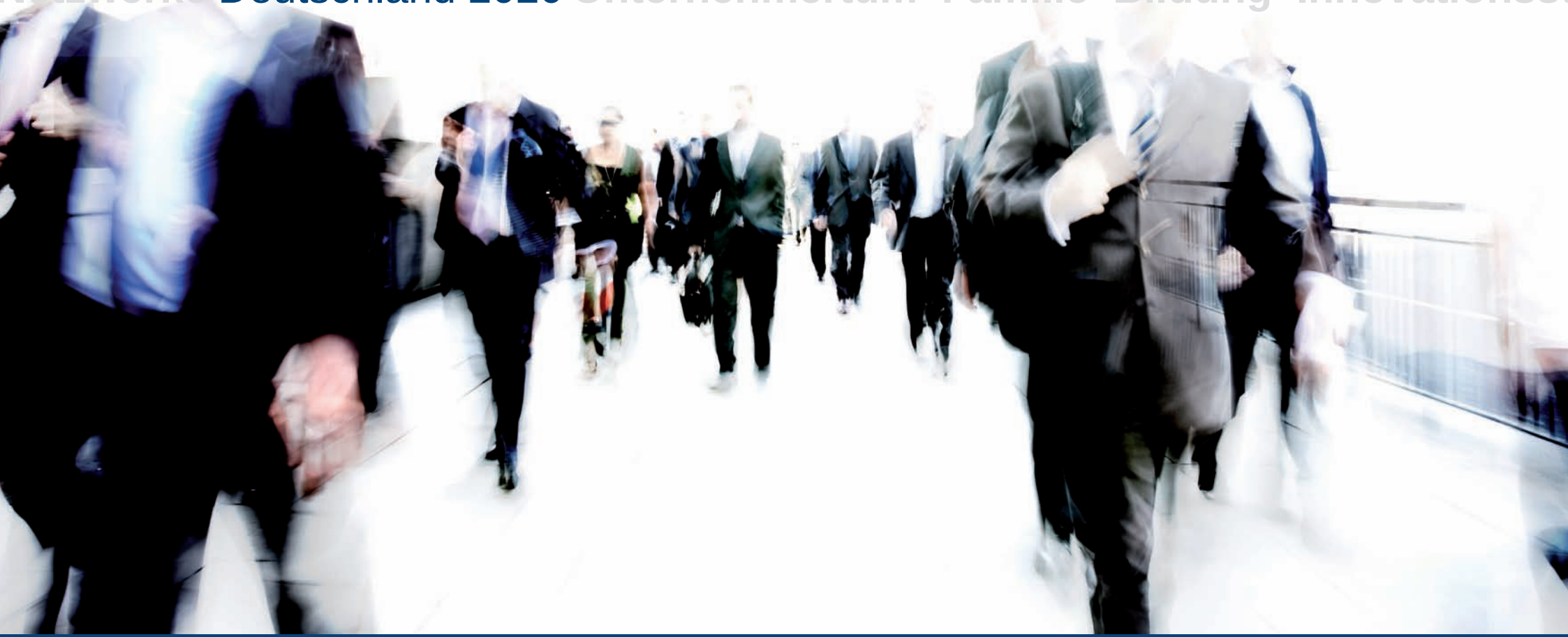
WIRTSCHAFTSJUNIOREN
DEUTSCHLAND

Unternehmen
Zukunft

Unternehmen Zukunft

Deutschland 2020



UNITY

Unternehmen Zukunft – Deutschland 2020

Eine Szenariostudie der Wirtschaftsjunioren Deutschland und der UNITY

Herausgeber
Wirtschaftsjunioren Deutschland e.V. (WJD)
Breite Straße 29
10178 Berlin-Mitte

UNITY AG
Lindberghring 1
33142 Büren

Projektleitung
Christoph Plass (Vors. WJD Zukunftsforum/Vorstand UNITY AG)

Methodische Durchführung, Satz und Layout
UNITY AG

Auflage
- 4000
- September 2009

Copyright
Diese Veröffentlichung darf nicht ohne vorherige schriftliche Zustimmung der Wirtschaftsjunioren Deutschland e.V. und der UNITY AG reproduziert, vervielfältigt oder in irgendeiner Form in Informationssystemen gespeichert werden.

In der Studie wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die maskuline Form verwendet.
Die in der Studie dargestellten Personen sind frei erfunden. Sie dienen ausschließlich der Veranschaulichung von Inhalten.

Vorworte 4

1 Einleitung 10
Motivation und Zielsetzung 11
Vorgehen und Aufbau der Studie 12

2 Die Ergebnisse – Management Summary 15
Szenario 1: Wonderful World 17
Szenario 2: Welt der verantwortungslosen Einkommensopportunisten 21
Szenario 3: Egoistische Zweiklassengesellschaft 25
Szenario 4: Kälte 29
Zukünftige Strategie und Programm der WJD 32

3 Entwicklung der Szenarien 37
Methodik der Szenario-Technik 39
Szenario-Vorbereitung (Phase 1) 41
Szenariofeld-Analyse (Phase 2) 45
Szenario-Prognostik (Phase 3) 50
Szenario-Bildung (Phase 4) 54
Beschreibung der Gesellschaftsszenarien 62
Beschreibung der Teilszenarien Politik, Ökonomie und Umwelt 66

4 Gesamtszenarien und Transfer 73
Erstellung von Gesamtszenarien 74
Vorstellung der Gesamtszenarien 76
Szenario-Transfer (Phase 5) 103

5 Entwicklung der WJD-Strategie 111
Ermittlung des Referenzszenarios 112
Vision, Leitbild und strategische Erfolgspositionen der WJD 115
Programm und Strategiepapier der WJD 118

6 Anhang 120
Projektionskatalog 121
Quellenverzeichnis 132
Bildverzeichnis 135
Mitwirkende der WJD und Autoren 136

Bis heute ist die Neugier der Menschen, einen Blick in die Zukunft zu wagen, ungebrochen. Um diesem Ziel näher zu kommen, wurde viel versucht – man bediente sich mathematischer Modelle, suchte Antworten in den astronomischen Wissenschaften oder rief gar Orakel an. Dass es auch anders gehen kann, beweisen die Wirtschaftsjunioren mit dieser Studie. Mit Hilfe der noch recht neuen Szenario-Technik haben sie wissenschaftlich fundierte, nachvollziehbare und zugleich transparente Zukunftsprojektionen für Deutschland im Jahre 2020 erarbeitet. Ich halte es für wichtig, dass sich die Wirtschaftsjunioren Instrumentarien wie der Szenario-Technik bedienen, um gesellschaftliche Entwicklungen zu erkennen. Gemeinsam mit der UNITY AG haben die Wirtschaftsjunioren in rund zwölf Monaten vier wahrscheinliche Gesellschaftsszenarien entwickelt. Die Projektionen zeigen, dass es sich lohnt, die Zukunft aktiv mit zu gestalten.

Zuversicht ist in unserem Land scheinbar eine knappe Ressource. Besonders bei den derzeitigen Diskussionen habe ich verstärkt den Eindruck, dass es uns immer wieder an dem richtigen Maß an Optimismus fehlt. Und zwar an Optimismus, mit dem in die Zukunft zu schreiten, was man kann, und darauf zu vertrauen, dass es gelingt.

Es ist daher besonders wichtig, dass sich gerade die Wirtschaftsjunioren als die Vertretung der jungen deutschen Wirtschaft so intensiv und aktiv mit den Entwicklungen in unserer Gesellschaft auseinandersetzen. Sie befinden sich damit nicht zuletzt in der gerade heute so wichtigen Tradition des ehrbaren Kaufmanns und machen diese zur Grundlage ihres Handelns. Viele Projekte zeigen das: Die Wirtschaftsjunioren gründen Bündnisse zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sie bereiten Schüler auf das Berufsleben vor sowie coachen und unterstützen Existenzgründer. Darüber hinaus erarbeiten sie Vorschläge zur Sicherung unserer wirtschaftlichen Grundlagen, beteiligen sich an der politischen Willensbildung – und tragen nicht zuletzt in ihren eigenen Unternehmen Verantwortung für das Gemeinwesen. Was mich besonders freut, ist, dass sie sich auch in der Selbstverwaltung der Wirtschaft mit Nachdruck einsetzen. Viele aktive und ehemalige Wirtschaftsjunioren übernehmen in der IHK-Organisation Verantwortung – in Präsidien, Vollversammlungen und Ausschüssen. Die Junioren sind damit ein wichtiger Partner für die IHK-Organisation, den wir gerne unterstützen. Die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsjunioren ist uns wichtig!

Hermann Kahn, amerikanischer Futurologe, hat es einmal so gesagt: „Aus der Vergangenheit kann jeder lernen. Heute kommt es darauf an, aus der Zukunft zu lernen.“ Gemeinsam mit den Wirtschaftsjunioren wollen wir den Blick in die Zukunft wagen und daraus die richtigen Schlüsse für unser Handeln ziehen.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich einen spannenden Blick in die Zukunft!

Dr. Martin Wansleben
Hauptgeschäftsführer des
Deutschen Industrie- und Handelskammertages

Unser Land – genau so wie unser Verband – steht vor riesigen Herausforderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik. Die Rahmenbedingungen für unser künftiges Zusammenleben verändern sich kontinuierlich und nachhaltig. Heute haben wir die Möglichkeit, Einfluss auf die Gestaltung unserer Zukunft zu nehmen. Die Aufgaben sind groß, die Möglichkeiten sich einzubringen aber ebenso.
Als größte Organisation der jungen deutschen Wirtschaft sind wir für mehr als 300 000 Arbeitsplätze verantwortlich. Doch als Wirtschaftsjunioren fördern wir nicht nur die eigenen Unternehmen. Wir sind uns bewusst, dass wir über Ressourcen und Wissen verfügen, das andere nicht haben; daraus leiten wir eine besondere Verpflichtung für die Gesellschaft ab. Daher wollen wir das Selbstverständnis des Unternehmers in der Öffentlichkeit ebenso wie in der Wirtschaft nachhaltig positiv prägen.

Wie wir Wirtschaftsjunioren, als relevante Kraft in unserer Gesellschaft, uns langfristig inhaltlich aufstellen, dafür haben wir in unserem Zukunftsforum wichtige Weichenstellungen vorgenommen. So haben wir auf Basis wissenschaftlicher Daten unterschiedliche Szenarien für Deutschland im Jahr 2020 entwickelt. Diese Szenarien berücksichtigen in besonderem Maße die gesellschaftspolitischen Entwicklungen unseres Landes, da diese für die Ausrichtung der Wirtschaftsjunioren Deutschland grundlegend sind.

Die Ergebnisse der Workshops stellen wir nun gemeinsam mit der UNITY AG, der unser ganz besonderer Dank gebührt, in dieser Szenario-Studie vor. Wir sind überzeugt, dass wir als Wirtschaftsjunioren damit substanzielle Impulse für die gesellschaftliche Entwicklung in Deutschland geben werden!
Aufbauend auf dieser Szenario-Studie haben wir für unseren Verband ein Programm für die nächsten Jahre definiert, das auf den sich ergebenden strategischen Erfolgspositionen basiert. Jede einzelne Position wurde unter dem Leitgedanken „Unternehmen Zukunft – Wir als die junge deutsche Wirtschaft gestalten unser Land“ entwickelt, so dass unsere Ziele und Werte in der Öffentlichkeit optimal repräsentiert sind:

- Auf ehrbares Unternehmertum setzen
- Beruf UND Familie leben
- In Bildung investieren
- Nationale und internationale Netzwerke knüpfen
- Innovationsstark und ressourcenbewusst handeln

Eines ist klar: Um unsere Ziele als Verband zu erreichen, müssen wir Wirtschaftsjunioren Trends frühzeitig erkennen und eine überzeugende Antwort darauf entwickeln. Mit unseren strategischen Erfolgspositionen sind wir bestens dafür gerüstet. Denn wir wollen nicht nur reagieren, sondern selbst Akzente setzen.

Mit herzlichen Juniorengrüßen

Stefan Kirschsieper
Bundesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Deutschland 2009

Immer wieder erleben wir, dass Vieles nicht zu Ende gedacht wird und die Lösung eines Problems den Kern eines neuen Problems in sich birgt; Entscheider sind mehr und mehr die Techniker des Wandels und weniger die Architekten der Zukunft. Kühne, in sich stimmige Zukunftsentwürfe hinzulegen, ist offensichtlich schwieriger als zunächst angenommen.
Vor diesem Hintergrund kann es nur begrüßt werden, dass sich eine kompetente und potente Organisation wie die Wirtschaftsjunioren anschickt, den Stier bei den Hörnern zu packen und eine Strategie zur grundlegenden Gestaltung der Zukunft zu entwickeln und umzusetzen.

Als Protagonist der Szenario-Technik freue ich mich natürlich, dass Zukunftsszenarien im Zentrum des methodischen Ansatzes stehen. Neben vielen Charakteristika, auf die ich an dieser Stelle nicht eingehen will, hat die Szenario-Technik einen herausragenden Vorteil: Sie hilft einem Kollektiv von Führungspersönlichkeiten, sich gemeinsam strukturiert und nachvollziehbar mit der Zukunft zu befassen und die sich aufdrängenden Schlüsse für eine intelligente Strategie zur Wahrnehmung der Chancen von morgen und der Bewältigung der aufziehenden Gefahren zu ziehen.

Der vorliegende Bericht zeichnet sich durch eine außerordentliche Gründlichkeit aus und eröffnet Perspektiven, für die es lohnt sich einzusetzen. Kompliment an das Team!

Trotz dieser hohen Denkleistung können sich die Prämissen der erarbeiteten Strategie ändern. Das Team hat aber Vieles vorausgedacht und ist mental auf Veränderungen vorbereitet.

Somit gilt auch hier das Zitat von Buckminster Fuller: „Die Zukunft wird uns immer überraschen, aber sie sollte uns nicht überrumpeln.“ Die Wirtschaftsjunioren schauen mit einem klaren Blick nach vorn, sind auf mögliche Veränderungen gut vorbereitet und gestalten konsequent ihre Zukunft. Das ist vorbildlich!

Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier
Lehrstuhl für Produktentstehung, Heinz Nixdorf Institut, Universität Paderborn

Vorausdenken, Strategien von heute mit Lösungen von morgen zu verbinden und das Handeln danach auszurichten erfordert Weitsicht.
In welche Richtung wird sich Deutschland entwickeln? Wird Deutschland 2020 prosperieren oder wird Deutschland international wirtschaftlich und politisch abgehängt sein und werden weite Teile der Bevölkerung perspektivlos in die Zukunft schauen?
Die vorliegende Studie der Wirtschaftsjunioren Deutschland versucht eine Antwort auf diese Frage zu finden und stellt unterschiedliche gesellschaftliche Zukunftsszenarien vor. Die Ersteller der Studie gehen davon aus, dass sich die Gesellschaft in Richtung „verantwortungslose Einkommensopportunisten“ und in eine „egoistische Zweiklassengesellschaft“ bewegen wird.

Diese Ergebnisse lassen aufhorchen, denn sie bedeuten gerade für den Mittelstand besondere Reaktionen. Traditionell basiert die Stärke des deutschen Mittelstands und der Familienunternehmen auf der Kraft des Unternehmertums, der Innovationsstärke und den Qualifikationen der eigenen Mitarbeiter.

Die aufgezeigten Entwicklungen bedrohen diese Vorteile. Das Demografieproblem wird zur Herausforderung von Unternehmen. Die steigende Alterung der Belegschaft verlangt eine Abkehr vom „Jugendwahn“. Der Arbeits- und Fachkräftemangel gepaart mit dem Opportunismus des Einzelnen macht es für die mittelständischen Unternehmen immer schwieriger geeignete Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Begleitend dazu muss es zu einem verstärkten Wachstum durch Innovation und weniger durch Produktivitätsgewinne kommen.
Innovationsstärke ist nur dann zu erzielen, wenn durch den Staat klare und fördernde Rahmenbedingungen gegeben sind. Dies verlangt eine langfristige Orientierung der Politik. Um zudem die Auswirkungen der möglichen Szenarien zu begrenzen, müssen die Themen Bildung, Innovation und Technologie weiterhin Priorität besitzen.

Vor diesem Hintergrund ist die Studie „Unternehmen Zukunft – Deutschland 2020“ der Wirtschaftsjunioren nicht nur für die in diesem Verband engagierten Unternehmer und Führungskräfte interessant, sondern darüber hinaus insbesondere für den gesamten Mittelstand und Familienunternehmen von Interesse. Sie zeigt verschiedene Zukunftsszenarien auf und bietet dem interessierten Leser eine Vielzahl von Denkanstößen, um sich aktiv in den Prozess des Wandels einzubringen und das Unternehmen strategisch gut für die Zukunft aufzustellen.

Prof. Dr. Norbert Winkeljohann
Mitglied des Vorstands bei Pricewaterhouse Coopers

WIRTSCHAFTSJUNIOREN
DEUTSCHLAND

Unternehmen Zukunft

Wirtschaftsjunioren – das Sprachrohr der jungen deutschen Wirtschaft

Im Superwahljahr 2009 ist es Ziel der Wirtschaftsjunioren, bekannter und politischer zu werden. Als Sprachrohr der jungen deutschen Wirtschaft stellen wir unsere Forderungen an die Politik, wollen uns aber auch in die gesellschaftliche Debatte einbringen.

Mit mehr als 10 000 Mitgliedern und 3 000 Fördermitgliedern sind die Wirtschaftsjunioren Deutschland (WJD) der bundesweit größte Verband junger Unternehmer und Führungskräfte. Die Mitglieder tragen die Verantwortung für rund 300 000 Arbeitsplätze und 35 000 Ausbildungsplätze mit mehr als 120 Milliarden Euro Umsatz.

Damit stehen unsere Unternehmer in der Verantwortung für ihre Unternehmen, fühlen sich aber ebenso verantwortlich für die Gestaltung der Zukunft unseres Landes. Als Verband mit 214 Kreisen stellen wir bei Projekten auf regionaler und überregionaler Ebene unser Wissen, unsere Erfahrungen und Ressourcen zur Verfügung, um unsere eigenen Mitglieder, aber auch andere Menschen aus unserer Gesellschaft zu fördern. Unsere Schwerpunkte liegen hier in den Bereichen Wirtschaft, Unternehmer und Mittelstand, aber auch in den Bereichen Bildung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wir aktiv.
Gerade in Zeiten einer weltweiten Wirtschaftskrise müssen wir uns für das Unternehmertum stark machen, denn unsere Unternehmen gehören überwiegend zum Mittelstand und damit zum Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Durch das Verhalten einzelner Manager in der weltweiten Wirtschafts- und Finanzkrise hat sich das Bild des Unternehmers in der Gesellschaft verschlechtert. Die überwiegend mittelständischen Wirtschaftsjunioren versuchen, mit ihrem Engagement dem entgegenzuwirken. Unsere Unternehmer als Gruppe spielen eine aktive Rolle in der Gesellschaft und nehmen ihre unternehmerische Verantwortung wahr. Sie sind sich ihres Risikos bewusst. Deshalb reagieren unsere Mitglieder auf die derzeitige Krise auch wie auf eine Konjunkturschwankung und wollen diese aus eigenen Kräften meistern, statt Unterstützung vom Staat zu fordern. Unser Verband ist grundsätzlich gegen Staatshilfen und einen größeren Einfluss der Regierung auf die Wirtschaft und fordert mehr Privat statt mehr Staat – auch in Zeiten der Krise.

Wir fordern eine Gesellschaft, in der es sich lohnt, Leistung zu bringen, Unternehmer zu sein, und die sich nicht auf die Hilfe des Staates verlässt. In dieser Gesellschaft sollte es allen Menschen unabhängig von ihrer Herkunft möglich sein, ihre Ziele zu erreichen und dabei Familie und Beruf vereinbaren zu können. Dafür brauchen wir ein funktionierendes Wirtschaftssystem und eine Politik, die entsprechende Voraussetzungen für uns und die nächste Generation schafft.

Wirtschaftsjunioren Deutschland
Bundesvorstand 2009

1 Einleitung

„Szenarien behandeln zwei Welten, die Welt der Fakten und die Welt der Wahrnehmungen. Sie erkunden Fakten, konzentrieren sich aber dabei auf die Wahrnehmung in den Köpfen der Entscheidungsträger.
Szenarien verfolgen das Ziel, strategisch relevante Informationen in eine frische, neue Wahrnehmungswelt zu überführen.“

Pierre Wack (1985)
Harvard Business Review

Motivation und Zielsetzung

Nie zuvor war die Welt so schnelllebig wie heute. Der technologische Wandel prägt unsere Gesellschaft in einer Geschwindigkeit, die noch vor wenigen Jahren undenkbar gewesen wäre. Die daraus resultierenden Änderungen stellen hohe Anforderungen an moralisch integres Handeln in allen relevanten Bereichen des gesellschaftlichen Zusammenlebens: Politik, Ökonomie und Umwelt.
Wir Wirtschaftsjunioren Deutschland müssen den bevorstehenden gesellschaftlichen Wandel antizipieren, um unseren sozialen, ökonomischen und ökologischen Verantwortungen gerecht zu werden. Denn nur wer zukünftige Entwicklungen vorausdenkt, kann sie durch sein tägliches Handeln auch aktiv gestalten. Als Unternehmer und Führungskräfte sehen wir als WJD uns darum in der Pflicht, die Herausforderungen unserer schnelllebigen Welt frühzeitig anzunehmen und unsere Strategie dementsprechend auszurichten.

Wenn wir in die Zukunft denken, spielen die folgenden Fragen für uns eine zentrale Rolle:

- Wie könnte sich die Gesellschaft in Zukunft wandeln?
- Welche Chancen ergeben sich für nachhaltiges Unternehmertum?
- Welche Herausforderungen stellen sich für ein sozialverträgliches Miteinander?
- Wie können Unternehmer und Führungskräfte den Wandel nach ihren Vorstellungen lenken?
- Nach welchen Werten wollen wir handeln?
- Wie gehen wir in unserem rohstoffarmen Land mit unserer wichtigsten Ressource, dem Know-how unserer Menschen, wertvoll um?

Um Antworten auf diese Fragen geben zu können, haben der Bundesvorstand und das Zukunftsforum der Wirtschaftsjunioren Deutschland in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung UNITY eine **Szenario-Studie zum gesellschaftlichen Wandel in Deutschland erarbeitet.** Die Ergebnisse dieses Projekts sind in dieser Studie aufbereitet und bilden die Grundlage für eine **zukunftsorientierte Strategie der WJD für das kommende Jahrzehnt.**

Vorgehen und Aufbau der Studie

Auf Expertenmeinungen ist nicht immer Verlass:

So irrten sich Experten

„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten - allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“

Marktstudie der Daimler Motoren Gesellschaft, 1901

BusinessWeek

„Es wird der japanischen Automobilindustrie nicht gelingen, einen nennenswerten Marktanteil in den USA zu erringen“

Business Week, 1968

„Ich glaube, auf dem Weltmarkt besteht Raum für fünf Computer - nicht mehr.“

Thomas Jr. Watson, Vorstandsvorsitzender von IBM, 1945

„Eine erstaunliche Erfindung. Aber wer sollte sie jemals benutzen wollen.“

Kommentar von US-Präsident Rutherford B. Hayes zum ersten Telefon, 1877

Die Beispiele zeigen: Wer die Welt von morgen begreifen will, darf sie nicht mit den Maßstäben des Heute bewerten. Um zukünftige Entwicklungen valide zu antizipieren, gibt es verschiedene wissenschaftliche Methoden der Vorausschau. Insbesondere die **Szenario-Technik** hat sich als geeignetes Instrument etabliert, um die Chancen und Gefahren von morgen zu erkennen – und darauf aufbauend die strategischen Entscheidungen von heute zu stützen.
Szenarien beschreiben, wie sich Gesellschaft, Märkte und Umfelder in Zukunft entwickeln können. Die Basis dieser Szenarien ist ein **vernetztes System von Einflussfaktoren**, wobei für jede dieser Stellgrößen verschiedene Zukunftsentwicklungen skizziert werden. Damit hängen Szenarien nicht mehr nur von der heutigen Einschätzung einzelner Experten ab, sondern bringen die unterschiedlichen Entwicklungen diverser Faktoren und deren Vernetzung in Einklang. **Die Szenario-Technik liefert ein detailliertes und vielschichtiges Bild der Gesellschaft im Jahr 2020.**
Entscheider in Unternehmen oder Verbänden sind dank der Szenario-Technik in der Lage, sich systematisch mit den Entwicklungen von Umfeldern, Märkten und Technologien auseinanderzusetzen – und so ein gemeinsames Verständnis der Zukunft zu entwickeln.
Szenarien helfen dabei, Chancen, Risiken und Erfolgspositionen der Zukunft abzuleiten. Diese Indikatoren dienen als Grundlage für die zukünftige Strategie. Die Wirtschaftsjunioren haben sich darum die Frage gestellt, wie die Gesellschaft im Jahre 2020 aussieht und wie sie ihre Vision, ihr Leitbild, ihre Aufgaben und ihre Leistungen an diese Zukunft anpassen müssen (Bild 1).

Diese Studie gliedert sich in drei Hauptabschnitte:

Im folgenden Kapitel wird die Welt der Zukunft anschaulich für Entscheidungsträger zusammengefasst. Das Kapitel widmet sich der Frage: **Wie kann sich unsere Gesellschaft in den nächsten zehn Jahren entwickeln? Was bedeutet das für die WJD?**

Kapitel 3 und 4 behandeln die erarbeiteten Antworten in inhaltlicher Tiefe. In diesem methodisch geprägten Teil werden die Grundprinzipien der Szenario-Technik vorgestellt und die Szenario-Erstellung wird Schritt für Schritt erläutert. Jede einzelne Phase der Szenario-Erarbeitung wird dabei anhand einzelner Projektergebnisse veranschaulicht. Darauf aufbauend werden die Szenarien in einer detaillierten Langfassung präsentiert. Diesem Block liegt die Frage zugrunde: **Wie sind die einzelnen Szenarien entstanden – und wie sehen sie im Detail aus?**

Kapitel 5 befasst sich mit den Auswirkungen der Szenarien auf die inhaltliche Ausrichtung der WJD. Es werden fünf strategische Erfolgspositionen und Handlungsgrundsätze erarbeitet. Im Kern geht es um die Frage: **Wie sieht die Strategie der Wirtschaftsjunioren auf Basis der Szenarien aus? Welche Grundsätze lassen sich daraus für die Zukunft ableiten?**

Gesellschaftsszenarien 2020:
Die Grundlage für eine vorausschauende Strategieentwicklung der WJD

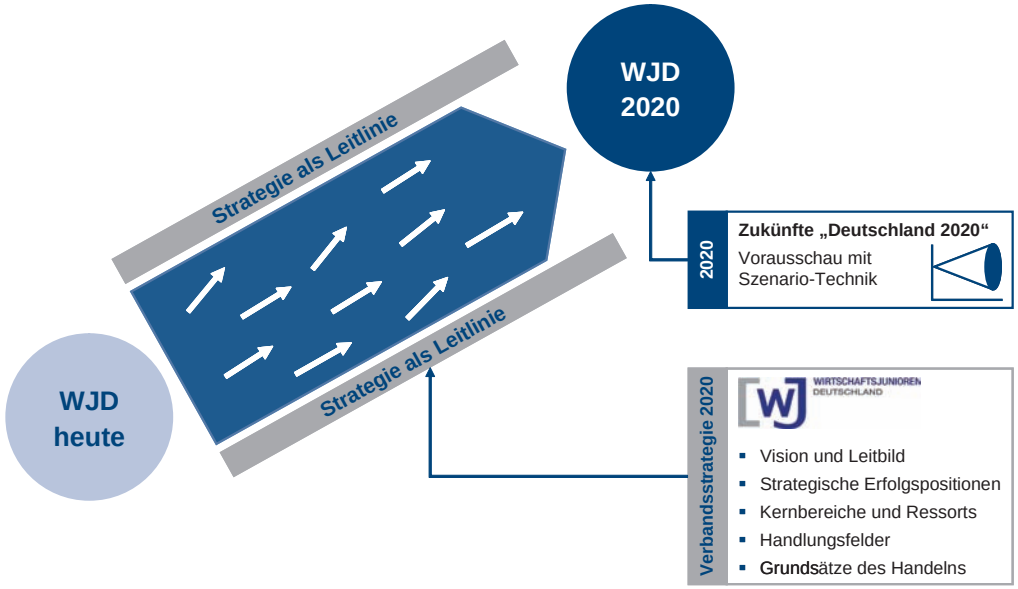


Bild 1: Vorgehensmodell [GPW09]

2

Die Ergebnisse – Management Summary

„Wenn der Mensch nicht über das nachdenkt, was in ferner Zukunft liegt, wird er das schon in naher Zukunft bereuen.“

Konfuzius

Nachhaltiges Handeln bedeutet, nicht nur die Probleme von heute zu lösen, sondern schon heute die Herausforderungen von morgen zu erkennen und anzugehen. Um diesem Anspruch Rechnung zu tragen, haben die Wirtschaftsjunioren Zukunftsszenarien für Deutschland im Jahr 2020 entwickelt. Über 30 Einflussfaktoren aus den Bereichen Gesellschaft, Ökonomie, Politik und Umwelt zeichnen **anschauliche Bilder der Zukunft: vier sehr unterschiedliche Welten, die jede für sich genommen so eintreten könnte.** Diese Szenarien liefern uns die nötigen Informationen, um unsere Strategie auf zukünftige Chancen und Risiken auszurichten. So können wir die Welt von morgen aktiv gestalten.

WONDERFUL WORLD

Szenario 1 – Wonderful World

Junge Familien streben nach Wissen, die ältere Generation bringt sich ein. Eine starke Gesellschaft der Mitte, in der verantwortungsvolles Wirtschaften Spaß macht. Voller Elan verfolgen die Menschen ihre Ziele und engagieren sich für das Allgemeinwohl. Deutschland 2020: eine erfolgreiche Gesellschaft voller Möglichkeiten für alle.

Gesellschaft

Die Schwarzmalerei der Vergangenheit hat sich nicht bewahrheitet: Dank einer hohen Zahl an erwerbsfähigen Zuwanderern trifft der demografische Wandel Deutschland und die Sozialsysteme weniger hart als befürchtet. Insbesondere die Mittelschicht profitiert von gut ausgebildeten Migranten. Das hat positive Folgen für den Arbeitsmarkt: Die Erwerbspersonenquote ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, bei einem Renteneintrittsalter von 70 Jahren arbeiten die Menschen in Deutschland so lange wie nie zuvor. Die ältere Generation wird besser integriert und versorgt als noch vor einigen Jahren. Das liegt vor allem an der Renaissance des Lebensmodells „Familie“. In einer modernen Wissensgesellschaft gelingt es den Menschen mühelos, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen.

Auch heute gibt es noch arme und reiche Menschen, die Gesellschaft wird aber von einer breiten Mittelschicht getragen. Erfolg ist keine Frage der sozialen Herkunft. „Jeder kann es schaffen“, da alle den gleichen Zugang zu hochwertiger Bildung haben. Die Menschen sind motiviert, ein Leben lang zu lernen, und nutzen dafür auch nichtstaatliche Weiterbildungsangebote. Wissen wächst und verbreitet sich so in rasantem Tempo. Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) durchdringt den Alltag und ist für fast alle Menschen ein alltägliches Werkzeug zur Wissensbeschaffung.

Die Gesellschaft zeichnet sich durch ein stark ausgeprägtes Umweltbewusstsein aus. Ein sparsamer Umgang mit Energie ist für viele Menschen gerade im Bereich der Fortbewegung selbstverständlich. Darüber hinaus reduziert die virtuelle Kommunikation das Bedürfnis für ressourcenintensive Fortbewegung.

Unternehmertum lohnt sich dank ausgesprochen guter Rahmenbedingungen: Der Arbeitsmarkt hält genügend gut ausgebildetes Personal bereit, der Staat greift ordnungspolitisch kaum ein. Die Unternehmen nutzen diesen weiten Handlungsrahmen verantwortungsvoll. Aktiver Umweltschutz und Corporate Social Responsibility (CSR) sind heute eher die Regel als Ausnahme. Ehrenamtliches Engagement hat in der Gesellschaft einen hohen Stellenwert. So engagieren sich viele Menschen auch in ihrer Freizeit aktiv in diversen gesellschaftlichen Interessensvertretungen wie Politik, Vereinen, Kirchen und NGOs.

Die Wirtschaftsjunioren erleben mit ihren breit gefächerten Angeboten einen regen Mitgliederzulauf. Dementsprechend hoch ist ihr Einfluss auf das politische und wirtschaftliche Geschehen. Wirtschaftsjunioren sind gefragte Interviewpartner zu allen Themen aus Wirtschaft und Gesellschaft.

Ökonomie

Die wirtschaftliche Großwetterlage ist gut: Sowohl in Deutschland, als auch in großen Teilen Europas wächst das BIP jährlich um mehrere Prozent. Deutschland ist und bleibt Exportweltmeister und eng in den Welthandel verwoben. Der klassische Kredit verliert an Bedeutung; es sind neue Instrumente wie Projektgesellschaften entstanden, die in Innovationen investieren.
Insbesondere durch niedrige Lohnnebenkosten hat Deutschland sich als ein weltweit führender Standort für Innovation und Entwicklung etabliert. „Arbeit“ ist dabei deutlich flexibler als noch vor wenigen Jahren. Es gibt speziell auf die Arbeitnehmer zugeschnittene Zeitmodelle, innerhalb eines Unternehmens bringen sich die Mitarbeiter projektübergreifend ein. Wirtschaften mit Wissen ist zu einer stabilen Säule des Arbeitslebens geworden. Obwohl das Transportaufkommen stark gestiegen ist, wird es dank intelligenter Konzepte und moderner Verkehrsleitsysteme bewältigt. Solche Lösungen haben sich zu einem internationalen Verkaufsschlager entwickelt.

Politik

Die politische Landschaft ist gekennzeichnet durch Stabilität, Nachhaltigkeit, klare Strukturen und Effizienz. Mit gezielten Investitionen fördert der Staat Innovationen genauso wie strukturschwache Gebiete. Das Steuerrecht ist transparent und auf Leistungsfähigkeit ausgelegt. Handelsbarrieren wurden im Laufe der vergangenen Jahre konsequent abgebaut. Unabhängig von der aktuellen Regierungspartei ist die politische Lage stabil, populistische Wahlkampfmanöver gehören – auch wegen des starken Einflusses der EU – der Vergangenheit an. Bildung genießt eine hohe Priorität in der Politik, was über die Jahre zu einer exzellenten Forschungsinfrastruktur und einer hohen Anzahl gut ausgebildeter Schul- und Hochschulabsolventen geführt hat.
Patente werden weltweit respektiert und akzeptiert und steigern zusätzlich den Nutzen der Forschung. Medien werden nicht durch Politik oder Lobbyarbeit beeinflusst, die Berichterstattung ist objektiv und vielfältig.

Umwelt

Der Wandel hin zu regenerativen Energien verläuft erfolgreich: Wind-, Solar- und Biomasseanlagen erzeugen einen breiten Energiemix, der auch ohne Subventionen konkurrenzfähig ist. Öl und Gas haben an Bedeutung verloren.
Insgesamt ist Energie eher günstig, explodierende Preise konnten vermieden werden. Der Rohstoffmarkt hat sich dank besserer Förderkapazitäten und -technologien entspannt. Da die Unternehmen die Bedeutung des Klimaschutzes erkannt haben, muss der Staat nicht mehr regulativ eingreifen. Der Gesetzgeber gibt lediglich Emissionsziele vor, die von den Wirtschaftsakteuren bereitwillig umgesetzt werden.

Was diese Szenario-Welt ausmacht

- **Renaissance der Familie –**
  Werte stehen im Vordergrund
- **Ordoliberalismus –**
  Freiheiten werden verantwortungsvoll gelebt
- **Lebenslanges Lernen –**
  Wissen wird zum Allgemeingut
- **Jeder hilft jedem –**
  das Ehrenamt hat einen hohen Stellenwert
- **Grün und nachhaltig –**
  die Energiewende ist geglückt
- **Das Schumpetersche Ideal –**
  schöpferisches Unternehmertum setzt sich durch

Eintrittswahrscheinlichkeit

Auswirkung auf das Geschäft der WJD

Bürgerstimme im Jahr 2020

„Ich finde es toll, welche Möglichkeiten sich mir und meinen Kindern heutzutage eröffnen. Mir persönlich war es immer wichtig, dass ich Job und Familie unter einen Hut kriege. Heute sind die Kinder allerdings bei ihren Großeltern, wir helfen nämlich beim Umbau des örtlichen Kommunikationszentrums.“

Annabell Klein, 33, Innovationsmanagerin Automotive

WELT DER VERANT-WORTUNGSLOSEN EINKOMMENS-OPPORTUNISTEN

Szenario 2 – Welt der verantwortungslosen Einkommensopportunisten

Für ihren eigenen Vorteil sind Menschen zu fast allem bereit. Denn die Luft wird dünner: Gute Bildung gibt es nur noch für die Elite, die Einkommensschere öffnet sich. Verantwortungslose Manager diktieren die Wirtschaft. Die Familie bleibt auf der Strecke, ältere Menschen sind immer häufiger allein. Deutschland 2020: eine raue Ellenbogengesellschaft.

Gesellschaft

Gefangen in der Demografiefalle: Obwohl die Geburtenrate in den letzten Jahren wieder leicht gestiegen ist, überaltert die Gesellschaft zusehends. Fast die Hälfte aller Menschen, die heute in Deutschland leben, ist über 50 Jahre alt. Das hat drastische Folgen für die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland: Immer mehr Ältere scheiden aus dem Berufsleben aus, aber immer weniger Junge nehmen ihren Platz ein. Die meisten Unternehmen haben große Mühe, ausreichend Personal zu bekommen. Der früher stark ausgeprägte Mittelstand in Deutschland ist darum weitgehend verschwunden.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Bevölkerung wider. Eine familienorientierte, erwerbstätige „Mitte der Gesellschaft“ ist heute kaum noch vorhanden. Während einige wenige – teils durch unmoralische Praktiken – sehr viel verdienen, hat die Mehrheit der Bevölkerung nur ein geringes Einkommen zur Verfügung.

Zugang zu qualitativ hochwertiger Bildung ist darum auch ein Privileg für die Elite geworden. Für sie gehört eine wissensvermehrende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien wie selbstverständlich zum Alltag – während die breite Masse der Bevölkerung moderne Technik überwiegend für private Unterhaltungszwecke nutzt. Die deutsche Gesellschaft hat sich über die Jahre hinweg zu einer ausgeprägten Single-Gesellschaft entwickelt. Jeder ist sich selbst der Nächste, Opportunismus ist das dominierende Element des gesellschaftlichen „Miteinanders“.

Trotz des akuten Arbeitskräftemangels sind die allgemeinen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln ausgesprochen gut. Der Staat gibt lediglich die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln vor. Gemäß dem Credo „Ich zuerst“ werden diese Freiheiten und die sich daraus ergebenden finanziellen Chancen allerdings schamlos von verantwortungslosen Managern ausgenutzt, indem sie die Wirtschaft diktieren. Unternehmerisches Umweltbewusstsein ist nicht vorhanden und auch die breite Masse der Bevölkerung ist beim Thema Umweltschutz eher von Konsumegoismus und Lippenbekenntnissen geprägt.

Gesellschaftliches Engagement wird in der heutigen Welt als notwendiges Übel angesehen. Menschen engagieren sich nur dann in gemeinnützigen Projekten, wenn ein hoher eigener Nutzen für sie dabei herausspringen könnte.

Die Wirtschaftsjunioren haben sich darum einer breiten Schicht der Gesellschaft geöffnet. Im Wettbewerb mit anderen Vereinen und Verbänden steht das eigene Überleben an erster Stelle. Projektarbeit und die öffentliche Wahrnehmung sind durch „Masse statt Klasse“ gekennzeichnet. Mitglieder werden stärker über Geselligkeit als über Inhalt eingebunden.

Ökonomie

Stabil, aber nicht zukunftsweisend – so lässt sich das wirtschaftliche Klima dieses Szenarios am besten beschreiben. In Deutschland und großen Teilen Europas wächst das BIP jährlich um einige Prozent. Im internationalen Vergleich ist Deutschland nach wie vor gut aufgestellt, kann aber das Tempo der Globalisierung nicht mehr ganz mitgehen. Als Produktionsstandort erlebt Deutschland allerdings eine Renaissance. Zwar bewegen sich die Lohn- und Lohnnebenkosten nach wie vor auf einem hohen Niveau, diese werden aber angesichts der guten Infrastruktur, einem klaren Rechtssystem und den anspruchsvollen Produktionsaufgaben akzeptiert.
Das Arbeitsumfeld gestaltet sich dabei sehr viel flexibler als noch vor wenigen Jahren: Individuell auf die Mitarbeiter zugeschnittene Arbeitszeitmodelle sind die Regel, immer mehr Menschen bringen ihre Fähigkeiten in unternehmensübergreifenden Projekten ein. Insbesondere die effektive Informations- und Wissenswirtschaft sind dabei zu einer stabilen Säule des Arbeits- und Wirtschaftslebens geworden. Die hohe Produktion stellt auch die Logistik vor neue Herausforderungen. Da heute allerdings zu wenige Waren über die Schiene abgewickelt werden können, droht Deutschland der „Verkehrsinfarkt“.

Politik

Gezerre um Macht: Die politische Landschaft ist durch ein ständiges Hin und Her einzelner Positionen gekennzeichnet. Insgesamt hat sich die Bedeutung der Politik in der öffentlichen Wahrnehmung darum weiter verringert. Um dem immer größer werdenden Haushaltsloch Tribut zu zollen, sind Subventionen und Steuervergünstigungen radikal gestrichen worden. Gezielt investiert wird nur noch in regionale Förderung, Innovation und Technologie.
Auch weite Teile der Bildungspolitik sind dem Rotstift zum Opfer gefallen, der Staat kann nur noch eine Basisausbildung gewährleisten. Im privatwirtschaftlichen Bereich hat sich darum eine regelrechte Bildungsindustrie entwickelt. Exzellent ausgestattete Forschungseinrichtungen sind in den vergangenen Jahren allerdings nur wenige entstanden. Die Politiker waren in ihren Bemühungen um Bürokratieabbau und transparente Entscheidungswege erfolgreich. Internationale Handelsbarrieren sind gezielt abgebaut worden, gleichzeitig hat allerdings auch der Patentschutz an Wirkung verloren. Was heute zählt, ist ein präventiver Schutz vor Produktpiraterie. Intelligente Systeme zur Markierung oder unnachahmliche Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen sind üblich.
Medien berichten unabhängig, die Regeln der Pressefreiheit werden eingehalten. Wer gut informiert sein will, muss sich allerdings selbst darum kümmern.

Umwelt

Die Energiewende ist ausgeblieben. Regenerative Formen der Energiegewinnung spielen nur eine untergeordnete Rolle, fossile Brennstoffe wie Öl und Gas sind nach wie vor Energieträger Nummer 1. Angebot und Nachfrage sind allerdings immer schwieriger in Einklang zu bringen: Der weltweite Bedarf an Rohstoffen ist explosionsartig gestiegen, während die nötigen Ressourcen gleichzeitig immer knapper werden. Der Preis für Energie ist darum in den vergangenen Jahren empfindlich gestiegen. Produkte müssen strenge Umweltrichtlinien erfüllen, was für Unternehmen zu Aufwänden und Kosten führt.

Was diese Szenario-Welt ausmacht

- **Alt und einsam –**
  immer mehr Menschen leben allein
- **Stabil, aber rückwärtsgewandt –**
  die deutsche Wirtschaft verliert an Fahrt
- **Orwells 1984 kommt näher –**
  gute Bildung als Privileg der Elite
- **Jeder ist sich selbst der Nächste –**
  schamlose Manager prägen die Wirtschaftskultur
- **Opportunistische „Wohltaten“ –**
  Ehrenamt nur für den persönlichen Vorteil
- **Die Schere öffnet sich –**
  Deutschland auf dem Weg in die Zweiklassengesellschaft

Eintrittswahrscheinlichkeit

Höchstwahrscheinlich | Durchaus möglich | Sehr unwahrscheinlich

Auswirkung auf das Geschäft der WJD

Alles bleibt, wie es ist | Leichte Veränderung | Fundamentaler Wandel

Bürgerstimme im Jahr 2020

„Warum sollte ich nicht auf Kosten anderer Geld verdienen? Seien wir doch mal ehrlich: Steuerhinterziehung und Finanzbetrug, das sind heute längst Kavaliersdelikte. Wer da nicht mitmacht, ist selber schuld! Oder haben Sie vielleicht Lust auf Armut?“

Armin Reuter, 54, Unternehmer

EGOISTISCHE ZWEIKLASSEN-GESELLSCHAFT

Szenario 3 – Egoistische Zweiklassengesellschaft

Viele Menschen haben es nicht geschafft – in Deutschland gibt es nur noch Arm und Reich. Viele junge, gut ausgebildete Familien haben das Land verlassen. Wer bleibt, hat wenig Interesse an Bildung und Egoismus zur Lebensmaxime erklärt. Ehrenamtler werden als idealistische Exoten belächelt. Deutschland 2020: Es ist kurz vor zwölf.

Gesellschaft

Deutschland schrumpft: Es werden weniger Kinder geboren, die Gesellschaft wird gleichzeitig immer älter. Viele ältere Menschen sind mittlerweile aus dem Berufsleben ausgeschieden.
Frustriert von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wandern viele Erwerbstätige ab, ohne dass Deutschland diesen Brain-Drain durch einen konstanten Zustrom gut qualifizierter Zuwanderer kompensieren könnte. Im Ergebnis fehlt Deutschland die erwerbstätige Mitte.
Dieser Mangel an Arbeits- und Fachkräften macht unternehmerisches Handeln in Deutschland extrem schwierig. Der Wunsch nach Sicherheit ist größer als Risikobereitschaft und unternehmerisches Denken. Den früher stark ausgeprägten Mittelstand gibt es darum in Deutschland kaum noch. Auch die gesellschaftliche Mitte ist nahezu verschwunden. Die Einkommensschere hat sich in den vergangenen Jahren immer weiter geöffnet, Deutschland ist heute eine Zweiklassengesellschaft. Die Möglichkeiten, über beruflichen Erfolg die Grenzen der Gesellschaftsschichten zu überwinden, sind begrenzt.
Allerdings hat das Gros der Bevölkerung weder die Muße noch die Mittel, um sich fortzubilden, da die Qualität der Bildung in Deutschland in den vergangenen Jahren rapide gesunken ist. Auf der anderen Seite spüren die meisten Menschen auch schlicht nicht das Bedürfnis sich weiterzuentwickeln. Die Zahl der gering Qualifizierten steigt rapide an und das Wissen der Gesellschaft geht sukzessive verloren.
Unternehmertum – so überhaupt vorhanden – ist in der heutigen Welt auf kurzfristigen Profit ausgerichtet. Vorstände zeichnen sich durch ihren Egoismus und ihr verantwortungsloses Handeln aus. Immer im Fokus ihres Handelns: vorhandenes Kapital schnellstmöglich zu vermehren. Die breite Masse der Bevölkerung ist beim Thema Umweltschutz eher von Konsumegoismus und Lippenbekenntnissen geprägt.
Dieser totale Egoismus spiegelt sich auch im gesellschaftlichen Miteinander wider. Das Verhalten der Menschen ist durch Risikovermeidung um jeden Preis und bestenfalls noch durch Opportunismus geprägt. Jeder Einzelne ist stark auf seinen persönlichen Vorteil bedacht und setzt ihn – auch auf Kosten der Gemeinschaft oder der Umwelt – durch.
Die Wirtschaftsjunioren sind in Lethargie erstarrt. Sinkende Mitgliederzahlen und eine kaum mehr vorhandene öffentliche Wahrnehmung bestimmen das Tagesgeschäft. Gegenmaßnahmen werden nicht ergriffen – es wird nur verwaltet und nicht mehr gestaltet. Um der drohenden Auflösung entgegenzuwirken, haben sich die WJD für eine breite Schicht der Gesellschaft geöffnet.

Ökonomie

Auf dem absteigenden Ast: Europa gelingt es nur bedingt, den wirtschaftlichen Anschluss zu halten. Das Wirtschaftswachstum ist schwach und unregelmäßig. Insbesondere Deutschland als ehemalige Wirtschafts-Lokomotive Europas fällt im Vergleich zu anderen entwickelten Nationen immer weiter zurück. Zwar läuft der Warenaustausch innerhalb der Union noch fast ungestört, jedoch schottet sich die EU als eigenständiger Wirtschaftverbund verstärkt vom Welthandel ab. Das wirtschaftliche Machtgefüge verlagert sich in andere Teile der Erde, insbesondere in die USA und die aufstrebenden Länder Asiens.
Darum konnte auch die Erosion des Produktionsstandortes Deutschland nicht aufgehalten werden – Produktionstechnik auf höchstem Niveau ist heutzutage überall auf der Welt verfügbar. Die mangelnde Attraktivität des Standorts Deutschland wird durch ein starres Arbeitsrecht und hohe Lohnnebenkosten zusätzlich verschärft. Viele Arbeitnehmer müssen heutzutage mehrere Jobs annehmen.
Die klassische Dienstleistung als tertiärer Sektor ist darum der wichtigste Wirtschaftszweig in Deutschland. Da Wissensgewinnung und -vermarktung damit in anderen Ländern eine größere Rolle spielen, verliert Deutschland weiter an technologischem Anschluss.

Politik

Gezerre um Macht: Die politische Landschaft ist durch ein ständiges „Hin und Her“ einzelner Positionen gekennzeichnet. Insgesamt hat sich dadurch die Bedeutung der Politik in der öffentlichen Wahrnehmung weiter verringert. Um dem immer größer werdenden Haushaltsloch Tribut zu zollen, sind Subventionen und Steuervergünstigungen radikal gestrichen worden. Gezielt investiert wird nur noch in regionale Förderung, Innovation und Technologie.
Auch weite Teile der Bildungspolitik sind dem Rotstift zum Opfer gefallen, der Staat kann nur noch eine Basisausbildung gewährleisten. Im privatwirtschaftlichen Bereich hat sich darum eine regelrechte Bildungsindustrie entwickelt. Exzellent ausgestattete Forschungseinrichtungen sind in den vergangenen Jahren allerdings nur wenige entstanden.
Die Politiker waren in ihren Bemühungen um Bürokratieabbau und transparente Entscheidungswege erfolgreich. Internationale Handelsbarrieren sind gezielt abgebaut worden, gleichzeitig hat allerdings auch der Patentschutz an Wirkung verloren. Was heute zählt, ist ein präventiver Schutz vor Produktpiraterie.
Medien berichten unabhängig, die Regeln der Pressefreiheit werden eingehalten. Wer gut informiert sein will, muss sich allerdings selbst darum kümmern.

Umwelt

Die Energiewende ist ausgeblieben. Regenerative Formen der Energiegewinnung spielen nur eine untergeordnete Rolle, fossile Brennstoffe wie Öl und Gas sind nach wie vor Energieträger Nummer 1. Angebot und Nachfrage sind allerdings immer schwieriger in Einklang zu bringen: Der weltweite Bedarf an Rohstoffen ist explosionsartig gestiegen, während die nötigen Ressourcen gleichzeitig immer knapper werden. Der Preis für Energie ist darum in den vergangenen Jahren empfindlich gestiegen. Produkte müssen strenge Umweltrichtlinien erfüllen, was für Unternehmen zu Aufwänden und Kosten führt.

Was diese Szenario-Welt ausmacht

- **Brain-Drain –**
  Akademiker suchen ihr Glück in der Ferne
- **Konzerne als sicherer Heimathafen –**
  Unternehmertum ist aus der Mode
- **Die „Ich-zuerst-Mentalität“ –**
  Ehrenamt ist unvorstellbar
- **Dumm und dümmer –**
  die Menschen sind nicht an Bildung interessiert
- **Gefangen im Ghetto –**
  sozialer Aufstieg ist kaum noch möglich
- **Arm und Reich –**
  Deutschland als reine Zweiklassen-gesellschaft

Eintrittswahrscheinlichkeit

Auswirkung auf das Geschäft der WJD

Bürgerstimme im Jahr 2020

„Als Kind wollte ich immer in Australien studieren, aber dann hatte ich keine Lust mehr auf Schule und den ganzen Kram. Heute gehe ich betteln und klaue mir auch den einen oder anderen Euro dazu. Na und? Die da oben lassen einem ja eh keine Chance!“

Daniel Kiermeier, 38, derzeit ohne Arbeit

KÄLTE

Szenario 4 – Kälte

Misstrauische Blicke hinter verschlossenen Fenstern – die Welt ist düster geworden. Menschen gehen lustlos zur täglichen Arbeit, sozialer Aufstieg wird als unmöglich angesehen. Eine dünne Elite lenkt das Land zu ihrem Vorteil. Die Masse resigniert und wirft Werte wie Ethik und Moral über Bord. Deutschland 2020: Soziale Unruhen liegen in der Luft.

Gesellschaft

Die deutsche Gesellschaft ist eine greise Gesellschaft. Junge Familien und spielende Kinder sind ein seltenes Bild geworden. Viele Menschen bleiben Singles oder leben gerade einmal in Zwei-Personen-Haushalten. In Deutschland leben heißt einsam leben.
Wer in eine sozial schwache Schicht hineingeboren wird, kommt hier nicht wieder heraus. Sozialer Aufstieg ist unmöglich – die starre Zweiklassengesellschaft hat sich zementiert. Die gut ausgebildete Elite lenkt die Geschicke der Gesellschaft und greift dabei auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologien zurück. Für die breite Masse dagegen ist Arbeit nur Mittel zum Zweck.
Gerade die Vielzahl von Menschen mit geringem Bildungshintergrund prägt das Bild einer Tätigkeitsgesellschaft. Immer mehr Menschen sind gezwungen mehrere Jobs gleichzeitig auszuüben, um ihre Existenz zu sichern. Stellenausschreibungen für wissensintensive Tätigkeiten können auf der anderen Seite immer seltener besetzt werden. Die breite Masse der Bevölkerung hat weder die Möglichkeiten noch die Mittel, um das geforderte Bildungsniveau zu erreichen.
Mangelnde Aufstiegschancen und fehlende Bildung fordern ihren Tribut: Jeder Einzelne ist stark auf seinen eigenen Vorteil fixiert. Interessen werden kompromisslos auch auf Kosten der Allgemeinheit durchgesetzt. Egoismus und Missgunst sind allgegenwärtig, ethische und moralische Werte spielen dagegen kaum noch eine Rolle. In der Bevölkerung schlägt die Frustration zunehmend in Unzufriedenheit um. Umwelt-Fatalismus ist zum gesellschaftlichen Credo geworden. Der Staat muss restriktive Maßnahmen zum Umweltschutz verordnen und ahndet Verstöße mit hohen Strafen.
Unternehmerisches Handeln und kreative Gestaltungsräume werden durch extrem restriktive Rahmenbedingungen begrenzt. Die wenigen gut gebildeten Menschen bevorzugen darum auch den risikoärmeren Berufsweg in großen Konzernen. Sich mit kleinen mittelständischen Unternehmen einen „Überlebenskampf“ gegen die marktbeherrschenden Unternehmen zu liefern, ist für die meisten nicht erstrebenswert. Der Mittelstand, früher ein Aushängeschild der deutschen Wirtschaft, existiert in dieser Form kaum noch. Darüber hinaus gibt es keine internationalen Vereinbarungen, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden.
Die Wirtschaftsjunioren sind in Lethargie erstarrt. Es gibt kaum noch aktiven und fortschrittsorientierten Nachwuchs am Horizont. Um seine Mitgliederzahlen überhaupt halten zu können, öffnet sich der Verband der breiten Masse – verrät dabei aber gleichzeitig seine ureigene Identität.

Ökonomie

Auf dem absteigenden Ast: Europa gelingt es nur bedingt, den wirtschaftlichen Anschluss an aufstrebende Volkswirtschaften zu halten. Das Wirtschaftswachstum ist schwach und unregelmäßig. Insbesondere Deutschland als ehemalige Wirtschafts-Lokomotive Europas fällt im Vergleich zu anderen entwickelten Nationen immer weiter zurück. Zwar läuft der Warenaustausch innerhalb der Union noch fast ungestört, jedoch schottet sich die EU als eigenständiger Wirtschaftverbund verstärkt vom Welthandel ab. Das wirtschaftliche Machtgefüge verlagert sich in andere Teile der Erde, insbesondere in die USA und die aufstrebenden Länder Asiens.
Darum konnte auch die Erosion des Produktionsstandortes Deutschland nicht aufgehalten werden – Produktionstechnik auf höchstem Niveau ist heutzutage überall auf der Welt verfügbar. Die mangelnde Attraktivität des Standorts Deutschland wird durch ein starres Arbeitsrecht und hohe Lohnnebenkosten zusätzlich verschärft.
Die klassische Dienstleistung als tertiärer Sektor ist darum der wichtigste Wirtschaftszweig in Deutschland. Da Wissensgewinnung und -vermarktung damit in anderen Ländern eine größere Rolle spielen, verliert Deutschland weiter an technologischem Anschluss.

Politik

Träge Volksvertreter und kollabierende Haushalte – die politischen Rahmenbedingungen in Deutschland haben sich dramatisch verschlechtert. Obwohl die öffentlichen Kassen leer sind, gewährt der Staat nach wie vor Finanzhilfen in Milliardenhöhe. Politikern dieser Generation fehlt es an Visionen und Durchsetzungskraft. Da kein politisches Lager für Reformen empfänglich scheint, ist die Gesetzesdichte so hoch wie noch nie.
Mit negativen Folgen etwa für die Bildungspolitik: Öffentliche Einrichtungen vermitteln heute nur noch ein Basis-Wissen. Qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung wird – wenn überhaupt – nur noch durch die freie Wirtschaft angeboten. Der Forschungsstandort Deutschland ist nur noch zweitklassig.
Die Außenpolitik ist durch Protektionismus geprägt: Deutschland und andere EU-Staaten schotten sich durch Handelsbarrieren und verschärfte Richtlinien immer weiter ab. Ein internationaler Patentschutz kann so kaum seine Wirkung entfalten. Produktpiraterie ist an der Tagesordnung.
Insgesamt hat sich die Medienlandschaft stark konzentriert. Objektivität und Pressefreiheit sind eingeschränkt und werden immer stärker von Meinungsmachern kontrolliert und beeinflusst.

Umwelt

Die Energiewende ist ausgeblieben. Regenerative Formen der Energiegewinnung spielen nur eine untergeordnete Rolle, fossile Brennstoffe wie Öl und Gas sind nach wie vor Energieträger Nummer 1. Angebot und Nachfrage sind allerdings immer schwieriger in Einklang zu bringen: Der weltweite Bedarf nach Rohstoffen ist explosionsartig gestiegen, während die nötigen Ressourcen gleichzeitig immer knapper werden. Der Preis für Energie ist darum in den vergangenen Jahren empfindlich gestiegen. Produkte müssen strenge Umweltrichtlinien erfüllen, was für Unternehmen zu Aufwänden und Kosten führt.

Was diese Szenario-Welt ausmacht

- **Dünne Spitze, breite Masse – Eliten bestimmen die Gesellschaft**
- **Arm geboren, arm gestorben – sozialer Aufstieg ist unmöglich**
- **Verfall des Wertesystems – Egoismus und Missgunst sind Status quo**
- **Kinderlose Greis-Gesellschaft – Deutschland stirbt aus**
- **Der letzte Unternehmer – Leistung lohnt sich nicht mehr**
- **Homo-Apathicus – Resignation! Frustration! Unruhe?**

Eintrittswahrscheinlichkeit

Höchstwahrscheinlich | Durchaus möglich | Sehr unwahrscheinlich

Auswirkung auf das Geschäft der WJD

Alles bleibt, wie es ist | Leichte Veränderung | Fundamentaler Wandel

Bürgerstimme im Jahr 2020

„Was wollen Sie? Gehen Sie weg! Ich will mit niemandem reden. Was meine Familie so treibt? Woher soll ich das wissen? Ist mir auch egal. Jeden Tag der gleiche Mist. Aber das interessiert Sie doch eh nicht. Wer hat schon Interesse an mir? Jetzt hauen Sie endlich ab!“

Karsten Kaufmann, 45, Arbeiter

Zukünftige Strategie und Programm der WJD

Stoßrichtung, Vision und Leitbild der WJD

Aufbauend auf der detaillierten Analyse diverser Zukünfte, ist nun zu entscheiden, wie man mit ihnen umgehen will – welche Strategie man verfolgen will.
Für die Strategieentwicklung haben Szenario 2 und 3 die größte Relevanz, da sie im Vergleich zu den anderen beiden Szenarien als die wahrscheinlichsten bewertet wurden. Ihr Eintreten bedeutet zudem eine erhebliche Veränderung der Aktivitäten der WJD. Szenario 1 wurde als Wunschszenario identifiziert, auf das die Arbeit und somit die Strategie der WJD hinwirken soll. Szenario 4 wurde als Untergangsszenario identifiziert. Dieses Szenario muss durch eine entsprechende Strategiegestaltung unbedingt verhindert werden.

Die WJD werden folglich eine Strategie verfolgen, die sich aus verschiedenen Teilen der für die Einzelszenarien identifizierten Stoßrichtungen zusammensetzt. So werden die identifizierten Chancen genutzt und Risiken gezielt begegnet.
Aus Szenario 1 geht hervor, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit Werten die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis und ein starkes Profil sein wird. Wird dieses transparent gelebt und kommuniziert, dient es der Integration der Menschen und dem Erfolg der WJD. Szenario 2 zeigt, dass eine klare Förderung des Themas Bildung die einzige Lösung ist, der sinkenden Gesellschafts- und Wertestruktur entgegenzuwirken. Aus Szenario 3 erkennt man, dass eine breitere und intensivere Öffentlichkeitsarbeit zur Stärkung der Marke WJD notwendig wird, um dem drohenden Mitgliederverlust entgegenzuwirken. Um eine etwaige, wie in Szenario 4 beschriebene, Auflösung der WJD zu verhindern, muss der Verband jedoch noch aktiver werden und einen Aufbruch anstoßen, der wieder Werte und Sinnhaftigkeit in die Gesellschaft transportiert.

Auf Basis dieser dargestellten möglichen Zukunftsentwicklungen haben wir für unseren Verband eine Vision und ein Leitbild formuliert.

Vision
Wir Wirtschaftsjunioren Deutschland – als Stimme der jungen deutschen Wirtschaft – nutzen unser Wissen und unsere Erfahrung für innovative Aktivitäten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in Deutschland, basierend auf der Idee der sozialen Marktwirtschaft unter Wahrung und Achtung des demokratischen Rechtsstaates.
Wir handeln verantwortungsvoll für eine zukunftsfähige Wirtschaft!

Leitbild
Als Unternehmer und Führungskräfte haben wir Zugang zu Ressourcen und Informationen, die nicht allen Mitgliedern unserer Gesellschaft zur Verfügung stehen. Aus dieser Verantwortung heraus bringen wir soziale, ökologische und ökonomische Aspekte so in Einklang, dass die Unternehmen langfristig erfolgreich sind und für zukünftige Generationen ein lebenswertes Umfeld erhalten bleibt. Die Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation und die Mitwirkung an der nachhaltigen Nutzung aller Ressourcen sind Hauptinteressen unserer Arbeit.
Als Unternehmer setzen wir diese Grundsätze in unserem Handeln um, leben sie vor und nutzen in unserer Führungsverantwortung die sich daraus ergebenden Chancen. Damit schaffen wir die Bedingungen für eine positive gesellschaftliche Entwicklung.
Deshalb sind Wirtschaftsjunioren angesehene Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten in der Gesellschaft. Die Wirtschaftsjunioren Deutschland leben als Mitglied des internationalen Netzwerks JCI den Austausch mit anderen jungen Menschen und Kulturen.

Strategische Erfolgspositionen der WJD

Die Aspekte der unterschiedlichen Stoßrichtungen, die als besonders relevant für die Strategie empfunden wurden, spiegeln sich auch in den strategischen Erfolgspositionen wider, die die WJD für sich definiert haben. Strategische Erfolgspositionen bilden den Kern einer Strategie, indem sie festlegen, auf welchen Gebieten die Organisation Spitzenleistungen erbringen muss, um mit ihrer Strategie erfolgreich in der Gesellschaft sein zu können. Auf Grundlage der zukünftigen Chancen und Risiken, die im Rahmen der Szenario-Analyse identifiziert wurden, lassen sich für die WJD folgende strategische Erfolgspositionen (SEPs) ableiten:

Ehrbares Unternehmertum (SEP 1)

Ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Integrität sind die Grundlagen für nachhaltig erfolgreiche Entscheidungen und Handlungen.
Das Vertrauen in die unternehmerische Freiheit erlaubt es uns, diese Verantwortung zu tragen, sodass das Solidaritätsprinzip als Basis unserer Gesellschaft gestärkt wird.
Deshalb orientieren sich die Wirtschaftsjunioren an den „Tugenden des ehrbaren Kaufmanns“. In dieser Haltung verbinden wir unsere persönliche Verantwortung und fachliche Kompetenz zum Wohle der Gesellschaft.

Familienfreundliche Offenheit (SEP 2)

Für den wirtschaftlichen Wohlstand und sozialen Frieden unserer Gesellschaft ist eine familienorientierte, erwerbstätige Mittelschicht der zentrale Faktor. Aus heutiger Sicht führt die demografische Entwicklung jedoch dazu, dass in Zukunft immer weniger Leistungsträger für eine alternde und schrumpfende Gesellschaft Verantwortung tragen müssen.
Um die Leistungsträger zu entlasten, integrieren wir aktiv Menschen anderer Nationen, die sich in Deutschland eine Existenz aufbauen und binden ältere Generationen in den wirtschaftlichen Prozess ein.
Daher fördern wir Wirtschaftsjunioren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine nachhaltige Personalpolitik in unseren Unternehmen. Bei der Erschließung der Potenziale unserer Gesellschaft nehmen wir eine Vorbildfunktion ein. Wir stärken den Mittelstand und gestalten eine moderne Gesellschaftsentwicklung.

Bildungskompetenz (SEP 3)

Wir investieren in die Bildung als einen wesentlichen Baustein für den Wohlstand und die Existenzsicherung unserer Gesellschaft. Das Engagement von Unternehmern und Führungskräften fördert die Ausbildungsfähigkeit unserer Kinder. Durch innovative Kooperationen verbessern wir die Qualität in Schulen und Hochschulen und ermöglichen einen gerechten Zugang zu einer hervorragenden Bildung.
Deshalb setzen wir Wirtschaftsjunioren uns für eine effektive Anpassung des Bildungssystems an die Anforderungen der Wirtschaft und Gesellschaft aktiv ein.

Netzwerkkompetenz (SEP 4)

Eine junge deutsche Wirtschaft braucht eine starke Stimme, um ihre gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Interessen durchzusetzen.
Die Wirtschaftsjunioren Deutschland sind ein attraktives, lokales, nationales und internationales Netzwerk junger Unternehmer und Führungskräfte. Aktive Personen und neue Ideen sichern die Umsetzungsstärke, Kompetenz, Zukunftsfähigkeit und die Dynamik des großen Verbandes.
Deshalb bieten wir Wirtschaftsjunioren in allen Bereichen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft eine starke Plattform, die von der Öffentlichkeit wahrgenommen und bei wichtigen Entscheidungen gehört wird.

Innovationskraft und Ressourceneffizienz (SEP 5)

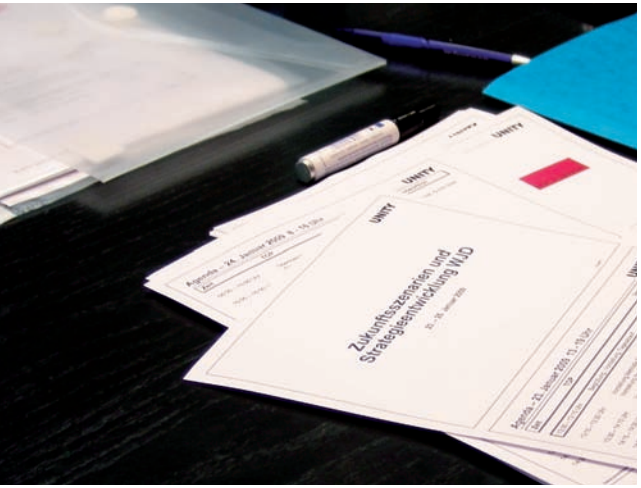
Der High-Tech-Standort Deutschland benötigt eine nachhaltige und wettbewerbsfähige Ressourceneffizienz seiner Wirtschaft.
Politik und öffentliche Hand müssen Innovationen in den Bereichen der erneuerbaren Energien, der Material- und Ressourceneffizienz sowie der Umwelttechnologien fördern und durch eine Internationalisierung von Richtlinien das Wachstum von Zukunftsmärkten stärken.
Langfristig erfolgreiche Unternehmensstrategien integrieren den effizienten Einsatz von Rohstoffen und Energie, um diese in Deutschland knappen Ressourcen und die Umwelt zu schonen.
Deshalb fördern wir als Wirtschaftsjunioren ressourcenschonende Innovationen und den Nachwuchs im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich.

WIRTSCHAFTSJUNIOREN
DEUTSCHLAND

Familie **Unternehmen Zukunft** Innovationsstark Netzwerke Bildu
tzwerke Deutschland 2020 Unternehmertum Familie Bildung Innovationsst

Wir als junge deutsche Wirtschaft gestalten unser Land, indem wir

1. Auf ehrbares Unternehmertum setzen
2. Beruf UND Familie leben
3. In Bildung investieren
4. Nationale und internationale Netzwerke knüpfen
5. Innovationsstark und ressourcenbewusst handeln


UNITY
Zukunftsszenarien und
Strategieentwicklung WUD

Wonderful World !

3

Entwicklung der Szenarien

„A trend is a trend is a trend
But the question is, will it bend?
Will it alter its course
Through some unforeseen force
And come to a premature end?“

Sir Alec Caircross (1969)
Economic Journal

Wie sind die einzelnen Szenarien entstanden?
Dieses Kapitel erläutert Schritt für Schritt die methodische Vorgehensweise der Szenario-Erstellung sowie die Grundprinzipien der Szenario-Technik. Jede einzelne Phase des Szenario-Prozesses wird dabei anhand einzelner Projektergebnisse veranschaulicht.
Um dem Leser in den nächsten beiden Kapiteln eine bessere Orientierung zu geben, kennzeichnet die blaue Linie am Rand des Textes die methodischen bzw. erläuternden Textabschnitte.

Einleitung

Ein klares Bild von der Zukunft zu haben, wünscht sich in Zeiten wie diesen wohl jeder von uns. Jedoch erleben wir gerade, dass es nicht klug wäre, das, was wir kennen, einfach in die Zukunft fortzuschreiben. Darauf allein ließe sich kein fundierter Plan für seine persönliche Entwicklung, die Entwicklung eines Unternehmens oder gar einer gesamten Gesellschaft aufbauen. Ohne eine Vorstellung von zukünftigen Entwicklungen zu haben, ist es aber unmöglich, einen langfristigen Kurs zu bestimmen. Strategisches und nachhaltiges Handeln wäre somit nicht möglich. Entscheidend ist, verschiedene Zukunftsbilder zu entwerfen, diese zu bewerten und daraus eine Strategie als Leitlinie für die kommenden Jahre abzuleiten.

Eine geeignete Methode, um zukünftige Entwicklungen vorauszudenken, ist die Szenario-Technik. Sie hat sich in vielen Industrieprojekten bewährt, um zukünftige Chancen und Gefahren zu erkennen und dementsprechend strategische Entscheidungen zu unterstützen. Im Rahmen der Erarbeitung der Verbandsstrategie für die Wirtschaftsjunioren Deutschland hat sich die Szenario-Technik als ausgezeichnete Methodik erwiesen, um mit einer Gruppe von Unternehmern und Führungskräften ein gemeinsames Bild von der Zukunft unserer Gesellschaft zu entwerfen.

Die besondere Herausforderung bei der Entwicklung der Szenarien bestand darin, die unterschiedlichen Einschätzungen der Teilnehmer aus verschiedensten Branchen und aus allen Regionen Deutschlands in den Zukunftsszenarien abzubilden. Gemeinsam haben wir die wichtigsten Einflussfaktoren auf die Entwicklung unserer Gesellschaft identifiziert und alternative Entwicklungsmöglichkeiten dieser Faktoren in die Zukunft vorausgedacht. Diejenigen Entwicklungsmöglichkeiten, die gut zusammenpassten, haben wir in je einem Szenario zusammengefasst. Am Ende der Szenario-Erstellung liegen nun vier, sich klar voneinander abgrenzende Zukunftsbilder vor, die die denkbaren Situationen unserer Gesellschaft im Jahr 2020 darstellen. Die Gesellschaftsszenarien wurden anschließend mit Zukunftsszenarien der Bereiche Wirtschaft, Politik und Umwelt in Beziehung gesetzt. Gemeinsam mit diesen Zukunftsszenarien, die das Ergebnis vieler Forschungsprojekte sind und zu großen Teilen auf Zukunftsstudien renommierter Einrichtungen und Institute beruhen, ergeben sich umfassende Betrachtungen für den Standort Deutschland im Jahr 2020.

Im Normalfall raten wir Unternehmen, sich auf das aus heutiger Sicht wahrscheinlichste Szenario einzustellen. Meist ist dies nicht das Szenario, was wir uns wünschen! Im Fall der Strategieerarbeitung für die Wirtschaftsjunioren Deutschland haben wir uns aber eine andere Frage gestellt: Was müssen wir heute und in den kommenden Jahren tun, um möglichst nah an die wünschenswerte Zukunft und eine intakte Gesellschaft heranzukommen? Denn mit über 10 000 Mitgliedern können die Wirtschaftsjunioren Deutschland die Zukunft unseres Landes aktiv gestalten!

Dr.-Ing. Guido Stollt
Ehemaliger Mitarbeiter und Teamleiter am Heinz Nixdorf Institut, Universität Paderborn

Methodik der Szenario-Technik

Wer die heute offensichtlichen Probleme löst, schafft nicht zwangsläufig die Grundlage für den Verbandserfolg von morgen. Der visionäre Blick nach vorn, das frühzeitige Erkennen und das rechtzeitige, konsequente Erschließen der Erfolgspotenziale der Zukunft sind für den nachhaltigen Unternehmenserfolg unumgänglich. Auf der Suche nach den Produkten, Märkten und Leistungen von morgen benötigen Unternehmen ein geeignetes Werkzeug, mit dem sich zukünftige Erfolgspotenziale strukturiert aufspüren lassen. Dieses Werkzeug ist die Szenario-Technik.

Die WJD haben als erster Verband in Deutschland diese Notwendigkeit erkannt und in Zusammenarbeit mit der UNITY Szenarien für Deutschland im Jahr 2020 entwickelt. Die Szenarien berücksichtigen in besonderem Maße die gesellschaftspolitischen Entwicklungen unseres Landes, da diese für die Ausrichtung der WJD grundlegend sind.

Das „Denken in Szenarien“ basiert auf zwei Grundprinzipien:

1) Multiple Zukunft: Sie lässt mehrere Möglichkeiten zu, wie sich die Zukunft entwickeln könnte. Damit wird dem Rechnung getragen, dass die Zukunft nicht exakt prognostizierbar ist. Wir sprechen hier von einer multiplen Zukunft oder auch von Zukünften (Bild 2).

„Die Zukunft ist niemals eindeutig festgelegt ... Deshalb hat die Pluralform ‚Zukünfte‘ ihre Berechtigung. Vieles mag unwiederbringlich verloren und in der Zukunft nicht mehr möglich sein, aber noch können wir zwischen verschiedenen Zukünften wählen.

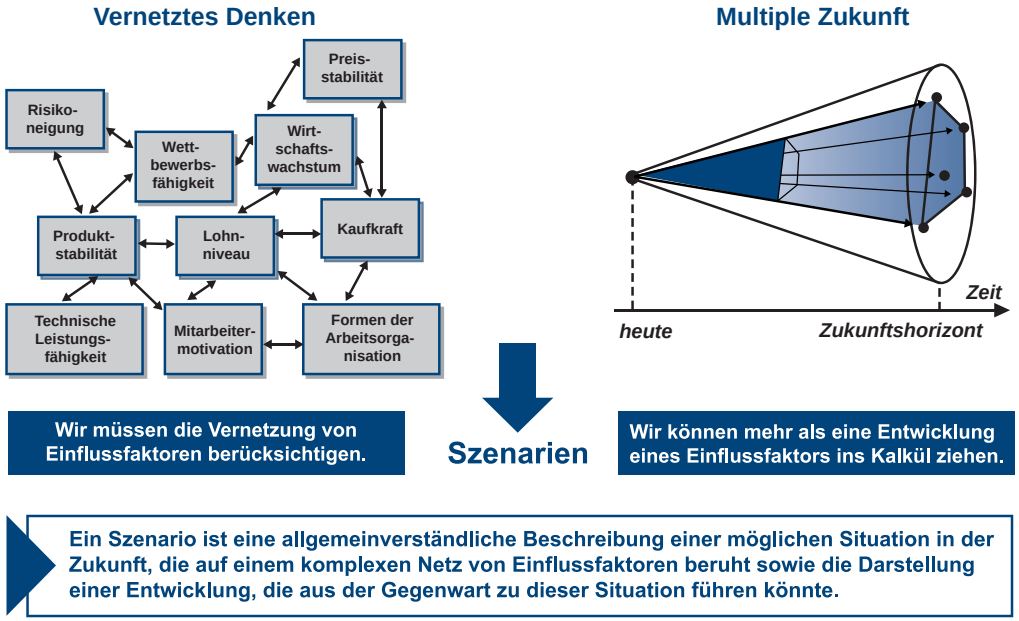


Bild 2: Prinzip der Szenario-Technik – Vernetztes Denken und multiple Zukunft [GPW09] © UNITY

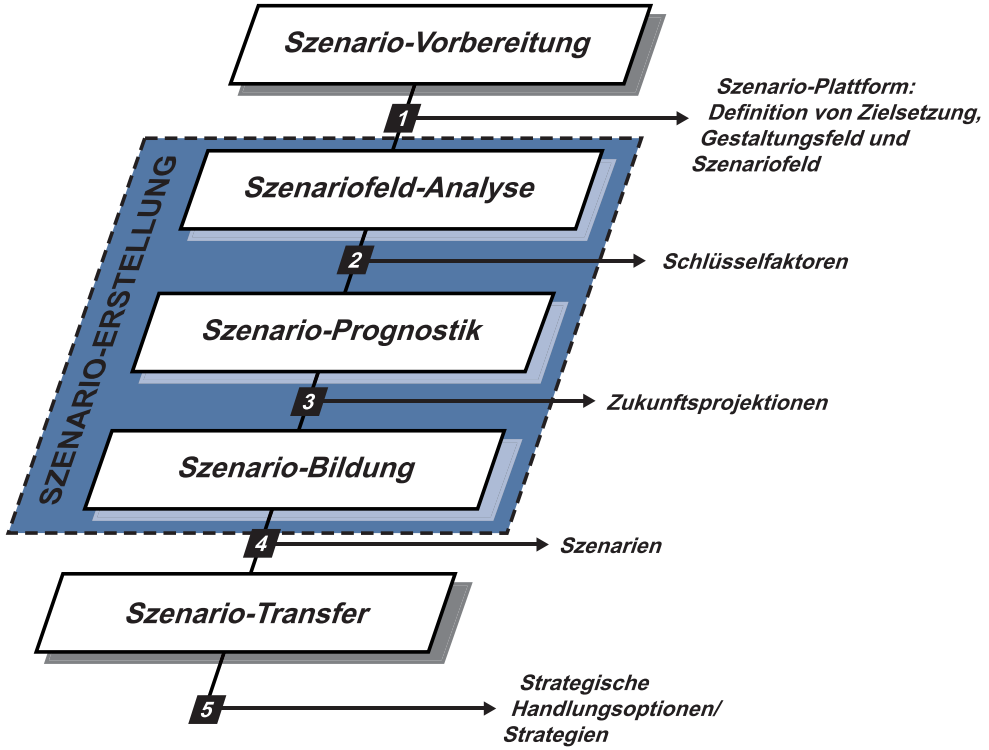


Bild 3: Aufbau eines Szenario-Projektes [GPW09]

© UNITY

Und wir sollten auf jene Zukunft hinarbeiten, die uns ... ein lebenswertes Leben ermöglicht.“ [Fle87]

Das Denken in Zukünften hat das Ziel, uns von der Zukunft zwar immer noch überraschen, aber nicht mehr überrumpeln zu lassen. Zurückblickend lässt sich feststellen, dass oft nicht das vermeintlich Wahrscheinliche, sondern das Undenkbare Realität geworden ist, weil die Menschen dazu neigen, das, was sie erlebt haben, auf die Zukunft zu projizieren. Hat man aber auch noch so undenkbare Zukünfte einmal vorausgedacht, sorgt dies im Veränderungsfall für kurze geistige Rüstzeiten.

2) Vernetztes Denken: Die Zukunft wird in komplexen Bildern beschrieben. Es reicht nicht mehr aus, die Unternehmensumwelt als ein einfaches System zu beschreiben.
Angesichts einer Vielzahl von gesellschaftlichen und ökologischen Problemen wie Arbeitslosigkeit, Luft- und Bodenverschmutzung oder Datenmissbrauch setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Entwicklung eines Unternehmens nicht mehr getrennt von der Entwicklung der Städte, der Umwelt, der Technik oder der Gesellschaft betrachtet werden kann. Alle diese Systeme sind nur Untersysteme eines einzigen Gesamtsystems. Die Komplexität dieses Gesamtsystems nimmt fortwährend zu. Wechselwirkungen zwischen den Subsystemen und sogar einzelnen Einflussfaktoren spielen eine immer größere Rolle und zwingen die Unternehmen, in Systemen von vernetzten Einflussgrößen zu denken.
Folglich ist es ebenso notwendig, den systematischen Blick in die Zukunft durch vernetztes Denken zu unterstützen. Ein Szenario-Projekt durchläuft die in Bild 3 dargestellten fünf Phasen.

Erstellung der 2020-Szenarien

Wie in Bild 3 dargestellt, wird in den folgenden Unterkapiteln schrittweise die Erarbeitung der 2020-Szenarien vorgestellt. Dazu werden die methodischen Grundlagen jedes Schrittes jeweils am Anfang eines Unterkapitels kurz erläutert und nachfolgend die Anwendung anhand der Projektergebnisse der WJD dargestellt.

Phase 1: Szenario-Vorbereitung

Die Szenario-Vorbereitung umfasst die Feststellung der Projektzielsetzung und der Projektorganisation sowie die Definition und Analyse des Gestaltungsfeldes.

Zunächst wird das Gestaltungsfeld definiert. Diese Definition resultiert aus der konkreten Fragestellung, die das Szenario-Projekt beantworten soll. Hier ist das Gestaltungsfeld „Deutschland im Jahr 2020“ mit besonderem Fokus auf der Gesellschaftspolitik.

Die Gestaltungsfeldanalyse mit dem Ergebnis der Charakterisierung der Ausgangssituation von Deutschland im Jahr 2009 wird im Folgenden vorgestellt.
Die Ausgangssituation wird dabei anhand der Einflussbereiche Gesellschaft, Ökonomie, Politik und Umwelt beschrieben:

Charakterisierung der Ausgangssituation

Die Gesellschaft heute

Ende 2007 lebten in Deutschland 82,2 Millionen Menschen. Seit 2003 wird ein steter Bevölkerungsrückgang verzeichnet, wobei dieser nicht durch die Anzahl der Einwanderer ausgeglichen werden kann. Die Altersstruktur in Deutschland zeigt für das Jahr 2005, dass 19 % der Bevölkerung 65 Jahre oder älter, 49 % zwischen 30 und 64 Jahren und 32 % unter 30 Jahre alt sind. Es gibt Unterschiede in der Einkommensverteilung zwischen West- und Ostdeutschland, im internationalen Vergleich zu den USA, Japan und Großbritannien ist das Einkommen in Deutschland jedoch relativ gleich verteilt [Svr06a].

Die Zahl der Erwerbspersonen beträgt nach ersten Schätzungen im ersten Quartal 2009 39,9 Mio. und fällt damit erstmals wieder unter die 40 Millionenmarke. Im Vergleich zum 4. Quartal 2008 ging die Zahl der Erwerbstätigen um 2,2 % zurück [StBA09-ol]. In den letzten Jahren ist eine Zunahme der beruflichen Mobilität festzustellen. Im Jahr 2008 gaben 67,5 % der Befragten einer Studie an, dass sie bereit seien, aus beruflichen Gründen umzuziehen. Insgesamt wechselten im Jahr 2006 7,1 Mio. Bürger innerhalb Deutschlands ihren Wohnsitz.
Neben der Bereitschaft zur Mobilität lohnen sich aus beruflicher Sicht auch Investitionen in Bildung, da Personen mit höheren Bildungsabschlüssen seltener arbeitslos sind und höhere Erwerbstätigkeitsquoten aufweisen.
Im Jahr 2008 nannten 22 % der Deutschen Umweltschutz als das wichtigste Problem in Deutschland, was auch dazu führt, dass Energiesparen derzeit in Deutschland im Trend liegt. Allerdings setzen

sich derzeit nur 4 % der Befragten tatsächlich ehrenamtlich für die Belange der Umwelt ein. Ein gutes Drittel der Deutschen kann sich zukünftig jedoch ein Engagement in diesem Bereich vorstellen. Der Anteil der ehrenamtlich engagierten Bürger – auch außerhalb des Umweltschutzes – ist besonders hoch unter Bürgern mit Studienabschluss und Fachhochschulreife. Der Großteil des ehrenamtlichen Engagements ist im Bereich „Freizeit“ und „Kinder und Jugend“ anzutreffen.

Ökonomie

Das Exportland Deutschland profitiert von der stetig wachsenden Globalisierung. Derzeit werden Handelsbarrieren weiter reduziert, um den liberalen Handel und somit steigende Exporte zu ermöglichen. Im Jahr 2007 betrugen die Exporte 40 % und die Importe ca. 32 % des Bruttoinlandsproduktes (BIP) in Deutschland. Der erwirtschaftete Außenhandelssaldo von 196,5 Mrd. Euro (ca. 8 % des BIP) zeigt eindeutig, dass erheblich mehr Güter aus Deutschland exportiert als importiert wurden [StBA09-ol]. Die Einbindung von Deutschland in die Weltwirtschaft wird zunehmend von den ausländischen Direktinvestitionen (FDI) und internationalen Unternehmensverflechtungen verstärkt. Dabei zeigt sich, dass die Kapitalabflüsse im Jahr 2005 mit 784.675 Mio. Euro fast doppelt so hoch waren wie die Kapitalzuflüsse (389.523 Mio. Euro). Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Unternehmen in verstärktem Maße Produktionsstätten im Ausland aufgebaut oder erworben haben [StBA09-ol].
Bei den angebotenen Transport- und Logistikleistungen sind deutsche Unternehmen führend. Zudem verfügt Deutschland über die dichteste, insgesamt am besten ausgebaute überregionale Verkehrsinfrastruktur aller europäischen Länder mit einer Gesamtlänge von 282 800 km. Das gesamte Transportaufkommen in allen Verkehrszweigen betrug im Jahr 2005 ca. 3,9 Mrd. Tonnen [Sta07b-ol].
Eine schwerwiegende globale Veränderung traf Mitte 2008 ein. Die Immobilienkrise in den Vereinigten Staaten weitete sich zu einer weltweiten Finanzkrise aus, mit starken Auswirkungen auf die Finanzmärkte in Deutschland und Europa. Zur Stabilisierung des deutschen Finanzmarktes wurde mit einem Eilverfahren das Finanzmarktstabilisierungsgesetz am 18. Oktober 2008 erlassen. Der Finanzmarktstabilisierungsfond dient zur Stabilisierung des Finanzmarktes durch Überwindung von Liquiditätsengpässen und durch Schaffung der Rahmenbedingungen für eine Stärkung der Eigenkapitalbasis von Instituten.
Für kleine und mittlere Unternehmen ist eine Finanzierung durch Bankkredite leicht möglich. Ein breites Netz an Genossenschaftsbanken stellt diese bereit. Bei Familienunternehmen ist der Bankkredit die übliche Finanzierung, weil die Kosten voll steuerlich absetzbar sind [DBA01-ol]. Dagegen verschlechterten sich nach der Jahresmitte von 2008 aufgrund der Finanzkrise die externen Finanzierungsbedingungen für Großunternehmen deutlich. So erschwerten die weltweit stark nachgebenden Aktienmärkte die Eigenkapitalbeschaffung, und die Verschärfung der internationalen Finanzmarkt krise im September 2008 verteuerte zudem die Aufnahme von neuem Fremdkapital über die Emission am Anleihemarkt. Hinzu kam, dass die Banken höhere Refinanzierungskosten in Rechnung stellten.
Derzeit findet nicht nur eine globale Umstrukturierung, sondern auch eine sektorale Veränderung statt. Die zunehmende Bedeutung der

Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zeichnet eine Verschiebung der Dienstleistungsgesellschaft hin zu einem neuen vierten Sektor, dem Informationssektor, ab [RüS01]. Das monatliche Bruttoeinkommen liegt bei einem Großteil der Deutschen unter 2.000 Euro, 15 % verdienen sogar weniger als 1.500 Euro [Bib06-ol].
Die deutsche Wirtschaftsleistung ist seit dem zweiten Quartal 2008 rückläufig und erfüllt damit die gängige Definition einer Rezession. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ist 2008 im Vergleich zum Vorjahr um nur noch 1,3 % auf etwa 2.489,4 Mrd. Euro gestiegen. Im Jahr 2007 lag die deutsche Industrie mit ihrem Produktivitätsniveau (auf Wechselkursbasis) im Vergleich zu 16 Industrieländern an vierter Position.
Die Arbeits- und Lohnnebenkosten in Deutschland liegen im europäischen Vergleich in den oberen bis mittleren Rängen. Im Jahr 2007 kostete eine geleistete Arbeitsstunde im verarbeitenden Gewerbe in Deutschland durchschnittlich 33,00 Euro. Im europäischen Vergleich belegt Deutschland damit einen vierten Platz [StBA08 ol]. Auf 100 Euro Bruttolohn und -gehalt zahlten die Arbeitgeber im Jahr 2007 rund 32 Euro Lohnnebenkosten. Somit liegt Deutschland auf dem 14. Rang innerhalb der EU. Mindestlöhne sind in Deutschland im Gegensatz zu vielen anderen EU-Staaten nur in wenigen Branchen beschlossen [Sta07c-ol].

Politik

Die Bundesrepublik Deutschland ist ein föderaler Bundesstaat, der sich aus 16 Bundesländern zusammensetzt. Alle vier Jahre gibt es Bundestagswahlen und alle fünf Jahre werden in den Bundesländern Landtagswahlen durchgeführt.

Im internationalen Vergleich lag Deutschland gemäß dem Korruptionswahrnehmungs-Index (CPI) von Transparency International 2008 auf dem 14. Platz von 179 Staaten. Dabei lag die Korruption auf einer Skala von null bis zehn mit 7,9 im europäischen Vergleich nur auf einem mittleren Platz; insbesondere im öffentlichen Sektor gab es Probleme.
Nicht nur Korruption, sondern auch die Produktpiraterie ist eine Herausforderung in Deutschland. Im Jahr 2006 haben deutsche Firmen ca. 24 000 Schutzansprüche beim Europäischen Patentamt (EPA) angemeldet und sind somit europäischer Patentmeister [Kre06-ol]. Trotz der Schutzansprüche verursacht die Produktpiraterie einen volkswirtschaftlichen Schaden von ca. 30 Mrd. Euro pro Jahr (inkl. ca. 50 000 Arbeitsplätze) [VDMA06]; [WBG+06].
Der Staat kann auf die Wirtschaft mithilfe von Subventionen einwirken. Neue Subventionen werden dabei primär als Finanzhilfen gewährt, Steuervergünstigungen hingegen werden nach Möglichkeit reduziert. Im Jahr 2006 betrugen die Finanzhilfen des Bundes 6,0 Mrd. Euro, während Steuervergünstigungen in Höhe von 16,4 Mrd. Euro ermöglicht wurden. Von den insgesamt 22,4 Mrd. Euro entfiel der größte Teil mit 11,3 Mrd. Euro auf die gewerbliche Wirtschaft, gefolgt vom Wohnungswesen mit 5,3 Mrd. Euro. Die unternehmensbezogene Technologie- und Innovationsförderung (ohne unternehmensferne Forschung) betrug im Jahr 2006 insgesamt 313 Mio. Euro [DB06-ol]. Die Einflussnahme des Staates zeigt sich aber auch in anderen Bereichen. So wird die Regelungsdichte durch Gesetze in Deutschland generell als zu hoch angesehen und ein Abbau der Bürokratie wird selbst vonseiten der Politik gefordert [Wel07-ol].
Der Einfluss des Staates in Deutschland reicht auch in die Bereiche Bildung, Forschung und Wissenschaft. Hier wurden im Jahr

2005 mit 195,2 Mrd. Euro 8,7 % des Bruttoinlandsproduktes zur Verfügung gestellt. 2006 wurden im Rahmen der Begabtenförderung knapp 17 000 Studenten unterstützt [Sta07f]. Die Bundesregierung versucht durch Maßnahmen wie Ausbildungsboni und Ausbildungsbausteine die Anzahl junger Menschen mit einem Abschluss zu maximieren. Außerdem wird angestrebt, den Übergang von der Schule in die Hochschule zu erleichtern, insbesondere in den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern. Denn diese Kompetenzen werden in den Bereichen für Innovation und Wachstum in Deutschland als entscheidend angesehen [BMB08-ol].
Deutschland gehört als Mitglied der Europäischen Union zum Zollgebiet der Europäischen Gemeinschaft, die nur die Außengrenzen der EU kontrolliert [BMF06a-ol].
In der internationalen Rangliste der Informations- und Pressefreiheit 2008 nimmt Deutschland mit 4,5 Punkten den 20. Platz von 173 Staaten ein. Eines der Hauptthemen im Jahr 2006 war das Ausspionieren der Medien durch Informationsdienste. Ein neues Gesetz über Informations- und Pressefreiheit trat mit der Konsequenz in Kraft, dass nun „Reporter ohne Grenzen“ existieren [B07-ol].

Umwelt

Die weltweite Nachfrage nach Energie nimmt stetig zu. Das Wachstum liegt seit einigen Jahren über dem 10-Jahres-Durchschnitt von ca. 2 % pro Jahr. Der Ölpreis wird seit Jahren vom steigenden weltweiten Verbrauch in die Höhe getrieben, vor allem durch die Nachfrageländer China, Indien und Brasilien. Mit ca. 150 Dollar pro Barrel war Öl im Sommer 2008 fast so teuer wie während der Ölkrise 1980. Die Auswirkungen der Finanzkrise (schlechte Konjunkturdaten aus den USA und die Sorge um die Autokonzerne) ließen den Preis Ende 2008 wieder fallen, jedoch ist langfristig ein steigender Ölpreis zu erwarten. Abgesehen von den Ölpreisen stieg ebenfalls der Preis für aus den Primärenergieträgern erzeugte Energie. Besonders Deutschland ist von dieser Preissteigerung betroffen, denn Strom ist hier so teuer wie in fast keinem anderen EU-Land.
Die Preisanstiege betreffen nicht nur den Energiesektor, sondern auch den Rohstoffmarkt. Deutschland, als rohstoffarmes Land, ist von ausländischen Rohstofflieferanten abhängig und sieht sich derzeit mit einem Anstieg der Preise um mehr als 70 % von 2001 auf 2007 konfrontiert. Ursache dafür ist eine Verknappung zahlreicher Rohstoffe aufgrund von Engpässen bei Gewinnungs-, Verarbeitungs- und Transportkapazitäten, die durch eine deutlich steigende Nachfrage ausgelöst wurden. Mittel- bis langfristig wird jedoch nicht mit einem Ressourcenmangel gerechnet.
Eine Möglichkeit, der Abhängigkeit von Rohstofflieferanten zumindest ansatzweise entgegenzuwirken, ist die Wiederverwertung von Produkten. In diesem Zusammenhang existieren in Deutschland für nahezu alle produzierten Güter umfassende Kennzeichnungspflichten und Entsorgungsvorschriften, von denen besonders der Automobilbau betroffen ist. So müssen ab 2010 Neufahrzeuge mindestens 85 % recyclingfähig und bis zu 95 % wieder verwertbar sein. Der Wiederverwertungsprozess wird von Recyclingbetrieben vollzogen, die aufgrund einer normierten Werkstoffkennzeichnung der Produkte eine eindeutige Identifizierung der einzelnen Werkstoffe vornehmen können. Dieser Entsorgungsprozess verursacht unterschiedlich hohe Kosten für die verschiedenen Branchen. Während die Kosten für die Entsorgung von Elektro- und Elektronikartikel durch Verord-

nungen in den letzten Jahren gestiegen sind, erfolgt die Rücknahme von Altfahrzeugen in der Automobilbranche aufgrund der hohen Erträge aus recycelten Materialien nahezu kostenfrei.
Das Bundesimmissionsschutzgesetz regelt in Deutschland die Beschränkung von Schadstoffemissionen und begrenzt die maximal zulässigen Einwirkungen auf Mensch und Umwelt.

Phase 2: Szenariofeld-Analyse

Mit der Szenariofeld-Analyse beginnt die Szenario-Erstellung. Hier wird das Szenariofeld durch Einflussfaktoren beschrieben. Dazu wird das Szenariofeld zunächst in geeignete Einflussbereiche wie ökonomisches Umfeld, Umwelt, Ökonomie und Gesellschaft etc. zerlegt. Für diese Bereiche sind anschließend konkrete Einflussfaktoren zu identifizieren.
Die Schlüsselfaktoren ergeben sich aus der Analyse der Vernetzung und der Relevanz der Einflussfaktoren. Die Vernetzungsanalyse und Relevanzbewertung können z.B. durch eingehende Diskussionen im Projektteam und rechnergestützte Einflussanalysen durch den „Szenario-Manager“ erfolgen. Die identifizierten Schlüsselfaktoren sind besonders geeignet, die Zukunft des Gestaltungsfeldes zu analysieren (Bild 4: Phase 1 und 2).

Für die Erstellung der WJD-Szenarien wurden vier Einflussbereiche analysiert: Gesellschaft, Ökonomie, Politik und Umwelt. Aus diesen Bereichen wurden Einflussfaktoren identifiziert, die die Arbeit der WJD bedingen können.

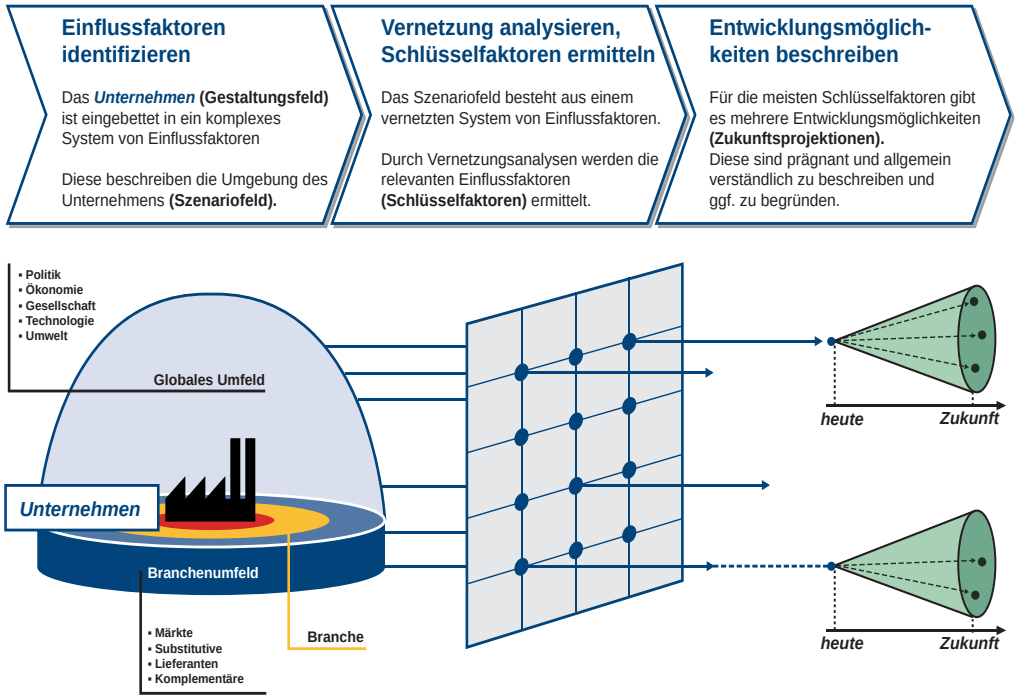


Bild 4: Vorgehen der Szenario-Technik – Einflussfaktoren und denkbare Entwicklungen [GPW09] © UNITY

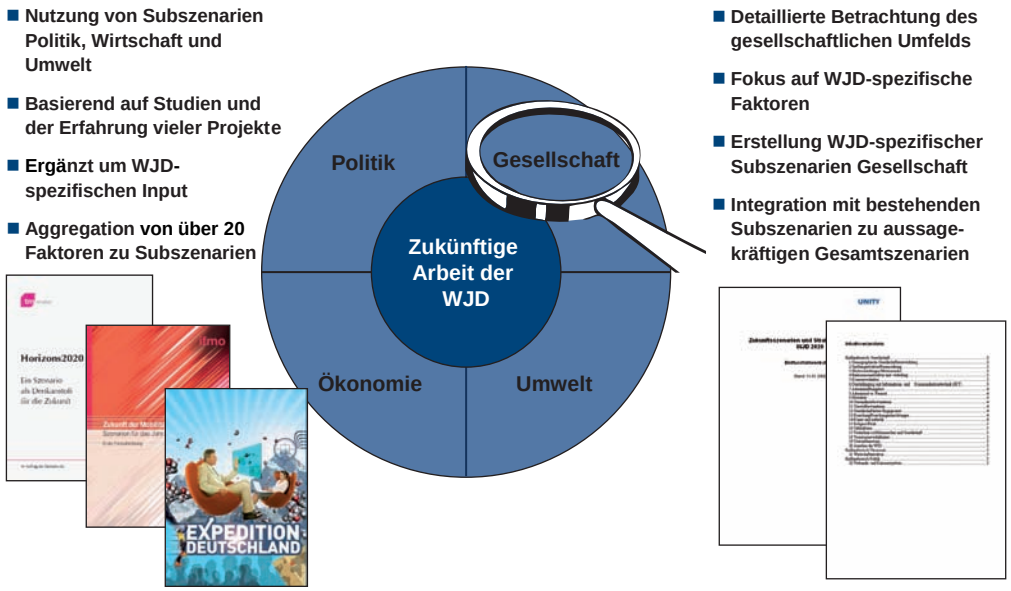


Bild 5: Aufbau der WJD-Szenarien

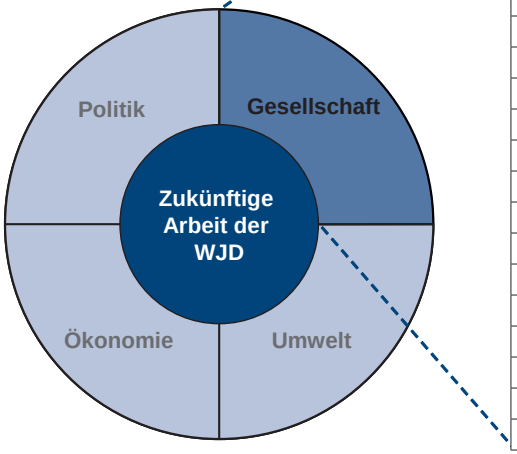
© UNITY

Der Zeithorizont des Projektes reichte nicht aus, um alle Einflussbereiche der oben vorgestellten methodischen Analyse zu unterziehen.

Für die Bereiche Ökonomie, Politik und Umwelt wurden daher bestehende Szenarien, die auf vielen Studien und Projekt-Erfahrungen basieren, mit WJD-spezifischen Faktoren ergänzt. Für den Bereich Gesellschaft sind hingegen völlig neue Einflussfaktoren spezifisch für den Blickwinkel der WJD gesammelt worden. Bild 5 stellt diese Zusammensetzung und den Aufbau der WJD-Szenarien übersichtlich dar.

Identifikation von Einflussfaktoren

Zur Identifikation von Einflussfaktoren aus dem gesellschaftlichen Bereich wurden zum einen in einer Abfrage unter den Projektteilnehmern Einflussfaktoren aus dem Bereich Gesellschaft gesammelt (Bild 6). Zum anderen wurde die Informationsdatenbank des Heinz Nixdorf Instituts, in der die Einflussfaktoren zahlreicher Szenario-Projekte dokumentiert sind, auf relevante Einflussfaktoren für die WJD durchsucht. Die identifizierten Faktoren und ihre Beschreibungen wurden durch das Team der UNITY-Berater konsolidiert und aufbereitet. Im Rahmen des ersten gemeinsamen Workshops wurden die Faktoren vorgestellt, diskutiert und es wurde sich auf 21 Einflussfaktoren geeinigt, die den Bereich Gesellschaft repräsentieren sollen.



1	Demografische Gesellschaftsentwicklung
2	Siedlungsstruktur/Raumordnung
3	Wertvorstellungen/Wertwandel
4	Einkommensstruktur und -verteilung
5	Konsumverhalten
6	Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnik
7	Arbeitskräfteangebot
8	Arbeitszeit vs. Freizeit
9	Mobilität
10	Gesundheitsbewusstsein
11	Umweltbewusstsein
12	Gesellschaftliches Engagement
13	Forschung/Forschungseinrichtungen
14	Kunst und Ästhetik
15	Religion/Ethik
16	Subkulturen
17	Verhältnis zu Mitmenschen und Gesellschaft
18	Vermögensverhältnisse
19	Unternehmertum
20	Ansehen der WJD
21	Bildung

Bild 6: Einflussfaktoren des Bereichs Gesellschaft

Einflussbereich: Gesellschaft	
12	Gesellschaftliches Engagement
20	Ansehen der WJD
19	Unternehmertum
3	Wertvorstellungen/Wertewandel
1	Demografische Gesellschaftsentwicklung
21	Bildung
11	Umweltbewusstsein
8	Arbeitszeit vs. Freizeit
17	Verhältnis zu Mitmenschen und Gesellschaft
6	Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)
9	Mobilität
7	Arbeitskräfteangebot
4	Einkommensstruktur und -verteilung
18	Vermögensverhältnisse
16	Subkulturen
2	Siedlungsstruktur/Raumordnung
15	Religion/Ethik
10	Gesundheitsbewusstsein
14	Kunst und Ästethik
5	Konsumverhalten
13	Forschung/Forschungseinrichtungen

Bild 7: Rangreihenfolge der Einflussfaktoren

1	Demografische Gesellschaftentwicklung
2	Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln
3	Einkommens- und Vermögensstruktur und -verteilung
4	Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnik
5	Arbeitskräfteangebot
6	Arbeitszeit vs. Freizeit und Familie & Karriere
7	Mobilität
8	Umweltbewusstsein
9	Verhältnis des Einzelnen zu seinen Mitmenschen und zur Gesellschaft
10	Unternehmertum
11	Ansehen der Wirtschaftsjunioren
12	Bildung

Bild 8: Endgültige Schlüsselfaktoren

Ermittlung von Schlüsselfaktoren
Es ist das Ziel dieser Phase, die für die Entwicklung des Szenariofelds relevanten bzw. besonders charakteristischen Einflussfaktoren – die sogenannten Schlüsselfaktoren – zu identifizieren.
Aus der beliebig hohen Anzahl von Einflussfaktoren sind maximal 20 Faktoren zu identifizieren, die das Szenariofeld besonders prägen und einen starken Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand ausüben. Um zu diesen Schlüsselfaktoren zu gelangen, bewertete jeder Workshop-Teilnehmer individuell die Bedeutung der Einflussfaktoren für die zukünftige Entwicklung unserer Gesellschaft anhand der folgenden Fragen:

1) Welche der Einflussfaktoren sind die zehn wichtigsten?
2) Welche drei Faktoren haben noch eine mittlere Relevanz?

Die Projektteilnehmer konnten per Punktekennzeichnung ihre Bewertungen abgeben. Nach der Bewertung ergaben sich Zeilensummen, die eine Rangsortierung der Einflussfaktoren gemäß Bild 7 ermöglichen. Die Summen sind ein Maß für die Bedeutung eines Einflussfaktors für den Untersuchungsgegenstand. Nach den ersten zwölf Faktoren ist ein Bruch in der Rangsortierung der Faktoren festzustellen. Alle Faktoren, die nach dem Faktor „Vermögensverhältnisse“ aufgeführt sind, haben allein in der Summe der Bewertungen deutlich weniger Punkte erlangt als die ersten zwölf Faktoren. Hinzu kommt, dass, mit einer Ausnahme, keinem der Faktoren eine „Hohe Relevanz“ zugesprochen wurde, sondern nur noch „Mittlere Relevanz“-Punkte vergeben wurden. Aus diesen Gründen wurden die 21 Einflussfaktoren auf zwölf Schlüsselfaktoren reduziert. Letztendlich ist entscheidend, dass die Schlüsselfaktoren die Aufgabenstellung hinreichend repräsentieren.

Die finale Liste der Schlüsselfaktoren für den Einflussbereich Gesellschaft mit ihren zukünftig verwendeten Nummerierungen ist in Bild 8 dargestellt.

Diese Faktoren prägen das Szenariofeld der Gesellschaft aus Sicht der WJD besonders stark und haben demnach einen hohen Einfluss auf die von den WJD zu beachtenden Veränderungen. Daher werden die Schlüsselfaktoren für die weitere Verarbeitung aufbereitet. Neben der Definition, die schon im Stadium des Einflussfaktors festgelegt wurde, wird nun für jeden Schlüsselfaktor eine fundierte und präzise Beschreibung der gegenwärtigen Situation erstellt. Diese Beschreibung basiert auf Indikatoren, damit die Entwicklung des Faktors schnell überprüft werden kann. So können die Indikatoren zu einem späteren Zeitpunkt auch für das Prämissencontrolling verwendet werden, in dessen Rahmen die Frage zu beantworten ist, ob die der Strategie zugrunde liegenden Annahmen (ausgedrückt durch das gewählte Szenario) nach wie vor noch gelten.
In Bild 9 ist eine solche Beschreibung anhand des Schlüsselfaktors Unternehmertum beispielhaft dargestellt.

Die den Bereichen der Ökonomie, Politik und Umwelt zugrunde liegenden Schlüsselfaktoren wurden, wie oben beschrieben, aus zahlreichen anderen Studien zusammengestellt und für sich bewertet [Sto09].
Eine Übersicht der finalen Schlüsselfaktoren, aus denen später Subszenarien gebildet werden, ist in Bild 10 dargestellt.

10 Unternehmertum

Definition
Rahmenbedingungen zur Förderung der Existenzgründung und Selbstständigkeit. Wie viele und welche Menschen nehmen die Herausforderung Unternehmertum an?

Ist-Situation
Die Anzahl der Unternehmensgründungen in Deutschland betrug im Jahr 2007 226 000 Unternehmen und ist damit im dritten Jahr in Folge zurückgegangen. Im Vergleich zum Vorjahr wurden 5 % weniger Unternehmen gegründet. Die Gründungsintensität ist von 51 bzw. 47 (West und Ost) im Jahr 2004 auf 46 bzw. 34 im Jahr 2007 gefallen.
Dieser Rückgang ist auf die Entwicklung im Handel und im produzierenden Gewerbe zurückzuführen, denn in diesen Branchen sank die Anzahl der Gründungen seit 2004 um jeweils mehr als 20 %. Im Handel fiel die Gründungstätigkeit im Jahr 2007 auf das Niveau des Jahres 2001 zurück, dem bisher tiefsten Stand. Im Baugewerbe sank die Anzahl neuer Unternehmen um 11 % im Vergleich zum Vorjahr. Der Dienstleistungsbereich gilt dagegen als robust mit einem stabilen Gründungsaufkommen. Dies zeigt sich unter anderem im Gastgewerbe, wo sich die Anzahl der Gründungen auf dem Niveau des Vorjahres befindet. Im Gesundheits-/Sozialwesen sowie im Hotelgewerbe ist die Zahl sogar gestiegen [ZEW08-ol].
Der Rückgang der Gründung von Großbetrieben geht einher mit einer sinkenden Zahl der Existenzgründung von Kleinstbetrieben. In den ersten drei Quartalen des Jahres 2007 wurden 241 000 Kleinstbetriebe (z.B. der klassische Einzelunternehmer) gegründet. Das sind etwa 12 % weniger als im Vorjahreszeitraum. Hier ist sicher u.a. ein Zusammenhang mit der Einschränkung der staatlichen Gründungsförderung herzustellen. Im August 2006 fiel z.B. die Möglichkeit der Ich-AG-Förderung weg.
Demgegenüber steht die zunehmende Bedeutung der teilzeitlichen Selbstständigkeit im Zu- und Nebenerwerb. Immer mehr Arbeitnehmer machen sich, zusätzlich zu einer angestellten Tätigkeit, selbstständig. Die Zahl der sog. Existenzgründung im Nebenerwerb stieg von Januar bis September 2007 um knapp 10 % auf 183 000. Da in diesen neun Monaten ca. 84 000 Personen ihren Nebenerwerbsbetrieb wieder aufgaben, gab es im genannten Zeitraum rund 100 000 Gewerbescheine mehr. Dies geht aus einer Analyse des Statistischen Bundesamts hervor [WI07-ol].

Indikatoren
Anzahl der Existenzgründungen, Grad des Strebens nach Sicherheit/persönliche Investitions- und Risikobereitschaft

Bild 9: Ausführliche Beschreibung eines Schlüsselfaktors

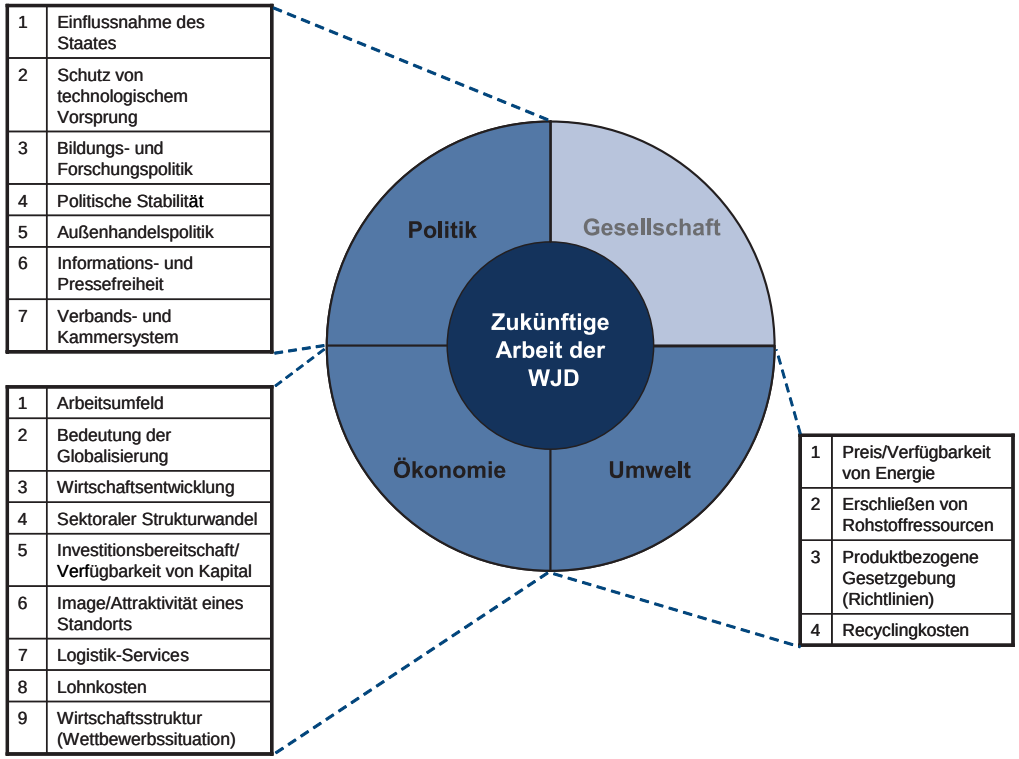


Bild 10: Übersicht der Schlüsselfaktoren der Einflussbereiche Ökonomie, Politik und Umwelt

In diesem ersten Schritt der Szenariofeld-Analyse ist es von besonderer Wichtigkeit, dass alle Projektbeteiligten an der Diskussion der eingehenden Einflussfaktoren teilhaben, da durch diesen gruppendynamischen Prozess das gemeinsame Verständnis für die Inhalte der einzelnen Faktoren geschaffen wird. Dieses einheitliche Verständnis ist im späteren Projektverlauf unbedingt nötig, um konsistente Zukunftsbilder zu erzeugen.

Phase 3: Szenario-Prognostik

Die Szenario-Prognostik bildet den Kern des Szenario-Managements. Hier werden alternative Entwicklungsmöglichkeiten (sogenannte Zukunftsprojektionen) der zuvor festgelegten Schlüsselfaktoren erarbeitet.
Dazu sind je Schlüsselfaktor charakteristische Entwicklungen mit einem Zeithorizont bis 2020 (oder anderen beliebigen Zeithorizonten) zu definieren (Bild 11: Phase 1). Diese Projektionen bilden die Grundlage für die zu bestimmenden Zukunfts-szenarien.
In der Phase Szenario-Prognostik werden für jeden identifizierten Schlüsselfaktor mehrere denkbare Entwicklungen in die Zukunft ermittelt. Zunächst gilt es, den Zukunftshorizont für die Betrachtung festzulegen. Dieser ist abhängig von der Dynamik des Wandels, der eine konkrete Fragestellung unterliegt. Generell gilt jedoch, dass der Zukunftshorizont nicht zu kurz gewählt werden sollte. Für unser Projekt wurde ein Zukunftshorizont von elf Jahren festgelegt. Die Projektionen beziehen sich folglich auf das Jahr 2020.

Die Basis für die Ermittlung der Zukunftsprojektionen ist die Beschreibung des Ist-Zustandes der Schlüsselfaktoren. Hier werden die quantitativen und qualitativen Merkmale eines Schlüsselfaktors in ihrer heutigen Situation beschrieben. Für die Bildung der Zukunftsprojektionen sind sowohl analytische als auch kreative Fähigkeiten gefragt. Zunächst werden zwei Merkmale des Schlüsselfaktors identifiziert, die als Basis für jede Projektion dienen sollen. Dieser Schritt ist nötig, um die einzelnen Projektionen eines Faktors vergleichbar zu machen und Überschneidungen zu vermeiden.
Die Entwicklung der Merkmale wird in die Zukunft projiziert. Dabei können die Entwicklungen fortgeschrieben, bewusst verlangsamt oder auch beschleunigt werden. Ist die Art der Entwicklungsmöglichkeiten festgelegt, werden die Merkmale zueinander in Beziehung gesetzt wie z.B. in einem Koordinatensystem in Bild 12. Die Merkmale bilden somit Dimensionen, die den Zukunftsraum aufspannen. Aus deren Betrachtung ergeben sich plausible und extreme, aber vorstellbare Entwicklungen – die Projektionen.

Erstellung von Projektionen

Die Bild 12 zeigt das Vorgehen der Projektionsbildung am Beispiel des Schlüsselfaktor „10) Unternehmertum“.
Die zwei Merkmale, die die Projektionsdimensionen bilden, sind die **„Investitions- und Risikobereitschaft“** der Menschen (y-Achse) und die **„Anzahl der Existenzgründungen“** in Deutschland (x-Achse). Beiden Merkmalen wurde für das Jahr 2020 sowohl eine steigende als auch eine fallende Entwicklung eingeräumt. Die vier Koordinatenbereiche kennzeichnen die vier Kombinationen dieser

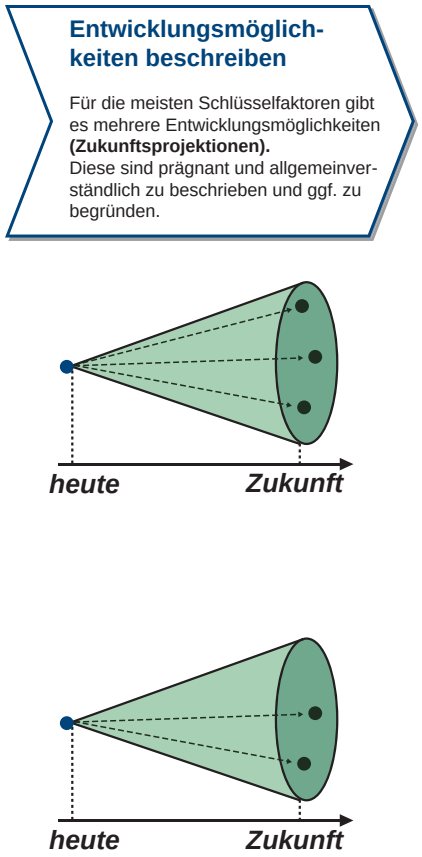


Bild 11: Entwicklungsmöglichkeiten beschreiben - Szenario-Trichter [GPW09]

© UNITY

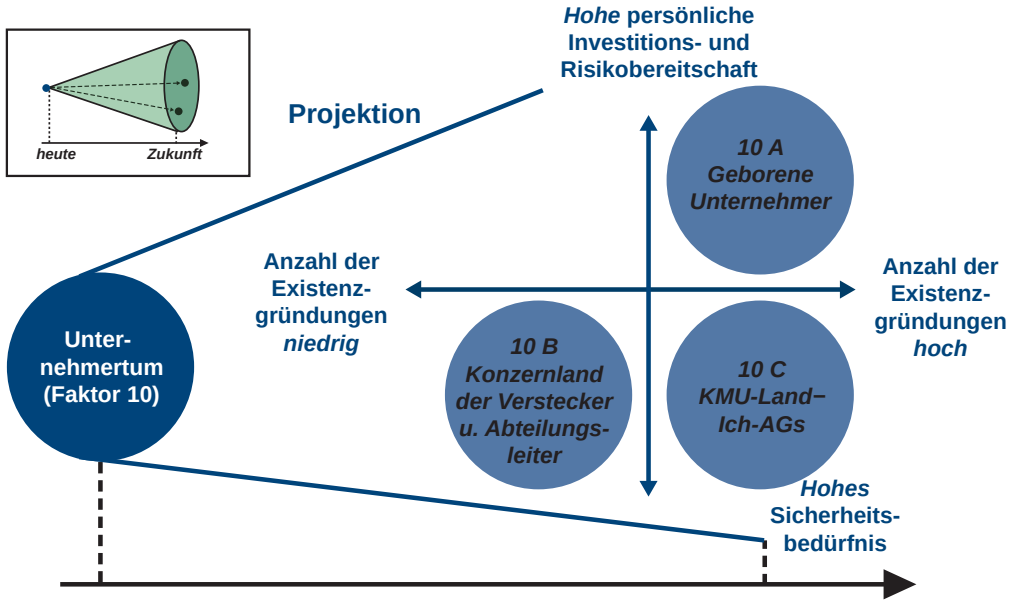


Bild 12: Erstellung von Projektionen

Entwicklungsmöglichkeiten. Das Projekt-Team hat sich für drei klar abgrenzbare Projektionen innerhalb dieses Zukunftsraumes entschieden und diese wie folgt benannt:

A: Geborene Unternehmer
Die Projektion beinhaltet die steigende Entwicklungsmöglichkeit beider Dimensionen/Merkmale – das heißt, die Anzahl der Existenzgründungen ist hoch und die Investitions- und Risikobereitschaft ebenso.

B: Konzernland der Verstecker und Abteilungsleiter
Diese Projektion ist das Gegenstück zu Projektion A. Sie ist charakterisiert durch eine niedrige Anzahl an Existenzgründungen und niedrige Investitions- und Risikobereitschaft.

C: KMU-Land – Ich-AGs
Die dritte Projektion beschreibt eine Situation, in der trotz niedriger Investitions- und Risikobereitschaft eine hohe Anzahl an Existenzgründungen zu verzeichnen ist.

Das vorgestellte Vorgehen wurde für alle zwölf Schlüsselfaktoren durchgeführt. Daraus entstanden insgesamt 41 Projektionen. Einige Beispiele sind in Bild 13 aufgeführt.
Neben der Kurzbezeichnung erhält jede Projektion zusätzlich eine ausführliche Beschreibung. Dies ist insbesondere bei den Projektionen wichtig, die vom vermeintlich Wahrscheinlichen stark abweichen. Im Folgenden sind am Beispiel des Faktors „Unternehmertum“ präzise beschriebene Schlüsselfaktorprojektionen dargestellt.

Faktor 10: Unternehmertum

10 A Geborene Unternehmer
Unabhängig von den Rahmenbedingungen für Unternehmertum streben zwei Gruppen in die Selbstständigkeit. Zum einen Menschen mit hoher fachlicher Qualifikation; zum anderen Menschen, die in der Selbstständigkeit Selbstverwirklichung suchen. Beide Gruppen sind bereit, für ihre selbstständige Existenz Risiken einzugehen.

10 B Konzernland der Verstecker und Abteilungsleiter
Durch den demografischen Wandel reduziert sich die Anzahl der Jugendlichen, die immer länger brauchen, um ihre „juvenile Phase“ und Orientierungslosigkeit zu beenden. Die Unternehmen bieten allen ausbildungsfähigen Jugendlichen Ausbildungsplätze an. Um die dringend benötigten qualifizierten und engagierten Berufsausbildungs-Absolventen in den Unternehmen zu halten, werden attraktive Konditionen und Karriereperspektiven geboten. Dieser Berufsweg ist risikoärmer als der „Überlebenskampf“ der KMU im Wettbewerb gegenüber marktbeherrschenden Unternehmen. Alle Tendenzen zusammen sorgen für einen Absturz bei der Unternehmensgründung „junger Unternehmer“.

10 C KMU-Land – Ich-AGs
Aufgrund äußerst begünstigender Rahmenbedingungen und hoher Anreize für die Selbstständigkeit wagen auch viele sicherheitsorientierte, nicht zwingend gut ausgebildete Menschen den Schritt in die Selbstständigkeit (Steuervorteile, Zuschüsse für Existenzgründer und geringer Kündigungsschutz).

Die Projektionen aller Schlüsselfaktoren werden abschließend in einem Projektionskatalog (s. Anhang) zusammengefasst. Dieser ist die Grundlage für die spätere Beschreibung der Zukunftsszenarien.

3 Einkommens- und Vermögensstruktur und -verteilung
3 A Unterschiede zwischen Arm und Reich können nicht von Einzelnen überwunden werden
3 B Die Gesellschaft ist geprägt durch eine breite Mittelschicht
3 C Das Kapital als Einkommensquelle dominiert

9 Verhältnis des Einzelnen zu seinen Mitmenschen und zur Gesellschaft
9 A Ehrenamtsgesellschaft
9 B Cliquenbildung – Konsum
9 C Egoisten-Gesellschaft

12 Bildung
12 A Bildung nur für Elite
12 B Wissensgesellschaft
12 C Generation „Doof“

Bild 13: Beispiele weiterer Zukunftsprojektionen

Das besonders Reizvolle an der Szenario-Technik ist, dass sich das Projekt-Team zunächst einmal voll auf die Ermittlung von denkbaren Entwicklungen je Schlüsselfaktor konzentrieren kann, ohne sich auf die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Entwicklung festlegen zu müssen. Auch muss sich das Team an dieser Stelle noch keine Gedanken über die „vernünftige" Kombination dieser Entwicklungen zu Szenarien machen. Erfahrungsgemäß fördert gerade diese offensichtliche „Zwanglosigkeit" die kreative, offene Diskussion.
Natürlich ist jedes Teammitglied neugierig, welche Projektionskombinationen später zu schlüssigen Szenarien führen. Dieser Weg ist im nächsten Abschnitt beschrieben.

Phase 4: Szenario-Bildung

In der Szenario-Bildung werden aus den entwickelten Zukunftsprojektionen mehrere Szenarien generiert. Dies erfolgt auf der Grundlage der paarweisen Bewertung der Konsistenz von Zukunftsprojektionen. Im Prinzip ist ein Szenario eine in sich konsistente Kombination von Zukunftsprojektionen; ein Szenario besteht also aus solchen Zukunftsprojektionen, die gut zusammenpassen (siehe Bild 14, Phase 2).

Die Beschreibung der Szenarien erfolgt für gewöhnlich in Prosa, kann aber auch zum Beispiel durch Collagen oder Zeichnungen geschehen (siehe Bild 14, Phase 3).

Konsistenzanalyse und Clusteranalyse
Die Beschreibung einer möglichen Zukunft ist nur dann glaubhaft, wenn die einzelnen Entwicklungen der Schlüsselfaktoren eines Szenarios nicht im Widerspruch zueinander stehen. Ein Szenario ist demnach eine Kombination von Zukunftsprojektionen, die gut zusammenpassen. Das elementarste Szenario ist ein sogenanntes **Projektionsbündel**, das heißt eine Kette von Projektionen, wobei je Schlüsselfaktor genau eine Projektion vorkommt. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist die Konsistenz, das heißt die Widerspruchsfreiheit der einzelnen Projektionen zueinander. Um in sich konsistente Szenarien zu erhalten, müssen zunächst die einzelnen Projektionspaare auf ihre Verträglichkeit hin überprüft werden. Dazu wird jede Projektion eines Schlüsselfaktors mit jeder anderen Projektion der weiteren Schlüsselfaktoren paarweise hinsichtlich ihrer Konsistenz bewertet.
Zur Bewertung der Konsistenz wird folgende Skala verwendet:

1 = totale Inkonsistenz, das heißt, die beiden Projektionen schließen einander aus und können nicht zusammen in einem glaubwürdigen Szenario vorkommen.

2 = partielle Inkonsistenz, das heißt, die beiden Projektionen widersprechen einander. Ihr gemeinsames Auftreten beeinträchtigt die Glaubwürdigkeit eines Szenarios.

3 = neutral oder unabhängig voneinander, das heißt, die beiden Projektionen beeinflussen einander nicht und ihr gemeinsames Auftreten beeinflusst die Glaubwürdigkeit eines Szenarios nicht.

4 = gegenseitiges Begünstigen, das heißt, die beiden Projektionen können gut in einem Szenario vorkommen.

5 = sehr starke gegenseitige Unterstützung, das heißt, aufgrund des Eintretens der einen Projektion kann auch mit dem Eintreten der anderen Projektion gerechnet werden.

Diese paarweise Konsistenzbewertung erfolgt in einer Konsistenzmatrix, wie sie in Bild 15 dargestellt ist. Die Bewertung für jedes Projektionspaar wird hier einzeln vorgenommen und ggf. in der Projektgruppe diskutiert.

Die Auswertung dieser ausgefüllten Matrix, die sogenannte Konsistenzanalyse, erfolgt mithilfe der *Scenario-Software*[1] der UNITY. Sie bildet alle möglichen Projektionsbündel und filtert diejenigen heraus, die höchst konsistent sind. Als Ergebnis der Berechnungen ergibt sich ein Projektionsbündel-Katalog, der in der Regel etwa hundert hoch konsistente Projektionsbündel enthält. Jedes Projektionsbündel enthält dabei sämtliche zwölf Schlüsselfaktoren mit jeweils einer Projektion. Im Prinzip ist jedes dieser Bündel ein Szenario. Allerdings sind viele dieser Bündel sehr ähnlich. Die vorliegenden hoch konsistenten Projektionsbündel werden entsprechend ihrer Ähnlichkeit mittels Clusteranalyse zusammengefasst, sodass Gruppen (Cluster) von Projektionsbündeln entstehen. Dabei sind die Cluster in sich möglichst homogen und untereinander heterogen.

[1] Die *Scenario-Software* basiert auf Forschungsarbeiten des Heinz Nixdorf Instituts. Sie wird vom Institut und der UNITY in vielen Industrie- und Forschungsprojekten eingesetzt. Informationen unter http://www.szenario-software.de

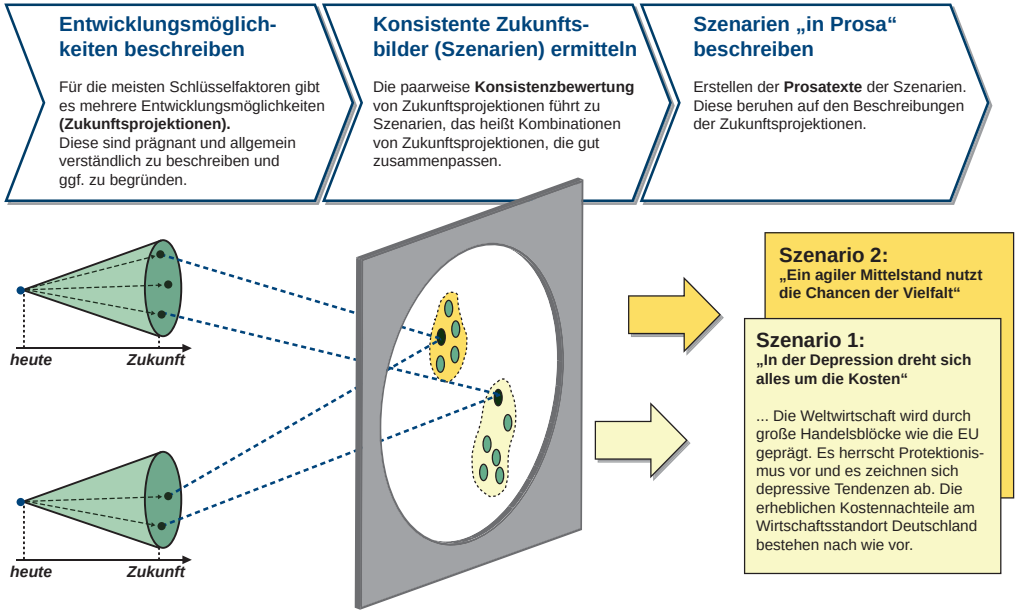


Bild 14: Vorgehen der Szenario-Technik – Denkbare Situationen in der Zukunft [GPW09] © UNITY

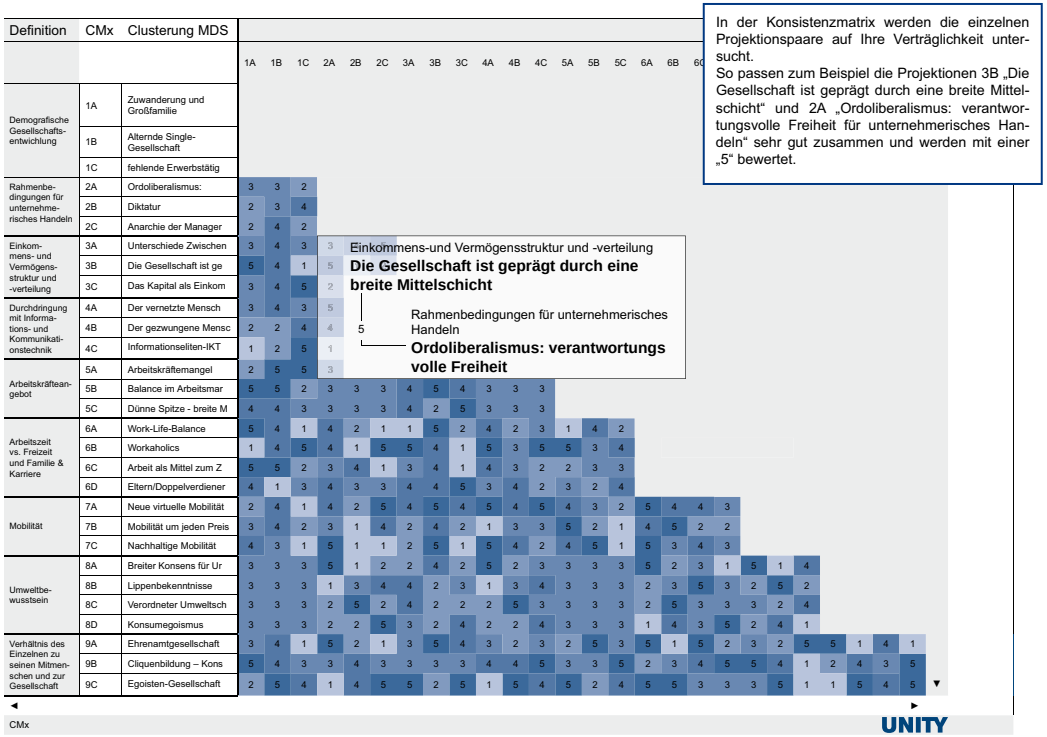


Bild 15: Konsistenzmatrix (siehe auch: www.szenario-software.de) [GPW09]

© UNITY

Bei der Rohszenario-Bildung bedeutet dies, dass die Projektionsbündel innerhalb eines Rohszenarios möglichst ähnlich und die Rohszenarien selbst bzw. die Projektionsbündel unterschiedlicher Rohszenarien möglichst verschieden sind.

Die Zusammenfassung ähnlicher Projektionsbündel zu Clustern/Szenarien hat zur Folge, dass der Informationsverlust mit abnehmender Szenarienanzahl steigt. Immer, wenn man zwei Projektionsbündel zusammenfasst, die sich nur ein wenig unterscheiden, wird die Information über diesen Unterschied ignoriert bzw. gelöscht. Würde man die 100 konsistenten Projektionsbündel jeweils als ein Szenario betrachten hätte man überhaupt keinen Informationsverlust, jedoch eine nicht handhabbare Anzahl zu interpretierender Szenarien. Würde man hingegen alle Projektionsbündel zu einem Cluster/Szenario zusammenfassen, hätte man den maximalen Informationsverlust und die Methode ad absurdum geführt. Es stellt sich also die Frage, zu wie vielen Szenarien man seine Projektionsbündel zusammenfasst.

Zur Beantwortung dieser Frage wird das sogenannte Srcee-Diagramm, das ebenfalls von der Scenario-Software generiert wird, herangezogen.

Das Scree-Diagramm (Bild 16) setzt die Anzahl der Cluster (Rohszenarien) auf der x-Achse mit dem Informationsverlust auf der y-Achse in Beziehung. Der Informationsverlust ergibt sich aus den kumulierten Distanzen der bisher zusammengefassten Objekte bzw. Cluster. Deutlich erkennt man, dass mit steigender Anzahl an Szenarien das Diagramm gegen 0 Informationsverlust läuft und vice versa.

Wie viele Szenarien nun den „optimalsten“ Informationsverlust beinhalten, wird durch den sogenannten Ellenbogen gekennzeichnet. Der Ellenbogen ist der „Knick“ im Diagramm. Im Falle unserer Gesellschaftsszenarien liegt dieser Knick bei vier Clustern/Szenarien. Dieser Knick besagt, dass bei einer weiteren Zusammenfassung der vier Szenarien zu dreien der Informationsverlust überproportional stärker ansteigen würde, während er im Vergleich zur vorherigen Zusammenfassung nur gering gestiegen ist (das Diagramm fällt rechts der vier Szenarien wesentlich flacher ab als links). Die vier identifizierten Rohszenarien haben folglich so große Unterschiede, dass eine weitere Zusammenfassung das Zukunftsbild verwischen würde.

Mit der Festlegung der Anzahl der Cluster ist die Rohszenario-Bildung abgeschlossen und die Struktur sowie die Umrisse der späteren Szenarien werden erkennbar.

Ausprägungsliste
Die Unterschiede, die die vier Rohszenarien so deutlich voneinander trennen, als auch ihre Struktur, gekennzeichnet durch die individuellen Ausprägungen der Schlüsselfaktoren, sind durch die sogenannte Ausprägungsliste zu identifizieren (Bild 17).

Die unterschiedlichen Szenarien lassen sich mithilfe der Ausprägungsliste, die von der Scenario-Software automatisch generiert wird, rasch erfassen. Die Ausprägungsliste enthält die Schlüsselfaktoren mit ihren Projektionen und Angaben über die Häufigkeit des Auftretens der Projektionen in den Szenarien. Diese sind wie folgt zu interpretieren:

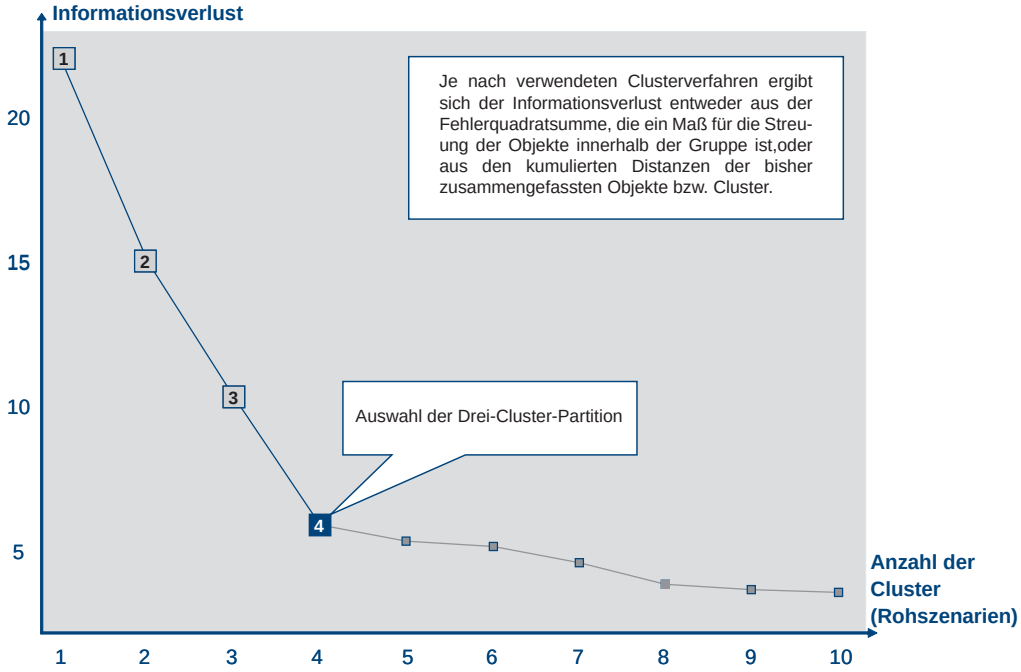


Bild 16: Scree-Diagramm – Ergebnis der Clusteranalyse [GPW09]

© UNITY

Schlüsselfaktor	Nr.	Projektion	Sz1	Sz2	Sz3	Sz4
Demographische Gesellschaftsentwicklung	1A	Zuwanderung und Großfamilie	**31**	0	0	0
	1B	Alternde Single-Gesellschaft	**68**	**75**	0	**100**
	1C	Fehlende erwerbstätige Mitte	0	**25**	**100**	0
Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln	2A	Ordoliberalismus: verantwortungsvolle Freiheit	**95**	0	0	0
	2B	Diktatur	0	0	0	**100**
	2C	Anarchie der Manager	4	**100**	**100**	0
Einkommens- und Vermögensstruktur und -verteilung	3A	Unterschiede zwischen Arm und Reich können von einzelnen überwunden werden	13	**100**	**41**	**86**
	3B	Die Gesellschaft ist geprägt durch eine breite Mittelschicht	**84**	0	0	0
	3C	Das Kapital als Einkommensquelle dominiert	2	0	**58**	13
Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)	4A	Der vernetzte Mensch	**68**	12	0	0
	4B	Der gezwungene Mensch	**31**	**50**	**37**	**39**
	4C	Informationseliten-IKT als Luxusgut	0	**37**	**62**	**60**
Arbeitskräfteangebot	5A	Arbeitskräftemangel	20	**100**	**95**	**30**
	5B	Balance im Arbeitsmarkt	**80**	0	4	4
	5C	Dünne Spitze - breite Masse	0	0	0	**65**
Arbeitszeit vs. Freizeit und Familie & Karriere	6A	Work-Life-Balance	20	0	0	13
	6B	Workaholics	11	**100**	0	0
	6C	Arbeit als Mittel zum Zweck	**68**	0	0	**86**
	6D	Eltern/Doppelverdiener	0	0	**100**	0
Mobilität	7A	Neue virtuelle Mobilität	**57**	**50**	0	**100**
	7B	Mobilität um jeden Preis	0	**50**	**100**	0
	7C	Nachhaltige Mobilität	**42**	0	0	0
Umweltbewusstsein	8A	Breiter Konsens für Umweltschutz	**88**	0	0	0
	8B	Lippenbekenntnisse	0	**25**	**58**	**52**
	8C	Verordneter Umweltschutz	11	12	0	**43**
	8D	Konsumegoismus	0	**62**	**41**	4
Verhältnis des Einzelnen zu seinen Mitmenschen und zur Gesellschaft	9A	Ehrenamtsgesellschaft	**51**	0	0	0
	9B	Cliquenbildung - Konsum	17	0	16	21
	9C	Egoisten-Gesellschaft	0	**25**	**45**	**60**
	9D	Die Gesellschaft zersplittert durch Opportunismus	0	**75**	**37**	17
	9E	Starke Interessenvertretung	**31**	0	0	0
Unternehmertum	10A	Geborene Unternehmer	**31**	**50**	0	4
	10B	Konzernland der Verstecker und Abteilungsleiter	24	0	**100**	**95**
	10C	KMU-Land - Ich-AGs	**44**	**50**	0	0
Ansehen der WJ	11A	Einflussreich und machtvoll	**33**	12	0	0
	11B	Der einfache Weg	**53**	**62**	**54**	**43**
	11C	Exklusiver Club	13	12	20	21
	11D	Auflösung	0	12	**25**	**34**
Bildung	12A	Bildung nur für Elite	4	**87**	**66**	**78**
	12B	Wissensgesellschaft	**95**	12	0	0
	12C	Generation "Doof"	0	0	**33**	21

Eindeutige Ausprägung | Alternative Ausprägung | Projektion tritt nicht auf

Bild 17: Ausprägungsliste der Rohszenarien (siehe auch: www.szenario-software.de) [GPW09]

Eindeutige Ausprägungen eines Szenarios sind Zukunftsprojektionen, die in mindestens drei Viertel aller Projektionsbündel des Rohszenarios vorkommen. Beispiele hierfür sind im Szenario 1 die Projektionen 2A, 3B, 5B, 8A, 12B.

Dominante Ausprägungen eines Szenarios sind Zukunftsprojektionen, die zwar in weniger als 75 % der Bündel eines Szenarios vorkommen, die das Szenario aber dominieren, weil sie in keinem anderen Rohszenario als Ausprägung vorkommen oder weil eine augenfällige Ungleichverteilung zwischen den mehrdeutigen Projektionen eines Schlüsselfaktors vorliegt, die eine Bevorzugung dieser Projektion rechtfertigt. Dies ist beispielsweise bei der Projektion 3C „Das Kapital als Einkommensquelle dominiert“ in Szenario 3 der Fall.

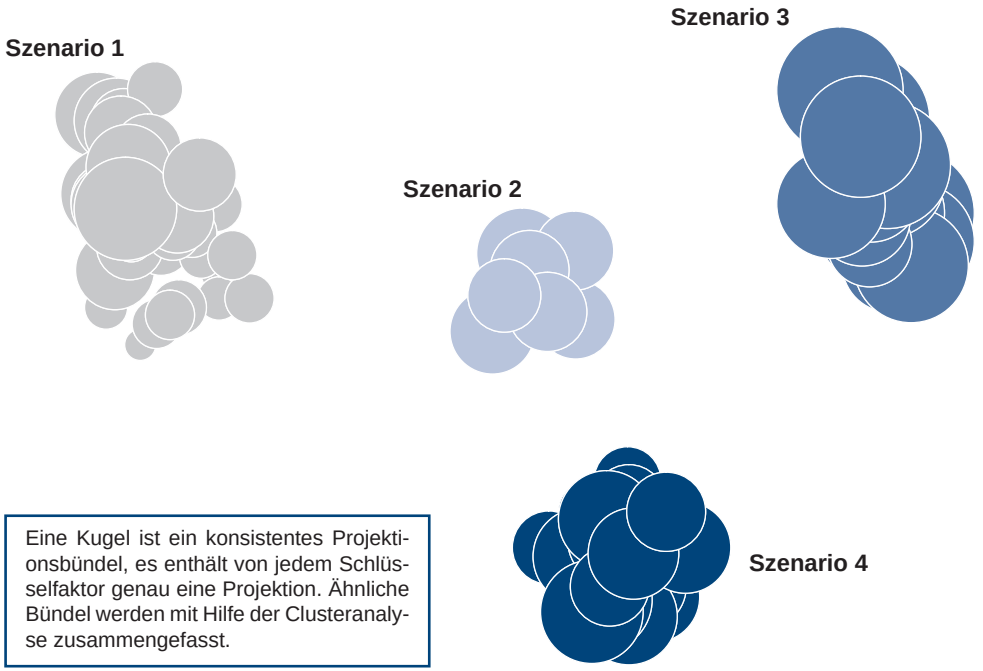
Alternative Ausprägungen sind Zukunftsprojektionen, die in mehr als einem Viertel der Projektionsbündel vorkommen und die keine eindeutigen oder dominanten Ausprägungen sind. Sie drücken im Allgemeinen aus, dass mehrere Zukunftsprojektionen eines Schlüsselfaktors in einem Szenario auftreten. In Szenario 2, 3 und 4 sind Projektionen 4B und 4C solch alternative Ausprägungen.
Anhand der eindeutigen und dominanten Ausprägungen lassen sich für die Szenarien nun Hauptunterschiede identifizieren. Um die Interpretation dieser Unterschiede zu erleichtern und die einzelnen Szenarien schließlich mit einem charakteristischen Titel versehen zu können, wird zusätzlich ein visuelles Hilfsmittel herangezogen – das Zukunftsraum-Mapping.

Zukunftsraum-Mapping
Das Zukunftsraum-Mapping visualisiert die Szenario-Cluster. Hier werden die verschiedenen Projektionsbündel in einer Hilfsebene dargestellt, sodass die Rohszenario-Bildung überprüft werden kann.

Im Bereich Gesellschaft gab es zwölf Schlüsselfaktoren. Die einzelnen Kugeln in Bild 18 symbolisieren die konsistenten Projektionsbündel, wobei in einem Bündel zwölf Projektionen enthalten sind, und zwar je Schlüsselfaktor genau eine. Es entsteht eine „Landkarte der Zukunft“. Bevorzugtes Instrument des Zukunftsraum-Mappings ist die **Multidimensionale Skalierung (MDS)**. Sie liefert für jedes Projektionsbündel zwei Koordinatenwerte, sodass die Projektionsbündel auf einer Ebene positioniert werden können. Dabei werden die Projektionsbündel so positioniert, dass ähnliche Bündel möglichst dicht beieinander und unähnliche Bündel möglichst weit voneinander entfernt liegen. Die Entfernung der einzelnen Cluster ist also ein Maß für ihre Unähnlichkeit.

Bild 19 zeigt die wichtigsten Schlüsselfaktoren und deren Projektionen, die die Szenarien besonders charakterisieren. Entsprechend dieser Faktoren erfolgt die Anordnung der Szenarien auf der Hilfsebene der Multidimensionalen Skalierung (Zukunftsraum-Mapping). Die Pfeile zeigen die Ausrichtung des charakteristischen Schlüsselfaktors in der Clusterdarstellung.

Es wird deutlich, dass Szenario 1 sich grundsätzlich von den anderen Szenarien abhebt. Der breite Konsens für Nachhaltigkeit, das freie Unternehmertum, ausgeprägte Ehrenamtsgesellschaft sowie die



Eine Kugel ist ein konsistentes Projektionsbündel, es enthält von jedem Schlüsselfaktor genau eine Projektion. Ähnliche Bündel werden mit Hilfe der Clusteranalyse zusammengefasst.

Bild 18: Multidimensionale Skalierung in 2D

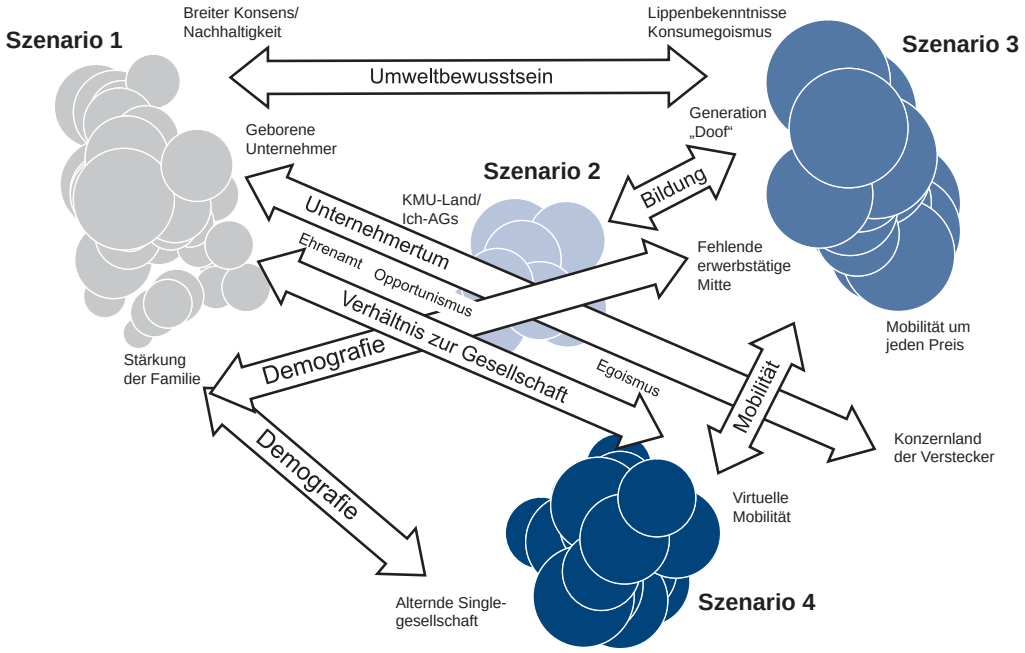


Bild 19: Hauptunterscheidungsmerkmale zwischen den ermittelten Gesellschaftsszenarien

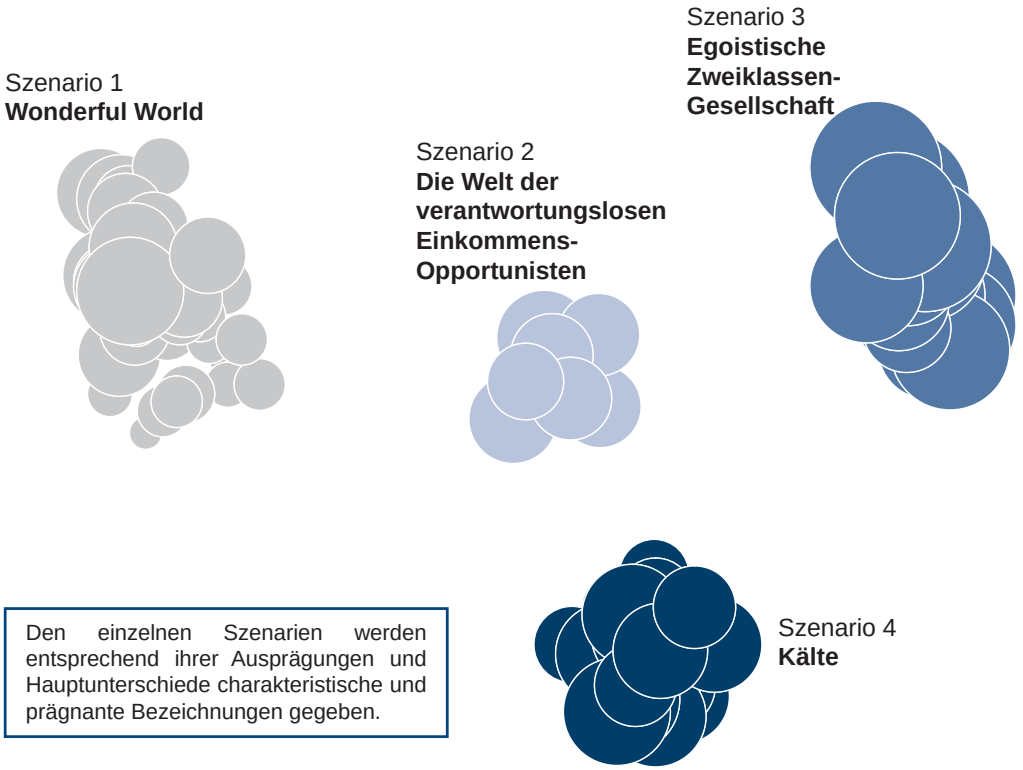
Familienorientierung sind durchgängig die jeweils positivsten Projektionen der dargestellten Schlüsselfaktoren. Die gegenüberliegende Positionierung von Szenario 3 und 4 zeigt, dass diese Szenarien genau durch die gegensätzliche Ausprägung der Schlüsselfaktoren gekennzeichnet sind. Sie beinhalten die negativsten Projektionen wie z.B Egoismus, Lippenbekenntnisse zum Umweltbewusstsein und Konzernland der Verstecker. Szenario 3 und 4 unterscheiden sich deutlich in den Faktoren Demografie und Mobilität. Während Szenario 4 eine alternde Singlegesellschaft mit vorwiegend virtueller Mobilität ist, die von Egoismus und geringem Unternehmertum gekennzeichnet ist, fehlen der Gesellschaft in Szenario 3 die erwerbstätige Mitte und das Verständnis für neue Mobilitätskonzepte.

Szenario 2 liegt in der MDS-Darstellung in der Mitte der restlichen Szenarien. Für die Schlüsselfaktoren „Unternehmertum“ und „Verhältnis zur Gesellschaft“, die Szenario 1 so stark von 3 und 4 getrennt haben, bedeutet dies folglich eine Schlüsselfaktorausprägung, die zwischen den beiden Extremen liegt. So ist Szenario 2 gekennzeichnet von Opportunismus und Ich-AGs. Einige Ausprägungen der Szenarien 3 und 4 treten auch in Szenario 2 auf. Mangelndes Umweltbewusstsein, geprägt durch Lippenbekenntnisse, sowie eine alternde Singlegesellschaft sind hier zu nennen. Dies ist dadurch zu erkennen, dass die Pfeile der beiden Faktoren Umweltbewusstsein und Demografie bereits auf der Höhe von Szenario 2 enden und nicht bis zu Szenario 4 weitergezogen sind (wie z.B. der Faktor Unternehmertum). Damit schließt auch Szenario 2 diese Ausprägungen ein.

Ein Schlüsselfaktor, der Szenario 2 deutlich von Szenario 3 unterscheidet, ist die „Bildung“. In Szenario 2 ist Bildung sehr teuer und nur Eliten zugänglich. Diese nutzen diese gemäß ihrer Opportunismus-Position aus, um ihr Einkommen zu maximieren. So entsteht eine Bildungselite. In Szenario 3 ist der Wind in der Zweiklassengesellschaft so hart geworden, dass an Bildung überhaupt keine Interesse besteht. Die Erwerbstätigen sind zu sehr damit beschäftigt, an allen Ecken und Enden Geld für den Lebensunterhalt zu verdienen, sodass keine Zeit mehr für Bildung bleibt. Die Kinder sind dadurch oft unbeaufsichtigt und verblöden durch die neuen Möglichkeiten der elektronischen Unterhaltungsmöglichkeiten, anstatt sich für Wissen zu interessieren.
Indem man sich die Hauptunterschiede der einzelnen Szenarien vor Augen führt, kann man charakteristische Titel für die Szenarien vergeben. Für die vier Gesellschaftsszenarien vergab das Projekt-Team die folgende Titel (Bild 20).

> Mithilfe der *Scenario-Software* hat man des Weiteren die Möglichkeit, die MDS auch in einer 3D-Ansicht zu visualisieren (Bild 21). Durch Drehen und Kippen des Zukunftsraumes wird deutlich, ob einzelne Projektionsbündel bzw. Cluster evtl. hintereinander- oder übereinanderliegen. Diese Informationen sind bei der abschließenden Interpretation der Cluster sehr nützlich.

Nachfolgend werden die vier Gesellschaftsszenarien in Ihrer Kurzform vorgestellt. Die einzelnen Zukunftsprojektionen der Schlüsselfaktoren sind dem Anhang zu entnehmen.



Den einzelnen Szenarien werden entsprechend ihrer Ausprägungen und Hauptunterschiede charakteristische und prägnante Bezeichnungen gegeben.

Bild 20: Titel der Gesellschaftsszenarien

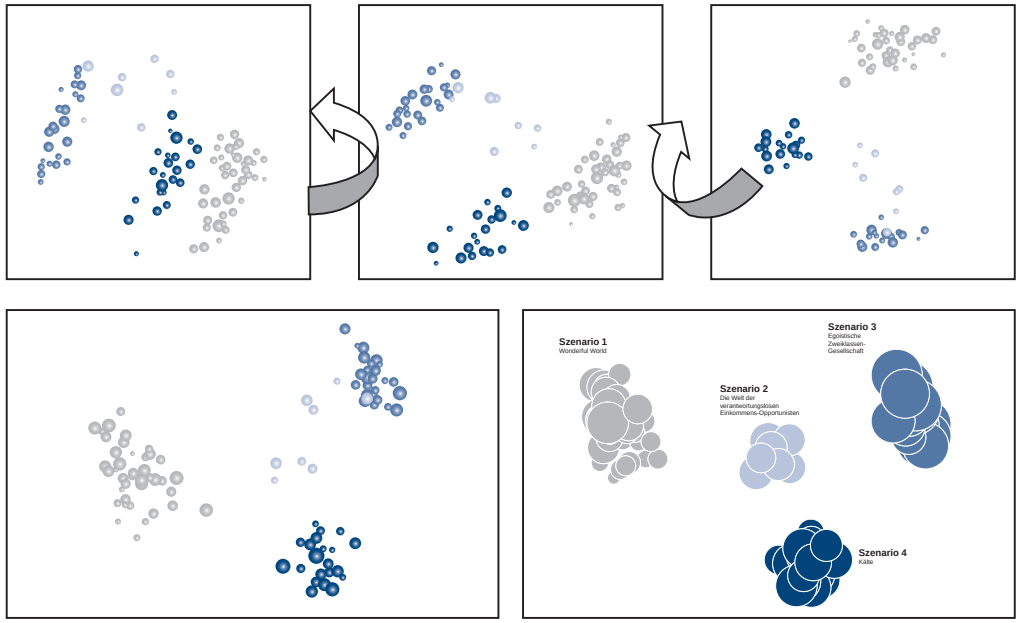


Bild 21: 3D-Positionierung der Projektionsbündel (siehe auch: www.szenario-software.de)

Beschreibung der Gesellschaftsszenarien

Für die Beschreibung der Szenarien wird auf die Textbausteine zurückgegriffen, die im Zuge der Bildung der Zukunftsprojektionen formuliert worden sind. Diese Textbausteine sind entsprechend der Ausprägungsliste zu verknüpfen. Die Textbausteine sind vom Szenario-Autor in eine logische Reihenfolge zu bringen; ggf. sind auch Überleitungen zu formulieren, um den Text gut lesbar zu gestalten. Für die logische Reihenfolge gilt, dass in der Regel mit der Entwicklung des globalen Umfelds begonnen wird und mit der Beschreibung der Entwicklung derjenigen Einflussbereiche abgeschlossen wird, die den Untersuchungsgegenstand unmittelbar umgeben (z.B. Branche bzw. Markt im Fall von Unternehmen).
An dieser Stelle wird auch deutlich, dass die Szenarien keine frei erfundenen Wunschbilder sind, sondern auf den prägnant beschriebenen Entwicklungsmöglichkeiten der Schlüsselfaktoren beruhen, über die von den Mitgliedern des Szenario-Teams Konsens erzielt wurde, bevor die Rohszenarien ermittelt wurden.

Die ausführliche Beschreibung der Szenarien ist in der Vorstellung der Gesamtszenarien aufgeführt. Hier ist jeweils eine Zusammenfassung der Gesellschaftsbeschreibungen dargestellt:

Szenario 1: Wonderful World

Die Schwarzmalerei der Vergangenheit hat sich nicht bewahrheitet: Dank einer hohen Zahl an erwerbsfähigen Zuwanderern trifft der demografische Wandel Deutschland und die Sozialsysteme weniger hart als befürchtet.

Insbesondere die Mittelschicht profitiert von gut ausgebildeten Migranten. Das hat positive Folgen für den Arbeitsmarkt: Die Erwerbspersonenquote ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, bei einem Renteneintrittsalter von 70 Jahren arbeiten die Menschen in Deutschland so lange wie nie zuvor. Die ältere Generation wird besser integriert und versorgt als noch vor einigen Jahren. Das liegt vor allem an der Renaissance des Lebensmodells „Familie“. In einer modernen Wissensgesellschaft gelingt es den Menschen mühelos, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen.
Auch heute gibt es noch arme und reiche Menschen, die Gesellschaft wird aber von einer breiten Mittelschicht getragen. Erfolg ist keine Frage der sozialen Herkunft. „Jeder kann es schaffen“, da alle den gleichen Zugang zu hochwertiger Bildung haben. Die Menschen sind motiviert, ein Leben lang zu lernen, und nutzen dafür auch nichtstaatliche Weiterbildungsangebote. Wissen wächst und verbreitet sich so in rasantem Tempo. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen den Alltag und sind für fast alle Menschen ein alltägliches Werkzeug zur Wissensbeschaffung.
Die Gesellschaft zeichnet sich durch ein stark ausgeprägtes Umweltbewusstsein aus. Ein sparsamer Umgang mit Energie ist für viele Menschen gerade im Bereich der Fortbewegung selbstverständlich. Darüber hinaus reduziert die virtuelle Kommunikation das Bedürfnis für ressourcenintensive Fortbewegung.
Unternehmertum lohnt sich dank ausgesprochen guter Rahmenbedingungen: Der Arbeitsmarkt hält genügend gut ausgebildetes Personal bereit, der Staat greift ordnungspolitisch kaum ein. Die Unternehmen nutzen diesen weiten Handlungsrahmen verantwortungsvoll. Aktiver Umweltschutz und Corporate Social Responsibility (CSR) sind heute eher die Regel als Ausnahme. Ehrenamtliches Engagement hat in der Gesellschaft einen hohen Stellenwert. So engagieren sich viele Menschen auch in ihrer Freizeit aktiv in diversen gesellschaftlichen Interessensvertretungen wie Politik, Vereinen, Kirchen und NGOs.
Die Wirtschaftsjunioren erleben mit ihren breit gefächerten Angeboten einen regen Mitgliederzulauf. Dementsprechend hoch ist ihr Einfluss auf das politische und wirtschaftliche Geschehen. Wirtschaftsjunioren sind gefragte Interviewpartner zu allen Themen aus Wirtschaft und Gesellschaft.

Szenario 2: Welt der verantwortungslosen Einkommensopportunisten

Gefangen in der Demografiefalle: Obwohl die Geburtenrate in den letzten Jahren wieder leicht gestiegen ist, überaltert die Gesellschaft zusehends. Fast die Hälfte aller Menschen, die heute in Deutschland leben, ist über 50 Jahre alt. Das hat drastische Folgen für die Zahl der Erwerbspersonen in Deutschland: Immer mehr Ältere scheiden aus dem Berufsleben aus, aber immer weniger Junge nehmen ihren Platz ein. Die meisten Unternehmen haben große Mühe, ausreichend Personal zu bekommen. Der früher stark ausgeprägte Mittelstand in Deutschland ist darum weitgehend verschwunden.
Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Bevölkerung wider. Eine familienorientierte, erwerbstätige „Mitte der Gesellschaft“ ist heute kaum noch vorhanden. Während einige wenige – teils durch unmoralische Praktiken – sehr viel verdienen, hat die Mehrheit der Bevölkerung nur ein geringes Einkommen zur Verfügung.

Zugang zu qualitativ hochwertiger Bildung ist darum auch ein Privileg für die Elite geworden. Für sie gehört eine wissensvermehrende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien wie selbstverständlich zum Alltag – während die breite Masse der Bevölkerung moderne Technik überwiegend für private Unterhaltungszwecke nutzt. Die deutsche Gesellschaft hat sich über die Jahre hinweg zu einer ausgeprägten Single-Gesellschaft entwickelt. Jeder ist sich selbst der Nächste, Opportunismus ist das dominierende Element des gesellschaftlichen „Miteinanders".

Trotz des akuten Arbeitskräftemangels sind die allgemeinen Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln ausgesprochen gut. Der Staat gibt lediglich die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln vor. Gemäß dem Credo „Ich zuerst" werden diese Freiheiten und die sich daraus ergebenden finanziellen Chancen allerdings schamlos von verantwortungslosen Managern ausgenutzt. Unternehmerisches Umweltbewusstsein ist nicht vorhanden und auch die breite Masse der Bevölkerung ist beim Thema Umweltschutz eher von Konsumegoismus und Lippenbekenntnissen geprägt.

Gesellschaftliches Engagement wird in der heutigen Welt als notwendiges Übel angesehen. Menschen engagieren sich nur dann in gemeinnützigen Projekten, wenn ein hoher eigener Nutzen für sie dabei herausspringen könnte.

Die Wirtschaftsjunioren haben sich darum einer breiten Schicht der Gesellschaft geöffnet. Im Wettbewerb mit anderen Vereinen und Verbänden steht das eigene Überleben an erster Stelle. Projektarbeit und die öffentliche Wahrnehmung sind durch „Masse statt Klasse" gekennzeichnet. Mitglieder werden stärker über Geselligkeit als über Inhalt eingebunden.

Szenario 3: Egoistische Zweiklassengesellschaft

Deutschland schrumpft: Es werden weniger Kinder geboren, die Gesellschaft wird gleichzeitig immer älter. Viele ältere Menschen sind mittlerweile aus dem Berufsleben ausgeschieden.

Frustriert von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wandern viele Erwerbstätige ab, ohne dass Deutschland diesen Brain Drain durch einen konstanten Zustrom gut qualifizierter Zuwanderer kompensieren könnte. Im Ergebnis fehlt Deutschland eine erwerbstätige Mitte.

Dieser Mangel an Arbeits- und Fachkräften macht unternehmerisches Handeln in Deutschland extrem schwierig. Der Wunsch nach Sicherheit ist größer als Risikobereitschaft und unternehmerisches Denken. Den früher stark ausgeprägten Mittelstand gibt es darum in Deutschland kaum noch. Auch die gesellschaftliche Mitte ist nahezu verschwunden. Die Einkommensschere hat sich in den vergangenen Jahren immer weiter geöffnet, Deutschland ist heute eine Zweiklassengesellschaft. Die Möglichkeiten, über beruflichen Erfolg die Grenzen der Gesellschaftsschichten zu überwinden, sind begrenzt.

Allerdings hat das Gros der Bevölkerung weder die Muße noch die Mittel, um sich fortzubilden, da die Qualität der Bildung in Deutschland in den vergangenen Jahren rapide gesunken ist. Auf der anderen Seite spüren die meisten Menschen auch schlicht nicht das Bedürfnis sich weiterzuentwickeln. Die Zahl der gering Qualifizierten steigt rapide an und das Wissen der Gesellschaft geht sukzessive verloren.

Unternehmertum – so überhaupt vorhanden – ist in der heutigen Welt auf kurzfristigen Profit ausgerichtet. Vorstände zeichnen sich durch ihren Egoismus und ihr verantwortungsloses Handeln aus. Immer im Fokus ihres Handelns: vorhandenes Kapital schnellstmöglich zu vermehren. Die breite Masse der Bevölkerung ist beim

Thema Umweltschutz eher von Konsumegoismus und Lippenbekenntnissen geprägt.
Dieser totale Egoismus spiegelt sich auch im gesellschaftlichen Miteinander wider. Das Verhalten der Menschen ist durch Risikovermeidung um jeden Preis und bestenfalls noch durch Opportunismus geprägt. Jeder Einzelne ist stark auf seinen persönlichen Vorteil bedacht und setzt ihn – auch auf Kosten der Gemeinschaft oder der Umwelt – durch.
Die Wirtschaftsjunioren sind in Lethargie erstarrt. Sinkende Mitgliederzahlen und eine kaum mehr vorhandene öffentliche Wahrnehmung bestimmen das Tagesgeschäft. Gegenmaßnahmen werden nicht ergriffen – es wird nur verwaltet und nicht mehr gestaltet. Um der drohenden Auflösung entgegenzuwirken, haben sich die WJD für eine breite Schicht der Gesellschaft geöffnet.

Szenario 4: Kälte

Die deutsche Gesellschaft ist eine greise Gesellschaft. Junge Familien und spielende Kinder sind ein seltenes Bild geworden. Viele Menschen bleiben Singles oder leben gerade einmal in Zwei-Personen-Haushalten. In Deutschland leben heißt einsam leben.
Wer in eine sozial schwache Schicht hineingeboren wird, kommt hier nicht wieder heraus. Sozialer Aufstieg ist unmöglich – die starre Zweiklassengesellschaft hat sich zementiert. Die gut ausgebildete Elite lenkt die Geschicke der Gesellschaft und greift dabei auf moderne Informations- und Kommunikationstechnologien zurück. Für die breite Masse dagegen ist Arbeit nur Mittel zum Zweck.
Gerade die Vielzahl von Menschen mit geringem Bildungshintergrund prägt das Bild einer Tätigkeitsgesellschaft. Immer mehr Menschen sind gezwungen mehrere Jobs gleichzeitig auszuüben, um ihre Existenz zu sichern. Stellenausschreibungen für wissensintensive Tätigkeiten können auf der anderen Seite immer seltener besetzt werden. Die breite Masse der Bevölkerung hat weder die Möglichkeiten noch die Mittel, um das geforderte Bildungsniveau zu erreichen.
Mangelnde Aufstiegschancen und fehlende Bildung fordern ihren Tribut: Jeder Einzelne ist stark auf seinen eigenen Vorteil fixiert. Interessen werden kompromisslos auch auf Kosten der Allgemeinheit durchgesetzt. Egoismus und Missgunst sind allgegenwärtig, ethische und moralische Werte spielen dagegen kaum noch eine Rolle. Umwelt-Fatalismus ist zum gesellschaftlichen Credo geworden. Der Staat muss restriktive Maßnahmen zum Umweltschutz verordnen und ahndet Verstöße mit hohen Strafen.
Unternehmerisches Handeln und kreative Gestaltungsräume werden durch extrem restriktive Rahmenbedingungen begrenzt. Die wenigen gut gebildeten Menschen bevorzugen darum auch den risikoärmeren Berufsweg in großen Konzernen. Sich mit kleinen mittelständischen Unternehmen einen „Überlebenskampf“ gegen die marktbeherrschenden Unternehmen zu liefern, ist für die meisten nicht erstrebenswert. Der Mittelstand, früher ein Aushängeschild der deutschen Wirtschaft, existiert in dieser Form kaum noch. Darüber hinaus gibt es keine internationalen Vereinbarungen, um Wettbewerbsverzerrungen zu vermeiden.
Die Wirtschaftsjunioren sind in Lethargie erstarrt. Es gibt kaum noch aktiven und fortschrittsorientierten Nachwuchs am Horizont. Um seine Mitgliederzahlen überhaupt halten zu können, öffnet sich der Verband der breiten Masse – verrät dabei aber gleichzeitig seine ureigene Identität.

Beschreibung der Teilszenarien Politik, Ökonomie und Umwelt

Das Vorgehen der Konsistenzbewertung und Szenario-Bildung wurde auch für die übrigen Bereiche des Szenariofeldes durchgeführt. Auf der Basis der Zukunftsprojektionen der Schlüsselfaktoren der Bereiche Politik, Ökonomie, und Umwelt ergeben sich die nachfolgend dargestellten Teilszenarien.

Teilszenarien Politik

Szenario 1: Ineffizient, bürokratisch, schwerfällig
Es werden nach wie vor Finanzhilfen in großem Umfang gewährt, obwohl es sich der Staat kaum noch leisten kann. Es fehlt an Durchsetzungskraft und Reformen. Die Gesetzesdichte ist so hoch wie nie. In der Politik gibt es ein Hin und Her. Im Bereich Bildung sorgt der Staat lediglich für eine Basis. Die Forschungslandschaft ist zweitklassig. Die Wirtschaft muss verstärkt für Aus- und Weiterbildung aufkommen. Deutschland und weitere EU-Länder schotten sich durch Handelsbarrieren und verschärfte Richtlinien ab. Der Patentschutz hat kaum Wirkung und ist schwerfällig. Nachahmer schöpfen den Gewinn ab. Was zählt ist Schnelligkeit. Die Konzentration in der Medienbranche hat zugenommen; dadurch sind Objektivität und Pressefreiheit eingeschränkt.

Szenario 2: Transparente und berechenbare Politik setzt ihre Ressourcen effektiv ein
Der Staat setzt seine Subventionen gezielt ein und fördert strukturschwache Gebiete und Innovationen. Das Steuerrecht ist transparent. Insgesamt herrschen klare und transparente Strukturen. Die politische Lage ist sehr stabil; unabhängig von der regierenden Partei. Der generelle Kurs ist aufgrund des starken Einflusses der EU berechenbar. Die Forschungsinfrastruktur ist exzellent; die Anzahl gut ausgebildeter Schul- und Hochschulabgänger hat sich deutlich erhöht; Handelsbarrieren wurden konsequent abgebaut. Patente werden weltweit vergeben und anerkannt und haben auch einen hohen wirtschaftlichen Nutzen durch den Verkauf von Erfindungen. Die Medien werden nicht durch Politik oder Lobbyarbeit beeinflusst, die Berichterstattung ist objektiv und vielfältig.

Szenario 3: Politischer Einfluss schwindet – jeder ist für sich selbst verantwortlich

Subventionen und Steuervergünstigungen wurden radikal gestrichen; nur noch in regionale Förderung, Innovation und Technologie wird gezielt investiert. Entscheidungswege sind transparent; Bürokratie wurde abgebaut. In der Politik gibt es ein Hin und Her, allerdings hat sich auch ihre Bedeutung verringert. Der Staat sorgt für eine Basisausbildung; darüber hinaus gibt es eine regelrechte Bildungsindustrie. Es sind wenige exzellent ausgestattete Forschungseinrichtungen entstanden. Handelsbarrieren wurden gezielt abgebaut. Der Patentschutz hat an Wirkung verloren. Was zählt, ist ein präventiver Schutz vor Produktpiraterie, zum Beispiel durch intelligente Systeme zur Markierung oder unnachahmliche Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen. Medien- und Pressefreiheit sind gegeben, allerdings muss sich der Einzelne selbst kümmern, wenn er gut informiert sein will.

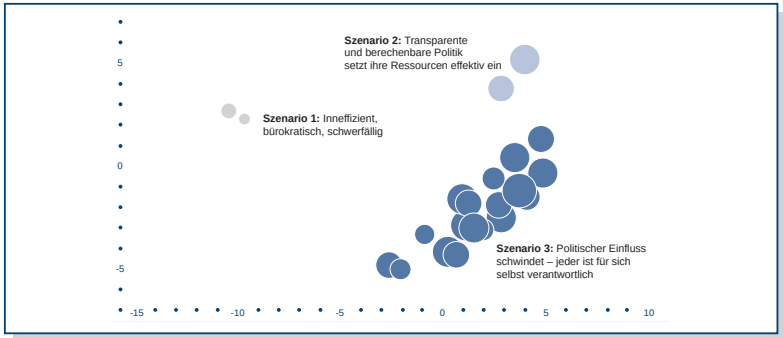


Bild 22: MDS des Teilbereichs Politik

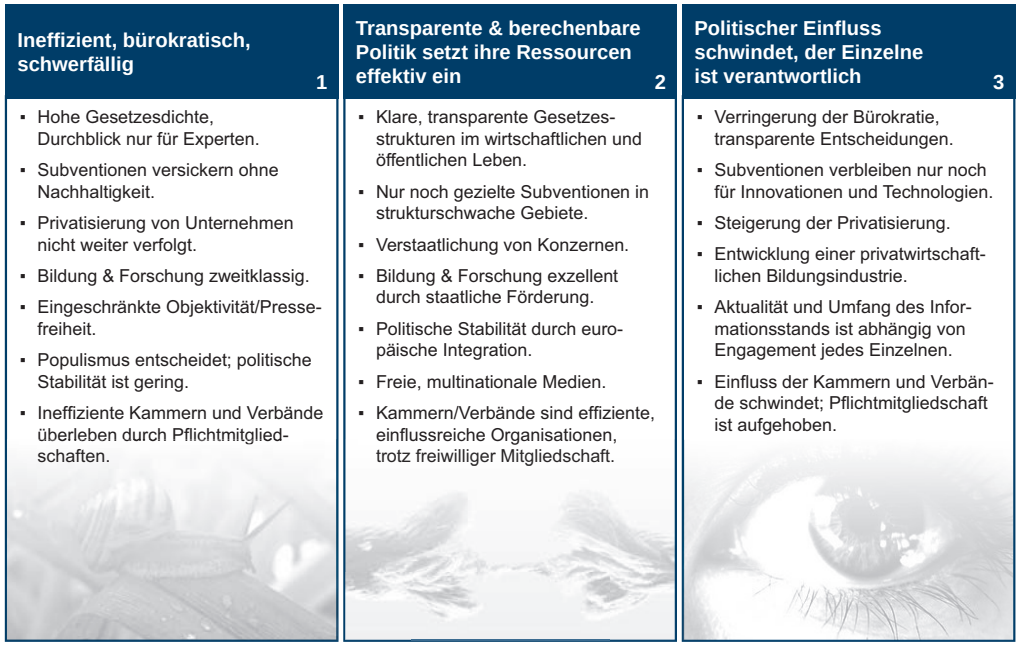


Bild 23: Szenarien des Einflussbereichs Politik

Nutzung der Chancen einer neuen globalen Ökonomie 1	Protektion als Schutz im harten Wettbewerb 2	Harter Standortwettbewerb erfordert viel Engagement 3
▪ Exportweltmeister und enge Verbindung mit Welthandel. ▪ Marktwirtschaft als globale Wettbewerbsgrundlage. ▪ KMU gehen Kooperationen ein und sind auch international wettbewerbsfähig. ▪ Stabile Säule der Wirtschaft ist die Informations- und Wissenswirtschaft. ▪ Innovationen sind Investitionsgüter im High-Tech-Standort Deutschland. ▪ Großer internationaler Stellenwert des logistischen Know-hows.	▪ Abschottung Europas. ▪ Hohe Regulierungsdichte & Staatsquote behindert Produktivitätssteigerungen. ▪ KMU behaupten sich in Nischen und lokalen Märkten. ▪ Tertiärer Sektor ist wichtigster Wirtschaftsbereich. ▪ Kein Geld für Innovationen. ▪ Schlechte Infrastruktur zur Bewältigung des Transportaufkommens.	▪ Hohe Investitionen sichern gute Position Deutschlands. ▪ Marktwirtschaft als globale Wettbewerbsgrundlage. ▪ Konzerne und Monopole/Oligopole beherrschen Märkte. ▪ Etablierung der Informations- und Wissenswirtschaft als vierter Wirtschaftsbereich. ▪ Etablierter Produktionsstandort für Innovations- und Entwicklungsprojekte. ▪ Drohender Verkehrsinfarkt.

Bild 24: Szenarien des Einflussbereichs Ökonomie

Teilszenarien Ökonomie

Szenario 1: Nutzung der Chancen einer neuen globalen Ökonomie
In Deutschland und großen Teilen Europas wächst das BIP jährlich um einige Prozent. Deutschland ist und bleibt Exportweltmeister und ist in den Welthandel eng verwoben. Die Exporte nach Amerika und Asien haben zugenommen. Der klassische Kredit verliert an Bedeutung; es sind neue Instrumente wie Projektgesellschaften entstanden, die in Innovationen investieren. Deutschland ist einer der führenden Standorte für Innovations- und Entwicklungsprojekte. Durch niedrige Lohnnebenkosten sind anspruchsvolle Produktions- und Fertigungsaufgaben wettbewerbsfähig durchführbar. Die Flexibilität des Arbeitsumfelds hat stark zugenommen. Arbeitszeitmodelle sind individuell auf die Arbeitnehmer zugeschnitten; die Menschen bringen ihre Fähigkeiten in unternehmensübergreifenden Projekten ein. Die Informations- bzw. Wissenswirtschaft ist zu einer stabilen Säule des Arbeits- und Wirtschaftslebens geworden. Intelligente Transportkonzepte und Verkehrsleitsysteme bewältigen das stark gestiegene Transportaufkommen. Deutsches Know-how im Bereich Logistik ist international gefragt.

Szenario 2: Protektion als Schutz im harten Wettbewerb
Europa gelingt es nur bedingt, den Anschluss zu halten. Es herrscht ein unregelmäßiges, schwaches Wirtschaftswachstum. Deutschland fällt gegenüber anderen entwickelten Nationen zurück. Der Warenaustausch mit den europäischen Nachbarn läuft ungestört, jedoch kapselt sich Europa zunehmend ab. Das Banken- und Kreditvergabesystem ist konservativ; es wird kaum Kapital für innovative Ideen und Projekte zur Verfügung gestellt. Die Erosion des Produktionsstandortes Deutschland konnte nicht aufgehalten werden

– Spitzenproduktionstechnik ist überall auf der Welt zu bekommen. Produkte mit geringer Wertschöpfung lassen sich nicht mehr wirtschaftlich fertigen. Ein starres Arbeitsrecht, hohe Lohnnebenkosten etc. erzwingen eine hohe Flexibilität der Arbeitnehmer. Viele müssen mehrere Jobs annehmen, weil einer nicht ausreicht. Die klassische Dienstleistung (tertiärer Sektor) ist in Deutschland der wichtigste Wirtschaftszweig.
Wissensgewinnung und -vermarktung spielen in anderen Ländern eine größere Rolle, weil diese Technologieführer sind. Der Welthandel boomt in entwickelten Nationen wie den USA und in den aufstrebenden Ländern Asiens.

Szenario 3: Harter Standortwettbewerb erfordert viel Engagement

In Deutschland und großen Teilen Europas wächst das BIP jährlich um einige Prozent. Deutschland hat nach wie vor eine gute Stellung im internationalen Vergleich, kann aber das Tempo der Globalisierung nicht ganz mitgehen. Der klassische Kredit verliert an Bedeutung; es sind neue Instrumente wie Projektgesellschaften entstanden, die in Innovationen investieren. Der Produktionsstandort Deutschland wird neu entdeckt; Infrastruktur und klares Rechtssystem sind bedeutende Vorteile, durch die höhere Lohn- und Lohnnebenkosten bei anspruchsvollen Produktionsaufgaben vertreten werden können. Die Flexibilität des Arbeitsumfelds hat stark zugenommen. Arbeitszeitmodelle sind individuell auf die Arbeitnehmer zugeschnitten; Menschen bringen ihre Fähigkeiten in unternehmensübergreifenden Projekten ein. Die Informations- bzw. Wissenswirtschaft ist zu einer stabilen Säule des Arbeits- und Wirtschaftslebens in Deutschland geworden. Das Transportaufkommen hat deutlich zugenommen; es wurde viel in das Straßennetz investiert. Es kann aber zu wenig über die Schiene abgewickelt werden, sodass ein „Verkehrsinfarkt“ droht.

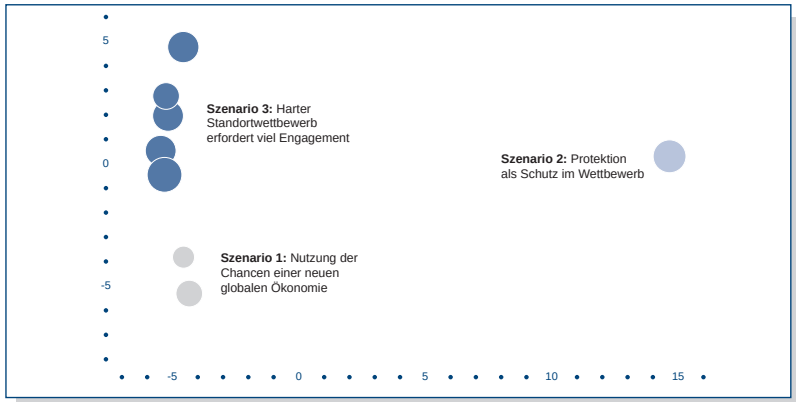


Bild 25: MDS des Teilbereichs Ökonomie

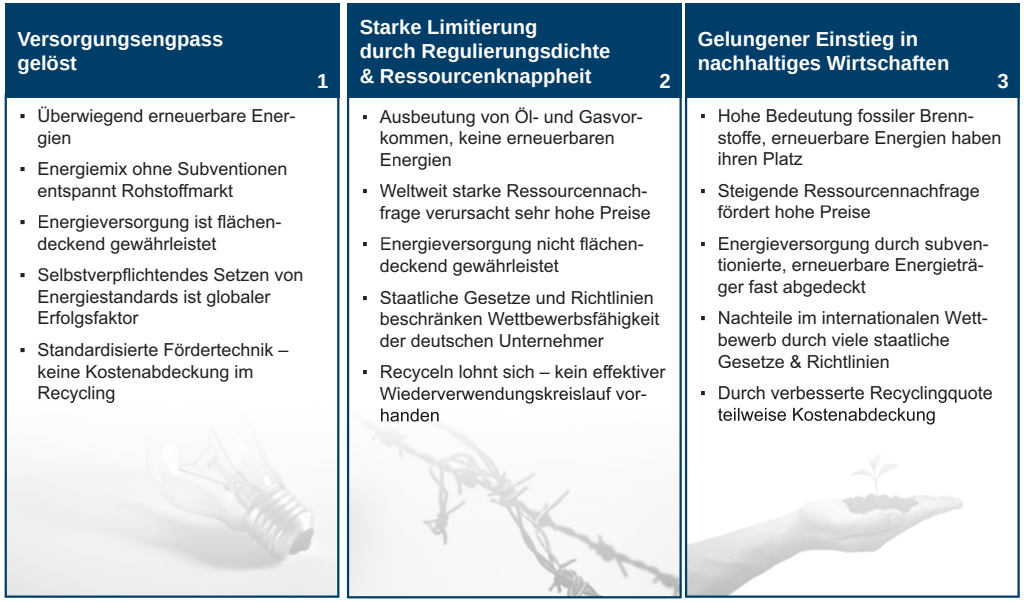


Bild 26: Szenarien des Einflussbereichs Umwelt

Teilszenarien Umwelt

Szenario 1: Versorgungsengpass gelöst
Wind-, Solar- und Biomasseanlagen erzeugen dezentral einen breiten Energiemix, der ohne Subventionen konkurrenzfähig ist. Die Bedeutung von Öl und Gas hat sich verringert. Energie ist eher günstig. Die Erhöhung der Förderkapazitäten und die Verbesserung der Fördertechnologien haben zu einer Entspannung auf dem Rohstoffmarkt geführt. Die Anzahl der Gesetze und Richtlinien ist gesunken; der Staat gibt lediglich Grenzwerte vor. Die Unternehmen halten durch eine effektive Selbstverpflichtung Grenzwerte und Richtlinien ein. Da der Zugang zu Rohstoffen verbessert wurde, tragen die Erlöse aus dem Recycling die Kosten nicht mehr; sie haben sich drastisch erhöht.

Szenario 2: Starke Limitierung durch Regulierungsdichte und Ressourcenknappheit
Neue Energien spielen eine untergeordnete Rolle; fossile Brennstoffe sind Energieträger Nr. 1; die Preise sind sehr hoch. Die weltweite Nachfrage nach Rohstoffen hat explosionsartig zugenommen. Die Ressourcen sind knapp, die Preise dementsprechend hoch; die Förderkapazitäten reichen nicht. Es gibt eine Vielzahl von produktbezogenen Gesetzen und Richtlinien. Deren konsequente Einhaltung verursacht extrem hohen Aufwand. Durch die verschärfte Lage auf dem Rohstoffmarkt lassen sich mit recycelten Materialien höhere Einnahmen erzielen als das Recycling kostet.

Szenario 3: Gelungener Einstieg in nachhaltiges Wirtschaften
Fossile Brennstoffe haben nach wie vor eine hohe Bedeutung; erneuerbare Energien befriedigen aber heute die gestiegene Nach-

frage. Die Energiepreise haben sich kaum geändert. Die weltweite Nachfrage nach Rohstoffen hat zugenommen. Die Ressourcen sind knapp, die Preise dementsprechend hoch. Die Förderkapazitäten reichen immer noch nicht aus. Es gibt eine Vielzahl von produktbezogenen Gesetzen und Richtlinien. Deren konsequente Einhaltung verursacht extrem hohen Aufwand. Die Lage auf dem Rohstoffmarkt hat sich kaum entspannt, aber die Recyclingquoten wurden konsequent verbessert. Die Recyclingkosten können immer noch zum Großteil durch Erlöse aus recyceltem Material gedeckt werden.

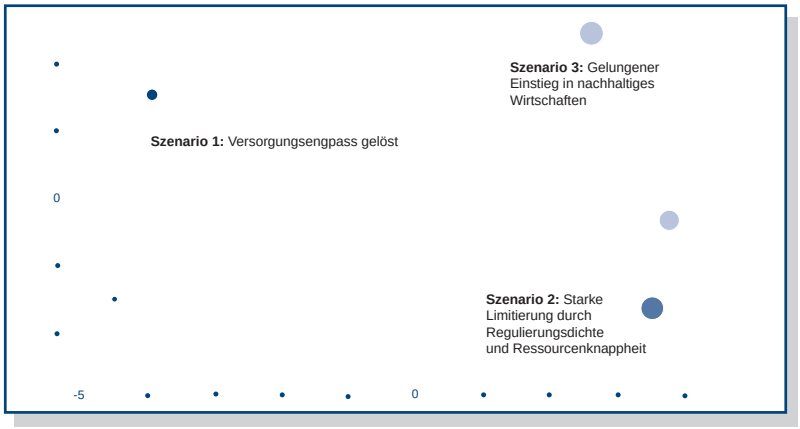


Bild 27: MDS des Teilbereichs Umwelt

4

Gesamtszenarien und Transfer

„We generally prefer a present pleasure or enjoyment to a distant one, not superior to it in other respects.“

Samuel Bailey (1825)
A critical dissertation on the nature, measure and causes of value

Wie sehen die Szenarien im Detail aus?
Dieses Kapitel skizziert die methodische Zusammenführung der einzelnen Teil- oder Subszenarien anhand der Morphologieanalyse. Daraus resultierend werden die Szenarien in einer detaillierten Langfassung präsentiert.
Im letzten Schritt des Szenario-Prozesses werden im Rahmen des Szenario-Transfers die Auswirkungen der einzelnen Szenarien im Hinblick auf die Handlungsoptionen der Wirtschaftsjunioren Deutschland untersucht.
Auch in diesem Kapitel kennzeichnet die blaue Linie am Rand des Textes die methodischen bzw. erläuternden Textabschnitte.

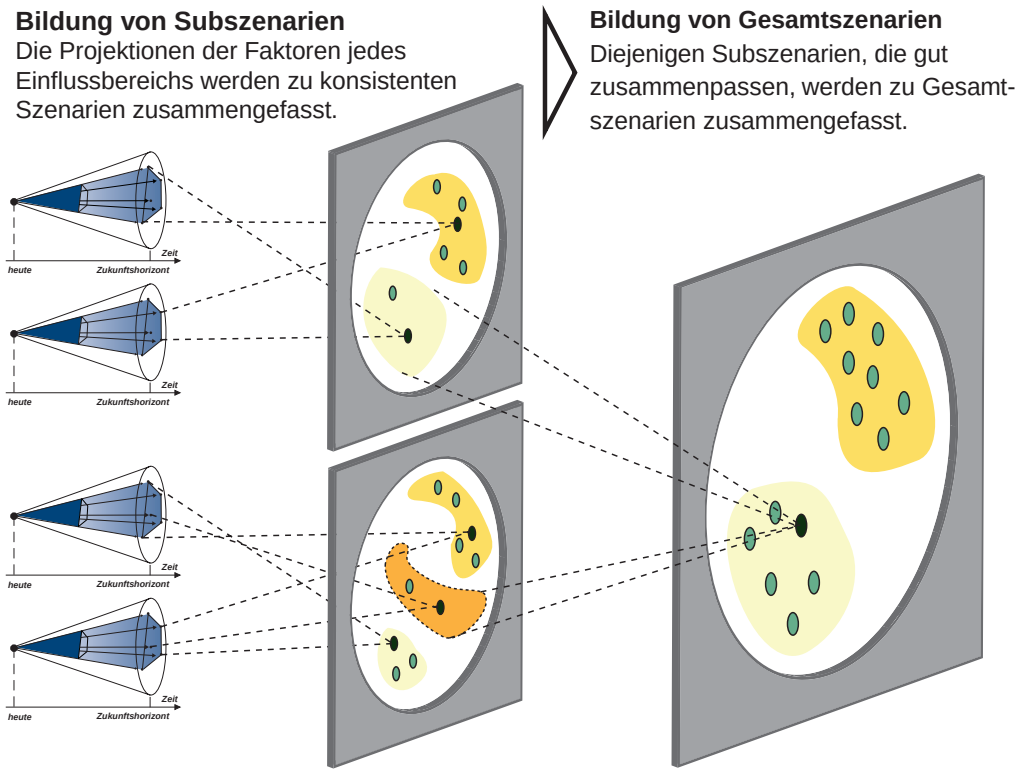


Bild 28: Kombination von Subszenarien zu Gesamtszenarien

© UNITY

Erstellung von Gesamtszenarien

Die Systemtheorie erlaubt es uns, Einflussbereiche als Subsysteme aufzufassen, sofern jeder Einflussbereich durch eine hinreichende Anzahl von Schlüsselfaktoren wiedergegeben ist. Diese Faktoren müssen inhaltlich eindeutig einem Bereich zugeordnet werden, so dass nur wenige oder gar keine inhaltlichen Überschneidungen zu anderen Bereichen bestehen. Es sind in sich homogene, untereinander weitgehend heterogene Einflussbereiche festzulegen, die eine handhabbare, aber signifikante Anzahl von Schüsselfaktoren enthalten.

Die Bildung der Subsysteme erlaubt es, diese als relativ autonom zu betrachten [Göp98, S. 28]. Folglich können wir je Einflussbereich (Sub-)Szenarien erstellen.
Ein Subszenario ist dann eine allgemeinverständliche und nachvollziehbare Beschreibung einer möglichen Situation in der Zukunft, die auf einem komplexen Netz von Einflussfaktoren eines zu analysierenden Teilbereichs des gesamten Szenariofelds beruht. Ein Subszenario weist zum übrigen Szenariofeld Wechselwirkungen auf.

Zur Ermittlung von Gesamtszenarien sind aufgrund letzterer Eigenschaft die einzelnen Subsysteme aller Einflussbereiche, resp. die Szenarien der Einflussbereiche, miteinander in Beziehung zu setzen. Dabei sind diejenigen Subszenarien zu kombinieren, die gut zueinander passen. So wird ebenfalls das grundlegende Prinzip der Szenario-Technik, das vernetzte Denken, erfüllt. Bild 28 veranschaulicht dieses Vorgehen.

Für die Kombination der passenden Subszenarien gibt es unterschiedliche methodische Ansätze. Eine Möglichkeit ist es, die Konsistenzanalyse zu wiederholen und dabei die Szenarien eines Einflussbereichs als Projektionen dieses zu begreifen. Die einzelnen „Projektionen“ der Einflussbereiche werden dann, gemäß der oben vorgestellten Konsistenzanalyse, paarweise gegeneinander bewertet, sodass konsistente Bündel von Gesamtszenarien entstehen.
Eine pragmatischere Möglichkeit, die auch in diesem Projekt Anwendung fand, ist die Bewertung der Morphologie der einzelnen Subszenarien.
Die morphologische Analyse ist ursprünglich eine Kreativitätstechnik, die darauf ausgerichtet ist, für eine bestimmte Fragestellung mögliche Antworten zu generieren. In einer Matrix, in der unterschiedliche Ausprägungen verschiedener Parameter gelistet sind, ermittelt man mögliche Lösungen durch die sinnvolle Kombination der einzelnen Ausprägungen der Elemente [Pil07].

Zur Entwicklung der Gesamtszenarien für „Deutschland 2020“ sind die Szenarien der vier Einflussbereiche wieder zusammenzuführen. Ein Gesamtszenario besteht dabei aus einem Szenario-Bündel, das jeweils ein Subszenario pro Einflussbereich enthält.
Die Zusammenführung zu Gesamtszenarien erfolgte mithilfe einer Morphologieanalyse. Dabei wurden die Einflussbereiche Gesellschaft, Ökonomie, Politik und Umwelt als Parameter betrachtet. Ihre jeweiligen Subszenarien stellen die unterschiedlichen Ausprägungen der Parameter dar. Kombiniert man nun jeweils die Subszenarien der verschiedenen Einflussbereiche miteinander, die sinnvoll

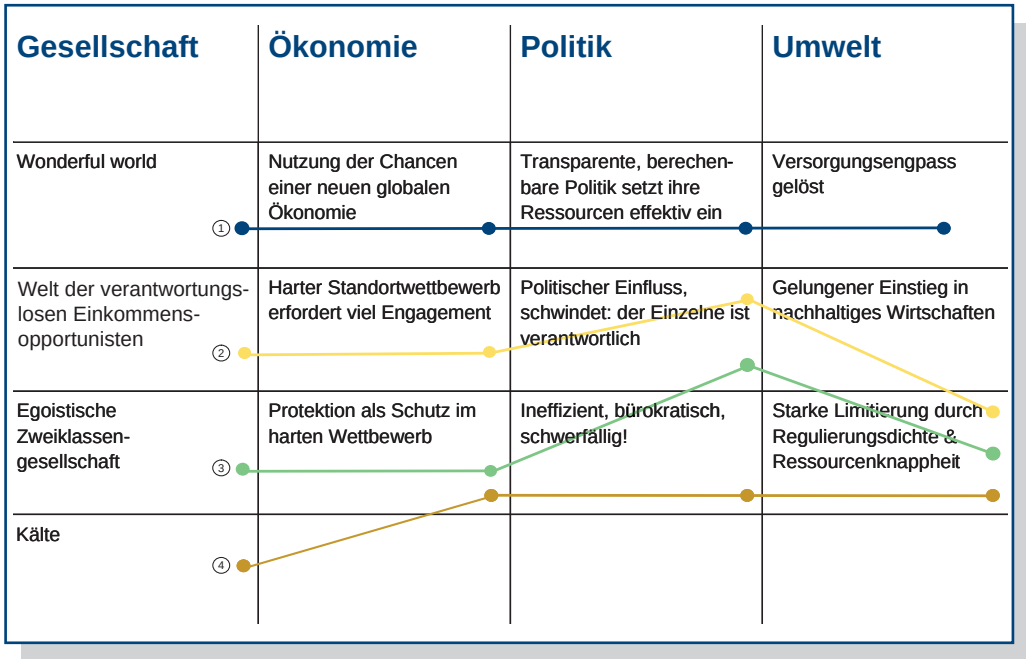


Bild 29: Szenario-Morphologie

zusammenpassen, entsteht ein Logikstrang, der nach Berücksichtigung jeweils eines Subszenarios aus jedem Einflussbereich die Grundlage für das Gesamtszenario bildet.

Wie Bild 29 zeigt, entstehen in der Kombination der einzelnen Subszenarien vier Gesamtszenarien. Für die Gesamtszenarien wurden jeweils die Titel der Gesellschaftsszenarien übernommen, da diese am prägendsten für die WJD waren.
Im folgenden Kapitel werden die Gesamtszenarien zusammenhängend interpretiert und aus Basis der Projektionsbeschreibungen detailliert beschrieben.

Vorstellung der Gesamtszenarien

Der Prosa-Text eines Gesamtszenarios hat je nach Umfang der einzelnen Projektionen eine Länge von bis zu zehn Seiten (Annahme: 20 Schlüsselfaktoren mit je einer Projektion, à ½ Seite). Obwohl der Text gut strukturiert und auch selektiv lesbar ist, fällt es doch denjenigen, die nicht am Szenario-Projekt beteiligt waren, schwer, den Inhalt auf Anhieb zu erfassen. Daher wenden wir noch zwei weitere Formen der Szenario-Dokumentation an: das Management Summary und die bildliche Darstellung (vgl. Kasten zu jedem Szenario-Text). Letztere beruht auf dem Prinzip, dass wir jedes Subszenario mit einem treffenden Bild versehen.

Für die vier identifizierten Gesamtszenarien wurden folgende Szenario-Vorstellungen entwickelt:

Szenario 1: Wonderful World

Subszenario Gesellschaft

Demografie

Die ehemals rückläufige demografische Entwicklung in Deutschland wird durch Zuwanderung gemildert. Der Anteil der deutschen Bevölkerung ist spürbar kleiner geworden. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, weil die Einwanderer hauptsächlich im erwerbsfähigen Alter sind und es nach wie vor ein Geburtendefizit gibt. Somit ist die erwerbstätige Mitte in Deutschland wieder gestärkt. Die Familie hat einen hohen Stellenwert und lässt sich mit einer erfolgreichen Karriere gut vereinbaren. Die „Großfamilie“ erlaubt es, dass beide Elternteile arbeiten, während z.B. die Großeltern die Kinder hüten. Ältere Menschen werden deutlich besser integriert und auch versorgt als noch vor einigen Jahren [TNS04, S. 31]; [DBR07, S. 34]. Dennoch haben auch die Zwei-Personen-Haushalte stark zugenommen. Gerade ältere Menschen ziehen es vor, nicht alleine zu leben und gründen WGs mit gleichgesinnten Altersgenossen.

Arbeitskräfteangebot

Die Erwerbspersonenquote ist allgemein gestiegen. Heute liegt das Renteneintrittsalter bei 70 Jahren. Damit gelten alle Personen zwischen 15 und 70 Jahren als erwerbsfähig. Die Zuwanderung von Fachkräften konnte signifikant gesteigert werden. Ferner haben Investitionen von Staat und Wirtschaft in Weiterbildung für ein gutes Angebot an Fachkräften gesorgt. Die Arbeitslosenquote ist relativ niedrig. Die meisten Unternehmen haben keine Mühe, passendes Personal zu finden. Dies gilt für fast alle geforderten Qualifikationsniveaus. Der Arbeitsmarkt ist annährend ausgewogen.

Gesellschaft	Ökonomie	Politik	Umwelt
Wonderful World	**Nutzung der Chancen einer neuen globalen Ökonomie**	**Transparente & berechenbare Politik, effektive Ressourcen**	**Versorgungsengpass gelöst**
▪ Zuwanderung stärkt Mittelschicht. Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Wissensgesellschaft ▪ Verantwortungsvoller Umgang mit unternehmerischer Freiheit. Hoher Stellenwert von Umweltschutz und CSR ▪ Ein starkes Umweltbewusstsein fördert eine virtuelle Mobilität ▪ Ehrenamtliches Engagement spielt eine große Rolle ▪ WJ verzeichnen Mitgliederzuwachs	▪ Exportweltmeister und enge Verbindung mit Welthandel ▪ Marktwirtschaft als globale Wettbewerbsgrundlage ▪ KMU gehen Kooperationen ein und sind auch international wettbewerbsfähig ▪ Stabile Säule der Wirtschaft ist die Informations- und Wissenswirtschaft ▪ Innovationen sind Investitionsgüter im High-Tech-Standort Deutschland	▪ Klare, transparente Gesetzesstrukturen im wirtschaftlichen und öffentlichen Leben ▪ Nur noch gezielte Subventionen in strukturschwachen Gebieten ▪ Bildung & Forschung exzellent durch staatliche Förderung ▪ Politische Stabilität durch europäicshe Integration. ▪ Freie multinationale Medien ▪ Kammern/Verbände sind effiziente, einflussreiche Organisationen	▪ Überwiegend erneuerbare Energien ▪ Energiemix ohne Subventionen entspannt Rohstoffmarkt ▪ Energieversorgung ist flächendeckend gewährleistet ▪ Selbstverpflichtetes Setzen von Energiestandards ist globaler Erfolgsfaktor ▪ Standardisierte Fördertechnik – Keine Kostenabdeckung im Recycling

Szenario 1: Wonderful World

Der Unterschied zwischen Arm und Reich ist vorhanden. Es gibt aber eine breite Mittelschicht. Dazu hat vor allem eine Chancengerechtigkeit in der Bildung stark beigetragen. Ein Arbeitsplatz, der eine gute Ausbildung voraussetzt, ist nicht abhängig von der sozialen Stellung. Die regionalen Diskrepanzen bezüglich des verfügbaren Nettoeinkommens konnten weitgehend abgebaut werden. Lediglich zwischen West- und Ostdeutschland bestehen hier noch leichte Unterschiede.

Arbeitseinstellung
Die Arbeit wird in der Regel als notwendiges Übel gesehen. Sie ist ein Mittel zum Zweck. Die Menschen arbeiten, um zu leben; sie verwirklichen und definieren sich über ihre Freizeitaktivitäten. Wer kann, versucht seine Wochenarbeitszeit zu reduzieren. Teilzeitbeschäftigungen haben stark zugenommen, auch bei hoch qualifizierten Arbeitskräften. In zunehmendem Umfang gibt es Familien, die hohe Transferleistungen des Staates in Anspruch nehmen und sich durch die staatlichen Unterstützungszahlungen für die Kinder ihren Haushalt finanzieren.

Mobilität
Stark gestiegene Kosten für den individuellen Verkehr haben die Entwicklung und Verbreitung von alternativen Mobilitätskonzepten begünstigt. Sowohl im Arbeits- als auch im Berufsleben sind die Menschen weniger mobil bzw. weichen auf alternative Mobilitätsmittel aus: Personennahverkehr und Carsharing werden weiter ausgebaut, ihr Anteil zur Abwicklung des täglichen Transportaufkommens steigt kontinuierlich. Die Menschen setzen in Beruf und Freizeit auf einen bewussten Umgang mit der für Transport notwendigen Energie [IFM05, S. 30].

IKT und Freizeitgestaltung
Die Durchdringung des Alltags mit Informations- und Kommunikationstechnik hat sich in den vergangenen Jahren folglich weiter fortgesetzt. Nahezu jeder besitzt und benutzt einen PC mit Internetanschluss – egal ob jung oder alt. Im Berufsleben werden die neuen Technologien selbstverständlich intensiv genutzt, hier konnten erhebliche Rationalisierungserfolge erzielt werden. Durchgesetzt haben sich vor allem einfach zu bedienende und intuitive Systeme und Technologien [TNS04, S. 37], um auch älteren Menschen und Pensionären den Anschluss an diese zu ermöglichen.
Es entwickeln sich neue Freizeitgewohnheiten: Großbildprojektionen und digitales Fernsehen lassen Multimedia-Welten zu Hause entstehen. Virtuelle Netzwerke gewinnen im privaten Bereich an Bedeutung – Freundschaften werden vermehrt virtuell gepflegt. Das Arbeitsleben ist geprägt durch einen steigenden Grad an Telearbeit, Videokonferenzen, virtuelle Büros und Unternehmen.

Unternehmerische Rahmenbedingungen
Die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln sind ausgesprochen gut. Der Staat setzt lediglich einen weiten gestaltenden Rahmen für unternehmerisches Handeln. Innerhalb dieses Rahmens besteht vollkommene Handlungsfreiheit, die allerdings auch verantwortungsvoll von den Bürgern genutzt wird. Umweltschutz und soziale Verantwortung sind Bestandteil vieler Unternehmensstrategien.
Aufgrund der äußerst begünstigenden Rahmenbedingungen und hohen Anreize für die Selbstständigkeit (Steuervorteile, Zuschüsse für Existenzgründer und geringer Kündigungsschutz) wagen auch viele sicherheitsorientierte Menschen den Schritt in die Selbstständigkeit.

Deutschland ist dadurch zu einem Eldorado für KMUs und Ich-AGs geworden, das jedem unternehmerischen Geist die Möglichkeit gibt, sich selbst zu entfalten.

Bildungsstand und Umweltbewusstsein
Die Masse der Bevölkerung hat einen hohen Bildungsstand. Allen steht eine sehr hochwertige Bildung offen und jeder kann sie sich leisten. Die Gesellschaft ist gekennzeichnet von einem extrem schnellen Wissenszuwachs. Die Menschen fragen gute Bildung und lebenslanges Lernen nach. Weitere nicht staatliche Wissens- und Trainingsangebote sind etabliert.
Es hat sich das Bewusstsein durchgesetzt, dass für künftige Generationen eine lebenswerte Welt erhalten werden muss. Dafür ist auch der Einzelne bereit, Einschränkungen hinzunehmen. Der Staat setzt die Rahmenbedingungen, um Klimaveränderungen einzudämmen bzw. zu verhindern. Für Unternehmen ist nachhaltiges Wirtschaften zu einem Wettbewerbsfaktor geworden. Energie- und ressourcenschonende Produkte genießen ein hohes Ansehen und werden konsequent nachgefragt [TNS04, S. 26].

Gesellschaftliche Werte und Einsatz des Einzelnen
Die deutliche Mehrheit der Bevölkerung ist ehrenamtlich engagiert und organisiert. Das Ehrenamt erfährt eine hohe Wertschätzung. Ziel der ehrenamtlichen Arbeit ist es, die Gemeinschaft zu fördern und zu stärken, dadurch prosperiert das gesellschaftliche Zusammenleben. In der ehrenamtlichen Tätigkeit sehen viele Menschen eine Bereicherung des Lebens. Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein fester Bestandteil aller Unternehmensstrategien. Gesellschaftliche Interessenvertretung erfolgt durch Politik, Vereine, Kirchen und NGOs. Jede Organisationsform vertritt dabei spezielle Interessen und dies mit breitem Rückhalt in der Bevölkerung. Die Konzentration auf bestimmte Aufgaben ermöglicht eine hohe Effizienz und beschert jeder Organisationsform eine hohe Glaubwürdigkeit. Das Vertrauen in Parteien und NGOs als Vertreter der Interessen unserer demokratischen Gesellschaft ist hoch.

Ansehen der WJD
2020 ist es den WJD gelungen, sich als der Verband für die junge deutsche Wirtschaft zu etablieren. Die Politik fragt sie zu den wichtigen Themen von Wirtschaft und Gesellschaft. Auf allen Ebenen sind die WJD gefragte Interviewpartner in Presse und Medien. Ihre Projekte haben ein hohes Ansehen in der Gesellschaft. Zugunsten einer hohen Mitgliederzahl haben sich die WJD breiten Schichten der Gesellschaft geöffnet. Im Wettbewerb mit anderen Vereinen und Verbänden gilt es attraktive Mitglieder zu gewinnen. Mitgliederbindung erfolgt sowohl über Geselligkeit als auch über Inhalt.

Subszenario Ökonomie: Chancen einer neuen, globalen Ökonomie werden genutzt

Wirtschaftskraft und Außenhandel
In Deutschland und in großen Teilen Europas wächst das Bruttosozialprodukt jährlich um einige Prozentpunkte. Diese Entwicklung ist seit Jahren stabil. Die überdurchschnittliche Entwicklung einiger europäischer Länder hat zu einer Angleichung des Bruttosozialprodukts geführt. Auch in Deutschland geht diese positive Entwicklung im Wesentlichen von den Unternehmen aus, die in den vergangenen

Jahren ihren Produktivitätsvorsprung weiter ausbauen konnten. Die Staatsquote und das Eingreifen durch den Staat wurden verringert, sodass eine strikte marktwirtschaftliche Orientierung die Grundlage für die gute Position im globalen Wettbewerb ist. Deutschland ist und bleibt Exportweltmeister! Dabei gelang es der deutschen Wirtschaft, kontinuierlich den Anteil der Exporte nach Asien und Amerika zu steigern, sodass heute etwa gleich viel in alle Kontinente exportiert wird. Die rückläufige Verlagerung von Güterproduktionen wurde durch eine vorausschauende Erweiterung der ausgelagerten Wertschöpfung mehr als kompensiert. Ausgelagerte, anspruchsvolle Dienstleistungen stellen heute einen hohen Anteil der Investitionen im Ausland dar. Aber auch ausländische Unternehmen investieren verstärkt in Forschung und Entwicklung, Wissen über lokale Märkte etc. Deutsche Unternehmen sind eng mit dem Welthandel verwoben und geben oft die Marschroute vor.

Wirtschaftsstruktur

Ein neuer vierter Sektor, die Informations- bzw. Wissenswirtschaft, ist zu einer stabilen Säule des Arbeits- bzw. Wirtschaftslebens geworden. Auf die hohe Nachfrage nach wissensintensiven Dienstleistungen haben deutsche Unternehmen mit erfolgreichen Konzepten zur Wissensgewinnung, -aufbereitung und -verteilung reagiert. Die erfolgreiche Bündelung von spezialisierten Kompetenzen in immer neuen Entwicklungsprojekten erfordert neue Methoden der Kooperation und Wertschöpfung. Deutsche Unternehmen haben sich in diesem Zusammenhang einen Wissensvorsprung hinsichtlich Produktentwicklung, Produktionsmethoden und Prozessmanagement aufgebaut.

Die verkehrsgünstige Lage in Europa hat das Transportaufkommen, das jährlich in Deutschland bewältigt werden muss, erheblich steigen lassen. Auf diese gestiegenen Anforderungen konnten deutsche Unternehmen mit intelligenten Technologien reagieren. Ein revolutionäres Schienengüterkonzept mit hoch automatisierten, autonomen Transporteinheiten entlastet den Straßengüterverkehr. Auf Straße und Schiene werden annähernd gleich viele Waren transportiert. Den Straßenverkehr regeln intelligente Verkehrsleitsysteme. Deutsches Know-how im Bereich Logistik ist international gefragt. Kleine und mittlere Unternehmen können sich durch verstärkte Kooperationen innerhalb und außerhalb ihrer Branchen gegenüber Konzernen behaupten. Ihre Flexibilität und Agilität verschafft ihnen häufig den notwendigen Vorsprung. Auch KMU agieren zunehmend international.

Innovationskraft

Der klassische Kredit rückt schon seit Jahren in den Hintergrund. Die Finanzbranche hat sich radikal verändert. Es sind neue Instrumente wie Projekt- und Finanzierungsgesellschaften entstanden. Innovationen sind zu einem „Investitionsgut“ geworden, es haben sich entsprechende Mechanismen zur Bewertung gebildet. Viele Banken und andere Akteure haben sich auf Marktnischen spezialisiert und ihre Angebote modularisiert. Diese Entwicklung hat auch den Zufluss von internationalem Kapital gefördert und deutsche Unternehmen haben ihre Nettoinvestitionen deutlich erhöht. Sie liegen seit Jahren im oberen Drittel der OECD-Länder und damit deutlich über dem Durchschnitt.

Durch vorbildliche Betriebsorganisation und intelligenten Technologieeinsatz ist die Produktionstechnik in Deutschland führend. Als Produktionsstandort gilt Deutschland als erste Adresse. Innovations-

und Entwicklungsprojekte werden am Standort mit einer Effizienz durchgeführt, die für viele entwickelte Nationen Vorbildcharakter hat. Dies ist zu einem wichtigen Standortfaktor geworden. Mit Anerkennung wird registriert, dass auch in einem Hochkostenland wirtschaftlich produziert werden kann. Produkte aus Deutschland genießen überall in der Welt höchstes Ansehen. Durch die räumliche und kulturelle Nähe zu anspruchsvollen Kunden werden diese in die Innovationsprozesse in der Produktentwicklung systematisch einbezogen.

Lohnkosten
In Deutschland ist es gelungen, die Lohnnebenkosten deutlich zu senken. Diese liegen erheblich unter denen der europäischen Nachbarländer. Trotz vergleichbarer Lohnkosten zu anderen entwickelten Nationen ist ein für Deutschland günstiges Lohngefälle entstanden. Anspruchsvolle Produktions- und Fertigungsaufgaben, die eine gute Qualifizierung der Fachkräfte voraussetzen, können rentabel durchgeführt werden. Automatisierung wird dort eingesetzt, wo Menschen unterstützt oder entlastet werden können – aber nicht, um diese zu ersetzen.
Ein revolutionäres Arbeitsumfeld bietet den Arbeitnehmern die Möglichkeit, Privat- und Arbeitsleben nach ihren individuellen Vorstellungen zu gestalten. Arbeitszeitmodelle können individuell auf den Arbeitnehmer zugeschnitten werden. Es ist selbstverständlich, den Arbeits- und Wohnort mehrmals im Leben zu wechseln. Vermehrt bringen die Menschen ihre Fähigkeiten in unternehmensübergreifende Projekte ein. Die Bindung zum Unternehmen ist schwächer geworden; Mitarbeiter müssen aktiver als früher gebunden werden, um die Fluktuation gering zu halten.

Subszenario Politik: Eine transparente und berechenbare Politik setzt ihre Ressourcen effektiv ein

Subventionen und staatliche Beteiligungen
Die gesamten Subventionen haben sich in den vergangenen Jahren erhöht. Dabei verschob sich jedoch das Verhältnis von direkten Finanzhilfen zu Steuervergünstigungen deutlich. Das Steuerrecht ist viel transparenter geworden, viele Schlupflöcher wurden geschlossen. Der Staat fördert heute mit einem größeren Anteil direkt strukturschwache Gebiete, aber auch innovative Branchen und Technologien. Der Staat ist weiterhin an Großunternehmen wie der Bahn oder der Post beteiligt, weil sich die Privatisierung dieser Bereiche negativ auf die Qualität der Leistungen auswirken würde.

Gesetzgebung
Auch die Gesetze und Verordnungen standen auf dem Prüfstand. Hier sorgte eine umfassende Reform dafür, dass heute klare, transparente Strukturen im wirtschaftlichen und öffentlichen Leben herrschen. Die europäische Integration wird von der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung sehr positiv gesehen, weil sie Frieden, Wohlstand und Verständigung gebracht hat. In diesem Klima bestimmt die europäische Kommission die Leitlinien der Politik der Mitgliedsstaaten sehr stark. Dies hat zu einer Erhöhung der Stabilität der Politik geführt; egal welche Partei die Mehrheit hat, der generelle Kurs ist berechenbar.

Bildungspolitik
Der Staat hat die Ausgaben für Bildung und Forschung erhöht und nimmt im internationalen Vergleich eine führende Position ein. Bildung wird groß geschrieben und insbesondere die staatliche Bildung hat ein hohes Niveau. Die Anzahl gut ausgebildeter Schul- und

Hochschulabgänger hat sich deutlich erhöht. Die Bürger investieren verstärkt in ihre Bildung, lebenslanges Lernen ist von einem Schlagwort zu einer Lebenseinstellung geworden.
Die Forschungsinfrastruktur ist exzellent. Forschung wird an so vielen Universitäten wie noch nie betrieben. Die deutschen Universitäten haben international einen sehr guten Ruf.

Handelspolitik
Handelsbarrieren wurden in den vergangenen Jahren weiter abgebaut, weil sie lediglich den bürokratischen Aufwand erhöhten. Deutschland ist im Welthandel sehr stark vernetzt und nimmt beim Export von wissensintensiven Dienstleistungen und Know-how eine führende Position ein. Basistechnologien und einfachere Produkte werden mittlerweile fast ausschließlich importiert. Um den Zugang zu diesen Technologien und zu den darauf basierenden Gütern zu vereinfachen, wurden Handelsabkommen mit Niedriglohnländern oder Schwellenländern geschlossen, welche die Im- und Exporte vereinfachen sollen. Das Antragsverfahren für Patentschutz ist unkompliziert und schnell. Patente werden international vergeben und weltweit anerkannt. Viele Unternehmen erzielen über den Verkauf von Erfindungen bzw. mit der Vergabe von Lizenzen erhebliche Einkünfte, sodass der Patentschutz auch einen hohen wirtschaftlichen Nutzen bringt. Der Schaden, der weltweit durch Produktpiraterie entsteht, ist verhältnismäßig gering.

Pressefreiheit
Der Wettbewerb in der Medienbranche insbesondere auch durch ausländische Informations- und Pressedienste hat zu einer Vielfalt an Angeboten im Internet, in gedruckter Form oder in Radio und Fernsehen geführt. Die Medien werden nicht durch Politik oder Lobbyarbeit beeinflusst. Innovative Dienste und Services haben den Zugang zu Informationen für den Einzelnen deutlich vereinfacht. Gut und objektiv informiert zu sein gehört für alle Bevölkerungsschichten zum täglichen Leben.

Die Kammern und Verbände sind zu effizienten, wirtschaftsfördernden Organisationen geworden. Aufgrund des hohen Nutzens sind nahezu alle Unternehmen Mitglieder, obwohl dies freiwillig ist.

Subszenario Umwelt: Versorgungsengpass gelöst!

Energie-Erzeugung und -Verfügbarkeit
Fossile Brennstoffe haben sich extrem verteuert. Gegen Ende des vergangenen Jahrzehnts war für wirtschaftlich schwächere Bevölkerungsschichten eine vollständige Versorgung mit Energie nicht mehr aus eigenen Mitteln möglich. Daraus resultierte massiver Druck auf Staat und Wirtschaft. Die verstärkten Investitionen in die Entwicklung von Energiespar-Technologien, Energiespar-Dienstleistungen sowie von Wind-, Solar- und Biomasse-Anlagen haben sich ausgezahlt. Windkraft ist ohne Subventionen konkurrenzfähig. Biomasse-Kraftwerke erzeugen dezentral die benötige Energie für eine Siedlung oder einen Stadtteil und auch die Solarenergie wird zunehmend wettbewerbsfähig. Die Bedeutung von Öl und Gas hat deutlich abgenommen, der Energiemix verschiebt sich weiter in Richtung erneuerbarer Energien. Dies hat zu einer Entspannung des Preiswettbewerbs geführt, sodass heute die Energieversorgung flächendeckend

gesichert ist. Energie, insbesondere sekundäre Energieträger wie Strom, ist heute relativ günstig.

Rohstoff-Verfügbarkeit
Alle für die Industriestandorte notwendigen Rohstoffe sind trotz ihres weltweit ansteigenden Verbrauchs in ausreichenden Mengen vorhanden. Neben dem nachhaltigen und intelligenten Einsatz von Ressourcen wurden neue Förderkapazitäten geschaffen, sodass der technische Engpass zur Förderung der Ressourcen beseitigt werden konnte. Hier hat nicht nur die Ausweitung der Kapazitäten für eine Verbesserung gesorgt, sondern es haben auch neue Technologien zur effizienteren Gewinnung der Rohstoffe einen signifikanten Beitrag geleistet. Der vom Import von Rohstoffen abhängige Industriestandort Deutschland verfügt somit über ausreichende Mengen der notwendigen Rohstoffe und liefert häufig die Technologien zu deren Gewinnung.

Gesetzliche Rahmenbedingungen
Immer mehr deutsche Unternehmen versuchen Standards zu setzen. Dabei handelt es sich meistens um brancheninterne Standards, die häufig auch auf internatonalen Märkten durchgesetzt werden. Das Setzen von Standards ist zu einem Erfolgsfaktor im globalen Wettbewerb geworden. Der Staat beschränkt sich auf die Vorgabe wichtiger Grenz- oder Richtwerte. Die Dichte der Gesetze und Richtlinien ist deutlich geringer geworden. Die Einhaltung der vorgegebenen Grenz- und Richtwerte gelingt durch eine effektive Selbstverpflichtung der Unternehmen. Ein Beispiel ist die breite und erfolgreiche Standardisierung in der Umwelttechnik (Schadstofffiltertypen und -qualitäten, Solarpanelmaße etc.). Die verbesserten Fördertechnologien und die erhöhten Fördermengen haben zu einer Entspannung der Preise bei den Rohstoffen geführt. Die meisten Unternehmen können ihre Recyclingkosten nicht mehr mit den Erlösen aus den recycelten Materialien decken. Die Belastung der Unternehmen durch Recycling, zu dem sie als Originalhersteller verpflichtet sind, hat sich um ein Vielfaches erhöht.

Szenario 2: Welt der verantwortungslosen Einkommensopportunisten

Subszenario Gesellschaft

Demografie
Die Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland ist seit Jahren rückläufig. Zwar ist die Anzahl der Einwanderer seit vielen Jahren konstant, jedoch ist die Geburtenrate weiter stark gesunken und auf einem Tiefststand angekommen. Das Durchschnittsalter ist zwar gesunken, jedoch fehlt die erwerbstätige Mitte. Fast die Hälfte der Menschen in Deutschland ist heute über 50 Jahre alt. Die Menschen leben überwiegend allein – die Gesellschaft in Deutschland hat sich zu einer ausgeprägten Single-Gesellschaft entwickelt. Auch die Zwei-Personen-Haushalte haben stark zugenommen. Mehrere Generationen unter einem Dach und große Familien sind zur Seltenheit geworden [TNS04, S. 101].

Gesellschaft	Ökonomie	Politik	Umwelt
Welt der verantwortungslosen Einkommensopportunisten	**Nutzung der Chancen einer neuen globalen Ökonomie**	**Politischer Einfluss schwindet, der Einzelne ist verantwortlich**	**Starke Limitierung: Regulierungsdichte & Ressourcenknappheit**
▪ Der Gesellschaft fehlt die familienorientierte, erwerbstätige Mitte ▪ Verantwortungslose Manager nutzen Chancen schamlos aus. Die Gesellschaft zersplittert in Arm & Reich ▪ Der Arbeitskräftemangel führt zu weniger Belastung; Bildung und IKT werden zum Luxusgut für Eliten ▪ Konsumegoismus und Lippenbekenntnisse prägen Bewusstsein ▪ Wirtschaftsjunioren gehen den „einfachen Weg“!	▪ Exportweltmeister und enge Verbindung mit Welthandel ▪ Marktwirtschaft als globale Wettbewerbsgrundlage ▪ KMU gehen Kooperationen ein und sind auch international wettbewerbsfähig ▪ Stabile Säule der Wirtschaft ist die Informations und Wissenswirtschaft ▪ Innovationen sind Investitionsgüter im High-Tech-Standort Deutschland	▪ Verringerung der Bürokratie, transparente Entscheidungen ▪ Subventionen verbleiben nur noch für Innovationen und Technologien. ▪ Steigerung der Privatisierung ▪ Entwicklung einer privatwirtschaftlichen Bildungsindustrie ▪ Einfluss der Kammern und Verbände schwindet; Pflichtmitgliedschaft ist aufgehoben	▪ Ausbeutung von Öl- und Gasvorkommen, keine erneuerbaren Energien ▪ Weltweit starke Ressourcennachfrage verursacht sehr hohe Preise ▪ Energieversorgung nicht flächendeckend gewährleistet ▪ Staatliche Gesetze und Richtlinien beschränken Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen ▪ Recyclen lohnt sich – kein effektiver Wiederverwertungskreislauf vorhanden

Szenario 2: Welt der verantwortungslosen Einkommensopportunisten

Verteilung des Nettoeinkommens

Deutschland hat sich zu einer Zweiklassengesellschaft entwickelt. Der früher stark ausgeprägte Mittelstand in Deutschland ist weitgehend verschwunden. Es gibt erhebliche Unterschiede in den verfügbaren Nettoeinkommen: Wenige verdienen sehr viel; die Masse hat nur ein geringes Einkommen. Das Einkommen ist stark abhängig von der Art der Tätigkeit. Wissensintensive Tätigkeiten sind gut bezahlt, setzen aber auch eine gute Ausbildung voraus. Da diese sehr teuer ist, können sich nur wenige diese Ausbildung leisten. Privilegierte erlangen eine gute Bildung; die Masse der Bevölkerung hat nicht die Möglichkeiten und Mittel, um sich gut zu bilden. Bildung wird zunehmend zum Diskriminierungsfaktor. Das Nettoeinkommen ist von Region zu Region sehr unterschiedlich verteilt [TNS04, S. 23]; [DBR07, S. 32].

Arbeitskräfteangebot

Die Menge der Erwerbspersonen in Deutschland ist in den vergangenen Jahren drastisch gesunken. Immer mehr Ältere sind aus dem Berufsleben ausgeschieden und immer weniger Junge rücken nach. Einige Arbeitslose konnten durch die Bemühungen der Bundesagentur für Arbeit vermittelt werden. Es gibt nur noch eine geringe Sockelarbeitslosigkeit. Die meisten Unternehmen haben große Mühe, ausreichend Personal zu bekommen. Dies liegt heute aber weniger an der Qualifikation; es ist schlicht nicht genug Personal verfügbar.

Arbeitseinstellung

Die Arbeit besitzt in der Gesellschaft einen sehr hohen Stellenwert. Menschen identifizieren sich mit ihrer Arbeit und definieren sich über diese. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verwischen zu-

nehmend; Freizeitaktivitäten haben häufig auch mit der Arbeit zu tun. Dieser Trend wird unterstützt durch eine hohe Durchdringung des Alltags mit Informations- und Kommunikationstechnik. Neue Technologien werden intensiv genutzt, hier sind erhebliche Rationalisierungserfolge erzielt worden. Insbesondere im Arbeitsalltag gilt: Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss IKT einsetzen.
Der Trend zum Workaholic spaltet die Gesellschaft in zwei Gruppen. Die eine Gruppe akzeptiert diese Entwicklung bzw. unterstützt sie. Die zweite Gruppe geht diesen Weg nicht mit – sie ist gesellschaftlich ausgegrenzt.

Zugang zu IKT
Diskriminierungsfaktor in der Gesellschaft sind Bildung und sozialer Status. Insbesondere Bildungsstand und finanzielle Möglichkeiten beeinflussen die Nutzung moderner Technologien, denn oft stellt der Arbeitgeber Geräte und Anschlüsse zur Verfügung, die auch die private Nutzung und Auseinandersetzung mit neuen Technologien ermöglichen. Diese Informationselite profitiert von den neuen Technologien und Kommunikationsdiensten und hat sie in ihren Alltag integriert. Viele konnten mit der rasanten Entwicklung aber nicht Schritt halten. Sie sind mit der Vielfalt der Angebote und Systeme schlicht überfordert oder können sich die notwendigen Geräte nicht leisten.

Die Kosten für Mobilität (Fortbewegung) sind sehr hoch. Kosten sowie eventuelle Umweltbeeinträchtigungen werden jedoch gerade von der wohlhabenden Bevölkerung um jeden Preis in Kauf genommen. Der Drang, mobil zu sein, ist größer. Obwohl multimediale Heimunterhaltung auf dem Vormarsch ist, möchten die Menschen außerhalb der eigenen vier Wände etwas erleben – das eigene Auto sowie Flugreisen stehen für Freiheit, Status und Unabhängigkeit. Auch wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Umweltforschung beeinflussen die Konsumenten nicht bei ihren Kaufentscheidungen.

Umweltbewusstsein
Die Diskussion um die Klimaerwärmung wurde noch weit bis in die zweite Dekade dieses Jahrhunderts hinein geführt. Jedoch blieben die Taten vom Staat und die jedes Einzelnen aus. Es hat sich eher eine Umwelt-Verdrossenheit eingestellt. Jeder ist sich bewusst, dass man so nicht weitermachen kann und zukünftige Generationen eine schlechtere Umweltqualität vorfinden werden, aber niemand ist bereit, Einschränkungen hinzunehmen.
Teure, energiesparende Produkte werden nur von Idealisten gekauft. Nur eine kleine, ökologisch orientierte Minderheit engagiert sich im Umweltschutz.
Langfristig zu erwartende Klimaveränderungen werden immer weiter in die Zukunft datiert; Probleme werden oft erst angegangen, wenn es dringend notwendig und schon beinahe zu spät ist [TNS04, S. 95]. Der Staat greift allerdings auch nicht regulierend ein, sondern verhält sich passiv.

Rahmenbedingungen für Unternehmertum
Eine geringe Staatsquote findet sich auch in den Rahmenbedingungen für Unternehmertum wieder. Es herrscht hohe Freiheit in Bezug auf den Handlungsspielraum des Einzelnen. Jedoch zählen die Grundwerte/unternehmerischen Werte kaum. Viele handeln äußerst verantwortungslos, sodass Schlagzeilen einer anarchistischen Managerwelt die Medien prägen.

Aufgrund der äußerst begünstigenden Rahmenbedingungen und hoher Anreize für die Selbstständigkeit (Steuervorteile, Zuschüsse für Existenzgründer und geringer Kündigungsschutz) wagen auch viele sicherheitsorientierte, nicht zwingend gut ausgebildete Menschen den Schritt in die Selbstständigkeit. Auch Glücksritter, die sich um jeden Preis selbst verwirklichen wollen, finden mit ausreichend Ignoranz und Egoismus ihren Platz als Unternehmer.

Einsatz des Einzelnen
Das Engagement der Menschen ist zwar sehr hoch, jedoch verteilen sich diese Aktionen auf viele kleine Interessensgruppen, die nahezu keine Bedeutung für politische oder soziale Belange haben. Gesellschaftliches Engagement wird als notwendiges Übel angesehen. Die Beteiligung an Projekten für die Gemeinschaft erfolgt nur, wenn ein hoher eigener Nutzen erwartet wird. Das Gemeinwesen geht stark zurück. Soziale Leistungen werden ausschließlich durch den Staat bereitgestellt.

Ansehen der WJD
Zugunsten einer hohen Mitgliederzahl haben sich die WJD breiten Schichten der Gesellschaft geöffnet. Im Wettbewerb mit anderen Vereinen und Verbänden gilt es um jeden Preis zu überleben. Masse statt Klasse ist Maßstab für die Projekte und die Wahrnehmung in Presse und Medien. Mitgliederbindung erfolgt stärker über Geselligkeit als über Inhalt.

Subszenario Ökonomie: Ein harter Standortwettbewerb erfordert viel Engagement

Wirtschaftskraft und Außenhandel
In Deutschland und in großen Teilen Europas wächst das Bruttosozialprodukt jährlich um einige Prozentpunkte. Diese Entwicklung ist seit Jahren stabil. Die überdurchschnittliche Entwicklung einiger europäischer Länder hat zu einer Angleichung des Bruttosozialprodukts geführt. Auch in Deutschland geht diese positive Entwicklung im Wesentlichen von den Unternehmen aus, die in den vergangenen Jahren ihren Produktivitätsvorsprung weiter ausbauen konnten. Die Staatsquote und das Eingreifen durch den Staat wurden verringert, sodass eine strikte marktwirtschaftliche Orientierung die Grundlage für die gute Position im globalen Wettbewerb ist. Deutschland hat zwar seine Position als Spitzenreiter eingebüßt, verfügt aber nach wie vor über eine gute Stellung im internationalen Vergleich. Das Tempo, in dem sich die Waren- und Kapitalströme ändern, kann nicht ganz mitgegangen werden.
Relativ gesehen haben sich die Investitionen ausländischer Anleger in den USA oder anderen Ländern Europas stärker erhöht als in Deutschland. Der Stellenwert dieser entwickelten Nationen als Technologielieferanten und als Ziel von Investitionen in Forschung und Entwicklung hat sich verbessert. Die Investitionen deutscher Unternehmen in Verlagerung von Güterproduktion und Dienstleistungen sind doppelt so hoch wie die Summen, die von ausländischen Unternehmen in Deutschland angelegt werden.

Wirtschaftsstruktur
Ein neuer vierter Sektor, die Informations- bzw. Wissenswirtschaft, ist zu einer stabilen Säule des Arbeits- bzw. Wirtschaftlebens geworden. Auf die hohe Nachfrage nach wissensintensiven Dienstleis-

tungen haben deutsche Unternehmen mit erfolgreichen Konzepten zur Wissensgewinnung, -aufbereitung und -verteilung reagiert. Die erfolgreiche Bündelung von spezialisierten Kompetenzen in immer neuen Entwicklungsprojekten erfordert neue Methoden der Kooperation und Wertschöpfung. Deutsche Unternehmen haben sich in diesem Zusammenhang einen Wissensvorsprung hinsichtlich Produktentwicklung, Produktionsmethoden und Prozessmanagement aufgebaut.
Das Transportaufkommen in Deutschland ist in den letzten zehn Jahren erheblich gestiegen. Der Schienengüterverkehr zeigt sich allerdings immer noch unflexibel. Das hat dazu geführt, dass heute mehr als 90 % der Güter auf der Straße transportiert werden. Trotz großer Investitionen und einem weiteren Ausbau des Straßennetzes droht Deutschland der totale Verkehrsinfarkt. Täglich entstehen Staus mit einer Gesamtlänge von mehreren Tausend Kilometern. Die verschwendete Zeit geht in die Millionen Stunden, der vergeudete Kraftstoff beträgt mehrere Millionen Liter. Der volkswirtschaftliche Schaden ist immens.
Es gibt nur noch wenige große, international agierende Konzerne. Sie kontrollieren die Verteilung von verknappten Materialien und beherrschen die Preise. Kleine Unternehmen werden entweder vom Markt verdrängt oder von den großen Unternehmen übernommen.

Innovationskraft

Der klassische Kredit rückt schon seit Jahren in den Hintergrund. Die Finanzbranche hat sich radikal verändert. Es sind neue Instrumente wie Projekt- und Finanzierungsgesellschaften entstanden. Innovationen sind zu einem „Investitionsgut“ geworden, es haben sich entsprechende Mechanismen zur Bewertung gebildet. Viele Banken und andere Akteure haben sich auf Marktnischen spezialisiert und ihre Angebote modularisiert. Diese Entwicklung hat auch den Zufluss von internationalem Kapital gefördert und deutsche Unternehmen haben ihre Nettoinvestitionen deutlich erhöht. Sie liegen seit Jahren im oberen Drittel der OECD-Länder und damit deutlich über dem Durchschnitt.
Der Produktionsstandort Deutschland wird neu entdeckt. Nach Jahren der Abwanderung aus Deutschland setzt sich die Einsicht durch, dass die vom Markt geforderte Produktqualität in Niedriglohnländern nicht erreicht werden kann. Die Produktivität in Deutschland übersteigt die der ausländischen Standorte in dem Maße, in dem die deutschen über den ausländischen Lohnkosten liegen. Ferner bieten die enge Verflechtung der deutschen Wirtschaft, die gute Infrastruktur und das klare Rechtssystem weitere Vorteile. Dadurch können immer wieder Produktivitäts- und Lohnkostenunterschiede vertreten werden.

Lohnkosten

Die Lohn- und Lohnnebenkosten in Deutschland sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. Es besteht ein großes Gefälle zu den Ländern Osteuropas und weiteren Niedriglohnländern. Vor- und Zwischenprodukte werden fast ausschließlich in diesen Ländern hergestellt. In Deutschland lassen sich daraus dann hochwertige Produkte rentabel herstellen – selbst wenn dies zu großen Teilen manuell geschieht.
Ein revolutionäres Arbeitsumfeld bietet den Arbeitnehmern die Möglichkeit, Privat- und Arbeitsleben nach ihren individuellen Vorstellungen zu gestalten. Arbeitszeitmodelle können individuell auf den Arbeitnehmer zugeschnitten werden. Es ist selbstverständlich, den

Arbeits- und Wohnort mehrmals im Leben zu wechseln. Vermehrt bringen die Menschen ihre Fähigkeiten in unternehmensübergreifende Projekte ein. Die Bindung zum Unternehmen ist schwächer geworden; Mitarbeiter müssen aktiver als früher gebunden werden, um die Fluktuation gering zu halten.

Subszenario Politik: Der politische Einfluss schwindet, der Einzelne ist verantwortlich

Subventionen und staatliche Beteiligungen
Die gesamten Subventionen betragen heute nur noch einen Bruchteil der Summe, die der Staat noch vor zehn Jahren als Finanzhilfe gewährt hat. Insbesondere Steuervergünstigungen und Subventionen für veraltete Industriezweige wurden radikal gestrichen. Nur noch in die regionale Förderung, in Innovationen und Technologien wird gezielt investiert. Die Staatsverschuldung ist spürbar kleiner geworden. Die Privatisierung ehemals staatlicher Unternehmen wurde nach anfänglichen Startschwierigkeiten zu einem vollen Erfolg. Der Staat kooperiert mit Unternehmen und Verbänden und wahrt so die Interessen der Bürger. Das Angebot und die Leistungsfähigkeit dieser früher trägen Betriebe haben sich enorm verbessert.

Gesetzgebung
Auch in der Gesetzgebung hat sich etwas getan. Entscheidungswege sind transparent geworden, die Bürokratie wurde deutlich verringert. Die europäische Integration hat u.a. wegen der Osterweiterung aber auch eine Reihe von Problemen aufgeworfen. In dieser schwierigen Situation gewinnen immer wieder Kräfte die Oberhand, die rücksichtslos nationale Interessen verfolgen und internationale Wechselwirkungen verdrängen. Dies hat zu einem Hin und Her in der Politik geführt. Was die Wähler gestern als Patentrezept begrüßten, wird heute verdammt, weil es die übertriebenen unrealistischen Erwartungen nicht erfüllt hat.

Bildungspolitik
Die Ausgaben für Bildung und Forschung sind hoch. Der Staat sorgt dabei nur für eine Basisausbildung. Alles darüber hinaus wird privatwirtschaftlich getragen. Es gibt eine regelrechte Bildungsindustrie. Mehr und mehr etabliert sich eine Zwei-Klassen-Bildung. Elitehochschulen, die sich ihre Leistungen bezahlen lassen und häufig privat gefördert werden, boomen. Die Unternehmen müssen in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter verstärkt investieren. Dementsprechend gibt es viele, gut ausgebildete Mitarbeiter. Dies ist aber abhängig von der sozialen Herkunft. In der Forschung haben sich einige große, exzellent ausgestattete Forschungseinrichtungen herausgebildet. Der Rest spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Handelspolitik
Handelsbarrieren wurden in den vergangenen Jahren weiter abgebaut, weil sie lediglich den bürokratischen Aufwand erhöhten. Deutschland ist sehr stark mit dem Welthandel vernetzt und nimmt beim Export von wissensintensiven Dienstleistungen und Know-how eine führende Position ein. Basistechnologien und einfachere Produkte werden mittlerweile fast ausschließlich importiert. Um den Zugang zu diesen Technologien und zu den darauf basierenden Gütern zu vereinfachen, wurden Handelsabkommen mit Niedriglohnländern oder Schwellenländern geschlossen, um die Im- und Exporte zu vereinfachen.

Das Patentwesen ist zu schwerfällig und zu kompliziert. Patente haben international ihre Wirkung verloren. Ein technologischer Vorsprung wird von den Wettbewerbern sofort nachgeahmt. Vor allem Asien und die Schwellenländer halten sich nicht an den Patentschutz. Eine wirksame Möglichkeit bietet aber der präventive Schutz. Intelligente Systeme zur Markierung von Produkten sowie eine unnachahmliche Kombination von Produkt und Dienstleistung sind nur zwei Beispiele von vielen Möglichkeiten für einen präventiven Schutz vor Produktpiraterie.

Meinungsbildung

Die Medienbranche ist geprägt durch eine Vielzahl von Unternehmen, die zum Großteil unabhängig und überparteilich berichten. Das Internet hat den Zugang zu Informationen vereinfacht, die Meinungsbildung erfolgt differenziert. Die Darstellung von Ereignissen und politischen Entscheidungen in Deutschland kann an der Wahrnehmung im Ausland durch eine länderübergreifende Berichterstattung gespiegelt werden. Der Zugang zu Informationen ist aber auch mit persönlichem Einsatz des Einzelnen verbunden. Gut Gebildete informieren sich oft mehrsprachig durch verschiedene Medien, bei weniger gut Gebildeten zählt nach wie vor die gedruckte Boulevard-Zeitung zur Pflichtlektüre.

Mit dem Ende der Pflichtmitgliedschaft sanken die Mitgliederzahlen und somit der Einfluss und die Handlungsfähigkeit der IHKs rapide. Heute gibt es viele Interessenvertreter, die aber als Einzelne nicht wirklich handlungsfähig und schlagkräftig sind.

Subszenario Umwelt: Eine hohe Regulierungsdichte und Ressourcenknappheit wirken stark limitierend

Energieverbrauch und -versorgung

Gegen Ende der ersten Dekade zeichnete sich ein immer stärker zunehmender Energieverbrauch ab. Insbesondere aufstrebende Nationen fragten große Mengen fossiler Brennstoffe nach. Die Preise schossen in die Höhe und es setzten Verteilungskämpfe um die knappen Ressourcen ein. Getrieben von den hohen Margen beuteten die Energieversorger die Vorkommen von Öl und Gas aus. Die Entwicklung erneuerbarer Energien wurde zwar staatlich subventioniert, aber die Wirtschaft zeigt bis heute zu wenig Engagement. Die hohen Investitionen schrecken ab! Fossile Brennstoffe sind nach wie vor die Energieträger Nr.1. Aufgrund der stark gestiegenen Preise ist jedoch die Energieversorgung nicht mehr flächendeckend gewährleistet.

Die Nachfrage nach Rohstoffen in den entwickelten Nationen und in den aufstrebenden neuen Wirtschaftsregionen hat in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren weiter explosionsartig zugenommen. Dieser steigende Ressourcenbedarf hat zu einem Wettlauf der großen Nationen um verfügbare Ressourcen geführt. Die Preise sind wegen des knappen Angebots und der hohen Nachfrage auf einem Höchststand angelangt. Aufgrund der Marktdominanz der großen Nationen sind kleinere und schwächere Staaten benachteiligt. Mit der Ausweitung der Förderkapazitäten wurde zwar begonnen, jedoch ist mit einer Entspannung der Situation erst in einigen Jahren zu rechnen. Die in Deutschland ansässigen Unternehmen kostet der Import der Rohstoffe viel Geld. Daher ist zusätzliches Kapital für Investitionen in neue Förderkapazitäten begrenzt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen
Der Staat hat aus der gescheiterten freiwilligen Selbstverpflichtung der Automobilindustrie, den CO_2-Ausstoß von Neuwagen zu reduzieren, Konsequenzen gezogen. Nach der Festlegung von CO_2-Obergrenzen für Neuwagen folgten auch für viele andere Produkte Schadstoff- und Emissionsbeschränkungen. Die Dichte an Vorschriften und Richtlinien hat sich stark erhöht. Der bürokratische Aufwand ist sehr hoch. In der Regel sind die Unternehmen gezwungen, Dienstleister hinzuzuziehen, um fachgerecht mit kennzeichnungspflichtigen Produkten, Schadstoffen und Recyclingvorschriften umzugehen. Immer wieder kommt es zu Nachteilen von deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb, weil in anderen Nationen deutlich weniger Gesetze und Richtlinien zu befolgen sind. Dann werden oft Schlupflöcher oder Lockerungen geschaffen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Lage auf dem Rohstoffmarkt hat sich weiter verschärft; ferner ist es nicht gelungen, eine effektive Kreislaufwirtschaft aufzubauen. Recycelte Rohstoffe aus technischen Produkten sind gefragt und bringen höhere Erlöse als Kosten durch das Recycling entstehen. Es lohnt sich, auch kleinste Mengen z.B. von Edelmetallen aus Altgeräten wiederzugewinnen.

Szenario 3: Egoistische Zweiklassengesellschaft

Subszenario Gesellschaft

Demografie
Die Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland ist seit Jahren rückläufig. Immer mehr Ältere sind aus dem Berufsleben ausgeschieden und immer weniger Junge rücken nach. Auch die Zuwanderung konnte kaum gesteigert werden. Anfang der zweiten Dekade dieses Jahrhunderts gab es einen regelrechten Babyboom. Es gibt wieder viele Kinder, jedoch auch viele alte Menschen. Das Durchschnittsalter ist zwar gesunken, jedoch fehlt die erwerbstätige Mitte, da viele gut ausgebildete Erwerbstätige ins Ausland abwandern.

Arbeitskräfteangebot
Einige Arbeitslose konnten durch die Bemühungen der Bundesagentur für Arbeit vermittelt werden. Es gibt nur noch eine geringe Sockelarbeitslosigkeit. Die meisten Unternehmen haben große Mühe, ausreichend Personal zu bekommen. Dies liegt sowohl an der Qualifikation als auch schlicht und einfach an der Menge an Personal, das nicht verfügbar ist.

Einkommensverteilung
Deutschland hat sich zu einer Zweiklassengesellschaft entwickelt. Es gibt große Unterschiede zwischen Arm und Reich. Die Einkommensschere öffnet sich weiter. Wenige verdienen sehr viel; die Masse hat nur ein geringes Einkommen. Die Möglichkeit, über Arbeit die Grenzen der Gesellschaftsschichten zu überwinden, sind begrenzt. Das Einkommen ist stark abhängig von der Art der Tätigkeit. Wissensintensive Tätigkeiten sind gut bezahlt, erfordern aber auch eine gute Ausbildung.

Privilegierte erlangen eine gute Bildung. Die Masse der Bevölkerung hat allerdings nicht die Muße, Möglichkeiten und Mittel, um sich gut zu bilden, da auch die Qualität der Bildung in Deutschland weiter rapide gesunken ist. Weiterhin ist das Interesse an Bildung bei dem größten Teil der Gesellschaft nicht vorhanden. Das Wissen der Gesellschaft stagniert bzw. geht sukzessive verloren. Mangelnde frühkindliche Förderung und übermäßiger Bildschirmkonsum führen zu einer Nicht-Ausbildungsfähigkeit und einer heranwachsenden Generation „Doof“. Bildung ist der Diskriminierungsfaktor zwischen den Gesellschaftsklassen.

Lebenshaltungskosten

Die mangelnde Investition in die Ausbildung der Heranwachsenden ist zum großen Teil damit zu begründen, dass hohe Kosten für Wohnen, Gesundheit und Bildung beide Elternteile dazu zwingen, regelmäßiger Erwerbstätigkeit nachzugehen. Gleichzeitig ist die staatliche Unterstützung von kinderreichen Familien sehr gering. Die extrem hohe Belastung der Eltern steigert das Risiko von „Burn-Out-Syndromen“ und reduziert deren Leistungsfähigkeit. Die Kinder sind die Leidtragenden – eine optimale Förderung und Entwicklung der Kinder findet nicht statt.

Zugang zu IKT

Der Teufelskreis der Nicht-Ausbildungsfähigkeit nährt sich weiter an der hohen Durchdringung des Alltags mit Informations- und Kommunikationstechnik. Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik im Alltag ist sehr stark von der sozialen Stellung abhängig. Bessergestellte nutzen sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben intensiv PC und Internet sowie deren vielfältige Angebote. Oft stellt der Arbeitgeber Geräte und Anschlüsse zur Verfügung.

Gesellschaft	Ökonomie	Politik	Umwelt
Egoistische Zweiklassengesellschaft	**Harter Standortwettbewerb erfordert viel Engagement**	**Politischer Einfluss schwindet, der Einzelne ist verantwortlich**	**Starke Limitierung: Regulierungsdichte & Ressourcenknappheit**
▪ Erwerbstätige Mitte fehlt; viele wandern ab! ▪ Bedingungen für Unternehmer sind schlecht. Egoismus und verantwortungsloses Handeln dominiert. Einkommen wird aus Kapital generiert ▪ Eltern sind Doppelverdiener – Kinder und Ausbildung werden vernachlässigt. Das Bildungsniveau sinkt ▪ Konsumegoismus und Lippenbekenntnisse prägen Bewusstsein ▪ WJ öffnen sich, jedoch besteht die Gefahr, dass sich die WJ auflösen	▪ Hohe Investitionen sichern gute Position Deutschlands ▪ Marktwirtschaft als globale Wettbewerbsgrundlage ▪ Konzerne und Monopole/ Oligopole beherrschen Märkte ▪ Etablierung der Informations- & Wissenswirtschaft als vierter Wirtschaftsbereich ▪ Etablierter Produktionsstandort für Innovations- und Entwicklungsprojekte ▪ Drohender Verkehrsinfarkt	▪ Verringerung der Bürokratie, transparente Entscheidungen ▪ Subventionen verbleiben nur noch für Innovationen und Technologien ▪ Steigerung der Privatisierung ▪ Entwicklung einer privatwirtschaftlichen Bildungsindustrie ▪ Einfluss der Kammern und Verbände schwindet; Pflichtmitgliedschaft ist aufgehoben	▪ Ausbeutung von Öl- und Gasvorkommen, keine erneuerbaren Energien ▪ Weltweit starke Ressourcennachfrage verursacht sehr hohe Preise ▪ Energieversorgung nicht flächendeckend gewährleistet ▪ Staatliche Gesetze und Richtlinien beschränken Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen ▪ Recyclen lohnt sich – kein effektiver Wiederverwertungskreislauf vorhanden

Szenario 3: Egoistische Zweiklassengesellschaft

Diese Informationselite profitiert von den neuen Technologien und Kommunikationsdiensten und hat sie in ihren Alltag integriert. Ohne eine tägliche Anwendung bzw. ohne die Sachmittel der Arbeitgeber konnte die Masse der Bevölkerung bei der rasanten Entwicklung aber nicht Schritt halten. Die selbstverständliche Nutzung und Auseinandersetzung mit modernen Technologien bleibt somit der Bildungselite vorbehalten. Die Masse der Bevölkerung ist aus Mangel an alternativen Kommunikationsmitteln gezwungen, die für sie komplizierten IKT-Angebote trotzdem zu nutzen, sodass sich Frustration breit macht [TNS04, S. 104].

Unternehmertum

Das Nettoeinkommen ist von Region zu Region sehr unterschiedlich verteilt [TNS04, S. 23]; [DBR07, S. 32]. Viele Reiche verbrauchen ihr Vermögen. Der früher stark ausgeprägte Mittelstand in Deutschland ist weitgehend verschwunden. Es herrscht zwar hohe Freiheit in Bezug auf den Handlungsspielraum des einzelnen Unternehmers, da die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln vom Staat sehr weit gefasst sind, doch zählen die Grundwerte/unternehmerischen Werte kaum. Viele handeln äußerst verantwortungslos, sodass Schlagzeilen einer anarchistischen Managerwelt die Medien prägen.

Zusätzlich zu dem schlechten Ruf, den viele dem Unternehmertum eingebracht haben, bieten die Konzerne allen ausbildungsfähigen Jugendlichen Ausbildungsplätze an. Um die dringend benötigten qualifizierten und engagierten Berufsausbildungs-Absolventen in den Konzernen zu halten, werden attraktive Konditionen und Karriereperspektiven geboten. Dieser Berufsweg ist folglich risikoärmer als der „Überlebenskampf“ der KMU im Wettbewerb mit marktbeherrschenden Konzernen. Alle Tendenzen zusammen sorgen für einen Absturz der Unternehmensgründung „junger Unternehmer“.

Einsatz des Einzelnen

Das Verhältnis des Einzelnen zu seinen Mitmenschen ist nicht nur durch Risikovermeidung, sondern vor allem durch Egoismus oder bestenfalls durch Opportunismus geprägt. Die Masse der Bevölkerung nimmt Leistungen der Gesellschaft entgegen, ohne eigene Beiträge einzubringen. Der Einzelne ist stark auf seinen persönlichen Vorteil bedacht und setzt ihn auch auf Kosten der Gemeinschaft oder Umwelt durch. Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Umweltforschung beeinflussen die Konsumenten nicht bei ihren Kaufentscheidungen. Der Drang, mobil zu sein, ist größer als die damit verbundenen hohen Kosten. Obwohl multimediale Heimunterhaltung auf dem Vormarsch ist, möchten die Menschen außerhalb der eigenen vier Wände etwas erleben – das eigene Auto sowie Flugreisen stehen für Freiheit, Status und Unabhängigkeit. Trotz der Durchdringung der Arbeitswelt mit Telearbeit und Video-Konferenzen spielt der Dienstwagen eine herausragende Rolle, vom Geschäftsleben bis in die Privatsphäre hinein.

Jeder ist sich bewusst, dass man so nicht weitermachen kann und zukünftige Generationen eine schlechtere Umweltqualität vorfinden werden, aber niemand ist bereit, Einschränkungen hinzunehmen. Teure, energiesparende Produkte werden nur von Idealisten gekauft. Lippenbekenntnisse prägen das Umweltbewusstsein der Gesellschaft.

Das Gemeinwesen geht stark zurück. Soziale Leistungen werden ausschließlich durch den Staat bereitgestellt. Das Engagement der Menschen ist zwar sehr hoch, jedoch verteilen sich diese Aktionen auf viele kleine Interessensgruppen, die nahezu keine Bedeutung

für politische oder soziale Belange haben. Gesellschaftliches Engagement wird als notwendiges Übel angesehen. Die Beteiligung an Projekten für die Gemeinschaft erfolgt nur, wenn ein hoher eigener Nutzen erwartet wird.

Ansehen der WJD
In dieser Gesellschaft erstarrt der Unternehmerverband der WJD in Lethargie und bringt keine attraktiven Inhalte hervor. Sinkende Mitgliederzahlen und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit werden verwaltet und nicht gestaltet. Zur Vermeidung der drohenden Auflösung der WJD haben sie sich breiten Schichten der Gesellschaft geöffnet. Im Wettbewerb mit anderen Vereinen und Verbänden gilt es, um jeden Preis zu überleben. Masse statt Klasse sind Maßstab für die Projekte und die Wahrnehmung in Presse und Medien. Mitgliederbindung erfolgt stärker über Geselligkeit als über Inhalt.

Subszenario Ökonomie: Protektion als Schutz im harten Wettbewerb

Wirtschaftskraft und Außenhandel
Europa gelingt es nur bedingt, den Anschluss an andere entwickelte Nationen und an die aufstrebenden Wirtschaftsregionen zu halten. Es herrscht ein unregelmäßiges, schwaches Wirtschaftswachstum im Euroraum. In Deutschland ist es nicht gelungen, die Regulierungsdichte und die Staatsquote nachhaltig zu verringern. Das lähmt auch das unternehmerische Handeln. Die Produktivität konnte zwar auf einem guten Niveau gehalten werden, jedoch haben andere Länder aufgeholt und ein vergleichbares oder besseres Produktivitätsniveau erreicht. Der Warenaustausch mit den europäischen Nachbarn ist zwar nach wie vor ungestört, jedoch haben sich die Exporte in die Länder Amerikas und Asiens nur moderat und bei einigen Gütern (Automobile, Maschinen etc.) auch rückläufig entwickelt. Das vergleichsweise niedrige Lohnniveau in vielen Ländern Osteuropas ermöglicht eine wirtschaftliche Produktion. Dies verstärkte den Trend zur Rückverlagerung der Produktion. Der stark regulierte Binnenmarkt in Europa macht auch Deutschland weniger attraktiv für ausländische Investitionen.

Innovationskraft
Das Banken- und Kreditvergabesystem ist konservativ und starr. Die Vergabe von Finanzierungskrediten ist stark vergangenheitsorientiert, das heißt, die Bewilligung von Krediten hängt vom bisherigen Erfolg eines Unternehmens ab. Diese Vorgehensweise verhindert viele neue Ideen und macht es Unternehmen sehr schwer, in Innovationen zu investieren. Das fehlende Vertrauen in innovative Ideen hemmt auch den Kapitalzufluss aus dem Ausland. Deutsche Unternehmen investieren sehr zaghaft. Die Nettoinvestitionsquote liegt auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie das durchschnittliche Wachstum des BIP. Betrug sie gegen Ende der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts noch 7 %, lag sie schon gegen Ende der ersten Dekade dieses Jahrhunderts bei nur noch knapp 3 %. Heute liegt sie schon seit Jahren unter dieser Marke.

Spitzenproduktionstechnik ist überall anzutreffen, weil die global tätigen Unternehmen dort investieren, wo es insgesamt gesehen am günstigsten ist. Deshalb konnte die Erosion des Produktionsstandorts Deutschland nicht aufgehalten werden. Bei der Vermarktung

von Produkten spielt die Bezeichnung „Made in Germany“ keine Rolle. Stattdessen etablieren sich markenbezogene Produktkennzeichnungen. Markennamen stehen für Qualität – unabhängig vom Produktionsstandort. In den vergangenen Jahren hat der ehemalige Industriestandort Deutschland an Bedeutung verloren.

Lohnkosten
Die Lohn- und die Lohnnebenkosten in Deutschland und weiteren entwickelten Nationen sind auf einem Rekordhoch. Innerhalb der westlichen EU-Länder haben sich die Kosten für menschliche Arbeitskraft in Unternehmen angeglichen. Produkte mit geringer Wertschöpfung (Vor- und Zwischenprodukte) werden in Osteuropa oder außerhalb Europas gefertigt. Ausschließlich die durch Automatisierung unterstützte Herstellung hochwertiger Endprodukte mit hohen Margen rentiert sich. Die Flexibilität des Arbeitsmarktes hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Es gibt eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen. Ein starres Arbeitsrecht, hohe Steuerbelastung und hohe Lohnnebenkosten erzwingen aber diese Flexibilität, weil bei den meisten Deutschen ein Job schon längst nicht mehr ausreicht. Zweit- und Drittjobs sind notwendig, um ein angemessenes Einkommen zu erzielen.

Wirtschaftsstruktur
Den mit Abstand größten Wirtschaftssektor bilden Handel und klassische Dienstleistungen. In der Industrie sind Service und produktnahe, begleitende Dienstleistungen von hoher Bedeutung. Die Wissensgewinnung und -vermarktung spielt in anderen Ländern eine größere Rolle, weil sie die Technologieführerschaft übernommen haben. In Gebieten mit schwächerer Infrastruktur haben sich neue Dienstleistungsangebote etabliert, wodurch der tertiäre Sektor, also die klassischen Dienstleistungen, an Bedeutung gewonnen hat. Der Welthandel boomt in entwickelten Nationen wie den USA und in den aufstrebenden Ländern Asiens.
Europa hat den Anschluss an diese Märkte nur bedingt halten können. Das Transportaufkommen ist in den vergangenen zehn Jahren stabil geblieben. 75 % der Güter werden weiterhin auf der Straße transportiert. Jedoch ist das Straßennetz in einem schlechten Zustand, weil zu wenig in die Infrastruktur investiert wurde.
Beim Güterverkehr auf der Schiene zeigt sich ein ähnliches Bild. Es fahren herkömmliche Zugverbände nach Personen und Gütern getrennt. Das Zusammenstellen der Zugverbände ist aufgrund des geringen Automatisierungsgrads sehr zeitaufwändig.
Kleine und mittlere Unternehmen können sich nur noch in Nischen und lokalen Märkten behaupten. Auf den internationalen Märkten können sie nicht mithalten.

Subszenario Politik: Der politische Einfluss schwindet, der Einzelne ist verantwortlich

Subventionen und staatliche Beteiligungen
Die gesamten Subventionen betragen heute nur noch einen Bruchteil der Summe, die der Staat noch vor zehn Jahren als Finanzhilfe gewährt hat. Insbesondere Steuervergünstigungen und Subventionen für veraltete Industriezweige wurden radikal gestrichen. Nur noch in die regionale Förderung, in Innovationen und Technologien wird gezielt investiert. Die Staatsverschuldung ist spürbar kleiner geworden. Die Privatisierung ehemals staatlicher Unternehmen wurde

nach anfänglichen Startschwierigkeiten zu einem vollen Erfolg. Der Staat kooperiert mit Unternehmen und Verbänden und wahrt so die Interessen der Bürger. Das Angebot und die Leistungsfähigkeit dieser früher trägen Betriebe haben sich enorm verbessert.

Gesetzgebung
Auch in der Gesetzgebung hat sich etwas getan. Entscheidungswege sind transparent geworden, die Bürokratie wurde deutlich verringert. Die europäische Integration hat u.a. wegen der Osterweiterung aber auch eine Reihe von Problemen aufgeworfen. In dieser schwierigen Situation gewinnen immer wieder Kräfte die Oberhand, die rücksichtslos nationale Interessen verfolgen und internationale Wechselwirkungen verdrängen. Dies hat zu einem Hin und Her in der Politik geführt. Was die Wähler gestern als Patentrezept begrüßten, wird heute verdammt, weil es die übertriebenen unrealistischen Erwartungen nicht erfüllt hat.

Bildungspolitik
Die Ausgaben für Bildung und Forschung sind hoch. Der Staat sorgt dabei nur für eine Basisausbildung. Alles darüber hinaus wird privatwirtschaftlich getragen. Es gibt eine regelrechte Bildungsindustrie. Mehr und mehr etabliert sich eine Zwei-Klassen-Bildung. Elitehochschulen, die sich ihre Leistungen bezahlen lassen und häufig privat gefördert werden, boomen. Die Unternehmen müssen in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter verstärkt investieren. Dementsprechend gibt es viele, gut ausgebildete Mitarbeiter. Dies ist aber abhängig von der sozialen Herkunft. In der Forschung haben sich einige große, exzellent ausgestattete Forschungseinrichtungen herausgebildet. Der Rest spielt nur eine untergeordnete Rolle.

Handelspolitik
Handelsbarrieren wurden in den vergangenen Jahren weiter abgebaut, weil sie lediglich den bürokratischen Aufwand erhöhten. Deutschland ist sehr stark mit dem Welthandel vernetzt und nimmt beim Export von wissensintensiven Dienstleistungen und Know-how eine führende Position ein. Basistechnologien und einfachere Produkte werden mittlerweile fast ausschließlich importiert. Um den Zugang zu diesen Technologien und zu den darauf basierenden Gütern zu vereinfachen, wurden Handelsabkommen mit Niedriglohnländern oder Schwellenländern geschlossen, um die Im- und Exporte zu vereinfachen.

Das Patentwesen ist zu schwerfällig und zu kompliziert. Patente haben international ihre Wirkung verloren. Ein technologischer Vorsprung wird von den Wettbewerbern sofort nachgeahmt. Vor allem Asien und die Schwellenländer halten sich nicht an den Patentschutz. Eine wirksame Möglichkeit bietet aber der präventive Schutz. Intelligente Systeme zur Markierung von Produkten sowie eine unnachahmliche Kombination von Produkt und Dienstleistung sind nur zwei Beispiele von vielen Möglichkeiten für einen präventiven Schutz vor Produktpiraterie.

Meinungsbildung
Die Medienbranche ist geprägt durch eine Vielzahl von Unternehmen, die zum Großteil unabhängig und überparteilich berichten. Das Internet hat den Zugang zu Informationen vereinfacht, die Meinungsbildung erfolgt differenziert. Die Darstellung von Ereignissen und politischen Entscheidungen in Deutschland kann an der Wahrnehmung im Ausland durch eine länderübergreifende Berichterstat-

tung gespiegelt werden. Der Zugang zu Informationen ist aber auch mit persönlichem Einsatz des Einzelnen verbunden. Gut Gebildete informieren sich oft mehrsprachig durch verschiedene Medien, bei weniger gut Gebildeten zählt nach wie vor die gedruckte Boulevard-Zeitung zur Pflichtlektüre.

Mit dem Ende der Pflichtmitgliedschaft sanken die Mitgliederzahlen und somit der Einfluss und die Handlungsfähigkeit der IHKs rapide. Heute gibt es viele Interessenvertreter, die aber als Einzelne nicht wirklich handlungsfähig und schlagkräftig sind.

Subszenario Umwelt: Eine hohe Regulierungsdichte und Ressourcenknappheit wirken stark limitierend

Energieverbrauch und -versorgung

Gegen Ende der ersten Dekade zeichnete sich ein immer stärker zunehmender Energieverbrauch ab. Insbesondere aufstrebende Nationen fragten große Mengen fossiler Brennstoffe nach. Die Preise schossen in die Höhe und es setzten Verteilungskämpfe um die knappen Ressourcen ein. Getrieben von den hohen Margen beuteten die Energieversorger die Vorkommen von Öl und Gas aus. Die Entwicklung erneuerbarer Energien wurde zwar staatlich subventioniert, aber die Wirtschaft zeigt bis heute zu wenig Engagement. Die hohen Investitionen schrecken ab! Fossile Brennstoffe sind nach wie vor die Energieträger Nr. 1. Aufgrund der stark gestiegenen Preise ist jedoch die Energieversorgung nicht mehr flächendeckend gewährleistet.
Die Nachfrage nach Rohstoffen in den entwickelten Nationen und in den aufstrebenden neuen Wirtschaftsregionen hat in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren weiter explosionsartig zugenommen. Dieser steigende Ressourcenbedarf hat zu einem Wettlauf der großen Nationen um verfügbare Ressourcen geführt. Die Preise sind wegen des knappen Angebots und der hohen Nachfrage auf einem Höchststand angelangt. Aufgrund der Marktdominanz der großen Nationen sind kleinere und schwächere Staaten benachteiligt. Mit der Ausweitung der Förderkapazitäten wurde zwar begonnen, jedoch ist mit einer Entspannung der Situation erst in einigen Jahren zu rechnen. Die in Deutschland ansässigen Unternehmen kostet der Import der Rohstoffe viel Geld. Daher ist zusätzliches Kapital für Investitionen in neue Förderkapazitäten begrenzt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Der Staat hat aus der gescheiterten freiwilligen Selbstverpflichtung der Automobilindustrie, den CO_2-Ausstoß von Neuwagen zu reduzieren, Konsequenzen gezogen. Nach der Festlegung von CO_2-Obergrenzen für Neuwagen folgten auch für viele andere Produkte Schadstoff- und Emissionsbeschränkungen. Die Dichte an Vorschriften und Richtlinien hat sich stark erhöht. Der bürokratische Aufwand ist sehr hoch. In der Regel sind die Unternehmen gezwungen, Dienstleister hinzuzuziehen, um fachgerecht mit kennzeichnungspflichtigen Produkten, Schadstoffen und Recyclingvorschriften umzugehen. Immer wieder kommt es zu Nachteilen von deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb, weil in anderen Nationen deutlich weniger Gesetze und Richtlinien zu befolgen sind. Dann werden oft Schlupflöcher oder Lockerungen geschaffen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Lage auf dem Rohstoffmarkt hat sich weiter verschärft; ferner ist es nicht gelungen, eine effektive Kreislaufwirtschaft aufzubauen. Recycelte Rohstoffe aus

technischen Produkten sind gefragt und bringen höhere Erlöse als Kosten durch das Recycling entstehen. Es lohnt sich, auch kleinste Mengen z.B. von Edelmetallen aus Altgeräten wiederzugewinnen.

Szenario 4: Kälte

Subszenario Gesellschaft

Demografie

Die Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland ist seit Jahren rückläufig. Zwar ist die Anzahl der Einwanderer seit vielen Jahren konstant, jedoch ist die Geburtenrate weiter stark gesunken und auf einem Tiefststand angekommen. Fast die Hälfte der Menschen in Deutschland ist heute über 50 Jahre alt. Die Menschen leben überwiegend allein – die Gesellschaft in Deutschland hat sich zu einer ausgeprägten Single-Gesellschaft entwickelt. Auch die Zwei-Personen-Haushalte haben stark zugenommen. Mehrere Generationen unter einem Dach und große Familien sind zur Seltenheit geworden [TNS04, S. 101].

Unternehmertum

Deutschland ist eine Zweiklassengesellschaft geworden. Der früher stark ausgeprägte Mittelstand in Deutschland ist weitgehend verschwunden. Es herrschen extrem restriktive Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln; nahezu ohne jeglichen Handlungsspielraum. Internationale Vereinbarungen zur Vermeidung einer Wettbewerbsverzerrung liegen nicht vor. Dies fördert die Unfairness bei vielen, die sich durch korruptes Handeln schadlos halten.
Zudem bieten die Konzerne allen ausbildungsfähigen Jugendlichen Ausbildungsplätze an. Um die dringend benötigten qualifizierten und engagierten Berufsausbildungs-Absolventen in den Konzernen zu halten, werden attraktive Konditionen und Karriereperspektiven geboten. Dieser Berufsweg ist risikoärmer als der „Überlebenskampf“ der KMU im Wettbewerb gegenüber marktbeherrschenden Unternehmen. Alle Tendenzen zusammen sorgen für einen Absturz der Unternehmensgründung „junger Unternehmer“.

Bildung- und Einkommensverteilung

Diese Entwicklung fördert ebenfalls die erheblichen Unterschiede in den verfügbaren Nettoeinkommen [TNS04, S. 23]; [DBR07, S. 32]: Wenige verdienen sehr viel; die Masse hat nur ein geringes Einkommen. Das Einkommen ist stark abhängig von der Art der Tätigkeit. Wissensintensive Tätigkeiten sind gut bezahlt, erfordern aber auch eine gute Ausbildung. Privilegierte erlangen eine gute Bildung; die Masse der Bevölkerung hat nicht die Möglichkeiten und Mittel, um sich gut zu bilden. Bildung wird zunehmend zum Diskriminierungsfaktor. Unterschiede zwischen Arm und Reich können nur von Einzelnen überwunden werden.

Arbeitskräfteangebot

Das Gesamtangebot an Arbeitskräften ist vergleichbar mit dem vor 15 Jahren. Der sinkenden Zahl inländischer Erwerbstätiger konnte mit einer leichten Steigerung der Zuwanderung begegnet werden. Jedoch verfälschen die Gesamtzahlen das eigentliche Bild: Es gibt

Gesellschaft	Ökonomie	Politik	Umwelt
Kälte	**Protektion als Schutz im harten Wettbewerb**	**Ineffizienz, bürokratisch, schwerfällig**	**Starke Limitierung: Regulierungsdichte & Ressourcenknappheit**
▪ Alternde Single-Gesellschaft ▪ Restriktive Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln. IKT und Bildung nur für Elite. Aufstieg aus der Mittel- oder Unterschicht ist unmöglich ▪ Egoismus und Missgunst prägen das Handeln; Ethik und Moral spielen keine Rolle ▪ Staat verordnet restriktiven Umweltschutz ▪ WJ erstarren in Lethargie, öffnen sich der Masse, Verband verliert an Charakter	▪ Abschottung Europas ▪ Hohe Regulierungsdichte & Staatsquote behindern Produktivitätssteigerungen ▪ KMU behaupten sich in Nischen und lokalen Märkten ▪ Tertiärer Sektor ist wichtigster Wirtschaftsbereich ▪ Kein Geld für Innovationen ▪ Schlechte Wirtschaftsstruktur zur Bewältigung des Transportaufkommens	▪ Hohe Gesetzesdichte, Durchblick nur für Experten ▪ Subventionen versickern ohne Nachhaltigkeit ▪ Bildung & Forschung zweitklassig ▪ Eingeschränkte Objektivität/Pressefreiheit ▪ Populismus entscheidet; politische Stabilität ist gering ▪ Ineffiziente Kammern und Verbände überleben durch Pflichtmitgliedschaften	▪ Ausbeutung von Öl- und Gasvorkommen, keine erneuerbaren Energien ▪ Weltweit starke Ressourcennnachfrage verursacht sehr hohe Preise ▪ Energieversorgung nicht flächendeckend gewährleistet ▪ Staatliche Gesetze und Richtlinien beschränken Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehemen ▪ Recyceln lohnt sich – kein effektiver Wiederverwertungskreislauf vorhanden

Szenario 4: Kälte

zu wenig gut ausgebildete Arbeitskräfte. Bei den wissensintensiven Tätigkeiten sind gute Mitarbeiter rar. Die mittlere Bildungsschicht entwickelt sich zu einer Tätigkeitsgesellschaft – die Arbeitnehmer haben oft mehrere Jobs. Die Anzahl schlecht ausgebildeter Menschen ist zwar kleiner geworden, diese sind aber von Arbeitslosigkeit stark betroffen. Dies liegt vor allem daran, dass es immer weniger Jobs für gering qualifizierte Menschen gibt [TNS04, S. 23]; [DBR07, S. 41].
Die Arbeit wird in der Regel als notwendiges Übel gesehen. Sie ist ein Mittel zum Zweck. Die Menschen arbeiten, um zu leben; sie verwirklichen und definieren sich über ihre Freizeitaktivitäten. Wer kann, versucht seine Wochenarbeitszeit zu reduzieren. Teilzeitbeschäftigungen haben stark zugenommen, auch bei hoch qualifizierten Arbeitskräften.

Mobilität und IKT

Allerdings sind die Menschen sowohl im Arbeits- als auch im Berufsleben weniger mobil. Die Kosten für Mobilität (Fortbewegung) sind sehr hoch. Es entwickeln sich neue Freizeitgewohnheiten: Großbildprojektionen und digitales Fernsehen lassen Multimedia-Welten zu Hause entstehen. Das Arbeitsleben ist geprägt von einem steigenden Grad an Telearbeit, Videokonferenzen und virtuellen Büros. Virtuelle Netzwerke gewinnen im privaten Bereich an Bedeutung – Freundschaften werden vermehrt virtuell gepflegt. Man spricht von einer virtuellen Mobilität. Diese neue virtuelle Mobilität ist jedoch nicht allen zugänglich. Insbesondere Bildungsstand und finanzielle Möglichkeiten beeinflussen die Nutzung moderner Technologien. Oft stellt der Arbeitgeber qualifizierten Kräften Geräte und Anschlüsse zur Verfügung, die auch die private Nutzung und Auseinandersetzung mit neuen Technologien ermöglichen. Diese Informationselite

profitiert von den neuen Technologien und Kommunikationsdiensten und hat sie in ihren Alltag integriert. Viele konnten mit der rasanten Entwicklung aber nicht Schritt halten. Sie sind mit der Vielfalt der Angebote und Systeme schlicht überfordert oder können sich die notwendigen Geräte nicht leisten. Die Masse der Bevölkerung ist aus Mangel an alternativen Kommunikationsmitteln gezwungen, die für sie komplizierten IKT-Angebote trotzdem zu nutzen, sodass sich Frustration breit macht [TNS04, S. 104].

Einsatz des Einzelnen

Die Masse der Menschen erstarrt in Lethargie und nimmt Leistungen der Gesellschaft entgegen, ohne eigene Beiträge einzubringen. Der Einzelne ist stark auf seinen persönlichen Vorteil bedacht und setzt ihn auch auf Kosten der Gemeinschaft durch. Jeder ist sich zwar bewusst, dass man so nicht weitermachen kann und zukünftige Generationen eine schlechtere Umweltqualität vorfinden werden, aber niemand ist bereit, Einschränkungen hinzunehmen. Teure, energiesparende Produkte werden nur von Idealisten gekauft. Langfristig zu erwartende Klimaveränderungen werden immer weiter in die Zukunft datiert; Probleme werden oft erst angegangen, wenn es dringend notwendig und schon beinahe zu spät ist [TNS04, S. 95].

Die Motivation der Unternehmen für ökologisches Wirtschaften ist sehr gering. Erkenntnisse der Umweltforschung fließen nicht in die Unternehmensstrategie ein. Durch eine hohe nationalstaatliche Regulierung wird der unternehmerische Handlungsrahmen eng vorgegeben.

Das Gemeinwesen geht stark zurück. Soziale Leistungen werden ausschließlich durch den Staat bereitgestellt. In zunehmendem Umfang gibt es Familien, die hohe Transferleistungen des Staates in Anspruch nehmen und sich durch die staatlichen Unterstützungszahlungen für die Kinder ihren Haushalt finanzieren.

Ansehen der WJD

In dieser Gesellschaft erstarrt der Unternehmerverband der WJD in Lethargie und bringt keine attraktiven Inhalte hervor. Sinkende Mitgliederzahlen und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit werden verwaltet und nicht gestaltet. Zur Vermeidung der drohenden Auflösung der WJD haben sie sich breiten Schichten der Gesellschaft geöffnet. Im Wettbewerb mit anderen Vereinen und Verbänden gilt es, um jeden Preis zu überleben. Masse statt Klasse ist Maßstab für die Projekte und die Wahrnehmung in Presse und Medien. Mitgliederbindung erfolgt stärker über Geselligkeit als über Inhalt.

Subszenario Ökonomie: Protektion als Schutz im harten Wettbewerb

Wirtschaftskraft und Außenhandel

Europa gelingt es nur bedingt, den Anschluss an andere entwickelte Nationen und an die aufstrebenden Wirtschaftsregionen zu halten. Es herrscht ein unregelmäßiges, schwaches Wirtschaftswachstum im Euroraum. In Deutschland ist es nicht gelungen, die Regulierungsdichte und die Staatsquote nachhaltig zu verringern. Das lähmt auch das unternehmerische Handeln. Die Produktivität konnte zwar auf einem guten Niveau gehalten werden, jedoch haben andere Länder aufgeholt und ein vergleichbares oder besseres Produktivitätsniveau erreicht. Der Warenaustausch mit den europäischen Nachbarn ist zwar nach wie vor ungestört, jedoch haben sich

die Exporte in die Länder Amerikas und Asiens nur moderat und bei einigen Gütern (Automobile, Maschinen etc.) auch rückläufig entwickelt. Das vergleichsweise niedrige Lohnniveau in vielen Ländern Osteuropas ermöglicht eine wirtschaftliche Produktion. Dies verstärkte den Trend zur Rückverlagerung der Produktion. Der stark regulierte Binnenmarkt in Europa macht auch Deutschland weniger attraktiv für ausländische Investitionen.

Innovationskraft

Das Banken- und Kreditvergabesystem ist konservativ und starr. Die Vergabe von Finanzierungskrediten ist stark vergangenheitsorientiert, das heißt, die Bewilligung von Krediten hängt vom bisherigen Erfolg eines Unternehmens ab. Diese Vorgehensweise verhindert viele neue Ideen und macht es Unternehmen sehr schwer, in Innovationen zu investieren. Das fehlende Vertrauen in innovative Ideen hemmt auch den Kapitalzufluss aus dem Ausland. Deutsche Unternehmen investieren sehr zaghaft. Die Nettoinvestitionsquote liegt auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie das durchschnittliche Wachstum des BIP. Betrug sie gegen Ende der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts noch 7 %, lag sie schon gegen Ende der ersten Dekade dieses Jahrhunderts bei nur noch knapp 3 %. Heute liegt sie schon seit Jahren unter dieser Marke.

Spitzenproduktionstechnik ist überall anzutreffen, weil die global tätigen Unternehmen dort investieren, wo es insgesamt gesehen am günstigsten ist. Deshalb konnte die Erosion des Produktionsstandorts Deutschland nicht aufgehalten werden. Bei der Vermarktung von Produkten spielt die Bezeichnung „Made in Germany“ keine Rolle. Stattdessen etablieren sich markenbezogene Produktkennzeichnungen. Markennamen stehen für Qualität – unabhängig vom Produktionsstandort. In den vergangenen Jahren hat der ehemalige Industriestandort Deutschland an Bedeutung verloren.

Lohnkosten

Die Lohn- und die Lohnnebenkosten in Deutschland und weiteren entwickelten Nationen sind auf einem Rekordhoch. Innerhalb der westlichen EU-Länder haben sich die Kosten für menschliche Arbeitskraft in Unternehmen angeglichen. Produkte mit geringer Wertschöpfung (Vor- und Zwischenprodukte) werden in Osteuropa oder außerhalb Europas gefertigt. Ausschließlich die durch Automatisierung unterstützte Herstellung hochwertiger Endprodukte mit hohen Margen rentiert sich. Die Flexibilität des Arbeitsmarktes hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Es gibt eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen. Ein starres Arbeitsrecht, hohe Steuerbelastung und hohe Lohnnebenkosten erzwingen aber diese Flexibilität, weil bei den meisten Deutschen ein Job schon längst nicht mehr ausreicht. Zweit- und Drittjobs sind notwendig, um ein angemessenes Einkommen zu erzielen.

Wirtschaftsstruktur

Den mit Abstand größten Wirtschaftssektor bilden Handel und klassische Dienstleistungen. In der Industrie sind Service und produktnahe, begleitende Dienstleistungen von hoher Bedeutung. Die Wissensgewinnung und -vermarktung spielt in anderen Ländern eine größere Rolle, weil sie die Technologieführerschaft übernommen haben. In Gebieten mit schwächerer Infrastruktur haben sich neue Dienstleistungsangebote etabliert, wodurch der tertiäre Sektor, also die klassischen Dienstleistungen, an Bedeutung gewonnen hat. Der Welthandel boomt in entwickelten Nationen wie den USA und in den aufstrebenden Ländern Asiens.

Subszenario Politik: Ineffizient, bürokratisch, schwerfällig!

Subventionen und staatliche Beteiligungen
Nach wie vor werden Finanzhilfen in großem Umfang gewährt, obwohl sich der Staat dies kaum noch leisten kann. Die Steuerreform ist gescheitert. Immer wieder wurde den lautstarken Interessenvertretern von Industriezweigen nachgegeben, die an Gewohntem festhalten wollen. Es fehlt an Durchsetzungskraft und konsequenten Reformen. Die Subventionen versickern ohne nachhaltige Wirkung. Die Privatisierung ehemaliger Staatsunternehmen wurde nur halbherzig vorangetrieben – so richtig trennen kann man sich nicht. Die Gesetzesdichte ist so hoch wie nie. Es kommen immer neue Gesetze hinzu, ohne dass alte gestrichen werden. Den Durchblick sowohl im Wirtschafts- als auch im Privatleben haben nur noch Experten. Die Bürokratie ist nach wie vor sehr hoch.

Gesetzgebung
Die europäische Integration hat u.a. wegen der Osterweiterung auch eine Reihe von Problemen aufgeworfen. In dieser schwierigen Situation gewinnen immer wieder Kräfte die Oberhand, die rücksichtslos nationale Interessen verfolgen und internationale Wechselwirkungen verdrängen. Dies hat zu einem Hin und Her in der Politik geführt. Was die Wähler gestern als Patentrezept begrüßten, wird heute verdammt, weil es die unrealistischen Erwartungen nicht erfüllt hat.

Bildungspolitik
Der Staat hat sein Engagement für Bildung und Forschung reduziert. Im Bereich Bildung sorgt der Staat lediglich für eine Basis; darüber hinaus ist aber verstärkt Eigeninitiative gefragt. Die Wirtschaft muss für die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter selbst aufkommen. Wer eine international anerkannte Ausbildung haben möchte, muss im Ausland einen Abschluss erwerben. Leisten kann sich das kaum noch jemand. Die Auszehrung der Forschung hat zur Zweitklassigkeit der Forschungslandschaft geführt. Viele Spitzenforscher sind in die Wirtschaft oder an ausländische Universitäten gegangen.

Handelspolitik
Deutschland und weitere Länder der EU schotteten sich durch Handelsbarrieren, verschärfte Richtlinien und hohe Einfuhrzölle ab. Damit reagierte die Politik darauf, dass das produzierende Gewerbe zunehmend unter Druck geriet. Billiglohn- und Schwellenländer holten technologisch rasant auf. Gute technische Produkte kamen zu günstigeren Preisen auf die etablierten Märkte. Der technologische Vorsprung wurde immer geringer und somit auch die Alleinstellungsmerkmale, die höhere Preise rechtfertigten. Der starke Warenaustausch innerhalb der EU konnte durch diese Maßnahmen gesichert werden, die Exporte in andere etablierte Märkte brachen aber ein. Angesichts der hohen Innovationsgeschwindigkeit und des rasanten technologischen Wandels spielen Patente keine wichtige Rolle mehr. Der Patentschutz ist zu schwerfällig. Produktneuheiten werden sehr schnell von Wettbewerbern, vor allem aus Asien, kopiert. Die Nachahmer schöpfen den Gewinn ab. Was zählt, ist die rasche Umsetzung der technologischen Möglichkeiten in vermarktbare Produkte.

Meinungsbildung
In den vergangenen zehn Jahren hat die Konzentration in der Medienbranche weiter stark zugenommen. Es gibt nur wenige große Medienunternehmen. Diese werden häufig durch die Politik oder starke

Lobbyarbeit beeinflusst. Es wird immer schwieriger, sich objektiv eine Meinung zu bilden. In den sozial und wirtschaftlich schwächeren Schichten wird dies für Propagandazwecke gezielt genutzt. Nur gut Gebildete nehmen den höheren Aufwand in Kauf, um sich ihre Meinung zu bilden. Ausländische Mediendienste haben kaum eine Chance. Zu kritische Webdienste oder TV-Sender sind in Deutschland nicht mehr zu empfangen.
Die deutschen Unternehmen sind nach wie vor zur Mitgliedschaft in den IHKs verpflichtet, jedoch entspricht die Gegenleistung nicht den Erwartungen. Das Engagement wird zurückgefahren.

Subszenario Umwelt: Eine hohe Regulierungsdichte und Ressourcenknappheit wirken stark limitierend

Energieverbrauch und -versorgung
Gegen Ende der ersten Dekade zeichnete sich ein immer stärker zunehmender Energieverbrauch ab. Insbesondere aufstrebende Nationen fragten große Mengen fossiler Brennstoffe nach. Die Preise schossen in die Höhe und es setzten Verteilungskämpfe um die knappen Ressourcen ein. Getrieben von den hohen Margen, beuteten die Energieversorger die Vorkommen von Öl und Gas aus. Die Entwicklung erneuerbarer Energien wurde zwar staatlich subventioniert, aber die Wirtschaft zeigt bis heute zu wenig Engagement. Die hohen Investitionen schrecken ab! Fossile Brennstoffe sind nach wie vor die Energieträger Nr. 1. Aufgrund der stark gestiegenen Preise ist jedoch die Energieversorgung nicht mehr flächendeckend gewährleistet.
Die Nachfrage nach Rohstoffen in den entwickelten Nationen und in den aufstrebenden neuen Wirtschaftsregionen hat in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren weiter explosionsartig zugenommen. Dieser steigende Ressourcenbedarf hat zu einem Wettlauf der großen Nationen um verfügbare Ressourcen geführt. Die Preise sind wegen des knappen Angebots und der hohen Nachfrage auf einem Höchststand angelangt. Aufgrund der Marktdominanz der großen Nationen sind kleinere und schwächere Staaten benachteiligt. Mit der Ausweitung der Förderkapazitäten wurde zwar begonnen, jedoch ist mit einer Entspannung der Situation erst in einigen Jahren zu rechnen. Die in Deutschland ansässigen Unternehmen kostet der Import der Rohstoffe viel Geld. Daher ist zusätzliches Kapital für Investitionen in neue Förderkapazitäten begrenzt.

Gesetzliche Rahmenbedingungen
Der Staat hat aus der gescheiterten freiwilligen Selbstverpflichtung der Automobilindustrie, den CO_2-Ausstoß von Neuwagen zu reduzieren, Konsequenzen gezogen. Nach der Festlegung von CO_2-Obergrenzen für Neuwagen folgten auch für viele andere Produkte Schadstoff- und Emissionsbeschränkungen. Die Dichte an Vorschriften und Richtlinien hat sich stark erhöht. Der bürokratische Aufwand ist sehr hoch. In der Regel sind die Unternehmen gezwungen, Dienstleister hinzuzuziehen, um fachgerecht mit kennzeichnungspflichtigen Produkten, Schadstoffen und Recyclingvorschriften umzugehen. Immer wieder kommt es zu Nachteilen von deutschen Unternehmen im internationalen Wettbewerb, weil in anderen Nationen deutlich weniger Gesetze und Richtlinien zu befolgen sind. Dann werden oft Schlupflöcher oder Lockerungen geschaffen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Lage auf dem Rohstoffmarkt hat sich weiter verschärft; ferner ist es nicht gelungen, eine effektive Kreislaufwirtschaft aufzubauen. Recycelte Rohstoffe aus

technischen Produkten sind gefragt und bringen höhere Erlöse als Kosten durch das Recycling entstehen. Es lohnt sich, auch kleinste Mengen z.B. von Edelmetallen aus Altgeräten wiederzugewinnen.

Phase 5: Szenario-Transfer

Als Szenario-Transfer wird die Übertragung der Szenarien auf die Entscheidungsprozesse der strategischen Unternehmensführung bezeichnet. Im Szenario-Transfer, dem letzten Schritt eines Szenario-Projektes, werden die Auswirkungen der Szenarien auf das Gestaltungsfeld untersucht und im Lichte der alternativen Entwicklungsmöglichkeiten Aussagen für strategische Entscheidungen erarbeitet.

Der Szenario-Transfer beginnt mit einer Auswirkungsanalyse. Dazu werden die Folgen der erstellten Szenarien für das Gestaltungsfeld systematisch analysiert. Aus der Analyse eines Szenarios resultieren in der Regel Chancen bzw. Erfolgspotenziale, die ausgehend von den Kompetenzen des Unternehmens erschlossen werden können, aber auch Gefahren für das heute etablierte Geschäft. Daraus lässt sich eine strategische Stoßrichtung ableiten, die einem Unternehmen die Marschrichtung in die Zukunft aufzeigt.

Szenario 1 ist aus Sicht der WJD das positivste Szenario. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind in Bild 32 wiedergegeben.

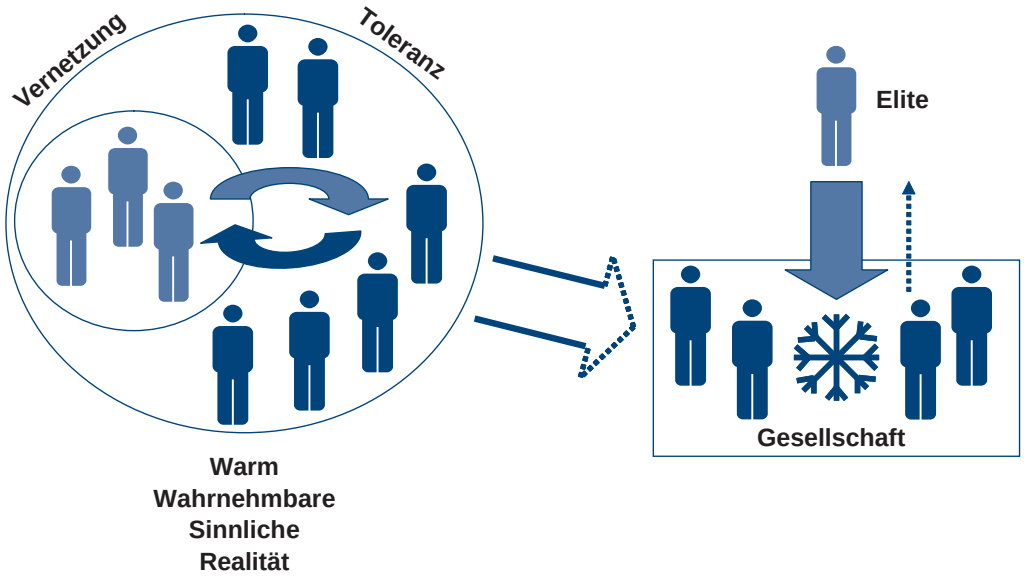


Bild 30: Visualisierung Szenario 4: Kälte

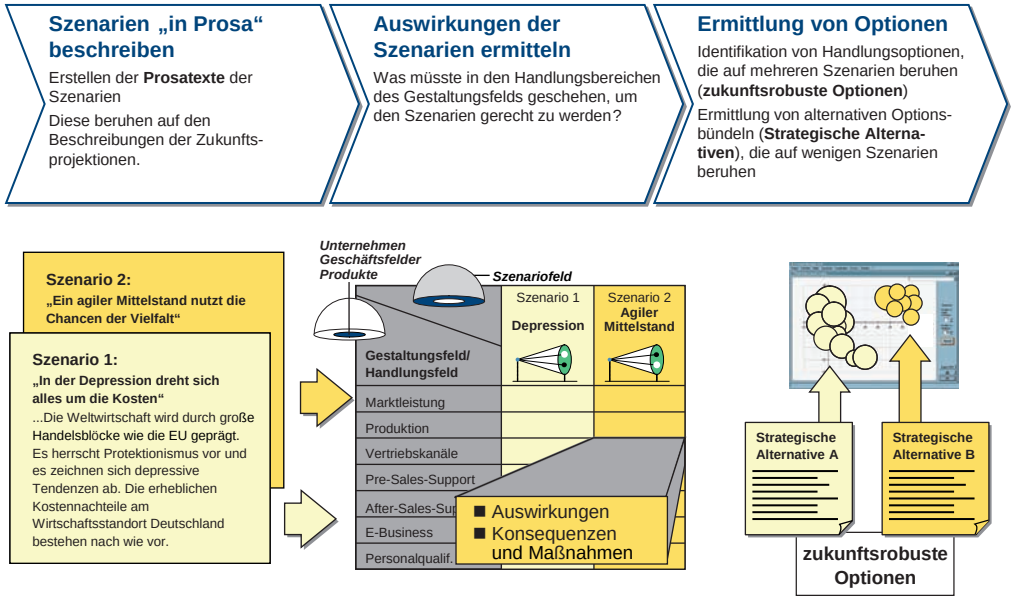


Bild 31: Vorgehen der Szenario-Technik – Auswirkungen auf das Gestaltungsfeld © UNITY

Wachstum in der Mittelschicht und vielfältiges Unternehmertum induzieren ein hohes Mitgliederpotenzial für die WJD. Allerdings werden die Mitglieder durch die steigende Vermischung der Nationalitäten auch heterogener. Die komplexeren und heterogeneren Interessen der Mitglieder in Szenario 1 müssen mithilfe von viel Kommunikationsarbeit und sicherlich mehr Akzeptanz mit den Interessen der WJD in Einklang gebracht werden. Andernfalls würde das hohe Mitgliederpotenzial eher die Distanz untereinander fördern und die Gefahr der Spaltung der WJD bergen. Zu den Leistungen der WJD gehören daher in Szenario 1 sicherlich auch gesellschaftliche Veranstaltungen, um die Kommunikation der Mitglieder abseits der reinen Interessenvertretung zu fördern.

In der verantwortungsvollen Ehrenamtsgesellschaft haben Werte wie nachhaltiges Handeln, Familienorientiertheit, Wissensverbreiterung und selbstständiges Unternehmertum einen hohen Stellenwert. Die transparente Vertretung dieser Werte würde dazu führen, dass die WJD eine hohe öffentliche Wahrnehmung und Akzeptanz haben. Folglich hätten die Projekte der WJD die Chance, öffentlichkeitswirksamer zu werden als bisher. Eine höhere Akzeptanz der Projekte und Aktivitäten der WJD verbreitert und vertieft wiederum ihr Netzwerk, woraus sich die Chance auf weiteres Projektgeschäft begründet. Die vielfältigen Möglichkeiten der WJD können allerdings dazu führen, dass der Aufbau eines politischen Profils nicht gelingt und der Verband schwer steuerbar wird.
Betrachtet man die Chancen und Risiken des Szenarios, lässt sich für die WJD folgende strategische Stoßrichtung in dieser Welt definieren:

Das Szenario 1 ist die Grundlage für den sozialen Frieden. Die gesamte Bevölkerung partizipiert von den Werten und den daraus resultierenden Rahmenbedingungen. Die WJD müssen deutlich zeigen, dass sie für diese Werte einstehen und diese prägen. Unterschiedliche Interessen sind zu akzeptieren, unterschiedliche Standpunkte sind fair zu diskutieren. Die inhaltliche Auseinandersetzung muss die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis und ein starkes Profil sein und damit zur Integration der Menschen dienen.
„Transparenz, Kommunikation und Akzeptanz sowie ein klares Profil führen uns zum Ziel."

Szenario 2 ist aus Sicht der WJD ein schon nicht mehr so erfreuliches Szenario. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind in Bild 33 wiedergegeben.

In der Gesellschaft der Einkommensopportunisten des Szenario 2 tut jeder nur das, was sich für ihn auch lohnt. Werte wie Ehrenamtsengagement oder Umweltschutz sind der Gesellschaft nur scheinbar wichtig. Nämlich dann, wenn sie direkten finanziellen Profit daraus ziehen kann.

In dieser verantwortungslosen Gesellschaft, in der für die Masse (Nicht-Elite) der Zugang zu Bildung und IKT beschränkt ist, können die WJD durch das Angebot und die Vermittlung dieses Zugangs Attraktivität aufbauen. Diese ist in Szenario 2 unbedingt nötig, da die Pflichtmitgliedschaft bei der IHK aufgehoben ist und der Verband sich der breiten Bevölkerung öffnet, um zu überleben. Dies birgt zum einen ein hohes Mitgliederpotenzial und sichert die Finanzie-

Szenario-Transfer „Wonderful World":
Chancen und Risiken

Chancen

- Hohes Mitgliederpotenzial
- Große Akzeptanz von Projekten
- Öffentlichkeitswirksame Projekte
- Internationale Netzwerke/Projektwirtschaft
- Glaubwürdiges vertreten führt zur öffentlichen Wahrnehmung
- Sponsoring
- Partner der Politik
- Mehrwert für die Mitglieder
- Professionalisierung und Trendsetting/Projekte und Erfahrung zu allen Bereichen

Risiken

- Großteil der Mitglieder sind spaß- und konsumorientiert, aber die Wahrnehmung als Spaßgesellschaft bekommt WJD nicht hin.
- Verbindung zu Mitgliedern – Kreis-Land-Bund-Welt wird nicht geschaffen
- Heterogene Mitgliedschaft/Komplexität führt WJD zur Spaltung und zu Distanz untereinander (Spaß vs. Interessenvertretung (Inhalte))
- Es fällt schwer, ein politisches Profil aufzubauen
- WJD ist schwer steuerbar

Bild 32: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 1

Szenario-Transfer „Einkommensopportunisten“:
Chancen und Risiken

Chancen

- Großes Mitgliederpotenzial
- WJD ist attraktiv wegen des Bildungsangebotes
- Durch die Flexibilität des Bildungsangebots, kann es auf Bedürfnisse angepasst werden
- Wichtigkeit des Verbandes in der Gesellschaft steigt, dies steigert das Wählerpotenzial

Risiken

- Verwässerung des JCI-Gedankens und der Kernthemen
- Verwässerung der Finanzierung WJ
- Menge an Mitgliedern kann zur Konsomorientierung führen oder zu einer Zersplitterung innerhalb des Verbandes

Bild 33: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 2

rung des Verbandes, jedoch birgt die gestiegene Heterogenität der Mitglieder ebenso wie in Szenario 1 die Gefahr der Distanzierung untereinander und der Zersplitterung des Verbandes. Die vermehrte Anzahl von Nicht-Unternehmer-Mitgliedern kann ebenfalls zu einer steigenden Konsumorientierung führen, anstatt den JCI-Gedanken zu verfolgen. Kernthemen würden verwässern.

Die strategische Stoßrichtung, die die WJD in einer Welt mit den Herausforderungen und Chancen des Szenarios 2 wählen würde, ist wie folgt zu beschreiben:

Die WJD müssen sich öffnen. Die Marke WJD muss neu definiert werden. Aufgrund der Gesellschafts- und Wertestruktur ist die Fokussierung auf die Bildungskompetenz sinnvoll. Der Campus muss ausgebaut werden. Das neue Profil muss der Öffentlichkeit bekannt gemacht werden.

„WJD positioniert sich als Trainingsverband!“

Szenario 3 ist aus Sicht der WJD ein sehr herausforderndes Szenario. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind in Bild 34 wiedergegeben.

In einer Gesellschaft, die geprägt ist von Abwanderung und schlechten Bedingungen für Unternehmertum, wird Einkommen vorwiegend aus Kapital generiert. Der Masse der Gesellschaft steht dieser Weg nicht offen, daher entwickelt sie sich zu einer Tätigkeitsgesellschaft mit zwei und drei Jobs. Für Vermehrung und Vertiefung von Wissen

interessieren sich diese Menschen nicht mehr. Die Gesellschaft verdummt zunehmend. Die Pflichtmitgliedschaft in der IHK ist für die verbleibenden Unternehmer abgeschafft worden.

Die WJD haben in dieser elitären Zweiklassengesellschaft zwei Möglichkeiten. Möglichkeit eins ist, sie öffnen sich der breiten Masse und nehmen auch Nicht-Unternehmer auf, um ihre Finanzierung zu sichern. Die Herausforderung besteht dann darin, die ohnehin schon überlasteten Menschen dazu zu motivieren, sich ehrenamtlich zu engagieren. Dazu müsste eine breite Öffentlichkeitsarbeit etabliert werden, die die Marke WJD als die starke Plattform für verantwortungsbewusste Macher in der Gesellschaft verkauft. Dadurch haben die WJD ebenfalls die Chance, ihre Bekanntheit in der Gesellschaft zu steigern und etwas zu bewirken. Diese Öffnung und Vermarktung birgt jedoch auch Risiken. Die starke Marke könnte zu inhaltlicher Leere führen, indem die WJD zu einem Gesellschaftsclub verkommen, der kein politisches Profil mehr hat.

Möglichkeit zwei ist, sich weiterhin nur auf die Unternehmer als potenzielle Mitglieder zu beschränken und diese durch Fehlen oder Abwandern derselben bewusst schrumpfen zu lassen. Man müsste wahrscheinlich die Kreisorganisation aufgeben und sich nur noch auf Ballungszentren konzentrieren. In diesem Fall müsste das Beitragskonzept überdacht werden, um die Finanzierung des Verbandes sicherzustellen. Eine andere Chance wäre, durch das konzentrierte Profil, das die letzten „Mittelstandsmohikaner“ dann ausbilden, Leuchtturm-Projekte zu initiieren und so die Finanzierung zu unterstützen. Indem man die Öffentlichkeitsarbeit auf bestimmte Zielgruppen abstimmt, nur Projekte mit hohem Nutzen für die Zielgruppe verfolgt und sich

Szenario-Transfer „Egoistische Zweiklassengesellschaft“: Chancen und Risiken

Chancen

Mitgliederwachstum durch Öffnung:
- WJD ist eine starke Plattform für die Verantwortungsbewussten Macher
- Hoher Bekanntheitsgrad in der Bevölkerung
- Finanzierung ist gesichert durch höhe Mitgliedseinnahmen

Mitglieder schrumpfen lassen:
- WJD als Plattform für „Mittelstandsmohikaner“
- Profilerhaltung und -stärkung
- Konzentrierte Außenwahrnehmung zum Beispiel durch Leuchtturmprojekte

Risiken

Mitgliederwachstum durch Öffnung:
- Bedeutungslosigkeit
- Kein Profil/Außendarstellung
- Inhaltliche Leere
- Gesellschaftsclub

Mitglieder schrumpfen lassen:
- Nur noch Konzentration auf Ballungszentren
- Kreisauflösung
- Verbandsfinanzierung ist unklar

Bild 34: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 3

Szenario-Transfer „Kälte“:
Chancen und Risiken

Chancen

- WJD als Sinngeber für abgestumpfte Gesellschaft
- WJD als neuer Hort für Werte
- Sogwirkung der WJD auf Menschen, die den aktuellen Zustand satt haben

Risiken

- Kein Mitgliederpotenzial im Unternehmerbereich, da kein ehrenamtliches Engagement
- Verfall und Auflösung der WJD
- Mitglieder vereinsamen

Bild 35: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 4

klar von JCI abkoppelt, könnte die Außenwahrnehmung wesentlich konzentriert werden und der Verband für die noch verbleibenden Unternehmer als starke Plattform interessant bleiben.

Für das dritte Szenario haben die WJD zwei alternative Stoßrichtungen entwickelt, die beide in dieser Welt erfolgreich sein können:

a) Die WJD müssen eine breitere, intensivere Öffentlichkeitsarbeit realisieren. Die eigene Marke ist im Sinne der JCI-Ausrichtung (Social Citizenship).

„WJD agiert JCI-konform und damit nicht mehr strikt nach den Regeln des DIHK“

b) Öffnen sich die WJD nicht und bleiben ihren und den DIHK-Werten treu, so
- ist die Öffentlichkeitsarbeit auf die Zielgruppen abzustimmen;
- der Nutzen der Projekte ist für die Zielgruppen klar herauszustellen;
- sind alternative Finanzierungsmodelle zu entwickeln;
- ist eine klare Position gegen JCI zu beziehen.

„WJD als Eliteclub entgegen der aktuellen JCI-Ausrichtung“

Szenario 4 ist aus Sicht der WJD ein Untergangsszenario. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind in Bild 35 wiedergegeben.
In der alternden Single-Gesellschaft in Szenario 4, in der Ethik und Moral keine Rolle spielen, sind die WJD stärker denn je von Verfall und Auflösung bedroht. Ihre Werte werden nicht mehr verfolgt, ihre Mitglieder vereinsamen und sterben aus und neue Mitglieder sind nicht verfügbar, da keine Bereitschaft zu ehrenamtlichem Engagement mehr vorhanden ist. In diesem Szenario ist der einzige Weg für die WJD, Gegenposition zu beziehen und zu versuchen, als Sinngeber für die Gesellschaft zu fungieren. Versuchen, einen Sog auf die Menschen auszuüben, die den aktuellen Zustand satt haben. Die WJD müssen einen neuen Aufbruch vermitteln, die Beteiligung an diesem Aufbruch ermöglichen und den Menschen wieder das Gefühl vermitteln, „dabei zu sein“. Über Bildungsinitiativen oder Wirtschaftsprojekte müssen die WJD ständig direkt mit der Bevölkerung in Kontakt treten und dieser einen Mehrwert generieren, indem sie ihnen wieder Werte vermitteln und diese leben lassen. Die andere Alternative wäre, den Verband aufzulösen.

Im Rahmen des Szenario 4 hätten die WJD sicherlich die schwerste strategische Stoßrichtung auferlegt:

WJD muss Mehrwerte und Sinnhaftigkeit generieren und vermitteln. Es muss eine Aufbruchstimmung angestoßen werden, die dem gegenwärtigen Trend und Lebensstil eindeutig entgegensteht. Diese Positionierung muss in die Gesellschaft getragen werden.

„WJD als Verband, der gegen den Strom schwimmt und damit Werte und Sinn gibt.“

5 Entwicklung der WJD-Strategie

A decision is always a choice among alternative perceived images of the future.

Kenneth E. Boulding (1966)
American Economic Review

Wie sieht die Strategie der Wirtschaftsjunioren auf Basis der Szenarien aus? Welche Grundsätze lassen sich daraus für die Zukunft ableiten?

Kapitel 5 beschreibt die Auswirkungen der Szenarien auf die inhaltliche Ausrichtung der Wirtschaftjunioren. Die Auswahl des Referenzszenarios repräsentiert den Ausgangspunkt für die zukünftige Strategie des Verbands. Abschließend werden die fünf strategischen Erfolgspositionen, das Programm der WJD sowie die Inhalte der Strategie vorgestellt.

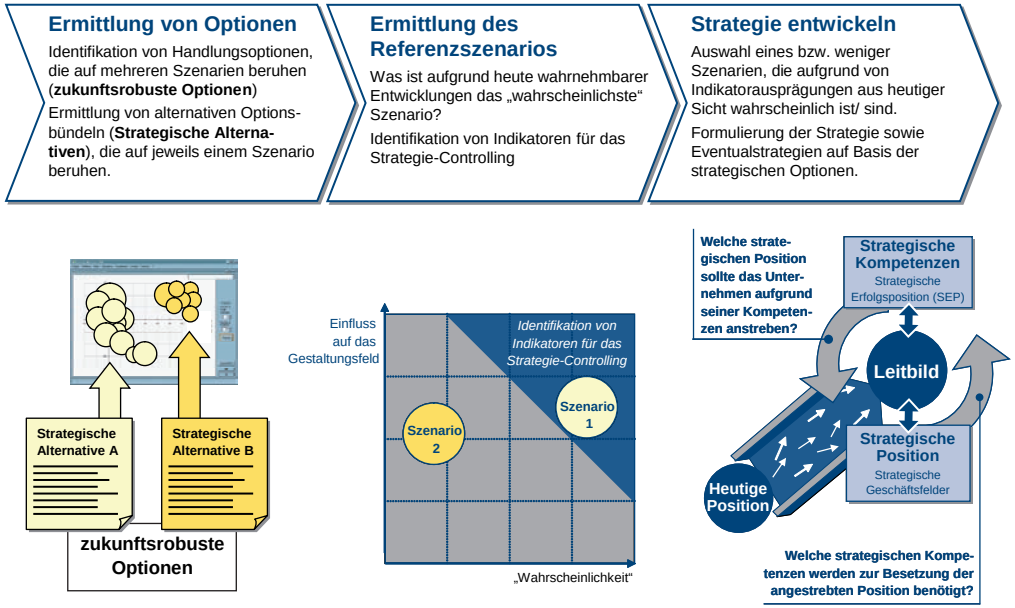


Bild 36: Vorgehen der Szenario-Technik – Entwicklung der Strategie

© UNITY

Ermittlung des Referenzszenarios

Nachdem die Handlungsoptionen der einzelnen Zukünfte identifiziert wurden, besteht nun die Aufgabe, sich für die Zukunft zu entscheiden, auf die der Verband seine Strategie ausrichten will. Dazu werden zunächst ein oder zwei Referenzszenarien aus den ermittelten Szenarien ausgewählt. Referenzszenarien sind Szenarien, deren Wahrscheinlichkeit als besonders hoch eingeschätzt wird, wobei gleichzeitig ihre Auswirkungen auf den Verband sehr drastisch sind. Auf Basis des Referenzszenarios werden die einzelnen Bestandteile der Strategie entwickelt (Bild 36).

Die Berücksichtigung der Szenarien in der Strategieentwicklung kann entweder durch eine robuste Strategie erfolgen, die mehreren oder allen denkbaren Entwicklungen des Umfelds gerecht wird und somit mehrere der identifizierten Stoßrichtungen verfolgt. Alternativ kann auch eine fokussierte Strategie entwickelt werden, die sich auf eine strategische Stoßrichtung bezieht. In diesem Fall bezeichnet man das zugehörige Szenario als Referenzszenario.
Der Vorteil der fokussierten Strategieentwicklung ist, dass nicht unnötig Ressourcen vergeudet werden. Aus den erarbeiteten Szenarien ist dann eines herauszusuchen, das für die Entwicklung der Unternehmensstrategie die höchste Relevanz hat. Die Relevanz haben wir anhand zweier Fragestellungen beurteilt:

1. Wie wahrscheinlich ist das Eintreten des Szenarios?
2. Welche Auswirkungen hat das Eintreten des Szenarios für die WJD?

Die Beantwortung dieser zwei Fragen je Szenario führt zu dem Portfolio gemäß Bild 37. Die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit beruht

auf heute wahrnehmbaren Entwicklungen (Trends). Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Trends nachhaltig sind. Somit lässt sich ein Szenario als Grundlage für die Strategieentwicklung auswählen.

Die Beurteilung der Auswirkungen auf das Geschäft der WJD wurden für alle Szenarien ähnlich hoch eingestuft – das Eintreffen aller Szenarien beinhaltet einen spürbaren Wandel für die WJD. Allerdings bewertete das Projektteam die Wahrscheinlichkeit von Szenario 2 und 3 wesentlich höher als die von Szenario 1 und 4. Daher ist die strategische Relevanz von Szenario 2 und 3 am höchsten.

Die Stärke der Szenario-Technik liegt darin, dass unabhängig von Wahrscheinlichkeiten mehrere denkbare Zukünfte vorausgedacht werden. So können auch die Situationen in der Strategieerarbeitung berücksichtigt werden, deren Eintreten aus heutiger Sicht eher unwahrscheinlich ist. Zumindest kann ein grober Maßnahmenplan für den Fall erarbeitet werden, dass das aus heutiger Sicht wahrscheinliche Szenario nicht eintritt.

Das Projektteam hat sich entschieden, die Szenarien 2 und 3 als Referenzszenarien zu betrachten und die eher unwahrscheinlichen Szenarien 1 und 4 als Anreizpunkte mit in die Strategie zu übernehmen.

Das Szenario 1 ist das Wunschszenario. Das heißt in der zu entwickelnden Strategie, die auf Szenario 2 und 3 basiert, werden bewusst Elemente verankert, die die Entwicklung hin zu Szenario 1 fördern. Diese Elemente mögen auf Basis der Annahme von

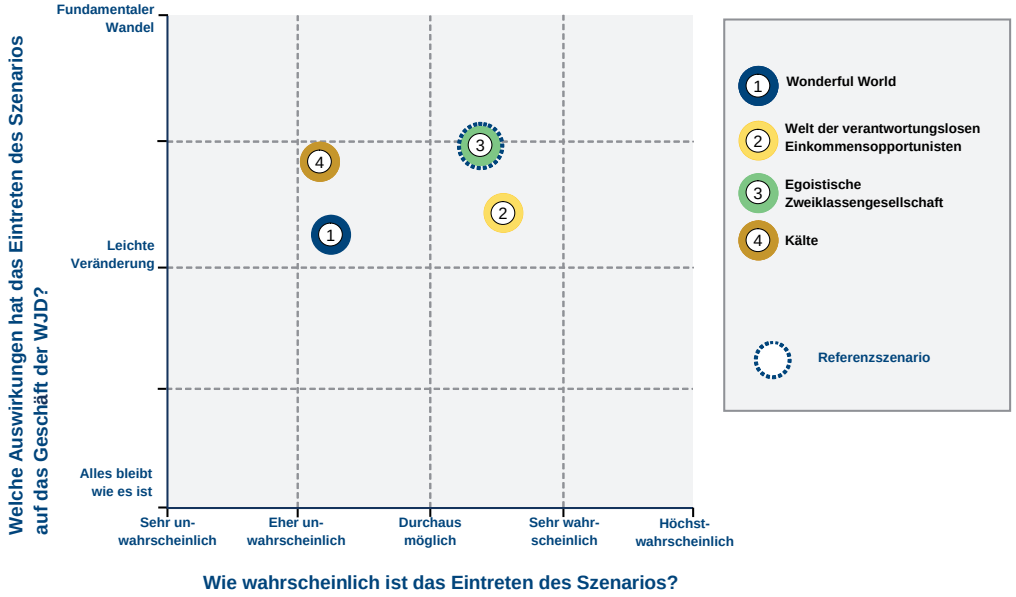


Bild 37: Auswirkungs-Wahrscheinlichkeitsportfolio

© UNITY

Szenario 2 und 3 unnötig erscheinen, sie sind jedoch Zeugnis des strategischen Denkens in multiplen Zukünften und dienen der rechtzeitigen Vorbereitung auf das Undenkbare.
Szenario 4 ist das Untergangsszenario. Um aktiv diesen möglichen Entwicklungen entgegenzuwirken, werden Elemente in die Strategie implementiert, die auf Grundlage der Szenarien 2 und 3 übertrieben erscheinen mögen, jedoch bewusst die Entwicklung hin zu Szenario 4 verhindern sollen.

Entwicklung der Strategie und des Programms für WJD

Bild 37 zeigt, dass Szenario 2 und 3 die größte Relevanz für die Strategieentwicklung haben, da sie im Vergleich zu den anderen beiden Szenarien am wahrscheinlichsten sind. Ihr Eintreten bedeutet zudem eine erhebliche Veränderung des Geschäfts der WJD.

Szenario 1 wurde als Wunschszenario identifiziert, auf das die Arbeit und somit die Strategie der WJD hinwirken sollen.

Szenario 4 wurde als Untergangsszenario identifiziert. Dieses Szenario muss durch eine entsprechende Strategiegestaltung unbedingt verhindert werden.

Auf Basis der Szenarien, ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und der daraus abgeleiteten strategischen Stoßrichtungen, wird nun die Strategie formuliert. In der Vision, dem Leitbild, den strategischen Erfolgspositionen, den Grundwerten des Handelns sowie den zukünftigen Aufgaben und Leistungen der WJD wird die strategische Ausrichtung des Verbandes definiert.

Die Aspekte der unterschiedlichen Stoßrichtungen, die als besonders relevant für die Strategie empfunden wurden, spiegeln sich in den strategischen Erfolgspositionen wider, die die WJD für sich definiert haben.

Strategische Erfolgspositionen (SEP) sind Fähigkeiten, die für den nachhaltigen Erfolg eines Geschäfts von entscheidender Bedeutung sind. Strategische Erfolgspositionen bilden den Kern einer Strategie, indem sie festlegen, auf welchen Gebieten die Organisation Spitzenleistungen erbringen muss, um mit ihrer Strategie erfolgreich in der Gesellschaft sein zu können.

Um diese zu schaffen, ist es wesentlich, alle relevanten Aktivitäten im Sinne einer Fokussierung ständig auf den Aufbau bzw. Ausbau dieser Fähigkeiten auszurichten (nach Pümpin, C.: Management Strategischer Erfolgspositionen; 2. Aufl.; Bern, Stuttgart: Haupt, 1983). Auf Grundlage der zukünftigen Chancen und Risiken, die im Rahmen der Szenario-Analyse identifiziert wurden, lassen sich für die WJD folgende strategische Erfolgspositionen (SEPs) ableiten:

Vision der WJD

Wir Wirtschaftsjunioren Deutschland – als Stimme der jungen deutschen Wirtschaft – nutzen unser Wissen und unsere Erfahrung für innovative Aktivitäten zur Verbesserung der Lebensbedingungen in Deutschland, basierend auf der Idee der sozialen Marktwirtschaft unter Wahrung und Achtung des demokratischen Rechtsstaates. Wir handeln verantwortungsvoll für eine zukunftsfähige Wirtschaft!

Leitbild der WJD

Als Unternehmer und Führungskräfte haben wir Zugang zu Ressourcen und Informationen, die nicht allen Mitgliedern unserer Gesellschaft zur Verfügung stehen. Aus dieser Verantwortung heraus bringen wir soziale, ökologische und ökonomische Aspekte so in Einklang, dass die Unternehmen langfristig erfolgreich sind und für zukünftige Generationen ein lebenswertes Umfeld erhalten bleibt. Die Verbesserung der Bildungs- und Ausbildungssituation und die Mitwirkung an der nachhaltigen Nutzung aller Ressourcen sind Hauptinteressen unserer Arbeit.

Als Unternehmer setzen wir diese Grundsätze in unserem Handeln um, leben sie vor und nutzen in unserer Führungsverantwortung die sich daraus ergebenden Chancen. Damit schaffen wir die Bedingungen für eine positive gesellschaftliche Entwicklung. Deshalb sind Wirtschaftsjunioren angesehene Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten in der Gesellschaft.

Die Wirtschaftsjunioren Deutschland leben als Mitglied des internationalen Netzwerkes JCI den Austausch mit anderen jungen Menschen und Kulturen.

Familie **Unternehmen Zukunft** Innovationsstark Netzwerke Bildu
tzwerke Deutschland 2020 Unternehmertum Familie Bildung Innovationsst

Strategische Erfolgspositionen der WJD

Ehrbares Unternehmertum (SEP 1)

Ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein und Integrität sind die Grundlagen für nachhaltig erfolgreiche Entscheidungen und Handlungen.
Das Vertrauen in die unternehmerische Freiheit erlaubt es uns, diese Verantwortung zu tragen, sodass das Solidaritätsprinzip als Basis unserer Gesellschaft gestärkt wird.

Deshalb orientieren sich die Wirtschaftsjunioren an den „Tugenden des ehrbaren Kaufmanns“. In dieser Haltung verbinden wir unsere persönliche Verantwortung und fachliche Kompetenz zum Wohle der Gesellschaft.

Familienfreundliche Offenheit (SEP 2)

Für den wirtschaftlichen Wohlstand und sozialen Frieden unserer Gesellschaft ist eine familienorientierte, erwerbstätige Mittelschicht der zentrale Faktor. Aus heutiger Sicht führt die demografische Entwicklung jedoch dazu, dass in Zukunft immer weniger Leistungsträger für eine alternde und schrumpfende Gesellschaft Verantwortung tragen müssen.
Um die Leistungsträger zu entlasten, integrieren wir aktiv Menschen anderer Nationen, die sich in Deutschland eine Existenz aufbauen und binden ältere Generationen in den wirtschaftlichen Prozess ein.
Daher fördern wir Wirtschaftsjunioren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine nachhaltige Personalpolitik in unseren Unternehmen. Bei der Erschließung der Potenziale unserer Gesellschaft nehmen wir eine Vorbildfunktion ein. Wir stärken den Mittelstand und gestalten eine moderne Gesellschaftsentwicklung.

Familie **Unternehmen Zukunft** Innovationsstark Netzwerke Bildu
etzwerke Deutschland 2020 Unternehmertum Familie Bildung Innovationsst

Bildungskompetenz (SEP 3)

Wir investieren in die Bildung als einen wesentlichen Baustein für den Wohlstand und die Existenzsicherung unserer Gesellschaft. Das Engagement von Unternehmern und Führungskräften fördert die Ausbildungsfähigkeit unserer Kinder. Durch innovative Kooperationen verbessern wir die Qualität in Schulen und Hochschulen und ermöglichen einen gerechten Zugang zu einer hervorragenden Bildung.
Deshalb setzen wir Wirtschaftsjunioren uns für eine effektive Anpassung des Bildungssystems an die Anforderungen der Wirtschaft und Gesellschaft aktiv ein.

Netzwerkkompetenz (SEP 4)

Eine junge deutsche Wirtschaft braucht eine starke Stimme, um ihre gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Interessen durchzusetzen.
Die Wirtschaftsjunioren Deutschland sind ein attraktives, lokales, nationales und internationales Netzwerk junger Unternehmer und Führungskräfte. Aktive Personen und neue Ideen sichern die Umsetzungsstärke, Kompetenz, Zukunftsfähigkeit und die Dynamik des großen Verbandes.
Deshalb bieten wir Wirtschaftsjunioren in allen Bereichen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft eine starke Plattform, die von der Öffentlichkeit wahrgenommen und bei wichtigen Entscheidungen gehört wird.

Innovationskraft und Ressourceneffizienz (SEP 5)

Der High-Tech-Standort Deutschland benötigt eine nachhaltige und wettbewerbsfähige Ressourceneffizienz seiner Wirtschaft.
Politik und öffentliche Hand müssen Innovationen in den Bereichen der erneuerbaren Energien, der Material- und Ressourceneffizienz sowie der Umwelttechnologien fördern und durch eine Internationalisierung von Richtlinien das Wachstum von Zukunftsmärkten stärken.
Langfristig erfolgreiche Unternehmensstrategien integrieren den effizienten Einsatz von Rohstoffen und Energie, um diese in Deutschland knappen Ressourcen und die Umwelt zu schonen.
Deshalb fördern wir als Wirtschaftsjunioren ressourcenschonende Innovationen und den Nachwuchs im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich.

Programm der WJD

Wir als junge deutsche Wirtschaft gestalten unser Land,

indem wir

1. Auf ehrbares Unternehmertum setzen
2. Beruf UND Familie leben
3. In Bildung investieren
4. Nationale und internationale Netzwerke knüpfen
5. Innovationsstark und ressourcenbewusst handeln

Strategische Erfolgspositionen entstehen nicht von heute auf morgen. Sie müssen über Jahre hart erarbeitet werden. Um das Ziel jeden Tag klar vor Augen zu haben, haben die WJD ihr neues Verbands-Programm auf Basis der entwickelten strategischen Erfolgspositionen festgelegt. Jede einzelne Position wurde unter dem Leitgedanken „Unternehmen Zukunft – Wir gestalten die Zukunft“ in einem Leitsatz festgehalten und repräsentiert von nun an die Ziele und Werte der WJD in der Öffentlichkeit.

Alle Projekte und Ressortarbeiten werden auf dieses Programm abgestimmt. Auf diese Weise wird den Wirtschaftsjunioren Deutschland ein aussagekräftiges und gleichzeitig leicht verständliches Profil verliehen, das in der Öffentlichkeit klar wahrgenommen wird.

Familie **Unternehmen Zukunft** Innovationsstark Netzwerke Bildu
etzwerke Deutschland 2020 Unternehmertum Familie Bildung Innovationsst

Strategiepapier der WJD

Die konkrete Umsetzung des Programms und den damit verbundenen Aufgaben wurde in einem Strategiepapier der Wirtschaftsjunioren Deutschland detailliert beschrieben. Das nachfolgende Inhaltsverzeichnis skizziert die einzelnen Bausteine der WJD-Strategie.

1 Die Wirtschaftsjunioren Deutschland: Junge Unternehmer und Führungskräfte

2 Das Zukunftsforum

2.1 Die Idee
2.2 Mitglieder
(Repräsentanten der Länder und des Bundesvorstands)
2.3 Strategieentwicklung

3 Die Strategie

3.1 Vision und Leitbild
3.2 Strategische Erfolgspositionen (SEP)
- Ehrbares Unternehmertum (SEP 1)
- Familienfreundliche Offenheit (SEP 2)
- Bildungskompetenz (SEP 3)
- Netzwerkkompetenz (SEP 4)
- Innovationskraft und Ressourceneffizienz (SEP 5)

3.3 WJD Kernbereiche und Ressorts
- Mitglieder
- Politik/Wirtschaft
- Bildung
- Existenzgründung und -sicherung = „Unternehmertum“
- Internationales
- Finanzen
- Innovation und Ressourcen

3.4 Handlungsfelder
- Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit
- Handlungsfeld: Training & Campus

3.5 Grundsätze des Handelns
- Ehrbarer Umgang
- Professionalität
- Ehrenamt
- Zusammenarbeit mit der IHK
- Aktive Vereinsarbeit bis 40 Jahre
- Regionales Miteinander und überregionales Engagement
- Freundschaften
- Gesellschaftliches Engagement
- Offenheit gegenüber Neuem

4 Umsetzung der erarbeiteten Strategie

6 Anhang

Der menschliche Verstand ist so konstituiert, dass er den aktuellen Wert eines zukünftigen Gewinnes ermittelt, indem er vom zukünftigen Gewinn jene Summe abzieht, von der er glaubt, sie würde als Wert in der betrachteten Periode wieder hinzuwachsen.

Alfred Marshall

Der folgende Abschnitt illustriert alle Schlüsselfaktoren der vier Einflussbereiche (Gesellschaft, Ökonomie, Politik und Umwelt). Zur Veranschaulichung werden die Schlüsselfaktoren aus dem Einflussbereich Gesellschaft im Rahmen des Projektionskatalogs detailliert vorgestellt. Einer Auflistung der Mitstreiter und Vorstellung der Autoren geht ein Quellenverzeichnis voraus.

Projektionskatalog

Die im Folgenden wiedergegebenen Schlüsselfaktoren beeinflussen besonders stark die Zukunft der Wirtschaftsjunioren Deutschland. Die Zuordnung der **Schlüsselfaktoren** zu den **vier Einflussbereichen (EFB)** ist in folgender Übersicht dargestellt.

Einflussbereich: Gesellschaft

1 Demografische Gesellschaftsentwicklung
2 Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln
3 Einkommens- und Vermögensstruktur und -verteilung
4 Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)
5 Arbeitskräfteangebot
6 Arbeitszeit vs. Freizeit und Familie & Karriere
7 Mobilität
8 Umweltbewusstsein
9 Verhältnis des Einzelnen zu seinen Mitmenschen und zur Gesellschaft
10 Unternehmertum
11 Ansehen der WJ
12 Bildung

Einflussbereich: Ökonomie

1 Arbeitsumfeld
2 Bedeutung der Globalisierung
3 Wirtschaftsentwicklung
4 Sektoraler Strukturwandel
5 Investitionsbereitschaft/Verfügbarkeit von Kapital
6 Image/Attraktivität eines Standortes
7 Logistik-Services
8 Lohnkosten
9 Wirtschaftsstruktur (Wettbewerbssituation)

Einflussbereich: Politik

1 Einflussnahme des Staates
2 Schutz von technologischem Vorsprung
3 Bildungs- und Forschungspolitik
4 Politische Stabilität
5 Außenhandelspolitik
6 Informations- und Pressefreiheit
7 Verbands- und Kammersystem

Einflussbereich: Umwelt

1 Preis/Verfügbarkeit von Energie
2 Erschließung von Rohstoffressourcen
3 Produktbezogene Gesetzgebung (Richtlinien)
4 Recyclingkosten

Je Schlüsselfaktor sind charakteristische Entwicklungen mit einem **Zeithorizont 2020** aufgelistet. Diese Projektionen bilden die Grundlage für die zu bestimmenden Zukunftsszenarien. Die Szenarien beschreiben mögliche Situationen im Jahr 2020, mit denen sich die Wirtschaftsjunioren Deutschland konfrontiert sehen könnten.

Die Schlüsselfaktoren (SF) sind pro EFB durchnummeriert und in logischer Reihenfolge aufgelistet. Die jeweiligen Projektionen sind mit Großbuchstaben gekennzeichnet. Die Beschreibungen zu den Faktoren des Bereichs Gesellschaft sind im Rahmen des Gemeinschaftsprojektes mit der UNITY AG entstanden. Die Beschreibungen zu den Faktoren der übrigen Teilbereiche resultieren aus der Informationsdatenbank des Heinz Nixdorf Instituts, in der Faktoren aus Szenario-Projekten dokumentiert sind und verwaltet werden. Zur Veranschaulichung werden nachfolgend nur die Schlüsselfaktoren aus dem Einflussbereich Gesellschaft vorgestellt.

Einflussbereich: Gesellschaft
1 Demografische Gesellschaftsentwicklung

Definition:
Die Demografie charakterisiert die Zusammensetzung, den Zustand und die Entwicklung einer Bevölkerung einer Region oder eines Landes. Dazu zählt auch die Struktur des Zusammenlebens, das heißt, wie viele Personen und wie viele Generationen in einem Haushalt leben.

Ist-Situation:
Ende 2006 lebten in Deutschland 82,3 Mio. Menschen, davon 51 % Frauen und 49 % Männer. Der Anteil der ausländischen Bevölkerung in Deutschland beträgt mit

etwa 7,3 Mio. Menschen ca. 8,8 %. Die Bevölkerungsdichte ist mit 231 Einwohnern pro km² fast doppelt so hoch wie in der gesamten Eurozone (121 Einwohner/km²). Seit einigen Jahren wird ein Bevölkerungsrückgang verzeichnet, weil weniger Kinder geboren werden als Menschen sterben. Auch die Anzahl der Einwanderer (78 953 in 2006) kann dieses Defizit nicht ausgleichen.
Die Altersstruktur in Deutschland zeigt für das Jahr 2005, dass 19 % der Bevölkerung 65 Jahre oder älter sind, 49 % zwischen 30 und 64 Jahren und 32 % unter 30 Jahre alt sind. Die durchschnittliche Lebenserwartung beträgt bei Frauen 82 Jahre und bei Männern 77 Jahre.
Im Jahr 2005 gab es in Deutschland ca. 39 Mio. Privathaushalte. Davon sind 15 Mio. Single-Haushalte, 13 Mio. Zwei-Personen-Haushalte, 5,5 Mio. Drei-Personen-Haushalte und 4 Mio. Vier-Personen-Haushalte. In lediglich 1,5 Mio. Haushalten lebten fünf und mehr Personen zusammen [Sta07d-ol].

Indikatoren:
Gesamtzahl der Einwohner; Einwanderungen; Geburten- und Sterberate; Altersstruktur; Art des Zusammenlebens

1 A Zuwanderung und Großfamilie
Die Bevölkerung ist in Deutschland in den letzten Jahren leicht gewachsen. Aufgrund der guten Lebens- und Arbeitsbedingungen hat sich die Anzahl der Einwanderer kontinuierlich erhöht. Der Anteil der deutschen Bevölkerung ist spürbar kleiner geworden. Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, weil die Einwanderer hauptsächlich im erwerbsfähigen Alter sind und es nach wie vor ein Geburtendefizit gibt. Kinder und Familie haben einen hohen Stellenwert. Es leben wieder mehr Personen unter einem Dach. Die „Großfamilie“ erlaubt es, dass beide Eltern arbeiten, während die Großeltern z.B. die Kinder hüten. Ältere Menschen werden deutlich besser integriert und auch versorgt als noch vor einigen Jahren [TNS04, S. 31]; [DBR07, S. 34].
1 B Alternde Single-Gesellschaft
Die Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Deutschland ist seit Jahren rückläufig. Zwar ist die Anzahl der Einwanderer seit vielen Jahren konstant, jedoch ist die Geburtenrate weiter stark gesunken und auf einem Tiefststand angekommen. Fast die Hälfte der Menschen in Deutschland ist heute über 50 Jahre alt. Die Menschen leben überwiegend allein – die Gesellschaft in Deutschland hat sich zu einer ausgeprägten Single-Gesellschaft entwickelt. Auch die Zwei-Personen-Haushalte haben stark zugenommen. Mehrere Generationen unter einem Dach und große Familien sind zur Seltenheit geworden [TNS04, S. 101].
1 C Fehlende erwerbstätige Mitte
Anfang der zweiten Dekade dieses Jahrhunderts gab es einen regelrechten Babyboom. Es gibt wieder viele Kinder, jedoch auch viele alte Menschen. Das Durchschnittsalter ist zwar gesunken, jedoch fehlt die erwerbstätige Mitte (Migrationssaldo der erwerbstätigen Mitte ist negativ).

2 Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln

Definition:
Ethische und unternehmerische Werte; nicht materielle Werte.

Ist-Situation:
Das deutsche Profil von gesellschaftlicher Verantwortung ist stark durch die Grundwerte der Sozialen Marktwirtschaft geprägt. Darin spielt eine deutliche Stakeholderorientierung insbesondere gegenüber Mitarbeitern und Kunden eine dominante Rolle. Die Motivation, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln, ist mit 87 % überwiegend aus der eigenen Unternehmenskultur heraus begründet und deutlich weniger von außen getrieben. Demnach stellen Erwartungen aus der Politik mit 5 % eine zu vernachlässigende Größe für die Motivation dar. Neben der Unternehmenskultur sind die wirtschaftliche Situation (83 %) und die Eigentümerstruktur (71 %) entscheidende Parameter für gesellschaftliches Engagement.
Unter gesellschaftlicher Verantwortung verstehen Geschäftsführer primär die Verantwortung für den Faktor Arbeit – sei es für die Mitarbeiter (38 %) oder sei es darin Arbeitsplätze zu sichern (38 %). Aspekte, die über die eigentliche Unternehmenstätigkeit hinausgehen, wie z.B. Engagement für Umwelt, Kultur oder Wissenschaft sowie Handeln nach ethisch-moralisch korrekten Werten, sind mit 9–11 % von geringer Bedeutung [BS05-ol].
Im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung für den Faktor Arbeit spielt das Kündigungsschutzgesetz eine Rolle. Die Regelungen des Kündigungsschutzes kosten die Wirtschaft in Deutschland etwa 7,5 Mrd. Euro pro Jahr. Nur allein die Aufwendungen rund um Arbeitsgerichtsverfahren innerhalb eines Kündigungsschutzprozesses belaufen sich auf jährlich 975 Mio. Euro. Gleichzeitig erweisen sich die arbeitsrechtlichen Bestimmungen als Beschäftigungsbremse, da Firmen eher auf eine Neueinstellung verzichten, als Gefahr zu laufen, einen Mitarbeiter im Ernstfall nur schwer entlassen zu können [IW08-ol].

Nicht nur das Kündigungsschutzgesetz ist zum Teil eine Belastung für deutsche Unternehmen, sondern auch die geltenden Steuerregelungen. Im Jahr 2007 belegt Deutschland mit 34,9 % den zweiten Platz im internationalen Vergleich der effektiven Steuerbelastungen von Kapitalgesellschaften. Für eine bessere Wettbewerbsfähigkeit werden vorteilhaftere steuerliche Rahmenbedingungen benötigt. Die Senkung des Körperschaftsteuersatzes ist ein positives Zeichen auf diesem Weg. Gleichwohl wird das Ziel jedoch durch weitreichende und zumeist investitionsfeindliche Gegenfinanzierungsmaßnahmen konterkariert [BDI08-ol].

Indikatoren:
Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Mitarbeitern, Umwelt; Ehrlichkeit und Fairness, Freiheit in Bezug auf Entscheidungen und Gestaltungsmöglichkeiten

2 A Ordoliberalismus: verantwortungsvolle Freiheit
Der Staat setzt einen weiten gestaltenden Rahmen für unternehmerisches Handeln. Innerhalb dieses Rahmens besteht vollkommene Handlungsfreiheit, die verantwortungsvoll genutzt wird. Die Staatsquote ist sehr niedrig.
2 B Diktatur
Es herrschen extrem restriktive Rahmenbedingungen, nahezu ohne jeglichen Handlungsspielraum. Dies fördert die Unfairness bei vielen, die sich durch korruptes Handeln schadlos halten.
2 C Anarchie der Manager
Es herrscht zwar hohe Freiheit in Bezug auf den Handlungsspielraum des Einzelnen, jedoch zählen die Grundwerte/unternehmerischen Werte kaum. Viele handeln äußerst verantwortungslos.

3 Einkommens- und Vermögensstruktur und -verteilung

Definition:
Das Einkommen, aber auch das Vermögen in der Gesellschaft ist ungleich verteilt. Die Einkommensstruktur beschreibt die Verteilung des Einkommens auf die verschiedenen Haushalte innerhalb einer Region (homogene Verteilung vs. Spaltung der Gesellschaft). Weiter kann das Einkommen der Haushalte einer Region nach Herkunftsbereichen aufgeschlüsselt werden (z.B. Erwerbseinkommen, Einkommen aus Vermögen und Vermietung, Transfereinkommen etc.).

Ist-Situation:
Die Einkommensverteilung lässt sich anhand des sogenannten Gini-Index darstellen. Dieser beschreibt die Ungleichverteilung des Nettoeinkommens für eine Region. Der Index kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Je näher der Wert an 1 liegt, desto ungleicher ist das Einkommen in einer Region verteilt. 2004 betrug der Gini-Index für Deutschland 0,291. Es gibt Unterschiede in der Einkommensverteilung zwischen West- und Ostdeutschland. In den neuen Bundesländern war das Einkommen mit einem Gini-Index von 0,250 weniger ungleichmäßig verteilt als in den alten Bundesländern mit 0,294 (Zahlen von 2004). Insgesamt hat sich die Ungleichverteilung seit 1994 (0,264) leicht gesteigert. Im internationalen Vergleich zu den USA mit 0,408 (2000), Japan mit 0,490 (1999) und Großbritannien mit 0,360 (1999) ist das Einkommen in Deutschland relativ gleich verteilt [Svr06a].
Die Herkunftsbereiche des Einkommens lassen sich aufteilen in abhängige Erwerbstätigkeit, selbstständige Erwerbstätigkeit, Mietwert selbst genutzten Wohneigentums, Kapitaleinkünfte, private Transfers, private Renten, staatliche Transfers und Sozialversicherungsrenten. Die wesentlichen Anteile waren 2004 die abhängige Erwerbstätigkeit mit 61,2 %, die Sozialversicherungsrenten mit 14 %, die selbstständige Erwerbstätigkeit mit 8,8 % und die Kapitaleinkünfte mit 3,6 %. Im zeitlichen Verlauf von 1994 bis 2004 hat sich dabei eine leichte Verschiebung um 2 % von der abhängigen Arbeit zur selbstständigen Arbeit eingestellt [Svr06b].

Indikatoren:
Einkommensverteilung in der Bevölkerung; Herkunftsbereiche des Einkommens.

3 A Unterschiede zwischen Arm und Reich können von Einzelnen überwunden werden
Deutschland hat sich zu einer Zweiklassengesellschaft entwickelt. Der früher stark ausgeprägte Mittelstand in Deutschland ist weitgehend verschwunden. Es gibt erhebliche Unterschiede in den verfügbaren Nettoeinkommen: Wenige verdienen sehr viel; die Masse hat nur ein geringes Einkommen. Das Einkommen ist stark abhängig von der Art der Tätigkeit. Wissensintensive Tätigkeiten sind gut bezahlt, bedingen aber auch eine gute Ausbildung. Da diese sehr teuer ist, können sich nur wenige diese Ausbildung leisten. Das Nettoeinkommen ist von Region zu Region sehr unterschiedlich verteilt [TNS04, S. 23]; [DBR07, S. 32].
3 B Die Gesellschaft ist geprägt durch eine breite Mittelschicht
Der Unterschied zwischen Arm und Reich ist vorhanden. Es gibt aber eine breite Mittelschicht. Vor allem eine Chancengerechtigkeit in der Bildung hat dazu stark beige tragen. Hier hat die Bildungspolitik des letzten Jahrzehnts gegriffen. Ein Arbeitsplatz,

der eine gute Ausbildung voraussetzt, ist nicht abhängig von der sozialen Stellung. Die regionalen Unterschiede bei dem verfügbaren Nettoeinkommen konnten weitgehend abgebaut werden. Lediglich zwischen West- und Ostdeutschland bestehen hier noch leichte Unterschiede.

3 C Das Kapital als Einkommensquelle dominiert

Deutschland hat sich zu einer Zweiklassengesellschaft entwickelt. Es gibt große Unterschiede zwischen Arm und Reich. Die Einkommensschere öffnet sich weiter. Die Möglichkeit, über Arbeit die Grenzen der Gesellschaftsschichten zu überwinden, sind begrenzt. Viele Reiche verbrauchen ihr Vermögen.

4 Durchdringung mit Informations- und Kommunikationstechnik

Definition:

Die Durchdringung des Arbeits- und Berufslebens mit Informations- und Kommunikationstechnik wird zum einen durch die technische Entwicklung in diesem Bereich beeinflusst. Zum anderen spielt die Bereitschaft bzw. die Möglichkeit der Menschen, neue Informations- und Kommunikationstechnologien in ihren Alltag zu integrieren, eine große Rolle für deren Verbreitung. So kann die zunehmende Durchdringung des Alltags mit Informations- und Kommunikationstechnik „als Segen" oder „als Fluch" empfunden werden.

Ist-Situation:

Im Jahr 2004 besaßen 69 % aller Haushalte in Deutschland einen PC und rund 70 % aller 16- bis 74-Jährigen nutzten den PC regelmäßig. 60 % der Haushalte besaßen einen Internetanschluss, bei 18 % handelte es sich dabei um einen Breitbandzugang. Im europaweiten Vergleich liegt Deutschland mit diesen Werten weit über dem Durchschnitt. Im Mittel besitzen in Europa nur ca. 50 % der Haushalte einen PC und etwa 40 % einen Internetanschluss. Auch bei der Nutzung der Internetangebote liegt Deutschland über dem europaweiten Durchschnitt. Etwa 30 % der Deutschen nutzen das Internet zum Einkaufen. In Europa sind es im Durchschnitt nur 17 % [Sta05-ol].

Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik sowie des Internets spielt auch in den deutschen Unternehmen eine große Rolle. Hier zeigt sich aber, dass große Unternehmen die neuen Möglichkeiten häufiger nutzen als kleinere Unternehmen. 99 % der großen Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter) besitzen eine Internetanbindung, 94 % besitzen eine eigene Webseite und ca. 50 % regeln den Ein- und Verkauf elektronisch. Bei den kleinen Unternehmen (10 bis 49 Mitarbeiter) besitzen 93 % der Unternehmen einen Internetanschluss, nur ca. 60 % haben eine eigene Webseite und nur 14 % tätigen den Verkauf elektronisch [Sta06-ol].

Indikatoren:

Durchdringung verschiedenster Bereiche des Arbeits- und Privatlebens mit Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)

4 A Der vernetzte Mensch

Die Durchdringung des Alltags mit Informations- und Kommunikationstechnik hat sich in den vergangenen Jahren weiter fortgesetzt. Nahezu jeder besitzt und benutzt einen PC mit Internetanschluss – egal ob jung oder alt. Im Privatleben werden die neuen Technologien zur Kommunikation, zum Einkaufen und vor allem zur Unterhaltung genutzt. Dabei verwischen die Grenzen zunehmend. So wird z.B. beim Online-Spiel mit Freunden auch per Head-Set kommuniziert. Im Berufsleben werden die neuen Technologien selbstverständlich intensiv genutzt. Durchgesetzt haben sich vor allem einfach zu bedienende und intuitive Systeme und Technologien [TNS04, S. 37].

4 B Der gezwungene Mensch

Die Durchdringung des Alltags mit Informations- und Kommunikationstechnik ist hoch. Insbesondere im Arbeitsalltag werden neue Technologien intensiv genutzt, hier sind erhebliche Rationalisierungserfolge erzielt worden. Wer wettbewerbsfähig bleiben will, muss IKT einsetzen. Auch im Privatleben ist man auf Computer und Kommunikationsdienste angewiesen. Das klassische Telefon wurde durch Internet-Telefonie abgelöst. Somit benötigt jeder, der nicht mit einem Mobiltelefon telefonieren möchte, einen Internetanschluss. Viele der neuen Systeme und Technologien sind aber nicht intuitiv und einfach zu bedienen, sodass sich Frustration breit macht. Aus Mangel an Alternativen nutzen die Menschen die Angebote trotzdem [TNS04, S. 104]. Ältere Menschen und Pensionäre verlieren leicht den Anschluss.

4 C Informationseliten-IKT als Luxusgut

Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik im Alltag ist sehr stark von der sozialen Stellung abhängig. Insbesondere Bildungsstand und finanzielle Möglichkeiten beeinflussen die Nutzung moderner Technologien. Bessergestellte nutzen sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben intensiv PC und Internet sowie die vielfältigen Angebote. Oft stellt der Arbeitgeber Geräte und Anschlüsse zur Verfügung. Diese Informationselite profitiert von den neuen Technologien und Kommunikationsdiensten und hat sie in ihren Alltag integriert. Viele konnten mit der rasanten Entwicklung aber nicht Schritt halten. Sie sind mit der Vielfalt der Angebote und Systeme schlicht überfordert oder können sich die notwendigen Geräte nicht leisten. Die Informations- und Kommu

nikationstechnik spielt im Arbeitsalltag dieser Menschen eine untergeordnete Rolle. Sie haben den Anschluss an die rasante Entwicklung verloren.

5 Arbeitskräfteangebot

Definition:
Dieser Faktor beschreibt das Angebot an Arbeitskräften. Ausschlaggebend ist dabei nicht nur die Anzahl der Erwerbsfähigen, sondern auch das Verhältnis von ausgebildeten Fähigkeiten zu geforderter Qualifikation. Ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt entsteht, wenn zur richtigen Zeit ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht.

Ist-Situation:
Die Menge der Erwerbspersonen setzt sich aus den Erwerbstätigen und erwerbsfähigen, aber arbeitslosen Personen zusammen. Insgesamt waren dies im Jahr 2007 44,43 Mio. Menschen. Erstmals seit der Wiedervereinigung ging diese Zahl in den Jahren 2006 und 2007 zurück, weil mehr Menschen aus dem Berufsleben ausschieden als nachrückten. Dieser Rückgang konnte auch durch die Zuwanderung nicht gestoppt werden [Baa07-ol].
Die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland lag im Jahr 2007 im Jahresdurchschnitt bei 39,74 Mio. Menschen. Damit hat sich die Anzahl um 1,7 % oder 649 000 Personen gegenüber 2006 erhöht. Im Vorjahr betrug der Zuwachs lediglich 242 000 oder 0,6 %. Von den Erwerbstätigen arbeiten ca. 2 % im primären Sektor (Landwirtschaft), ca. 30 % im Sekundären Sektor (Industrie) und ca. 68 % im tertiären Sektor (Dienstleistungen) [Baa07-ol]; [Sta06b-ol].
Die Arbeitslosigkeit konnte im Jahr 2007 in Deutschland deutlich verringert werden. Im Jahresdurchschnitt waren in Deutschland 3,78 Mio. Menschen arbeitslos gemeldet, 711 000 oder 16 % weniger als im Jahr 2006. In Westdeutschland nahm die Arbeitslosigkeit im Jahresdurchschnitt um 521 000 oder 17 % auf 2 486 000 und in Ostdeutschland um 190 000 oder 13 % auf 1 291 000 ab. Die Arbeitslosenquote belief sich im Dezember 2007 auf 8,1 %. Im Vergleich zum Vorjahr nahm sie um 1,5 Prozentpunkte ab. In Ostdeutschland war die Quote mit 13,7 % etwa doppelt so groß wie im Westen mit 6,7 % [Baa07-ol].
Der Zahl der Arbeitslosen stehen über 1,1 Mio. offene Stellen gegenüber. Viele Unternehmen finden jedoch kein passend qualifiziertes Personal, um die offenen Stellen zu besetzen. Dies liegt zum einen an einer stetig steigenden Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften, zum anderen an der immer noch vergleichsweise geringen beruflichen Mobilität der deutschen Arbeitnehmer.

Indikatoren:
Angebot an Arbeitskräften insgesamt; Menge an passend qualifiziertem Personal

5 A Arbeitskräftemangel
Die Menge der Erwerbspersonen in Deutschland ist in den vergangenen Jahren drastisch gesunken. Immer mehr Ältere sind aus dem Berufsleben ausgeschieden und immer weniger Junge rücken nach. Auch die Zuwanderung konnte kaum gesteigert werden. Einige Arbeitslose konnten durch die Bemühungen der Bundesagentur für Arbeit vermittelt werden. Es gibt nur noch eine geringe Sockelarbeitslosigkeit. Die meisten Unternehmen haben große Mühe, ausreichend Personal zu bekommen. Dies liegt heute aber weniger an der Qualifikation; es ist schlicht nicht genug Personal verfügbar.
5 B Balance im Arbeitsmarkt
Der sinkenden Erwerbspersonenquote, die sich gegen Ende der ersten Dekade abzeichnete, wurde durch politische Maßnahmen entgegengewirkt. Heute liegt das Renteneintrittsalter bei 70 Jahren. Damit gelten alle Personen zwischen 15 und 70 Jahren als erwerbsfähig. Die Zuwanderung von Fachkräften konnte signifikant gesteigert werden. Ferner haben Investitionen von Staat und Wirtschaft in Weiterbildung für ein gutes Angebot an Fachkräften gesorgt. Die Arbeitslosenquote ist relativ niedrig. Die meisten Unternehmen haben keine Mühe, passendes Personal zu finden. Dies gilt für fast alle geforderten Qualifikationsniveaus. Der Arbeitsmarkt ist annähernd ausgewogen.
5 C Dünne Spitze – breite Masse
Das Gesamtangebot an Arbeitskräften ist vergleichbar mit dem vor 15 Jahren. Der sinkenden Zahl inländischer Erwerbstätiger konnte mit einer leichten Steigerung der Zuwanderung begegnet werden. Jedoch verfälschen die Gesamtzahlen das eigentliche Bild: Es gibt zu wenige gut ausgebildete Arbeitskräfte. Bei den wissensintensiven Tätigkeiten sind gute Mitarbeiter rar. Die mittlere Bildungsschicht entwickelt sich zu einer Tätigkeitsgesellschaft – die Arbeitnehmer haben oft mehrere Jobs. Die Anzahl schlecht ausgebildeter Menschen ist zwar kleiner geworden, diese sind aber von Arbeitslosigkeit stark betroffen. Dies liegt vor allem daran, dass es immer weniger Jobs für geringqualifizierte Menschen gibt [TNS04, S. 23]; [DBR07, S. 41].

6 Arbeitszeit vs. Freizeit und Familie & Karriere

Definition:
Es handelt sich um die Einstellung zur Arbeit („Arbeiten, um zu leben" vs. „Leben, um zu arbeiten"). Der Anteil der Zeit, der für die Arbeit aufgewendet wird, bedingt wiederum auch die Rolle der Freizeit in der Gesellschaft. Zusätzlich beeinflusst eine Familien- bzw. eine Karriereorientierung die Zeit bzw. Lebensverhältnisse.

Ist-Situation:
2003 lag die durchschnittliche tatsächliche Arbeitszeit der Vollzeit-Beschäftigten in Deutschland bei 42,1 Stunden pro Woche und damit 3 Stunden über der vertraglichen Arbeitszeit [BM05-ol].
Obwohl jedem Beschäftigten gesetzlich nur 24 Urlaubstage zustehen, liegt der durchschnittliche Urlaub mittlerweile bei rund 30 Tagen. Dadurch ist die jährliche Arbeitszeit pro Beschäftigten in den vergangenen 20 Jahren um rund 15 % gesunken. Deutschland hat weltweit nicht nur die meisten Urlaubs- und Feiertage, sondern dazu auch noch mit die geringste Wochenarbeitszeit [SD07-ol].
Arbeitgeber bezahlten im Jahr 2007 in der deutschen Privatwirtschaft 29,10 Euro für eine geleistete Arbeitsstunde. Im europäischen Vergleich lag das Arbeitskostenniveau in Deutschland damit nach Dänemark, Schweden, Belgien, Luxemburg, Frankreich und den Niederlanden auf Rang 7 [Sta07h-ol].
Für die Vereinbarung von Beruf und Familie spielen staatliche Unterstützungen eine große Rolle: Eine Bestandsaufnahme aller Leistungen für Familien ermittelte 2007 insgesamt 156 Leistungen im Umfang von etwa 183 Milliarden Euro, dazu gehören beispielsweise Mutterschaftsgeld, Kindergeld, Elterngeld, Erziehungsgeld und der Kinderzuschlag [BMF09-ol].
Arbeitszeit und Freizeit befinden sich nicht immer im Gleichgewicht, sodass die persönliche Gesundheit sowie das Privat- und Familienleben beeinträchtigt werden. Ursache ist meist ein fehlendes Gleichgewicht zwischen Arbeitszeit und Bezahlung [VOC07-ol].

Indikatoren:
tatsächliche Arbeitszeit, wahrgenommene Freizeit, staatliche Unterstützung für Familien, Einkommen

6 A Work-Life-Balance
Die Arbeit wird im Allgemeinen als Segen empfunden; sie ist ein wesentlicher Teil des Lebens. Die Menschen arbeiten, um sich selbst zu verwirklichen und suchen sich dem entsprechende Tätigkeiten. Die Arbeitsbelastung ist in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen. Neben der Arbeit spielt die Freizeit eine wichtige Rolle. Die Menschen legen Wert auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist problemlos.
6 B Workaholics
Die Arbeit besitzt in der Gesellschaft einen sehr hohen Stellenwert. Menschen identifizieren sich mit ihrer Arbeit und definieren sich über diese. Die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit verwischen zunehmend; Freizeitaktivitäten haben häufig auch mit der Arbeit zu tun. Die Arbeitsbelastung ist auf einem konstant hohen Niveau. Die Gesellschaft spaltet sich in zwei Gruppen. Die eine Gruppe akzeptiert diese Entwicklung bzw. unterstützt sie. Die zweite Gruppe geht diesen Weg nicht mit – sie ist gesellschaftlich ausgegrenzt. Die Familienorientierung ist gering.
6 C Arbeit als Mittel zum Zweck
Die Arbeit wird in der Regel als notwendiges Übel gesehen. Sie ist ein Mittel zum Zweck. Die Menschen arbeiten, um zu leben; sie verwirklichen und definieren sich über ihre Freizeitaktivitäten. Wer kann, versucht seine Wochenarbeitszeit zu reduzieren. Teilzeitbeschäftigungen haben stark zugenommen, auch bei hoch qualifizierten Arbeitskräften. In zunehmendem Umfang gibt es Familien, die hohe Transferleistungen des Staates in Anspruch nehmen und sich durch die staatlichen Unterstützungszahlungen für die Kinder ihren Haushalt finanzieren.
6 D Eltern/Doppelverdiener
Hohe Kosten für Wohnen, Gesundheit und Bildung zwingen beide Elternteile dazu, regelmäßiger Erwerbsarbeit nachzugehen. Die staatliche Unterstützung von kinderreichen Familien ist gering. Die extrem hohe Belastung der Eltern steigert das Risiko von „Burn-Out-Syndromen" und reduziert deren Leistungsfähigkeit. Die Kinder werden zum Teil vernachlässigt – eine optimale Förderung und Entwicklung der Kinder findet nicht statt.

7 Mobilität

Definition:
Die Mobilität beschreibt die Bereitschaft sowie die Fähigkeit der Menschen, sich im Arbeits- und Privatleben zu bewegen. Damit sind sowohl die zurückgelegten Wege zur Arbeit oder in der Freizeit gemeint als auch Umzüge bzw. Wohnortwechsel z.B. aus beruflichen Gründen.

Ist-Situation:
Mobilität ist im Alltag ein wichtiger Bestandteil der Bürger. Im Jahr 2002 wurden in Deutschland täglich 270 Mio. Wege zurückgelegt, wobei 31 % der Wege unter die Kategorie Freizeit fielen und 21 % als Wege von/zur Arbeit oder Ausbildung angegeben wurden. 19 % der Wege waren Einkaufswege. Im Schnitt verbringt jeder Bürger 74 Minuten des Tages unterwegs. Unter der Woche verlassen 89 % der Menschen das Haus und legen dabei mindestens einen Weg zurück. Am Wochenende dagegen ist die Mobilität geringfügig niedriger.
Im Durchschnitt verfügte 2002 jeder bundesdeutsche Haushalt über 1,1 Autos, was dazu beitrug, dass mehr als die Hälfte der Wege mit dem Pkw zurückgelegt wurden (61 %). Auf dem zweiten Platz folgten 23 % Fuß- und 9 % Fahrradwege. Lediglich 8% entfielen auf den Transport durch Bus und Bahn. Das Potenzial für Bus- und Bahnnutzung wird nicht ausgeschöpft. Gut 60 % der Deutschen nehmen die Möglichkeiten der öffentlichen Verkehrsnutzung gar nicht oder seltener als monatlich wahr. Der Pkw ist eindeutig das Hauptverkehrsmittel [DIW02-ol].

Indikatoren:
Bereitschaft zu Mobilität und Preis für Mobilität

7 A Neue virtuelle Mobilität
Die Kosten für Mobilität (Fortbewegung) sind sehr hoch. Sowohl im Arbeits- als auch im Berufsleben sind die Menschen weniger mobil. Es entwickeln sich neue Freizeitgewohnheiten: Großbildprojektionen und digitales Fernsehen lassen Multimedia-Welten zuhause entstehen. Das Arbeitsleben ist geprägt von einem steigenden Grad von Telearbeit, Videokonferenzen und virtuellen Büros. Virtuelle Netzwerke gewinnen im privaten Bereich an Bedeutung – Freundschaften werden vermehrt virtuell gepflegt.
7 B Mobilität um jeden Preis
Die stark gestiegenen Mobilitätskosten werden von der Bevölkerung in Kauf genommen. Der Drang, mobil zu sein, ist größer. Obwohl multimediale Heimunterhaltung auf dem Vormarsch ist, möchten die Menschen außerhalb der eigenen vier Wände etwas erleben – das eigene Auto sowie Flugreisen stehen für Freiheit, Status und Unabhängigkeit. Trotz der Durchdringung der Arbeitswelt mit Telearbeit und Video-Konferenzen spielt der Dienstwagen eine herausragende Rolle, vom Geschäftsleben bis in die Privatsphäre hinein.
7 C Nachhaltige Mobilität
Stark gestiegene Kosten für den individuellen Verkehr haben die Entwicklung und Verbreitung von alternativen Mobilitätskonzepten begünstigt. Die Neuzulassungen von Pkw stagnieren. Personennahverkehr und Carsharing werden weiter ausgebaut, ihr Anteil zur Abwicklung des täglichen Transportaufkommens steigt kontinuierlich. Die Menschen setzen in Beruf und Freizeit auf einen bewussten Umgang mit der für Transport notwendigen Energie [IFM05, S. 30].

8 Umweltbewusstsein

Definition:
Das Umweltbewusstsein setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: das Umweltwissen, das die verfügbaren Informationen über den Zustand der Umwelt bündelt, sowie das Umweltgewissen. Hierbei handelt es sich um die Wahrnehmung des Umweltzustandes (gut/schlecht) und die Akzeptanz einer schützenswerten Umwelt, selbst unter möglicherweise höheren Kosten für Produkte. Ausschlaggebend ist letztendlich das Handeln der Menschen, welches sich aus ihrem Umweltbewusstsein ergibt.

Ist-Situation:
Im Jahr 2008 nannten 22 % der Deutschen Umweltschutz als das wichtigste Problem in Deutschland. Bei einer Gegenüberstellung verschiedener politischer Aufgabengebiete bewerten 91 % den Umweltschutz als „sehr wichtig“ oder als „eher wichtig“. Besonders Frauen, Befragte mit höherem Einkommen und höheren Bildungsabschlüssen betonen die Priorität von Umweltschutz.
84 % der Befragten zeigen sich davon überzeugt, mit einem umweltbewussten Einkaufsverhalten wesentlich zum Umweltschutz beitragen zu können. Allerdings über die Hälfte der Deutschen knüpft die Bereitschaft zu umweltbewussten Handeln an die Bedingung, dass dadurch ihr Lebensstandard nicht beeinträchtigt wird. Hier ist allerdings zu beachten, dass das geäußerte ökonomisch bewusste Kaufverhalten nicht immer mit dem tatsächlichen Kaufverhalten der Menschen gleichgestellt werden kann.
Energiesparen liegt derzeit in Deutschland im Trend. Gut 40 % der Deutschen würden einen Aufpreis für klimaverträgliche Produkte akzeptieren, die meisten allerdings maximal in Höhe von 10 %. Einfache Maßnahmen, wie das Ausschalten nicht benötigter Geräte oder der Wechsel zu Energiesparlampen, scheinen für mehr als zwei Drittel selbstverständlich zu sein. Höhere Investitionen in Solar- oder Fotovoltaikanlagen wurden bereits von 4 % der Bevölkerung durchgeführt, während 16 % diese Anschaffungen in Zukunft realisieren werden, und um die 40 % der Befragten kann sich eine der Investitionen generell vorstellen.
Während sich derzeit nur 4 % der Befragten tatsächlich ehrenamtlich für die Belange der Umwelt einsetzen, kann sich ein gutes Drittel der Deutschen zukünftig ein Enga

gement in diesem Bereich vorstellen. Von den bereits Engagierten sind mehr als die Hälfte in lokalen Gruppen/Bürgerinitiativen aktiv, während rund 40 % Mitglieder einer der großen Umweltschutzverbände sind [BMU08-ol].

Indikatoren:
Stellenwert des Umweltschutzes; Engagement im Umweltschutz; Konsum von energiesparenden Produkten (im Verhältnis zu „herkömmlichen" Produkten)

8 A Breiter Konsens für Umweltschutz
Es hat sich das Bewusstsein durchgesetzt, dass für künftige Generationen eine lebenswerte Welt erhalten werden muss. Dafür ist auch der Einzelne bereit, Einschränkungen hinzunehmen. Der Staat setzt die Rahmenbedingungen, um Klimaveränderungen einzudämmen bzw. zu verhindern. Für Unternehmen ist nachhaltiges Wirtschaften zu einem Wettbewerbsfaktor geworden. Energie und ressourcenschonende Produkte genießen ein hohes Ansehen und werden konsequent nachgefragt [TNS04, S. 26].
8 B Lippenbekenntnisse
Die Diskussion um die Klimaerwärmung wird noch weit bis in die zweite Dekade dieses Jahrhunderts hinein geführt. Jedoch bleiben die Taten vom Staat und die jedes Einzelnen aus. Es hat sich eher eine Umwelt-Verdrossenheit eingestellt. Jeder ist sich bewusst, dass man so nicht weitermachen kann und zukünftige Generationen eine schlechtere Umweltqualität vorfinden werden, aber niemand ist bereit, Einschränkungen hinzunehmen. Teure, Energie sparende Produkte werden nur von Idealisten gekauft. Nur eine kleine ökologisch orientierte Minderheit engagiert sich im Umweltschutz. Langfristig zu erwartende Klimaveränderungen werden immer weiter in die Zukunft datiert; Probleme werden oft erst angegangen, wenn es dringend notwendig ist [TNS04, S.95] .
8 C Verordneter Umweltschutz
Die Motivation der Unternehmen für ökologisches Wirtschaften ist sehr gering. Erkenntnisse der Umweltforschung fließen nicht in die Unternehmensstrategie ein. Durch eine hohe nationalstaatliche Regulierung wird der unternehmerische Handlungsrahmen eng vorgegeben. Internationale Vereinbarungen zur Vermeidung einer Wettbewerbsverzerrung liegen nicht vor.
8 D Konsumegoismus
Wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Umweltforschung liegen vor. Trotzdem berücksichtigen Konsumenten diese Erkenntnisse nicht bei ihren Kaufentscheidungen. Der Staat verhält sich passiv.

9 Verhältnis des Einzelnen zu seinen Mitmenschen und zur Gesellschaft

Definition:
Das Verhältnis der Menschen zueinander reicht von einem ausgeprägten Gemeinschaftsgefühl und einem verantwortungsvollen Miteinander bis hin zu einer ausgeprägten Ich-Bezogenheit.

Ist-Situation:
Die Deutschen leisten 4,6 Milliarden Stunden ehrenamtliche Arbeit pro Jahr. Dies entspricht einer Arbeitszeit von 3,2 Millionen Vollzeitbeschäftigten. Mehr als ein Drittel aller bundesdeutschen Bürger engagiert sich im sozialen Bereich, für die Umwelt oder in Interessensgruppen. Besonders auffällig sind die regionalen Unterschiede innerhalb der Bundesländer: In einigen Landkreisen liegt die Engagementquote bei über 50 %, in anderen unter 20 % [PRO09-ol].
Für das Jahr 2008 betrug die Engagementquote über ein Drittel (34,4 %) der deutschen Bevölkerung und ist somit innerhalb der letzten Jahre relativ konstant geblieben (2004: 36 %). Insgesamt engagieren sich 38 % der Männer und 32 % der Frauen ehrenamtlich [BMF05-ol].
Besonders aktiv sind die Menschen mittleren Alters in den Altersklassen zwischen 30 und 55 Jahren. Dem gegenüber stehen die „Mitzwanziger" sowie Personen ab 65 Jahren, die als besonders untätig bezeichnet werden können. Sie stellen mit 28,6 % bzw. 26,1 % den niedrigsten Anteil Engagierter. Im Alter nimmt das Engagement demnach sehr stark ab und liegt deutlich unter dem Durchschnitt.
Mit der Höhe des monatlichen Netto-Einkommens steigt der Anteil der ehrenamtlich tätigen Deutschen fast linear: 50 % der Personen mit einem Einkommen von über 4.000 Euro sind engagiert, dagegen nur 24 % der Personen mit einer Einkommenshöhe unter 1.000 Euro. Diese Erkenntnis stimmt mit der Beobachtung überein, dass 46 % der Personen mit Uni- oder FH-Abschluss ehrenamtlich aktiv sind im Gegensatz zu 27 %, die über einen Hauptschulabschluss als höchste Qualifikation verfügen.
Ehrenamtliche Tätigkeiten finden überwiegend in den Bereichen Sport, Freizeit und Vereinen, Kinder- und Jugendarbeit sowie Kirche und Religion statt. 35,9 % üben ihr Engagement im Bereich Sport und Freizeit aus, gefolgt von 26,5 % in der Kinder-/Jugendarbeit. In den Bereichen Politik und Interessensvertretung sowie Umwelt- und Tierschutz sind dagegen jeweils weniger als 8 % der deutschen Bevölkerung engagiert. Gründe für ein ehrenamtliches Engagement sind primär der Anspruch des Einzelnen, sich positiv in die Gesellschaft einzubringen und diese dadurch aktiv mitzugestalten.

internationalen Weniger Bedeutung wird dem Wunsch, eigene Interessen zu verfolgen, zugeschrieben [PRO09-ol].
Im Vergleich lässt sich Deutschland in eine führende Gruppe entwickelter Länder einordnen und bewegt sich darin auf einem vorderen Mittelfeldplatz, jedoch deutlich hinter USA, Kanada, Norwegen, Schweden und den Niederlanden [BMF05-ol].

Indikatoren:
Anteil Ehrenamtlicher und Tätigkeiten in der Bevölkerung, Anzahl Beteiligter in Kooperationen, Anzahl einschlägiger Rechtsstreitigkeiten

9 A Ehrenamtsgesellschaft
Die deutliche Mehrheit der Bevölkerung ist ehrenamtlich engagiert und organisiert. Das Ehrenamt erfährt eine hohe Wertschätzung. Ziel der ehrenamtlichen Arbeit ist es, die Gemeinschaft zu fördern und zu stärken, dadurch prosperiert das gesellschaftliche Zusammenleben. In der ehrenamtlichen Tätigkeit sehen viele Menschen eine glückliche Bereicherung des Lebens. Corporate Social Responsibility (CSR) ist fester Bestandteil aller Unternehmensstrategien.
9 B Cliquenbildung – Konsum
Die Menschen haben einen starken Gemeinschaftssinn. Das Interesse an gesellschaftlichem Engagement ist gering. Gemeinschaft wird überwiegend durch Freizeitaktivitäten in ausgewählten Kleingruppen gelebt. Die breite Masse konsumiert gesellschaftliche Ereignisse, anstatt sie zu gestalten.
9 C Egoisten-Gesellschaft
Eine hohe Anzahl von Egoisten nimmt Leistungen der Gesellschaft entgegen, ohne eigene Beiträge einzubringen. Der Einzelne ist stark auf seinen persönlichen Vorteil bedacht und setzt ihn auch auf Kosten der Gemeinschaft durch. Das Gemeinwesen geht stark zurück. Soziale Leistungen werden ausschließlich durch den Staat bereitgestellt.
9 D Die Gesellschaft zersplittert durch Opportunismus
Das Engagement der Menschen ist zwar sehr hoch, jedoch verteilen sich diese Aktionen auf viele kleine Interessensgruppen, die nahezu keine Bedeutung für politische oder soziale Belange haben. Gesellschaftliches Engagement wird als notwendiges Übel angesehen. Die Beteiligung an Projekten für die Gemeinschaft erfolgt nur, wenn ein hoher eigener Nutzen erwartet wird.
9 E Starke Interessenvertretung
Gesellschaftliche Interessenvertretung erfolgt durch Politik, Vereine, Kirchen und NGOs. Jede Organisationsform vertritt dabei spezielle Interessen und dies mit breitem Rückhalt in der Bevölkerung. Die Konzentration auf bestimmte Aufgaben ermöglicht eine hohe Effizienz und beschert jeder Organisationsform eine hohe Glaubwürdigkeit. Das Vertrauen in Parteien und NGOs als Vertreter der Interessen unserer demokratischen Gesellschaft ist hoch. Kirchen und Vereine fangen Herausforderungen der alternden Gesellschaft und Veränderungen der Lebensbedingungen (z. B. durch Kinderbetreuung, Freizeitgestaltung etc.) auf. Einige Menschen engagieren sich in einer Organisation – profitieren aber auch von dem Engagement der anderen. Corporate Social Responsibility (CSR) wird von wenigen Unternehmen getragen, aber das erfolgreich.

10 Unternehmertum

Definition:
Rahmenbedingungen zur Förderung der Existenzgründung und Selbstständigkeit. Wie viele und welche Menschen nehmen die Herausforderung Unternehmertum an.

Ist-Situation:
Die Anzahl der Unternehmensgründungen in Deutschland betrug im Jahr 2007 226 000 Unternehmen und ist damit im dritten Jahr in Folge zurückgegangen. Im Vergleich zum-Vorjahr wurden 5 % weniger Unternehmen gegründet. Die Gründungsintensität ist von 51 bzw. 47 (West und Ost) im Jahr 2004 auf 46 bzw. 34 im Jahr 2007 gefallen.
Dieser Rückgang ist auf die Entwicklung im Handel und im produzierenden Gewerbe zurückzuführen, denn in diesen Branchen sank die Anzahl der Gründungen seit 2004 um jeweils mehr als 20 %. Im Handel fiel die Gründungstätigkeit im Jahr 2007 auf das Niveau des Jahres 2001 zurück, dem bisher tiefsten Stand. Im Baugewerbe sank die Anzahl neuer Unternehmen um 11 % im Vergleich zum Vorjahr. Der Dienstleistungsbereich gilt dagegen als robust mit einem stabilen Gründungsaufkommen. Dies zeigt sich unter anderem im Gastgewerbe, wo sich die Anzahl der Gründungen auf dem Niveau des Vorjahres befinden. Im Gesundheits-/Sozialwesen sowie im Hotelgewerbe ist die Zahl sogar gestiegen [ZEW08-ol].
Der Rückgang der Gründung von Großbetrieben geht einher mit einer sinkenden Zahl der Existenzgründung von Kleinstbetrieben. In den ersten drei Quartalen des Jahres 2007 wurden 241 000 Kleinstbetriebe (z.B. der klassische Einzelunternehmer) gegründet. Das sind etwa 12 % weniger als im Vorjahreszeitraum. Hier ist sicher u. a. ein Zusammenhang mit der Einschränkung der staatlichen Gründungsförderung herzustellen. Im August 2006 fiel z. B. die Möglichkeit der Ich-AG-Förderung weg.
Dem gegenüber steht die zunehmende Bedeutung der teilzeitlichen Selbstständigkeit im Zu- und Nebenerwerb. Immer mehr Arbeitnehmer machen sich, zusätzlich zu einer

angestellten Tätigkeit, selbstständig. Die Zahl der sog. Existenzgründung im Nebenerwerb stieg von Januar bis September 2007 um knapp 10 % auf 183 000. Da in diesen 9 Monaten ca. 84 000 Personen ihren Nebenerwerbsbetrieb wieder aufgaben, gab es im genannten Zeitraum rund 100 000 Gewerbescheine mehr. Dies geht aus einer Analyse des statistischen Bundesamts hervor [WI07-ol].

Indikatoren:
Anzahl der Existenzgründungen, Grad des Strebens nach Sicherheit/persönliche Investitions- und Risikobereitschaft

10 A Geborene Unternehmer
Unabhängig von den Rahmenbedingungen für Unternehmertum streben zwei Gruppen in die Selbstständigkeit. Zum einen Menschen mit hoher fachlicher Qualifikation; zum anderen Menschen, die in der Selbstständigkeit Selbstverwirklichung suchen. Beide Gruppen sind bereit, für ihre selbstständige Existenz Risiken einzugehen.
10 B Konzernland der Verstecker und Abteilungsleiter
Durch den demografischen Wandel reduziert sich die Anzahl der Jugendlichen, die immer länger brauchen, um ihre „juvenile Phase“ und Orientierungslosigkeit zu beenden. Die Unternehmen bieten allen ausbildungsfähigen Jugendlichen Ausbildungsplätze an. Um die dringend benötigten qualifizierten und engagierten Berufsausbildungs-Absolventen in den Unternehmen zu halten, werden attraktive Konditionen und Karriereperspektiven geboten. Dieser Berufsweg ist risikoärmer als der „Überlebenskampf“ der KMU im Wettbewerb gegenüber marktbeherrschenden Unternehmen. Alle Tendenzen zusammen sorgen für einen Absturz bei der Unternehmensgründung „junger Unternehmer“.
10 C KMU-Land – Ich-AGs
Aufgrund äußerst begünstigender Rahmenbedingungen und hoher Anreize für die Selbstständigkeit wagen auch viele sicherheitsorientierte, nicht zwingend gut ausgebildete Menschen den Schritt in die Selbstständigkeit. (Steuervorteile, Zuschüsse für Existenzgründer und geringer Kündigungsschutz).

11 Ansehen der WJD

Definition:
Das Ansehen der Wirtschaftsjunioren wird geprägt durch die Anzahl der Mitglieder, aber auch durch deren Stellung in Wirtschaft und Gesellschaft sowie durch die Projekte, die auf allen Ebenen der Organisation durchgeführt werden. Hier sind die Größe, aber auch die Wirksamkeit und Wahrnehmung in der Öffentlichkeit bedeutsam. Bei Presse und Medien kommt es auf die Häufigkeit, aber auch auf die Repräsentanz in den wichtigen Medien an. Stark geprägt ist das Ansehen auch durch die Wahrnehmung in der Politik. Wichtig für die WJ ist ebenfalls eine breite und vielfältige Repräsentanz in der Wirtschaft.

Ist-Situation:
Mit mehr als 10 000 Mitgliedern und 3 000 Fördermitgliedern sind die Wirtschaftsjunioren Deutschland der bundesweit größte Verband junger Unternehmer und Führungskräfte. Die Mitglieder tragen die Verantwortung für rund 300 000 Arbeitsplätze und 35 000 Ausbildungsplätze mit mehr als 120 Milliarden Euro Umsatz.

Damit stehen unsere Unternehmer in der Verantwortung für ihre Unternehmen, fühlen sich aber ebenso verantwortlich für die Gestaltung der Zukunft unseres Landes. Als Verband mit 214 Kreisen stellen wir bei Projekten auf regionaler und überregionaler Ebene unser Wissen, unsere Erfahrungen und Ressourcen zur Verfügung, um unsere eigenen Mitglieder, aber auch andere Menschen aus unserer Gesellschaft zu fördern. Unsere Schwerpunkte liegen hier in den Bereichen Wirtschaft, Unternehmer und Mittelstand, aber auch im Bereich Bildung sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind wir aktiv.

Indikatoren:
Bei allen o.g. Punkten kommt es sowohl auf die Qualität und Quantität an.

11 A Einflussreich und machtvoll
2020 ist es den WJD gelungen sich als der Verband für die junge deutsche Wirtschaft zu etablieren. Die Politik fragt uns zu den wichtigen Themen von Wirtschaft und Gesellschaft. Auf allen Ebenen sind wir gefragte Interviewpartner in Presse und Medien. Unsere Projekte haben ein hohes Ansehen in der Gesellschaft. Junge selbstständige Führungskräfte streben eine Mitgliedschaft bei den WJ an.
11 B Der einfache Weg
Zugunsten einer hohen Mitgliederzahl haben sich die WJD breiten Schichten der Gesellschaft geöffnet. Im Wettbewerb mit anderen Vereinen und Verbänden gilt es um jeden Preis zu überleben. Masse statt Klasse sind Maßstab für die Projekte und die Wahrnehmung in Presse und Medien. Mitgliederbindung erfolgt stärker über Geselligkeit als über Inhalt.

11 C Exklusiver Club
Durch einen hohen Mitgliedsbeitrag und durch restriktive Berufungskriterien für die Mitglieder wird die Mitgliedschaft zum Statussymbol. Der elitäre Zirkel initiiert wenige aber stark wahrgenommene Projekte. In der Öffentlichkeit ist die Wahrnehmung gering, dennoch sind die WJD in Wirtschaft und Gesellschaft einflussreich.
11 D Auflösung
Bis 2020 haben die aktiven und progressiven Nachwuchskräfte der Wirtschaft die WJD verlassen. Der Verband erstarrt in Lethargie und bringt keine attraktiven Inhalte hervor. Sinkende Mitgliederzahlen und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit werden verwaltet und nicht gestaltet.

12 Bildung

Definition:
Unter Bildung werden die Menge der gebildeten Menschen sowie die Qualität ihrer Bildung verstanden.

Ist-Situation:
Zurzeit treffen zwei Entwicklungen zusammen: Einem steigenden Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften steht ein Rückgang der jungen Bevölkerung gegenüber.
In Deutschland besitzen 83 % der 25- bis 64-jährigen Bevölkerung mindestens einen Abschluss des Sekundarbereichs II, d.h. entweder Abitur oder eine abgeschlossene berufliche Ausbildung. Dies ist eine Folge der langen Tradition der dualen Berufsausbildung [BMB04-ol].
Für den Einzelnen und die Gesellschaft lohnen sich Investitionen in Bildung. Personen mit höheren Bildungsabschlüssen sind seltener arbeitslos als Personen mit geringer Qualifikation und weisen höhere Erwerbstätigkeitsquoten auf. So lag im Jahr 2005 in Deutschland die Erwerbstätigenquote der 25- bis 64-jährigen Männer mit einem Hochschul- oder vergleichbaren Abschluss bei 86 %, die für Frauen bei 78 % (OECD-Mittel: Männer 89 %, Frauen 79 %). Deutlich niedriger liegen die Beschäftigungsquoten bei denen, die über einen beruflichen Abschluss im Sekundarbereich II (z.B. abgeschlossene Lehre) oder darunter verfügen.
Zugleich gibt es einen starken positiven Zusammenhang zwischen Bildungsstand und Durchschnittseinkommen. In allen OECD-Ländern verdienen Personen mit einem Hochschulabschluss deutlich mehr als Absolventen des Sekundarbereichs, in der Regel sind es mehr als 50 %. In Deutschland liegt der Einkommensvorteil für 25- bis 64-Jährige mit einem Abschluss des Tertiärbereichs im Verhältnis zum Einkommen aus einer Ausbildung im Sekundarbereich II bei 51 % und nimmt damit international eine mittlere Position ein.
Der Anteil der finanziellen Hilfen an den öffentlichen Bildungsausgaben für den Tertiärbereich lag in Deutschland im Jahr 2004 bei 17,9 % und damit etwa im Durchschnitt der OECD-Staaten. Bei der Aufteilung dieser Mittel in Darlehen und Stipendien zeigt sich, dass der Anteil der Stipendien und sonstigen Unterstützungen für private Haushalte mit 14,1 Prozentpunkten in Deutschland deutlich über dem OECD-Mittel von 9,9 Prozentpunkten liegt, der der Studiendarlehen mit 3,8 Prozentpunkten deutlich unter dem OECD-Mittel [BMB07-ol].

Indikatoren:
Zugangsmöglichkeiten zu Bildung; Qualität des Bildungsangebots, Nachfrage nach Bildung

12 A Bildung nur für Elite
Privilegierte erlangen eine gute Bildung; die Masse der Bevölkerung hat nicht die Möglichkeiten und Mittel, um sich gut zu bilden. Bildung wird zunehmend zum Diskriminierungsfaktor.
12 B Wissensgesellschaft
Die Masse der Bevölkerung hat einen hohen Bildungsstand. Allen steht eine sehr hoch wertige Bildung offen und jeder kann es sich leisten. Die Gesellschaft ist gekennzeichnet von einem extrem schnellen Wissenszuwachs. Die Menschen fragen gute Bildung und lebenslanges Lernen nach. Weitere nicht-staatliche Wissens- und Trainingsangebote sind etabliert.
12 C Generation „Doof“
Die Qualität der Bildung ist weiter rapide gesunken. Das Interesse an Bildung ist bei dem größten Teil der Gesellschaft nicht vorhanden. Das Wissen der Gesellschaft stagniert bzw. geht sukzessive verloren. Mangelnde Sorge für frühkindliche Förderung und übermäßiger Bildschirmkonsum führt zu einer Nicht- Ausbildungsfähigkeit.

Quellenverzeichnis

[BAA07-ol] BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (Hrsg.): Monatsbericht Dezember und Jahr 2007. Unter: http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/000000/html/start/monat/aktuell.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[BDI08-ol] BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE E.V.: Die Steuerbelastung der deutschen Unternehmen in Deutschland. 2008. Unter: http://www.bdi-online.de/Dokumente/SteuerHaushaltspolitik/Steuerbelastung_Brosch_0908.pdf (Zugriff: 11/01/08)

[Bib06-ol] BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Arbeitsbedingungen in Deutschland – Belastungen, Anforderungen und Gesundheit. 2006. Unter: http://www.baua.de/nn_57714/en/Topics-from-A-to-Z/Working-Conditions/pdf/GIZ2005-Working-Conditions.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[BM05-ol] BAUER, F.; MUNZ, E.: Arbeitszeiten in Deutschland: 40plus und hochflexibel. 2005. Unter: http://www.boeckler.de/pdf/wsimit_2005_01_bauer.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[BMB04-ol] BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Gemeinsame Presseerklärung von BMBF und KMK Bildung im internationalen Vergleich OECD-Veröffentlichung „Bildung auf einen Blick 2004“. Unter: http://www.bmbfde/pub/bildung_im_internationalen_vergleich.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[BMB07-ol] BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Bildung auf einen Blick 2007. Unter: http://www.bmbf.de/de/10841.php (Zugriff: 26/08/09)

[BMB07b-ol] BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (Hrsg.): Wir setzen die Hightech-Strategie um. Unter: http://www.ideenzuenden.de/de/36.php (Zugriff: 19/11/2007)

[BMB08-ol] BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (BMBF) (Hrsg.): Aufstieg durch Bildung – Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung. Unter: http://www.bmbf.de/pub/qualifizierungsinitiative_breg.pdf (Zugriff: 11/01/08)

[BMF05-ol] BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE; SENIOREN; FRAUEN UND JUGEND (Hrsg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999-2004.2005. Unter: http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Arbeitsgruppen/Pdf-Anlagen/freiwilligen-survey-langfassung,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[BMF06a-ol] BUNDESMINISTERIUM DER FINANZEN (Hrsg.):Zollgebiet der Gemeinschaft. Stand: 29.12.2006. Unter: http://www.zoll.de/b0_zoll_und_steuern/a0_zoelle/a1_grundlage_zollrecht/b0_zollgebiet/index.html (Zugriff: 26/08/09)

[BMF09-ol] BUNDEMINISTERIUM FÜR FAMILIE;SENIOREN; FRAUEN UND JUGEND (Hrsg.): Leistungen und Förderung. 2009. Unter: http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/BMFSFJ/Familie/leistungen-und-foerderung.html (Zugriff: 26/08/09)

[BMU08-ol] BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (Hrsg.): Umweltbewusstsein in Deutschland 2008. Unter: http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3678.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[BS05-ol] BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.): Die gesellschaftliche Verantwortung für Unternehmen. 2005. Unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_15645__2.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[DBA01-ol] DEUTSCHE BANK AG (Hrsg.): Ratingreport Deutschland – Was der Mittelstand über Basel II denkt. Frankfurt am Main, 2001. Unter: http://www.osbi.com/fileadmin/user_upload/Forschungsfelder/FF_Ratingreport_Deutschland_RWipdf?PHPSESSID=3080234c6307bc8f70734174732339b9 (Zugriff: 26/08/09)

[DBR07] DEUTSCHE BANK RESEARCH: Deutschland im Jahr 2020. Frankfurt, 2007

[DB06-ol] DEUTSCHER BUNDESTAG (Hrsg.): 20. Subventionsbericht (Drucksache 16/1020), vom: 22/03/2006. Unter: http://dip.bundestag.de/btd/16/010/1601020.pdf (Zugriff: 11/01/08)

[DIW02-ol] DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFOSCHUNG; ABT. ENERGIE; VERKEHR; UMWELT (Hrsg.): Erlebnistelegramm Mobilität in Deutschland 2002. Unter: http://www.mobilitaet-in-deutschland.de/03_kontiv2002/pdf/ergebnistelegramm_mobiltaet_in_deutschland_2002.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[FLE87] FLECHTHEIM, O.K.: Ist die Zukunft noch zu retten? Hoffmann und Campe, 1987 (Zugriff: 26/08/09)

[GPW09] GAUSEMEIER, J.; PLASS C.; WENZELMANN C.: Zukunftsorientierte Unternehmensgestaltung – Strategien, Geschäftsprozesse und IT-Systeme für die Produktion von morgen. 1. Auflage, München 2009 (Zugriff: 26/08/09)

[GÖP98] GÖPPERT, J.: Modulare Produktentwicklung. Zur gemeinsamen Gestaltung von Technik und Organisation. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1998 (Zugriff: 26/08/09)

[IW08-ol] INSTITUT DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT KÖLN (IW)/ IW-CONSULT: Die Kosten des Kündigungsschutzes in Deutschland. 2008. Unter: http://verlag.dihk.de/die_kosten_des_kuendigungsschutzes_in_deutschland.html (Zugriff: 26/08/09)

[Kre06-ol] KREMPL, S.: Deutschland ist Europameister beim Patentieren. In: heise Online vom 03/05/2006. Unter: http://www.heise.de/newsticker/meldung/72673 (Zugriff:11/01/2008)

[Pil07] PILLKAHN, U.: Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung – Wie Sie die unternehmerische und gesellschaftliche Zukunft planen und gestalten. Siemens Aktiengesellschaft (Hrsg.), Publics Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlangen, 2007

[PRO09-ol] PROGNOS AG/AMB GENERALI HOLDING AG (Hrsg.): Engagementatlas 2009. Unter: http://zukunftsfonds.generali-deutschland.de/internet/csr/csr_inter.nsf/ContentByKey/MPLZ-7L3EHX-DE-p/$FILE/Engagementatlas%202009_PDF_Version.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[RüS01] RÜRUP, B.; SESSELMEIER, W.: Wirtschafts- und Arbeitswelt. In: Korte, Karl-Rudolf; Weidenfeld, Werner: Deutschland Trendbuch. Fakten und Orientierungen, Opladen: Leske+Budrich, S. 250f., 2001

[SD07-ol] SUEDDEUTSCHE.DE: Deutschland feiert zu viel. 01.10.2007. Unter: http://www.sueddeutsche.de/jobkarriere/316/420079/text/?page=4 (Zugriff: 26/08/09)

[Sta07b-ol] STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (Hrsg.): Verkehrsleistung – Güterbeförderung. Wiesbaden, 2007. Unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Verkehr/Gueterbefoerderung/Tabellen/Content75/Gueterbefoerderung,templateId=renderPrint.psml (Zugriff: 26/08/2009)

[Sta07c-ol] STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (Hrsg.): Lohnnebenkosten im europäischen Vergleich. Wiesbaden, 2007. Unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/VerdiensteArbeitskosten/ThemenkastenLohnnebenkostenEuropa,property=file.pdf (Zugriff: 26/08/2009)

[Sta07d-ol] STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), in Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Wiesbaden: Bevölkerung. 2007. Unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Statistiken/Bevoelkerung/Bevoelkerung.psml (Zugriff: 26/08/09)

[Sta07f] STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 2007 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden, 2007

[Sta07h-ol] STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND: (Hrsg.): Europäischer Vergleich: Arbeitskosten und Lohnnebenkosten für das Jahr 2007. Unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/VerdiensteArbeitskosten/Aktuell,templateId=renderPrint.psml (Zugriff: 26/08/09)

[Sta06-ol] STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (Hrsg.): Themenkasten der Preisstatistik Nr. 38. Wiesbaden, 2006. Unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/STATmagazin/Preise/Archiv/Themenkasten/ThemenkastenLebenshaltungskostenEU,property=file.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[Sta06b-ol] STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.), in Zusammenarbeit mit dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und dem Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen, Mannheim (ZUMA): Datenreport 2006 – Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. 2006. Unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Datenreport/Datenreport__pdf,property=file.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[Sta05-ol] STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND (Hrsg.): Pressemitteilung Nr. 237 vom 30.05.2005. Wiesbaden, 2005. Unter: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2005/05/PD05__237__129,templateId=renderPrint.psml (Zugriff: 26/08/09)

[Sto09] Stollt, G.: Verfahren zur strukturierten Vorausschau in globalen Umfeldern produzierender Unternehmen. Dissertation Universität Paderborn, HNI Verlagsschriftenreihe Band 242, Paderborn 2009.

[Svr06a] SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG: Auszug aus dem Jahresgutachten 2006/07: Entwicklung der personellen Einkommensverteilung in Deutschland, (Ziffern 580 bis 601), 2006. Unter: www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/ (Zugriff: 26/08/09)

[Svr06b] SACHVERSTÄNDIGENRAT ZUR BEGUTACHTUNG DER GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN ENTWICKLUNG: Auszug aus dem Jahresgutachten 2006/07: Analyse – Entwicklung der personellen Einkommensverteilung in Deutschland, 2006. Unter: www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/ (Zugriff: 26/08/09)

[TNS04] TNS INFRATEST: Horizons 2020 – Ein Szenario als Denkanstoß für die Zukunft. München, 2004

[VDMA06] VERBAND DEUTSCHER MASCHINEN- UND ANLAGENBAU (Hrsg.): Untersuchung zur Produkt- und Markenpiraterie, Frankfurt, 2006.

[VOC07-ol] VOCATUS: Work-Life-Balance: Ein weltweites Problem im Job. 2007. Unter: http://web.archive.org/web/20070929143352/http://www.vocatus.de/pdf/PI_Work-Life-Balance.pdf (Zugriff: 26/08/09)

[WBG+06] WILDEMANN, H.; ANN, C.; BROY, M.; GUENTHNER, W.A.; LINDEMANN, U.: Plagiatschutz – Handlungsspielräume der produzierenden Industrie gegen Produktpiraterie. TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München, 2006.

[Wel07-ol] WELT ONLINE (Hrsg.): Zu viel Bürokratie in deutschen Amtsstuben. In: Welt Online vom: 14.05.2007. Unter: http://www.welt.de/politik/deutschland/article872364/Zu_viel_Buerokratie_in_deutschen_Amtsstuben.html (Zugriff: 08/01/2006)

[WI07-ol] WITTIG, A.: Existenzgründung in Deutschland. 2007. Unter: http://www.gruendernet.de/existenzgruendung-in-deutschland/ (Zugriff: 26/08/09)

[ZEW08-ol] ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG GmbH: (Hrsg.): ZEW Gründungsreport November 2008. Jahrgang 8, Nr.2. Unter: ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/grep/Grep0208.pdf (Zugriff: 26/08/09)

Bildverzeichnis

Bild 1: Vorgehensmodell
Bild 2: Prinzip der Szenario-Technik - Vernetztes Denken und Multiple Zukunft
Bild 3: Aufbau eines Szenario-Projektes
Bild 4: Vorgehen der Szenario-Technik – Einflussfaktoren und denkbare Entwicklungen
Bild 5: Aufbau der WJD-Szenarien
Bild 6: Einflussfaktoren des Bereichs Gesellschaft
Bild 7: Rangreihenfolge der Einflussfaktoren
Bild 8: Endgültige Schlüsselfaktoren
Bild 9: Ausführliche Beschreibung eines Schlüsselfaktors
Bild 10: Übersicht der Schlüsselfaktoren der Einflussbereiche Ökonomie, Politik und Umwelt
Bild 11: Vorgehen der Szenario-Technik – Denkbare Situationen in der Zukunft
Bild 12: Erstellung von Projektionen
Bild 13: Beispiele weiterer Zukunftsprojektionen
Bild 14: Vorgehen der Szenario-Technik – Denkbare Situationen in der Zukunft
Bild 15: Konsistenzmatrix
Bild 16: Scree-Diagramm – Ergebnis der Clusteranalyse
Bild 17: Ausprägungsliste der Rohszenarien
Bild 18: Multidimensionale Skalierung in 2D
Bild 19: Hauptunterschiede zwischen den ermittelten Gesellschafts-szenarien
Bild 20: Titel der Gesellschaftsszenarien
Bild 21: 3D-Positionierung der Projektionsbündel
Bild 22: MDS des Teilbereichs Politik
Bild 23: Szenarien des Einflussbereichs Politik
Bild 24: Szenarien des Einflussbereichs Ökonomie
Bild 25: MDS des Teilbereichs Ökonomie
Bild 26: Szenarien des Einflussbereichs Umwelt
Bild 27: MDS des Teilbereichs Umwelt
Bild 28: Kombination von Subszenarien zu Gesamtszenarien
Bild 29: Szenario-Morphologie
Bild 30: Visualisierung Szenario 4: Kälte
Bild 31: Vorgehen der Szenario-Technik – Auswirkungen auf das Gestaltungsfeld
Bild 32: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 1
Bild 33: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 2
Bild 34: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 3
Bild 35: Analyse der Chancen und Risiken in Szenario 4
Bild 36: Vorgehen der Szenario-Technik – Entwicklung der Strategie
Bild 37: Auswirkungs-Wahrscheinlichkeitsportfolio

Mitwirkende der WJD

Die vorliegende Studie ist in Zusammenarbeit zwischen dem WJD Bundesvorstand, dem WJD Zukunftsforum, der Bundesgeschäftsstelle und der UNITY entstanden.
Die UNITY AG hat schon bei vielen Unternehmen ihre Vorausschau- und Strategieentwicklungskompetenz bewiesen. Dieses Wissen und die Methoden stellt sie den WJD im Rahmen der Entwicklung der Verbandsstrategie zur Verfügung.

Im Jahr 2008 wurde dieses Projekt durch Christoph Plass initiiert und geleitet. Sein Dank gilt allen Mitgliedern des Bundesvorstandes, der Landesvorstände sowie den Mitgliedern des Zukunftsforums, die in vielen Workshops die Projektinhalte erarbeitet und so aktiv die Definition der neuen Strategie unterstützt und begleitet haben.

Bundesvorstand
- Stefan Kirschsieper (Bundesvorsitzender)
- Turadj Zarinfar (Stellvertretender Bundesvorsitzender)
- Anja Siegler (Immediate Past President (IPP))
- Claudia Handke (Aktionsteam)
- Volker Klostermann (Aktionsteam)
- Michaela Luise Fischer (Ressort Bildung/Wirtschaft)
- Manfred Onderka (Ressort Existenzgründung/-sicherung)
- Annett Ziegert (Ressort Finanzen)
- Dr. Eva Fischer (Ressort International Officer)
- Sandra Hübner (Ressort Mitglieder)
- Andreas Kopf (Ressort Politik/Wirtschaft)
- Cornel Pottgiesser (General Legal Counsel)
- Elsbeth Rommel (Senate Chairman)
- Dirk Binding (Bundesgeschäftsführer)

Landesvorstände
- Roland Beil (Thüringen)
- Robert Claussen (Rheinland-Pfalz)
- Oliver Klein (Saarland)
- Mirko Kirschner (Sachsen-Anhalt)
- Frank Oestreich (Hanseraum)
- Karin Pecher (Bayern)
- Gerd Reppe (Hessen)
- Tino Schaar (Berlin Brandenburg)
- Kerstin Schlüter (Nordrhein-Westfalen)
- Meike Wachs-Wehmeyer (Sachsen)
- Kai Wieters (Baden-Württemberg)

WJD Zukunftsforum 2009
- Frank Drescher (Hessen)
- Attila Flöricke (Thüringen)
- Jan Förster (Sachsen-Anhalt)
- Robert Kienappel (Hanseraum)
- Thomas Oehring (Bayern)
- Erik Raule (Sachsen)
- Martin Schlechter (Saarland)
- Timo Schneeweiss (Baden-Württemberg)
- Christian Schumacher (Rheinland-Pfalz)
- Christoph Plass (NRW, Vors. des Zukunftsforums)
- Jörn-Michael Westphal (Berlin Brandenburg)
- Stefan Fischer
- Michael Pianka
- Matthias Schmidt
- Tobias Schuhmacher

Autoren der UNITY

Tomas Pfänder ist Gründungsvorstand der UNITY. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Paderborn – Schwerpunkte waren dabei die Fertigungstechnik und Betriebswirtschaft – gründete er im Oktober 1995 gemeinsam mit Christoph Plass die UNITY. Seitdem hat Tomas Pfänder über 80 Beratungsprojekte geleitet – vor allem in den Bereichen Strategische und Betriebswirtschaftliche Beratung, Organisationsberatung und Qualitätsmanagement.

Dr.-Ing. Guido Stollt ist Geschäftsführer und Gesellschafter der Smart Mechatronics GmbH. Er studierte an der Universität Paderborn Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Fertigungstechnik und war im Anschluss daran wissenschaftlicher Mitarbeiter und Teamleiter in der Fachgruppe Produktentstehung von Prof. Dr.-Ing. Jürgen Gausemeier am Heinz Nixdorf Institut der Universität Paderborn. Guido Stollt promovierte 2008 zu dem Thema „Strukturierte Vorausschau in globalen Unternehmensumfeldern“.

Ina Schmidt ist seit 2007 Beraterin des Competence Centers Strategische Unternehmensführung der UNITY. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategieentwicklung, Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung. Vor ihrer Beratertätigkeit absolvierte Ina Schmidt das Studium zum Master of Science in Business Administration mit dem Schwerpunkt Strategic Management sowie den Bachelor of Arts in Economics mit dem Schwerpunkt Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Universität Paderborn.

Sebastian Ley ist seit 2007 als Berater im Competence Center für Strategische Unternehmensführung der UNITY tätig. Seine Expertisen liegen im Projekt- und Changemanagement sowie der angewandten Zukunftsforschung und Szenario-Technik. Vor seiner Beratertätigkeit absolvierte er ein Masters Studium an der Universität von St. Andrews, Schottland, mit dem Schwerpunkt International Strategy and Economics sowie an der Universität von Wales-Bangor ein Bachelorstudium in Economics and Sociology.

Besonderer Dank gilt auch Angelina Berisha, Katharina Bethge, Stefan Große Halbuer, Svenja Richts, Martina Schöttler (alle UNITY AG) für Satz und Layout.

UNITY als Projektpartner

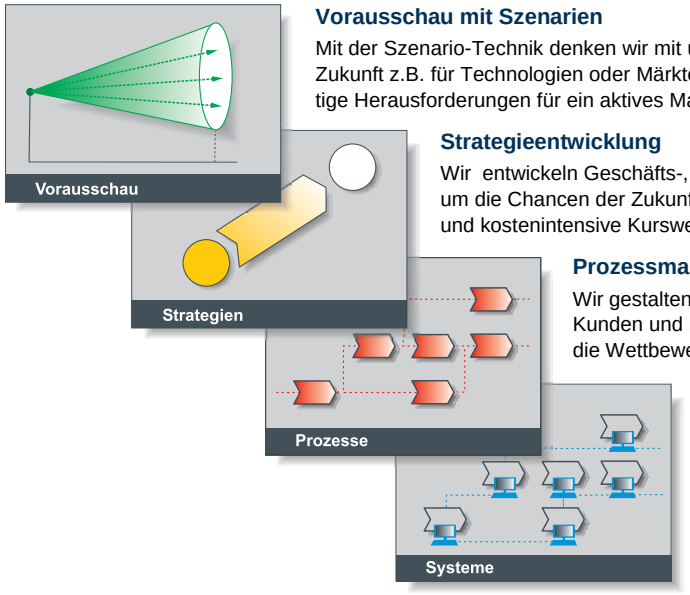
Corporate Citizenship

In diesem Projekt mit den Wirtschaftsjunioren Deutschland diente die Szenario-Technik als leistungsstarkes Instrument, um die Komplexität der Zukunft zu reduzieren und konsistente Szenarien zu entwickeln, um die strategische Ausrichtung der WJD effektiver zu gestalten und vorhandene Ideen besser zu kanalisieren.

Für die UNITY ist die Beteiligung an diesem honorarfreien Projekt ein klares Bekenntnis zur Bedeutung von gesellschaftlichem Engagement in Deutschland. Gerne haben wir die Wirtschaftsjunioren Deutschland bei der strategischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Vereins unterstützt.

Über uns

Die UNITY ist eine technologieorientierte Unternehmensberatung für Strategien, Prozesse, Technologien und Systeme. Zu unseren Kunden zählen mittelständische Unternehmen sowie internationale Industriekonzerne. Sie ist in verschiedensten Branchen vertreten, unter anderem in der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt, dem Maschinenbau, der Gesundheitswirtschaft und der Konsumgüterindustrie.
Die Schwerpunkte der Beratungsleistungen sind: die Kunden von der innovativen Produktidee bis zum Erfolg im Markt zu unterstützen, eine hohe Produktivität in der Leistungserstellung sicherzustellen und Veränderungsprozesse der Kunden durch technisches und betriebswirtschaftliches Fachwissen sowie durch geschäftsorientiertes Prozess- und IT-Management erfolgreich zu gestalten.



Vorausschau mit Szenarien

Mit der Szenario-Technik denken wir mit unseren Kunden die Zukunft z.B. für Technologien oder Märkte voraus und helfen zukünftige Herausforderungen für ein aktives Management zu erkennen.

Strategieentwicklung

Wir entwickeln Geschäfts-, Produkt- und Technologiestrategien, um die Chancen der Zukunft konsequent wahrzunehmen und kostenintensive Kurswechsel zu vermeiden.

Prozessmanagement

Wir gestalten schlanke Prozesse, die zu zufriedenen Kunden und motivierten Mitarbeitern führen und damit die Wettbewerbsfähigkeit steigern.

IT-Management

Wir unterstützen unsere Kunden von der Entwicklung zukunftsorientierter IT-Strategien über die Optimierung der IT-Organisation bis zur Einführung von IT-Systemen.

Unsere Leistungen basieren auf dem 4-Ebenen-Modell. Wir bieten maßgeschneiderte Lösungen aus einer Hand, von denen unsere Kunden profitieren. Gerade wenn intelligente Strategien gefragt sind, kommt es darauf an, Herausforderungen von morgen frühzeitig zu erkennen und Probleme von heute zu identifizieren.

Die Anforderungen unserer Kunden sind branchenspezifisch, oft sind es die individuellen Stärken, die das Unternehmen erfolgreich machen.

Unsere Leistungen und Beratungsthemen

Innovations- und Entwicklungsmanagement

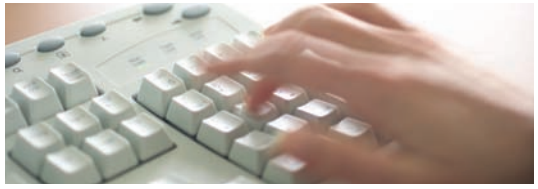
Wir verbessern mit einem maßgeschneiderten Innovationsmanagement die langfristige Wettbewerbsposition. Wir gestalten effiziente, steuerbare und auf Kernkompetenzen fokussierte Produktentstehungsprozesse.

Optimierung der Auftragsabwicklung, Produktion und Logistik

Wir gestalten schlanke Prozesse und Strukturen über Unternehmensgrenzen vom Kunden bis zum Lieferanten. Durch die Gestaltung einer schlanken Produktion und Logistik optimieren wir die gesamte Supply Chain.

Prozess- und Projektmanagement

Wir gestalten schlanke Prozesse, die zu zufriedenen Kunden und motivierten Mitarbeitern führen und damit die Wettbewerbsfähigkeit steigern. Über das gesamte Projekt sorgen wir für ein kennzahlen- und ergebnisorientiertes Projektmanagement.



Unternehmensentwicklung und Finanzen

Wir erstellen die Geschäfts- und Finanzplanung und beraten bei M&A, Nachfolgeplanung und Sanierung. Dabei gehen wir so vor, dass alle Handlungsfelder ROI-orientiert sind und GuV-wirksame Ergebnisse hervorbringen.

Die im Projekt angewandten Methoden werden in folgendem Buch detailliert beschrieben:

ISBN 978-3-446-41055-8

Sprechen Sie uns an
Tomas Pfänder
Telefon +49 2955 743-210
tomas.pfaender@unity.de

Christoph Plass
Telefon +49 2955 743-434
christoph.plass@unity.de

www.unity.de

Paderborn · Berlin · Hamburg · Köln · München · Stuttgart · Kairo · Wien · Zürich

WIRTSCHAFTSJUNIOREN
DEUTSCHLAND

JCI
Junior Chamber International Germany
Worldwide Federation of Young Leaders and Entrepreneurs

Unternehmen Zukunft
Deutschland 2020

Bildung Netzwerke Unternehmertum
tionsstark Unternehmertum Bildung Innovationsstark

Wirtschaftsjunioren Deutschland e.V. (WJD)
Breite Straße 29
10178 Berlin-Mitte
Tel: +49 30 20308-1515/-1517
Fax: +49 30 20308-1522
E-Mail: wjd@wjd.de
URL: www.wjd.de

UNITY AG
Lindberghring 1
33142 Büren
Tel: +49 2955 743-0
Fax: +49 2955 743-299
E-Mail: info@unity.de
URL: www.unity.de

VEREINIGUNG DER JCI-SENATOREN DEUTSCHLANDS
ASSOCIATION OF JCI SENATORS IN GERMANY e.V.

Besonderer Dank für die Unterstützung geht an die Vereinigung der JCI-Senatoren Deutschlands.