

**Mit Szenario-Management
Innovationen im strategischen
Dialog von Wirtschaft,
Verwaltung und
Wirtschaftsförderung gestalten**

Forum Deutscher Wirtschaftsförderer
16./17. November 2017,
DBB-Forum, Berlin



1

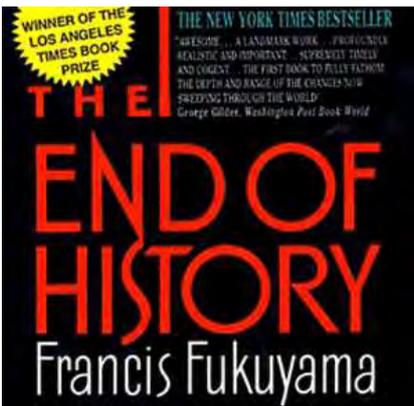


Zukunft ist anders als die Gegenwart.
(Erfahrungen misstrauen und Veränderung zulassen)

Die Welt vor 30 Jahren



Die Welt vor 15 Jahren



Die Welt heute



Wie können wir Veränderungen erkennen?



»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,
Chef der 20th Century-Fox**



1946

1968

»Da bereits mehr als 50 ausländische Fahrzeugtypen auf dem Markt sind, werden es die Japaner wohl kaum schaffen, sich einen nennenswerten Marktanteil in den USA zu erobern.«

Business Week





1990

»Das Internet ist eine Spielerei für Computerfreaks. Wir sehen darin keine Zukunft.«

Ron Sommer,
Vorstandsvorsitzender
der Deutschen Telekom

Der eigenen Erfahrung misstrauen ...



Wann sind Feuerwehrmänner besonders gefährdet?

Nach etwa 10 Jahren im Beruf, wenn sie glauben, aufgrund ihrer Erfahrung alles im Griff zu haben.

Trend-Management



Quellenvielfalt



Trendfallen: Den Mainstream einfach fortschreiben

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

Battelle Institut

1967



Trendfallen: Dynamik unterschätzen



1982

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

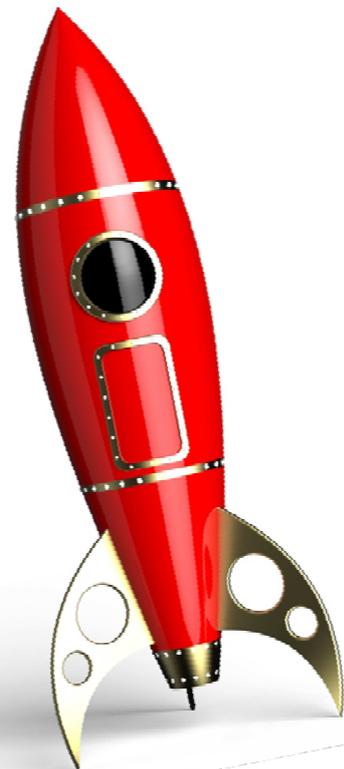
Aus der Studie einer großen Beratungsgesellschaft für AT&T

Trendfallen: Dynamik überschätzen

»Bevor die Menschen den Mond betreten, wird unsere Post von New York nach Australien innerhalb weniger Stunden mit Lenkraketen befördert. Wir stehen vor der Einführung der Raketen-Post.«

Arthur Summerfield,
Amerikanischer Postminister
unter Präsident Eisenhower

1959



Trendfallen: Das Vogel-Strauß-Prinzip

2004



»Die makroökonomische Politik hat die Konjunktur inzwischen so weit im Griff, dass sie keine schweren Krisen mehr verursachen kann.«

**Ben Bernanke,
ehemaliger US-Notenbankchef**

1910



»Jedermann (wird) sein eigenes Taschentelefon haben. ... Überall wird er mit der übrigen Welt verbunden sein, mit ihr sprechen und sich verständigen können. ... (Dadurch) werden dessen Lebensgewohnheiten ... noch weit mehr beeinflusst werden, als sie dies schon jetzt durch (das) gewöhnliche Telefon geworden sind.«

Arthur Brehmer

Trends frühzeitig erkennen



Trends sind Veränderungsimpulse

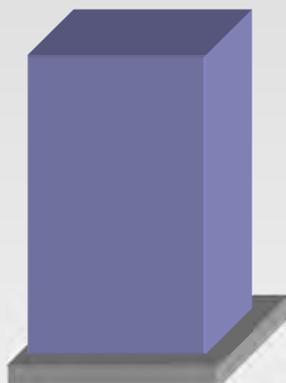
„Trends sind das, was man mit einem schmucken Namen belegen kann.“

Zukunft ist keine Geheimwissenschaft

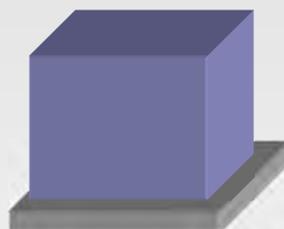
Zehn Jahre später sahen die Redakteure nach, was aus diesen Prognosen geworden war...



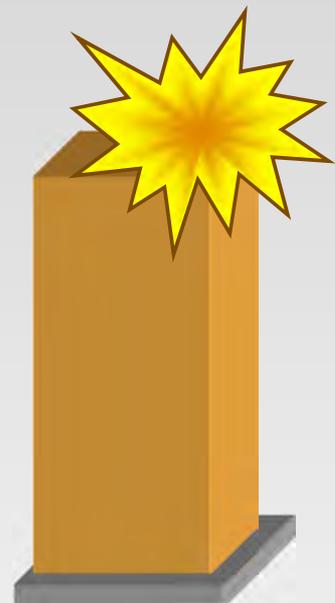
Vier ehemalige Finanzminister



Vier Vorstandsvorsitzende globaler Konzerne

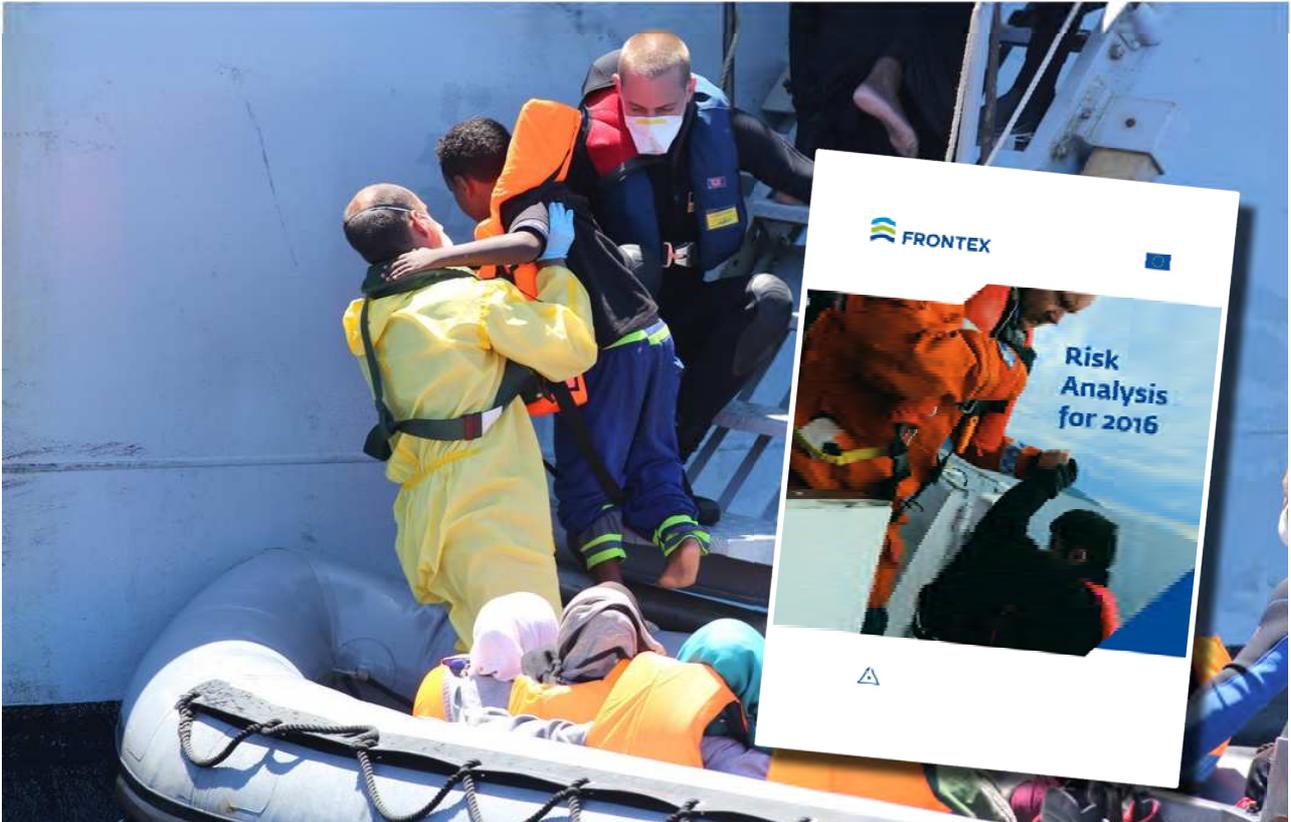


Vier Oxford-Studenten



Vier Londoner Müllmänner

Zukünfte in einer heterogenen Gruppe entwickeln



3

Mehrere Zukünfte vorausdenken.
(Mit Szenarien eine Zukunfts-Landkarte aufspannen)

Wie wir mit Zukunft umgehen ...



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

Zukunftsoffenes Denken

Wenn Komplexität unterschätzt wird ...



»Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten ... allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.«
Marktforschungsstudie der Daimler Motoren Gesellschaft, 1901

Wie wir mit Komplexität umgehen ...



The image shows a man in profile on the left, looking thoughtful with his hand to his chin. On the right, a large grey oval contains four smaller circles, each containing a network diagram of interconnected nodes and lines. The text is overlaid on the bottom left of the image.

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

Vernetztes Denken

Szenario: Bild der Zukunft



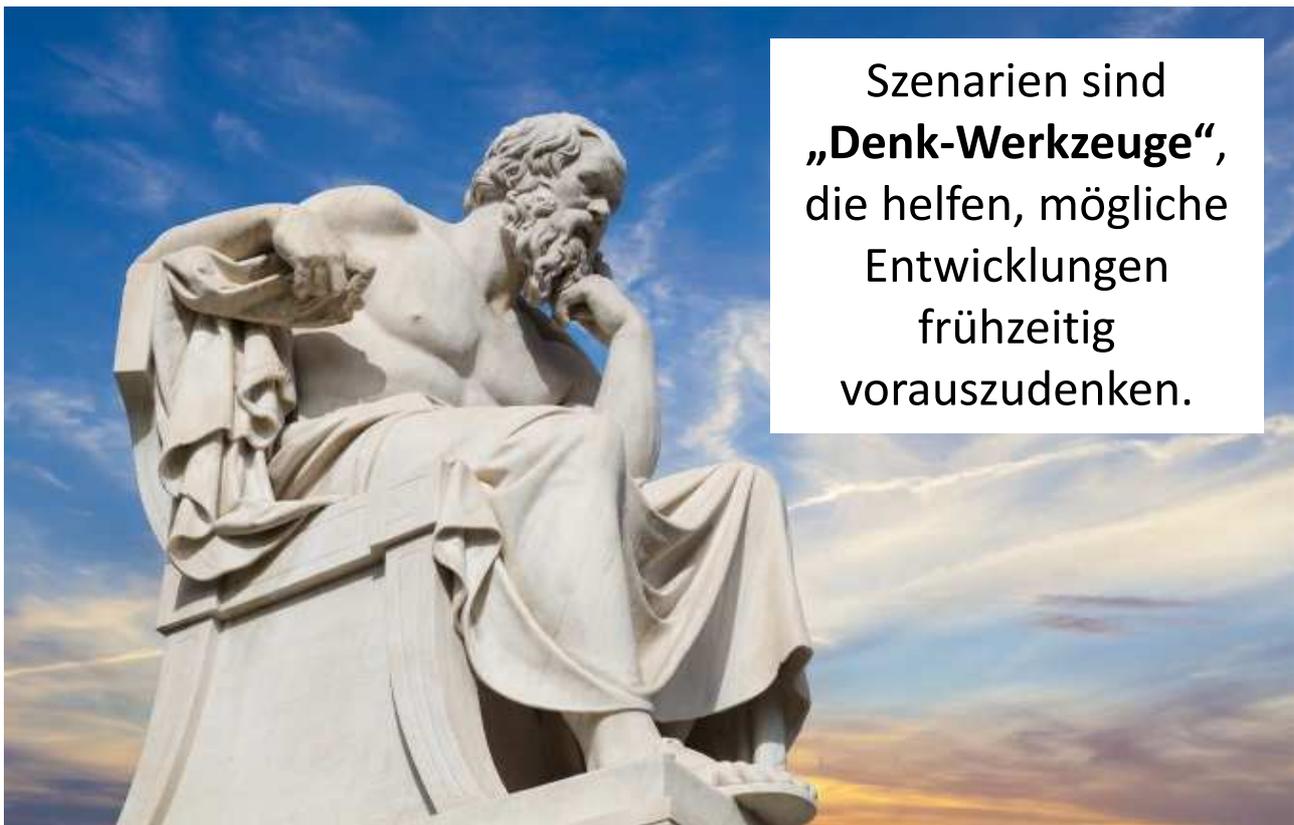
The image is similar to the first slide, showing a man thinking and four network diagrams. In this version, the top-left network diagram is highlighted with a thick orange border. Below it, the word 'SZENARIO' is written in white capital letters on an orange rectangular background.

SZENARIO

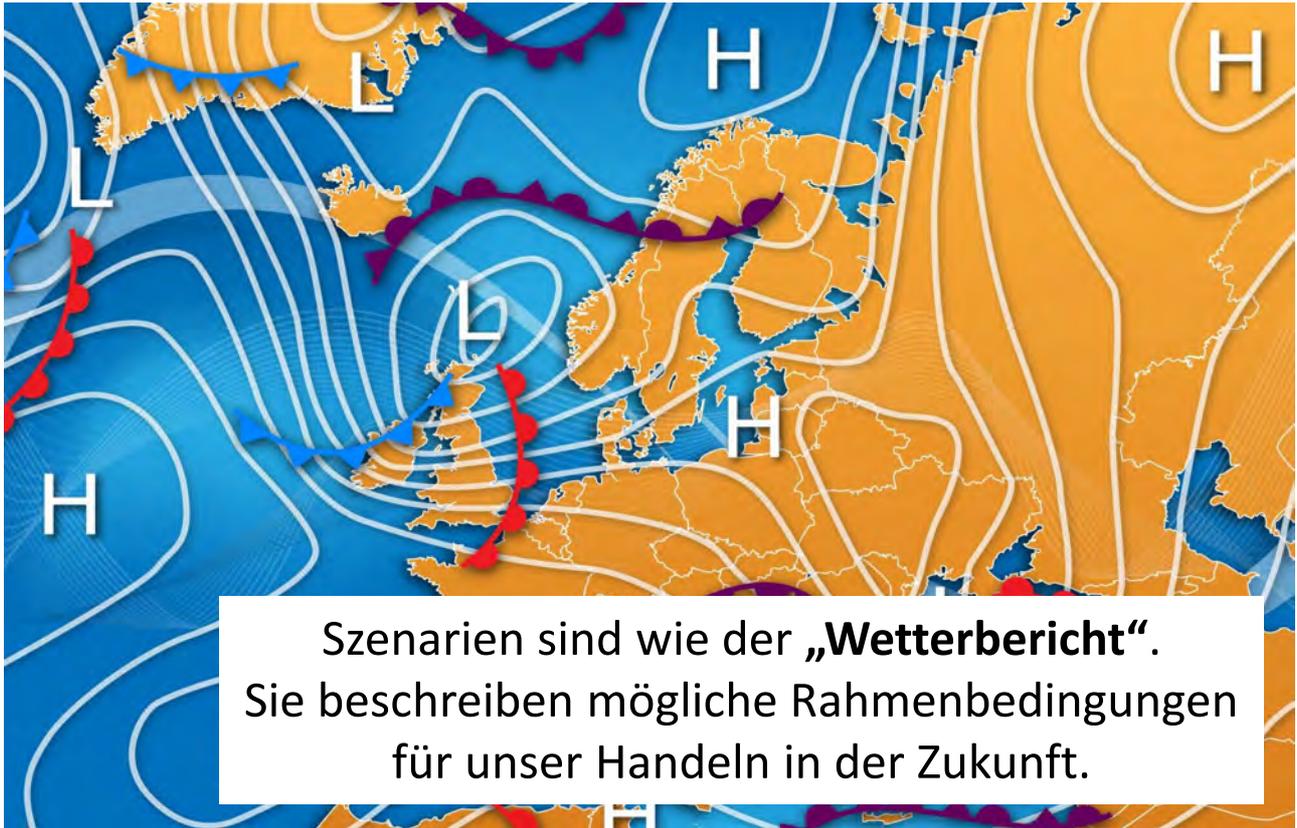
Szenarien: Landkarte der Zukunft



Szenarien sind keine Prognosen.



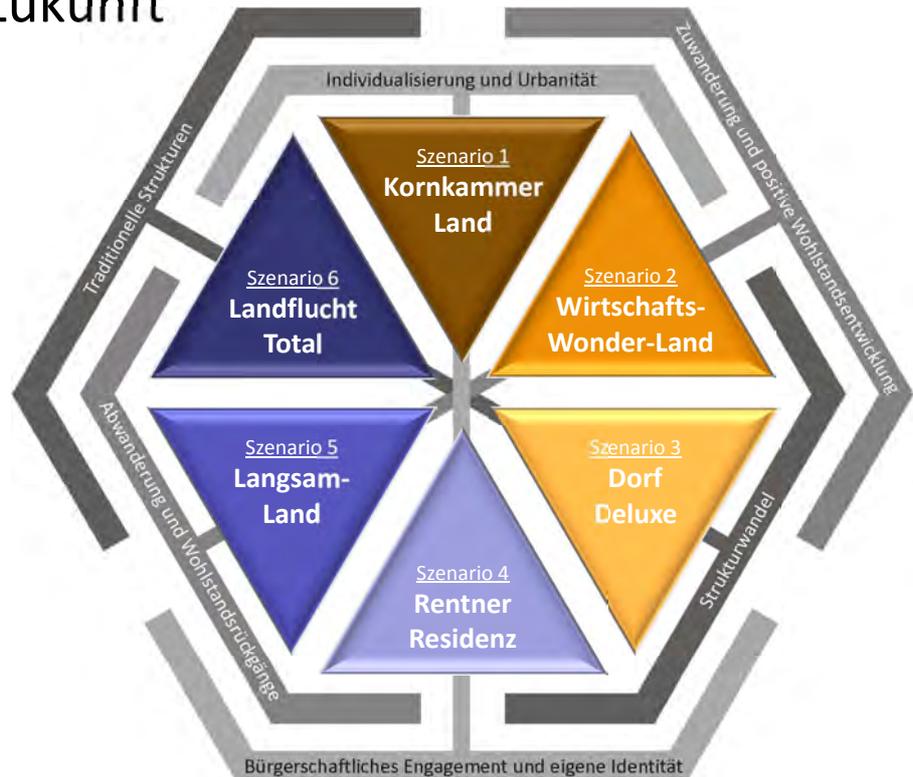
Szenarien sind keine Strategien.



Szenarien: Die Zukunft der ländlichen Räume



Die Zukunft ländlicher Räume: Landkarte der Zukunft



Die Zukunft ländlicher Räume: Szenario 2



Szenario 2:
Wirtschafts-
Wonder-Land



Die gute Wirtschaftslage auf dem Land zieht Unternehmen und Bevölkerung an

- In einem allgemeinen Wachstumsumfeld haben die ländlichen Räume aufgeholt – umfangreiche Förderung hat den Strukturwandel stark beschleunigt, so dass sich Lebensstile und Lebensgewohnheiten nur noch wenig unterscheiden.
- Gleichzeitig ist das urbanisierte Landleben deutlich kostengünstiger, so dass gerade Familien wieder zurück „ins Grüne“ ziehen.
- Unterstützt wird dieser Trend von öffentlichen und neuen Mobilitätsangeboten.

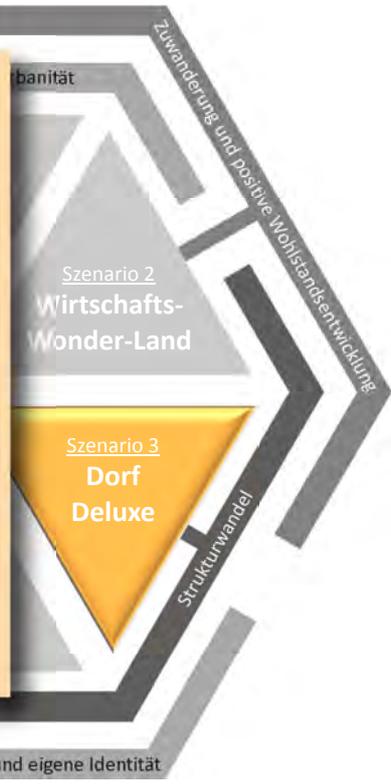
Die Zukunft ländlicher Räume: Szenario 3



Szenario 3:
Dorf Deluxe

Das Land als attraktiver Lebensraum im globalen und digitalen Umfeld

- Viele **Ballungsräume sind an ihre Grenzen gestoßen**.
- Wer es sich leisten kann, lebt lieber wieder auf dem Land, wo sich **bürgerschaftliches Engagement** entfaltet und **intelligente Steuerungskonzepte** etabliert werden. Ländliche Regionen entwickeln **eigene Identitäten** und grenzen sich von Ballungsräumen aktiv ab.
- Hinsichtlich der Infrastruktur sind keine Unterschiede zu urbanen Räumen mehr erkennbar.
- Insbesondere die **Digitalisierung** hat neue Möglichkeiten geschaffen – beispielsweise für wohnortnahe Arbeiten oder erlebnisorientiertes Online-Shopping.
- Dafür treten primär urbane Lösungskonzepte wie traditioneller ÖPNV in den Hintergrund.



Die Zukunft ländlicher Räume: Szenario 6



Szenario 6:
Landflucht Total



Ländliche Räume geraten in eine Abwärtsspirale – Wirtschaft und Bevölkerung wandert ab

- Die **Schere** zwischen prosperierenden urbanen Regionen und den ländlichen Räumen **öffnet sich immer weiter**.
- Wirtschaft und Arbeitsmarkt geraten in eine **Abwärtsspirale**: Viele Infrastrukturen können angesichts der kritischen Lage nicht mehr erhalten werden und die Verwaltungen schränken ihre Leistungen mehr und mehr ein.
- Die Lebensqualität auf dem Land geht immer weiter zurück – selbst deutliche Vorteile bei den Lebenshaltungskosten können die **breite Abwanderung** nicht stoppen.

Die Zukunft ländlicher Räume: Szenario 5



Szenario 5:
Langsam-Land



Die Zukunft ländlicher Räume: Szenario 1



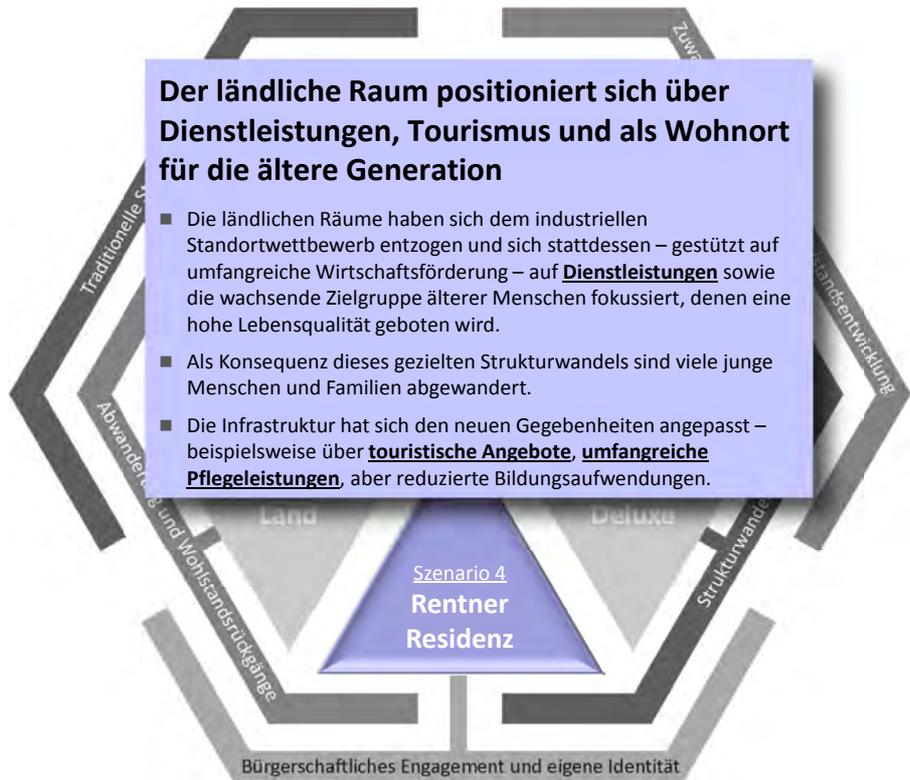
Szenario 1:
Kornkammer Land



Die Zukunft ländlicher Räume: Szenario 4



Szenario 4:
Rentner
Residenz



Strategien für die Zukunft robust machen.
(Entscheiden, für welches „Business-Wetter“ wir uns vorbereiten)

Szenario-Management™



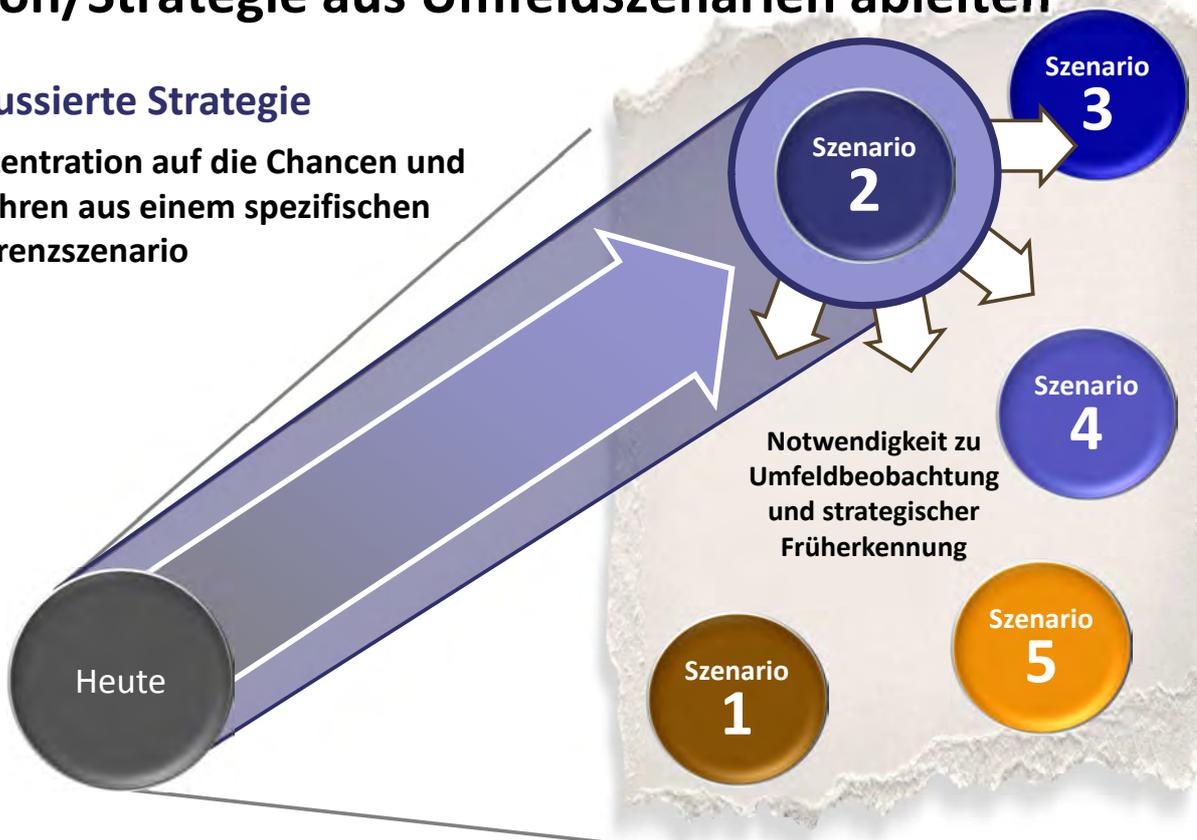
Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten



Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten

Fokussierte Strategie

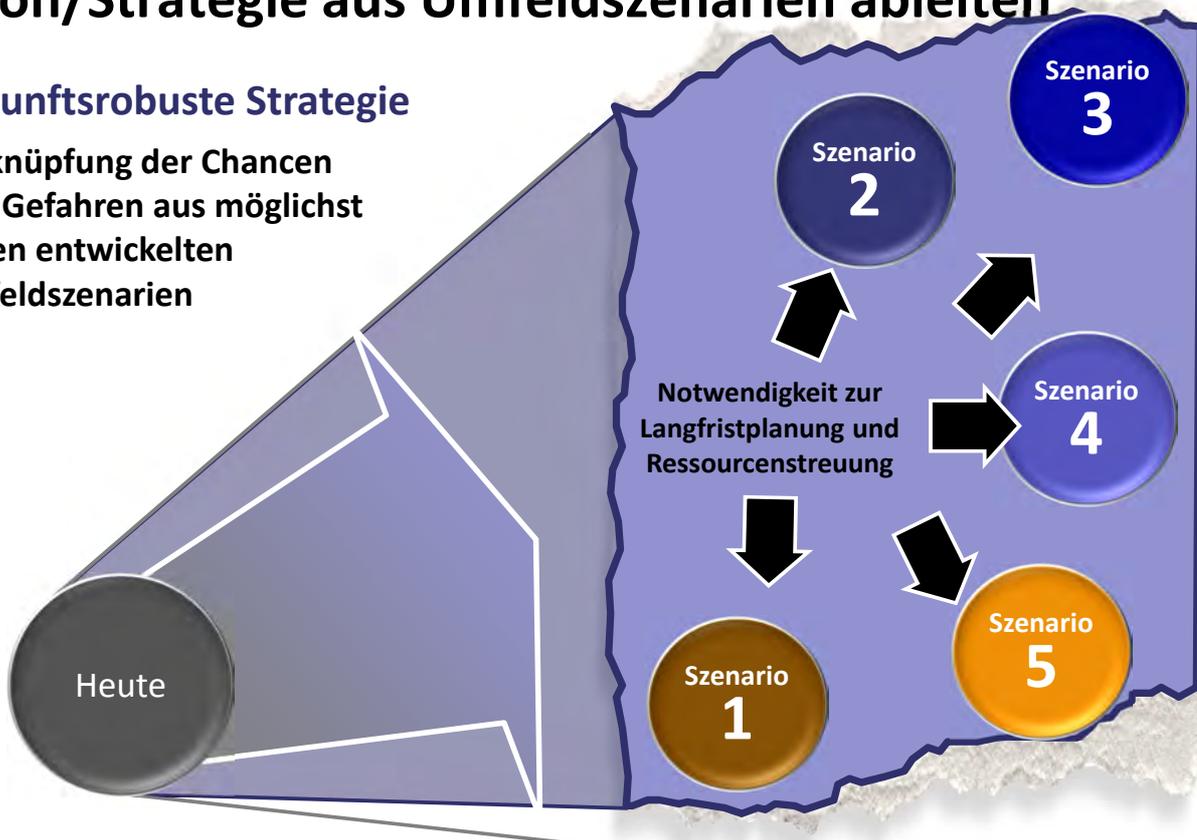
Konzentration auf die Chancen und Gefahren aus einem spezifischen Referenzszenario



Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten

Zukunftsrobuste Strategie

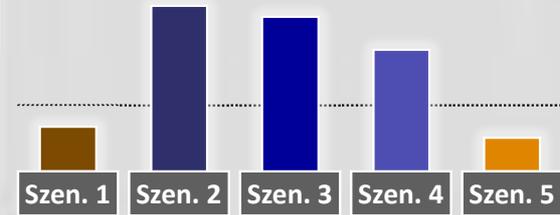
Verknüpfung der Chancen und Gefahren aus möglichst vielen entwickelten Umfeldszenarien



Strategische Stoßrichtung

SZENARIO-BEWERTUNG

Welches Szenario entspricht am ehesten den Erwartungen an die Zukunft?



Heute

RELEVANTE SZENARIEN

Szenario 2

Szenario 3

Szenario 4

Szenario 1

Szenario 5

Strategische Stoßrichtung

Heute

Strategische Stoßrichtung

Szenario 2

Szenario 3

VISION

Szenario 4

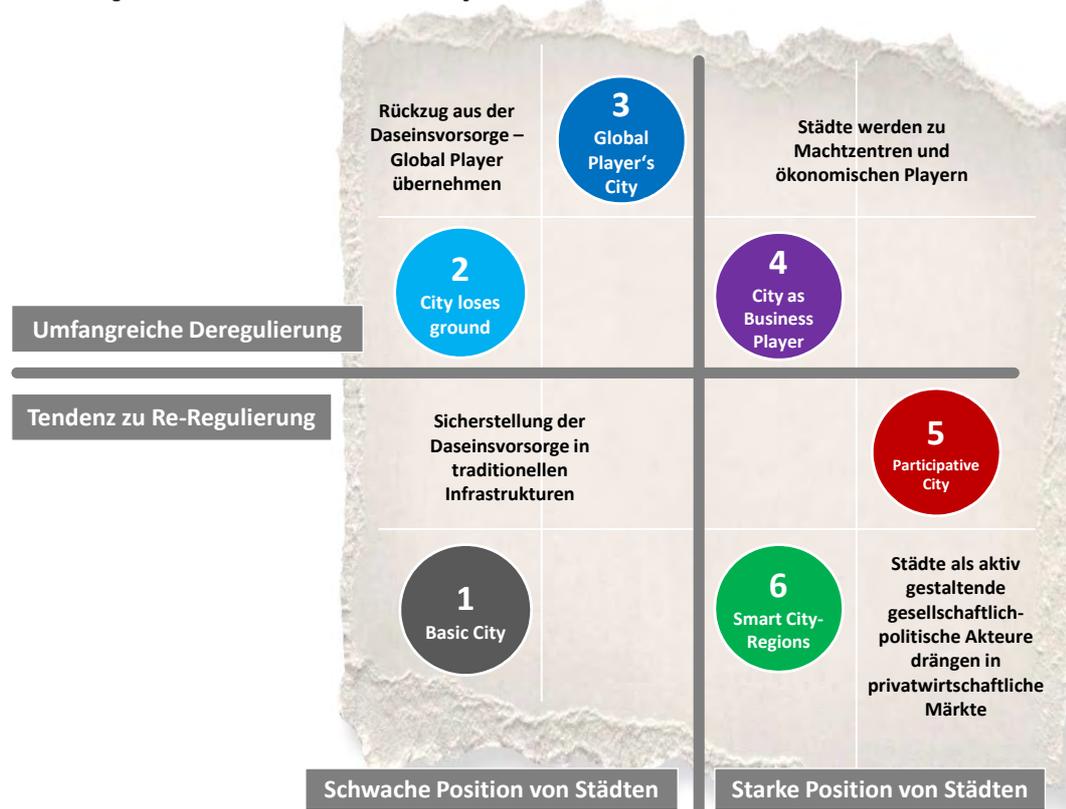
Szenario 1

Szenario 5

Strategische Stoßrichtung



Beispiel: Smart-City-Szenarien von Bosch



5



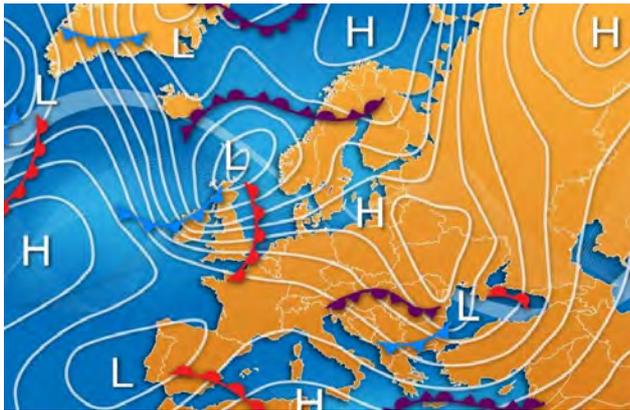
Eine Strategie ist niemals alternativlos.
(Systematisch die eigenen Handlungsmöglichkeiten durchdenken)

Strategischer Dialog



Erst durch die Gegenüberstellung von Handlungsalternativen erreichen Sie einen strategischen Dialog

Umfeld- und Strategieszzenarien



Umfeldszenarien

- ... basieren auf den wesentlichen, externen Schlüsselfaktoren.
- ... bilden das ab, was in unserem Umfeld passieren könnte.
- ... müssen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.



Strategieszzenarien

- ... basieren auf den wesentlichen, internen Strategieelementen.
- ... bilden ab, wie wir uns selbst positionieren könnten.
- ... Verlangen von uns eine Auswahl beziehungsweise Entscheidung.

Strategie-Dialog auf Basis einer Zukunftsmatrix

	Umfeld-szenario 1	Umfeld-szenario 2	Umfeld-szenario 3	Umfeld-szenario 4
Kommunal-szenario A				
Kommunal-szenario B				
Kommunal-szenario C				
Kommunal-szenario D		+ +		
Kommunal-szenario E				

Wie gut eignet sich das Kommunal-szenario D für ein Umfeld, wie es durch das Umfeld-szenario 2 beschrieben wird?

Strategie-Dialog auf Basis einer Zukunftsmatrix

	Umfeld-szenario 1	Umfeld-szenario 2	Umfeld-szenario 3	Umfeld-szenario 4
Kommunal-szenario A	+	--	--	O
Kommunal-szenario B	++	+	++	--
Kommunal-szenario C	-	+	--	++
Kommunal-szenario D	+	++	O	+
Kommunal-szenario E	O	--	++	-

Strategie-Dialog auf Basis einer Zukunftsmatrix



Entwicklung einer strategischen Stoßrichtung für Sportstätten und Bewegungsgelegenheiten auf Basis von Umfeld- und Kommunszenarien

Beispiel: Zukunftsmatrix Stadt Minden

		Szenario 2			Szenario 3			Szenario 4		Szenario 5	
		Sport wird außerhalb von Vereinen betrieben			Boom des Vereinssports			Bedeutungszunahme von Sportvereinen in kritischem Umfeld		Existenz vieler Sportvereine ist bedroht	
		Szenario 1	Szenario 2a	Szenario 2b	Szenario 3a	Szenario 3b	Szenario 3c	Szenario 4a	Szenario 4b	Szenario 5a	Szenario 5b
		Sport verliert als Freizeitaktivität in positivem Umfeld an Bedeutung	Kooperative Sportvereine als Nischenanbieter	Sportvereine erreichen die Sportler nicht mehr	Vereine erfinden sich neu und profitieren von zunehmendem individuellen Sportbedürfnissen	Vereine profitieren von allgemeinem Sportboom	Boom des klassischen Vereinssports	Vereine als „Sport-Discounter“ in einer gespaltenen Gesellschaft	Vereine als Solidargemeinschaften mit Schwerpunkt jenseits des Sports	Kritisches Umfeld – weniger Sport – weniger Sportvereine	Sport ohne Lobby – Sportler bewegen sich außerhalb Mindens
-	IST-Strategie	-	--	---	--	--	--	-	+	+	+
A	Passive Notfall-Strategie	+	--	---	---	--	--	-	+	+	+
B	Aktive Notfall-Strategie	-	--	---	--	--	--	-	+	+	+
C	Dezentrale Sportförderung (Vertrauen in Vereine)	+	--	+	+	--	--	-	+	+	+
D	Begleitung des Wandlungsprozesses der Vereine	+	+	+++	+++	--	--	-	+	+	+
E	Fokus auf Unterstützung von Großvereinen	+	+	+++	+	--	--	-	+	+	+
F	Aktive zentrale Sportgestaltung (bei krit. Ressourcenlage)	+	O	--	--	--	--	-	+	+	+
G	Aktive zentrale Sportgestaltung (bei guter Ressourcenlage)	++	+	+	+	--	--	-	+	+	+
H	Bündnis für traditionellen Sport	+++	+	+	+	+	+	++	+	O	--
J	Bündnis für Sport und Wandel	+	+	+++	+++	+	+	+	--	--	-
K	Kommerzialisierung	-	+	+	+	-	--	--	-	+	+
L	Bürgerschaft statt Politik	--	O	--	-	+	--	--	+	--	++

Strategische Stoßrichtung als Grundlage für das Leitbild zum Sport- und Bewegungsstandort Minden:

- (1) Sport ist Gesellschaft
- (2) Sport ist (in) Bewegung
- (3) Sport ist ein Standort-Plus
- (4) Sport braucht Perspektive
- (5) Sport wird aktiv gestaltet

Mit Szenarien zu strategischen Entscheidungen ...



Mit Szenarien zu strategischen Entscheidungen ...

Formen von Szenarien

Umfeldszenarien

beschreiben, wie sich das Umfeld einer Kommune oder einer Organisation entwickeln könnte. Sie stellen folglich mögliche Rahmenbedingungen für das eigene Handeln dar.



Kommunalszenarien

beschreiben, wie sich eine Kommune oder eine Organisation innerhalb des betrachteten Zeitraums entwickeln könnte. Sie stellen folglich alternative Zielbilder und/oder Handlungsoptionen dar.



Formen der Entscheidungsfindung

Vision/Strategie wird aus **Umfeldszenarien abgeleitet**

1

Aus den Umfeldszenarien werden Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen abgeleitet, bewertet und zu einer Vision bzw. einer Strategie verdichtet.

Strategie-Dialog auf Basis einer Zukunftsmatrix

2

Umfeld- und Kommunalszenarien werden in einer Zukunftsmatrix verknüpft, aus der eine Vision oder eine strategische Stoßrichtung abgeleitet wird.

Vision/Strategie wird **direkt aus Kommunalszenarien ausgewählt**

3

Der von Kommunalszenarien aufgezeigte Möglichkeitsraum wird direkt bewertet und zu einer Vision oder Strategie verdichtet – bspw. unter Einbeziehung von Umfeldtrends.

Mit Szenarien zu strategischen Entscheidungen ...

Formen von Szenarien

Umfeldszenarien

beschreiben, wie sich das Umfeld einer Kommune oder einer Organisation entwickeln könnte. Sie stellen folglich mögliche Rahmenbedingungen für das eigene Handeln dar.



Kommunalszenarien

beschreiben, wie sich eine Kommune oder eine Organisation innerhalb des betrachteten Zeitraums entwickeln könnte. Sie stellen folglich alternative Zielbilder und/oder Handlungsoptionen dar.



Formen der Entscheidungsfindung

Vision/Strategie wird aus **Umfeldszenarien abgeleitet**

1

Aus den Umfeldszenarien werden Chancen, Gefahren und Handlungsoptionen abgeleitet, bewertet und zu einer Vision bzw. einer Strategie verdichtet.

Strategie-Dialog auf Basis einer Zukunftsmatrix

2

Umfeld- und Kommunalszenarien werden in einer Zukunftsmatrix verknüpft, aus der eine Vision oder eine strategische Stoßrichtung abgeleitet wird.

Vision/Strategie wird **direkt aus Kommunalszenarien ausgewählt**

3

Der von Kommunalszenarien aufgezeigte Möglichkeitsraum wird direkt bewertet und zu einer Vision oder Strategie verdichtet – bspw. unter Einbeziehung von Umfeldtrends.

Mit Szenarien zu einer Vision



Mit Szenarien zu einer Vision: Landkreis Hameln-Pyrmont

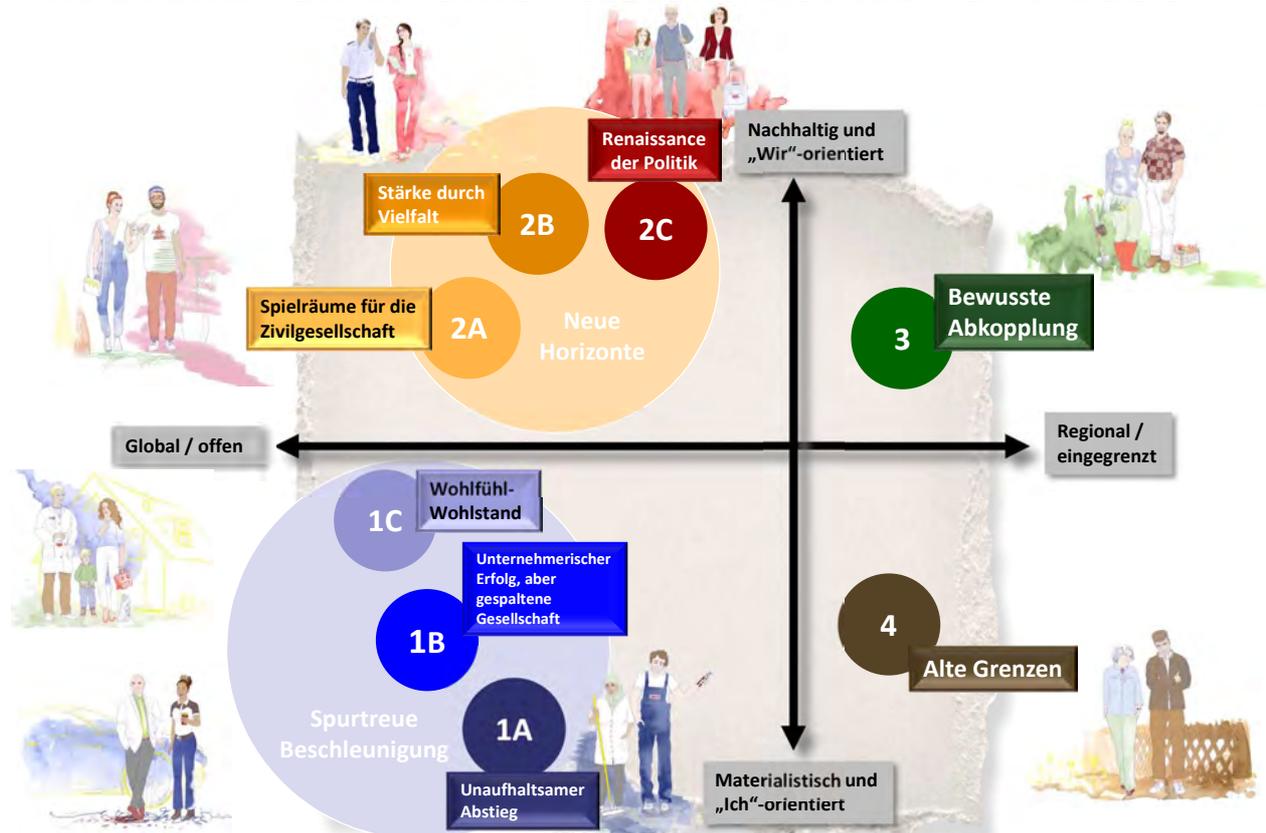
	TAG 1	TAG 2
9:00	Einführung in Ziele und Methodik	Präsentation Umfeldtrends
10:00	Festlegung der Erfolgsfaktoren	Round Table 1: Strategiepfad finden (Morphologie)
11:00	Entwicklung von Handlungsoptionen für einzelne Erfolgsfaktoren	Round Table 2: Strategiepfad prüfen und ergänzen
12:00		Round Table 3: Titel und kurze Beschreibung finden
13:00		
14:00	Entwicklung von Handlungsoptionen (Fortsetzung)	Round Table 4: Strategie mit Trends abgleichen
15:00		Präsentation und Verabschiedung der Strategieoptionen
16:00		
17:00	Präsentation und Verabschiedung der Handlungsoptionen	Bewertung der Strategieoptionen und Strategiefindung
18:00		

 = Kleingruppen = Round-Table-Gruppen

Mit Szenarien zu einer Vision



Mit Szenarien zu einer Vision: Deutschland 2030



6



Auch die nicht erwarteten Zukünfte im Blick behalten.
(Neben der Strategieumsetzung die Strategieüberprüfung nicht vergessen)

Strategieumsetzung



RELEVANTE SZENARIEN

Szenario
2

Szenario
3

VISION

Szenario
4

Wild Cards und schwarze Schwäne

Wiedervereinigung
Deutschlands

Brexit

Fukushima

Ölkrisen

Globaler
Terrorismus

Platzen der
New-Economy-Blase

„Dieselgate“

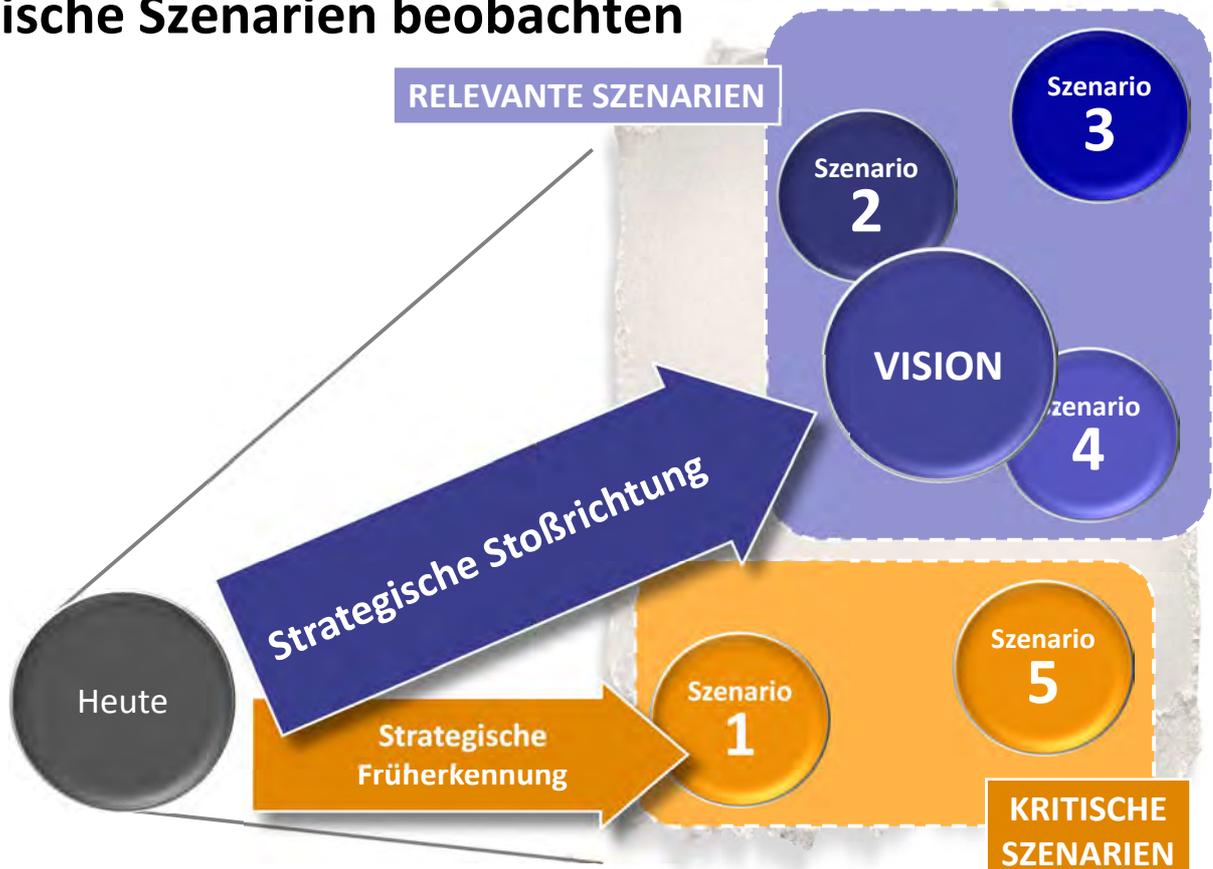
Finanzkrise

Wahl von Donald Trump
zum US-Präsidenten

Migrationswelle



Kritische Szenarien beobachten



Werden Sie zum Kartografen Ihrer Zukunft



© Scenario Management International AG

Image: www.fotolia.com - RTimages

Dr.-Ing. Alexander Fink

Mitglied des Vorstands
 ScMI Scenario Management International AG
 Klingenderstraße 10-14
 33100 Paderborn
 Telefon: +49 5251 150570
 Telefax: +49 5251 150579
 E-Mail: fink@scmi.de
 Internet: www.scmi.de



ScMI Scenario Management International AG

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

Aufgrund ihres breiten Methodenspektrums hat die ScMI AG sowohl mit der Mehrzahl der DAX-Unternehmen als auch mit zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen sowie mit einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen in mehr als 400 Szenario-Projekten erfolgreich zusammengearbeitet. Darüber hinaus wurde das Szenario-Management™ auch von Verbänden und Organisationen sowie von Ländern und Regionen nutzbringend angewendet.

Bildnachweis: www.fotolia.de

Disclaimer:

Soweit Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken oder als Platzhalter verwendet wurden, für die keine Nutzungsrechte für einen öffentlichen Gebrauch vorliegen, kann jede Wiedergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung Ansprüche der Rechteinhaber auslösen.

Wer diese Unterlage – ganz oder teilweise – in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht, übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabern der Rechte, stellt die Scenario Management International AG von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die Scenario Management International AG.