

Dr. Alexander Fink

Post-Corona-Szenarien

Wie Sie eine ungewisse Zukunft vorausdenken
und mit Szenarien robuster entscheiden

**Corporate Incubation
Netzwerktreffen –
Quo Vadis 2021**

8. Dezember 2020

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

Post-Corona-Szenarien:

Wie wir eine ungewisse Zukunft vorausdenken und mit Szenarien robuster entscheiden

1

Warum wir in Szenarien denken sollten

2

Wie unsere Welt nach Corona aussehen könnte

3

Mit welchen Szenarien gerechnet wird

4

Und wie wir mit Szenarien zu klaren Strategien kommen

Gewissheiten können schnell überholt sein



Wie wir mit Zukunft umgehen ...



Wie wir mit Zukunft umgehen ...

»Das Fernsehen wird nach den ersten sechs Monaten am Markt scheitern. Die Menschen werden es bald satt haben, jeden Abend in eine Sperrholzkiste zu starren.«

Darryl F. Zanuck,
Head of 20th Century-Fox

1946



Zukunft aus der Vergangenheit ableiten:

- Erklärend
- Quantitativ und eher kurzfristig

»Internet ist nur ein Hype.«

Bill Gates,
Chairman von Microsoft

1996



2016

»Hillary Clinton hat eine 85%-Siegeschance.«

The New York Times,
Letztes Update,
Dienstag, 8. November, 22:20 ET



EXTRAPOLATION

Wie wir mit Zukunft umgehen ...

»Die letzten Autobusse werden im Jahre 1990 aus dem Straßenverkehr verschwinden.«

Battelle Institut



1967

» Der weltweite Bedarf für Mobiltelefone wird im Jahr 2000 bei etwa 900.000 Stück liegen.«

Aus der Studie einer großen Beratungsgesellschaft für AT&T



1982

Zukunft in den aktuellen Veränderungen erkennen:

- Richtungsweisend
- Eher qualitativ und eher mittelfristig

Zukunft aus der Vergangenheit ableiten:

- Erklärend
- Quantitativ und eher kurzfristig



Veränderung vorausdenken

Veränderung ausblenden

Wie wir mit Zukunft umgehen ...

Zukünfte vorausdenken und mit Unsicherheit umgehen:

- Zukunftsoffen und vernetzt
- Qualitativ und eher langfristig

Von der Ungewissheit profitieren

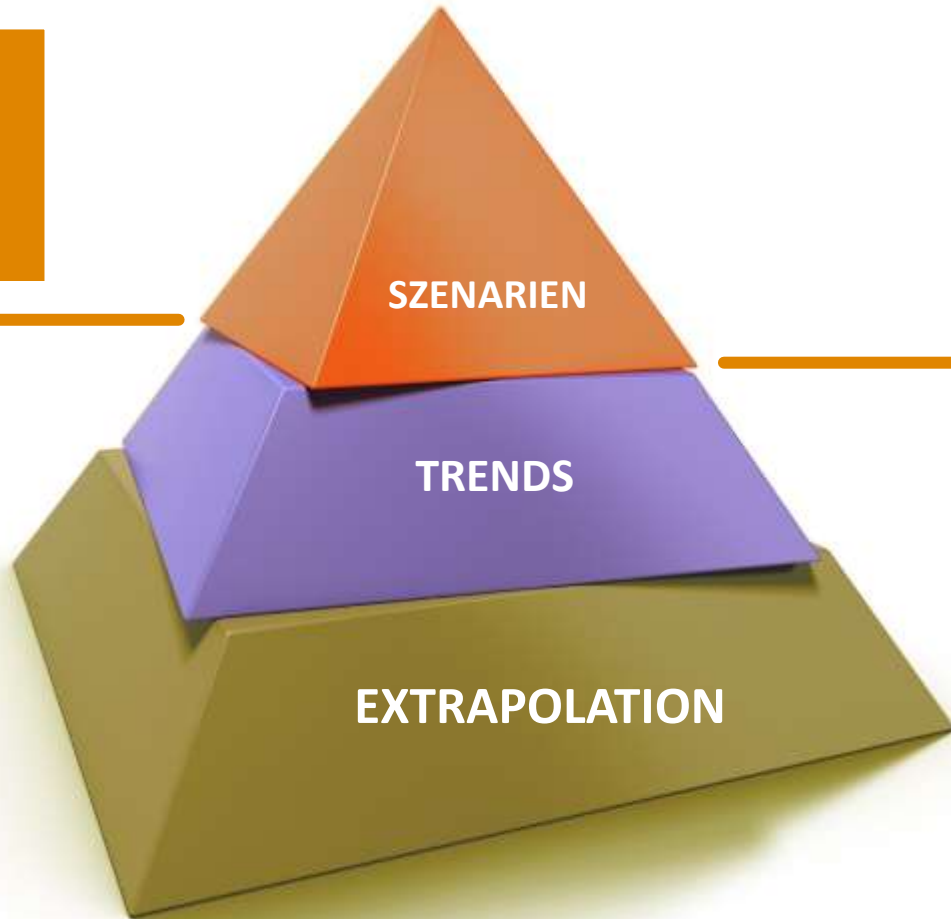
Zukunft in den aktuellen Veränderungen erkennen:

- Richtungsweisend
- Eher qualitativ und eher mittelfristig

Die Ungewissheit verdrängen

Zukunft aus der Vergangenheit ableiten:

- Erklärend
- Quantitativ und eher kurzfristig



Zukünfte vorausdenken und mit Unsicherheit umgehen:

- Zukunftsoffen und vernetzt
- Qualitativ und eher langfristig



Von der
Ungewissheit
profitieren



Zukunftsoffenes Denken

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



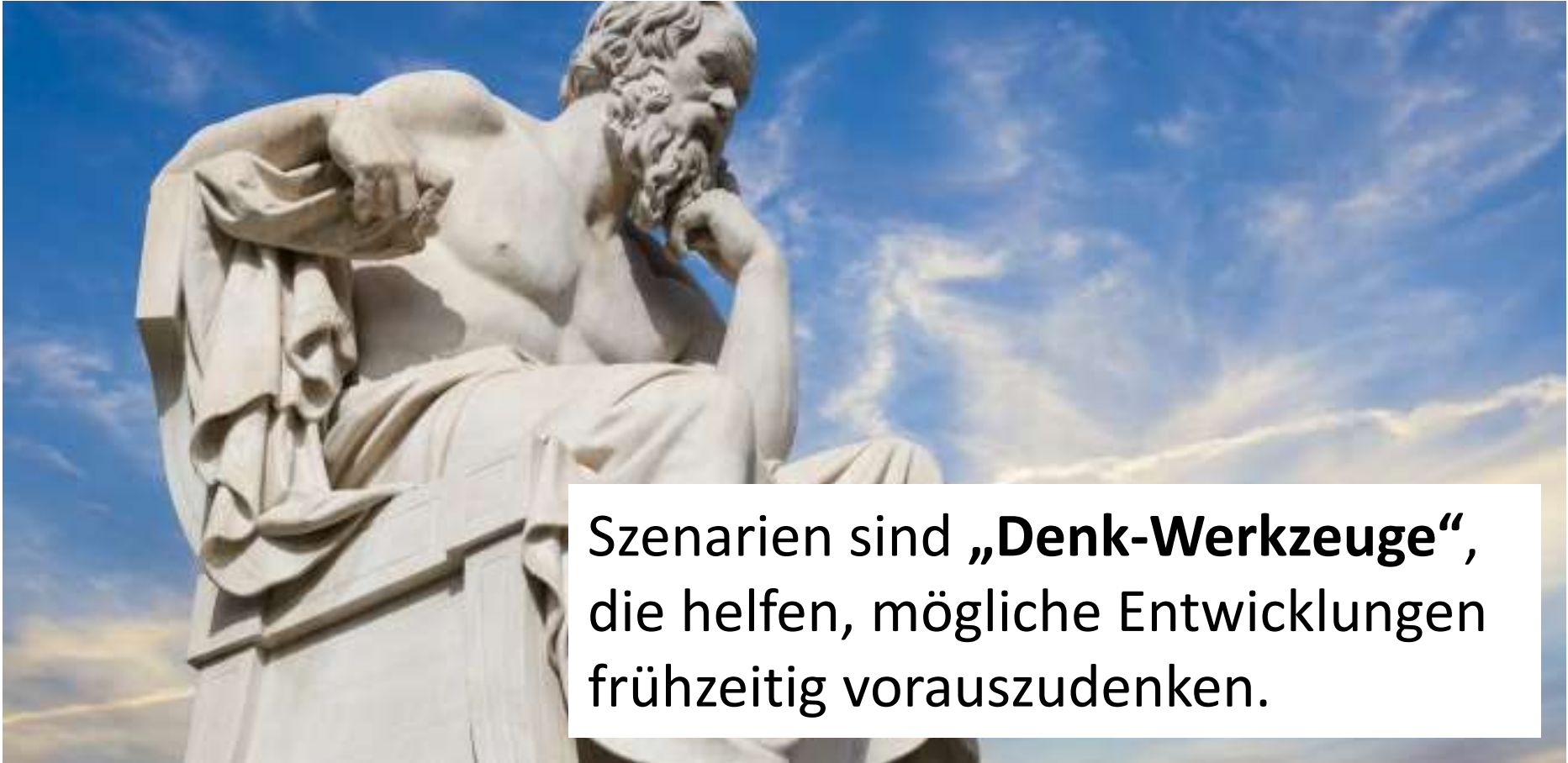
Vernetztes Denken

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



Strategisches Denken

Wir dürfen nicht nur über den Erfolg von Morgen nachdenken, sondern auch über die Voraussetzungen für den Erfolg von Übermorgen!



Szenarien sind „**Denk-Werkzeuge**“, die helfen, mögliche Entwicklungen frühzeitig vorauszudenken.

Ein Szenario ist keine Strategie.



Szenarien sind wie der „**Wetterbericht**“.
Sie beschreiben mögliche
Rahmenbedingungen für unser Handeln.

80

Teilnehmer

4

Online
Workshops

5

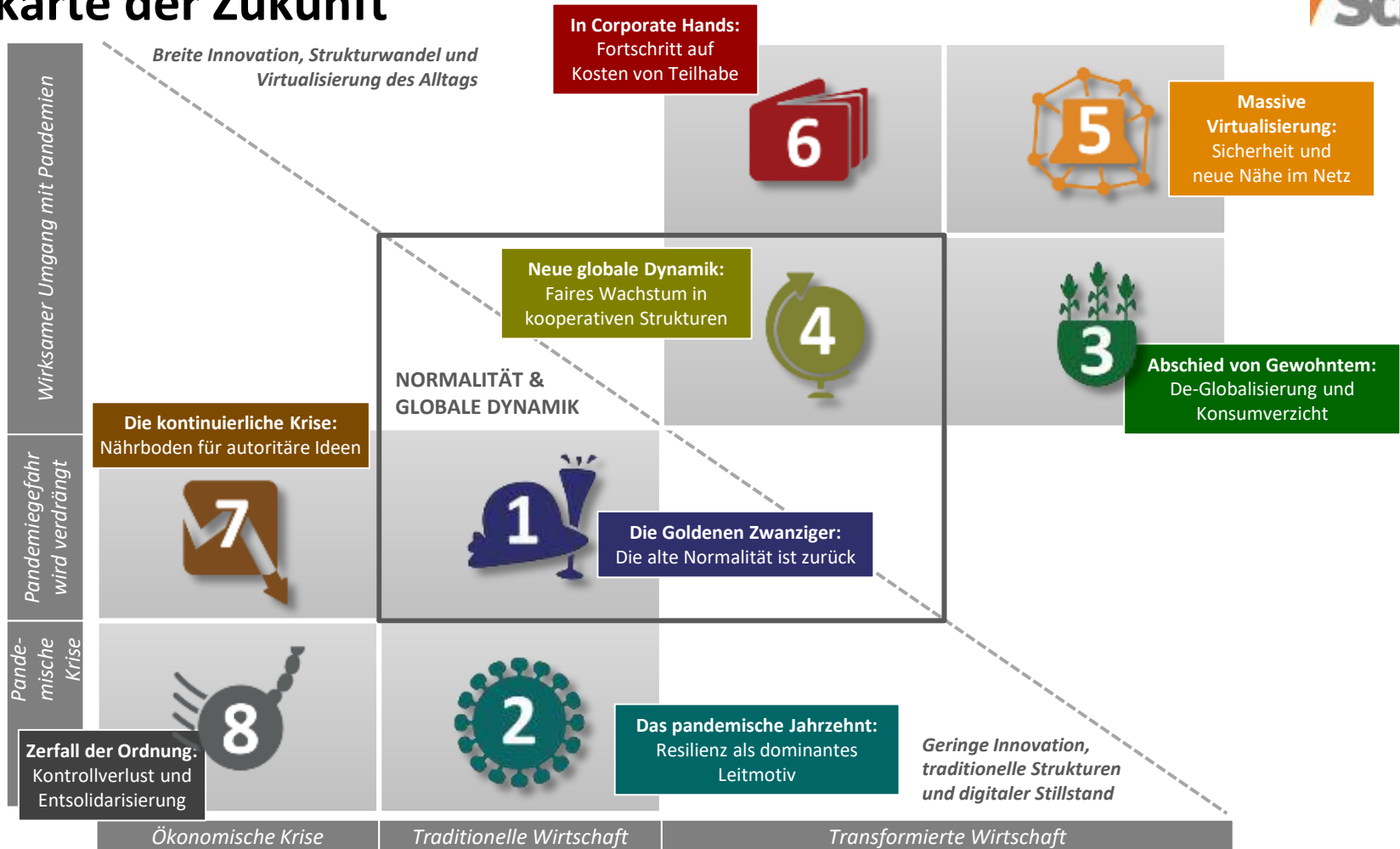
Wochen
(April/Mai)

Offen

www.scmi.de

Szenarien werden in einem **ergebnisoffenen Gruppenprozess** gemeinsam erarbeitet.

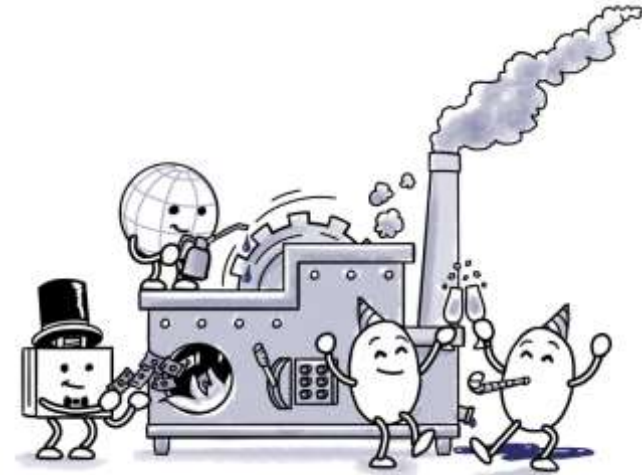
Landkarte der Zukunft



Szenario 1: Die goldenen Zwanziger

Die alte Normalität ist zurück

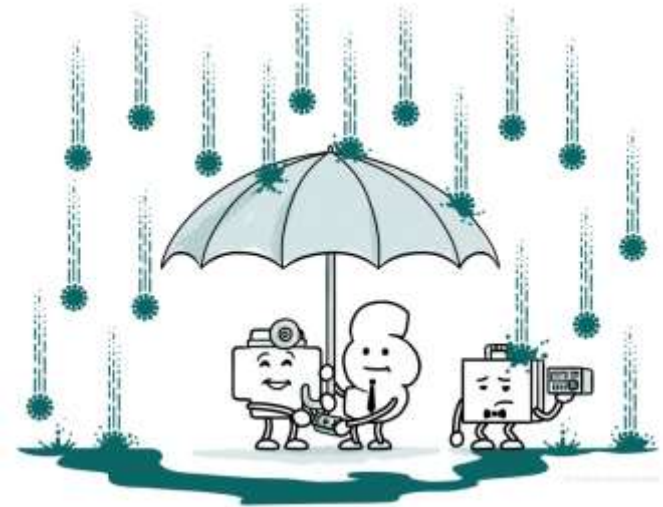
- Die Erinnerung an COVID19 als kurzzeitigem Schock verblasst – die Welt ist zu **alter Normalität und Krisenverdrängung** zurückgekehrt. Selbst der wirtschaftliche Einbruch konnte in den meisten Ländern zügig überwunden werden.
- Die deutsche Wirtschaft hat sich weiter auf ihre Schlüsselindustrien konzentriert und ihre Position als **Exportweltmeister** in einem **wiedererstarteten Freihandelssystem** ausgebaut. Dafür bleiben Deutschland und Europa 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.



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

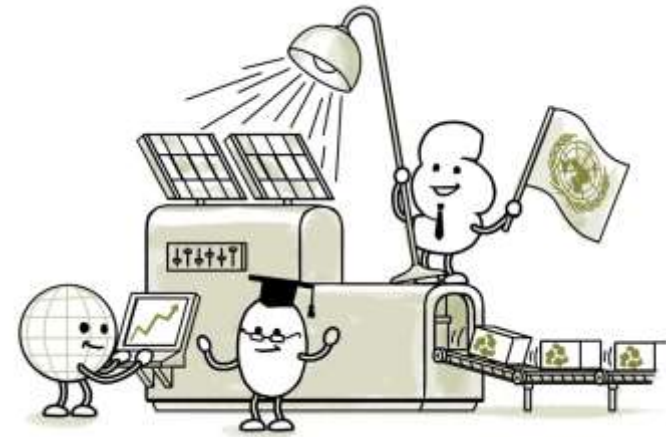
- Pandemien sind nicht alles: eine **Vielfalt von Krisen** erschüttert die Menschheit. Massive Umwelt- und Klimaprobleme zwingen Politik, Wirtschaft und Konsumenten zu **veränderten Prioritäten**.
- Global entsteht ein System verschiedener Interessensphären – ebenso wie innerhalb der Europäischen Union. Innerhalb der **neuen Blöcke** wird zunehmend regional produziert, so dass sich die globalen Warenströme reduzieren.
- In der deutschen / europäischen 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

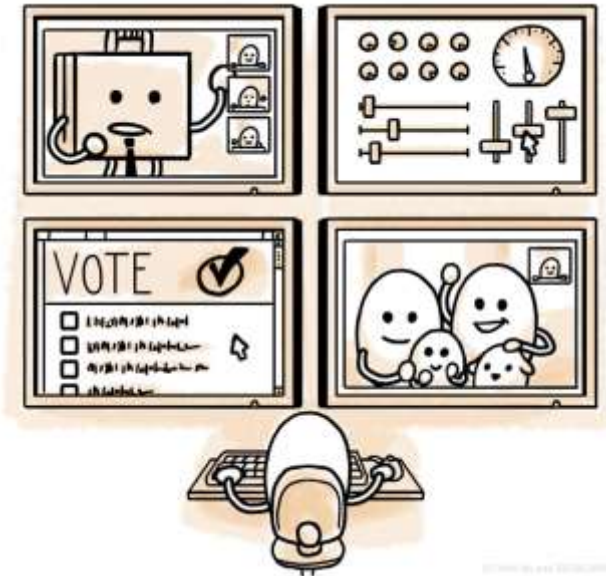
- COVID19 ist von allen Menschen als einschneidendes Ereignis wahrgenommen worden und hat zu einem planetaren **Umdenken** geführt. **Transnationale Politik** hat an Durchschlagkraft gewonnen und neue Rahmenbedingungen geschaffen.
- So ist ein **fares Freihandels-System** entstanden, das die Rückkehr zu **weltwirtschaftlicher Dynamik** ermöglicht hat. Deutschland und Europa profitieren 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.



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 Europa – 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.

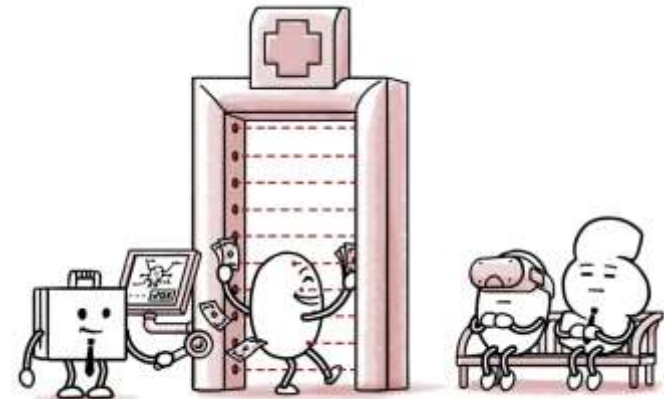


© Scenario Management International AG

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**.

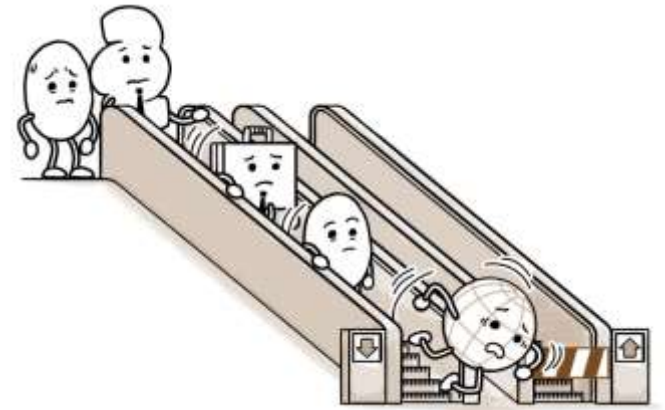


© Scenario Management International AG

Szenario 7: Die kontinuierliche Krise

Nährboden für autoritäre Ideen

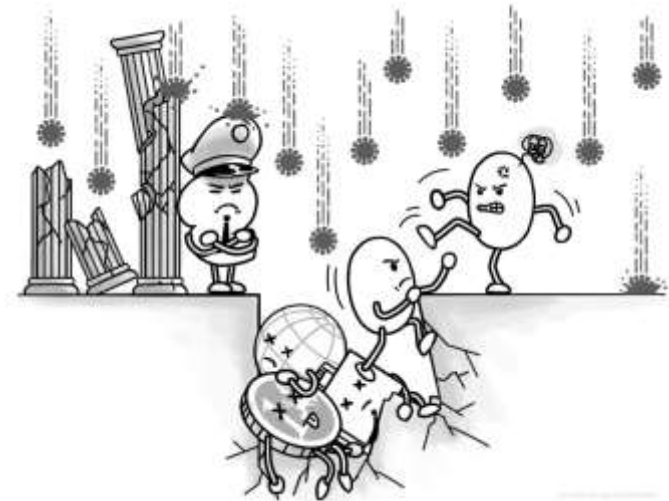
- Zwar waren die gesundheitlichen Folgen von COVID-19 schnell überwunden, aber es ist weltweit zu einer schweren und langanhaltenden **Rezession** mit einem sprunghaften **Anstieg der Arbeitslosigkeit** gekommen.
- Gleichzeitig haben die Rettungsmaßnahmen die **Abkehr vom globalen Welthandel** verstärkt 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 **aufgewählten 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

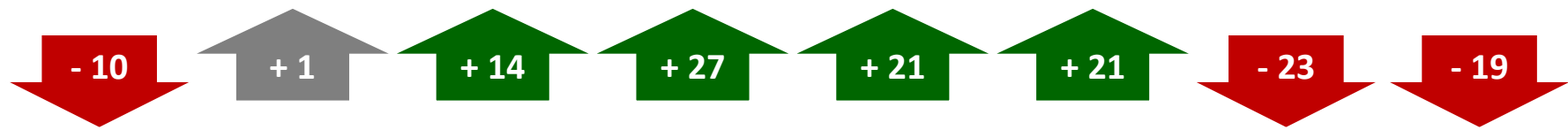
Kontrollverlust und Entsolidarisierung

- 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.



Szenario-Bewertung: Erwartete Zukunft (April und November 2020)

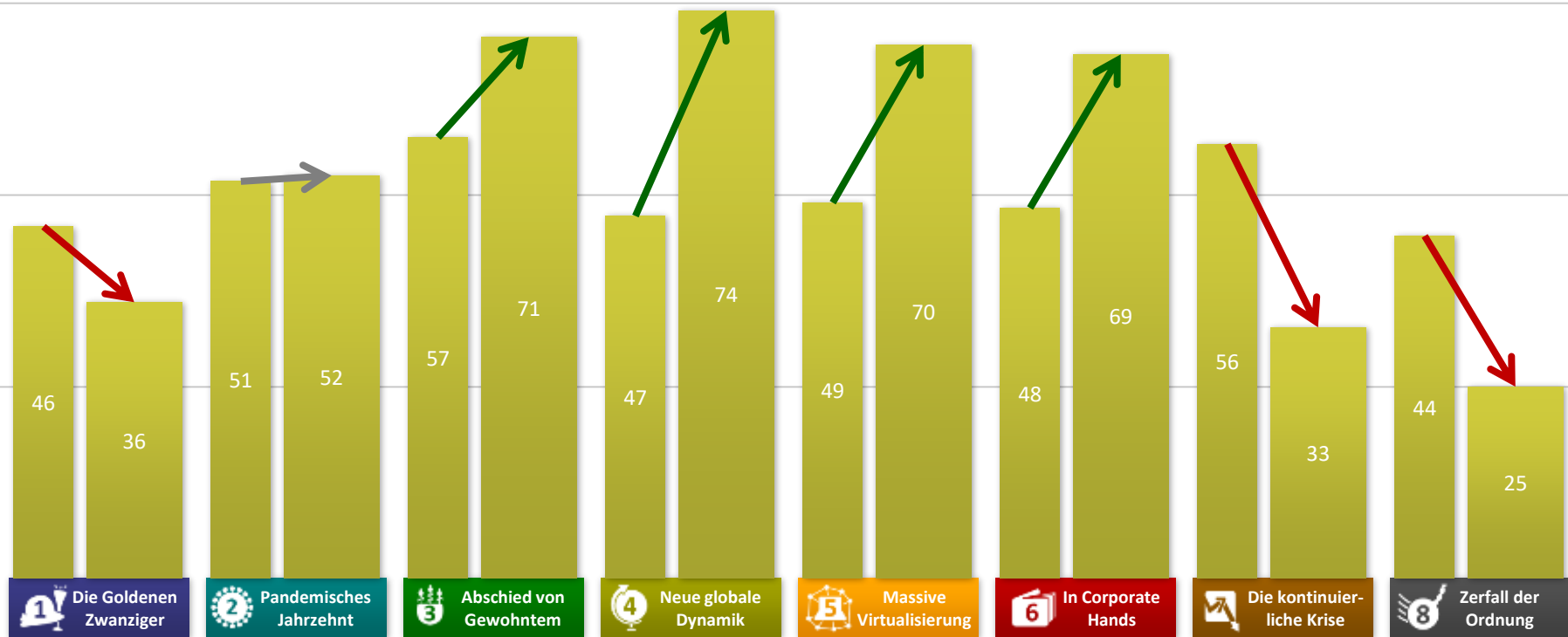
100



75

50

25



In Szenarien denken.

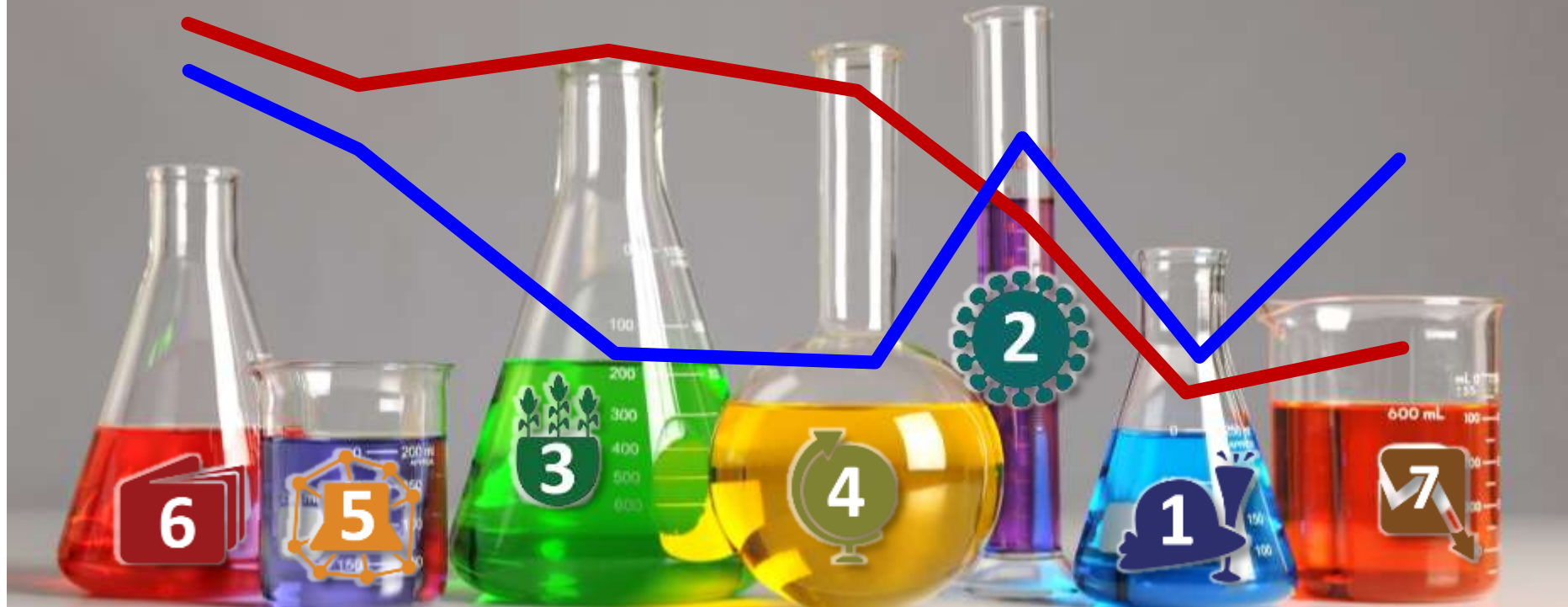
Erfolgreiches Szenario-Management™ hängt nicht zuerst von bestimmten Tools oder Methoden ab, sondern von der Bereitschaft und Fähigkeit, in Szenarien zu denken.

Zusammenhänge herstellen

Um Wissen produktiv zu machen, müssen wir lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen. Wir müssen lernen, Zusammenhänge herzustellen.

Peter Drucker, 1993

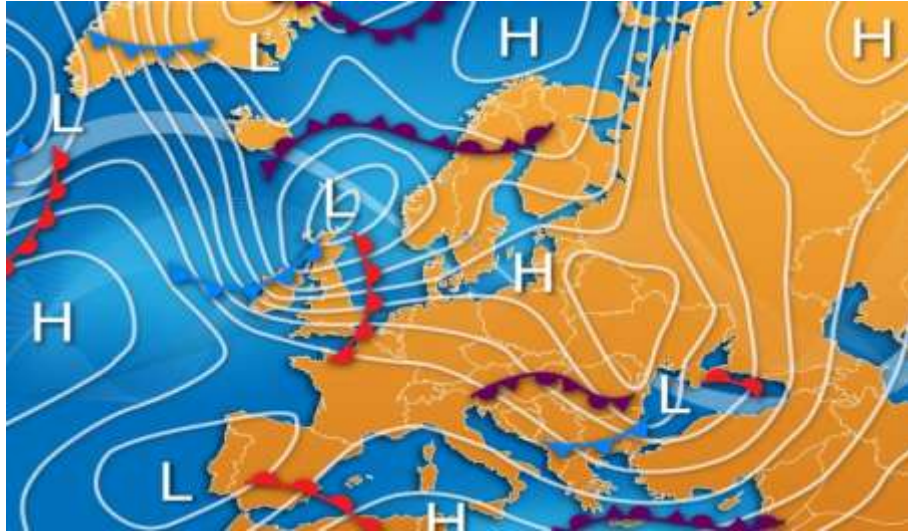
Optionen stresstesten.



Spielfeld überblicken.

Ungewissheit verändert sich, ebenso wie die Möglichkeiten, damit umzugehen. Szenarien leuchten den Möglichkeitsraum aus und verdeutlichen zukünftige Optionen.





Umfeldszenarien

- ... basieren auf den wesentlichen, externen Schlüsselfaktoren.
- ... sollten bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.



Strategieszzenarien

- ... basieren auf den wesentlichen, internen Strategieelementen.
- ... verlangen von uns eine Auswahl beziehungsweise Entscheidung.

Mit Szenarien zur strategischen Stoßrichtung

	Umfeld-szenario 1	Umfeld-szenario 2	Umfeld-szenario 3	Umfeld-szenario 4	Umfeld-szenario 5	Umfeld-szenario 6
Strategie-szenario A	+++	0	--	--	-	0
Strategie-szenario B	+	+++	+++	+	0	--
Strategie-szenario C	-	+	--	+++	+	0
Strategie-szenario D	+	+	0	+	+	0
Strategie-szenario E	0	--	+++	-	+	+
Strategie-szenario F	--	--	-	0	+	+++




Wie gut eignet sich das Strategieszenario E für ein Umfeld, wie es durch das Umfeldszenario 3 beschrieben wird?

Bewerten, aber erst später.

Bei der Szenario-Entwicklung sind alle Szenarien gleichwertige Denkwerkzeuge – es werden keine Wahrscheinlichkeiten betrachtet.

Die Szenario-Bewertung liefert eine Momentaufnahme der Einschätzung der Zukunft – inklusive der Erwartungen und möglicher Entwicklungspfade.

Ungewissheit einbeziehen.



Ungewissheit verändert sich, ebenso wie die Möglichkeiten, damit umzugehen. Szenarien schaffen die Basis, um eine spezifische Balance zwischen Fokussierung und Robustheit zu finden.

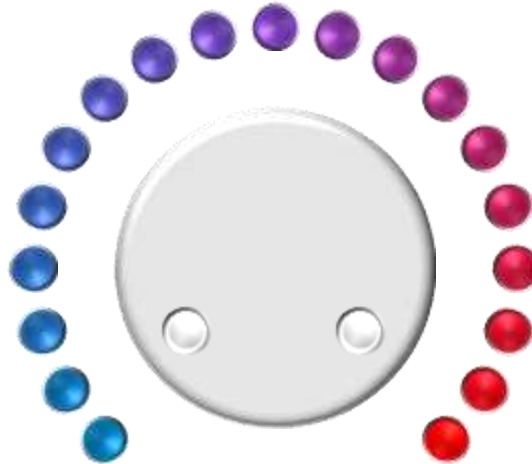


„Alles auf eine Karte setzen!“

- Schnelle, agile Strategie
- Umfeldbeobachtung existenziell
- Flexible Reaktion muss möglich sein

Fokussierte Strategie

Konzentration auf die Chancen und Gefahren aus einem (wenigen) spezifischen Referenzszenario



„Auf mehreren Hochzeiten tanzen!“

- Absicherung gegen Eventualitäten
- Hoher Ressourceneinsatz/-streuung
- Eher langsames Agieren am Markt

Zukunftsrobuste Strategie

Verknüpfung der Chancen und Gefahren aus allen (möglichst vielen) der entwickelten Umfeldszenarien

Alle Szenarien wertschätzen.

Strategierelevante Szenarien dienen als Grundlage für Strategie, Roadmaps und Planungen.

Strategiekritische Szenarien dienen als Grundlage für strategische Früherkennung und Risikomanagement.




Zum Kartografen werden.





Scenario Management International AG
Klingenderstraße 10-14
33100 Paderborn
fink@scmi.de

Weitere Informationen und Kontakt:

-  [alexander-fink-1945b074](https://www.linkedin.com/in/alexander-fink-1945b074)
-  [@AlexanderFink77](https://twitter.com/AlexanderFink77)
-  [Alexander_Fink](https://www.x.com/Alexander_Fink)