Scenario Management International
Aktiengesellschaft für Zukunftsgestaltung
und Strategische Unternehmensführung

Post-Corona-Szenarien

Gesellschaft, Wirtschaft und Politik nach der Corona-Krise

Working paper

Parallel zur Handhabung der COVID19-Pandemie wird zunehmend die Frage gestellt, wie unsere Welt nach der Krise aussieht. Sie steht heute noch nicht im Zentrum – und dennoch legen wir mit heutigen Entscheidungen bereits den Grundstein für Antworten – oder versperren wir uns den Weg dazu? Daher ist es wichtig zu wissen: Welche Möglichkeiten gibt es? Mit welchen dieser Szenarien rechnen wir – und welche wären wünschenswert? Und was ergibt sich aus der Bewertung für unsere heutigen Entscheidungen?

*Um erste Antworten auf diese Fragen zu erarbeiten, hat die ScMI AG gemeinsam mit ausgewählten Partnern einen kompakten und offenen Online-Szenarioprozess durchgeführt, an dem sich mehr als 80 Experten aus Unternehmen, Organisationen, Wissenschaft und Beratung aktiv beteiligt haben. In diesem Working Paper werden die Ergebnisse dieses Projektes – Szenarien, Zukunfts-Landkarte und Bewertungen – vorgestellt. Weitere Ergebnisse sind auf unserer Homepage (**www.scmi.de**) verfügbar.*

1 Einleitung

Nachdem in den ersten Wochen von COVID19 vor allem mögliche Pandemieverläufe in Form von (eher kurzfristigen) Szenarien abgebildet wurden, werden nun zunehmend Zukunftsbilder entworfen, die sich mit der Zeit nach der Corona-Krise beschäftigen. Viele dieser Szenarien sind entweder eng an die Pandemieverläufe angelehnt und stark quantitativ orientiert, oder aber sie konzentrieren sich auf einzelne Langfristfolgen und sind eher journalistischer Natur. Die ScMI AG hat für den Blick in die Post-Corona-Zeit einen kompakten Online-Szenarioprozess gestartet, 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 Pandemieverläufe:** Durch einen spezifischen Ansatz konnten die Szenarien mit den kurzfristigen Erwartungen verknüpft werden, um so weitere Interpretationen zu ermöglichen.

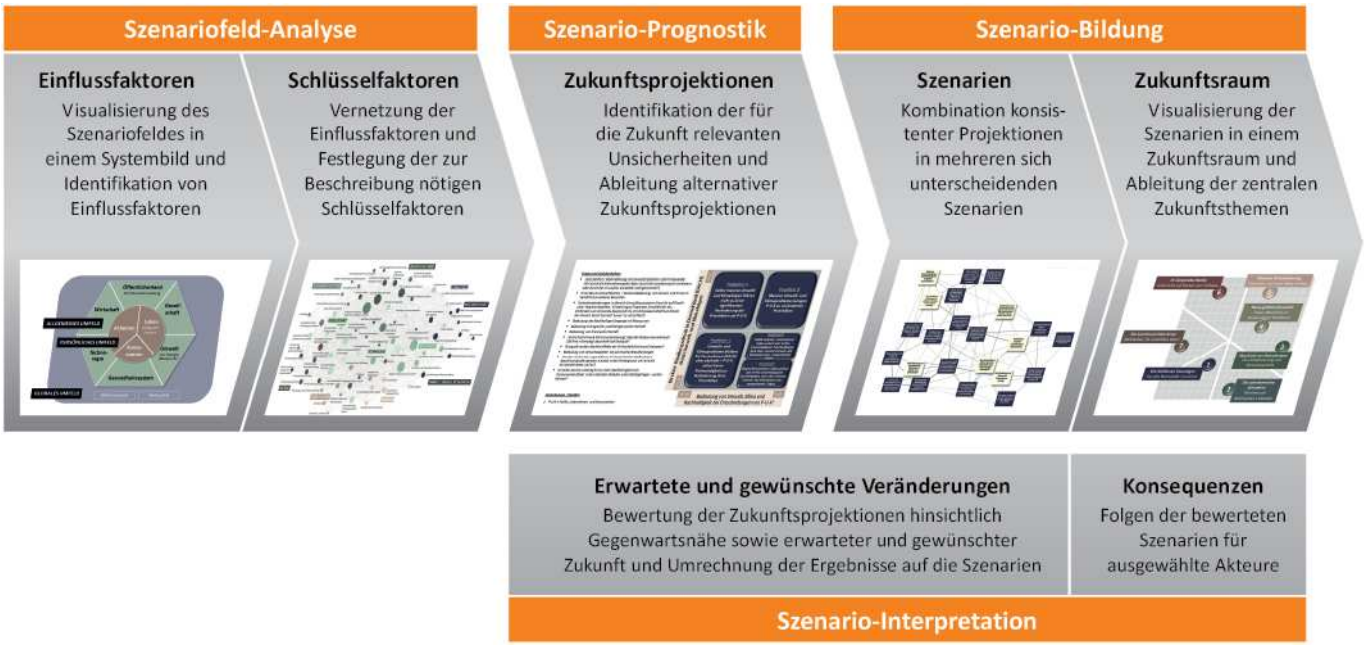
Umgesetzt wurde der Szenarioprozess im Rahmen von vier Online-Workshops, an denen insgesamt über 80 Personen teilgenommen haben – von Partnern und Kunden der ScMI AG über Wissenschaftler, Fachexperten und Berater bis zu Teilnehmern, die sich eigeninitiativ über die Homepage der ScMI AG oder über weitere soziale Medien anmelden konnten. Mit diesem interdisziplinären Team konnte die Methodik des Szenario-Management™ innerhalb von vier Wochen – vom 16. April bis zum 7. Mai 2020 – durchlaufen werden (siehe Abbildung 1):

Szenariofeld-Analyse: 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 sich die einzelnen Faktoren im Post-Corona-System verhalten. Auf dieser Grundlage wählte das Szenarioteam insgesamt 23 Schlüsselfaktoren aus. Diese Schlüsselfaktoren können als »unsere Fragen an die Zukunft« verstanden werden, da die Szenarien genau diese Themen aufgreifen.

Szenario-Prognostik: 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: Im dritten Schritt wurde die Verträglichkeit (Konsistenz) der einzelnen Zukunftsprojektionen bewertet. Mit Hilfe des Softwaresystems Scenario Manager konnten dann acht denkbare Szenarien identifiziert werden. Diese Rohszenarien bilden einerseits

Abbildung 1: ***Methodisches Vorgehen im Online-Projekt***



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: Anschließend wurden die Projektionen und Szenarien hinsichtlich ihrer Nähe zur Gegenwart sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft bewertet. Dadurch war es möglich, die Zukunfts-Landkarte strategisch zu interpretieren.

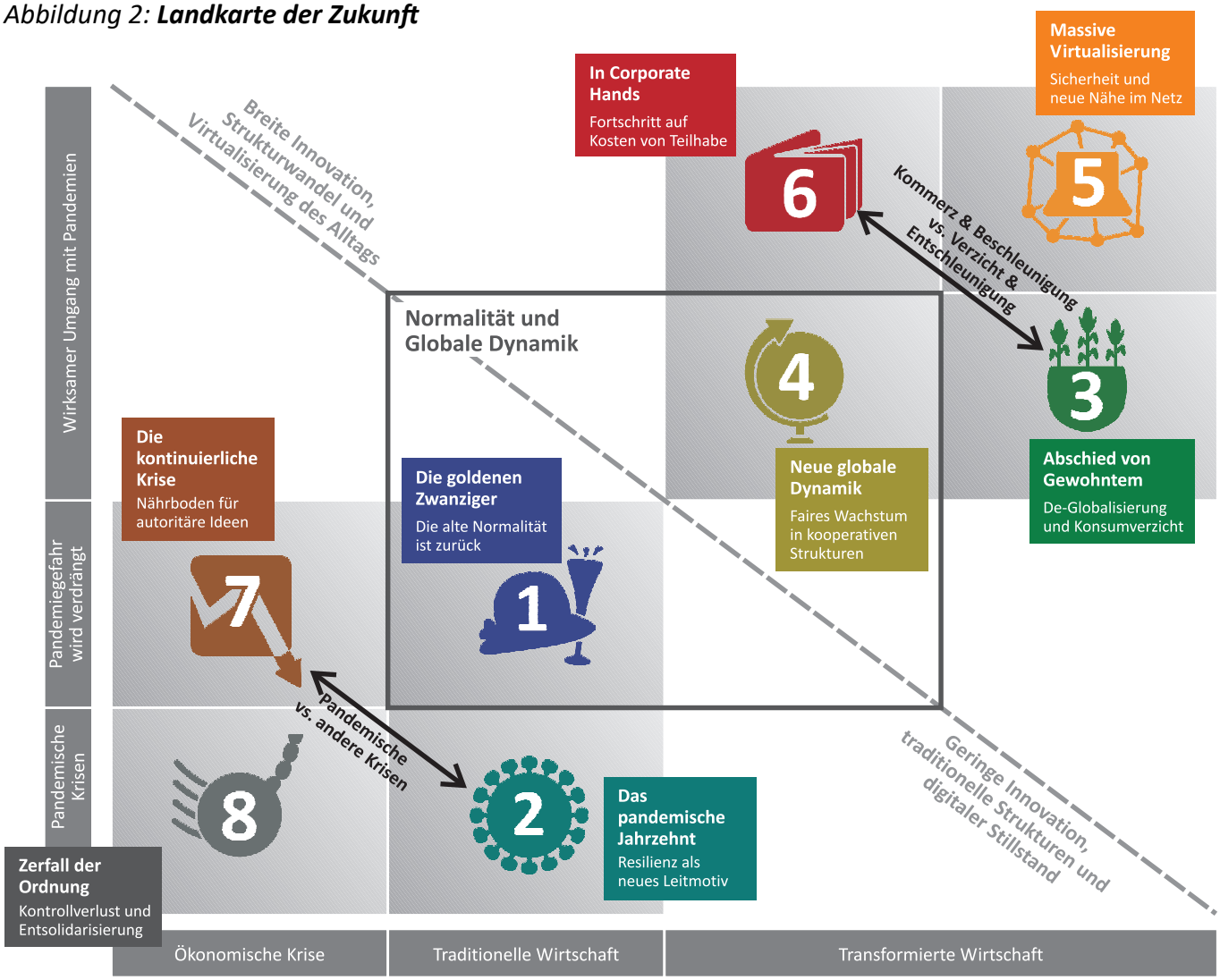
Mit den Szenarien wird einerseits ein Orientierungsrahmen geschaffen, mit dem zielgerichtet über die Jahre nach der COVID19-Pandemie nachgedacht werden kann. Andererseits dienen die Szenarien auch dazu, heute Entscheidungen zukunftsrobust treffen zu können. Dazu stehen verschiedene Werkzeuge zur Verfügung – beispielsweise ein Corona-Stresstest mit individueller Bewertung.

2 Zukunfts-Landkarte

Die in Abildung 2 dargestellte Zukunfts-Landkarte zeigt die zentralen Unterschiede zwischen den Szenarien – und damit auch die relevantesten Zukunftsthemen. Sie beruht auf dem stärker statistisch unterlegten Zukunftsraum-Mapping™, dessen detaillierte Ergebnisse in der Szenariostudie dargestellt werden.

In der Zukunfts-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 breiten Innovationen, starkem Strukturwandel und einer deutlichen Virtualisierung des Alltags. Die Szenarien 1 und 4 bilden jeweils innerhalb ihrer Kernbereiche eine (traditionelle oder neue) Normalität ab und können auch als gedankliche Ausgangspunkte verstanden werden.

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



Krisenthematik beherrscht traditionelle Welten: Während das Szenario 1 (»Die goldenen Zwanziger«) eine weitgehende 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 Epidemien 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 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 Kernbereich lassen sich ausgehend vom Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«) beschreiben, denn dies ist 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 bis hin zu stärkerer globaler Kooperation.

- Das Szenario 3 (»Abschied von Gewohntem«) wird durch die Triebkräfte De-Globalisierung und Regionalisierung sowie die Abkehr von der kommerzialisierten Wachstumsgesellschaft geprägt. Dies geht einher mit starker Regulierungskraft der Politik und höherer Autarkieorientierung in Technologieprozessen.
- Ein gänzlich anderes Bild beschreibt das Szenario 6 (»In Corporate Hands«), in dem die Unternehmen über hohe Innovationskraft zu zentralen Problemlösern werden, 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 Digitalisierung zur treibenden Kraft wird, in dem sie 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 Nähe auch und gerade in den Netzwelten erzeugen lässt.

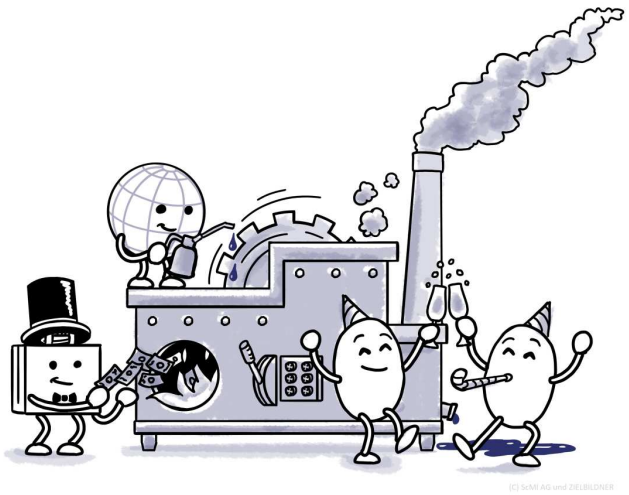
Zusammenfassend wird deutlich, dass ohne Strukturwandel die Rückkehr zur alten Normalität das Wunschbild darstellt, während gleichzeitig verschiedene Bilder eines möglichen Strukturwandels existieren, über die zu streiten äußerst lohnenswert wäre.

3 Szenarien

Die acht im Zukunftsraum enthaltenen Szenarien lassen sich in kompakter Form wie folgt darstellen.

<u>Szenario 1:</u>
DIE GOLDENEN ZWANZIGER -
Die alte Normalität ist zurück

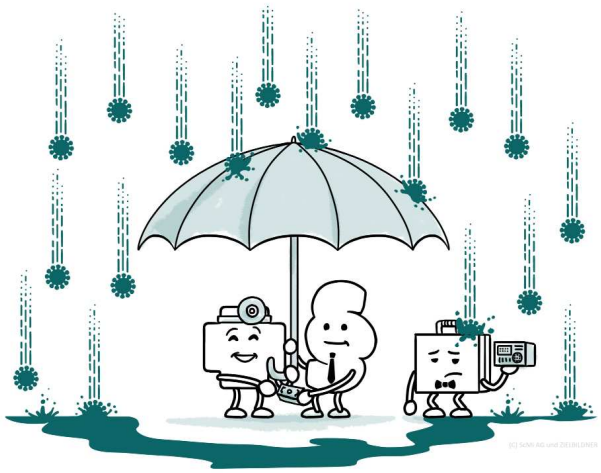
Die Erinnerung an COVID19 als kurzzeitigem Schock verblasst – die Welt hat ihre Pandemieerfahrung verdrängt, ist zu alter Normalität zurückgekehrt. Selbst der wirtschaftliche Einbruch konnte in den meisten Ländern zügig überwunden werden – und so will man sich jetzt auch nicht von neuen, weniger akuten 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 ausgebaut. 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.



Szenario 2:

DAS PANDEMISCHE JAHRZEHNT -
Resilienz als neues Leitmotiv

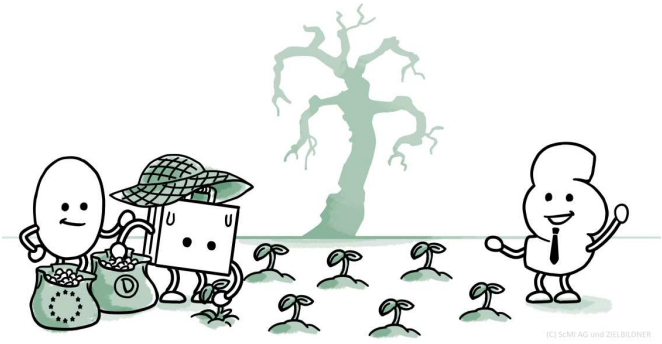
COVID19 war nur der Anfang: Neue Pandemien verändern alle Lebensbereiche und drängen die Wahrnehmung anderer Krisen wie den Klimawandel zurück. Die Weltgemeinschaft stemmt sich gemeinsam gegen die neue Bedrohung. Allerdings kann nicht einmal die Rückkehr zu multilateralem Denken und freiem Welthandel 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.



Szenario 3:

ABSCHIED VON GEWOHNTEM -
De-Globalisierung und Konsumverzicht

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 höheren öffentlichen Einflusses. Sowohl die öffentliche Hand als auch Unternehmen verstärken ihre Vorausschau und setzen zunehmend auf Resilienzstrategien. Die breite Rückbesinnung auf nachhaltige Werte 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.



Szenario 4:

NEUE GLOBALE DYNAMIK -
Faires Wachstum in
kooperativen Strukturen

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 für den Strukturwandel. 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 wird mit globaler Verantwortung, vor allem aber auch Offenheit und Neugierde begegnet – Freude an Innovation dominiert und Bildung ist essentiell, ebenso wie hochwertige Informationsangebote.

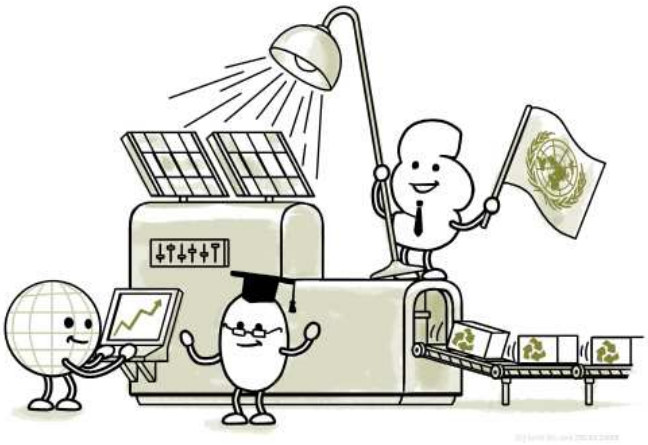
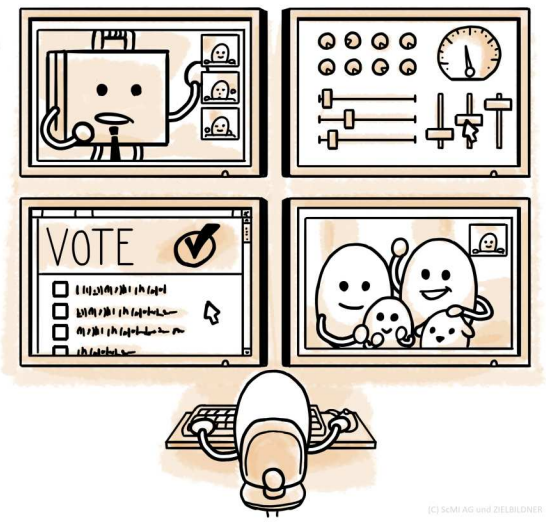


Abbildung 3: ***Übersicht über die Szenarien***

	Die goldenen Zwanziger Die alte Normalität ist zurück	**Das pandemische Jahrzehnt** Resilienz als neues Leitmotiv	**Abschied von Gewohntem** De-Globalisierung und Konsum-verzicht	**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 Krisen-entwicklung und geringe Resilienz-orientierung	Neue Pandemien als zentrales Kri-senthema - Staat treibt resiliente Systeme voran	Insbesondere der Klimawandel zwingt zu neuen Prioritäten und breiter Resilienz-orientierung	Wirksamer Um-gang mit viel-fältigen Krisen inklusive Pande-mien - breite Resi-lienzorientierung	Wirksamer Um-gang mit viel-fältigen Krisen inklusive Pande-mien - breite Resi-lienzorientierung	Medizinsch-biologischer Fort-schritt ermöglicht teilweisen Verzicht auf resiliente Systeme	Krisenvielfalt, vor allem jenseits von Pandemien. Staat negiert Handlungs-notwendigkeit; keine Resilienz	Zusammentreffen neuer Pandemien mit vielfältigen globalen Krisen. Keine wirksamen Gegenstrategien
WIRTSCHAFT	Freier Welthandel bei globalen Dis-paritäten. Deut-sche Wirtschaft setzt einseitig auf traditionelle Schlüsseltechnolo-gien und baut Position als Export-Weltmeister aus	Resilienz belastet Haushalte und Pandemien führen immer wieder zu Wirtschaftskrisen. Deutsche Wirt-schaft verharrt in alten Strukturen und versucht, Kurs zu halten.	Reduktion globaler Warenströme ver-baut Entwicklungs-chancen. In Deutschland setzt sich eine neues Paradigma mit Regionalisierung und Struktur-wandel durch.	Rückkehr zu dynamischen Freihandel bei gleichzeitig stärkerer globaler Rahmensetzung. Rasanter erfolg-reicher Struktur-wandel der deut-schen Wirtschaft.	Weitgehend freier Welthandel mit signifikanter Rahmensetzung aber starken glo-balen Disparitäten. Rasanter erfolg-reicher Struktur-wandel der deut-schen Wirtschaft.	Weitgehend freier Welthandel mit starken glo-balen Disparitäten. Rasanter erfolg-reicher Struktur-wandel der deut-schen Wirtschaft.	Protektionismus bremst die wirt-schaftliche Dyna-mik. Deutsche Wirtschaft setzt auf traditionelle Stärken und ver-liert an Boden: Schrumpfung und Krisen.	Abgeschottene Weltwirtschaft in langanhaltender Rezession. Deut-sche Wirtschaft gerät in den Ab-wärtssog und ge-schwächte Unter-nehmen werden übernommen.
INNOVATION & ARBEIT	Weitgehend konstante globale Innovations-Land-schaft. Deutschland fällt digital zurück. Weitgehend konstante Arbeitsmärkte.	Offene globale Innovations-Land-schaft mit Fokus auf Resilienz. Bes-sere Entlohnung resilienz-relevanter Bereiche. Daten-schutz bremst Digitalisierung in Deutschland.	Veränderte globale Innovations-Land-schaft mit starker Autarkie-Orientie-rung. Machtvolle Nutzer bei modera-ter Adaption digi-taler Lösungen. Umbau des Arbeitsmarktes.	Offene globale Innovations-Land-schaft mit hoher Bedeutung Open Source-Systeme. Machtvolle Nutzer und deutsche Digital-Champions. Flexibilisierung des Arbeitsmarktes.	Chancenbetontes globales Innova-tionssystem. Vielfach offene Datenstrukturen und Ausbildung deutscher Digital Champions. Weit-gehend flexibler Arbeitsmarkt.	Chancenbetontes globales Innova-tionssystem. Nutzer fügen sich den Regeln globaler (auch deutscher) Digitalkonzerne. Arbeitsmarkt ist auf Unternehmen zugeschnitten.	Auf Autarkie aus-gerichtete und teils risikoreiche Innovationspolitik. Dominanz globaler Digitalkonzerne - Deutschland fällt zurück. Starker Anstieg der Arbeitslosigkeit.	Autarkiefokus, kritische Nutzer und weitere Risiken bremsen die tech-nologischen Ent-wicklung. Deutsch-land ist digitales Niemandsland. Starker Anstieg der Arbeitslosigkeit.
POLITIK	Kooperationen bei Systemunterschied prägen Weltpolitik. Hohes Vertrauen in kontinuierliche Politik: Traditio-nelle Systeme garantieren Teilhabe.	Kooperationen bei Systemunterschied prägen Weltpolitik. Hohes Vertrauen in stärker regulieren-de Politik: Traditio-nelle Systeme garantieren Teilhabe.	Stärkere Konzen-tration auf Geo-Blöcke (auch inner-halb der EU). In Deutschland Ver-schiebung zu pro-gressiven Kräften. Neue Systeme für mehr Teilhabe.	Globale Stärkung offener demokra-tischer Systeme. In Deutschland gestärkte Mitte mit stärkerer Regulierung. Neue Systeme für mehr Teilhabe.	Globale Stärkung offener demokra-tischer Systeme. In Deutschland gestärkte Mitte mit geringer Regulierung. Neue Systeme für mehr Teilhabe.	Global orientierte Unternehmen ge-winnen an Macht und unterminieren die Rolle des Staa-tes: Schleichende Systemkrise. Dere-gulierung ver-schärft Disparitäten	Aufgewühlte Stimmungs-Demo-kratie. Unzufrie-denheit, aber kein Einvernehmen über Reformen. Wunsch nach "Po-litik der starken Hand".	Erstarken autori-tärer Kräfte in kri-tischer Weltlage (Des-Integration der EU). Teilautori-täre Kräfte bestim-men politisches Geschehen. Zemen-tierte Disparitäten.
GESELLSCHAFT & ALLTAG	Neue Normalität ist dicht an der alten Normalität: Traditioneller Kon-sum und Rückbe-sinnung auf physische Kontakte	Teilweise reduzier-ter Konsum und Rückbesinnung auf physische Kontakte bei stockender Urbanisierung	Bewusster Kon-sumverzicht. Virtuelle Kontakte erweitern den sozialen Radius bei signifikantem Trend zum Landleben.	Verändertes Kon-sumverhalten: Fokus auf nachhal-tigen und fairen Konsum. Virtuelle Kontakte erweitern sozialen Radius.	Verändertes Kon-sumverhalten: Be-sitz und stationärer Handel verlieren an Bedeutung. Massive Virtuali-sierung in sicher-heitsorientierter Gesellschaft.	Durchkonsumie-rung der Gesell-schaft, auch zur "Ruhigstellung" Digitale Services bieten Mehrwerte, führen aber auch zu massiver Vereinsamung.	Einzelinteressen und Besitzstands-wahrung prägen Gesellschaft. Ver-teidigung traditio-neller Konsum-muster und ledig-lich oberflächliche Virtualisierung.	Durch Krisen eingeschränkter Konsum. Entsoli-darisierte Gesell-schaft fühlt sich Risiken nicht mehr gewachsen: Rückzug in private Refugien.

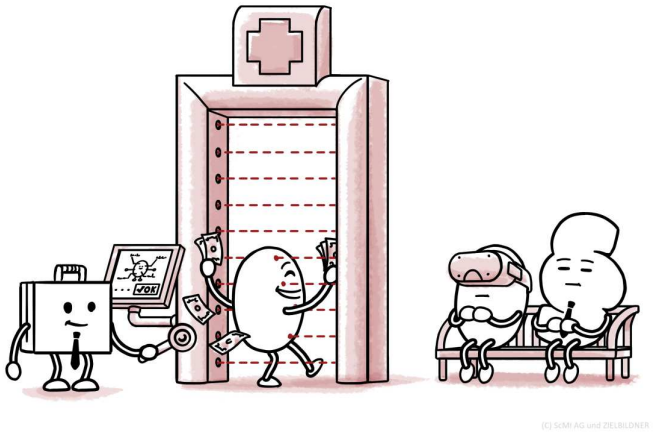
Szenario 5:
MASSIVE VIRTUALISIERUNG -
Sicherheit und neue Nähe im Netz

Während die wirtschaftlichen Folgen von COVID19 relativ schnell überwunden waren, ging 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 profiliert sich als verantwortungsbewusster Digital Player und gewinnt an Profil und Identität: selbst die „Vereinigten Staaten von Europa“ sind keine Utopie mehr. Die Politik ist offen für vielfältige Experimenten 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 Transparenz und einem produktiven 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 signifikant geändertem Kaufverhalten verbunden. Besitz und der physische Einkaufsprozess verlieren in dieser Welt an Bedeutung.



Szenario 6:
IN CORPORATE HANDS -
Fortschritt auf Kosten von Teilhabe

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.

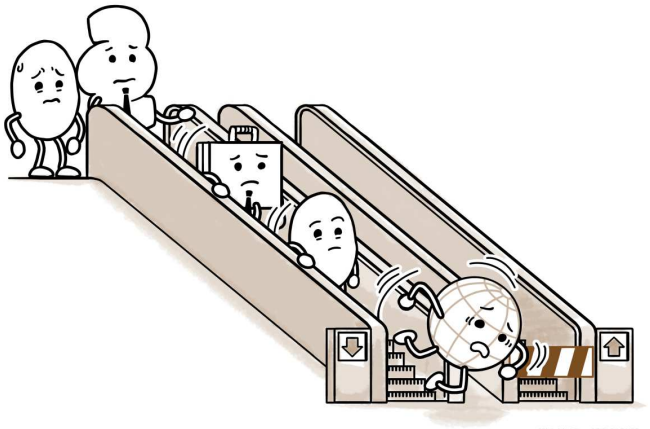


Szenario 7:

DIE KONTINUIERLICHE KRISE -

Nährboden für autoritäre Ideen

Zwar waren die gesundheitlichen Folgen von COVID19 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.

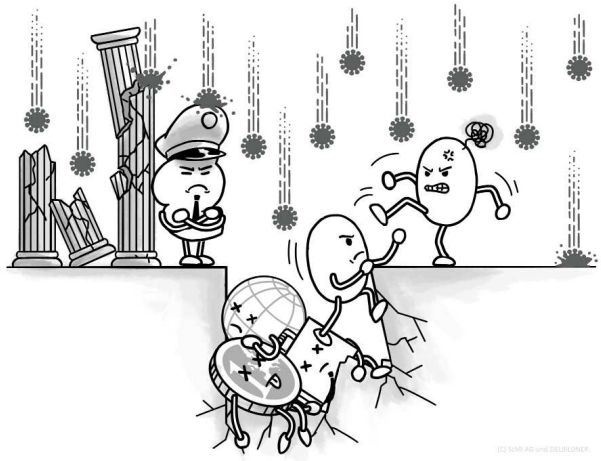


Szenario 8:

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 kam 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.



4 Bewertung

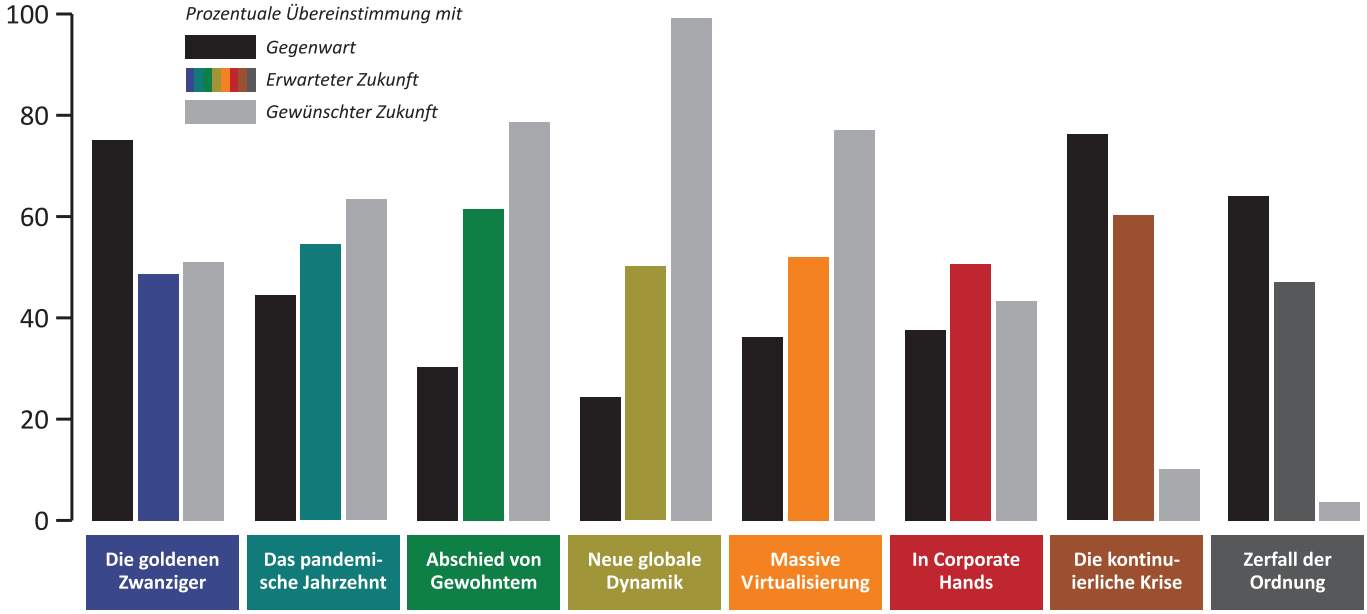
Das in Abbildung 4 dargestellte Ergebnis der Szenario-Bewertung[1] zeigt zunächst, dass eine kontinuierliche Fortsetzung der gegenwärtigen Entwicklung vor allem zu den Szenarien 1 (»Die Goldenen Zwanziger«) , 7 (»Die kontinuierliche Krise«) und sogar 8 (»Zerfall der Ordnung«) führen würde – also geradewegs zu der offenen Frage nach den ökonomischen Folgen der COVID19-Pandemie.

Außerdem zeigt Abbildung 4, dass alle acht Szenarien einen signifikanten Erwartungswert aufweisen und die langfristige Zukunft insofern extrem ungewiss ist. Diese relativ ähnliche Bewertung der erwarteten Zukunft hat uns dazu veranlasst, mit einem Näherungsverfahren für die acht Szenarien normierte Kennwerte zu ermitteln, die neben der erwarteten Zukunft auch noch die Gegenwartsnähe und die erwartete Zukunft ausdrücken (siehe Abbildung 5).Bei der erwarteten Zukunft können diese Werte als ungefähre Wahrscheinlichkeitsangaben interpretiert werden.

Beim Wunsch sind sich alle Bewerter einig: Das Szenario 4 (»Neue globale Dynamik«) stellt zu großen Teilen eine gewünschte Zukunft dar – flankiert von den Szenarien 3 (»Abschied von Gewohntem«) und 5 (»Massive Virtualisierung«).

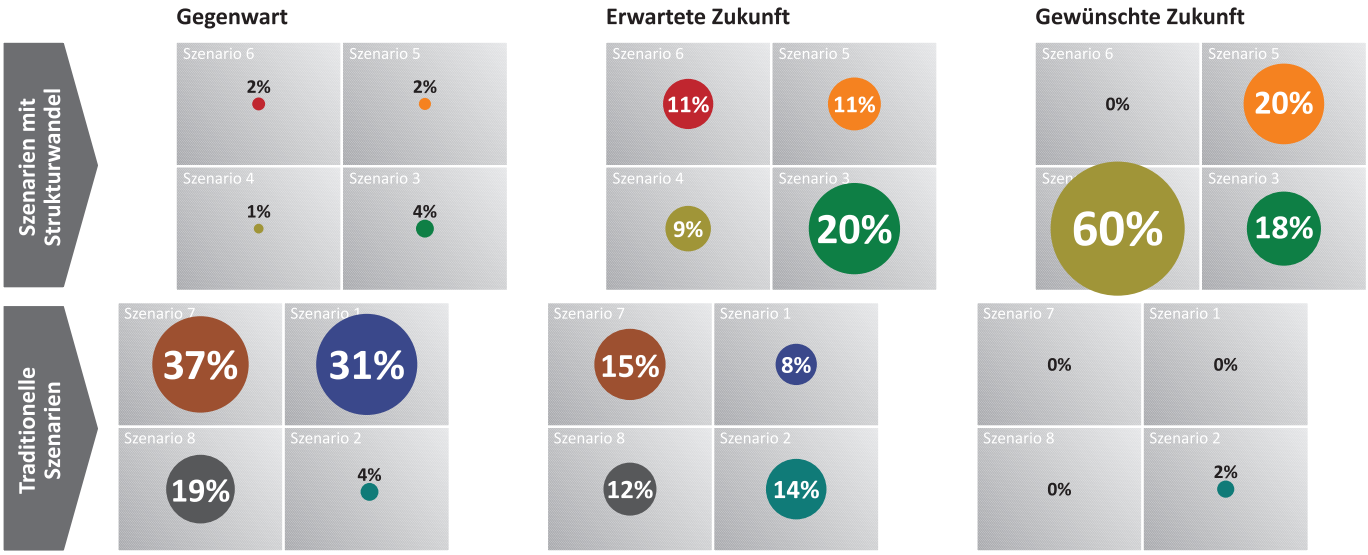
Zusammenfassend zeigt Abbildung 5 auch, dass in der Gegenwart vor allem in traditionellen Szenarien gedacht wird (links), während sich der Wunsch auf die innovativen Szenarien mit starkem Strukturwandel konzentriert (rechts). Bei der erwarteten Zukunft wird die Ungewissheit bezüglich der strukturellen Veränderungen deutlich, denn hier halten sich die Werte für den oberen Veränderungsbereich (51%) und den unteren Konstanzbereich (49%) in etwa die Waage.

Abbildung 4: ***Szenario-Bewertung***



1 Im Rahmen der Szenario-Bewertung wurden alle 96 Zukunftsprojektionen dahingehend untersucht, welche Ähnlichkeit sie zur gegenwärtigen Situation sowie zur erwarteten und gewünschten Zukunft aufweisen. Diese Bewertung wurde von insgesamt 32 Experten im Zeitraum vom 25. April bis 6. Mai durchgeführt.

Abbildung 5: ***Normierte Kennwerte für die acht Szenarien***



Vier Zukunftsfragen

Bei der Betrachtung der gewünschten Zukunft werden vier relevante Zukunftsfragen deutlich:

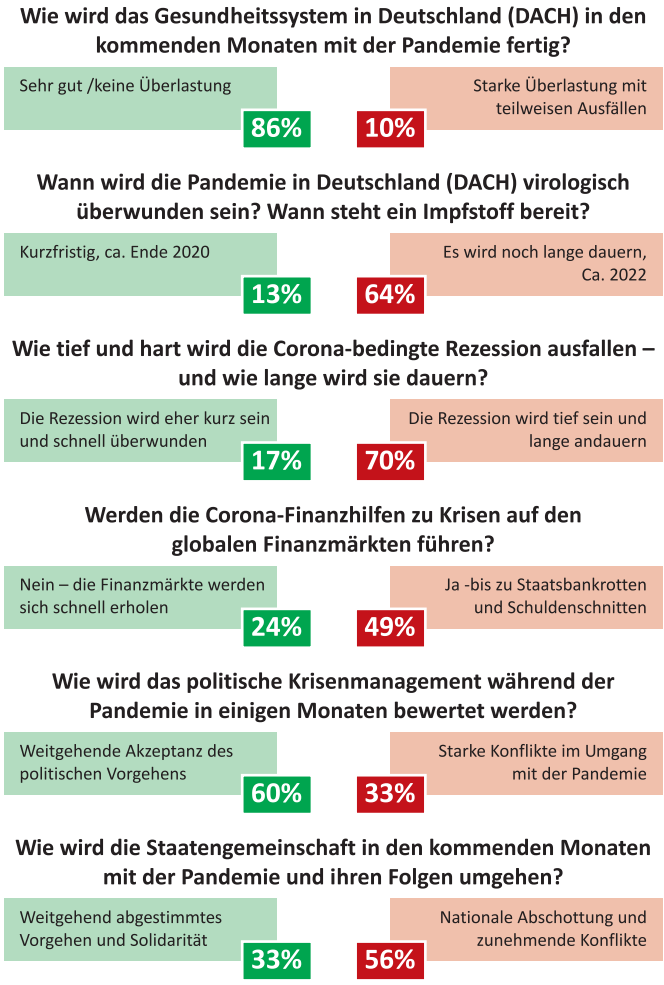
- Wie schaffen wir die Überwindung des lediglich auf die alte Normalität zielenden Krisenmodus und erreichen eine Entwicklung in Richtung breiterer Innovation und signifikantem Strukturwandel? *[Szenario 4]*
- Wie viel (globale) Dynamik bzw. wie viel (regionale) Entschleunigung sollten mit dem gewünschten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

Zusammenhang mit der Sicht auf die aktuelle Pandemie-Entwicklung

Eine zusätzliche Bewertung von sechs Faktoren der gegenwärtigen Pandemieentwicklung hat gezeigt, dass die Leistungsfähigkeit des Gesundheitssystems und das Krisenmanagement der Politik eher positiv gesehen wird, während die wirtschaftlichen und geopolitischen Folgen als eher kritisch eingeschätzt werden (Abbildung 6).

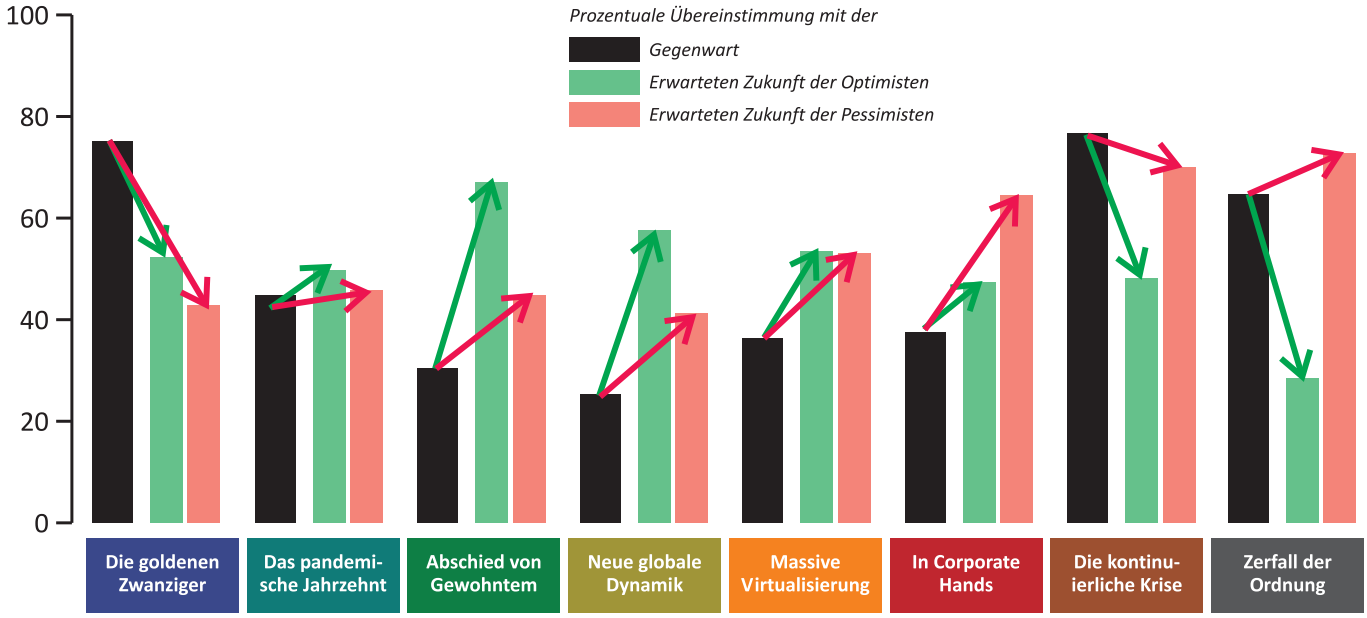
Entsprechend dieser Zusatzbewertung ließen sich die Bewerter in vier Gruppen einteilen: (1) die Optimisten, die von einem insgesamt weniger kritischen Pandemieverlauf ausgehen, (2) die Pessimisten, die in den meisten Bereichen mit kritischen Entwicklungen rechnen, (3) die abwägenden Politikbefürworter, die von einem positiven Effekt des politischen Krisenmanagements ausgehen und (4) die Politikkritischen, die damit rechnen, dass sich aus den heutigen Maßnahmen starke gesellschaftliche Konflikte ergeben werden.

Abbildung 6: ***Bewertung des Pandemieverlaufs***



DACH = Deutschland, Österreich, Schweiz

Abbildung 7: ***Erwartete Zukunft bei Optimisten und Pessimisten***

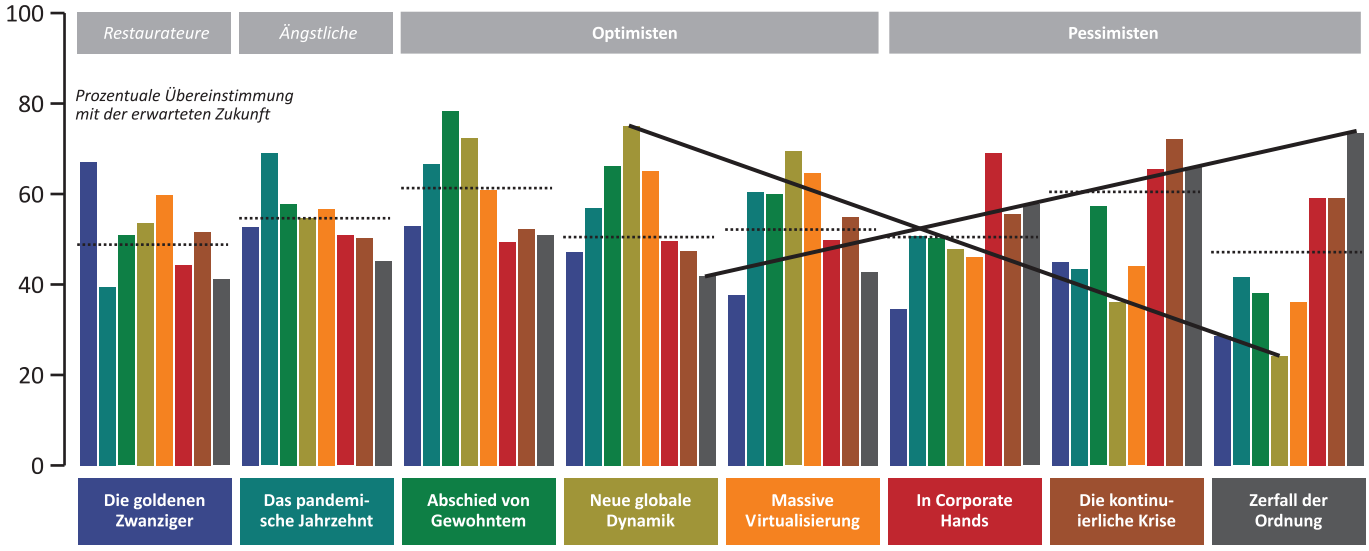


Während sich diese Gruppen bei der Gegenwartssicht und ihren Zukunftswünschen kaum differenzieren, zeigen sich bei der erwarteten Zukunft große Unterschiede: So rechnen die Optimisten damit, dass die als positiv bewerteten Szenarien 3, 4 und 5 eintreten werden (siehe Abbildung 7). Auch eine Rückkehr zur alten Normalität (Szenario 1) halten die Optimisten für möglich. Die Pessimisten gehen 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) ist aus Sicht der Pessimisten eine realistische Option.

Auch Abbildung 8 bestätigt diesen Befund. Sie zeigt dass die Optimisten – also diejenigen, die mit dem Eintreten der Szenarien 3, 4 oder 5 rechnen – jeweils auch die anderen beiden Zukunftsbilder überproportional stark erwarten. Gleiches trifft auf die Pessimisten zu, also diejenigen, die die Szenarien 6, 7 und 8 erwarten.

Die Szenarien 4 und 8 zeigen sich als Antipoden im Zukunftsraum (siehe Abbildung 8): Wer mit einem Zerfall der Ordnung rechnet, kann sich eine neue globale Dynamik am wenigsten vorstellen – und wer mit einer neuen globalen Dynamik rechnet, bezweifelt am stärksten den Zerfall der Ordnung.

Abbildung 8: ***Erwartete Zukunft in Abhängigkeit vom höchsterwarteten Szenario***



Insgesamt zeigt sich auch, dass die besonders starken Pessimisten (also diejenigen, die vom Eintreten des Szenario 8 ausgehen), die größte Abweichung vom durchschnittlichen Erwartungsbild aufweisen.

Neben den ausgewiesenen Optimisten und Pessimisten gibt es noch die »Restaurateure«, die mit der Rückkehr zur alten Normalität rechnen, sowie die Ängstlichen, die von einer langen Fortsetzung der Pandemie ausgehen. Beide finden sich besonders stark in den Gruppen der abwägenden Politikbefürworter sowie der Politikkritischen.

Nachhaltigkeit und Arbeitsmärkte

Klimawandel und Nachhaltigkeit sind zentrale Themen, anhand derer sich Optimisten und Pessimisten in der Post-Corona-Zeit unterscheiden. So rechnen Optimisten hier mit einem grundlegenden Wandel gegenüber der Vor-Corona-Zeit, während die Pessimisten von einer Fortsetzung der bisherigen Entwicklung ausgehen. Weitere Befürchtungen der Pessimisten sind autarke Technologiepolitik, Machtverlust staatlicher Instanzen, Kurzfristigkeit unternehmerischer Entscheidungen, privatisierungsbedingte Disparitäten, rückläufige Informationsqualität sowie notwendige Konsumeinschränkungen.

Bei der Analyse der einzelnen Schlüsselfaktoren zeigt sich zudem der erwartete Wandel auf den Arbeitsmärkten. So erwarten die Pessimisten eher starre Entlohnungsstrukturen und sehen die große Gefahr hoher Arbeitslosigkeit. Die optimistischeren Bewerter gehen ebenfalls von sich ändernden Arbeitsmärkten und Arbeitsverhältnissen aus, sehen aber eine deutlich geringere Gefahr hoher Arbeitslosigkeit und stattdessen die Chance zur Veränderung der Entlohnungssysteme.

5 Ausblick

Mit den dargestellten Szenarien, der Landkarte der Zukunft sowie der Szenario-Bewertung stellen wir ein Werkzeug bereit, um sich systematisch mit den Folgen der COVID19-Pandemie für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik auseinanderzusetzen. Entstanden sind die dargestellten Ergebnisse in einem offenen Prozess, der von der ScMI AG initiiert und moderiert worden ist. Zusätzlich zu diesem Working Paper wird es eine ausführliche Dokumentation geben. Außerdem wollen wir mit der entstandenen Arbeitsgruppe die Ergebnisse in den kommenden Monaten verifizieren und weiterentwickeln.

Die vorliegenden Ergebnisse können von jedem Unternehmen und jeder Organisationen frei genutzt werden, beispielsweise um die eigene Strategie auf ihre Zukunftsrobustheit in der Post-Corona-Zeit zu überprüfen. Als ScMI AG stehen wir Ihnen bei solchen Anwendungen gerne beratend zur Verfügung und stellen Ihnen auch unsere diesbezüglichen Angebote vor. Sprechen Sie uns an.

Autoren / Ansprechpartner:

Dr. Alexander Fink
Scenario Management International AG
Vorstand
Kontakt: fink@scmi.de

Hanna Jürgensmeier
Scenario Management International AG
Mitglied der Geschäftsführung
Kontakt: juergensmeier@scmi.de

Jens-Peter Kuhle
Scenario Management International AG
Mitglied der Geschäftsführung
Kontakt: kuhle@scmi.de

Sarah Ohse
Scenario Management International AG
Consultant
Kontakt: ohse@scmi.de

Herausgeber:	*ScMI Scenario Management International AG,* *Klingenderstr. 10-14, D-33100 Paderborn* *Telefon: +49 5251-150570, Telefax: +49 5251-150579* *E-Mail: info@scmi.de, www.scmi.de*
Redaktion:	*Dr.-Ing. Alexander Fink*
Stand:	*Mai 2020*
Foto Cover:	*Adobe Stock*
Szenario-Icons und Grafiken:	*Zielbildner, www.zielbildner.de*

In Kooperation mit

D2030 · i-vector innovations management gmbh · BLAUEN SOLUTIONS · foresightlab · ZIELBILDNER