

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**



MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Deutschland 2035: Eine Reise in die Zukunft

Szenarien für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung



Inhalt

Vorwort	5
Szenarioanalyse	6
Kritische Unsicherheiten	8
Vier mögliche Szenarien für die Zukunft	11
Fazit und Ausblick	19
Methodik	23
Ansprechpartner	27



Vorwort

Deutschland 2035: Eine Reise in die Zukunft

Der Vorstand des Managerkreises und seine geladenen Gäste haben sich im November 2018 zu einem ganztägigen Zukunftsworkshop in der Friedrich-Ebert-Stiftung getroffen, um Antworten auf die Frage zu finden, wie sich Wirtschaft und Gesellschaft in den nächsten sechzehn Jahren entwickeln könnten.

In Zusammenarbeit mit dem Deloitte Center for the Long View, wurde im Vorfeld durch eine von Künstlicher Intelligenz gestützte Analyse und einer detaillierten Online-Umfrage sowie in ausführlichen Telefoninterviews eine Treiberliste von Zukunftsthemen erarbeitet, die dann in dem Workshop von den rund 30 Teilnehmenden spezifisch ausgearbeitet wurden. Auf der Grundlage dieser Treiber sind vier Zukunftsszenarien entstanden, die darstellen, wie sich die Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland bis 2035 verändert haben könnte. Diese Szenarien sollen Grundlage sein, um daraus Handlungsempfehlungen für die Zukunft zu erarbeiten. Diese sollen thematische Anregungen für die Arbeitsgruppen und Regionalkreise des Managerkreises in den nächsten Jahren sein. Die Ausformulierung der Szenarien ist nun abgeschlossen und wird den Mitgliedern des Managerkreises und allen Interessierten in der vorliegenden Publikation zur Kenntnis gegeben.

Wir danken allen Beteiligten, die sich die Zeit genommen haben, uns bei diesem Projekt zu unterstützen. Sei es durch die Teilnahme an der Online-Umfrage, die Bereitschaft für ein ausführliches Telefoninterview zur Verfügung zu stehen oder durch die Teilnahme am Workshop im November 2018 in der Friedrich-Ebert-Stiftung in Berlin. Ohne diese tatkräftige und großartige Beteiligung hätte das Vorhaben nicht umgesetzt werden können.

Unser besonderer Dank geht an die stellvertretende Sprecherin des Managerkreises, Katrin Rohmann (Public Sector Lead, Deloitte) die den Impuls für dieses Projekt im Vorstandsgremium des Managerkreises gegeben hat. Gleichwohl danken wir Annina Lux und Florian Klein und dem Team vom Deloitte Center for the Long View, die uns auf dem gesamten Weg professionell begleitet haben. Vielen Dank auch an Daniela Kuzu, Sina Dürrenfeldt und Dagmar Merk die in der Friedrich-Ebert-Stiftung für einen reibungslosen Ablauf und eine angenehme Arbeitsatmosphäre rund um den Workshop gesorgt haben.



Klaas Hübner

Sprecher, Managerkreis
der Friedrich-Ebert-Stiftung

Dr. Werner Rechmann

Geschäftsführender
Vorstand, Managerkreis der
Friedrich-Ebert-Stiftung

Szenarioanalyse

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunftsperspektiven für Deutschland

Deutschland befindet sich im Wandel – wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch. Die exponentielle Entwicklung neuer Schlüsseltechnologien, dynamische politische Rahmenbedingungen oder soziale Spannungen, die mit neuen gesellschaftlichen Entwicklungen einhergehen, sind nur einige der Kernfragestellungen für die Zukunft. Wie wird Deutschland 2035 aussehen – wie europäisch oder nationalistisch, wie liberal oder intolerant, wie solidarisch oder wie gesellschaftlich fragmentiert? Welche unterschiedlichen Szenarien wird es geben und durch welche politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen und ökologischen Faktoren werden diese beeinflusst? Was bedeutet dies für uns? Welche Chancen und Risiken ergeben sich, und vor allem: Wie können wir in einem sozialdemokratisch geprägten Verständnis von Freiheit und Solidarität diese Veränderungen aktiver als bisher mitgestalten?

Debatten über Zukunftsthemen sind Programm im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung. Der „Blick über den tagespolitischen Tellerrand hinaus“ ist in den Arbeitsgruppen und in den verschiedensten Veranstaltungsformaten tief verankert. So wurden bereits viele Einzelfragen diskutiert – von der Zukunft der sozialen Marktwirtschaft bis hin zur Zukunft der Grundregeln unseres Zusammenlebens. Diese Studie baut auf all diesen Diskussionen auf, und fügt sie zu einem Gesamtbild zusammen. Den Kern bildet dabei das Selbstverständnis des Managerkreises als zukunftsorientierter politischer Impulsgeber, denn auch auf die schwierigsten Zukunftsfragen müssen Antworten gefunden werden.

Die Komplexität der Zukunft Deutschlands zu erfassen, ist eine Mammutaufgabe. Traditionelle Analysen stoßen hier oft



an ihre Grenzen, und niemand kann vorhersagen, wie sich Deutschland in den nächsten Jahrzehnten entwickeln wird. Mit der innovativen Szenariomethodik kann Komplexität erfasst und ein Blick in die mögliche Zukunft Deutschlands möglich gemacht werden. Durch plausible, herausfordernde Szenarien werden sowohl potentielle Risiken als auch Chancen der nächsten Jahrzehnte aufgezeigt, die Grundlage für strategische Entscheidungen sein können. Sie ermöglichen es Entscheidungsträgern, robuste und dennoch flexible Strategien für potenzielle Zukunftsszenarien zu entwickeln und Veränderung somit aktiv zu gestalten.

Unterstützt durch Deloitte haben wir vier Szenarien zur Zukunft der Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland entwickelt.

Im Szenario **Created by Germany** gestaltet Deutschland seine wirtschaftliche und gesellschaftliche Zukunft proaktiv selbst. Durch Innovationskraft und einen inklusiven, innerhalb eines konstruktiven politischen Rahmens stattfindenden Dialogs zwischen und innerhalb von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft können Herausforderungen gemeinsam effizient bewältigt werden. Deutschland übernimmt eine Vorreiter- und Vorbildrolle. Allerdings ist eine ständige ordnungs- und wirtschaftspolitische Neugestaltung erforderlich, um an der Speerspitze zu verbleiben und in einer komplexen und schnelllebigen Welt die Balance zu halten.

Das **Museumsdorf** Szenario beschreibt ein langsames, eingeschränkteres Deutschland. Die wirtschaftliche Vorreiterrolle hat sich auf wenige Nischen reduziert. Die resultierenden sozialen Spannungen können auch durch den geordneten politischen Dialogprozess nicht effektiv entschärft werden. Obwohl es Deutschland noch vergleichsweise gut geht, hängen dunkle Schatten über der Zukunft der deutschen Gesellschaft und Wirtschaft.

In der dritten Szenariowelt herrscht der **Wilde Westen**. In einer disruptiven, schnellen Welt ist die deutsche Wirtschaft zwar extrem agil und innovativ, agiert allerdings innerhalb eines durch andere Volkswirtschaften fremddefinierten Rahmens. Das geltende Recht des Stärkeren produziert viele Verlierer, die nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial abgehängt sind. Ihre Meinung geht im ungeordneten Dialog zum demokrati-

schen System unter. Die Gesellschaft driftet stark auseinander, gesellschaftliche Unruhen nehmen zu.

Das Szenario **First Come, First Serve** beschreibt ein wirtschaftlich sehr erfolgreiches, aber extrem kurzfristig denkendes Deutschland. Durch extreme Dynamik in der Wirtschaft ist eine mittel- und langfristige politische und wirtschaftliche Planung unmöglich. Deutschland erfindet sich ständig neu, dabei bleiben die Schwächeren zurück. Soziale Spaltungen werden als selbstverständlich wahrgenommen. Der Trend ist das Gesetz in Deutschland.

Diese vier Szenarien zeigen auf, wie unterschiedlich die Zukunft sein könnte. Jedes Szenario bringt seine eigenen Chancen und Risiken mit sich – was bedeuten sie für uns? Diese Studie zeigt Möglichkeiten auf, und bietet einen differenzierten Ausblick in die Zukunft. Im zweiten Kapitel wird die Entstehung der Szenarien aufgezeigt. Das dritte Kapitel erzählt die Geschichten der vier alternativen Zukunftswelten. Einen Ausblick und ein Fazit zu diesen vier Szenarien greift Kapitel vier auf. Kapitel fünf ermöglicht ein tieferes Eintauchen in die Szenariomethodik.

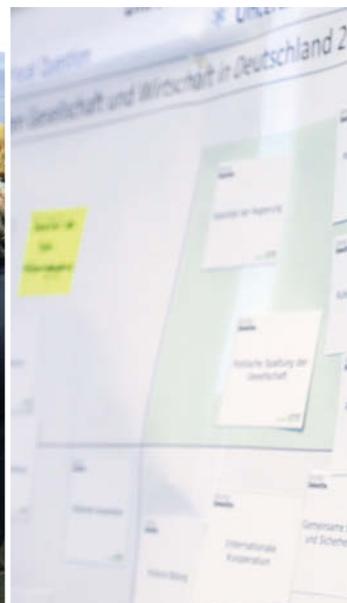
Wie könnten Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland im Jahr 2035 aussehen? Kommen Sie mit auf eine Reise in die Zukunft!

Kritische Unsicherheiten

Die Treiber der Zukunft für die Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland

Als Teil der Szenarioanalyse haben wir eine umfassende Liste von insgesamt 109 politischen, technologischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Treibern definiert. Treiber sind Faktoren, die das Potenzial haben, die Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland in der Zukunft zu beeinflussen. Diese Liste basiert auf umfangreichen Analysen mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz unter Verwendung von natürlicher Sprachverarbeitung, Experteninterviews sowie auf traditioneller Recherche. Einige Beispiele dieser Treiber sind Digitalisierung, Integration, Klimawandel, Innere Sicherheit und Schlüsseltechnologien. Ein vielseitiges, interdisziplinäres Expertengremium aus den öffentlichen und privaten Sektoren, inklusive des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung, hat diese Treiber nach ihrem Einfluss auf die Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland bis zum Jahr 2035 und nach dem Grad der Unsicherheit ihrer zukünftigen Entwicklung bewertet.

Die einflussreichsten und unsichersten Treiber aus dieser Bewertung wurden dann nochmals in fünf sogenannten kritischen Unsicherheiten gruppiert. Kritische Unsicherheiten sind übergreifende Schlüsselthemen, welche die Entwicklung der Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland in die eine oder die andere Richtung kippen könnten. Diese sind als Kernfragen formuliert und besitzen jeweils zwei extreme Entwicklungsausprägungen. Beispielsweise wurden die Treiber Aufrüstung, Rolle der Bundeswehr, Rolle und Einfluss der NATO, Innere Sicherheit, Äußere Sicherheit, Flucht und Migration sowie Integration zusammengetragen unter der Kernfrage „Wie sichern wir unsere Sicherheit?“, mit den extremen Endpunkten „autonom“ und „abhängig“. Ein zweites Cluster wurde gebildet durch die Frage „Ist Klimawandel ein Schlüsselthema?“. Diese greift mit den zwei Ausprägungen „Topthema“ und „kein Thema“ die Treiber Klimawandel, CO₂-Emissionen, Umweltverschmutzung und Energiepreise auf. Die dritte kritische Unsicherheit mit dem



Fokus „Wie sieht ein zukunftsfähiger Sozialstaat aus?“ und den Endpunkten „staatsgetragen“ oder „individuell“ greift ebenfalls einige Kertreiber auf. Beispiele sind hier Altersarmut, die Rolle der EU, die Qualität der gesundheitlichen Versorgung oder der Einfluss des Demografischen Wandels.

Nach einem Korrelationstest hat unser Expertengremium die verbleibenden zwei der fünf kritischen Unsicherheiten als wesentliche Dimensionen für die Zukunft der Wirtschaft und Gesellschaft identifiziert. Erstens stellt sich die Frage: „Wie entwickelt sich das demokratische System?“. Dieser kritischen Unsicherheit liegen Treiber wie beispielsweise Extremismus, Politikverdrossenheit, Einfluss der (sozialen) Medien, politische Spaltung in der Gesellschaft und die Stabilität der Regierung zugrunde. Als zweite Dimension wurde die Frage „Welche Faktoren treiben das Wirtschaftswachstum?“ festgesetzt. Diese basiert unter anderem auf Treibern wie Digitalisierung, Schlüsseltechnologien, Fachkräftemangel, Außenhandel, Lebensqualität und Entwicklung der Weltwirtschaft.

Das demokratische System kann sich entweder in einem ungeordneten oder einem geordneten Dialog entwickeln. Auf der einen Seite kann es zu einer ungesteuerten Auseinandersetzung ohne institutionelle Lenkung kommen, auf der anderen Seite können Entwicklungen innerhalb eines institutionellen Rahmens diskutiert und gesteuert werden. Diese Kategorisie-

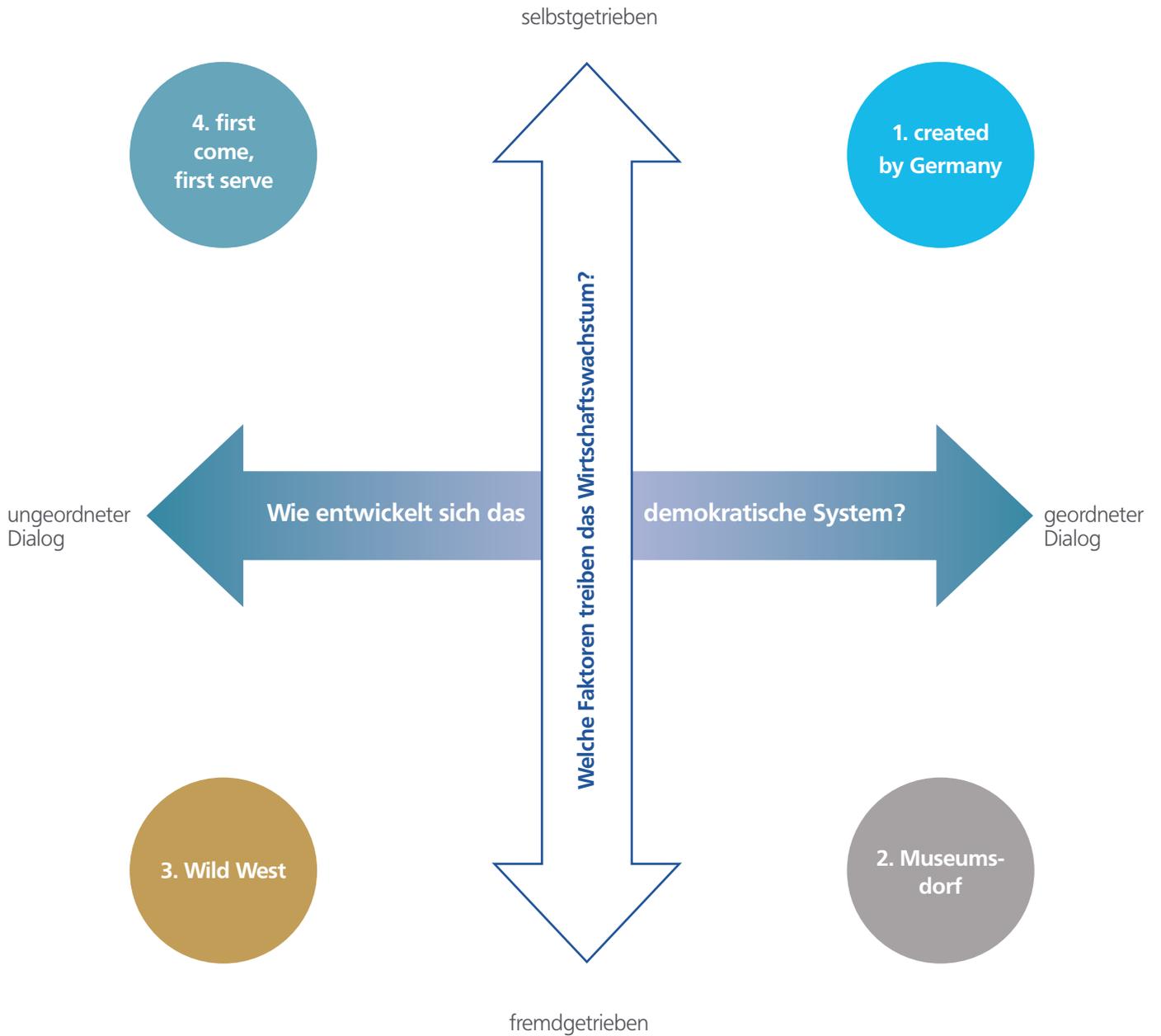
rung selbst lässt keine eindeutigen Schlüsse auf die Stabilität des demokratischen Systems zu. Diese wird erst durch die Kombination mit der zweiten kritischen Unsicherheit, der treibenden Faktoren im Wirtschaftswachstum sichtbar.

Das Wirtschaftswachstum kann entweder fremd- oder eigengetrieben sein. Bei ersterem werden wirtschaftliche Rahmenbedingungen von externen Akteuren, wie anderen Staaten oder ausländischen Konzernen, vorgegeben. Impulse gehen nicht von der deutschen Wirtschaft aus, und deutsche Konzerne sind zur Reaktion auf internationale Gegebenheiten relegiert. Mit eigengetriebenem Wirtschaftswachstum fungiert die deutsche Wirtschaft als Motor und Impulsgeber, auch international, und setzt eigene Rahmenbedingungen, die auch von anderen Staaten aufgegriffen werden.

Die Kombination dieser zwei kritischen Unsicherheiten, der Entwicklung des demokratischen Systems und der Art des Wirtschaftswachstums, führt zu vier Zukunftsvisionen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Diese alternativen Welten erzählen vier Geschichten der Zukunft der Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland. Alle vier Szenarien entsprechen fünf Kriterien: Sie müssen plausibel, relevant, divergent, herausfordernd und ausgewogen sein. Sie alle beantworten die Fokusfrage dieser Studie: „Wie könnten Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland 2035 aussehen?“



Abbildung 1
Szenario-Matrix zur Beschreibung der Zukunft von Deutschland 2035



Vier mögliche Szenarien für die Zukunft

Die Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland im Jahr 2035

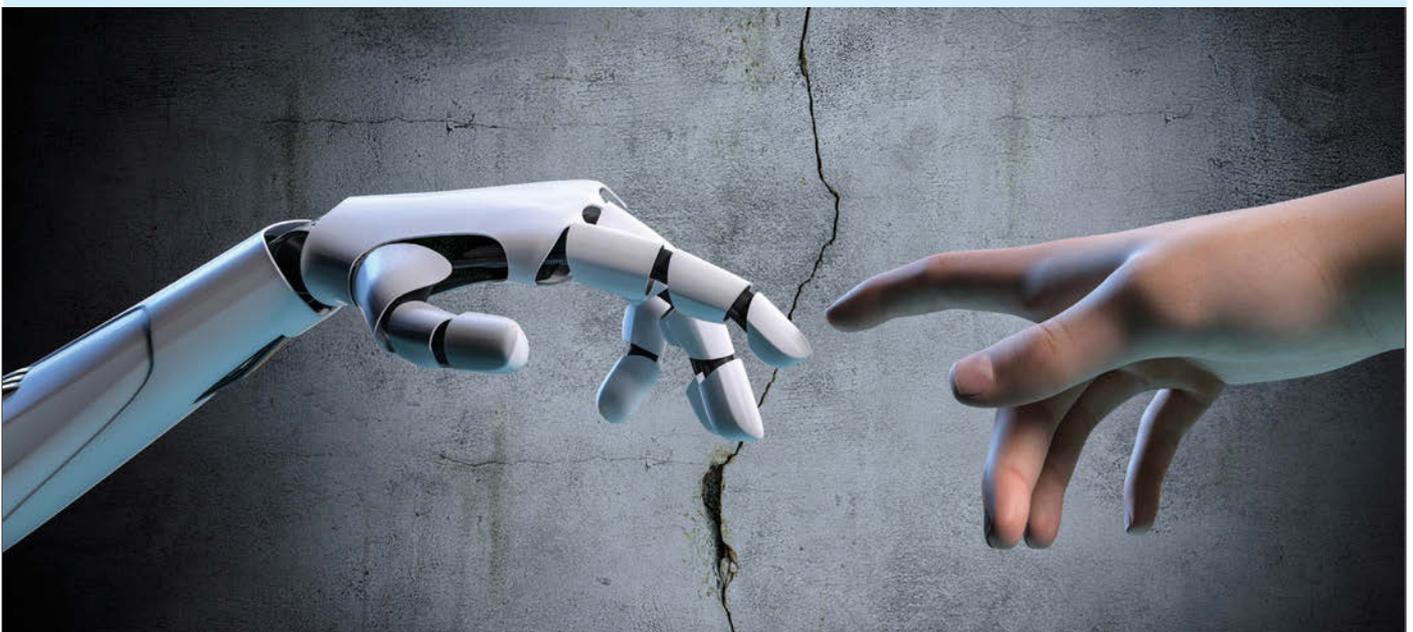
Created by Germany

Das Wirtschaftswachstum ist selbstgetrieben und die Entwicklung des demokratischen Systems findet in einem geordneten Dialog statt.

In diesem Szenario befindet sich Deutschland im „Driving Seat“. Die deutsche **Wirtschaft** und Politik steuern die eigene Entwicklung proaktiv und mit hoher Eigeninitiative. Deutschland setzt somit internationale Standards, auch im globalen System. Deutschland erlebt eine Innovationsrenaissance, die wirtschaftliche Kreativität ist hoch und erstreckt sich über alle Bevölkerungsteile. Innovationen geschehen aus

deutschen Unternehmen heraus und Schlüsseltechnologien werden durch die Festlegung entsprechender politischer Rahmenbedingungen gefördert. Dabei ist das Land nicht überreguliert – die Politik schafft Freiräume, um gemeinsam innovativ und kooperativ zu agieren. „Created by Germany“ ist das neue Qualitätssiegel und deutsche Produkte sowie Dienstleistungen sind international extrem gefragt. Der Wettbewerb floriert und das Wirtschaftswachstum steigt.

Das Vertrauensverhältnis zwischen Staat, Gesellschaft und Wirtschaft ist groß. Dadurch ist ein guter Rahmen für die Gesellschaft vorhanden; die Zivilgesellschaft, insbesondere die Wissenschaft, floriert. Das zeigt sich beispielsweise in der starken Zunahme deutscher Nobelpreisträger. Aber auch die Diskussionen zur **Entwicklung des demokratischen Systems** haben stetig zugenommen. In einem konstruktiven und geordneten Dialog tauschen sich nicht nur Politik,



Wirtschaft und Zivilgesellschaft untereinander aus, sondern auch Gruppen verschiedener oder sogar gegensätzlicher politischer Ansichten. So ist es gelungen, die Spaltung der Gesellschaft stark zu verringern und langfristig belastbare Brücken zwischen politischen und gesellschaftlichen Lagern zu bauen. Der dafür notwendige konstante Austausch findet in einem offenen Rahmen statt und wird von der Regierung moderiert. So kann jeder zu aktuellen Debatten beitragen und seine Meinung in institutionelle Politikprozesse einfließen lassen. Auch die Parteien sind in diesem geordneten Dialog gewachsen; Koalitionen sind trotz einer dynamischen Parteienlandschaft stabiler, und vermehrt betreten auch junge Leute das politische Parkett.

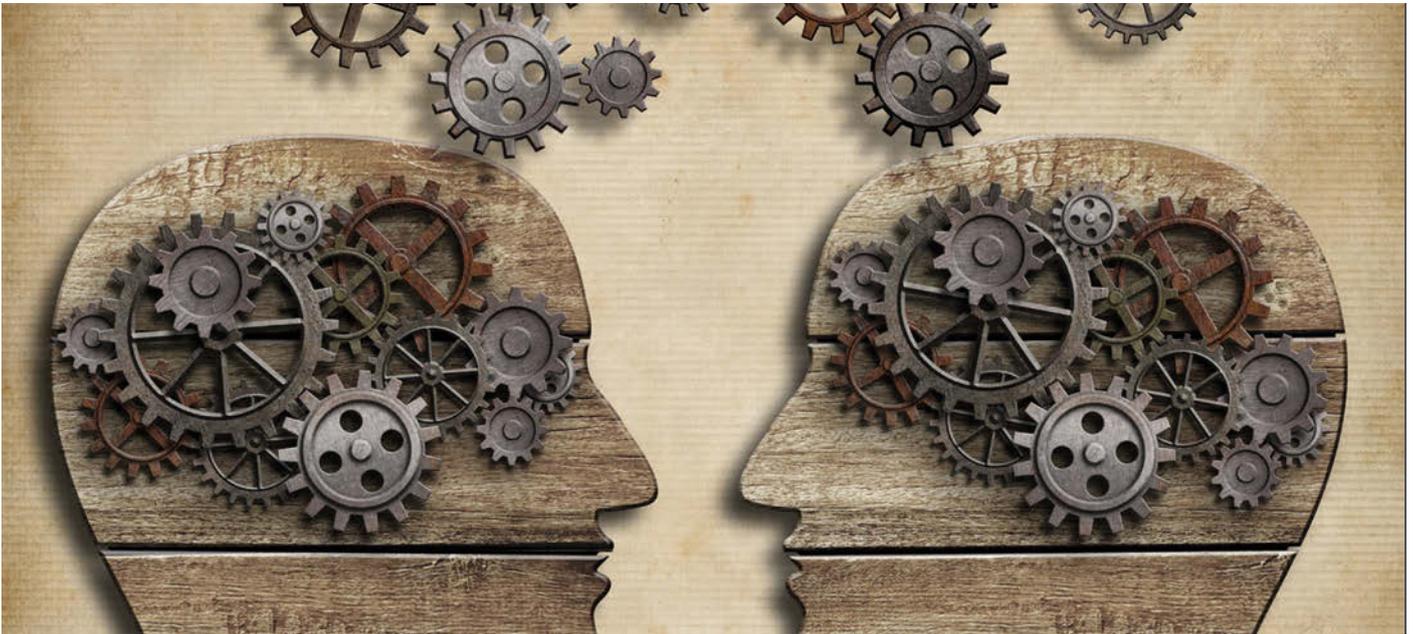
Innere Sicherheit hat als Kernthema an Wichtigkeit verloren. Durch den Innovationsschub konnten deutsche Sicherheitslösungen im Markt etabliert werden, beispielsweise in Bezug auf Cybersicherheit. Kritische Infrastrukturen werden so bereits seit mehreren Jahren erfolgreich und autonom durch deutsche Dienstleister geschützt. Die positive wirtschaftliche Entwicklung hat zu einer hohen Beschäftigungsquote geführt, und durch ein erfolgreiches Bildungs- und Ausbildungsprogramm konnten Flüchtlinge in Deutschland aktiv in die Wirtschaft integriert werden und so dringend benötigte Arbeitskräfte stellen. Dies hat nicht nur zu einer

erfolgreichen Integration von Flüchtlingen geführt, sondern auch den sozialen Zusammenhalt gestärkt. Deutschland ist solidarischer geworden.

Durch diese Entwicklungen hat auch der **Sozialstaat** profitiert. Ein staatsgetragenes und mit großer politischer und gesellschaftlicher Unterstützung untermauertes Sozialsystem ist für alle Bürger zugänglich und wird als gerecht empfunden. Deutschland ist zufrieden mit der eigenen Situation. Das ermöglicht, den Fokus auf andere Themengebiete zu legen. Der **Klimawandel** ist beispielsweise weiter in das Blickfeld gerückt und eines der Top-Themen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Allerdings befindet sich Deutschland in einem Drahtseilakt: Eine ständige Nachjustierung ist notwendig, um wirtschaftliche Entwicklungen weiter zu treiben und neue Innovationen und Schlüsseltechnologien schnell und nachhaltig aufzugreifen. Ebenso ist große Flexibilität gefordert, um die Balance des geordneten Dialoges nicht zu stören und in ein zu starres System zu verfallen. Neue Fokusthemen wie der Klimawandel stellen die Republik vor große inhaltliche Herausforderungen, die auch in kommenden Jahren viel Engagement von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft abverlangen werden.





Museumsdorf

Das Wirtschaftswachstum ist fremdgetrieben und die Entwicklung des demokratischen Systems findet in einem geordneten Dialog statt.

In dieser Welt ist Deutschland langsamer und eingeschränkter. Die deutsche **Wirtschaft** ist abgehängt; die globale Wirtschaft gibt den Ton an. Deutschland ist regulierter. Obwohl dies eine Chancengleichheit im Wettbewerb gewährleistet, werden Innovationen durch alte Gesetze stark eingeschränkt. Die alte Basis der wirtschaftlichen Vorreiterrolle bröckelt.

Deutschland ist Weltmeister in klassischen Technologien, eine technologische Weiterentwicklung fand nur in wenigen Nischen, wie der Automobilindustrie oder dem Maschinenbau, statt. Das Anfang der 2020er gegründete Digitalisierungsministerium reguliert entgegen der Interessen von Start-Ups und wirtschaftlichen Impulsgebern immer weiter. Schlüsseltechnologien sind in der Wirtschaft nur limitiert und

verspätet im Einsatz, und werden außerhalb von Deutschland entwickelt. Global wird Deutschland daher nur noch als „verlängerte Werkbank“ angesehen, und ist hauptsächlich als Konsument interessant. Bereits seit vielen Jahren werden deutsche Unternehmen von ausländischen Investoren übernommen. Es herrscht ein gezwungener Raubtierkapitalismus.

Dabei halten sich ausländische Unternehmen nicht an deutsche Gesetze, sondern agieren nach internationaler Regularien. Viele Verhandlungen durch die deutsche Politik sind notwendig, um einen „fair share“ der Wirtschaftsleistung zu erhalten. Dies ist zu einem der Hauptziele der deutschen Außenpolitik geworden. Viele deutsche Unternehmen verlassen Deutschland. Nur die an den Standort Deutschland gebundenen Unternehmen, wie Infrastrukturdienstleister, bleiben. Der Mittelstand ist stark gefährdet; viele Mittelständler ziehen mit ihren Firmen in das florierende Osteuropa.

Durch die Spaltung der Wirtschaft kommt es zu einem generellen Wohlstandsverlust. Soziale Spannungen werden größer. Die gewohnten hohen sozialen Standards der Bevölkerung können nicht mehr erfüllt werden. Anders als die ältere Generation kommen die Jüngeren nicht mit dieser Situation klar. Sie sind unzufrieden mit dem Status Quo

und der Unmöglichkeit, ihren Kreativitätsdrang gegen die Regulierung auszuleben. In der deutschen Wirtschaft sehen sie keine Perspektive. Als Konsumenten erleben sie die aufregenden Produkte und Dienstleistungen im Ausland. Viele zieht es daher in die Innovationszentren in Osteuropa oder in die großen Wirtschaftsmächte, wie die USA und China. Der Verlust dieses Talentes stellt auch demografisch eine große Herausforderung an den **Sozialstaat**. Dieser ist staatsgetragen, und ruht sich größtenteils auf der wirtschaftsstarken Vergangenheit des Landes aus.

Soziale Absicherung und wirtschaftliche Regulierung sind Top-Themen der Politik, die viele andere von der Agenda verdrängt haben. **Klimawandel** wird kaum diskutiert, und es fehlen die Ressourcen, um Nachhaltigkeit in bestehende wirtschaftliche Prozesse zu etablieren oder neue nachhaltige Technologien einzuführen. Die Bürgerbeteiligung in Diskussionen ist hoch. Debatten zum und im demokratischen System finden in eng **regulierten Dialogprozessen** statt. Hier haben die vielen gesellschaftlichen Gruppierungen eine gemeinsame Plattform. Zu einer Annäherung hat dies aber nicht geführt, und in den letzten Jahren haben sich extreme Meinungsbilder sehr verstärkt, auch im breiteren politischen Spektrum. Diskussionen sind festgefahren, und es bewegt sich wenig.

Diese Veränderung zeigt sich vor allem in der Debatte um **Innere Sicherheit**. Freiheit hat hier einen geringen Stellenwert. Bedrohungen werden ernst genommen, auch wenn die allgemeine Sicherheitslage generell eher ruhig ist. Deutschland ist kein Ziel mehr von Wirtschaftsspionage, und die prognostizierten wachsenden Flüchtlingsströme haben sich nach und nach praktisch komplett zu wirtschaftlich attraktiveren Zielen orientiert, wie den nordischen oder osteuropäischen Staaten. Stark regulierte Sicherheitsvorkehrungen sind zum Alltag geworden, beispielsweise in der flächendeckenden Kameraüberwachung des öffentlichen Raumes. Hier ist Deutschland allerdings, wie in den meisten Wirtschaftsbereichen, abhängig von externen Dienstleistern und Technologien.

Allgemein ist Deutschland genügsam geworden, sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftlich. Ähnlich wie in einem Museumsdorf ist die allgemeine Lage ruhig, die Deutschen ruhen sich auf ihrer Vergangenheit aus. Trotz des Wohlstandsverlustes und der Fachkräfteabwanderung geht es Deutschland noch vergleichsweise gut. Allerdings hat sich die Lage seit 2019 stetig verschlechtert, und droht nun zu kippen.





Wilder Westen

Das Wirtschaftswachstum ist fremdgetrieben und die Entwicklung des demokratischen Systems findet in einem ungeordneten Dialog statt.

In dieser alternativen Zukunft ist Deutschland von einem schnellen, disruptivem Wandel geprägt. Die deutsche **Wirtschaft** und Politik sind extrem flexibel und agil in der Umsteuerung der Wirtschaftsziele und -prozesse. Es gibt eine große Chancenungleichheit im wirtschaftlichen Wettbewerb. Tempo und Thema sind von außen vorgegeben, und Deutschland hat wenige Gestaltungspotenziale in der wirtschaftlichen Zielsetzung. Schlüsseltechnologien spielen hier eine wichtige Rolle, und Deutschland nutzt diese nicht nur, um Flexibilität zu gewährleisten, sondern entwickelt auch selbst die von außen vorgegebenen Innovativtrends weiter. Multilaterale Handelsabkommen haben an Stellenwert verloren, und eine gemeinsame europäische Wirtschaftspolitik ist schon lange nicht mehr auf der politischen Agenda. Stattdessen dominieren große Einzelplayer den Markt. Hier

finden sich neben den traditionellen Akteuren auch einige Newcomer, die sich durch technologische Innovation in die globale Ordnung katapultiert haben. Obwohl das Wirtschaftswachstum in Deutschland positiv ist, verändert sich die wirtschaftliche Landschaft stetig. In Antwort auf die sich ändernden externen Anforderungen werden viele neue Unternehmen geboren. Häufig haben diese aber nur eine kurze Lebensdauer.

Der Staat hat nicht nur in der Wirtschaft das Gewaltmonopol verloren. Auch in Politik und Gesellschaft herrscht das Recht des Stärkeren. Durch ungenügende, reformbedürftige staatliche Strukturen und Rahmenbedingungen wird im **ungeordneten Dialog** zwar sehr viel Input generiert. Allerdings wird auch deutlich mehr Kraft benötigt, diesen in der Politikgestaltung zu integrieren. Dies resultiert meist darin, dass das Weiterverfolgen des Inputs scheitert. Durch diese ungesteuerten Prozesse ist Nepotismus (Vetternwirtschaft) verbreitet. Massenproteste, auch in Form von gewaltsamen Unruhen, nehmen deutlich zu.

Sowohl **Sicherheit** als auch **soziale Sicherheit** sind stärker privatisiert. Private Sicherheitsdienstleister sind zuständig für große Bereiche der Inneren Sicherheit. Auch hier setzen sich die stärksten und größten Unternehmen durch. Es existie-

ren individuelle, nichtinstitutionelle soziale Sicherheitsnetze außerhalb staatlicher Strukturen, die bedeutend tragfähiger sind als die staatlichen Vorkehrungen. Sicherheit ist daher ungleich verteilt und die einkommensstarken Bevölkerungsteile dominieren. Der Sozialstaat kann seiner Verpflichtung nicht mehr komplett nachkommen. Neben der gestiegenen Altersarmut ist auch die Versorgung der durch die wirtschaftliche Fluktuation generierten einkommensschwachen oder arbeitslosen Bevölkerungsteile ein ungelöstes Problem. Auch bildungsferne Schichten leiden unter dieser Entwicklung.

Durch diese Entwicklungen hat sich die soziale Spaltung in Deutschland extrem vergrößert. Die Schere zwischen Arm und Reich ist weiter auseinandergegangen, und es gibt nur eine geringe soziale Mobilität. Der Fokus hat sich deshalb weg von der Integration von Flüchtlingen hin zur Integration verschiedener Bevölkerungsschichten verlagert. Auch politische Meinungsextreme stehen sich immer stärker gegenüber. Durch das „Recht der Mehrheit“ haben Meinungsmonopole, inklusive Fake News, keinen Platz mehr in der Gesellschaft. Die Diskussionen um den **Klimawandel** haben so in einem wissenschaftlich basierten Grundkonsens gegipfelt, der von der Gesellschaft nach vorne getrieben wird. Innovative Klimatechnologien sind wirtschaftlich lukrativ, und Nachhaltigkeit als Grundwert tief verankert. Al-

erdings werden in diesem Mehrheitsprozess die Stimmen Einzelner oder kleinerer Gruppen an den Rand gedrängt. Individuelle Freiheit hat einen hohen Stellenwert in der Gesellschaft. Durch die fehlende Regulierung ist diese für alle Bevölkerungsgruppen, unabhängig von deren Einkommen, ein gelebter Wert.

Mit diesen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen gleicht Deutschland dem Wilden Westen. Auch wenn dies eine große Flexibilität und viele wirtschaftliche Chancen mit sich bringt, bringen Wirtschaft und Politik auch viele Verlierer hervor.





First Come, First Serve

Das Wirtschaftswachstum ist selbstgetrieben und die Entwicklung des demokratischen Systems findet in einem ungeordneten Dialog statt.

Ein viertes Szenario beschreibt ein völliges Neuland für die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft. Maximale Dynamik und maximale Innovationskraft resultieren in sehr hohem Wohlstand. Deutschland setzt ständig neue innovative Standards für die eigene **Wirtschaft**. Allerdings besteht in dieser extrem schnelllebigen Welt ständig die Gefahr, durch Entwicklungen in anderen Märkten diesen Eigenantrieb zu verlieren und in die Fremdgetriebenheit abzustürzen. Wirtschaftliche Entwicklungen sind daher immer kurzlebig, eine mittel- oder langfristige Planung ist daher unmöglich.

Dies überträgt sich auch auf die Politik. Eine langfristige Politikgestaltung ist durch die vielen wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten so nicht möglich. Das Aufrechterhalten der prekären positiven Gesamtsituation ist abhängig von häufiger „Tabula Rasa“ und einem kompletten Neuaufbau.

Dies beinhaltet sowohl oft überganglose Regierungswechsel mit rasantem Politikwechsel als auch starke, oft gegenläufige Schwankungen in der täglichen Politikgestaltung. Als Resultat dieses anhaltenden kompletten Wandels sinkt die Rolle des Staates, Koalitionen sind kurzlebig und themenbezogen. Mehrheiten wechseln oft, die Stimmung ist emotional und Populismus nimmt zu. Die Politik ist stark über wirtschaftliche Reize getrieben, es gibt wenig Verlässlichkeit.

Das Gewaltmonopol des Staates ist eingeschränkt. Der **ungeordnete Dialog** kann extremen Meinungsbildern und radikalen Meinungsprofilen nichts entgegensetzen. Ein Austarieren von verschiedenen gesellschaftlichen und politischen Interessen funktioniert ebenfalls nicht. So werden Interessen von schwächeren Gruppen immer mehr an den Rand gedrängt. Stabilität wird nur durch den periodischen Wechsel der „Stärkeren“ und „Schwächeren“ innerhalb der wirtschaftlichen Fluktuation erreicht. Ständige Verlierer in diesen wirtschaftlichen Prozessen, wie zum Beispiel Arbeitskräfte mit geringer digitaler Bildung, werden marginalisiert. Durch schwache Institutionen fehlt ein Blick für das Ganze. Deutschland ist trendgetrieben.

In diesem Umfeld sind gemeinschaftliche Standards kaum noch relevant. Die Gesellschaft „entsolidarisiert“ sich. Der



staatsgetragene **Sozialstaat** ist zwar ausreichend finanziert und leistungsfähig, wird aber in gesellschaftlichen Diskussionen zu einer individuellen, leistungsabhängigen Sozialversorgung unterminiert. Es findet eine starke Individualisierung sowohl von Unternehmen als auch Eigeninteressen statt. Universelle Themen wie der **Klimawandel** fallen in diesem Prozess unter den Tisch, Partikular- und Individualinteressen werden in den Vordergrund gestellt.

Innere Sicherheit ist im Fokus des gesellschaftlichen Interesses. Durch die eigene Innovationskraft kann Deutschland zwar Sicherheitslösungen innerhalb der Republik halten, aber das eingeschränkte Gewaltmonopol des Staates hat zur Durchsetzung privater Sicherheitsdienstleister geführt, die die individuellen Wünsche ihrer Kunden erfüllen. Durch fehlende Regulierung bestehen allerdings kaum staatliche Kontrollmechanismen zur Rechtmäßigkeit der individuellen Sicherheitsmaßnahmen. In Zusammenhang mit dem Anstieg von Populismus hat dies zum Beispiel in einigen Teilen Deutschlands vermehrt zu eigenständigen, bewaffneten Milizen und Bürgerwehren geführt.

Deutschland fehlt der Weitblick und das Wertesystem erodiert. Auch wenn dies eine hohe Agilität ermöglicht, wird

eine langfristige politische und wirtschaftliche Vorausplanung unterbunden. Während Einzelne von dem daraus resultierenden Vakuum profitieren und dies für ihren eigenen Vorteil ausnutzen, werden viele durch die Schnellebigkeit und die Komplexität abgehängt.

Fazit und Ausblick

Die Zukunft von Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland wird durch weitreichende Veränderungen in den privaten und öffentlichen Sektoren geprägt sein.

Alle vier Szenarien zeigen mögliche Zukunftsentwicklungen auf. Dabei ist das Szenario „Created by Germany“ das wünschenswerteste, also dasjenige, das zur politischen Zielsetzung dienen sollte. Zur Erreichung dieses Szenarios ist ein vielfältiger Handlungsrahmen mit konkreten Maßnahmen und Initiativen notwendig.

Gerade weil die Zukunft der Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland sehr ungewiss ist, ist eine dynamische politische Vorausplanung unerlässlich. Die vier erarbeiteten Szenarien machen genau dies möglich. Niemand kann die Zukunft vorhersagen, und wir gehen nicht davon aus, dass ein einzelnes Szenario vollständig und eindeutig wie hier beschrieben eintritt – vielmehr wird die Zukunft von Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland zwischen den vier verschiedenen Zukunftsalternativen liegen. Trotzdem erlauben diese Welten eine Formulierung robuster, aber flexibler Strategien für die Zukunft.

Die Politik, aber auch die Verantwortlichen in Gesellschaft und Wirtschaft, sollten darauf hinarbeiten, ein „Created by Germany“ Szenario möglich zu machen, und nicht im Wilden Westen oder einem Museumsdorf zu landen oder in einem „First Come, First Serve“ Prinzip den Anschluss zu verlieren.

Um dies zu gewährleisten, ist ein umfassender und vielfältiger Handlungsrahmen unabdingbar. Dabei hilft die traditionelle Gliederung in Politik, Wirtschaft, Soziales und ähnliche Felder nur bedingt weiter. Die massiv erhöhte Komplexität und Vernetzung der Welt heute bedeutet, dass einzelne Themen viel enger miteinander verbunden sind. Daher ergibt sich für zukunftsfähiges Handeln eine neue Aufstellung, die Themen vernetzt aufgreift und weiterentwickelt.

Zur Erreichung und Aufrechterhaltung einer positiven Zukunft à la „Created by Germany“ ergeben sich drei große Handlungs-



cluster: **Wertschöpfung, Integrierte Sicherheit und Know-how**. Diese drei Cluster sind gekennzeichnet durch ihre hohe Vernetzung zu verschiedenen Kernthemen, ihren Holismus, die Einbindung verschiedener Stakeholder, ihre Abstraktions-ebene sowie ihre handlungsleitende Funktion.

Die Vernetzung der drei Handlungscluster ist dabei ein besonders kritischer Faktor. Durch die dynamische Entwicklung der einzelnen Treiber und deren sich veränderndes Zusammenspiel in kritischen Unsicherheiten ergibt sich ein sich stetig veränderndes und weiterentwickelndes Gesamtlagebild. Abbildung 2 zeigt dabei einige der zahlreichen Vernetzungen der drei Handlungscluster.

Wir wollen im Folgenden beschreiben, was in den drei oben genannten zentralen Bereichen Wertschöpfung, Integrierte Sicherheit und Know-how bedacht werden muss, um die Weichen jetzt in die richtige Richtung zu stellen.

1. Wertschöpfung

Das Szenario „Created by Germany“ beschreibt ein zukünftiges Deutschland mit einem hohen Innovationsgrad, einer hohen Produktivität und wirtschaftlicher Kreativität. Dafür müssen beste Bedingungen für unternehmerische und volkswirtschaftliche Wertschöpfung in Deutschland bestehen – als Basis einer selbstbestimmten Fortentwicklung unserer sozialen Marktwirtschaft. Dies betrifft die Weiterentwicklung unseres industriellen Kerns über Industrie 4.0 hinaus ebenso wie datenbasierte neue Geschäftsmodelle und neue Schlüsseltechnologien. Dies erfordert u.a. eine enge Kooperation zwischen Politik und Wirtschaft, ein klares, fokussiertes Zielbild, den Ausbau der erforderlichen Infrastrukturen und einen verlässlichen, steuernden regulatorischen Rahmen.

2. Integrierte Sicherheit

Viele Zukunftstreiber zeigen an, dass innere und äußere Sicherheit und auch die soziale Sicherheit integriert betrachtet werden müssen. Die Veränderungen in der geopolitischen Sicherheitslage und im Handeln der Akteure erfordern die Neudefinition einer eigenen Rolle, um Antworten auf Herausforderungen wie zum Beispiel Cyberkriminalität, Terror und die Herausforderungen durch globale Migrationsbewegungen zu finden. Sicherheit in einer volatilen und teils disruptiven Verän-

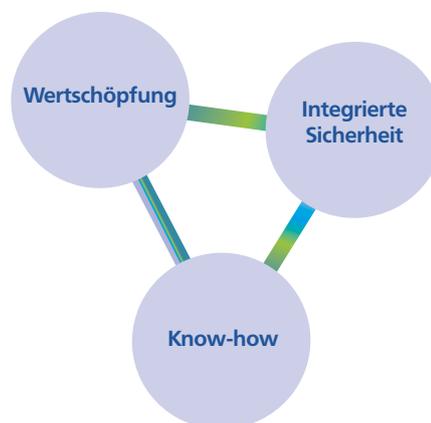
derung erfordert Vertrauen in die Verlässlichkeit und Gerechtigkeit unseres sozialen Systems ebenso wie in die Fähigkeiten unserer Sicherheitsbehörden und der Bundeswehr sowie deren demokratischer Legitimation und Kontrolle.

3. Know-how

Das Szenario „Created by Germany“ basiert auf einer wissensbasierten Gesellschaft. Forschung, Entwicklung, Ideenreichtum und Raum für die erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse hier vor Ort sind die Grundpfeiler der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und zunehmend auch sicherheitspolitischen Entwicklung. Bildung ist nicht nur unerlässlich als Garant für Fachkräfte, sondern vielmehr unerlässliche Voraussetzung für die vertikale soziale Mobilität der deutschen Gesellschaft. Diese wiederum entscheidet mit darüber, ob die Gesellschaft als fair und gerecht empfunden wird, und sie entscheidet darüber, ob alle Ressourcen für die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft mobilisiert werden können.

Die drei Handlungscluster bilden dabei ein neues „magisches Dreieck“ und können politische Maßnahmen verknüpfen, aber ebenso als Sprungbrett zur Aufnahme neuer vernetzter Schlüsselthemen dienen.

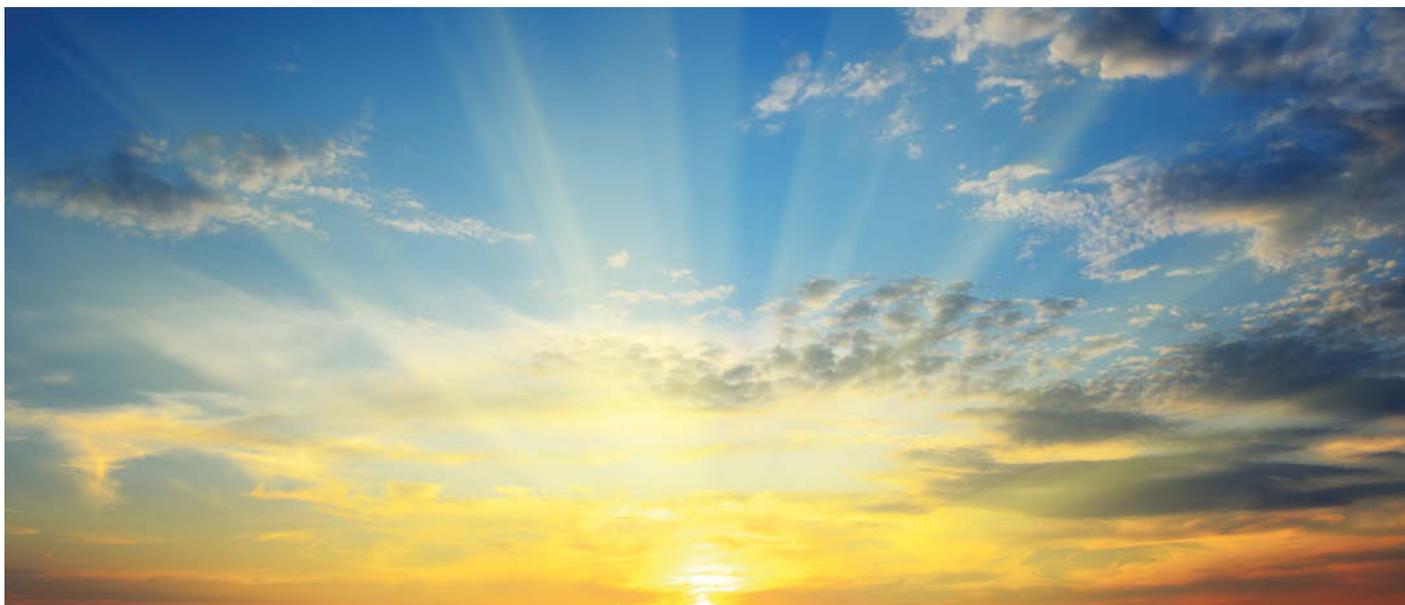
Abbildung 3
Magisches Dreieck



Dazu sind ein dauerhaftes Monitoring und die kontinuierliche Ergänzung neuer Komplexe und einzelner Inhalte notwendig. Nur so kann die Ausrichtung auf ein positives „Created by Germany“- Szenario und das frühzeitige Abwenden negativer Zukunftsentwicklungen ermöglicht werden.

Im Szenario „Created by Germany“ ist Deutschland – selbstverständlich in einem europäischen Kontext – seines Glückes eigener Schmied. Dies setzt voraus, dass alle Akteure gemeinsam und aktiv heute die richtigen politischen Entscheidungen treffen.

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung wird dieses Szenario als Antrieb und Grundlage für seine Arbeit auf Bundesebene, in den Regionalkreisen und in den Arbeitsgruppen nehmen, um die Voraussetzungen für ein solches positives Szenario zu diskutieren, weiter zu entwickeln und entsprechende Handlungsempfehlungen zu geben.



Methodik

Eine kurze Einführung in die Szenarioanalyse

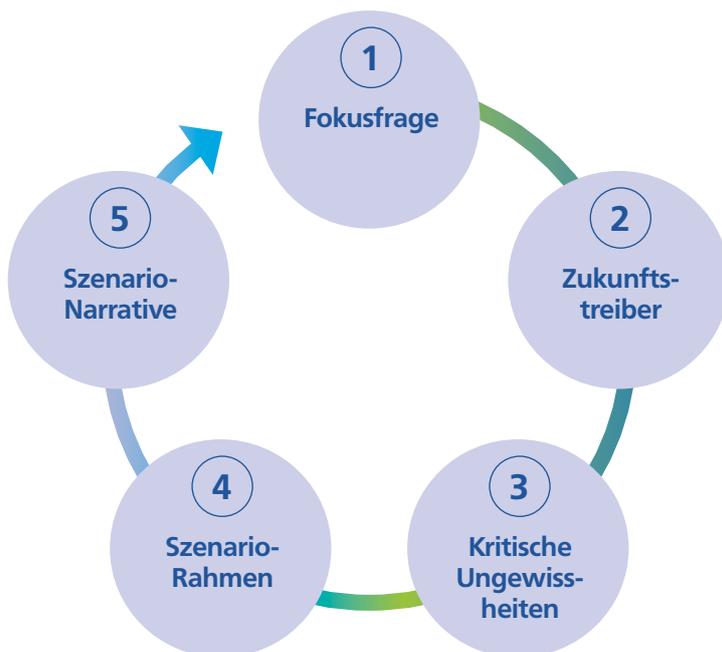
Diese Studie über die Zukunft der deutschen Gesellschaft und Wirtschaft basiert auf der siebenstufigen Szenariomethodik des Deloitte Center for the Long View (CLV).

In einer Welt voller Ungewissheiten unterstützt das Center for the Long View mit dem Dynamic Strategy Ansatz Entscheidungsträger dabei, robuste und zukunftssichere Strategien zu entwickeln. Dieser Ansatz beruht auf Szenariodesign und -planung und beinhaltet sieben Schritte, die im Folgenden näher beschrieben werden. Im Rahmen dieser Studie wurden die Schritte eins bis fünf ausgeführt. Dabei wurden die wissenschaftlichen Leitprinzipien der Objektivität, Zuverlässigkeit und Validität angewandt. Die Vorzüge dieses Ansatzes im Vergleich

zu vielen anderen Methoden bestehen darin, dass das Analyseteam des CLV:

1. sowohl objektive Trend-Analysen als auch subjektive Meinungen/Einschätzungen von Experten berücksichtigt,
2. mehrere plausible und doch sehr unterschiedliche Zukunftsszenarien entwickelt, die verschiedene Handlungsoptionen mit sich bringen können, und
3. sich auf die Aspekte konzentriert, die mit einer hohen Relevanz und Unsicherheit verbunden sind, um die drängendsten Fragestellungen in den Vordergrund zu rücken.

Abbildung 4
Szenarioprozessschritte dieser Studie (exkl. Schritt 6 und 7 des CLV Szenarioansatzes)



Quelle: Deloitte CLV

Schritt 1: Die Identifizierung der Fokusfrage

Im ersten Schritt wird eine Kernfragestellung, die Fokusfrage, definiert, um den thematischen Schwerpunkt sowie einhergehende Chancen und Herausforderungen zu erfassen und einzugrenzen. Es gilt einerseits herauszufinden, welche höherrangigen Fragen zunächst beantwortet werden müssen, um die Kernfrage zu verstehen. Andererseits werden die derzeitigen Annahmen des Auftraggebers identifiziert, die ein klares Verständnis des Themenschwerpunktes fördern oder behindern.

Zur Definition der Fokusfrage tragen auch vorab durchgeführte Recherchen und eine initiale Analyse im KI-basierten CLV Deep View Tool bei. Dabei liegt der Schwerpunkt besonders auf einer holistischen und breiten Erfassung möglicher und für die Fokusfrage relevanten Kernthemen sowie der Inklusion dieser in der Fokusfrage. Die Schwerpunktfrage für diese Studie war die folgende: Wie könnten Gesellschaft und Wirtschaft in Deutschland 2035 aussehen?

Schritt 2: Identifikation der Zukunftstreiber

Die Fokusfrage legt den Grundstein für die Identifikation themenrelevanter Zukunftstreiber und Entwicklungen. Als Treiber werden die Faktoren bezeichnet, die das zentrale Themengebiet in der Zukunft beeinflussen können oder werden. Mithilfe des CLV Deep View Tools – einer künstlichen Intelligenz, die auf die umfassende Analyse webbasierter Datenquellen spezialisiert ist – erfasst und analysiert das Analyseteam Treiber, die das Potenzial haben, unsere Zukunft maßgeblich zu beeinflussen.

Das Ziel dieses zweiten Schrittes ist es, ein einheitliches Verständnis von wesentlichen Trends und Entwicklungen zu erlangen. Im Rahmen des Prozesses werden mehrere Analysen in CLV Deep View durchgeführt und dabei der Fokus der jeder Analyse unterschiedlich gelegt. So können grundsätzliche aktuelle oder zukünftige Trends und Entwicklungen im Zusammenhang mit der Fokusfrage identifiziert werden.

Ergänzend zu den Auswertungen aus Deep View führt das Analyseteam eigene traditionelle Recherchen sowie Experteninterviews durch. Die Eigenrecherche unterstützt dabei, das Verständnis der gegebenen Fragestellung gezielt zu vertiefen und die Deep View Ergebnisse mit kritischem Auge zu validieren. Die

Recherchen schließen dabei wissenschaftliche Literatur, soziale Medien und andere mediale Berichte ein. Die Experteninterviews dienen neben einem vertieften Verständnis der Sichtweise von verschiedenen Interessengruppen auch zur Validierung der zuvor erzielten Recherche- und Analyseergebnisse.

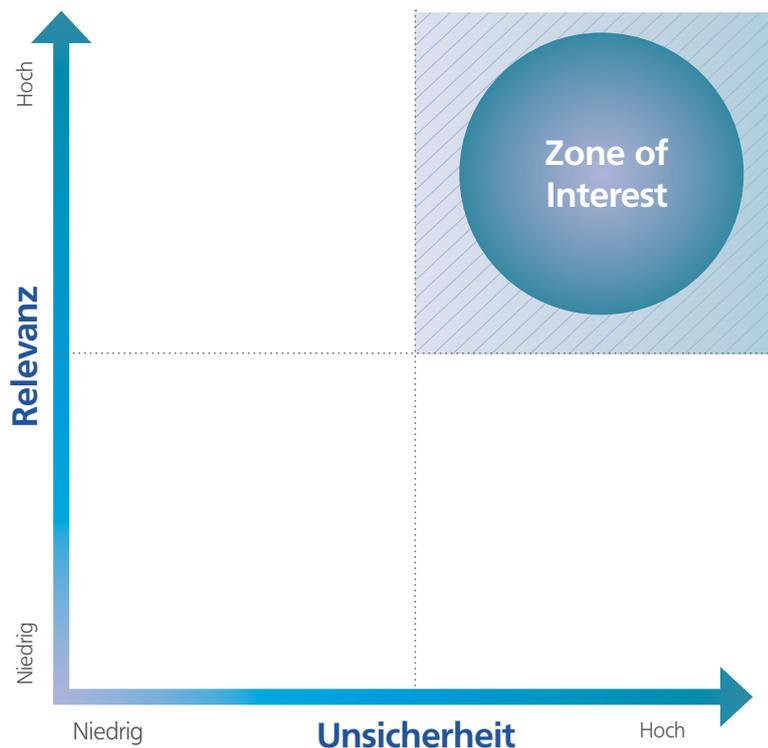
Basierend auf den drei Komponenten Recherche, Experteninterviews und Deep View Analyse erstellt das Analyseteam eine detaillierte Liste von Treibern mit Einfluss auf die Fokusfrage. Diese Treiber lassen sich in fünf Kategorien einordnen, die als STEEP Rahmenwerk bekannt sind: Soziale, technologische, ökonomische, ökologische und politische Einflussfaktoren. Damit ist eine holistische Sicht auf alle potenziellen Treiber sichergestellt.

Eine lange Liste von ursprünglich identifizierten Treibern wird anschließend auf eine verkürzte Liste von ca. 100 Treibern konsolidiert und reduziert. Diese Priorisierung ermöglicht neben der Fokussierung der Diskussion auch den konkreten Umgang mit den wichtigsten Themengebieten. Die Reduzierung der Treiber wird basierend auf aktuellen Erkenntnissen aus den Experteninterviews und den Deep View Analysen vorgenommen.

Schritt 3: Definition der kritischen Ungewissheiten

In einem dritten Schritt priorisieren und bündeln ein Expertenpanel unter Moderation der Deloitte Methodikexperten in einem Szenarioworkshop die identifizierten Treiber in kritischen Unsicherheiten. Der besondere Schwerpunkt in der CLV Szenariomethodik liegt auf denjenigen Treibern, die den höchsten Einfluss auf die Zukunft haben, und deren Entwicklung am unsichersten ist. Um diejenigen Treiber mit hohem Einfluss und hoher Unsicherheit zu identifizieren, werden alle Treiber im Rahmen einer Online-Umfrage hinsichtlich ihrer Unsicherheit und ihres Einflusses auf die Fokusfrage bewertet. Basierend auf den Ergebnissen dieser Umfrage werden die Treiber in vier Kategorien eingeteilt: Treiber mit geringer Unsicherheit und geringem Einfluss, Treiber mit geringer Unsicherheit und hohem Einfluss, Treiber mit hoher Unsicherheit und geringem Einfluss sowie Treiber mit hoher Unsicherheit und hohem Einfluss. Die Treiber, die einen hohen Einfluss und ein hohes Maß an Unsicherheit haben, bilden die so genannte „Zone of Interest“, auf die sich die weiteren Schritte der Szenarioanalyse fokussieren. Aber auch die anderen Treiber werden bei der Entwicklung der Szenarien wiederverwendet.

Abbildung 5
Bewertung der Treiber in vier Kategorien



Quelle: Deloitte CLV

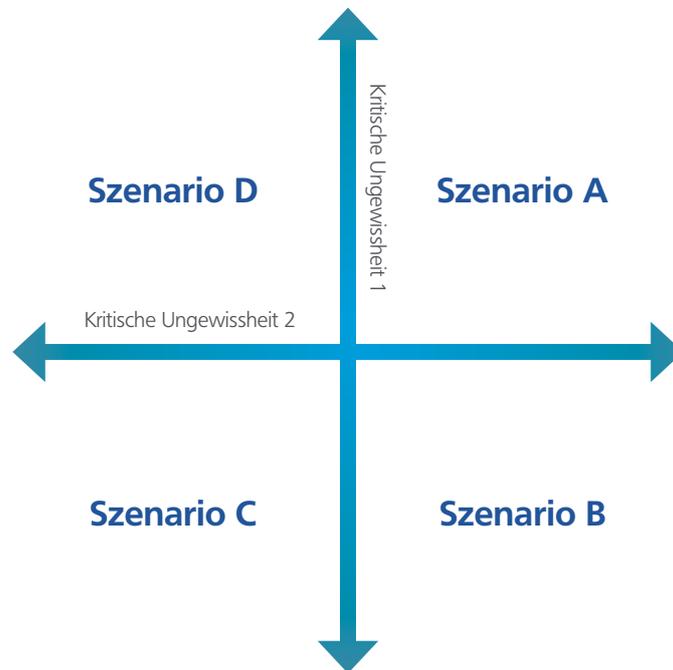
Die Treiber innerhalb der Zone of Interest werden nachfolgend nochmals in Übergruppierungen zusammengefasst, den sogenannten kritischen Unsicherheiten. Diese bilden wiederum die Grundlage für die Erstellung des Szenario-Rahmens.

Schritt 4: Erstellung des Szenario-Rahmen

Aufbauend auf den identifizierten kritischen Unsicherheiten wird im vierten Schritt die Szenariomatrix entwickelt. Um hierbei valide Szenarien zu erhalten, müssen alle kritischen Ungewiss-

heiten paarweise untereinander hinsichtlich ihrer Korrelation überprüft werden. Nur kritische Unsicherheiten, die in keinerlei Korrelation miteinander stehen, führen zu validen Szenarien. Alle untereinander nicht korrelierten kritischen Unsicherheiten werden dann gemeinsam im Workshop beurteilt und das beste Paar als Achsen der Szenariomatrix ausgewählt. Diese Achsen formen dann vier Quadranten mit unterschiedlichen Szenario-welten, wie in Abbildung 5 illustriert.

Abbildung 6
Szenariomatrix



Quelle: Deloitte CLV

Schritt 5: Entwicklung von Szenario-Narrative

Diese Szenariomatrix wird anschließend mit Szenarionarrativen für jeden Quadranten gefüllt. Hierzu werden die Zone of Interest sowie andere Treiber mit hohem Einfluss und geringer Unsicherheit verwendet. Somit wird der ganzheitliche Blick dieser Erzählungen auf eine potenzielle Zukunft sichergestellt. Der Handlungsstrang jeder Erzählung beschreibt eine alternative Zukunft und deren Entstehungsgeschichte. So werden bisherige Sichtweisen herausgefordert und die Definition von Handlungsoptionen ermöglicht. Dabei sind die Szenarionarrative gleichermaßen aufschlussreich wie mitreißend.

Durch die Ausgestaltung der Szenarien im Rahmen verschiedener Narrative lassen sich neben Meilensteinen und prägenden Treibern auch allgemeine Stimmungsbilder identifizieren. Dadurch werden die Szenarien greifbarer und deren Relevanz für die Fokusfrage gewährleistet.

Weitere Schritte: Handlungsoptionen und Monitoring

Der Szenarioansatz des Center for the Long View inkludiert darüber hinaus noch zwei weitere Schritte – das Erarbeiten

von Handlungsoptionen sowie das Monitoring der Szenarien. Im sechsten Schritt nutzt das Analyistenteam gemeinsam mit dem Auftraggeber dann die Szenarionarrative, um daraus Konsequenzen und Handlungsempfehlungen für die beteiligten Akteure, die privaten und öffentlichen Sektoren sowie die Zivilgesellschaft, abzuleiten.

In einem siebten und letzten Schritt werden für jedes der vier Szenarien Schlüsselindikatoren definiert, um die Trendentwicklung verfolgen zu können. Ziel dieses Schrittes ist es, zu jedem Zeitpunkt einschätzen zu können, welches Szenario am wahrscheinlichsten eintreten wird, und Verlagerungen von einem Szenario zu einem anderen identifizieren zu können. Dies dient als solide Grundlage für ein langfristiges Monitoring. In dieser Studie lag der Fokus auf den Prozessschritten eins bis fünf, und es fand weder eine Definition von Handlungsempfehlungen, noch ein Monitoring statt. Eine Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen bzw. ein Monitoring erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt unter Federführung der einzelnen Arbeitsgruppen des Managerkreises.

Ansprechpartner/ Verantwortliche



Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung:

Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17

10785 Berlin

www.managerkreis.de

Kontakt: managerkreis@fes.de

Tel. 030-26935-7051

center
for the long view

Scenario Design: Deloitte Center for the Long View

Katrin Rohmann, Public Sector Lead, Deloitte

Tel: +49 (0)30 25468127, krohmann@deloitte.de

Florian Klein, Head of the Center for the Long View,

Monitor Deloitte, Tel: +49 (0)69 97137386, fklein@deloitte.de

Annina Lux, Center for the Long View, Deloitte Risk Advisory,

Tel: +49 (0)30 254685131, anlux@deloitte.de

Impressum:

© 2019 Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeber: Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung,
Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Verantwortlich: Dr. Werner Rechmann

Redaktion: Daniela Kuzu, Benjamin Schmidt
und Dagmar Merk (FES)

Bestellungen und Kontakt: managerkreis@fes.de

ISBN: 979-3-96250-305-5

Die in der Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung. Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

Gestaltung: www.zumweissenroessl.de

Fotos: S. 4, 8, 9: Maren Strehlau

Titelmotiv: Schliemer, Claudia Otte – Fotolia, 123rf

AdobeStock: S. 2: EtiAmmos, S.6 : tashatuvango, S. 11: fotomek,

S. 13: Andrey Kuzmin, S. 14: zhu difeng, S. 15: sittinan, S. 16: stockphoto-graf,

S. 17: Creativa Images, S. 18: tiero, S. 19: vegefox.com, S. 22: alinamd,

S. 12: Fotolia

Lektorat: Kurt Diedrich

Druck: Druckerei Brandt

1. Auflage: 2.000 Stück

Der Managerkreis versteht sich als Forum für den Meinungs austausch zwischen Führungspersonen aus der Wirtschaft und der Politik.

Im Managerkreis finden sich Personen zusammen, die aktiv in einer unternehmerischen Management-Position arbeiten, aus der sie eigene Erfahrungen für die Arbeit des Kreises beisteuern können.

Der Managerkreis ist ein sich selbst organisierender Arbeitskreis, dessen Infrastruktur durch die Friedrich-Ebert-Stiftung gewährleistet wird.

Der Managerkreis ist unabhängig von Interessengruppen und unterliegt keinem öffentlichen Profilierungszwang. Deshalb kann er völlig frei diskutieren und im politischen Vorfeld Vorurteile und Barrieren überwinden, sowie eine tabufreie, konstruktive und nach vorn weisende Diskussion auch im politischen Raum fördern.

Die Mitglieder des Managerkreises fühlen sich den Werten der Sozialen Demokratie verpflichtet und setzen sich für den Erhalt der Sozialen Marktwirtschaft ein.

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG



MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

www.managerkreis.de