

Hanna Jürgensmeier

#zukünfte

Wie wir mit den vielfältigen Herausforderungen für Unternehmen in Krisenzeiten umgehen können

AEN Engineering Dialogue - Kongress 2023

Transformation in Krisenzeiten

Karlsruhe, 17. Januar 2023



Gegründet
1998

Erste Szenarioprojekte
in der Hochschule 1993

Spezialist für
**Zukunfts-
management**
und einer der
Marktführer für
Szenariotechnik

3
Anwendungsfelder:
**Visions- und
Strategieentwicklung**
Innovations-
management
**Foresight- und
Change-Prozesse**



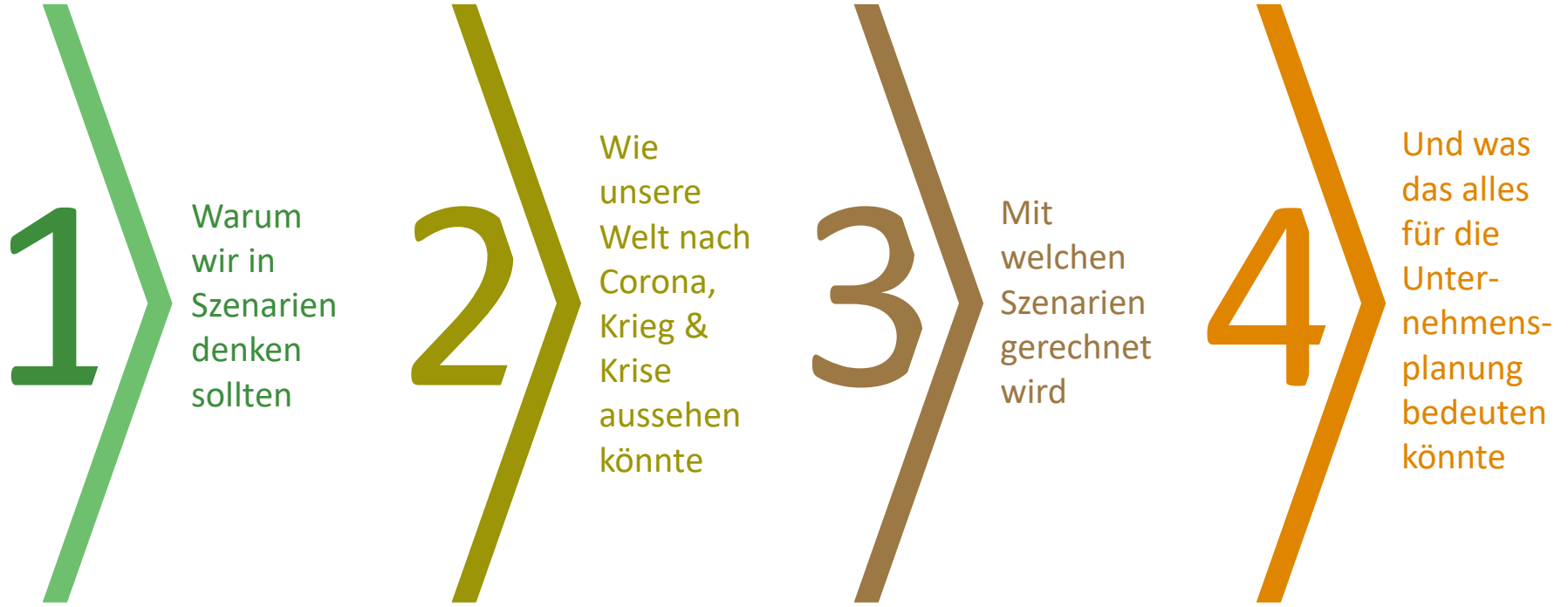
Hanna Jürgensmeier

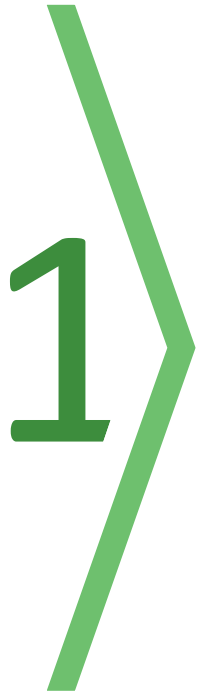
Zusammenarbeit mit
25
der deutschen
Top30-Unternehmen
sowie zahlreichen
innovativen
Mittelständlern



Mehr als
700
Szenarioprozesse

3
Servicefelder:
Softwaresystem
Scenario-Manager™
Offene Seminare und
Inhouse-Trainings
Zukunftswissen in globalen
Umfeldern





Warum
wir in
Szenarien
denken
sollten



Wie
unsere
Welt nach
Corona,
Krieg &
Krise
aussehen
könnte



Mit
welchen
Szenarien
gerechnet
wird



Und was
das alles
für die
Unter-
nehmens-
planung
bedeuten
könnte



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

Rangliste der zehn gefährlichsten Konflikte der Welt:

1. Afghanistan
2. Tigray / Äthiopien
3. Südliche Sahara
4. Venezuela
5. Libyen
6. Somalia
7. Jemen
8. USA-Iran
9. Russland-Türkei
10. Klimawandel

International Crisis Group, 2021



Wie wir mit Zukunft umgehen ...



Wie wir mit Zukunft umgehen ...

Extrapolation



Wie wir mit Zukunft umgehen ...



Extrapolation



Trends



Wie wir mit Zukunft umgehen: Trends identifizieren





Das Wachstum des Internets wird schon bald drastisch zurückgehen. ... In etwa im Jahr 2005 wird deutlich werden, dass der Einfluss des Internets auf die Wirtschaft nicht größer gewesen ist als der Einfluss des Faxgeräts.

Paul Krugman, Ökonom und Nobelpreisträger, 1998

Unser heutiger Trendradar



Wie wir mit Zukunft umgehen ...



Extrapolation



Trends





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

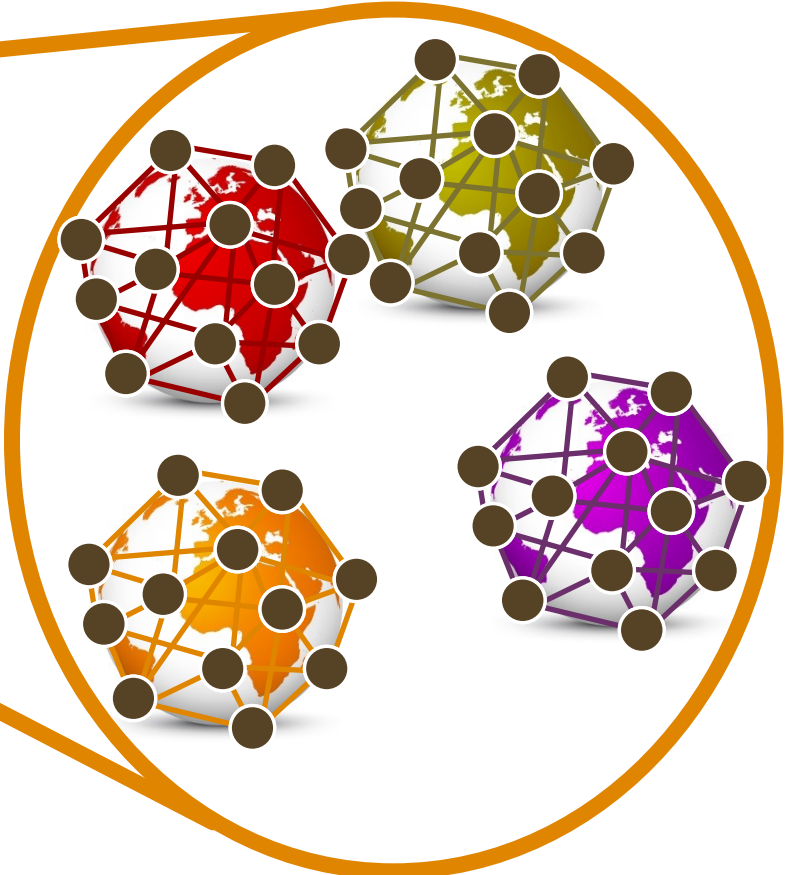
Zukunftsoffenes Denken



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 Zukunft umgehen ...



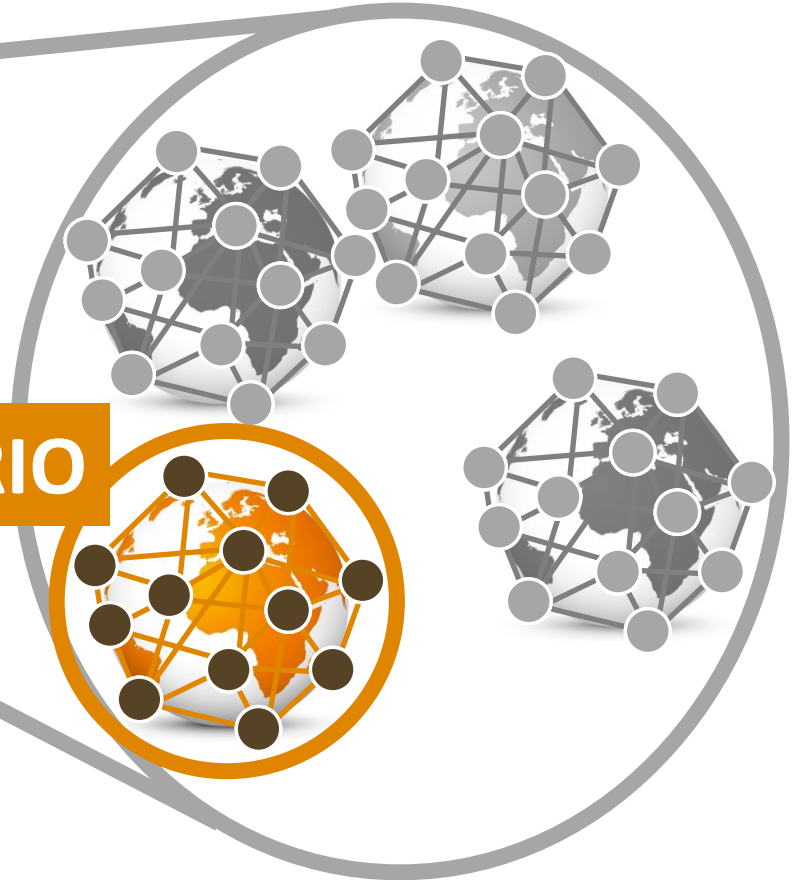


**Wir müssen ausgetretene
Denkpfade verlassen und
komplexe Zusammenhänge
verstehen und ausnutzen!**

Vernetztes Denken

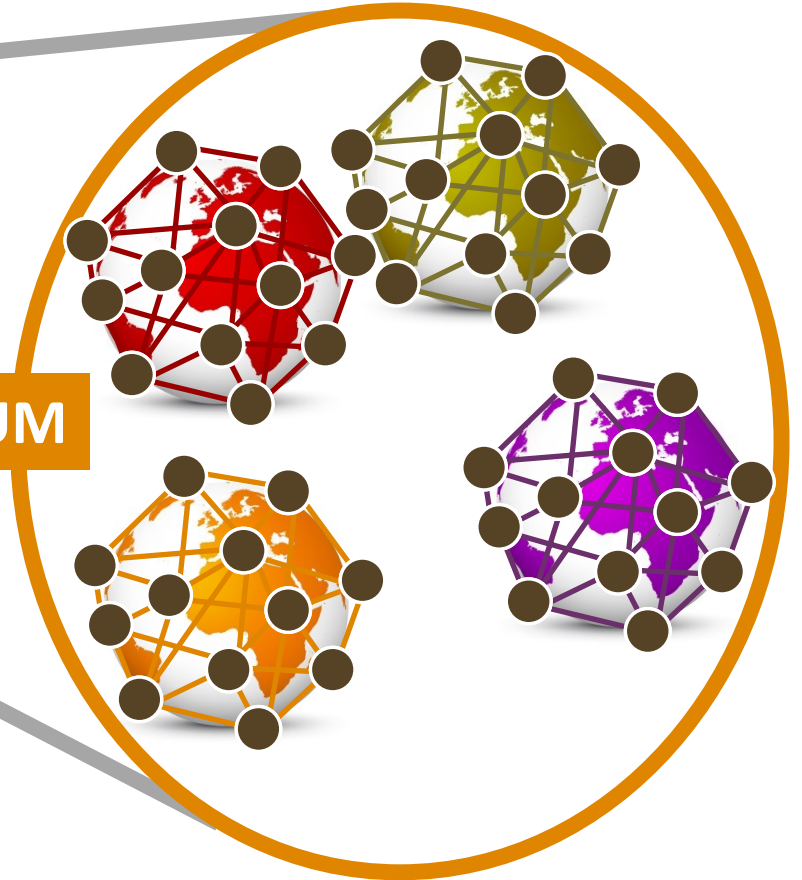


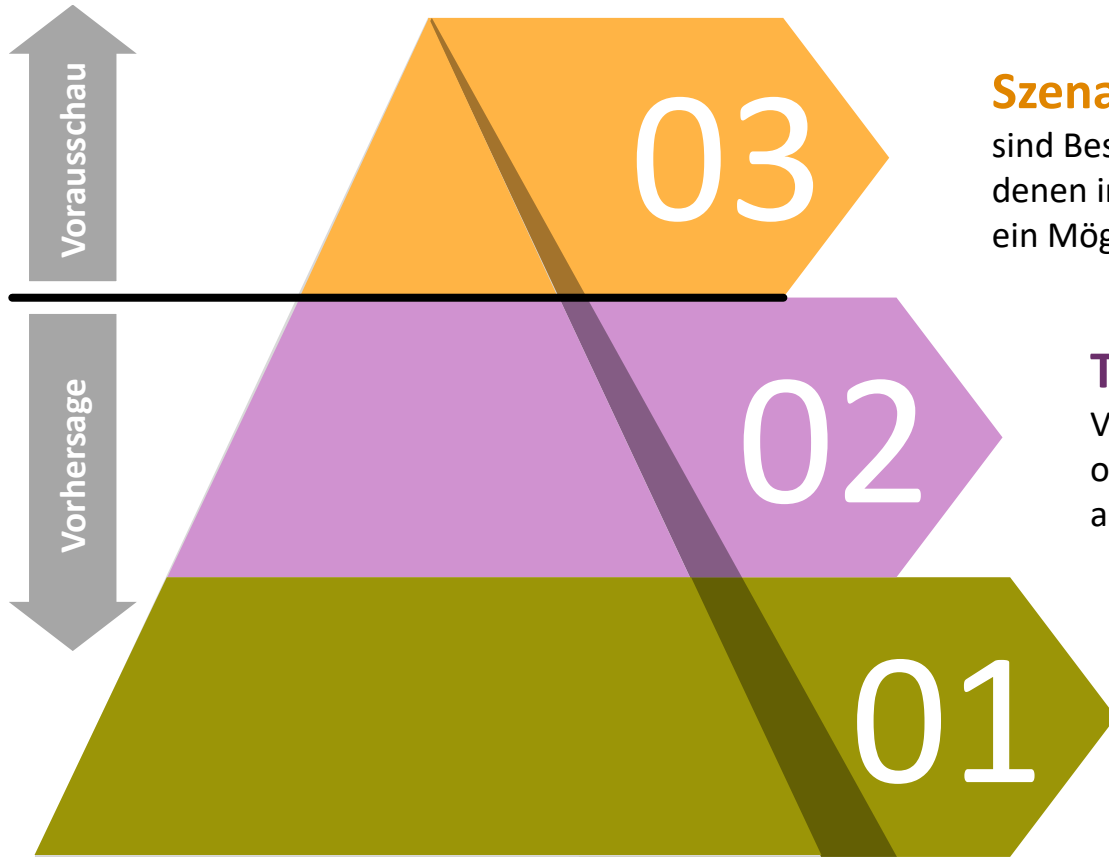
SZENARIO





ZUKUNFTSRAUM





Szenarien

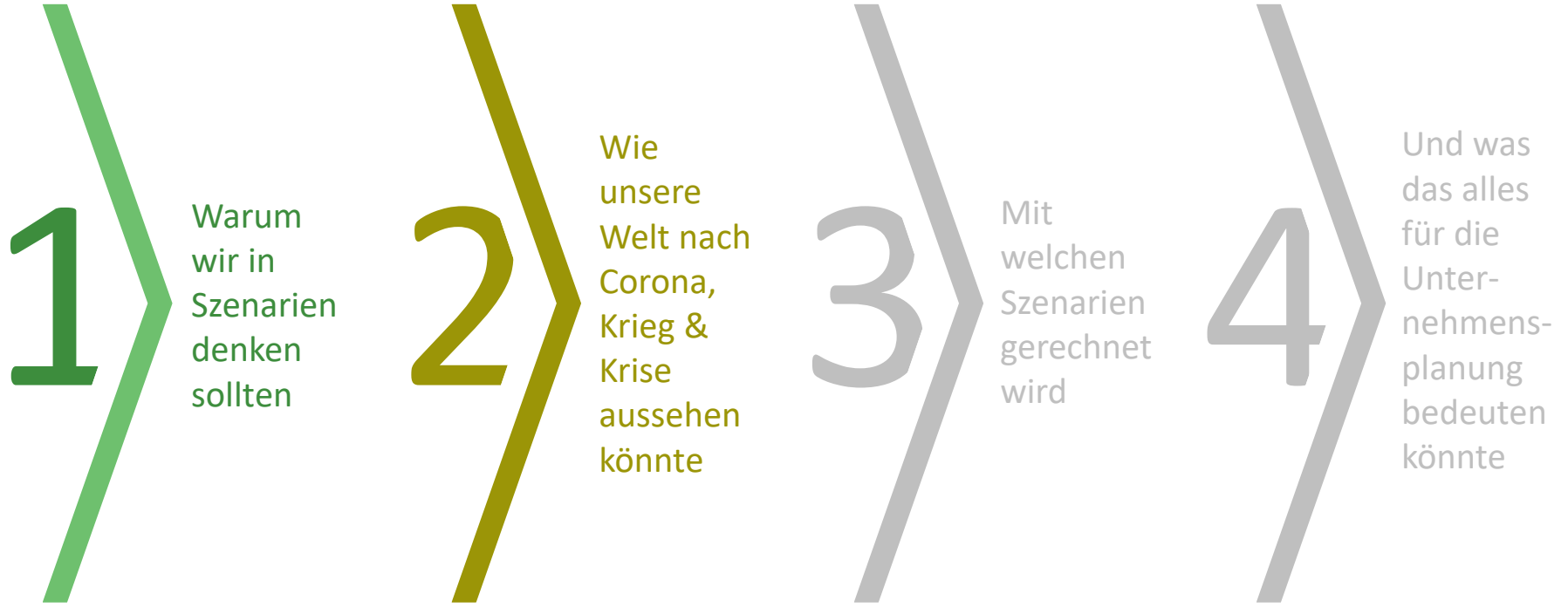
sind Beschreibungen möglicher Zukünfte, mit denen in ungewissen und komplexen Situationen ein Möglichkeitsraum aufgezeigt wird.

Trends

Verdeutlichen mittelfristig anstehende oder bereits erkennbare Veränderungen auf Basis einer erwarteten Zukunft.

Extrapolationen

vermitteln kurzfristig ein möglichst klares Bild von der Zukunft – häufig auf Basis quantitativer Prognosen.



Hintergrund

Unser Tagesgeschäft (seit 1998)

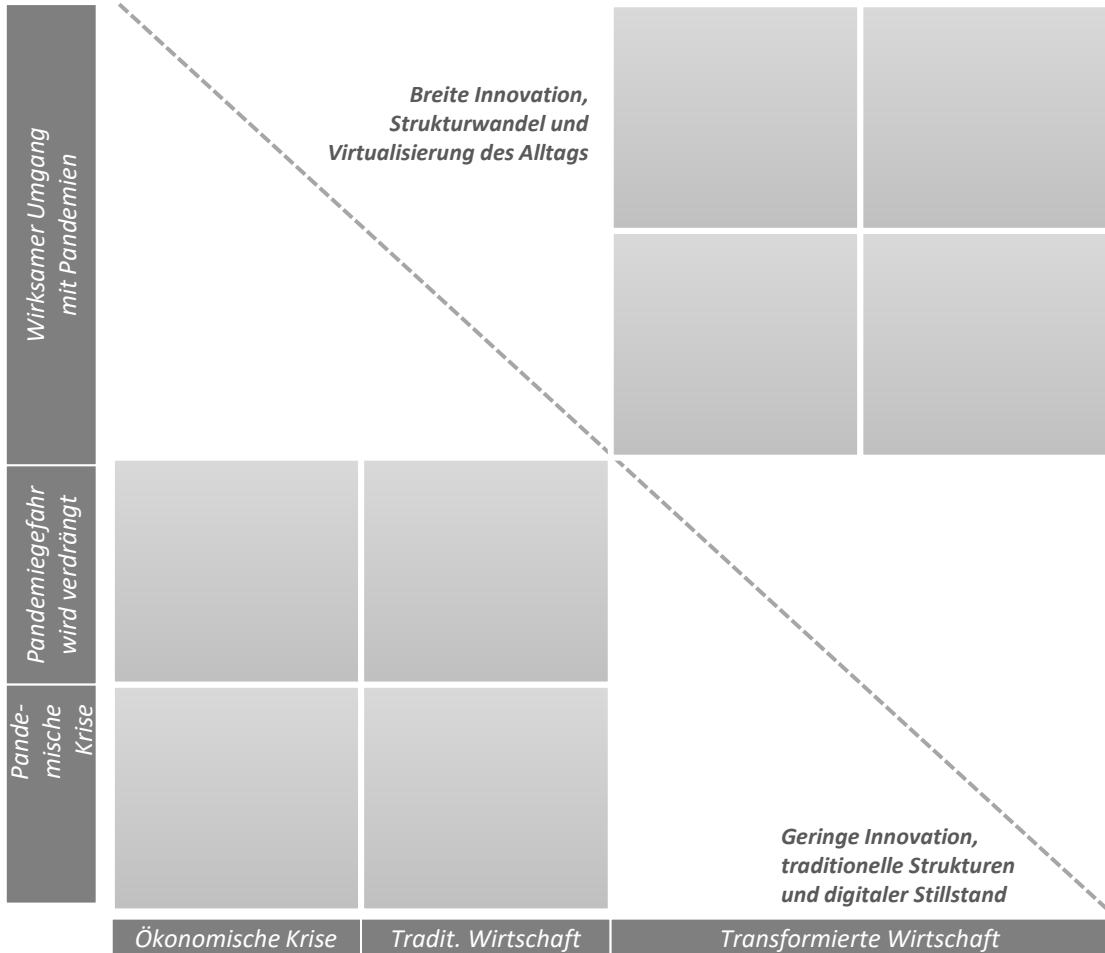
- 1993: Entwicklung des Szenario-Management am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn
- 1998: Gründung der ScMI AG
- Zahlreiche Veröffentlichungen
- Seither mehr als 500 Szenarioprozesse in nahezu allen Branchen und mehr als 25 Ländern

Post-Covid Scenarios (2020/21)

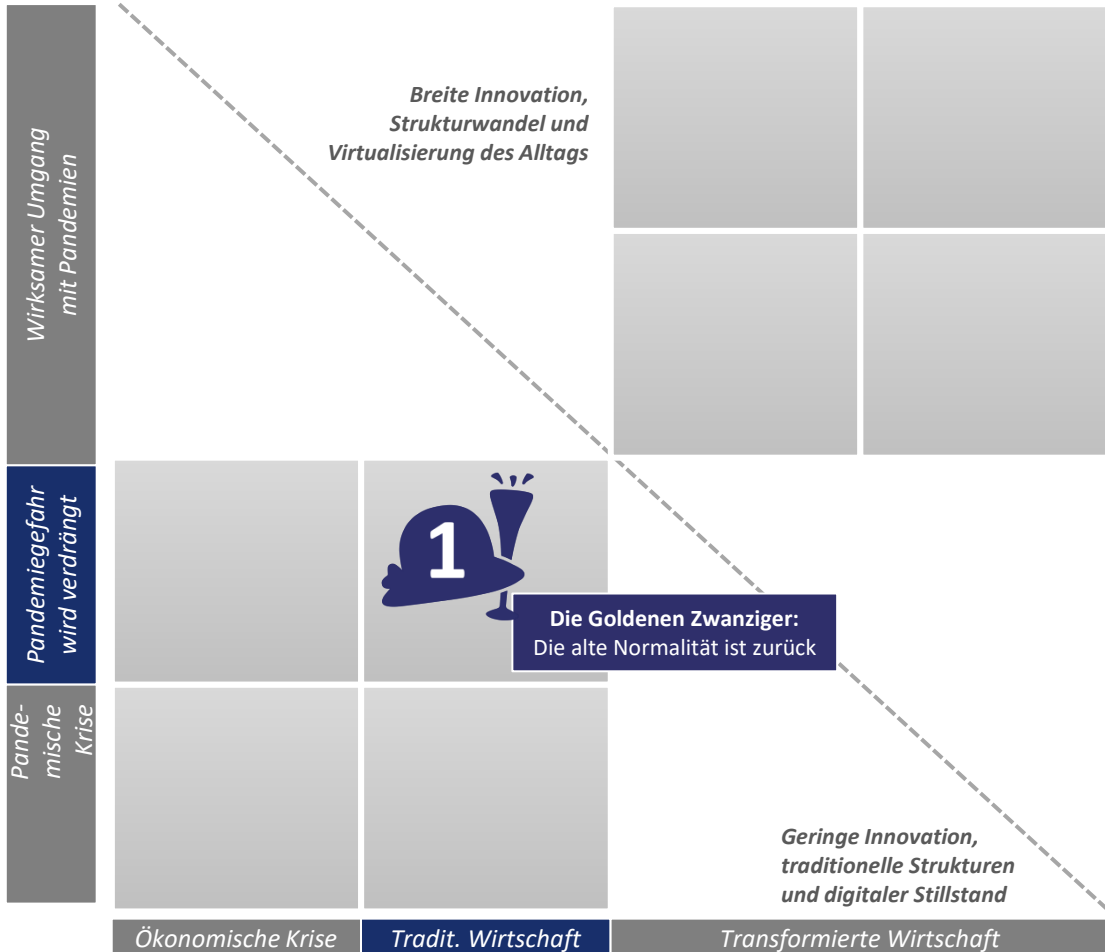
- Start im April 2020
- Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im Jahr 2030
- Regionaler Fokus auf Europa
- Open-Source-Ansatz
- 4 Online-Workshops in 4 Wochen
- Workshops und Studie in Deutsch
- 2 Bewertungsrounden in 2021



Landkarte der Zukunft



Szenario 1: Die Goldenen Zwanziger

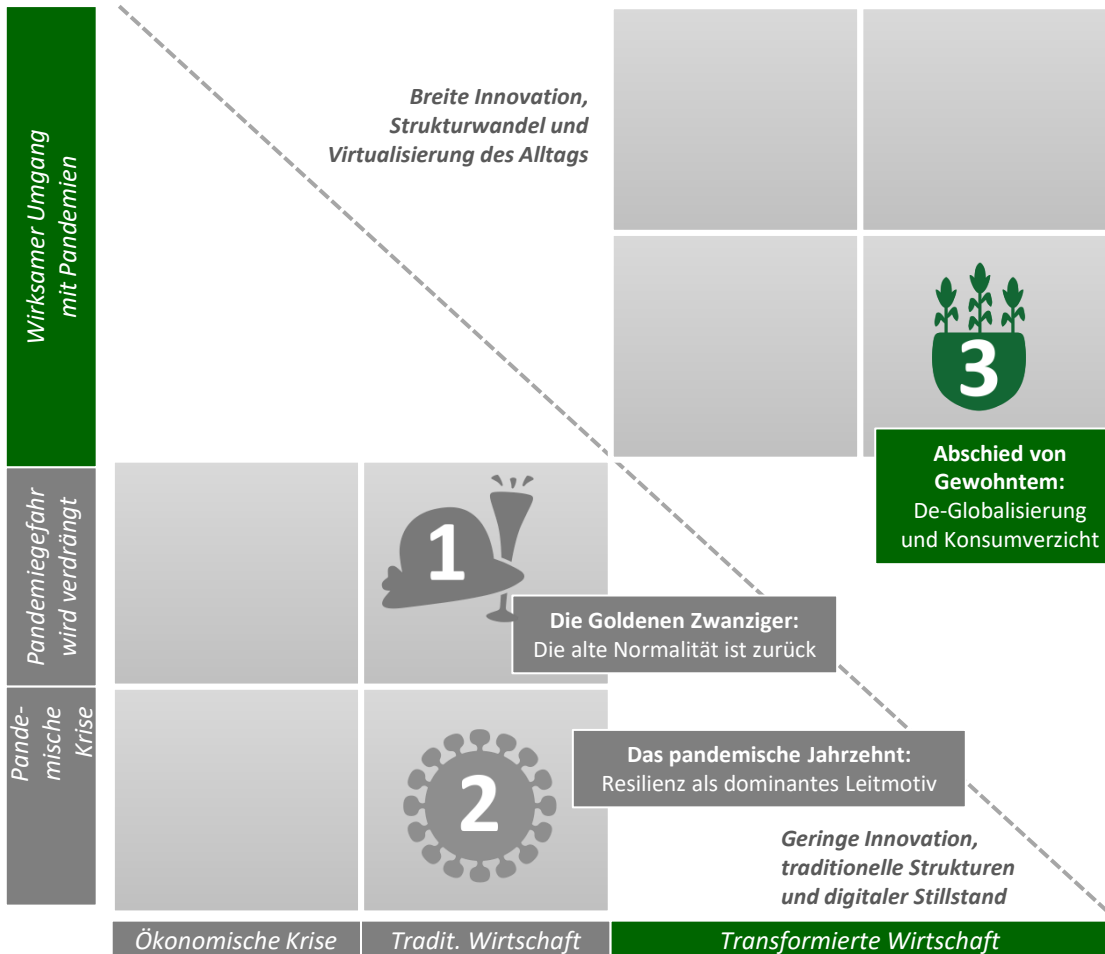


Die alte Normalität ist zurück

- Schnelle Rückkehr zu **alter Normalität und Krisenverdrängung**
- **Zügige Überwindung** des wirtschaftlichen Einbruchs
- Deutschland als **Exportweltmeister** in einem **wiedererstarkten Freihandelssystem**
- Gute Krisenbewältigung hat zu **Stärkung der politischen Mitte** geführt.
- Überwindung von Angst und Unsicherheit – Rückkehr zu **altem Lebensgefühl** mit ausgeprägtem Individualismus
- Physische Kontakte dominieren wieder den Alltag – **Neue Sorglosigkeit**
- Menschen folgen den **alten Konsummustern** und holen verpasste Freizeit- und Konsumchancen nach



Szenario 3: Abschied von Gewohntem

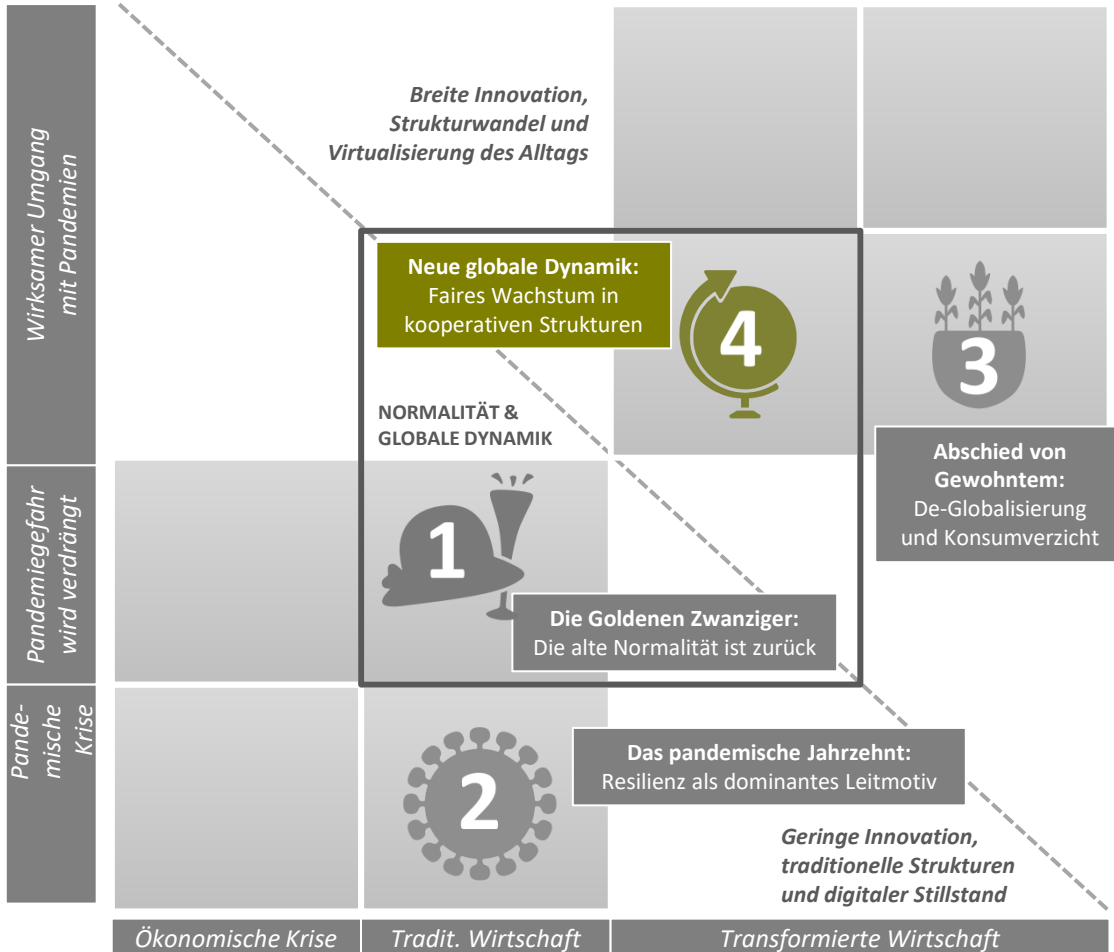


De-Globalisierung und Konsumverzicht

- **Klimakrise** zwingt Politik, Wirtschaft und Konsumenten zu **veränderten Prioritäten**
- Innerhalb **neuer globaler Blöcke** wird zunehmend regional produziert
- **Paradigmenwechsel in der Wirtschaft:** Wachstum um jeden Preis gibt es nicht mehr
- Vielfältige Innovationen fördern den **Strukturwandel**
- Verschiebung der politischen Gewichte in Richtung **stärkerer Regulierung und höheren öffentlichen Einflusses**
- Die breite Rückbesinnung auf **nachhaltige Werte** führt zu einem **bewussten Konsumverzicht**
- Gesellschaftliches Leben fokussiert sich auf **lokale Einheiten** und das Leitbild urbanen Lebens verliert an Glanz

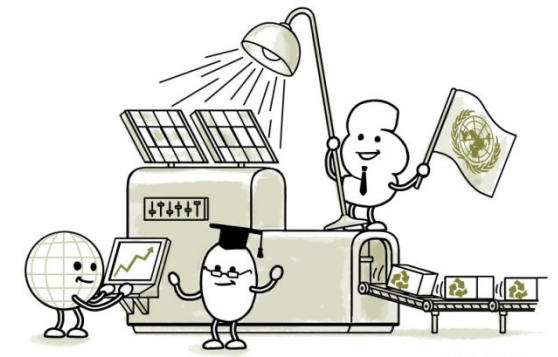


Szenario 4: Neue globale Dynamik

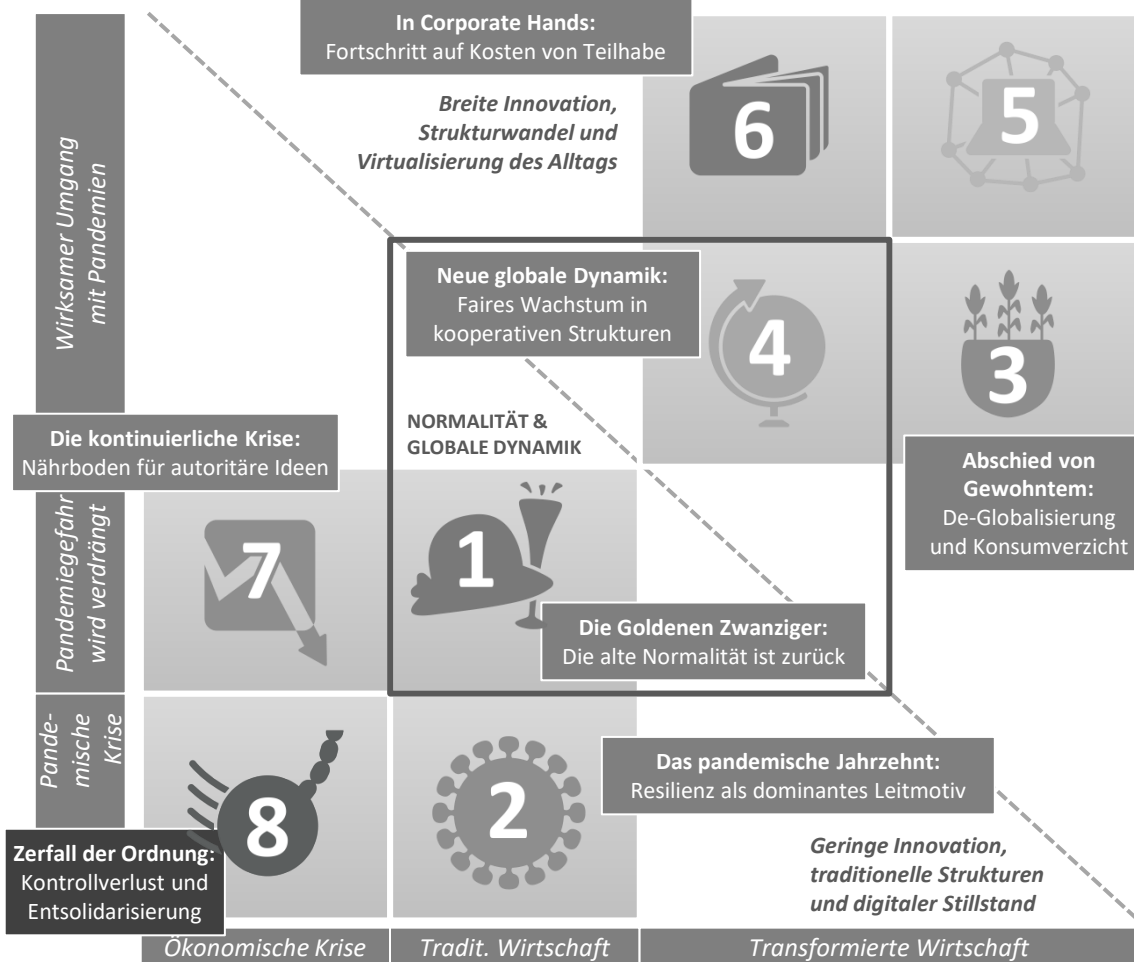


Faires Wachstum in kooperativen Strukturen

- **Transnationale Politik** hat auf Basis globalen Umdenkens an Durchschlagkraft gewonnen
- Entstanden ist ein **fares Freihandels-System**, das die Rückkehr zu **weltwirtschaftlicher Dynamik** ermöglicht hat
- Europa ist mit dem Fokus auf offene Architekturen zu einem **führenden Digitalstandort** avanciert
- Signifikante **Veränderungen des Arbeitsmarktes**, der Arbeitsverhältnisse und der Entlohnungssysteme
- Die gestärkte politische Mitte etabliert **nachhaltige Resilienzstrategien**
- Herausforderungen wird mit Offenheit und Neugierde begegnet – **Freude an Innovationen** dominiert

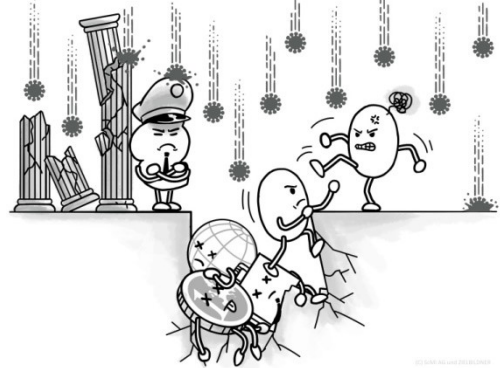


Szenario 8: Zerfall der Ordnung



Kontrollverlust und Entsolidarisierung

- **Rezession und Arbeitslosigkeit haben zu vielfältigen gesellschaftlichen Konflikten geführt**
- **Nationalstaaten schotten Heimatmärkte immer stärker ab**
- **Autoritäre und nationalistische Kräfte auf dem Vormarsch: Destabilisierung des globalen Finanzsystems**
- **Starker Desintegration in der EU. Selbst in Deutschland bestimmen zunehmend teil-autoritäre Kräfte die Politik**
- **Ungewissheit und offensichtlicher Kontrollverlust führen zu Rückzug in private Räume und bequeme „Wissensblasen“**
- **Immer mehr Menschen bleiben in der enthemmten Ellenbogen-Gesellschaft zurück und müssen ihren Konsum einschränken**
- **Verlust sozialen Zusammenhalts und gemeinsamer Identität**





www.scmi.de

juergensmeier@scmi.de

- 80 ExpertInnen**
- 8 Post-Corona-Szenarien**
- 1 Zukunfts-Landkarte**
- 60 Zukunftsfragen**
- 7 Kernthesen**
- 1 Anwendungs-Beispiel**



Szenarioentwicklung und Szenariobewertung



Szenarioentwicklung
dient vor allem dazu, sich einen Überblick über die zukünftigen Möglichkeiten zu verschaffen und mögliche Zukünfte zu verstehen.

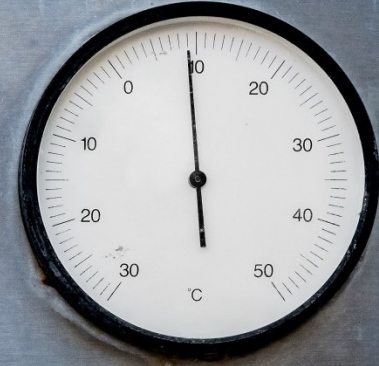


Szenariobewertung
dient vor allem dazu, zu ermitteln, wo wir heute stehen und mit welchen Veränderungen zu rechnen ist

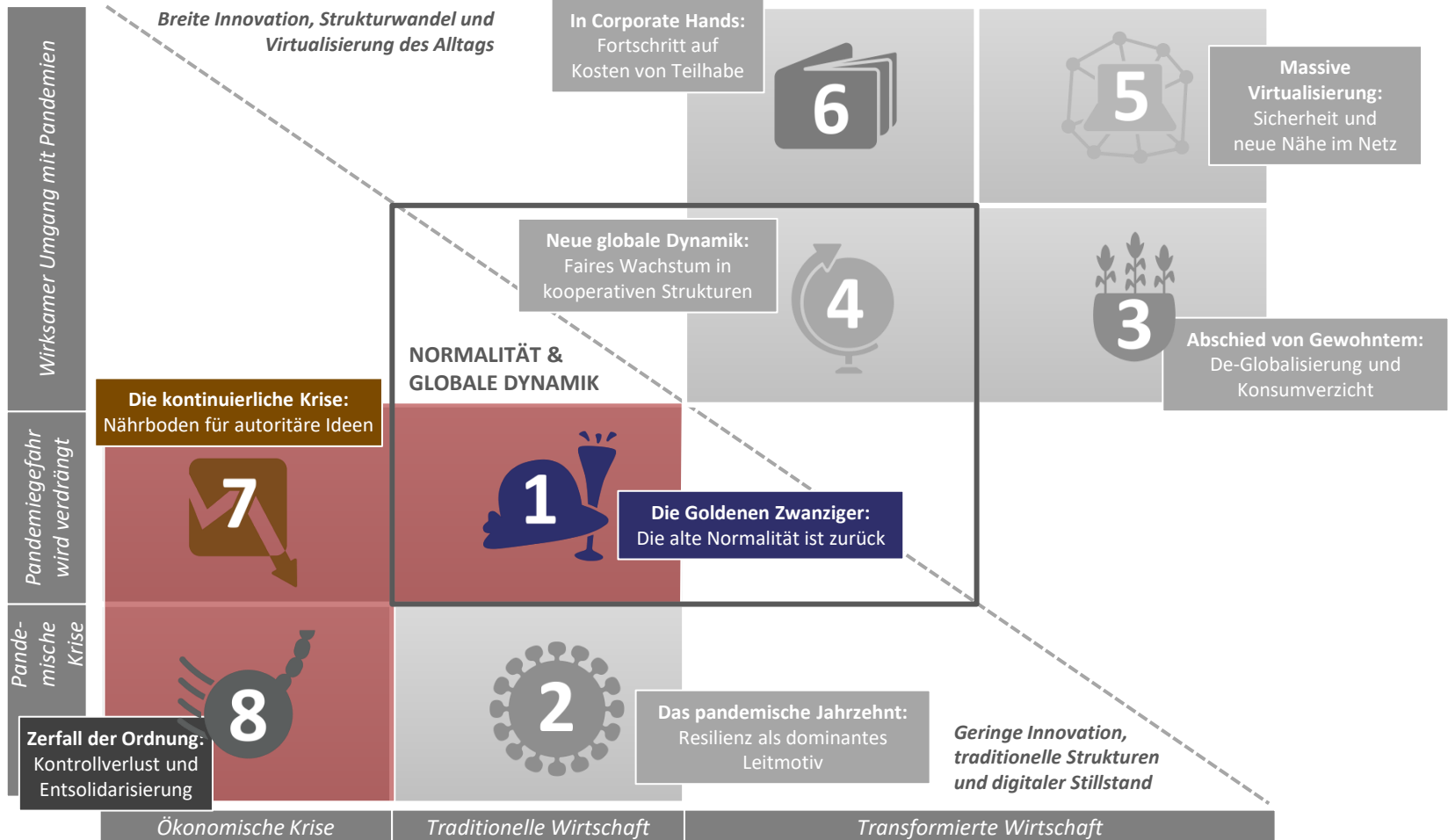
1

Welches Szenario ist am dichtesten an der Gegenwart?

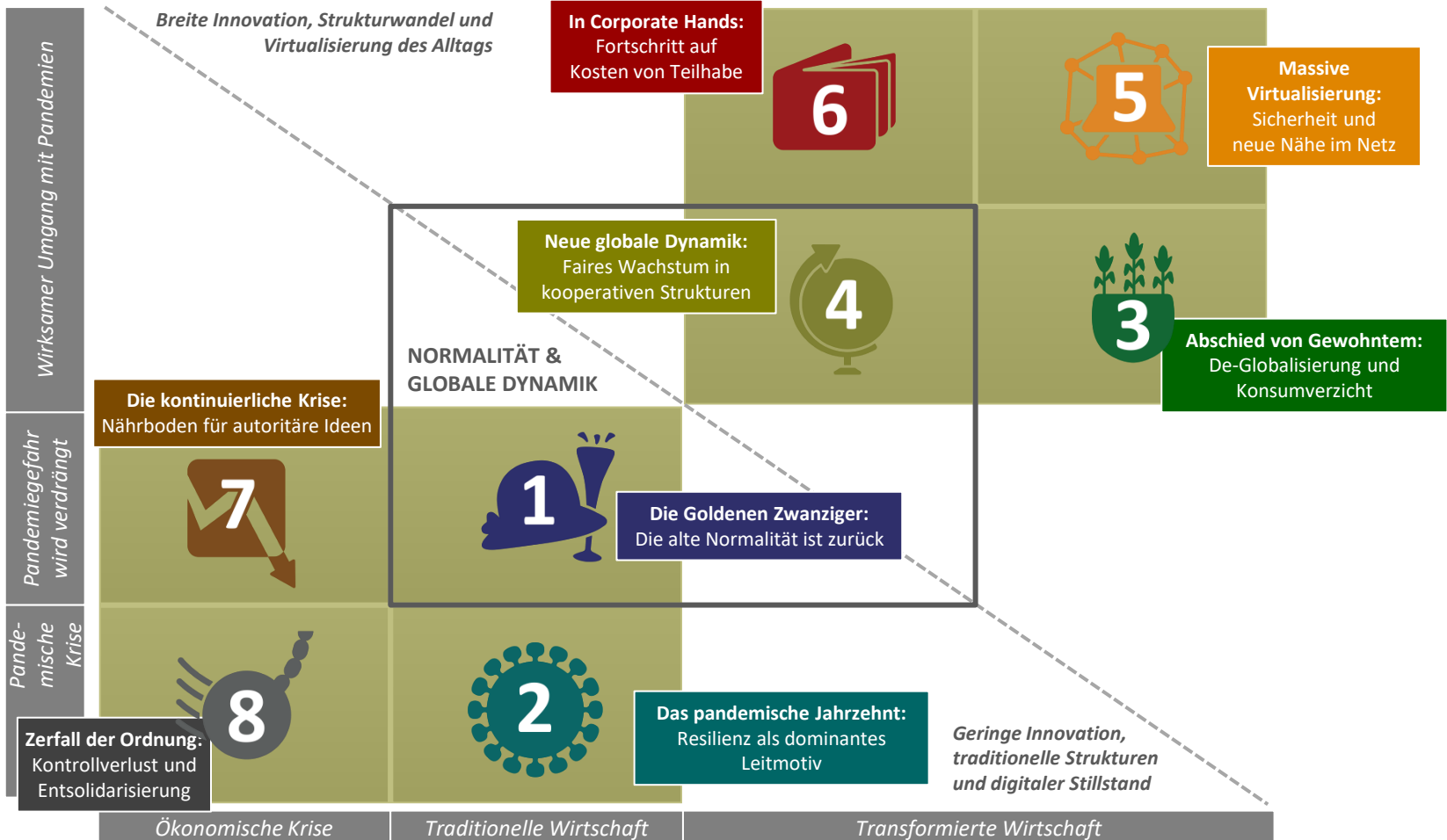
WETTERSTATION



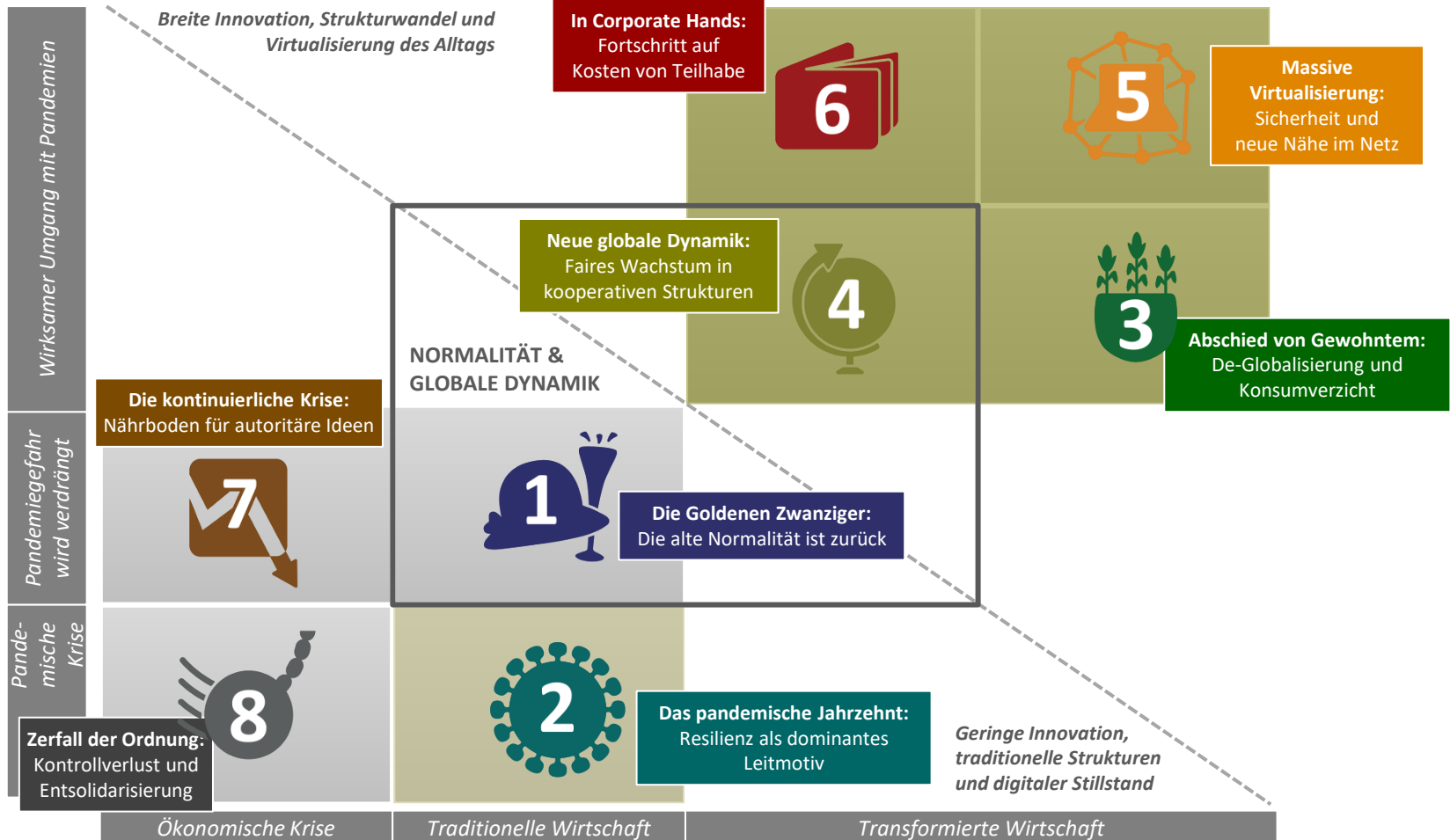
Feuchtigkeit von Normal bis Trocken 60-30%	Besseres Wetter	Luftdruck beginnt zu steigen Bei hohem Stand: Anhaltend schön	Besseres Wetter	Sommer: Zunehmende Wärme Winter: Zunehmende Kälte. Frost
Feuchtigkeit von Normal bis Feucht 60-100%	Schlechteres Wetter	Luftdruck beginnt zu fallen Sommer: Kühl. Plötzl. Fallen; Gewitter	Schlechteres Wetter	Sommer: Kühl. Plötzl. Fallen; Gewitter Winter: Abnehmende Kälte. Tauwetter







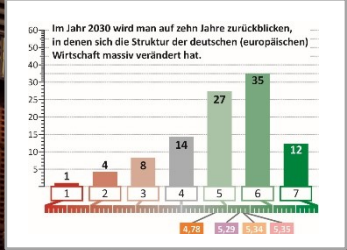
Szenario-Bewertung: Erwartete Zukunft



Es wird zu einem starken Strukturwandel kommen



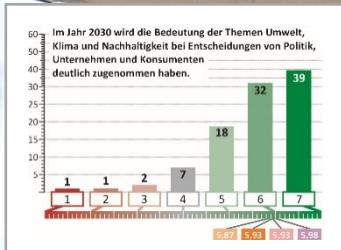
Im Verlauf der Corona-Pandemie hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass die Welt nach der Krise anders aussehen wird als davor. Erwartet wird ein signifikanter Strukturwandel, der von der Bekämpfung des Klimawandels, massiven Innovationsprozessen sowie der Digitalisierung von Wirtschaft, Arbeit, Gesellschaft und Alltag geprägt sein wird. Aufgehalten oder verzögert werden könnte dieser Wandel allerdings durch eine stetige Wiederkehr von Pandemien. Mit dem langfristigen Eintreten dominanter Krisenszenarien wird nicht gerechnet.





THERE IS NO PLANET B

Während der Pandemie war die Klimaproblematik in den Hintergrund getreten. In der Post-Corona-Zeit werden massive Umwelt- und Klimaprobleme Politik, Unternehmen und Konsumenten jedoch zu veränderten Prioritäten zwingen. Dies ist – unter Berücksichtigung aller 25 Schlüsselfaktoren – die eindeutigste Aussage der gesamten Szenario-Bewertung.





WETTERSTATION



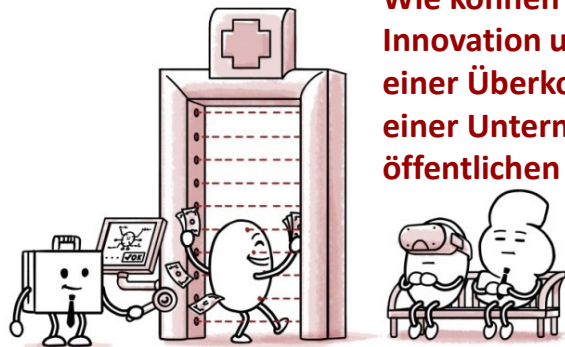
3

Welches Szenario wünschen wir uns für die Zukunft?

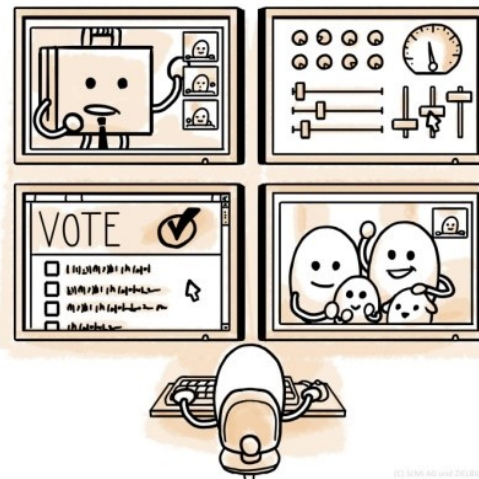
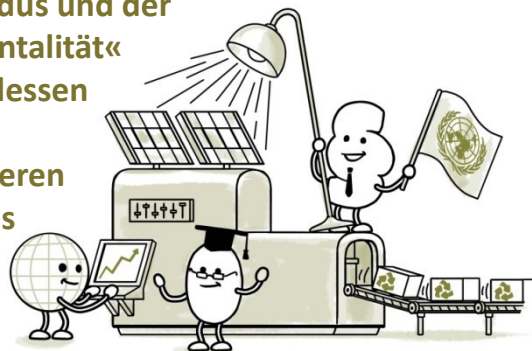
Feuchtigkeit von Normal bis Trocken 60-30%	Besseres Wetter	Luftdruck beginnt zu steigen Bei hohem Stand: Anhaltend schön	Besseres Wetter	Sommer: Zunehmende Wärme Winter: Zunehmende Kälte. Frost
Feuchtigkeit von Normal bis Feucht 60-100%	Schlechteres Wetter	Luftdruck beginnt zu fallen Sommer: Kühl. Plötzl. Fallen; Gewitter	Schlechteres Wetter	Sommer: Kühl. Plötzl. Fallen; Gewitter Winter: Abnehmende Kälte. Tauwetter

Das gewünschte „Neue Normal“

Wie können wir verhindern, dass Innovation und Strukturwandel zu einer Überkommerzialisierung und einer Unterminierung der öffentlichen Hand führen?



Wie schaffen wir die Überwindung des lediglich auf die alte Normalität zielenden Krisenmodus und der »Wiederaufbau-Mentalität« und erreichen stattdessen eine Entwicklung in Richtung einer breiteren Innovation und eines signifikanten Strukturwandels?



Wie stark wollen wir Arbeit und Leben virtualisieren, und zu welchem Preis? Müssen wir Offenheit und Sicherheit in einer stärker digital geprägten Welt völlig neu denken?

Wie viel (globale) Dynamik bzw. wie viel (regionale) Entschleunigung sollten mit dem gewünschten Wandel einhergehen? Damit verbunden ist auch die Frage nach der zukünftigen Rolle urbaner und ländlicher Räume.



Unser Tagesgeschäft (seit 1998)

- 1993: Entwicklung des Szenario-Management am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn
- 1998: Gründung der ScMI AG
- Zahlreiche Veröffentlichungen
- Seither mehr als 500 Szenarioprozesse in nahezu allen Branchen und mehr als 25 Ländern



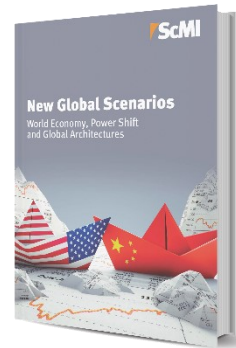
Post-Covid Scenarios (2020/21)

- Start im April 2020
- Wirtschaft, Gesellschaft und Politik im Jahr 2030
- Regionaler Fokus auf Europa
- Open-Source-Ansatz
- 4 Online-Workshops in 4 Wochen
- Workshops und Studie in Deutsch
- 2 Bewertungsrounden in 2021

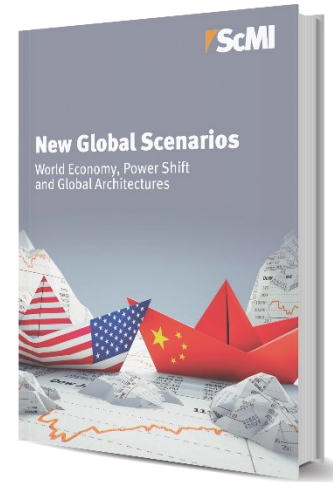
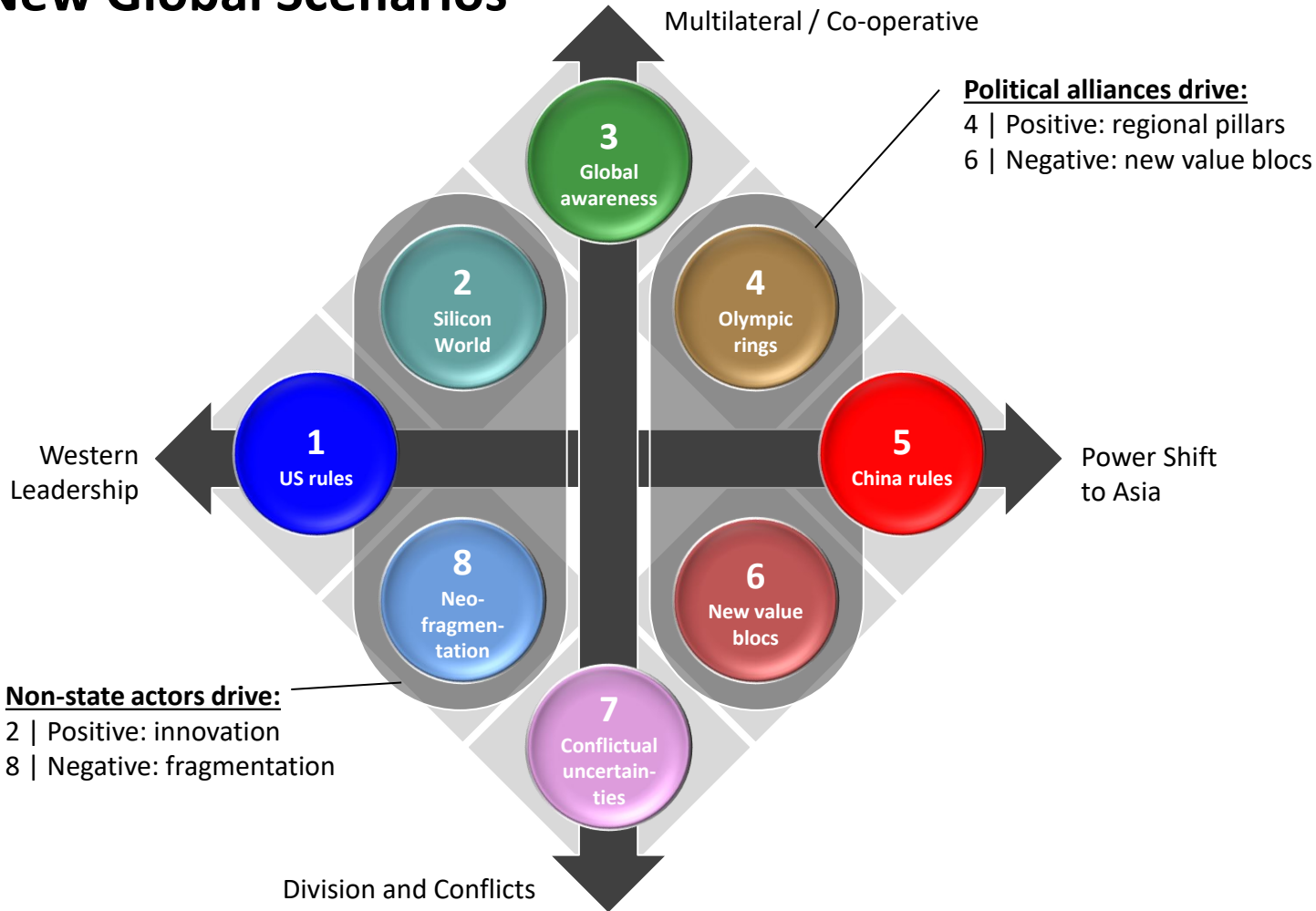


New Global Scenarios (2021/22)

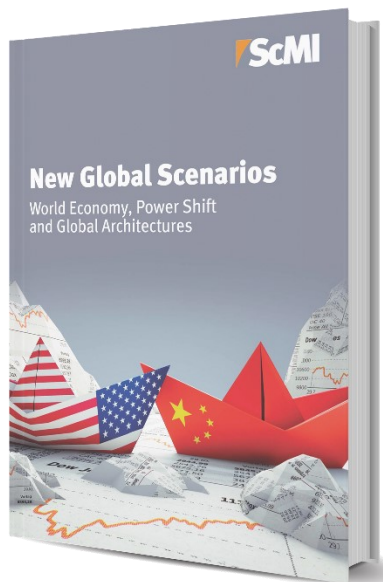
- Start im Juni 2021
- Globalisierung und Weltordnung im Jahr 2035 (und weiter)
- Globale Perspektive
- Open-Source-Ansatz
- 4 Online-Workshops in 4 Monaten
- Workshops und Studie in English
- Bewertung von Oktober 2021 bis Februar 2022
- Ukraine-Stresstest seit Juni 2022



New Global Scenarios



More information: Our study report



FreeDownload:
www.scmi.de

SCENARIO-MANAGEMENT – FOUR STEPS IN AN OPEN ONLINE PROCESS

Introduction: The scenario management process is a continuous and iterative process that helps organizations to anticipate and prepare for future uncertainties. It involves identifying key drivers, developing scenarios, and implementing strategies to manage risks and opportunities.

STEP 1: IDENTIFICATION OF KEY DRIVERS

STEP 2: DEVELOPMENT OF SCENARIOS

STEP 3: IMPLEMENTATION OF STRATEGIES

STEP 4: MONITORING AND ADJUSTMENT

MAP OF THE FUTURE

Introduction: The map of the future is a tool that helps organizations to visualize and understand the different scenarios that could emerge in the future. It is based on the identification of key drivers and the development of scenarios.

US RULES

Introduction: The US rules are a set of principles that guide the development of scenarios for the United States. They focus on the role of the US in the global economy and the impact of US policies on the world.

US RULES

Introduction: The US rules are a set of principles that guide the development of scenarios for the United States. They focus on the role of the US in the global economy and the impact of US policies on the world.

CHINA RULES

Introduction: The China rules are a set of principles that guide the development of scenarios for China. They focus on the role of China in the global economy and the impact of Chinese policies on the world.

CHINA RULES

Introduction: The China rules are a set of principles that guide the development of scenarios for China. They focus on the role of China in the global economy and the impact of Chinese policies on the world.

SCENARIO ASSESSMENT

Introduction: The scenario assessment is a process that helps organizations to evaluate the likelihood and impact of different scenarios. It involves identifying key drivers, developing scenarios, and implementing strategies to manage risks and opportunities.

SCENARIO ASSESSMENT

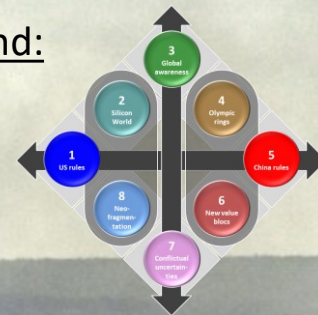
Introduction: The scenario assessment is a process that helps organizations to evaluate the likelihood and impact of different scenarios. It involves identifying key drivers, developing scenarios, and implementing strategies to manage risks and opportunities.

SCENARIO ASSESSMENT

Introduction: The scenario assessment is a process that helps organizations to evaluate the likelihood and impact of different scenarios. It involves identifying key drivers, developing scenarios, and implementing strategies to manage risks and opportunities.



2035 and beyond:



Today:

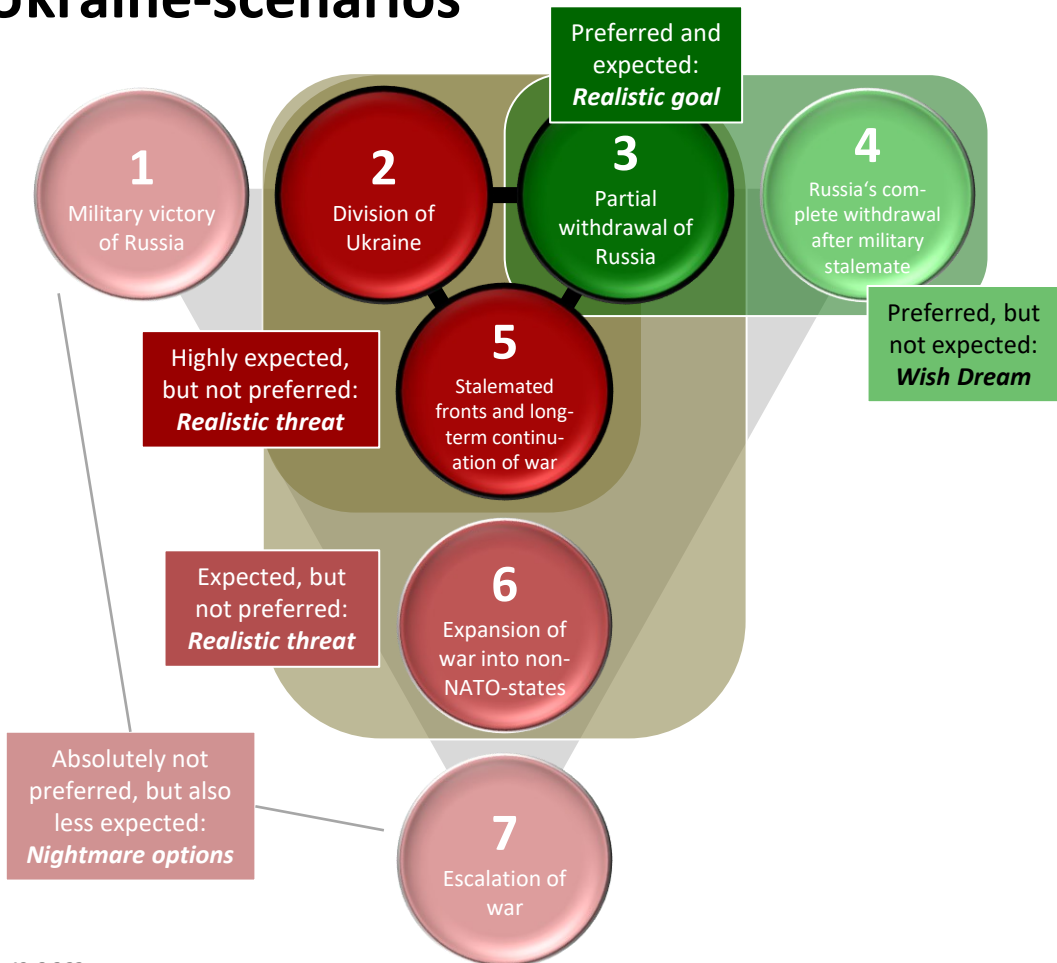
What's next in Ukraine?

What scenarios are conceivable?

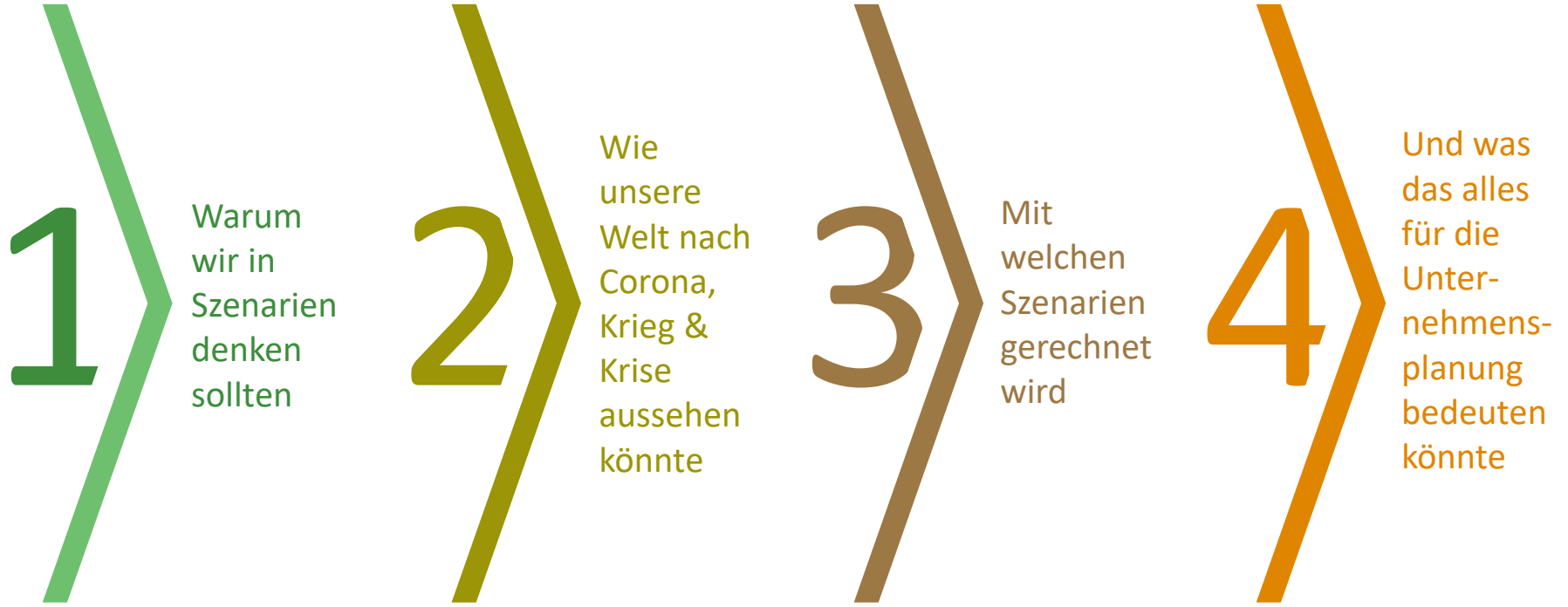
What does the war mean for globalization and our world order?




Ukraine-scenarios



- 1 Military victory of Russia
- 2 Division of Ukraine
- 3 Partial withdrawal of Russia
- 4 Russia's complete withdrawal after military stalemate
- 5 Stalemated fronts and long-term continuation of the war
- 6 Expansion of the war into Eastern European non-NATO states
- 7 Escalation of the war



In Szenarien denken.




Die erfolgreiche Nutzung von Szenarien hängt nicht zuerst von bestimmten Tools oder Methoden ab, sondern von der Bereitschaft und Fähigkeit, in Szenarien zu denken.

Mit Szenarien arbeiten.



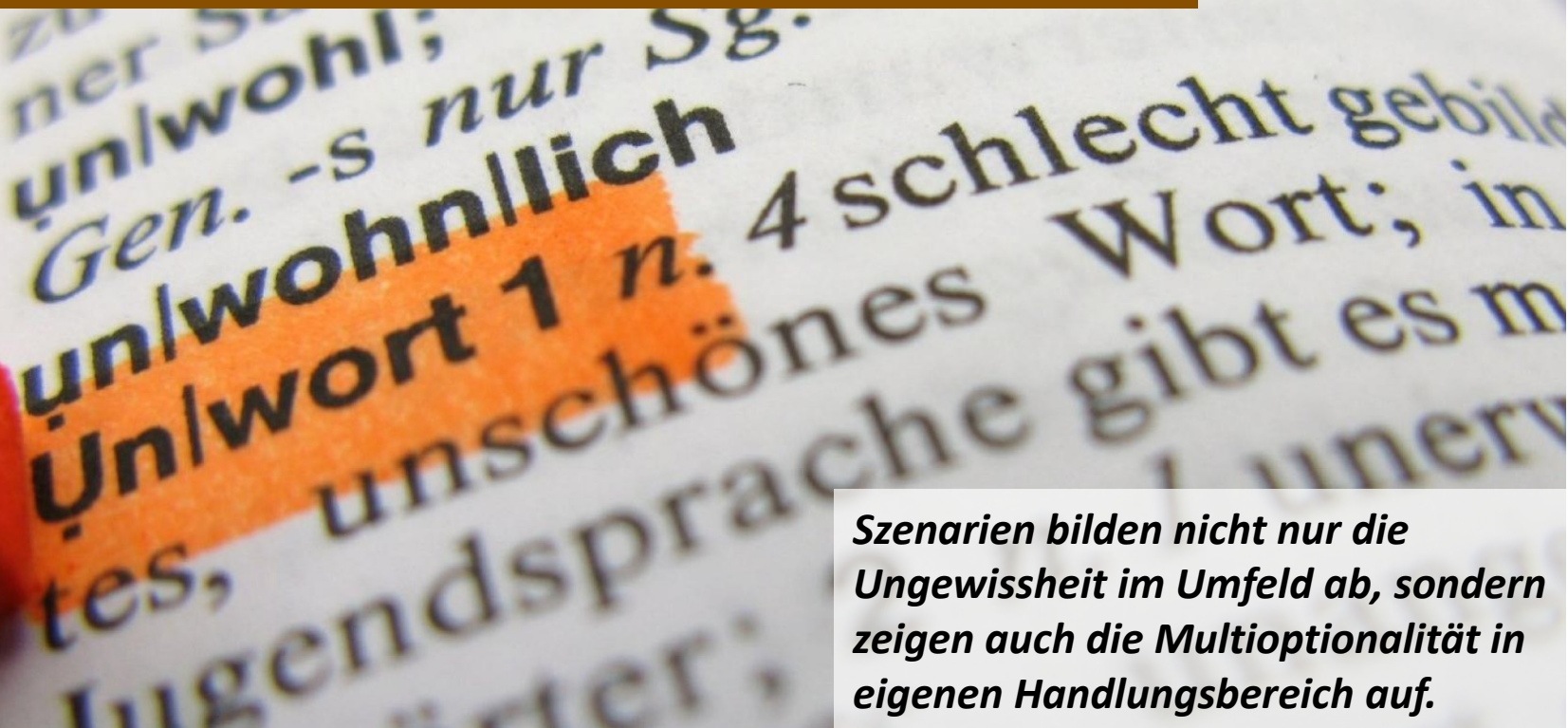
***Szenarien sind nicht das Endprodukt,
sondern ein Werkzeug, um zu besseren
Strategien und Entscheidungen zu kommen.***

Optionen stresstesten.



Szenarien können als „Testumgebungen“ verwendet werden, um eigene Strategien, Konzepte und Handlungsoptionen auf ihre Zukunftsrobustheit zu prüfen.

Alternativlosigkeit überwinden.



Szenarien bilden nicht nur die Ungewissheit im Umfeld ab, sondern zeigen auch die Multioptionalität in eigenen Handlungsbereich auf.

Kritische Szenarien vorausdenken.



Es kann sinnvoll sein, kritische Szenarien nicht nur zu beobachten, sondern sich im Vorfeld mit den Konsequenzen auseinanderzusetzen.

Kritische Szenarien handhaben.

Die Handhabung kritischer Szenarien umfasst drei mögliche Schritte:

- 1) Aktiv beobachten.*
- 2) Eventualpläne erstellen.*
- 3) Absichernd handeln.*



Chancen frühzeitig erkennen.

Szenarien leuchten den Möglichkeitsraum aus und verdeutlichen zukünftige Optionen. Dies sind nicht nur Gefahren, sondern vor allem auch neue Möglichkeiten und Chancen.



I SKATE TO
WHERE THE PUCK
IS GOING TO BE,
NOT WHERE IT
HAS BEEN.

Wayne Gretzky

