



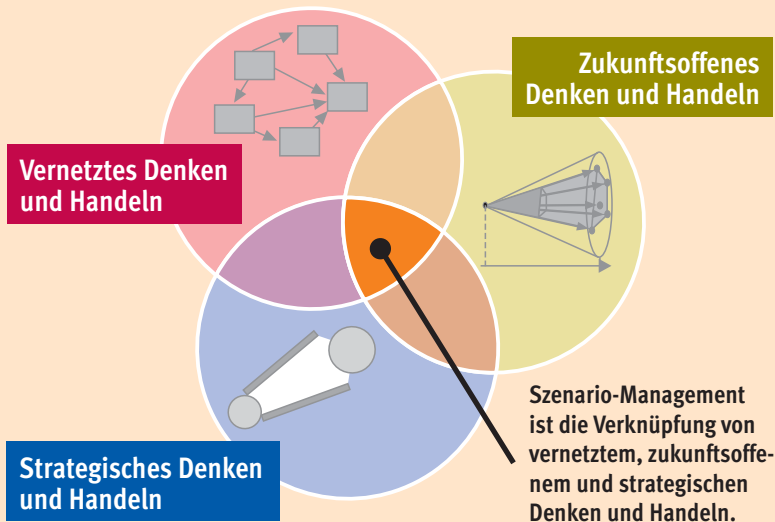
Szenarien zur Zukunft Afrikas 2030



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.

Wettbewerb antizipieren: 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:

Alexander Fink, Oliver Schlake, Andreas Siebe: **Erfolg durch Szenario-Management** - Prinzip und Werkzeuge der strategischen Vorausschau, Campus-Verlag, ISBN: 3-593-36714-9



Inhalt

Szenario-Management™	Seite 2
Szenarien zur Zukunft Afrikas 2030– Ein kurzes Vorwort	Seite 3
Die vier Schritte der Szenario-Entwicklung	Seite 4
Die Landkarte der Zukunft	Seite 4
Die Schlüsselfaktoren	Seite 5
Szenario 1: Zerfall der Nationalstaaten	Seite 6
Szenario 2: Go East – Dream West	Seite 6
Szenario 3: Muddling Through	Seite 7
Szenario 4: Fragmentiertes Afrika wendet sich vom Westen ab	Seite 8
Drei Subszszenarien für das Szenario 4	Seite 9
Szenario 5: Go West – Dream East	Seite 10
Szenario 6: Demokratisches Afrika	Seite 11
Die Anwendung	Seite 12
ScMI AG	Seite 12

Bilderverzeichnis: Christof Leniger Fotografie (Seite 3, oben); Pixelio (Lothar Henke: Titelseite, oben und Seite 11, oben; Alan Rainbow: Titelseite, unten; Seite 8); ScMI AG (Titelseite, Leiste; Seite 3, unten); Siemens AG (Seite 11, oben; Terre des hommes (Seite 6). Wir danken den Unternehmen für die freundliche Bereitstellung des Bildmaterials.

Dr. Alexander Fink,
Jens-Peter Kuhle
und Dr. Andreas
Siebe



Szenarien zur Zukunft Afrikas 2030 – Ein kurzes Vorwort ...

Afrika stand – und steht vielfach noch heute – im weltpolitischen Abseits oder zumindest im Schatten der neuen Wachstumsregionen wie China, Indien oder Südamerika. Die Kolonialzeit hinterließ den afrikanischen Staaten ein schweres Erbe mit einer überwiegend auf Monokulturen ausgerichteten Landwirtschaft und einer Industrie, die in erster Linie am Rohstoffexport orientiert ist. Lag der Anteil am Welt-handel 1948 noch bei 7,4%, so ist er heute auf etwa 1,5% zurückgegangen. Nur wenige Staaten wie Südafrika, Botswana, Äquatorialguinea und die Inselrepublik Mauritius haben den Sprung zu den »emerging economies« geschafft. Demokratie und Menschenrechte konnten sich in Afrika vergleichsweise schlecht durchsetzen. Bei vielen Sozialindikatoren wie Lebenserwartung, Kindersterblichkeit oder Zugang zu Trinkwasser liegt der Kontinent noch weit hinter der nächst ärmeren Region Süd-asien. Die meisten der als »gescheiterte Staaten« angesehenen Länder liegen in Af-rika.

Neben dieser im Westen schon fast »eingebrennten« Sicht auf Afrika zeigen sich gerade in den letzten Jahren auch andere Seiten. Unter dem Titel »Trendwende in Afrika« fragte das ManagerMagazin im Januar 2008: »Der ganze Kontinent erlebt einen ökonomischen Aufbruch. Verpasst die deutsche Wirtschaft ihre Chancen im nächsten Emerging Market?«

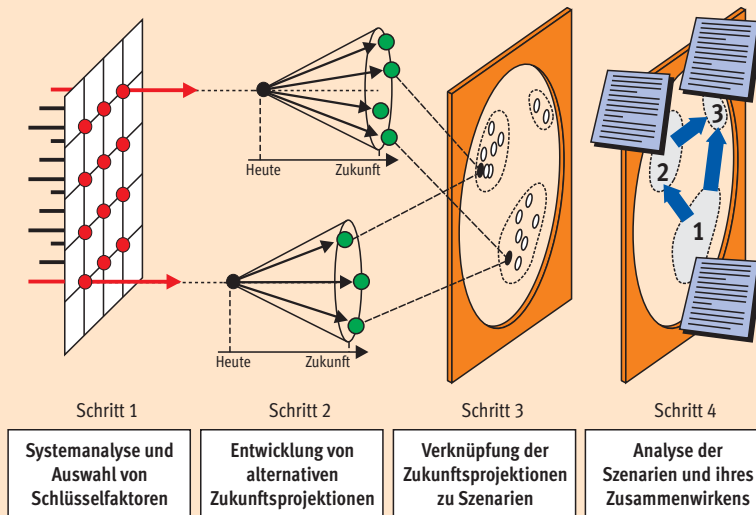
Für die ScMI AG war es daher höchste Zeit, die Entwicklungsmöglichkeiten Afrikas in Form von Szenarien zu durchleuchten. Die hier vorliegenden Zukunftsbilder sind das Ergebnis einer internen Arbeitsgruppe. Das Ziel der Szenarien ist es – neben der Darstellung der Szenario-Management™-Methode – Denkanstöße zu geben, in welche Richtung sich der Kontinent entwickeln könnte.



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

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 den 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 (siehe Seite 5).

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 (= 1,28 Milliarden) 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 den 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, kann aber individuell durch einzelne Nutzer vorgenommen werden.

Die Landkarte der Zukunft

Die Landkarte der Zukunft ist durch ein Zukunftsraum-Mapping™ entstanden. Dabei werden die konsistenten und eigenständigen Zukunftsbilder – die sogenannten Projektionsbündel – grafisch so angeordnet, dass ähnliche Bilder dicht beieinander liegen. Auf diese Weise erscheinen die Szenarien als gleichfarbige Punktwolken.

In der zur Zukunft Afrikas entstandenen Landkarte zeigen sich sechs Szenarien, wobei das Szenario 4 noch einmal durch drei Subszszenarien präzisiert wird. Grob läßt sich die Landkarte anhand von drei Dimensionen beschreiben:

- Die links angeordneten Szenarien 1 bis 4 beinhalten eine geringe Demokratisierung (wenig Partizipationsmöglichkeiten der Menschen) sowie einen geringen Einfluss der westlichen Industriestaaten und einen hohen Einfluss der Newly-Industrialized Countries (NIC). Die rechts angeordneten Szenarien 5 und 6 sind demgegenüber von hoher Demokratisierung und einen hohen Einfluss des Westens gekennzeichnet.
- Die zwei oben angeordneten Szenarien 4 und 5 beinhalten ein starkes Entwicklungsgefälle zwischen den Regionen (innerstaatlich / kontinental). Die anderen Szenarien enthalten einen einheitlicheren Entwicklungstrend – allerdings mit insgesamt schwacher Einkommensentwicklung in den Szenarien 1 bis 3 und insgesamt starker Einkommensentwicklung im Szenario 6.



Szenario 4:

Fragmentiertes Afrika

wendet sich vom Westen ab –

Totalitäre Nationalstaaten steuern die wirtschaftliche Entwicklung

Subszenario 4B:
Gespaltene Gesellschaften –
Vielfältige soziale Konflikte und wenig politische Perspektive

Subszenario 4C:

Neue Allianzen –
NIC unterstützen totalitäre Nationalstaaten und entwickeln neue Absatzmärkte

Subszenario 4A:

Fokus auf Rohstoffe –
Totalitäre Nationalstaaten lassen Ressourcen durch internationale Investoren erschließen

Szenario 5:

Think East –

Ökonomisierung und globale Öffnung Afrikas fördert Widerstände gegen demokratische Strukturen

Szenario 3:

Muddling Through –

Ökonomischer Fortschritt bleibt Wunschbild

Szenario 2:

Widerstand im Südostblock –

Westliche Kultur als Zielvorstellung gegen die von NIC unterstützten totalitären Strukturen

Szenario 1:

Zerfall der Nationalstaaten –

Dominanz der Ethnien und externe Einflüsse führen zu Anarchie und vielfältigen Konflikten

Szenario 6:

Demokratisches Afrika –

Zivilgesellschaften auf den Spuren der westlichen Welt

Die Schlüsselfaktoren

- (1) Politische Integration; (2) Politische Systeme; (3) Innenpolitische Stabilität; (4) Militär und Konflikte; (5) Recht und Korruption; (6) Sozialsysteme / Soziale Stabilität; (7) Bildung; (8) Ethnolinguistische Fragmentierung; (9) Wertesysteme; (10) Soziale Entwicklung; (11) Einkommen und Lebensstandard; (12) Primärer Sektor / Rohstoffe; (13) Industrielle Strukturen / Sektoraler Strukturwandel; (14) Wirtschafts- und Technologiepolitik; (15) Staatshaushalte; (16) Technologische Leistungsfähigkeit und Infrastruktur; (17) Foreign Direct Investments; (18) Internationale Wirtschaftsorganisationen / Entwicklungshilfe; (19) Klimawandel / Umweltsituation; (20) Umweltpolitik; (21) Beziehung zu westlichen Industriestaaten; (22) Beziehung zu Newly Industrialized Countries; (23) Globalisierung und Welthandel

- Die Szenarien 4 und 6 beinhalten eine hohe Systemakzeptanz, verbunden mit einem geringen Umfang der Auswirkungen des globalen Klimawandels. Dem steht in den anderen Szenarien (1 bis 3 sowie 5) eine niedrige Akzeptanz des dominanten politischen Systems gegenüber.

Zudem enthält die Landkarte eine Reihe weiterer Dimensionen, die innerhalb der sechs Szenarien zur Unterscheidung von Subszenarien oder Varianten führen können. Dies sind beispielsweise die Einstellung zum Westen und zu den NIC's sowie die ausländischen Investitionen in Industrie, Dienstleistungen und in grundstoffnahe Sektoren.

Szenario 1 bis 3: Afrika als globales Schlusslicht ...



Szenario 1: Zerfall der Nationalstaaten – Dominanz der Ethnien und externe Einflüsse führen zu Anarchie und vielfältigen Konflikten

Im Angesicht des fortschreitenden wirtschaftlichen Niedergangs Afrikas verlieren dessen vielfach künstliche nationale Identitäten an Bedeutung. Immer mehr Nationalstaaten werden von ethnischen Konflikten erschüttert, die häufig auch zu einer Auflösung der staatlichen Strukturen und zum Erstarken von Clanstrukturen führen.

Afrika ist geprägt von totalitären Regierungen, wenig effizienten Verwaltungen und hoher Korruption. Das Militär nimmt in vielen Ländern eine zentrale Position ein und ist aktiv sowohl an zwischen- als auch an innerstaatlichen Konflikten beteiligt. In einer Reihe von Regionen führt dies zu anarchischen Strukturen und einer »Somaliasierung«.

Verbunden mit einer geringen Rechtssicherheit für Bürger und Unternehmen geht der Umfang ausländischer Investitionen zurück. Die Einkommensentwicklung ist insgesamt schwach – wenn überhaupt, dann können nur sehr wenige Staaten dem massiven Abwärtstrend entgegengehen. Der gesellschaftliche Zusammenhalt nimmt ab. Die meisten afrikanischen Ökonomien sind von staatlichen, halbstaatlichen und quasi-staatlichen Akteuren dominiert, die die Industrialisierung vernachlässigen und sich auf das Wachstum der Rohstoffwirtschaft konzentrieren, um hier Ressourcen abzuschöpfen. Bildung spielt eine untergeordnete Rolle.

Die Folge dieser Entwicklung sind politische Instabilitäten und vielfältige soziale Konflikte bei zunehmender Spaltung der Gesellschaften zwischen wenigen Besitzenden und der großen Mehrheit der Menschen, die in ärmlichen Verhältnissen leben. In dieser vielfach als aussichtslos empfundenen Situation werden weder das westliche Demokratiemodell noch der Wohlbau von Schwellenländern wie China oder Indien als Zielvorstellung angesehen.

Befördert wird dieses Szenario von externen Einflüssen wie beispielsweise dem zunehmenden Klimawandel, von dem Afrika überproportional betroffen ist, sowie von langfristigen Erschütterungen des globalen Wirtschaftssystems.

Spezifika im Szenario 1:

- Zerfall der Nationalstaaten
- Dominanz ethnischer Identitäten
- Starke Betroffenheit Afrikas vom Klimawandel
- Externe Einflüsse verhindern Afrikas Einbindung in die Weltwirtschaft

Szenario 2: Widerspruch im Südostblock – Westliche Kultur als Zielvorstellung gegen die von NIC unterstützten totalitären Strukturen

Viele afrikanische Regierungen haben sich zur Absicherung ihrer Machtposition mit den aufstrebenden Nationen verbündet, für die Demokratie und Menschenrechte keine zentralen Werte sind. Dennoch ist der ökonomische Aufstieg ausgeblieben – die Lebensverhältnisse in Afrika haben sich deutlich verschlechtert. Daher wenden sich viele Afrikaner wieder dem westlichen Demokratie- und Wohlstandsmodell zu.

Der Versuch vieler afrikanischer Staaten, im Fahrwasser der großen, neuen Wirtschaftsmächte wie China, Indien oder Russland zu eigenem Wohlstand zu kommen, ist gescheitert. Die von staatlichen, halbstaatlichen und quasi-staatlichen Akteuren dominierten Wirtschaften haben die Industrialisierung vernachlässigt und sich für kurz- und mittelfristiges Wachstum ihre Ressourcen abschöpfen lassen. Jetzt wird deutlich, dass die Einkommensentwicklung fast überall gering ist und außer einer kleinen Elite kaum eine Gruppe von der Entwicklung profitiert hat.

Mit der Fokussierung auf die Rohstoffwirtschaft und der geringen Rechtssicherheit ist sowohl der Umfang westlicher Investitionen als auch deren Entwicklungshilfe zurückgegangen. Internationale Wirtschaftsorganisationen wie der IWF spielen auf dem schwarzen Kontinent nur noch eine sehr geringe Rolle.

Die Folge dieser Entwicklungen sind politische Instabilitäten und vielfältige soziale Konflikte bei zunehmender Spaltung der Gesellschaften. In dieser Situation sehen viele Afrikaner im westlichen Lebensmodell ihre persönliche Zielvorstellung. Es kommt gesellschaftlich zu einer starken Individualisierung und vielfältiger Veränderung traditioneller Strukturen, was angesichts der ökonomischen Situation des Zusammenhalts der Gesellschaften sinken lässt.

Befördert wird diese Entwicklung von starken Handelshemmnissen auf den globalen Märkten. Diese äußern sich sowohl durch die Abschottung eigener Märkte wie durch die bestehenden oder sich vergrößern Probleme der afrikanischen Staaten beim globalen Export.

Spezifika im Szenario 2:

- *Starke (interne) Regionen - Fragmentierung der politischen Entscheidungen*
- *Veränderung als neue gesellschaftliche Norm*
- *Starke Individualisierung und geringer Zusammenhalt der Gesellschaften*
- *Westliche Kultur und Wohlstand als Zielvorstellung*



Szenario 3:

Muddling Through – Ökonomischer Fortschritt bleibt Wunschbild

Afrika ist geprägt von »stabiler Instabilität«. Es dominieren totalitäre Nationalstaaten mit funktionsfähigen Verwaltungen aber hoher Korruption. Diese sind zwar immer wieder von innenpolitischen Krisen und sozialen Konflikten betroffen, können sich aber in der Regel »durchwursteln« (»Muddling Through«) und auf diese Weise grundlegende Veränderungen verhindern.

Afrika ist geprägt von totalitären National- und Unrechtsstaaten mit geringer Rechtssicherheit und hoher Korruption. Gleichzeitig verfügen diese über funktionsfähige Verwaltungen, die ihre Herrschaft absichern. Dies geschieht in einem Gemisch aus nationalen und ethnischen Identitäten.

Die Einkommensentwicklung in Afrika ist insgesamt schwach; nur sehr wenige Staaten konnten sich erfolgreich in die globale Wirtschaft integrieren. Ausländische Investitionen sind eher gering. Die meisten afrikanischen Ökonomien sind von staatlichen, halbstaatlichen und quasi-staatlichen Akteuren dominiert, die die Industrialisierung vernachlässigen und sich auf das Wachstum der Rohstoffwirtschaft konzentrieren, um hier Ressourcen abzuschöpfen.

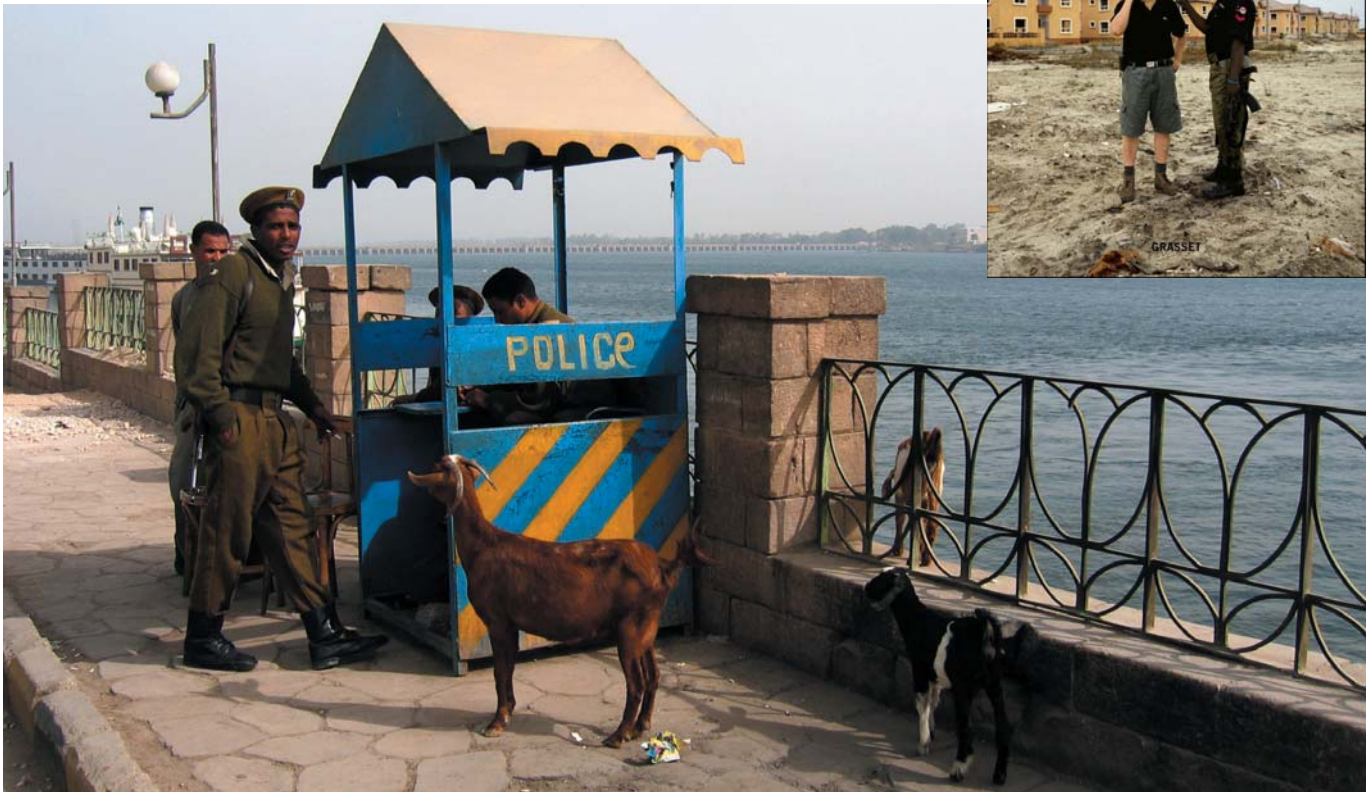
Die afrikanischen Gesellschaften sind wenig tolerant und werden stark von traditionellen Clanstrukturen geprägt. Bildung spielt eine untergeordnete Rolle. Verbunden mit der ökonomischen Spaltung führt dies zu vielfältigen sozialen Konflikten, die allerdings keine grundlegenden Systemveränderungen herbeiführen.

Viele Staaten wandeln – nach der Abkehr von westlichen Demokratie- und Staatsmodell – in den Fußstapfen der aufstrebenden Schwellenländer Asiens und Südamerikas. Dabei sind sie aufgrund der starken Regulierung zum Schutz ihrer Heimatmärkte nur selten erfolgreich. Soweit verfügbar treiben die Länder das Wachstum ihres primären Sektors und der Ressourcenwirtschaft voran. Dies untergräbt wirtschaftliche und technologische Innovationen und befördert eine schwache Infrastruktur.

Spezifika im Szenario 3:

- *Muddling Through*
- *Funktionsfähige Verwaltung bei innenpolitischer Instabilität*
- *Militär als wichtiger innenpolitischer Akteur*
- *Dominanz von Unrechtsstaaten - geringe Rechtssicherheit und hohe Korruption*
- *Afrika in den Fußstapfen der aufstrebenden NIC-Staaten*

Szenario 4: Afrika geht einen totalitären Weg ...



Szenario 4: **Fragmentiertes Afrika** **wendet sich vom Westen ab –** **Totalitäre Nationalstaaten steuern die** **wirtschaftliche Entwicklung**

Die afrikanischen Nationalstaaten sind geprägt von einer Allianz ihrer totalitären Führungen – vor allem dem Militär – mit den traditionellen Clanstrukturen. Diese prägen die Verwaltungsapparate, deren Effizienz gestiegen ist und die sich bei ihrem Handeln stark an den erfolgreichen Schwellenländern orientieren. Dabei kommt es zu starken Wachstums- und Einkommensunterschieden zwischen einzelnen Staaten und Regionen.

Die afrikanischen Regierungen nehmen massiven Einfluss auf die Wirtschaft ihrer Länder. Dies äußert sich im Schutz der lokalen Märkte und der bestehenden Strukturen ebenso wie in der Zurückhaltung beim globalen Freihandel. Zwischenstaatliche militärische Konflikte sind in Afrika eher die Ausnahme.

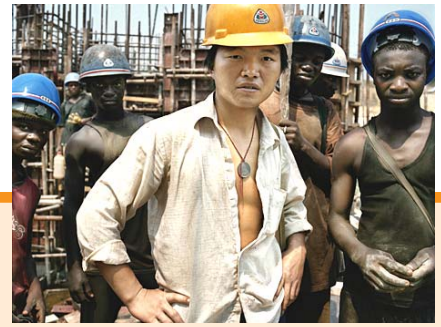
Mit der Abkehr vom westlichen Demokratie- und Wirtschaftsmodell ist auch ein rückläufiger Einfluss der vom Westen dominierten internationalen Wirtschaftsorganisationen verbunden. Unterstützung suchen viele Staaten eher bei den auf-

strebenden NIC-Staaten wie China, Indien oder Russland. Um ihre Machtposition abzusichern dominieren die Regierungen der Nationalstaaten ihre Rechtssysteme und lassen ein hohes Maß an Korruption zu, so dass die Investitionssicherheit für ausländische Investoren eher gering ist. Diese konzentrieren sich stark auf grundstoffnahe Industrien. Dabei hängt ihr Erfolg stark an der Beziehung zu den nationalen Eliten, die Demokratie, Menschenrechte und Umweltschutz eher als Störfaktoren sehen. Westliche Staaten setzen dennoch vielfältige Entwicklungshilfe ein.

Die Schere zwischen den Wohlhabenden und den ärmeren Teilen der Bevölkerung öffnet sich. Dies kann – verbunden mit einem entsprechenden Bildungsgefälle – zu vielfältigen sozialen Konflikten führen. Andererseits ist es auch vorstellbar, dass bei einer breiten Grundbildung soziale Konflikte abgefedert werden. Nicht selten werden diese Konflikte aufgrund der starken nationalen Identitäten und der wenig toleranten Wertesysteme auch auf einzelne gesellschaftliche und ethnische Minderheiten abgeladen.

Spezifika im Szenario 4:

- Dominanz funktionsfähiger und akzeptierter totalitärer Systeme
- Dominanz nationaler Identitäten
- Starkes Einkommensgefälle zwischen den Regionen bei gleichzeitig ungleicher Wirkung des Klimawandels
- Afrika in den Fußstapfen der aufstrebenden NIC-Regionen



Drei Subszzenarien für das Szenario 4:

Das Szenario 4 besteht aus drei Subszzenarien. Alle drei Varianten basieren auf einer Dominanz totalitärer und funktionsfähiger Nationalstaaten, die sich vom Westen ab- und den neuen Schwellenländern zugewendet haben. Zwischenstaatliche Konflikte sind eher die Ausnahme und das Militär ist hier primär ein wichtiger innenpolitischer Akteur. Innenpolitisch sind die Systeme weitgehend akzeptiert, folgen sie doch einem traditionellen, starren und wenig toleranten Wertesystem.

SubszENARIO 4A:

Fokus auf Rohstoffe – Totalitäre Nationalstaaten lassen Ressourcen durch internationale Investoren erschließen

Die totalitären Nationalstaaten können auf eine funktionsfähige Verwaltung zurückgreifen. Insgesamt setzen sie – soweit vorhanden – auf ihre Rohstoffvorkommen, die auf privatrechtlicher Basis erschlossen werden. Aufgrund dieser Möglichkeiten sowie der strukturschützenden Regulierung konzentrieren sich internationale Investoren auf den primären Sektor. Die industrielle und infrastrukturelle Weiterentwicklung Afrikas ist schwach, was verbunden mit der breiten Grundbildung auf geringem Niveau den technologischen Rückstand festigt und Afrika abhängig von der globalen Rohstoffnachfrage macht. Der gesellschaftliche Zusammenhalt ist – gestützt auf traditionelle Familienstrukturen – hoch und wird durch ein Miteinander von nationalen und ethnischen Identitäten gefördert.

Spezifika im SubszENARIO 4A:

- Geringe Rechtssicherheit trotz (relativ) geringer Korruption
- Internationale Investoren fokussieren sich auf rohstoffnahe Sektoren – Industrielle Strukturen sind wenig modernisiert
- Starke Regierungen fördern Standorte im regionalen Wettbewerb

SubszENARIO 4B:

Gespaltene Gesellschaften – Vielfältige soziale Konflikte und wenig politische Perspektive

Die totalitären Nationalstaaten sind durch wenig Rechtssicherheit und hohe Korruption gekennzeichnet, können aber auf eine funktionsfähige Verwaltung zurückgreifen. Insgesamt treiben sie sowohl das Wachstum des primären Sektors und der Ressourcenwirtschaft als auch ihrer Industrien eigenständig voran. Finanziert wird dieses Wachstum sowohl durch Ressourcenabschöpfung als auch durch direkte

Entwicklungshilfe, die sie zunehmend unabhängig vom Einfluss internationaler Organisationen verwenden. Die hohe Regulierung zum Schutz bestehender Strukturen führt allerdings dazu, dass sich ausländische Investitionen auf den Grundstoffbereich konzentrieren.

Die afrikanischen Gesellschaften sind tief gespalten – sowohl beim Bildungs- als auch beim Wohlstandsniveau. Dies fördert eine Erosion des sozialen Zusammenhalts der Gesellschaft und mündet in vielfältige soziale Konflikte.

Spezifika im SubszENARIO 2B:

- Fremdfinanzierung plus Ressourcenabschöpfung
- Schwache Infrastruktur trotz hoher technologischer Leistungsfähigkeit

SubszENARIO 4C:

Neue Allianzen – NIC unterstützen totalitäre Nationalstaaten und entwickeln neue Absatzmärkte

Die totalitären Nationalstaaten sind durch wenig Rechtssicherheit und hohe Korruption gekennzeichnet, können aber auf eine funktionsfähige Verwaltung zurückgreifen. Bei der Entwicklung ihrer Volkswirtschaften setzen sie vor allem auf staatliche Investitionen zur Modernisierung und Ausweitung industrieller Strukturen im Sinne einer aktiven Wirtschaftssteuerung. Die Ressourcenwirtschaft spielt nur noch in einzelnen Regionen eine größere Bedeutung. Die Haushalte vielen Staaten sind primär fremdfinanziert, wobei sich die Kapitalgeber – vor allem die aufstrebenden Schwellenländer – auf diese Weise ihre Absatzmärkte sichern.

Der gesellschaftliche Zusammenhalt und der soziale Frieden sind trotz der gespaltenen Wohlstandsentwicklung hoch. Es dominieren Großfamilien und traditionelle Clanstrukturen.

Spezifika im SubszENARIO 2B:

- Dominanz nationaler Identitäten
- Primär fremdfinanzierte Staatshaushalte
- Importierte Infrastruktur bei geringer technologischer Leistungsfähigkeit
- Afrika primär als Absatzmarkt

Szenario 5 und 6: Modernes und leistungsfähiges Afrika



Szenario 5:
Vuvuzelas als Zeichen des
südafrikanischen
Selbstvertrauens

Szenario 5:

Go West – Think East – Ökonomisierung und globale Öffnung Afrikas fördert Widerstände gegen demokratische Strukturen

Afrika hat sich der globalen Weltwirtschaft gegenüber geöffnet, was zu starken regionalen Unterschieden in der Entwicklung geführt hat. Starke Investitionen internationaler Unternehmen haben die Modernisierung und die Ausweitung der industriellen Strukturen vorangetrieben. Gleichzeitig haben die Marktmechanismen den Umfang des primären Sektors und der Ressourcenwirtschaft begrenzt.

Diese freie Entwicklung hat – ebenso wie der stark segregierende Klimawandel – zu einer vielfältigen Spaltung des Kontinents geführt. Während einzelne Staaten und Regionen stark aufgeholt und sich zu »Stabilitätsinseln« entwickelt haben, sind andere Regionen weiterhin deutlich hinter der globalen Entwicklung zurück.

In vielen afrikanischen Staaten haben sich demokratische Strukturen entwickelt, denen allerdings gerade in ökonomisch weniger erfolgreichen Regionen der gesellschaftliche Unterbau fehlt. Insbesondere dort dominieren weiterhin traditionelle Clanstrukturen bei geringer Veränderungsbereitschaft. Dem stehen global orientierte, politische und wirtschaftliche Eliten gegenüber, die einen westlichen Lebensstil verfolgen und dabei auch Themen die Umweltschutz vo-

rantreiben. Von der breiten Masse wird der Einfluss des Westens aber eher negativ gesehen. Dort wird eher eine national orientierte Zielvorstellung im Sinne eines »Chinese way« als Idealbild angesehen.

Spezifika im Szenario 5:

- Starke Widerstände gegen demokratische Systeme
- Starke regionale Unterschiede
- Hohe Toleranz bei geringem Veränderungswillen
- Marktmechanismen begrenzen primären Sektor
- Geringer Einfluss des Staates auf die Wirtschaft
- FDI konzentrieren sich auf Dienstleistungen und Industrie
- Politische und wirtschaftliche Eliten treiben Umweltschutz
- Hoher Einfluss des Westens wird eher negativ gesehen
- »Chinese way« als Zielvorstellung
- Marktfragmentierung bei lokalen Kundenbedürfnissen

Szenario 6:

Demokratisches Afrika – Zivilgesellschaften auf den Spuren der westlichen Welt

Die Einbindung Afrikas in die globale Wirtschaft und das damit verbundene Wachstum prägen den gesamten Kontinent. Verbunden ist diese Entwicklung mit einer zunehmenden politischen Integration der neuen Demokratien in verschiedenen Teilregionen. Vorbild hierfür ist vielfach die Europäische Union.

Afrika wird geprägt von funktionsfähigen und weithin akzeptierten Demokratien auf Basis rechtsstaatlicher Grundlagen und mit einem – verglichen zu heute – geringen Grad an Korruption. In einem weitgehend friedlichen Umfeld hat das Militär lediglich eine präventive Bedeutung.

Verbunden mit einem hohen Bildungsniveau und der Dominanz global geprägter Wertvorstellungen haben sich auf dem gesamten Kontinent westlich orientierte Familienstrukturen etabliert. Die afrikanischen Gesellschaften sind tolerant und veränderungsbereit, was deren Einbindung in den freien Welthandel fördert. Befördert wird diese Entwicklung davon, dass Afrika deutlich weniger als befürchtet vom globalen Klimawandel betroffen ist.

Viele Staaten lassen ein Wachstum des primären Sektors und der Ressourcenwirtschaft auf privater Basis zu und fokussieren ihre Aktivitäten auf Investitionsförderung. Dies führt zu einer Modernisierung und Ausweitung industrieller Strukturen und der Infrastruktur sowie langfristig zu einer hohen technologischen Leistungsfähigkeit. Begleitet wird dieser Prozess zunächst von internationalen Organisationen und einem hohen Umfang direkter Entwicklungshilfe. Dabei kann es positiv gesehen zur Herausbildung sozial orientierter Zivilgesellschaften, aber auch negativ zur starken Individualisierung mit rückläufigem Zusammenhalt kommen.

Spezifika im Szenario 6:

- Lediglich präventive Bedeutung des Militärs in weitgehend friedlichem Umfeld
- Breite Bildung auf hohem Niveau
- Dominanz global-geprägter Identitäten
- Tolerante Gesellschaften bei hoher Veränderungsbereitschaft
- Insgesamt starke Einkommenszuwächse
- Starke Investitionen internationaler Unternehmen treiben Modernisierung und Ausweitung industrieller Strukturen
- Fokussierung der Staaten auf Investitionsförderung
- Positive Einstellung gegenüber dem Westen und kritische Sicht auf NIC-Modelle
- Weltgehend freier Welthandel



Szenario 6:
Südafrika als Vorbild für
das demokratische Afrika

Die Anwendung:

Szenarien sind kein Selbstzweck, sondern Instrumente, die Unternehmen, Geschäftsbereiche und Organisationen für verschiedene Zwecke gezielt einsetzen:

Zukunftsrobuste Entscheidungen treffen: Mit Szenarien können Strategien oder Entscheidungsvorlagen auf ihre Robustheit überprüft werden. Außerdem können neue Strategien so entwickelt werden, dass sie exakt auf einzelne Szenarien zugeschnitten sind (fokussierte Planung) oder mehreren Szenarien gerecht werden (zukunftsrobuste Planung).

Entwicklung von Orientierungswissen: Durch Szenarien entsteht strategierelevantes Zukunftswissen, auf das Unternehmen bei veränderten Umfeldbedingungen schnell zurückgreifen können.

Identifikation von Marktchancen: Viele Szenarien werden eingesetzt, um zukünftige Kundenbedürfnisse zu untersuchen oder die Potenziale neuer Technologien zu beleuchten, und daraus neue Geschäftsideen und Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Schaffung eines Forums für strategischen Dialog: Ein zentrales Merkmal erfolgreicher Führungsprozesse sind kreative und offene Dialoge über die Perspektiven und Strategien des Unternehmens. Szenarien sind ein Werkzeug, mit dem sich solche Dialoge initiieren, strukturieren, auf die Zukunft ausrichten und dokumentieren lassen.

Ausrichtung von Früherkennung: Durch Szenarien erkennen Unternehmen, welche Indikatoren strategiekritisch sind und worauf sie im Rahmen von Früherkennungsprozessen zu achten haben.

Verknüpfung von Zukunftswissen: Das relevante Wissen über Märkte, Branchen und Umfeldfaktoren ist in der Regel im Unternehmen vorhanden. Szenarien schaffen eine gemeinsame Sprache und bilden eine Kommunikationsplattform.

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.

Weitere Informationen:



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