und Branchen wachsen zusammen. Die Menge der relevanten Einflussfaktoren nimmt zu – ihr Zusammenwirken läßt sich kaum noch überblicken. Daher müssen Unternehmen und Organisationen die Wirkzusammenhänge und das Verhalten solcher Systeme verstehen lernen. Erst dann lassen sich möglichst prägnante Strategien entwickeln. Dieser Lösungsansatz wird als vernetztes Denken bezeichnet.

Erfolgspotenziale erkennen: Langfristig erfolgreiche Unternehmen und Organisationen dürfen sich nicht allein auf den kurzfristigen Erfolg konzentrieren – und sich schon gar nicht auf dem gegenwärtigen Erfolg ausruhen. Angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs gilt es vielmehr, die zukünftigen Möglichkeiten und Risiken frühzeitig zu identifizieren und flexibel in den Prozess der strategischen Ausrichtung einzubinden. Dieser Umgang mit den zukünftigen Erfolgspotenzialen ist der Kern des strategischen Denkens.

Weitere Informationen:

A. Fink, O. Schlake, A. Siebe: **Erfolg durch Szenario-Management – Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau**, Campus-Verlag

A. Fink, A. Siebe: **Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung**, Campus-Verlag





Osteuropa 2030 – Szenarien und Perspektiven ...

Bereits die Frage »Wo ist Osteuropa?« führt regelmäßig zu Kontroversen. Für diejenigen, die im Westen den Kalten Krieg erlebt haben, ist der Begriff »Osteuropa« eng mit dem ehemaligen kommunistischen Staatenblock verknüpft. Wer jedoch die historischen, geografischen, ethnischen und kulturellen Perspektiven hinzufügt, der landet bei einem sehr heterogenen Feld, welches nur schwer einheitlich betrachtet werden kann (siehe Kasten). Dennoch stellen sich – nicht zuletzt in Unternehmen ebenso wie in Politik und Öffentlichkeit – immer wieder übergreifende Fragen:

- Welche wirtschaftliche Bedeutung wird Osteuropa in der Zukunft haben – als Markt, als Energielieferant, als wirtschaftlicher Akteur?
- Wie stabil wird Osteuropa sein?
- Wie wird das Verhältnis Russlands zur Europäischen Union aussehen?
- Wohin werden sich die anderen Staaten der Region orientieren?
Welcher Teil Osteuropas wird zur EU gehören – und welche Auswirkungen wird dies auf die Entwicklung der gesamten EU haben?

Diese und weitere Fragen lassen sich heute nicht mehr isoliert voneinander beantworten. Daher liegt es auf der Hand, die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten

Wo liegt eigentlich »Osteuropa«?

Die Definition des Begriffs »Osteuropa« hängt davon ab, wo und in welcher Form er verwendet wird:

- *Im geografischen Sinne umfasst Osteuropa die Ukraine, den europäischen Teil Russlands, Weißrussland und manchmal auch Moldawien. Aufgrund der Lage – das nördliche Russland zählte lange zu Nordeuropa – werden diese Staaten auch als »Nordosteuropa« bezeichnet.*
- *Im historischen Sinne zählt zusätzlich das Baltikum dazu. Oftmals werden auch die kaukasischen Länder Georgien, Armenien und bedingt Aserbaidschan als Teil Osteuropas gesehen. Prägend für diesen Begriff ist die hohe Bedeutung der orthodoxen Kirche.*
- *Im ethnischen, sprachlichen und kulturellen Sinne bezeichnet Osteuropa den Teil des Kontinents, der von den slawischen Völkern bewohnt wird. In diesem Fall wären allerdings Ungarn, Rumänien, Moldawien, Litauen, Lettland und Estland als nichtslawische Länder kein Teil Osteuropas.*
- *Im politischen Sinn wurden während des kalten Krieges mit dem Namen Osteuropa die kommunistischen Länder Europas bezeichnet.*

Wir wollen in diesem Fall eine möglichst weitgehende, und damit am ehesten die politische Definition des Osteuropa-Begriffs verwenden.

Osteuropas mit Hilfe von Szenarien vorausdenken. Dabei ist es nicht das Ziel, im Sinne einer Prognose eine exakte Zukunft abzubilden, sondern es entsteht ein »Denkwerkzeug«, mit dem Entscheider die Konsequenzen unterschiedlicher Möglichkeiten vorausschauend durchspielen und sich für die Zukunft besser gerüstet aufstellen können.

Für die ScMI AG lag die Herausforderung bei der Erstellung der Szenarien vor allem darin, die Balance zwischen übergreifender Perspektive und hinreichend konkreter und spezifischer Sichtweise zu finden. Die Szenarien betrachten die Entwicklung einzelner Teilregionen wie den derzeitigen EU-Mitgliedsstaaten und dem restlichen Osteuropa und beziehen auch spezifische Regionen wie den Balkan und den Kaukasus ein. Gleichzeitig bilden sie aber – mit Ausnahme Russlands – keine spezifischen Entwicklungen einzelner Länder ab.

Die nun vorliegenden Zukunftsbilder sind das Ergebnis einer internen Arbeitsgruppe. Das Ziel der Szenarien ist es – neben der Darstellung der Methode und Wirkweise des Szenario-Management™ – Denkanstöße zu geben, mögliche Konsequenzen aufzuzeigen und insgesamt zu zukunfts offenem Denken zu animieren.

Bei weitergehendem Interesse an den Szenarien können Sie uns gerne ansprechen.

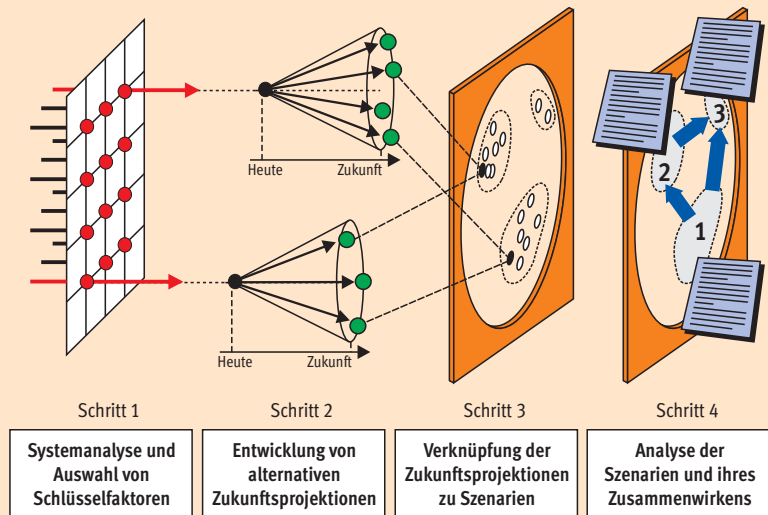
Dr. Alexander Fink

Dr. Andreas Siebe

Jens-Peter Kuhle

Die vier Schritte der Szenarioentwicklung

Der Begriff »Szenario« wird umgangssprachlich sehr unterschiedlich verwendet. Im Szenario-Management™ verstehen wir darunter eines von mehreren systematisch entwickelten Zukunftsbildern, das in Kombination mit anderen Szenarien genutzt wird, um den »Raum der Möglichkeiten« zu beschreiben. Die Entwicklung solcher Zukunftsszenarien erfolgt in vier Schritten:

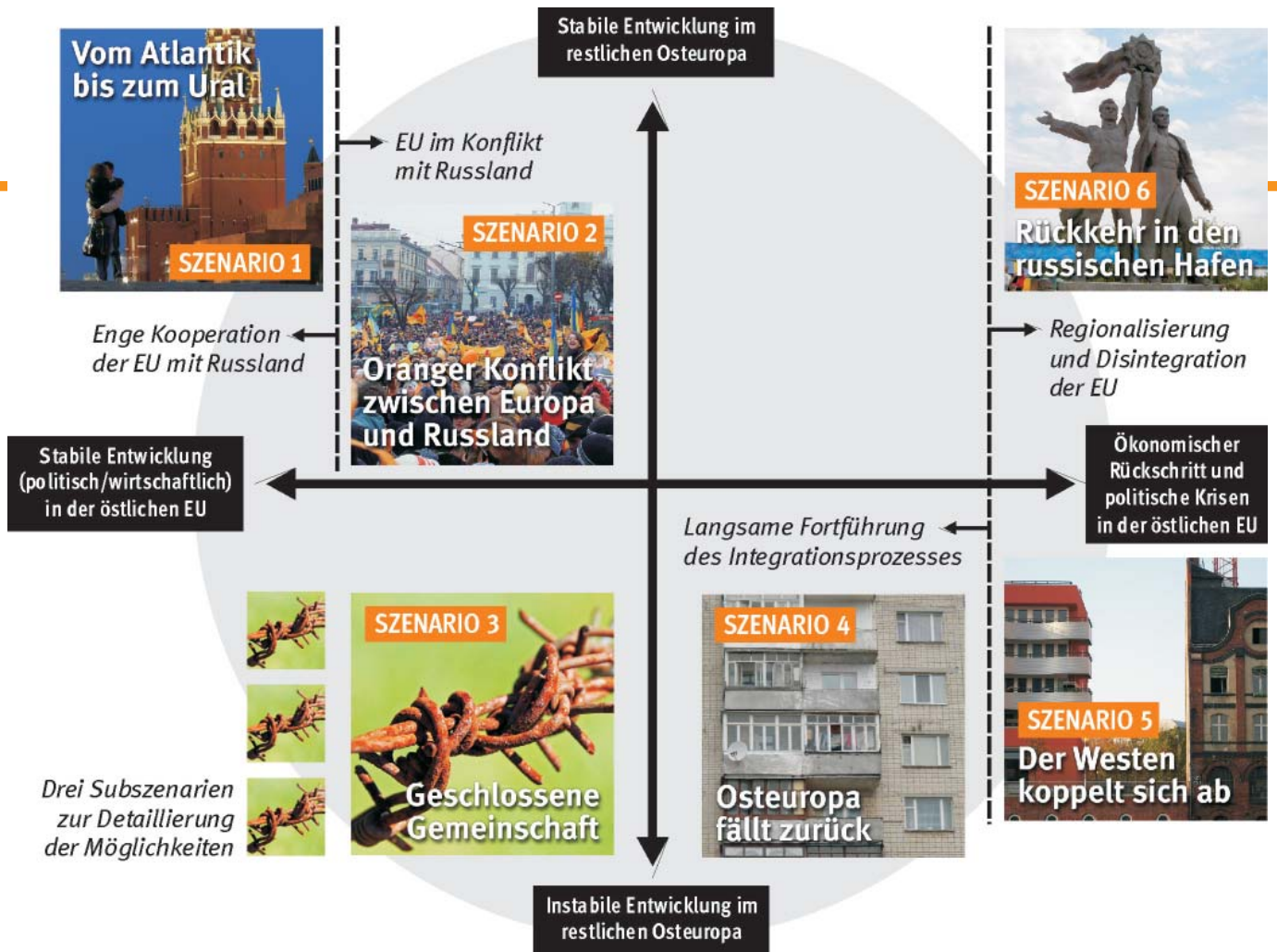


Welche Schlüsselfaktoren bestimmen das Szenariofeld? (Schritt 1): Zunächst wurde das definierte Szenariofeld systematisch gegliedert und in einem Systembild dargestellt. Anschließend wurden die einzelnen Einflussbereiche durch konkrete Einflussfaktoren beschrieben. Im Rahmen einer Vernetzungsanalyse wurde dann das systemische Verhalten der einzelnen Faktoren überprüft: Was sind die relevanten Hebelkräfte? Welche Faktoren beschreiben als Indikatoren lediglich das Systemverhalten? Mit welchen Faktoren lässt sich die Systemdynamik weitestgehend ausdrücken? Basierend auf dieser Analyse wurden anschließend die treibenden Kräfte in Form von Schlüsselfaktoren ausgewählt.

Wie könnten sich die Schlüsselfaktoren entwickeln? (Schritt 2): Nun wurden je Schlüsselfaktor mögliche künftige Entwicklungen aufgezeigt. Diese Zukunftsprojektionen beschreiben strategisch relevante, charakteristische und qualitative Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren.

Wie lassen sich die einzelnen Projektionen miteinander verknüpfen? (Schritt 3): Die Szenariobildung begann mit einer Bewertung der Verträglichkeit der einzelnen Zukunftsprojektionen. Solche Konsistenzbewertungen bildeten die Grundlage, um mit Hilfe einer Software alle denkbaren Zukunftsbilder durchzuspielen. Im vorliegenden Fall waren dies 1.280.000.000.000.000 (= 1,28 Billionen) sogenannte Projektionsbündel. Unter Verwendung einer Clusteranalyse wurden anschließend sechs Szenarien ermittelt, die den »Raum der Möglichkeiten« bestmöglich abbilden. Zudem wurden die Szenarien in einer »Landkarte der Zukunft« grafisch verknüpft.

Welche Kräfte wirken innerhalb und zwischen den Szenarien? (Schritt 4): Im Anschluss an die Szenario-Entwicklung erfolgt üblicherweise einer Interpretation der einzelnen Szenarien sowie des von ihnen aufgespannten Zukunftsraumes. Hier werden Indikatoren ermittelt, Projektionen und Szenarien bewertet sowie Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen identifiziert. Dieser Schritt ist für die vorliegenden Szenarien noch nicht erfolgt und sollte von jedem Nutzer individuell vorgenommen werden.

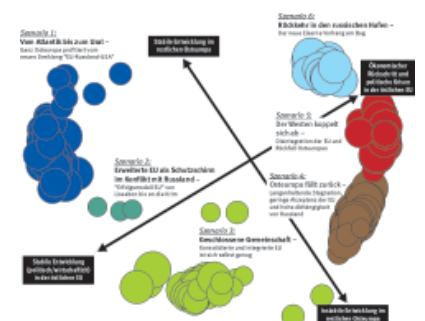


Die »Landkarte der Zukunft«

Die Landkarte der Zukunft vermittelt einen Überblick der entstandenen Szenarien. Dabei wurden die Szenarien anhand von zwei Dimensionen charakterisiert:

- Die links angeordneten Szenarien 1, 2 und 3 beinhalten Wachstum, politische Stabilität und sichere Ressourcenversorgung in den östlichen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union. In den rechtsstehenden Szenarien 4, 5 und 6 sind demgegenüber ökonomische Rückschritte und instabile Ressourcen in diesen Staaten mit Krisen und einer geringeren Akzeptanz der EU verbunden.
- Die drei oben angeordneten Szenarien 1, 2 und 6 beinhalten eine stabile politische und wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung eines wesentlichen Teils des restlichen Osteuropas. Die Szenarien 3, 4 und 5 beinhalten – in unterschiedlicher Form – krisenhafte Entwicklungen in diesen Staaten.

Der wesentliche Unterschied der im ersten Quadranten liegenden Szenarien 1 und 2 ist die Position Russlands, die in der ersten Zukunft als partnerschaftlich und in Szenario 2 als konfliktär anzusehen ist. Im rechten Teil der Landkarte bildet die Entwicklung der EU den zusätzlichen Unterscheidungspunkt. Während im Szenario 4 eine langsame Fortführung des Integrationsprozesses enthalten ist, sehen die Szenarien 5 und 6 einen Rückbau der EU voraus.



Die Landkarte der Zukunft basiert auf einem Zukunftsraum-Mapping™, bei dem sich die Szenarien als Gruppen ähnlicher Zukunftsbilder darstellen. Im Mapping können eine Vielzahl weiterer Dimensionen dargestellt und Subszensarien verdeutlicht werden.

Die Szenarien in der Übersicht



Vom Atlantik bis zum Ural

Ganz Osteuropa profitiert vom neuen Dreiklang »EU-Russland-USA«

Die drei Machtzentren in Brüssel, Moskau und Washington sind zusammengerückt. Auf der Grundlage des westlichen Demokratie-modells ist ein prosperierender Wirtschaftsraum entstanden, der vom Atlantik bis zum Ural – und darüberhinaus – reicht. Besondere Nutznießer sind die östlichen EU-Mitglieder, die zunehmend mit dem Westen gleichziehen, und die weiteren Staaten Osteuropas, die ihre Brückenfunktion ausnutzen und sich zu international erfolgreichen Wirtschaftsstandorten entwickeln.



Erweiterte EU als Schutzschirm im Konflikt mit Russland

»Erfolgsmodell EU« von Lissabon bis zur Krim

Russland betont seine Rolle als eigenständige Großmacht und versucht, in seinem »nahen Ausland« eine eigene Staatengemeinschaft zu etablieren. Diesem, durchaus auch militärischen, Druck wider-setzen sich die meisten osteuropäischen Staaten und begeben sich unter den »westlichen Schutzschirm« von NATO und Europäischer Union. Diese erweiterte EU gibt sich moderne Strukturen und bietet die Basis für Wachstum und Wohlstand, von dem gerade ihre ost-europäischen Mitglieder profitieren.



Geschlossene Gemeinschaft – Konsolidierte EU ist sich selbst genug

Die Konsolidierung der EU hat zu einer integrierten »Union der 27« geführt, in der sich soziale Marktwirtschaften mit leistungsfähigen Sozialsystemen entwickelt haben. Die heutige EU-Ostgrenze ist eine gemeinsame Politiklinie und trennt die wohlhabenden östlichen EU-Staaten vom stagnierenden Teil Osteuropas. Die machtvolle EU befindet sich in einem grundlegenden Interessenkonflikt mit dem autokratischen Russland.

Für die Ausgestaltung dieses Szenarios lassen sich drei Varianten unterscheiden:

- Variante A: Warschau darf, Kiew nicht
- Variante B: Osteuropa als krisenhafter Hinterhof der boomenden EU
- Variante C: Dreistufige Entwicklung - West-EU, Ost-EU, Ost-Europa



Szenario-Management™
ist ein systematischer Prozess zu
Entwicklung alternativer Zukunftsszenarien
und deren Anwendung in strategischen
Entscheidungsprozessen.

Europa als Verlierer – auch Osteuropa fällt zurück **Langanhaltende Stagnation, geringe Akzeptanz der EU und hohe** **Abhängigkeit von Russland**

Europa kann mit der geopolitischen Dynamik kaum noch mithalten und fällt im weltwirtschaftlichen Wettbewerb gegenüber den USA sowie den aufstrebenden Ökonomien in Asien und Südamerika erkennbar zurück. Verbunden mit einer langanhaltenden Rezession gerät der Integrationsprozess der EU ins Stocken – die östlichen Mitgliedsstaaten fallen auch im internen Wettbewerb zurück und sind von gesellschaftlichen Krisen betroffen. Das restliche Osteuropa bleibt trotz erkennbarer Westorientierung außen vor.



Der Westen koppelt sich ab **Desintegration der EU und Rückfall Osteuropas**

Die Europäische Union steht vor der faktischen Spaltung. Während die osteuropäischen Mitglieder unter einer langanhaltenden Rezession leiden, orientieren sich die West-Europäer an ihren eigenen Interessen und verständigen sich – beispielsweise bei der Ressourcenversorgung – direkt mit Russland. Damit verliert die EU in ihren östlichen Mitgliedsstaaten noch weiter an Attraktivität. Es kommt zu einer Abkopplung und einer »Quasi-Rücknahme« der bereits erfolgten Osterweiterung.



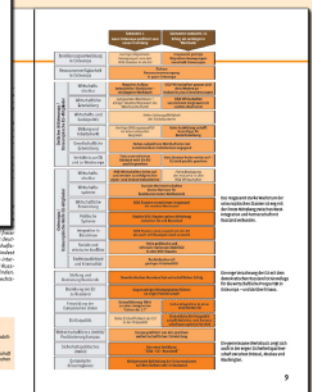
Rückkehr in den russischen Hafen– **Der neue Eisener Vorhang am Bug**

Die Strahlkraft einer europäischen Integration gehört der Vergangenheit an. Die Europäische Union wird von Partikularinteressen aufgerieben, worunter vor allem das östliche Mitteleuropa leidet. Viele der autokratischen und staatswirtschaftlichen Staaten Osteuropas orientieren sich nicht mehr am Westen, sondern an Russland, das sich in der sicherheitspolitisch zersplitterten Welt als regionale Hegemonialmacht behauptet. Europa lässt seinen östlichen Nachbarn gewähren, da es zunehmend von dessen Ressourcen abhängig ist.



Szenariobericht

Die ScMI AG hat die Ergebnisse der Szenarioentwicklung »Osteuropa 2030« in einem Projektbericht aufbereitet. Dieser Bericht enthält neben der in dieser Zusammenfassung dargestellten Kurzform die ausführliche Beschreibung der Szenarien inklusive der Entwicklungsalternativen der einzelnen Schlüsselfaktoren. Zudem sind Subszenarien, Indikatoren zur Früherkennung, mögliche Krisenszenarien sowie die Anwendungsmöglichkeiten der Szenarien dargestellt. Sollten Sie Interesse an dem vollständigen Projektbericht haben, so können Sie uns gerne ansprechen.



Aus dem Inhalt

Szenario-Management™	Seite 2
Osteuropa 2030 – Szenarien und Perspektiven	Seite 3
Die vier Schritte der Szenario-Entwicklung	Seite 4
Die »Landkarte der Zukunft«	Seite 5
Szenario 1: Vom Atlantik bis zum Ural	Seite 6
Szenario 2: Erweiterte EU als Schutzschirm im Konflikt mit Russland	Seite 10
Szenario 3: Geschlossene Gemeinschaft	Seite 14
Szenario 4: Europa als Verlierer – auch Osteuropa fällt zurück	Seite 18
Weitergehende Informationen	Seite 21
Szenario 5: Der Westen koppelt sich ab	Seite 22
Szenario 6: Rückkehr in den russischen Hafen	Seite 26
Die Krisenszenarien – Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es?	Seite 30
Die Anwendung: Von Szenarien zu robusten Strateigen	Seite 31
Weiterer Nutzen von Szenarien	Seite 35

Scenario Management International AG
 Klingenderstraße 10-14
 33100 Paderborn
 Telefon: +49 (0) 5251 - 150 570
 Telefax: +49 (0) 5251 - 150 579
 E-Mail: info@scmi.de
 Webpage: www.scmi.de

Bilderverzeichnis: Christof Leniger Fotografie (Seite 3, oben); Pixelio (Bildpixel: Seite 7; Sarah Blatt: Seite 7; Alexandra Bucurescu: Titelseite; Helga Ewert: Seite 6; Herla: Seite 6; Fabian Voswinkel: Titelseite und Seite 6); ScMI AG (Titelseite, Leiste; Seite 7). Wir danken den Unternehmen für die freundliche Bereitstellung des Bildmaterials.