

Online-Szenarioprozess

POST-CORONA- SZENARIEN

Gesellschaft, Wirtschaft und Politik
nach der Corona-Krise

Zusammenfassung

Stand: 2. Juli 2020

ScMI AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: +49 5251 150570
Telefax: +49 5251 150579
Email: info@scmi.de
Web: www.scmi.de

Motivation

Im März/April 2020 richtete sich die Aufmerksamkeit von Unternehmen, Verbänden sowie von Politik und Öffentlichkeit auf die kurzfristige **Entwicklung der COVID19-Pandemie**. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit standen vor allem Pandemieverläufe und ihre Folgen für das Gesundheitssystem, die Wirtschaft und den Alltag sowie die notwendigen, operativen Maßnahmen.

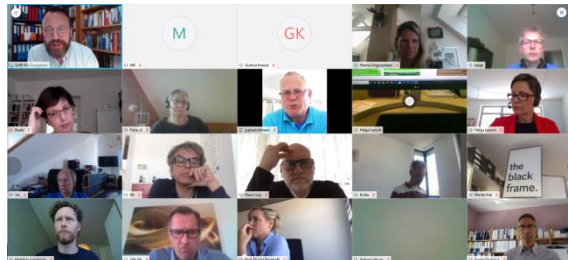
Zusätzlich zu diesem Blick auf die nähere Zukunft wurden erste Fragen gestellt, **wie unsere Welt nach der Pandemie aussieht**: Wie werden Unternehmen und Branchen dastehen? Führt Corona zu einer De-Globalisierung mit kürzeren Lieferketten, wird multilaterale Kooperation als Lösungsansatz stärker akzeptiert – oder greifen beide Entwicklungen ineinander? Werden sich Arbeitsabläufe signifikant verändern? Wird das Leitmotiv der Solidarität innerhalb von Gesellschaften oder zwischen Staaten gewinnen oder verlieren? Wird sich die gesellschaftlich-politische Sicht auf die Daseinsvorsorge verändern – und was bedeutet dies für die verschiedenen Akteure?

Diesen und weiteren Fragen wollte sich die ScMI mit einem **offenen Online-Szenarioprozess** annehmen.

Projektidee

Die Grundidee des Projektes war es, entsprechend der Methodik des **Szenario-Management™** in einem offenen Online-Prozess innerhalb kurzer Zeit wissenschaftlich fundierte Szenarien zu entwickeln. Dabei sollten die **Folgen der Corona-Pandemie für Wirtschaft, Gesellschaft und Politik** ganzheitlich betrachtet werden.

Ein weiteres Kernstück des Projektes war die anschließende **Bewertung der Szenarien**, insbesondere die Einschätzung ihrer erwarteten und gewünschten Eintretens. Zusätzlich wurden mögliche kurzfristige Pandemieverläufe bewertet und mit den langfristigen Erwartungen und Wünschen verknüpft. Mit dieser Betrachtung wurden die Bewertungsergebnisse detailliert.



Projektorganisation

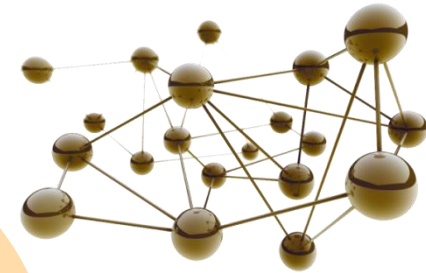
Durchgeführt wurde der Szenarioprozess mit einem **interdisziplinären Team**, dessen Kern aus Partner und Kunden der ScMI AG bestand. Darüber hinaus wurde über verschiedene Social Media-Kanäle die Möglichkeit angeboten, sich an der Szenarioarbeit zu beteiligen. Dies führte letztlich zu einem Szenarioteam aus rund 80 Experten, die in ihrem Schwerpunkt aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kamen, aber auch internationale Expertise in den Prozess einbringen konnten.

Ankerpunkte des Prozesses waren **vier Online-Workshops**, die in der Zeit vom 16. April bis zum 7. Mai 2020 mit dem Szenarioteam durchgeführt wurden. In der Vor- und Nachbereitung dieser Workshops war das Szenarioteam in verschiedene Teilprozesse eingebunden, beispielsweise die Identifikation von Einflussfaktoren, die Prüfung und Bewertung Zukunftsprojektionen und die Ausarbeitung der Szenarien.

Die Ergebnisse sowie wesentliche Zwischenschritte des Szenarioprozesses stehen auf der Homepage der ScMI (www.scmi.de/de/post-corona-szenarien) öffentlich zur Verfügung. Dort können Sie auch diese Präsentation frei herunterladen.

Zukunftsoffenes Denken

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



Vernetztes Denken

Wir müssen ausgetretene Denkpfade verlassen und komplexe Zusammenhänge verstehen und ausnutzen!

Strategisches Denken

Wir müssen unsere Erfolgspotenziale identifizieren und visionäre Strategien zu ihrer Erschließung entwickeln!



Szenario-Management™

umfasst die Konzeption, Entwicklung und Interpretation von Szenarien sowie deren Nutzung bei der unternehmerischen Entscheidungsfindung

Szenarioprozess: Einflussfaktoren (Schritt 1)

1.1 Leben (Alltag und Freizeit)

1. Zusammenleben Familie / Haushalt
2. Soziale Kontakte / Freunde und Nachbarschaften
3. Verhaltensregeln/ Hygiene
4. Lebensgefühl/ Sicherheits- und Schutzempfinden
5. Freizeit und Freizeitverhalten
6. Vereinswesen, Volksfeste, Großveranstaltungen
7. Kommunikationsverhalten
8. Mobilitätsverhalten/ -systeme
9. Tourismus
10. Ernährung

1.2 Arbeitsleben

11. Arbeitszeiten
12. Arbeitsverhältnisse/ Entlohnung
13. Einstellung zur Arbeit / Work-Life-Balance
14. Büroräume/ -architektur
15. Arbeitsorganisation/Home-Offices
16. Geschäftsreisen/ -kommunikation
17. Mitarbeiterfluktuation/ Arbeitsplatzwahl

1.3 Konsumverhalten

18. Konsumneigung
19. Konsummuster / Nutzungsverhalten
20. Vorratshaltung/ Selbstversorgung
21. Einkaufsverhalten / Einzelhandel
22. Warenlogistik

2.1 Öffentlichen Hand

23. Entscheidungsstrukturen/ Föderalismus
24. Vertrauen in Politik/ Engagement, Partizipation
25. Konzeptionelle Ausgestaltung / Politikrichtung
26. Spezifische Post-Corona-Politik
27. Staatliche Einflussnahme/ Regulierung
28. Auf-/ Ausbau der Krisen-Resilienz
29. Verwaltungsstrukturen/-prozesse
30. Finanzpolitik/ Öffentliche Haushalte

2.2 Wirtschaft

31. Wirtschaftswachstum/ -kraft
32. Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen
33. Wertschöpfungsketten und -strukturen
34. Wirtschaftsethik/ Rolle Unternehmen in der Ges.
35. Digitale Transformation der Wirtschaft
36. Arbeitsmarktentwicklung
37. Unternehmens-/ Resilienzstrategien

2.3 Gesellschaft

38. Wertesysteme/ Glaube und Spiritualität/ Ethik
39. Lebenseinstellungen / Lebensstile
40. Solidarität/ Verhältnis zwischen Generationen
41. Wohlstandsverteilung / Disparitäten in der Ges.
42. Soziale Sicherungssysteme
43. Kinderbetreuung, Schule und Ausbildung
44. Migration und Integration
45. Raumentwicklung/ Siedlungsstrukturen/ Wohnen
46. Datenschutz, Privatheit und Überwachung
47. Rolle von Medien und Wissenschaft

2.4 Technologie

48. Technologiefortschritt/ -akzeptanz
49. Technologie- und Innovationspolitik
50. Digitale Transformation der Gesellschaft
51. Digitale Technologien

2.5 Umwelt, Energie und Ressourcen

52. Umweltbewusstsein / Ressourceneffizienz
53. Umwelt-, Nachhaltigkeits- und Klimapolitik
54. Energiebedarf/ Energieerzeugung
55. (Energie)rohstoffe

2.6 Gesundheitssystem

56. Gesundheitssystem
57. Grad der Privatisierung im Gesundheitssektor
58. Krankenversicherung/ Finanzierung des Gesundheitssystems
59. Gesundheitsüberwachung und -versorgung
60. Altenpflege
61. Gesundheitsvorsorge/Einstellung zur Gesundheit
62. Arzneimittelversorgung/ Pharma- und Medizintechnik
63. Neue Pandemie-Entwicklungen
64. Umgang mit Pandemien / Med.-virologischer Fortschritt

3.1 Weltwirtschaft

65. Globale Wirtschaftsentwicklung
66. Stabilität globaler Wertketten
67. Welthandel
68. Globale Finanz- und Kapitalmärkte
69. Geopolitische Wirtschaftsräume

3.2 Weltpolitik

70. Europäische Union
71. Globale Zusammenarbeit und Institutionen
72. Globale Stabilität
73. Globale Mobilität

4 Pandemieverläufe & Folgen

74. Gesundheitliche Folgen/ Behandlungsmöglichkeiten
75. Dauer der Corona-Pandemie in Deutschland
76. Privatwirtschaftliche Folgen
77. Folgen für Finanzsektor und -politik
78. Politisches Krisenmanagement/ Strategie
79. Krisenverlauf auf globaler Ebene

Vorarbeiten

Einflussfaktoren

Visualisierung des Szenariofeldes in einem Systembild und Identifikation von Einflussfaktoren

Grundlage für die Identifikation der Einflussfaktoren war ein Systembild (rechts), in dem die wesentlichen Themenfelder grafisch dargestellt wurden.

Pandemieverläufe und unmittelbare Folgen



2020/2021

2025-2030

Szenarioprozess: Schlüsselfaktoren (Schritt 2)

1	Neue Pandemie-Entwicklungen und globale Krisen
2	Umwelt, Klima und Nachhaltigkeit
3	Weltpolitik
4	Globale Wirtschaftsentwicklung und Welthandel
5	Globale Technologieentwicklung
6	Europäische Union
7	Wirtschaftsentwicklung und -struktur
8	Digitale Transformation der Wirtschaft
9	Technologie- und Innovationspolitik
10	Datenschutz und digitale Transformation der Gesellschaft
11	Teilhabe, Wohlstandsverteilung und soziale Sicherung
12	Krisen-Resilienz von Politik und Wirtschaft
13	Staatliche Einflussnahme und politische Ausrichtung
14	Öffentliche Meinungsbildung
15	Vertrauen in Politik
16	Umgang mit Pandemien / Medizinischer Fortschritt
17	Gesundheitssystem
18	Arbeitsmarkt / Arbeitsverhältnisse und Entlohnung
19	Einstellung zur Arbeit / Arbeitsorganisation
20	Konsummuster / Nutzungsverhalten
21	Lebensgefühl / Sicherheits- und Schutzempfinden
22	Lebenseinstellungen / Lebensstile
23	Leben und Alltag / Kommunikationsverhalten



Vorarbeiten

Szenario Management

Das strategische Handbuchen zu quantitativen Einschätzungen

Einflussfaktoren

Visualisierung des Szenariofeldes in einem Systembild und Identifikation von Einflussfaktoren

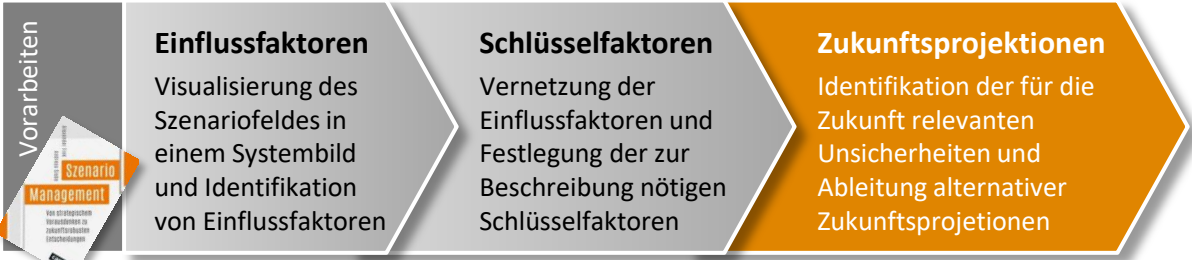
Schlüsselfaktoren

Vernetzung der Einflussfaktoren und Festlegung der zur Beschreibung nötigen Schlüsselfaktoren

Szenarioprozess: Zukunftsprojektionen (Schritt 3)

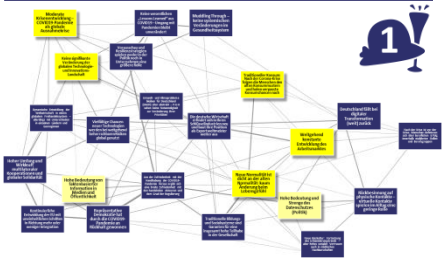


Bei der Entwicklung von Zukunftsprojektionen kommt es darauf an, den Schlüsselfaktor aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und letztlich die relevantesten Entwicklungsmöglichkeiten herauszufiltern.

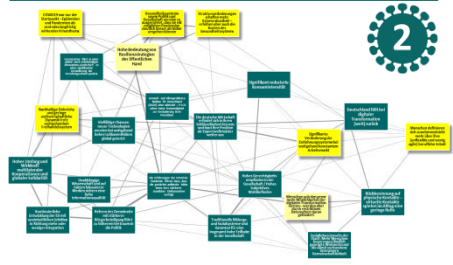


Szenarioprozess: Szenarien (Schritt 4)

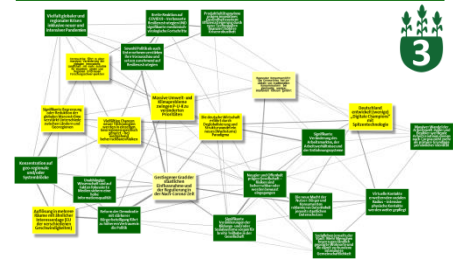
Die Goldenen Zwanziger



Das pandemische Jahrzehnt



Abschied von Gewohntem



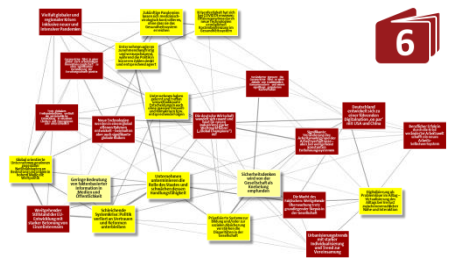
Neue globale Dynamik



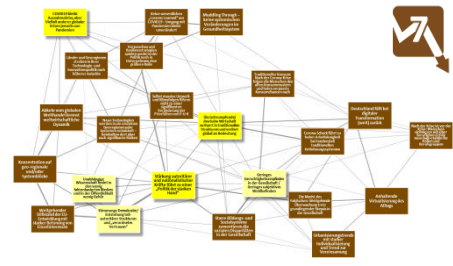
Massive Virtualisierung



In Corporate Hands



Die kontinuierliche Krise



Zerfall der Ordnung



Einflussfaktoren
 Visualisierung des Szenariofeldes in einem Systembild und Identifikation von Einflussfaktoren

Schlüsselfaktoren
 Vernetzung der Einflussfaktoren und Festlegung der zur Beschreibung nötigen Schlüsselfaktoren

Zukunftsprojektionen
 Identifikation der für die Zukunft relevanten Unsicherheiten und Ableitung alternativer Zukunftsprojektionen

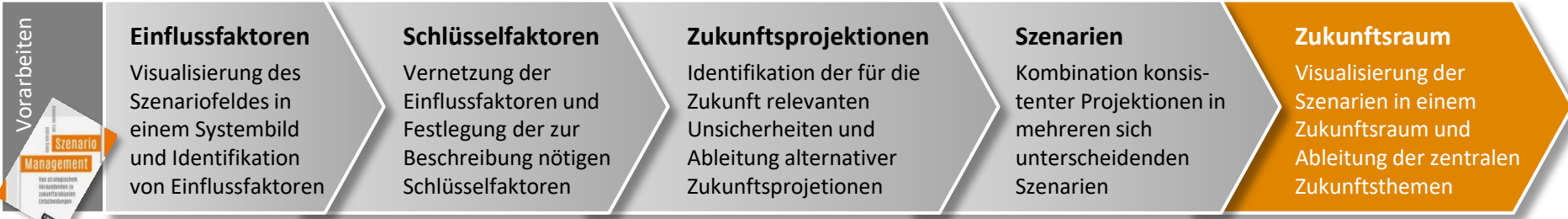
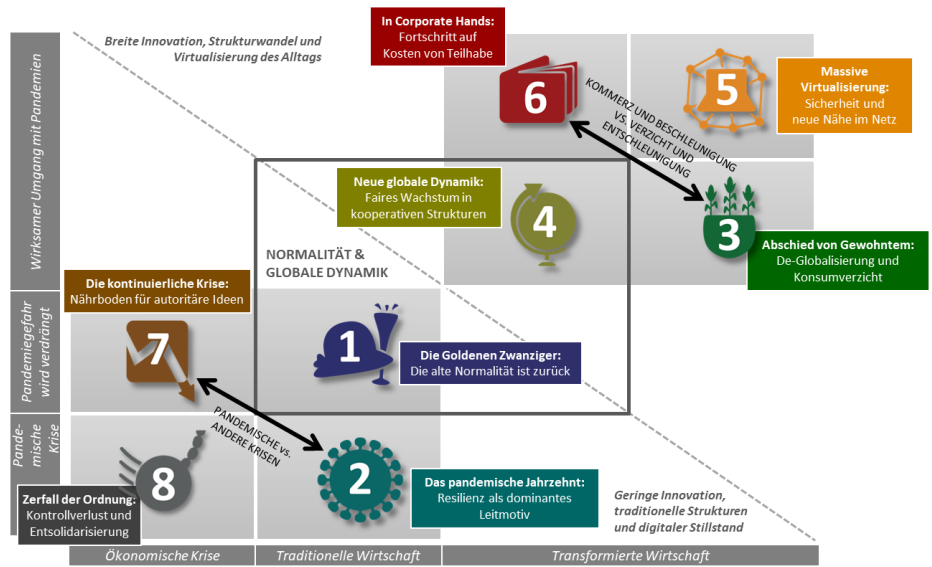
Szenarien
 Kombination konsistenter Projektionen in mehreren sich unterscheidenden Szenarien

Szenarioprozess: Zukunftsraum (Schritt 5)

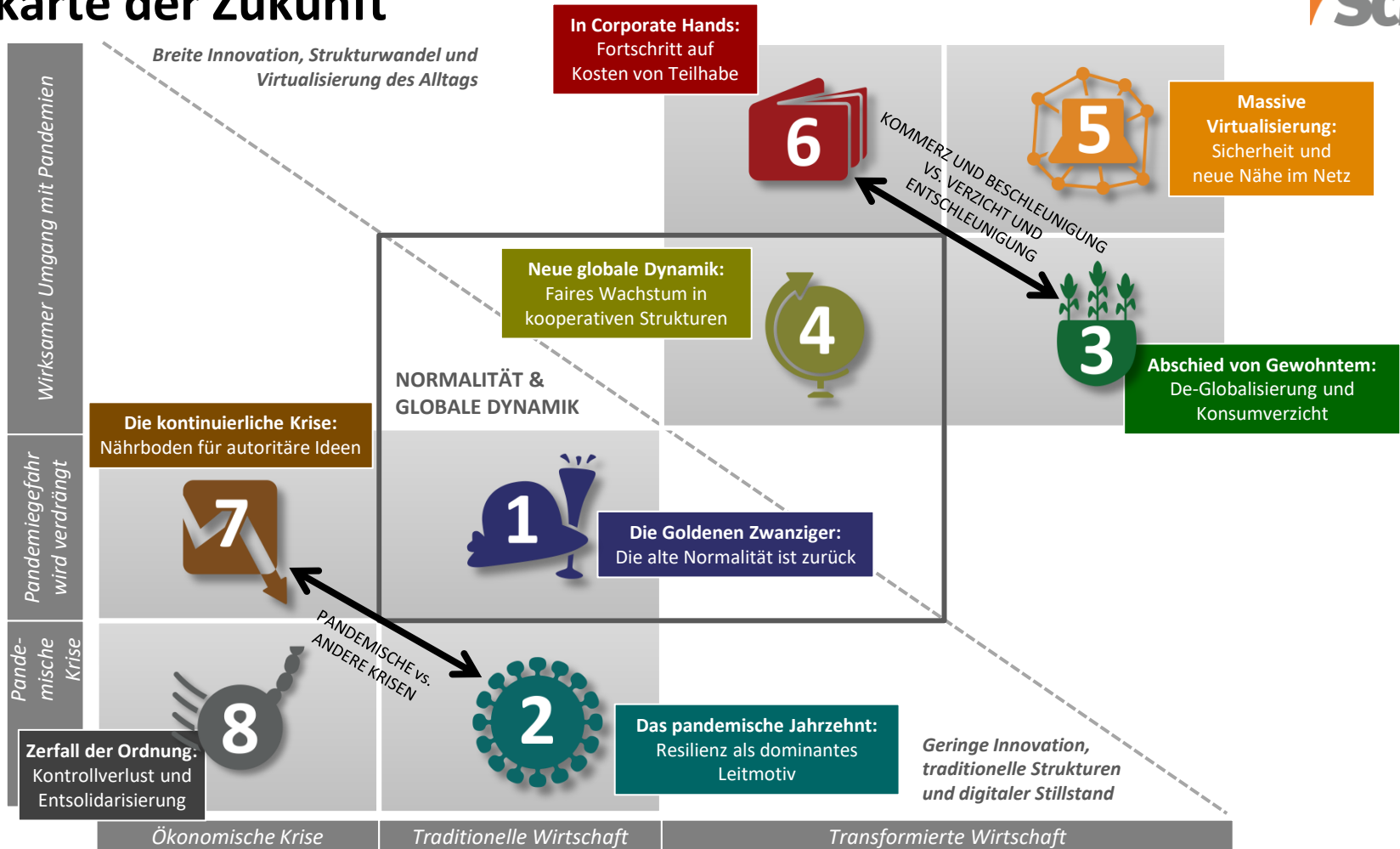
Zukunftsraum-Mapping™ mit Kerndimensionen



Landkarte der Zukunft



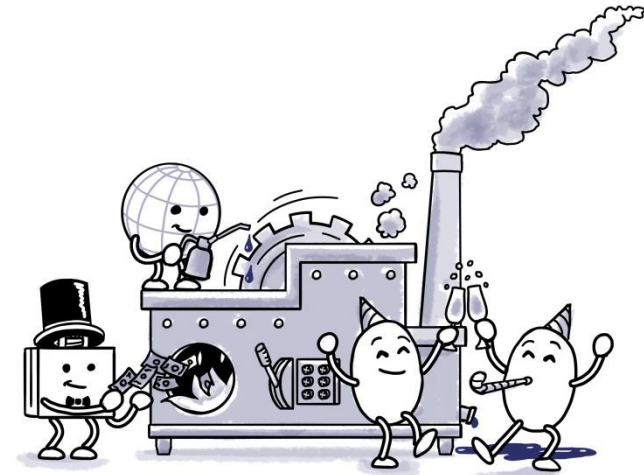
Landkarte der Zukunft



Szenario 1: Die goldenen Zwanziger

Die alte Normalität ist zurück

- Die Erinnerung an COVID19 als kurzzeitigem Schock verblasst – die Welt ist zu **alter Normalität und Krisenverdrängung** zurückgekehrt. Selbst der wirtschaftliche Einbruch konnte in den meisten Ländern zügig überwunden werden.
- Die deutsche Wirtschaft hat sich weiter auf ihre Schlüsselindustrien konzentriert und ihre Position als **Exportweltmeister** in einem **wiedererstarteten 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 wurden schnell überwunden und das **alte Lebensgefühl** mit ausgeprägtem Individualismus ist zurückgekehrt.
- Physische Kontakte dominieren wieder den Alltag; die Menschen folgen den **alten Konsummustern** und holen verpasste Freizeit- und Konsumchancen nach.
- Verbunden mit der **neuen Sorglosigkeit** sind der Verzicht auf ausgewiesene Resilienzstrategien oder systemische Veränderungen im Gesundheitswesen.

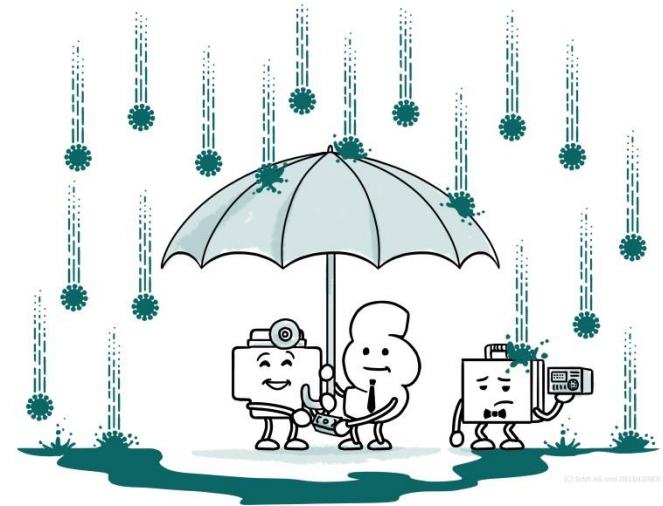


© ScMI AG und ZEILBILDER

Szenario 2: Das pandemische Jahrzehnt

Resilienz als dominantes Leitmotiv

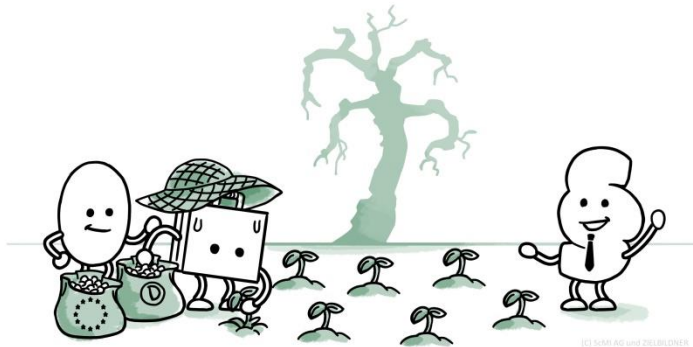
- COVID19 war nur der Anfang: **Neue Pandemien** verändern alle Lebensbereiche und drängen die Wahrnehmung anderer Krisen wie den Klimawandel zurück. Die **Weltgemeinschaft** stemmt sich gemeinsam gegen die neue Bedrohung.
- Allerdings kann nicht einmal die Rückkehr zu multilateralem Denken und freiem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

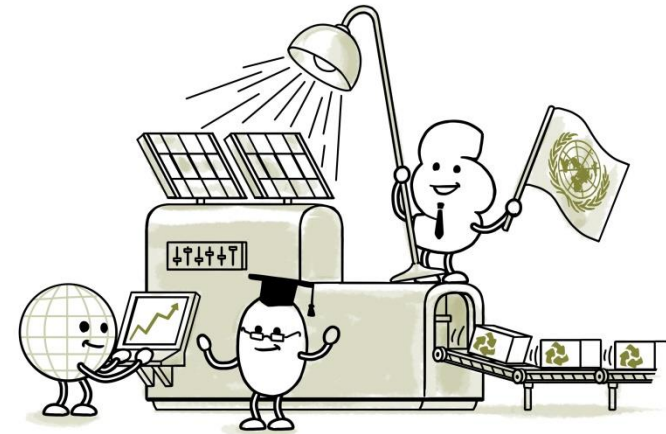
- Pandemien sind nicht alles: eine **Vielfalt von Krisen** erschüttert die Menschheit. Massive Umwelt- und Klimaprobleme zwingen Politik, Wirtschaft und Konsumenten zu **veränderten Prioritäten**.
- Global entsteht ein System verschiedener Interessensphären – ebenso wie innerhalb der Europäischen Union. 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 **Strukturwandel** und lassen einige „Digitale Champions“ entstehen.
- 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 zusätzlich genutzt – ersetzt aber nicht die physischen Kontakte. 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 zu einem planetaren **Umdenken** geführt. **Transnationale Politik** hat an Durchschlagkraft gewonnen und neue Rahmenbedingungen geschaffen.
- So ist ein **fares 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 Offenheit und Neugierde begegnet – **Freude an Innovationen** dominiert.

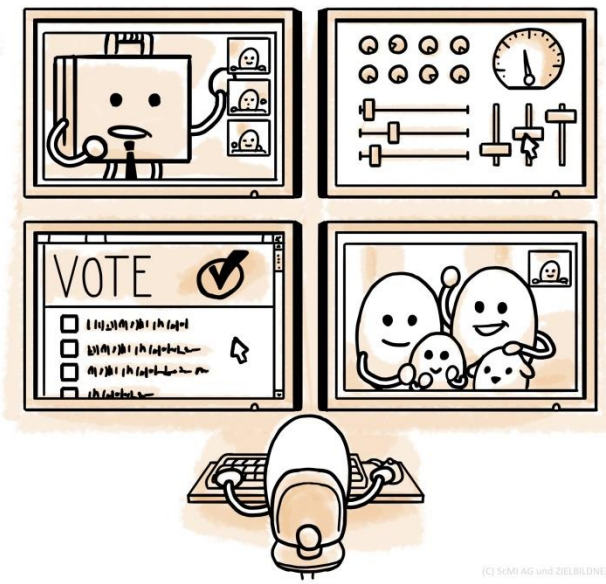


© ScMI AG und ZIELBILDER

Szenario 5: Massive Virtualisierung

Sicherheit und neue Nähe im Netz

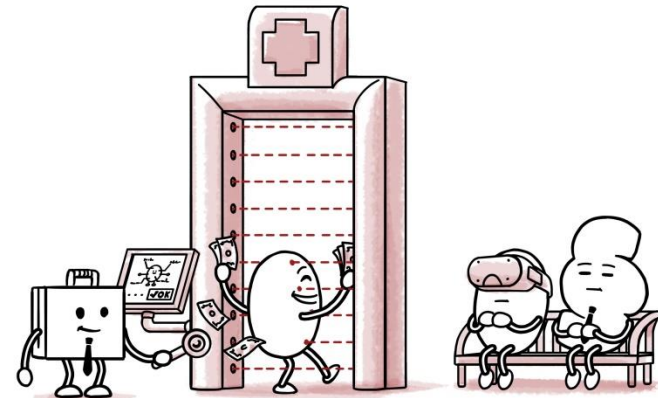
- Während die wirtschaftlichen Folgen von COVID19 relativ schnell überwunden waren, ging mit der Pandemie ein anderer **Paradigmenwechsel** einher: überall auf der Welt und auch in Deutschland setzten sich **digitale Angebote** durch und verändert das Wirtschafts- und Arbeitsleben sowie den Alltag.
- 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.
- 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 einem **produktiven gesellschaftlichen Diskurs**.
- Im Alltag entwickelt sich ein durch Risikovermeidung geprägter Lebensstil, der auch Elemente von **Social Distancing** enthält sowie Prosperität abseits von Städten enthält. Die massive **Virtualisierung des Alltags** ist auch mit signifikant geändertem Kaufverhalten verbunden.



Szenario 6: In Corporate Hands

Fortschritt auf Kosten von Teilhabe

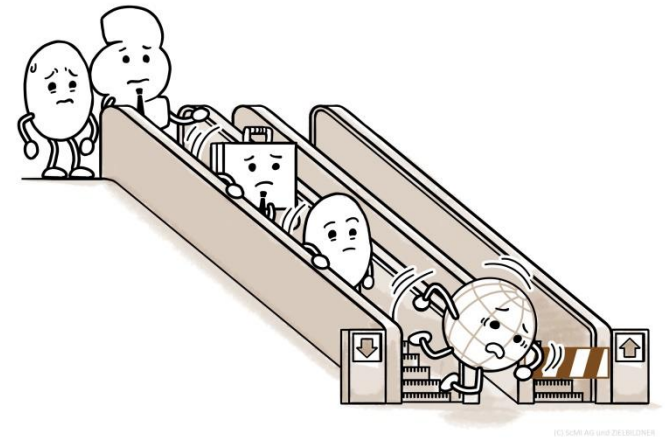
- Der Entschleunigung während der COVID-19-Pandemie ist eine massive **Beschleunigung von Wirtschaft und Alltagsleben** gefolgt. Neue Technologien werden in einem **hochinnovativen und global offenen System** entwickelt und das **Arbeitsleben massiv flexibilisiert**.
- Neue Pandemien können durch medizinisch-biologischen Fortschritt frühzeitig unterdrückt werden, was aufwendige Resilienzstrategien unnötig macht.
- Die Weltpolitik wird zunehmend von **global orientierten und langfristig vorausschauenden Unternehmen** geprägt, die durch ihre Innovationskraft in den Wiederaufbaujahren gegenüber Nationalstaaten an Macht gewonnen haben.
- Allerdings verläuft die wirtschaftliche Entwicklung global sehr unterschiedlich und auch innerhalb der Gesellschaften **verstärken** die vielfach 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 dient die zunehmende Virtualisierung zwar als Problemlöser – 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 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 Einflussphären** 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.

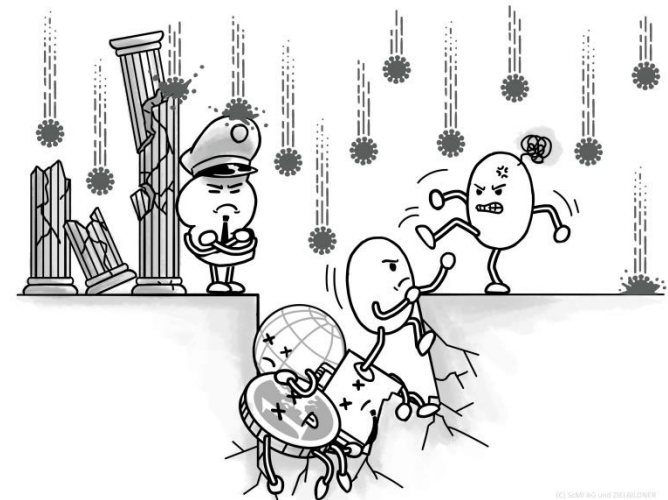


© ScMI AG und DELBRÜCKE

Szenario 8: Zerfall der Ordnung

Kontrollverlust und Entsolidarisierung

- COVID-19 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.



© 2020 ScMI und ZIELBILDNER

Szenario-Übersicht

	Die Goldenen Zwanziger	Das pandemische Jahrzehnt	Abschied von Gewohntem	Neue globale Dynamik	Massive Virtualisierung	In Corporate Hands	Die kontinuierliche Krise	Zerfall der Ordnung
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 bremsst die wirtschaftliche Dynamik. Deutsche Wirtschaft setzt auf traditionelle Stärken und verliert an Boden: Schrumpfung und Krisen.	Abgeschottete 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 bremsst 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) Digital-konzerne. 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 politischen 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.

Szenario-Bewertung: Gesamt

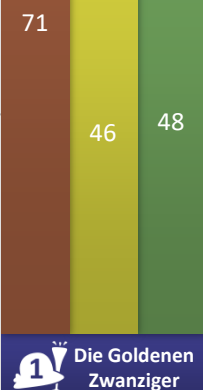
100

75

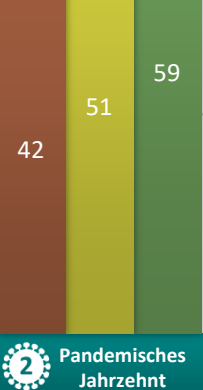
50

25

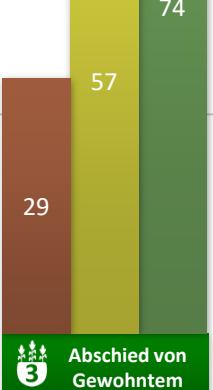
1 Die Goldenen Zwanziger



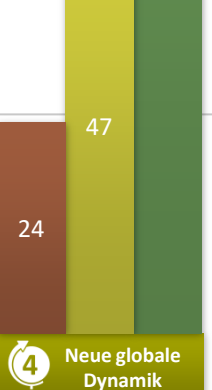
2 Pandemisches Jahrzehnt



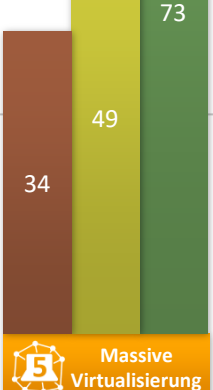
3 Abschied von Gewohntem



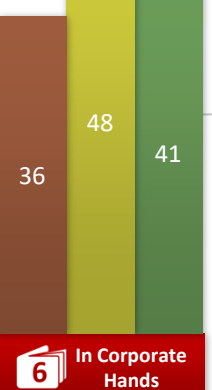
4 Neue globale Dynamik



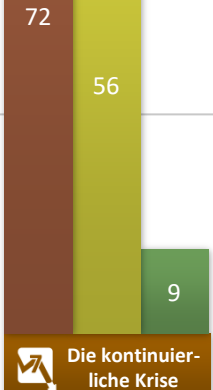
5 Massive Virtualisierung



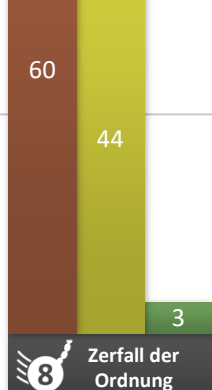
6 In Corporate Hands



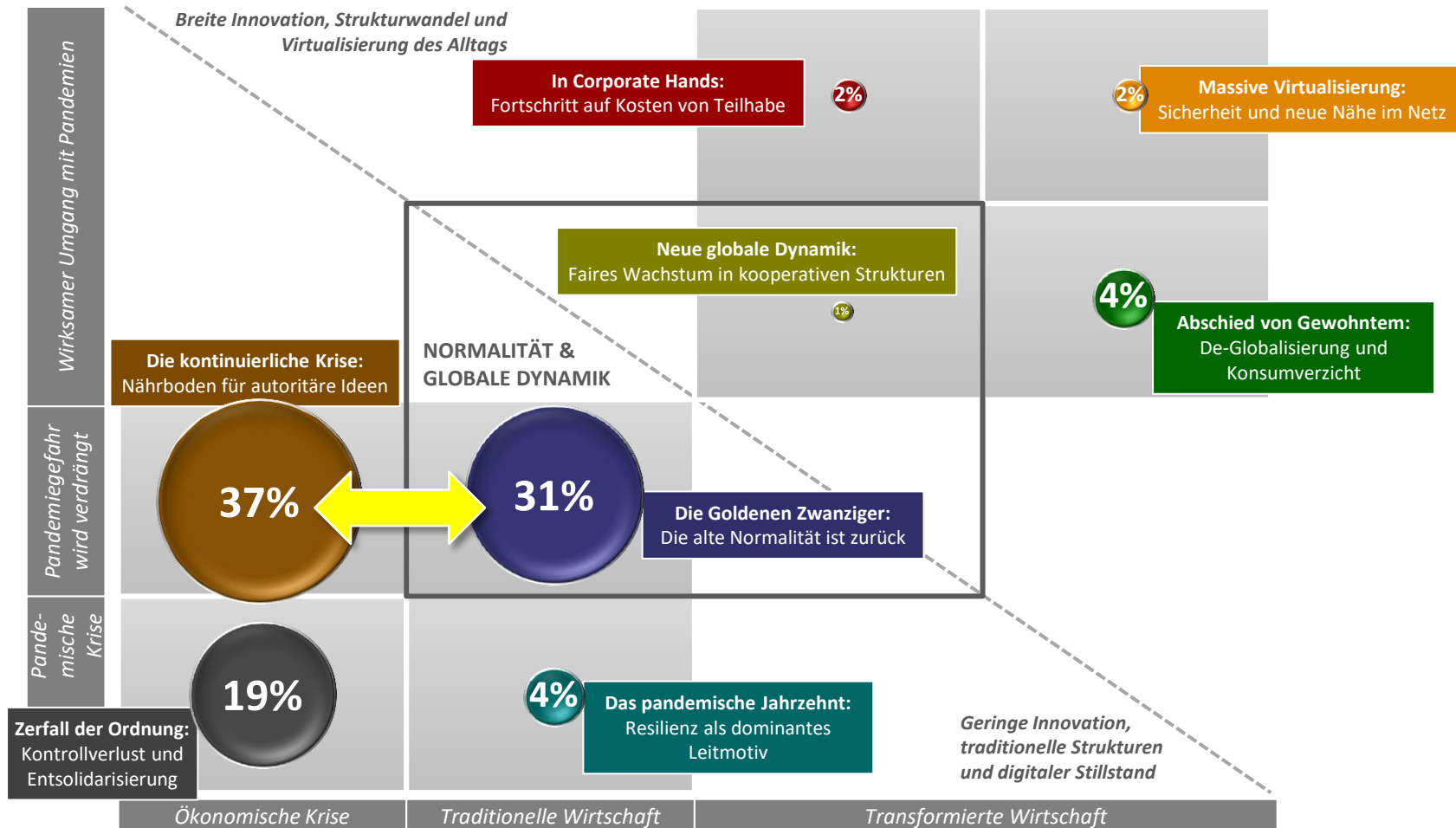
7 Die kontinuierliche Krise



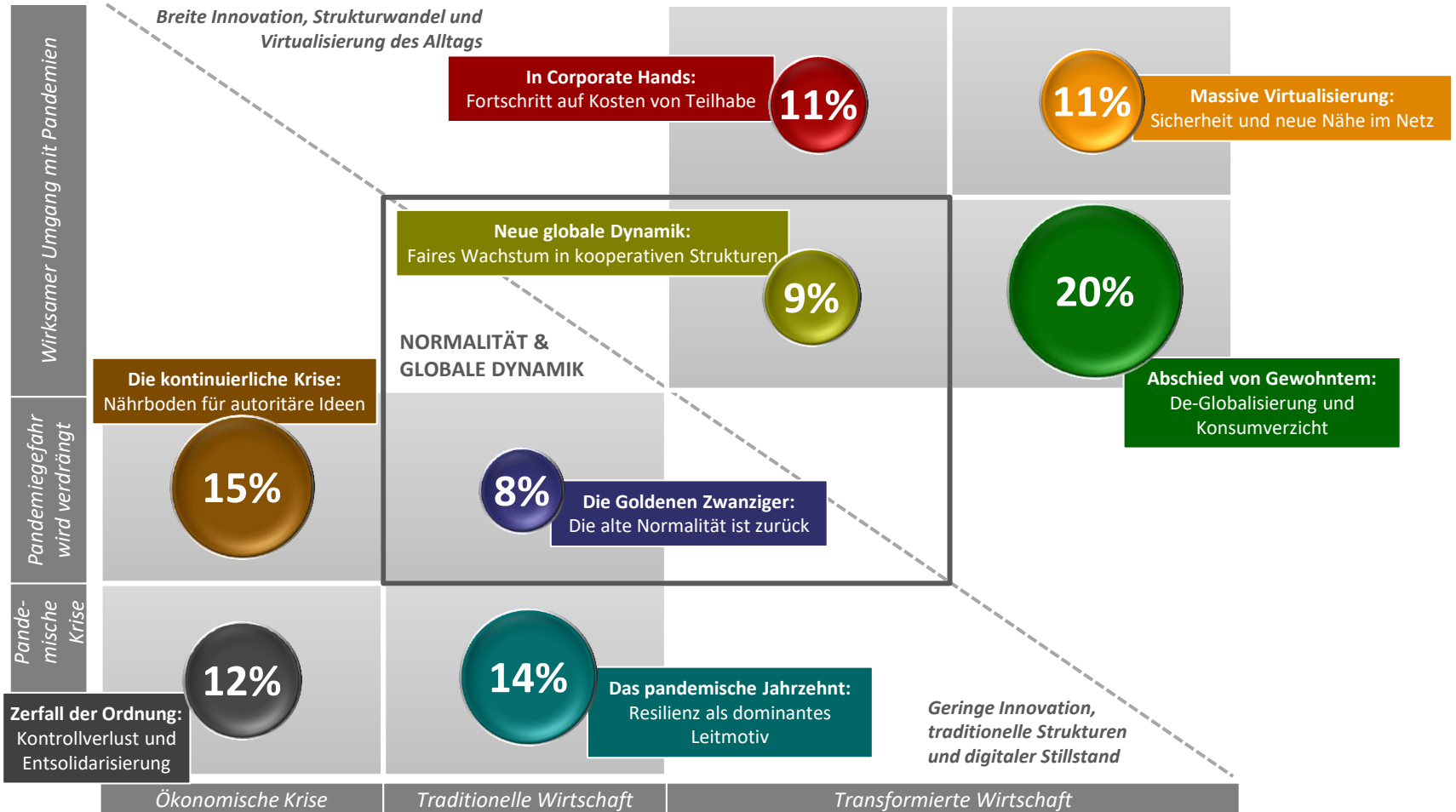
8 Zerfall der Ordnung



Szenario-Bewertung: Gegenwartnähe



Szenario-Bewertung: Erwartete Zukunft



Szenario-Bewertung: Erwartete Zukunft

100

Beurteilung der aktuellen Pandemie

- Optimistisch
- Ausgewogen, Politik befürwortend
- Ausgewogen, Politikkritisch
- Pessimistisch

75

50

25

Die Szenarien 3 („Abschied von Gewohntem“) und 4 („Neue globale Dynamik“) werden vor allem von den Bewertern erwartet, die auch die gegenwärtige Pandemieentwicklung optimistisch einschätzen

Die Szenarien 7 („Die kontinuierliche Krise“) und 8 („Zerfall der Ordnung“) werden vor allem von den Bewertern erwartet, die auch die gegenwärtige Pandemieentwicklung pessimistisch einschätzen



Szenario-Bewertung: Erwartete Zukunft

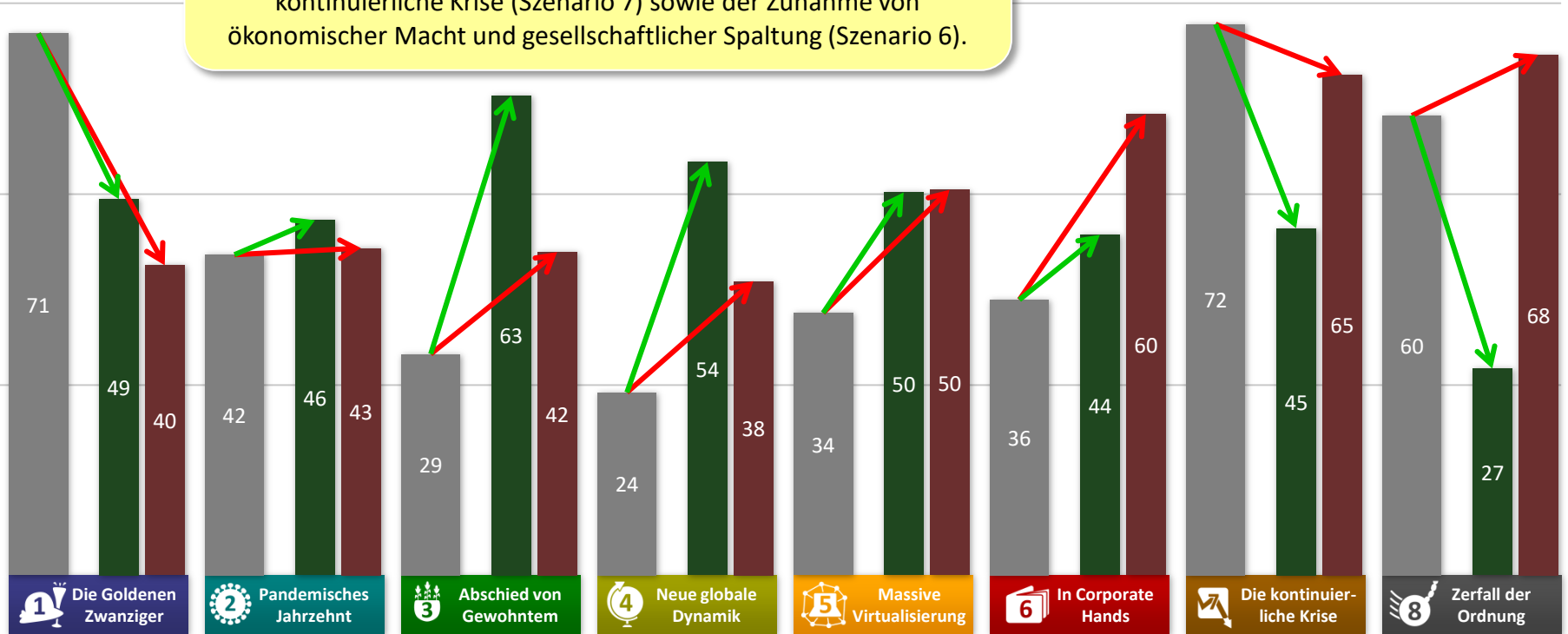
100

Die **Optimisten** rechnen damit, dass die als positiv bewerteten Szenarien 3, 4 und 5 eintreten werden.

Die **Pessimisten** rechnen vor allem mit einer Zuspitzung der aktuellen Krisenentwicklung (Szenario 8), einer Fortsetzung als kontinuierliche Krise (Szenario 7) sowie der Zunahme von ökonomischer Macht und gesellschaftlicher Spaltung (Szenario 6).

Beurteilung der aktuellen Pandemie

■ Optimistisch
■ Pessimistisch



Szenario-Bewertung: Erwartete Zukunft

100

Die Farben zeigen an, dass die Bewerter das entsprechende Szenario als erwartetes Szenario angegeben haben.

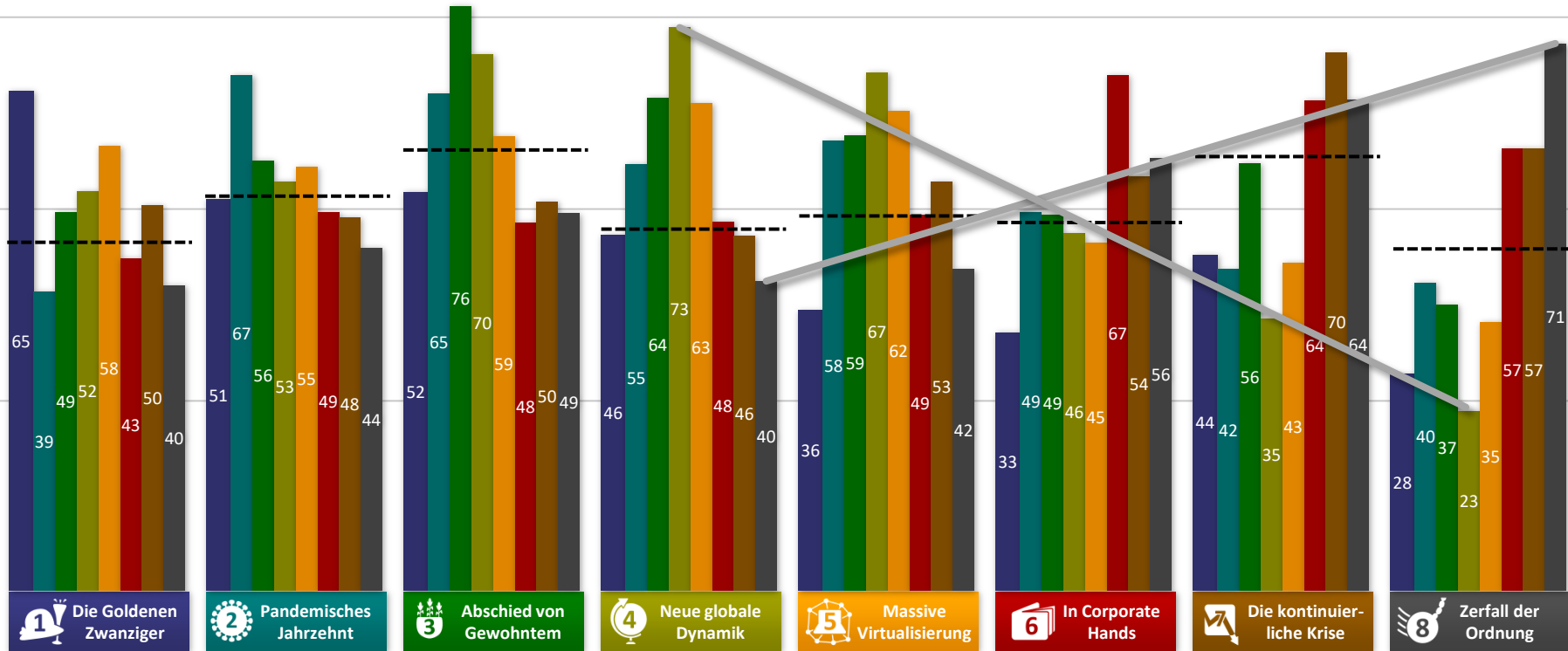
Bei der Erwartung weisen die Szenarien 3, 4 und 5 einerseits sowie die Szenarien 6 und 7 andererseits ähnliche Muster auf.

Restaurateure Ängstliche Optimisten Pessimisten

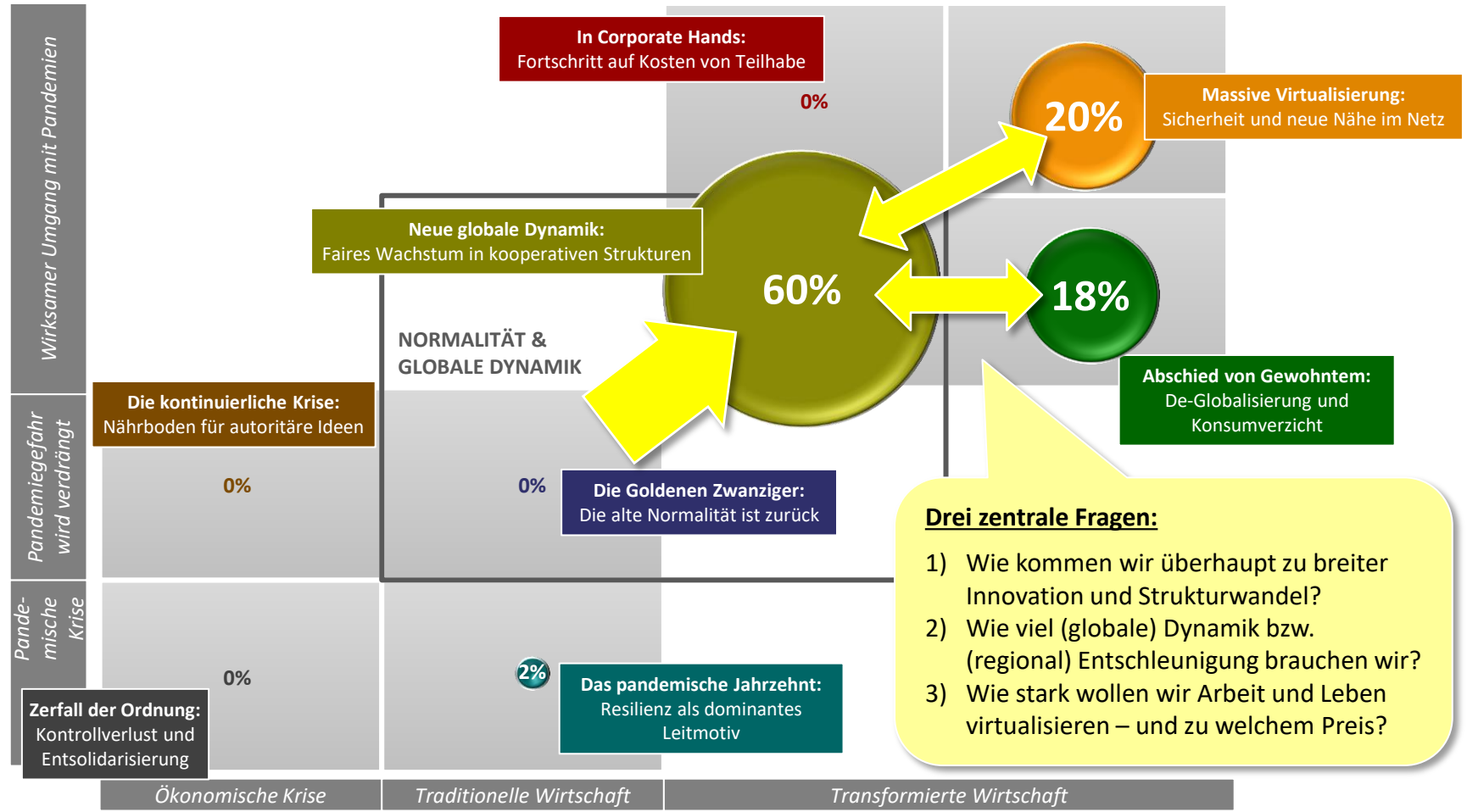
75

50

25



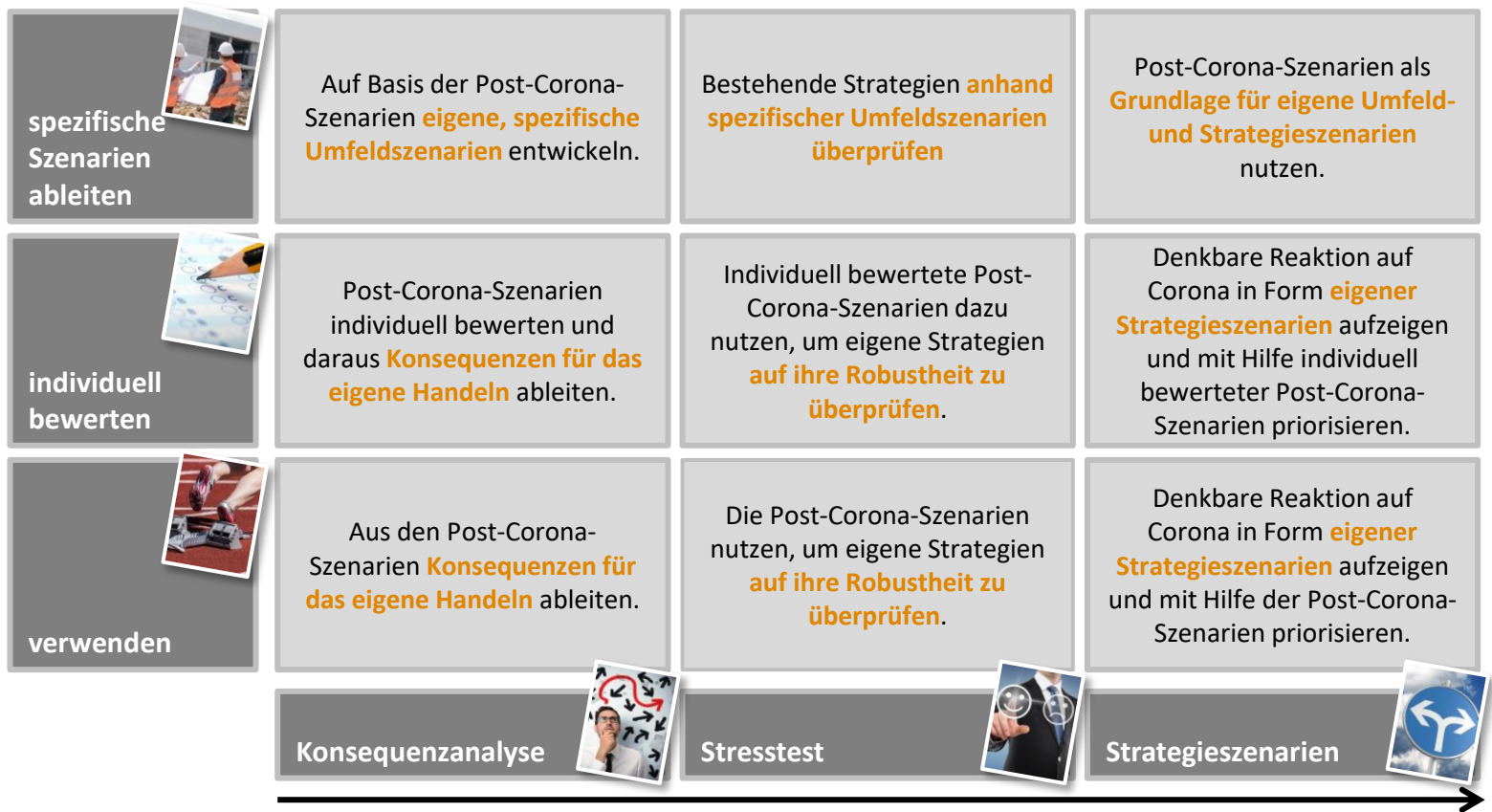
Szenario-Bewertung: Zukunftswunsch



- Drei zentrale Fragen:**
- 1) Wie kommen wir überhaupt zu breiter Innovation und Strukturwandel?
 - 2) Wie viel (globale) Dynamik bzw. (regional) Entschleunigung brauchen wir?
 - 3) Wie stark wollen wir Arbeit und Leben virtualisieren – und zu welchem Preis?

Post-Corona-Szenarien: Nutzungsmöglichkeiten

Die zukünftige Entwicklung des Umfeldes abschätzen und durchdenken



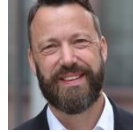
Die eigenen Entscheidungen robust und resilient gestalten

ScMI AG

Die Scenario Management International 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 und Geschäftsmodelle sowie der Gestaltung strategischer Planungs- und Früherkennungsprozesse.

ScMI AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
Telefon: 05251-150570
Email: info@scmi.de
Homepage: www.scmi.de

Ansprechpartner



Dr. Alexander Fink
Vorstand
Telefon: +49 5251 150572
Email: fink@scmi.de



Hanna Jürgensmeier
Prokuristin
Telefon: +49 5251 150581
Email: juergensmeier@scmi.de



Jens-Peter Kuhle
Prokurist
Telefon: +49 5251 150573
Email: kuhle@scmi.de



Sarah Ohse
Beraterin
Telefon: +49 5251 150585
Email: ohse@scmi.de

Projektpartner

Wir bedanken uns bei allem Partnern aus dem Netzwerk der ScMI AG, die sich aktiv in die Szenarioentwicklung eingebracht haben. Dazu zählen u.a. die folgenden Partner:



D2030

foresightlab



**BLAUEN
SOLUTIONS**
Pivotal Connections in Context



i-vector
innovations
management
gmbh

Ein besonderer Dank gilt Matthias Jurgelucks und Kilian Wilde für die Illustrationen

 **ZIELBILDNER**