

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

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



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

1

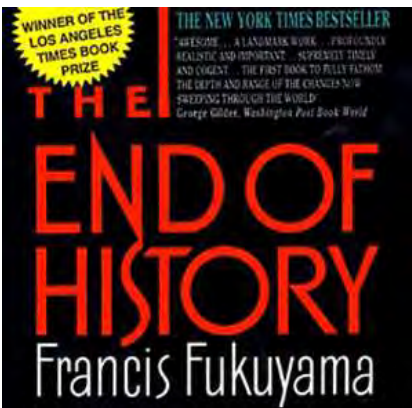


**Zukunft ist anders als die Gegenwart.**  
(Erfahrungen misstrauen und Veränderung zulassen)

# 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.«**

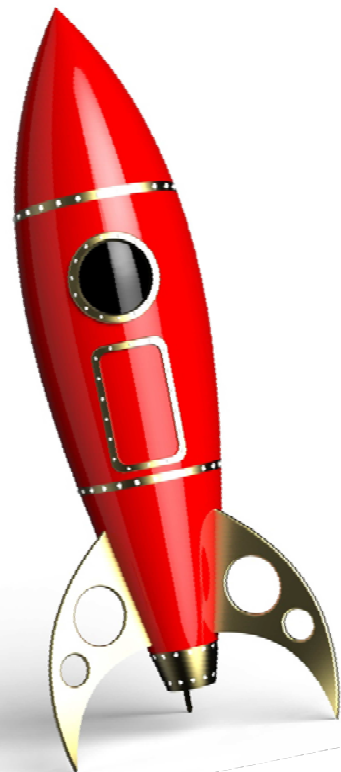
Aus der Studie einer großen Beratungsgesellschaft für AT&T

## 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

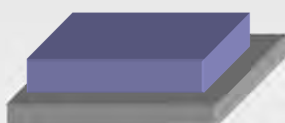


## Trends sind Veränderungsimpulse

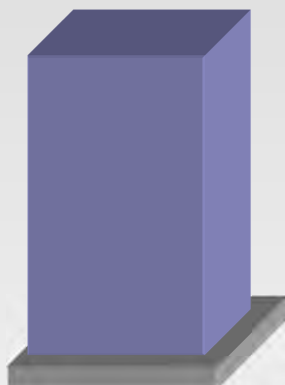
„Trends sind das, was man mit einem schmucken Namen belegen kann.“

# Zukunft ist keine Geheimwissenschaft

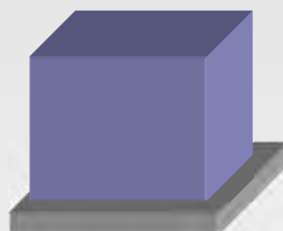
Zehn Jahre später sahen die Redakteure nach, was aus diesen Prognosen geworden war...



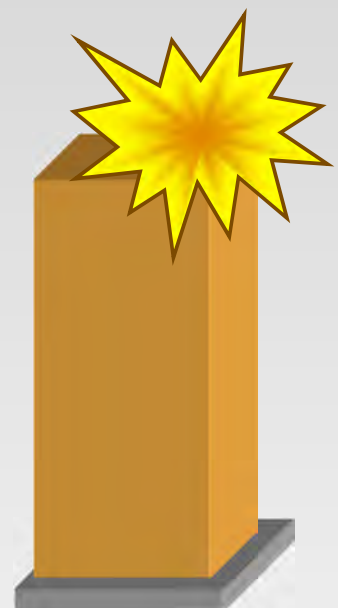
Vier ehemalige Finanzminister



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 ...

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

**Vernetztes Denken**

The image shows a man in profile, looking thoughtful with his hand to his chin. In front of him is a large, light-colored oval table. On the table are four circular network diagrams, each containing a cluster of nodes connected by orange lines. The diagrams are arranged in a roughly circular pattern on the table.

# Szenario: Bild der Zukunft

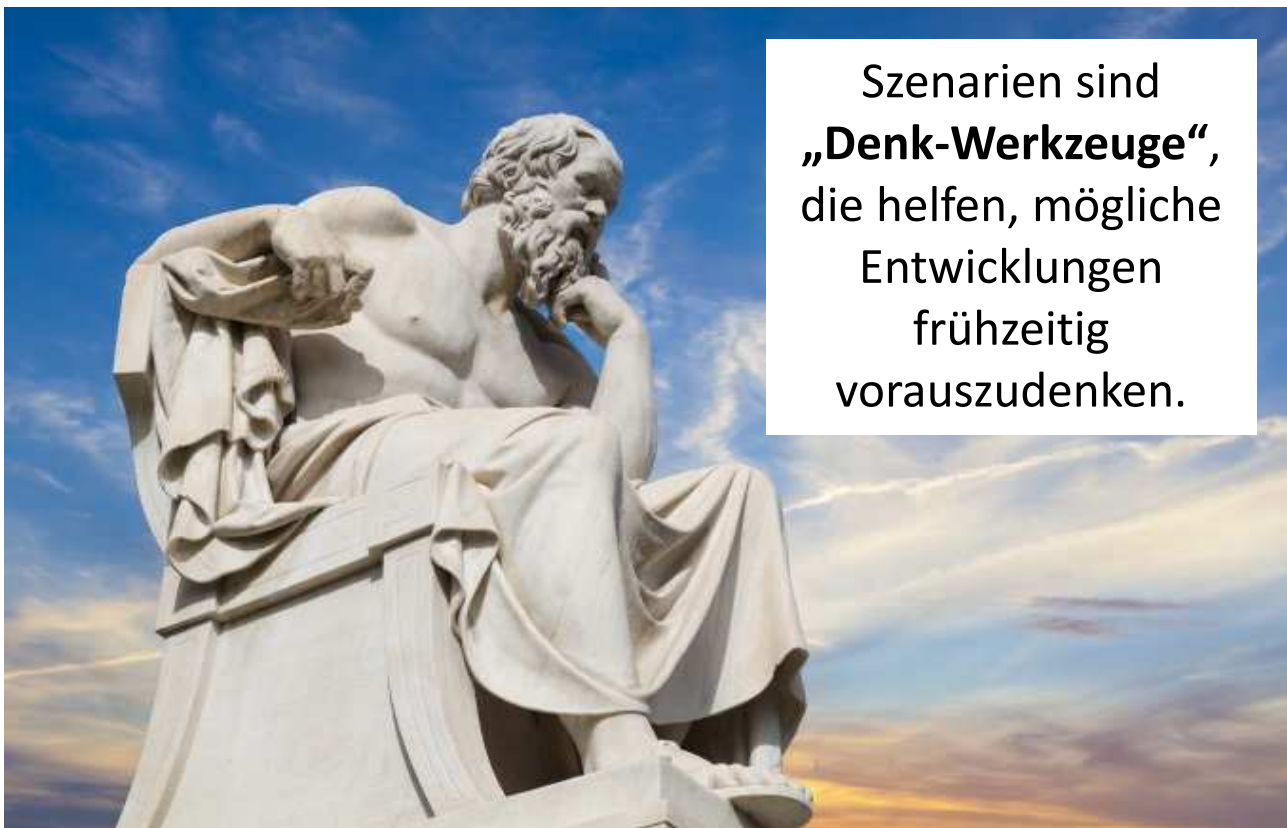
**SZENARIO**

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

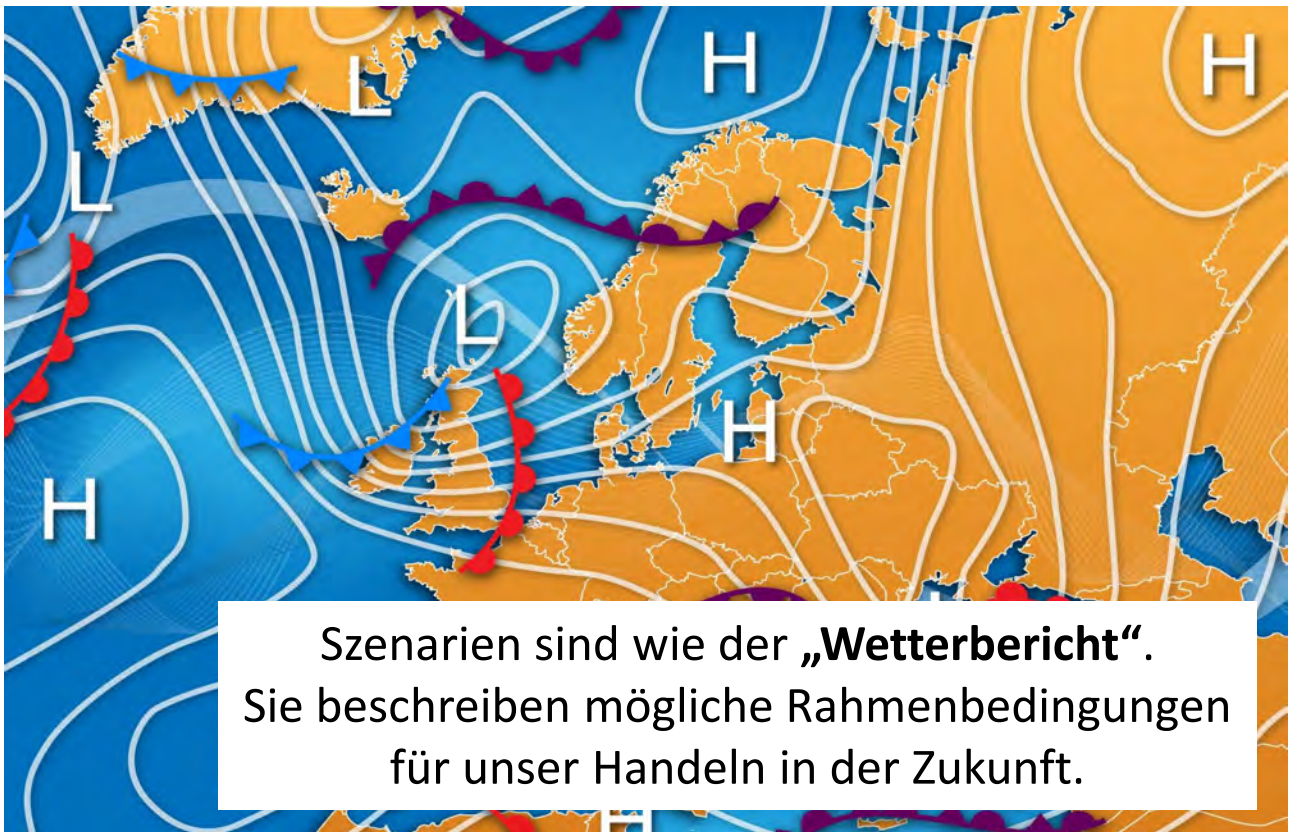
## Szenarien: Landkarte der Zukunft



## Szenarien sind keine Prognosen.



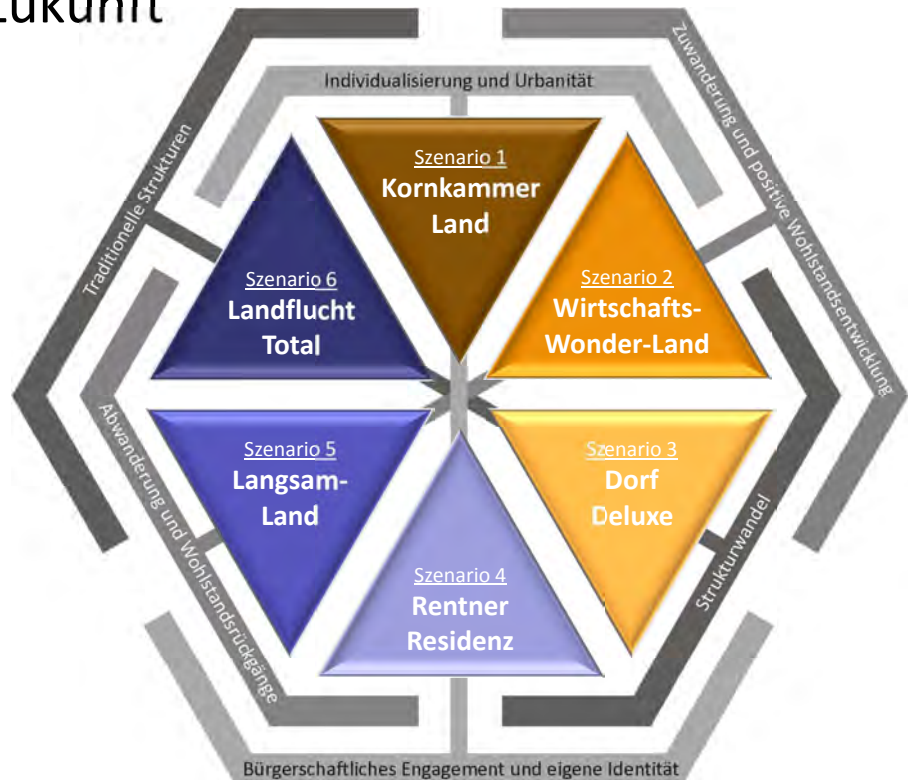
# Szenarien sind keine Strategien.



# Szenarien: Die Zukunft der ländlichen Räume



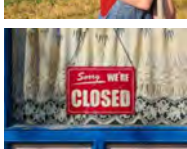
# Die Zukunft ländlicher Räume: Landkarte der Zukunft



# 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.



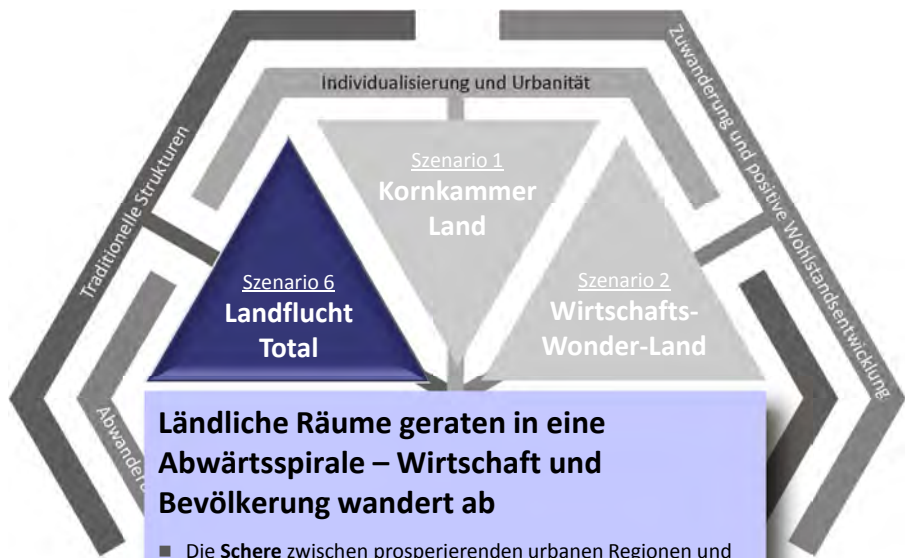
# Die Zukunft ländlicher Räume: Szenario 6



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



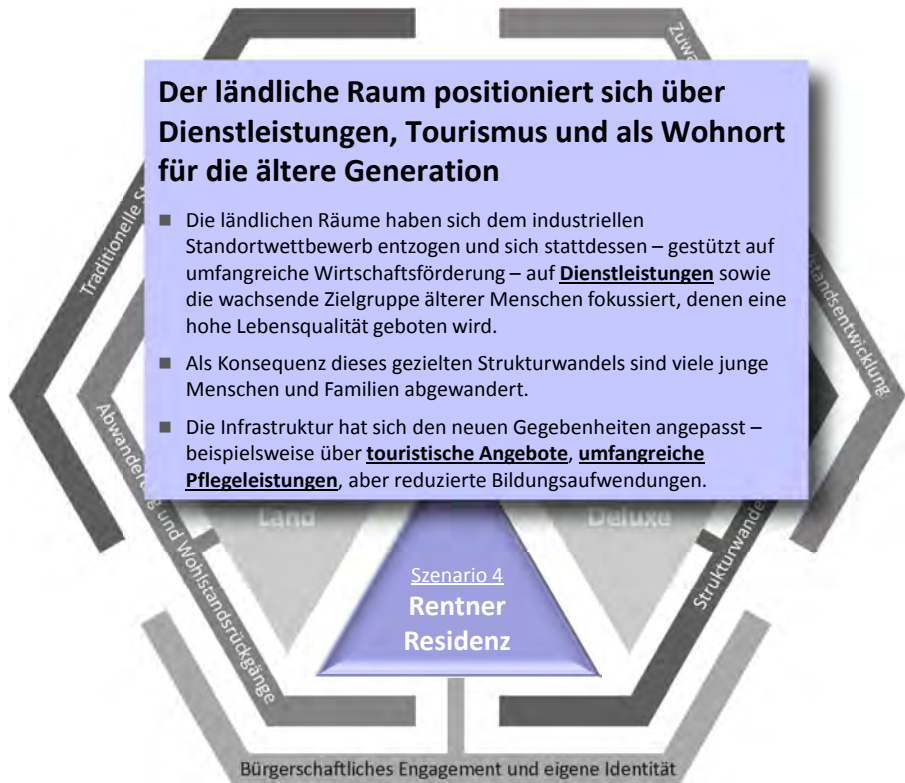
Szenario 1:  
Kornkammer Land



# 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™



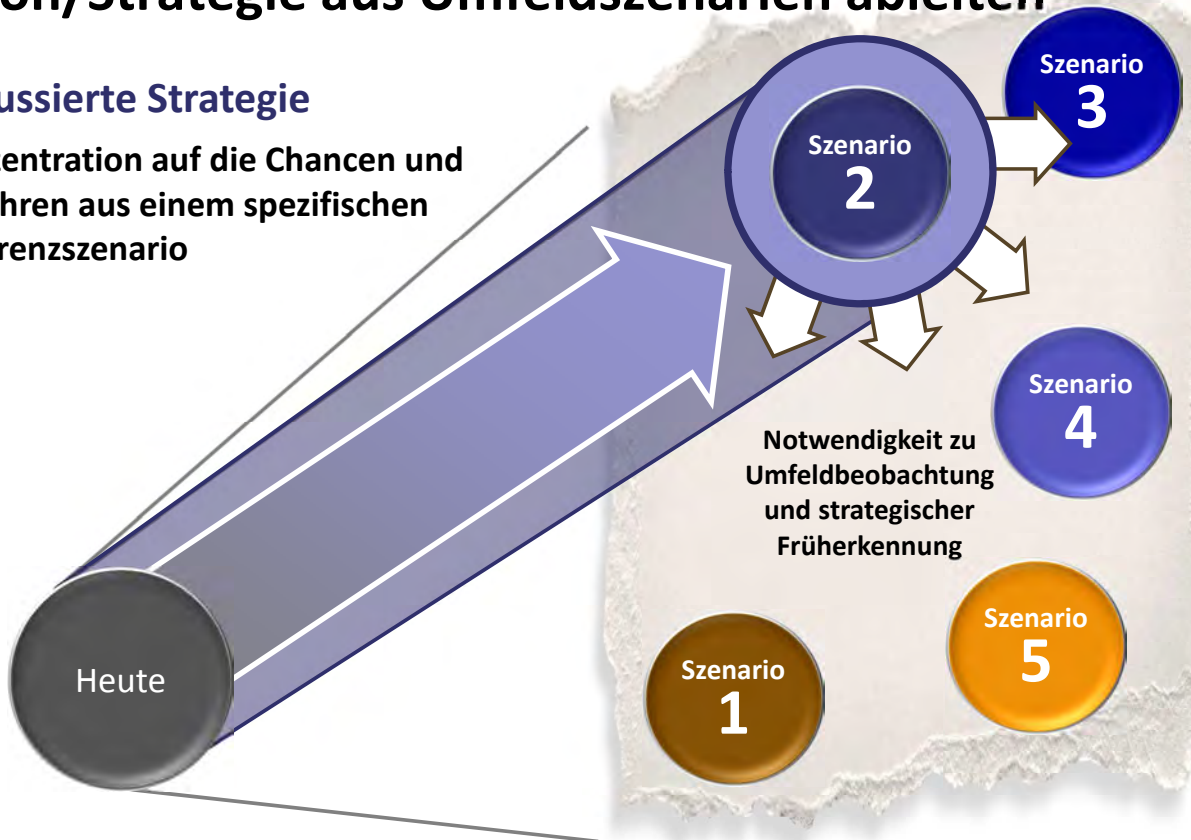
# Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten



# Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten

## Fokussierte Strategie

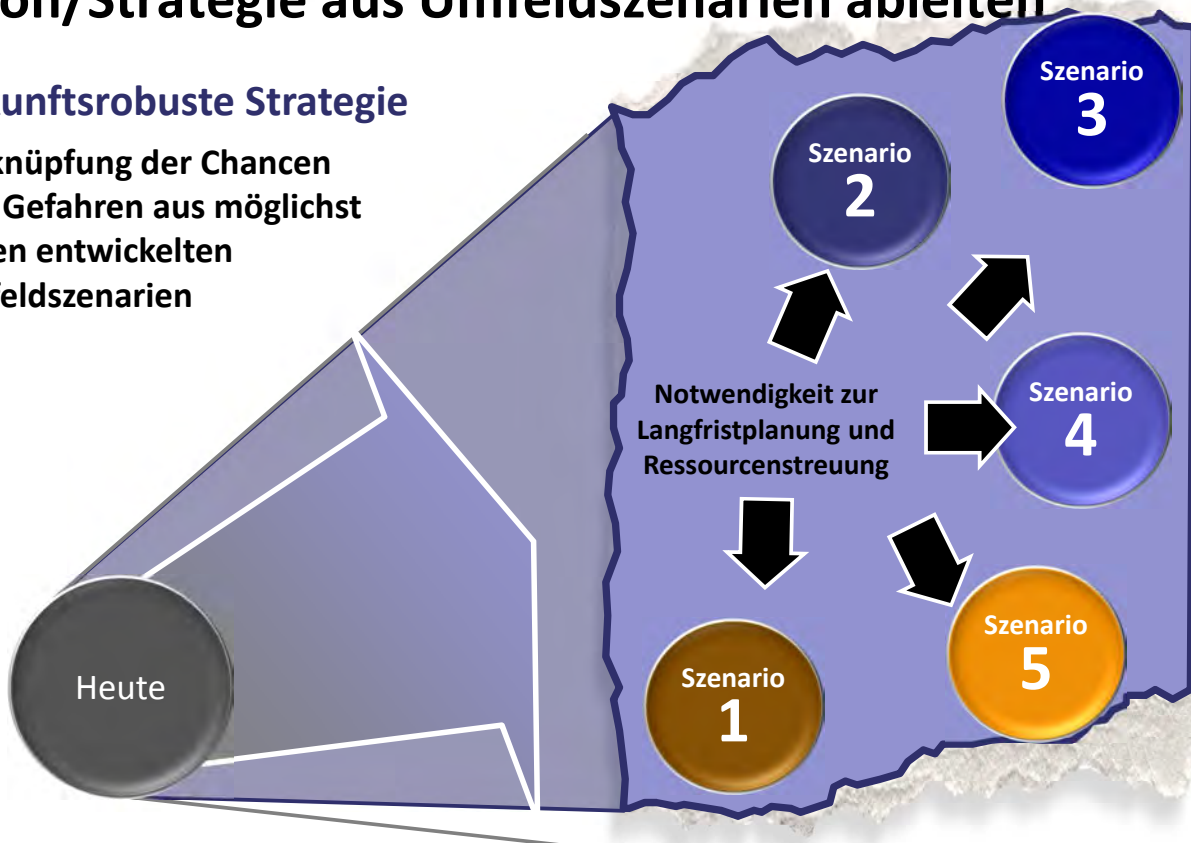
Konzentration auf die Chancen und Gefahren aus einem spezifischen Referenzszenario



# Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten

## Zukunftsrobuste Strategie

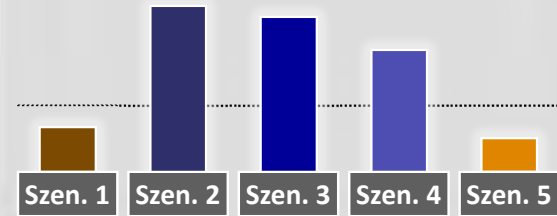
Verknüpfung der Chancen und Gefahren aus möglichst vielen entwickelten Umfeldszenarien



# 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

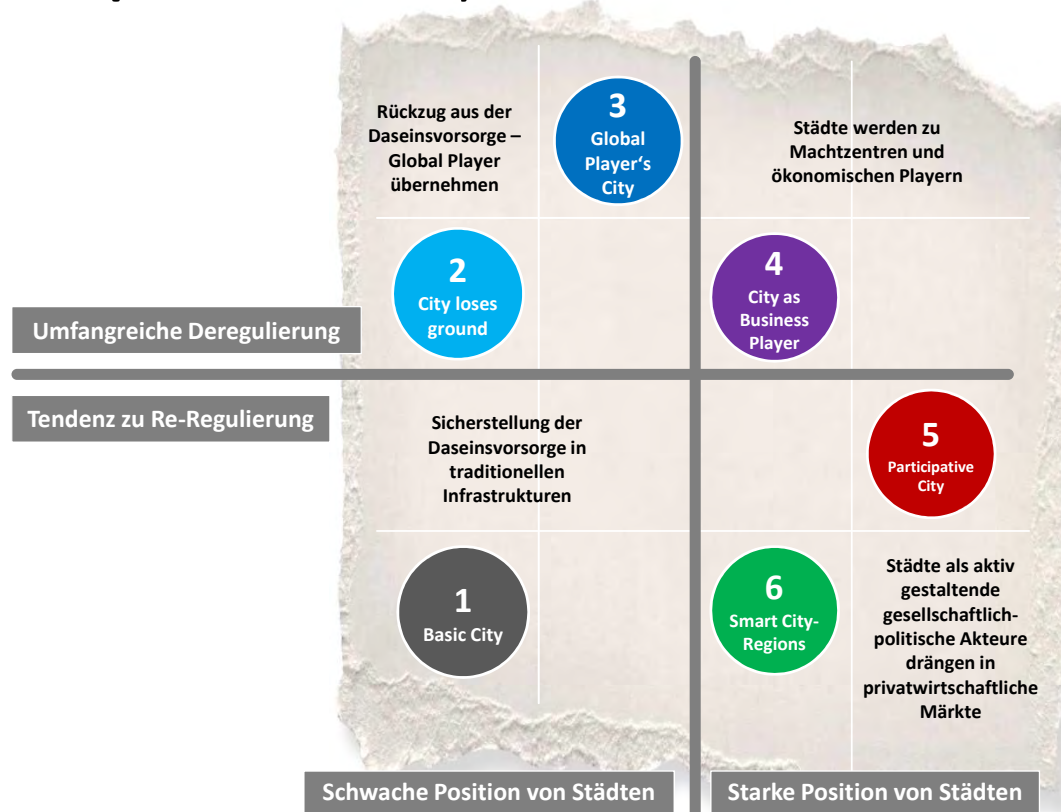
Szenario 1

Szenario 5

# Strategische Stoßrichtung



# Beispiel: Smart-City-Szenarien von Bosch



5



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

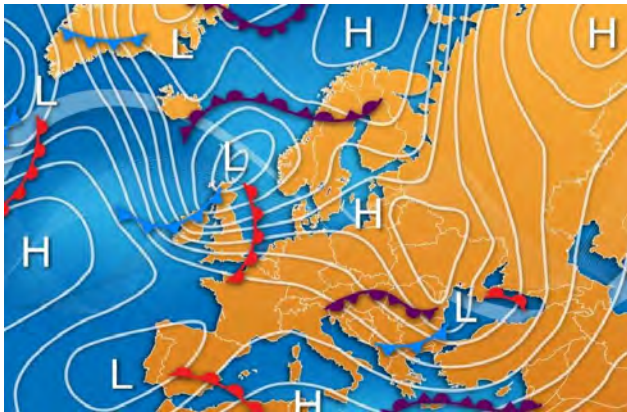
## Strategischer Dialog



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

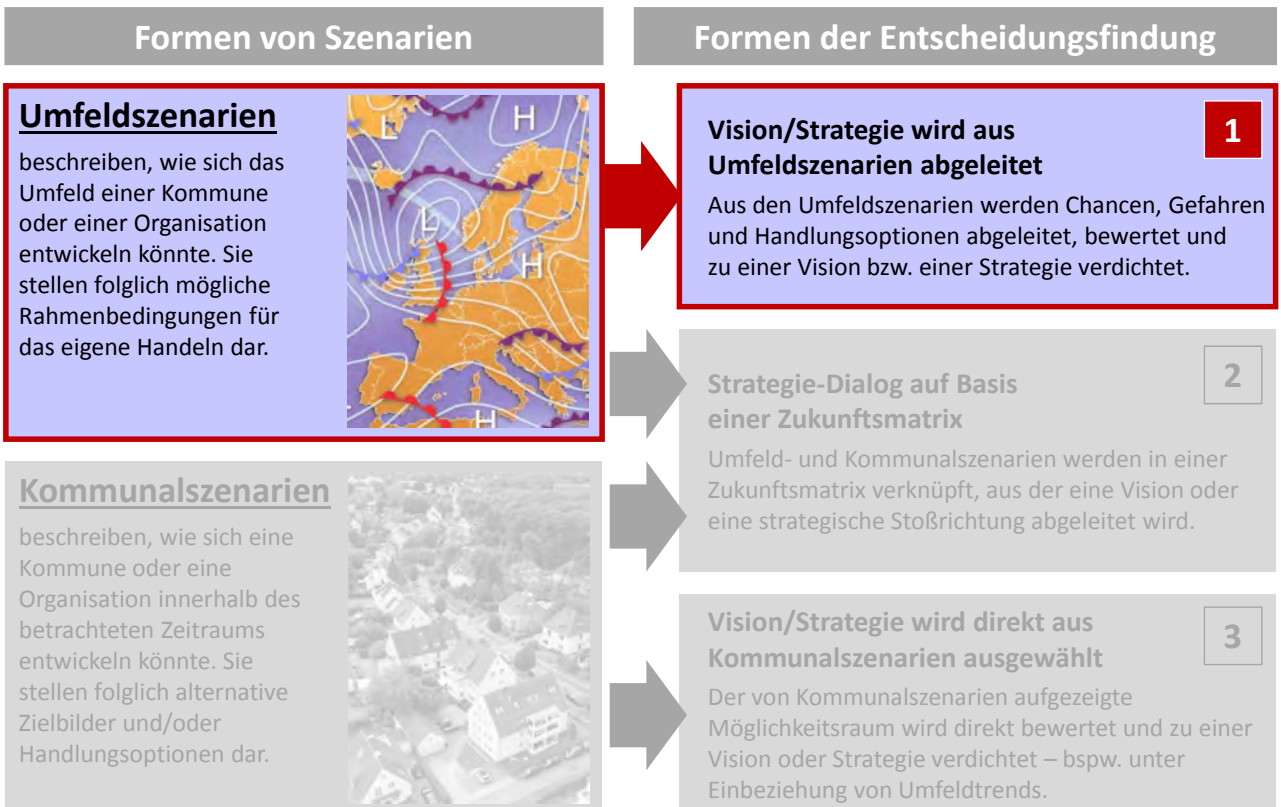
# Beispiel: Zukunftsmatrix Stadt Minden

		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

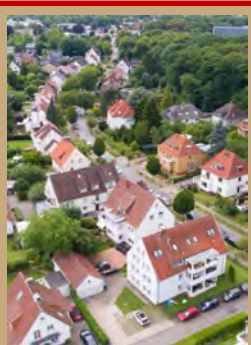
### Umfeldszenarien

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	<b>Round Table 1:</b> Strategiepfad finden (Morphologie)
11:00	Entwicklung von Handlungsoptionen für einzelne Erfolgsfaktoren	<b>Round Table 2:</b> Strategiepfad prüfen und ergänzen
12:00		<b>Round Table 3:</b> Titel und kurze Beschreibung finden
13:00		
14:00	Entwicklung von Handlungsoptionen (Fortsetzung)	<b>Round Table 4:</b> 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		

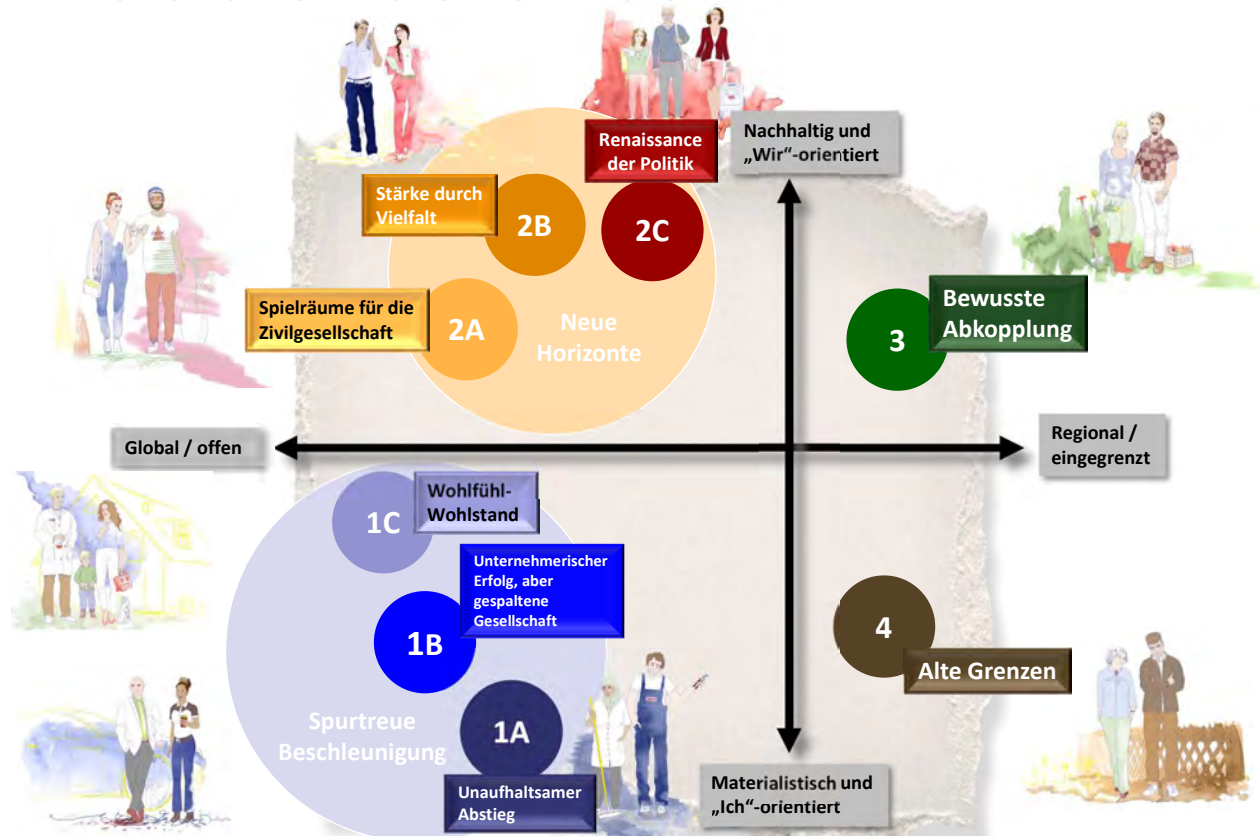
  = Kleingruppen      = Round-Table-Gruppen

# Mit Szenarien zu einer Vision



[www.d2030.de](http://www.d2030.de)

# 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“

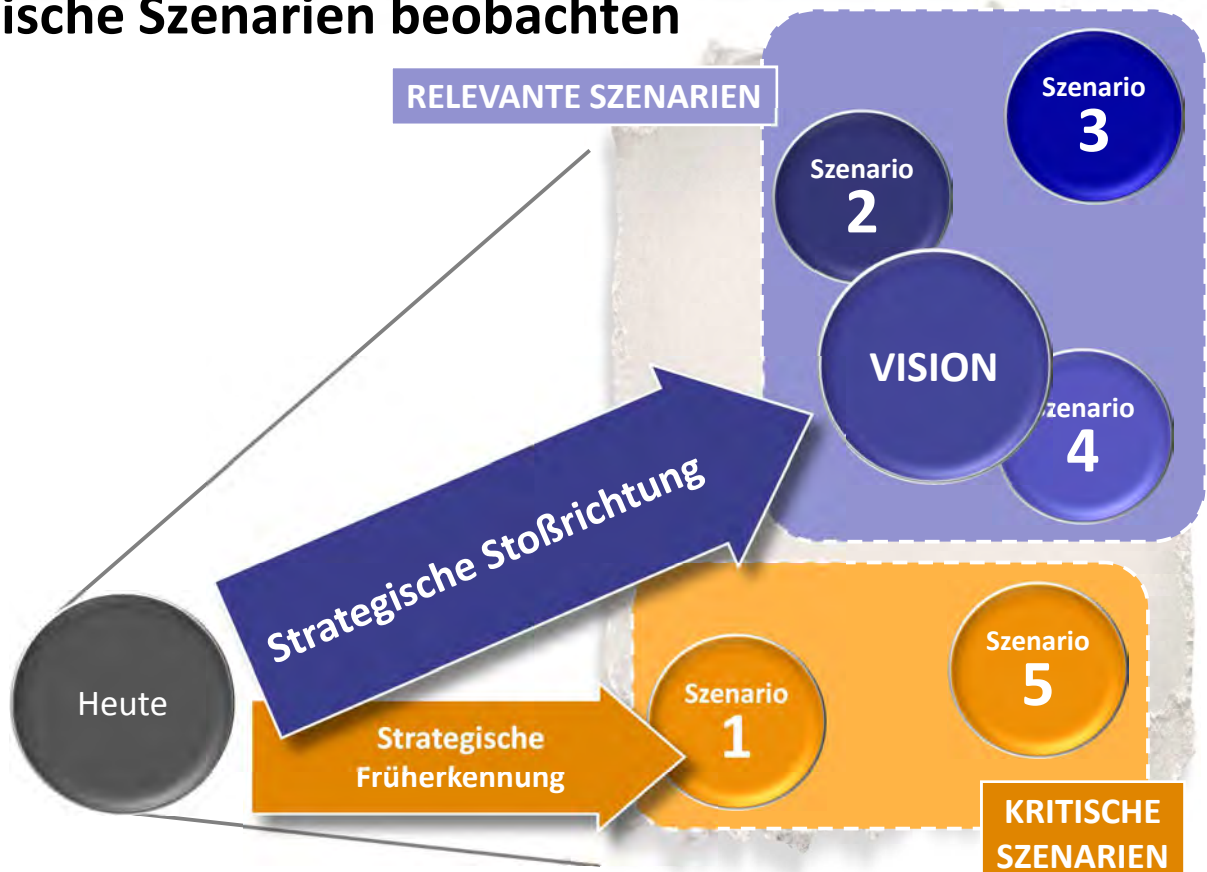
Finanzkrise

Wahl von Donald Trump  
zum US-Präsidenten

Migrationswelle



# Kritische Szenarien beobachten





# Werden Sie zum Kartografen Ihrer Zukunft

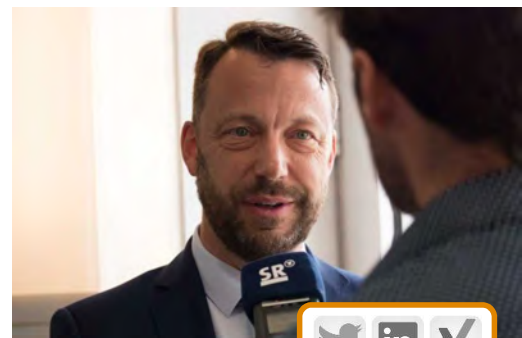


© Scenario Management International AG

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](mailto:fink@scmi.de)  
 Internet: [www.scmi.de](http://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](http://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.