



Multiple  
Szenarien

Unser  
Szenario  
Update  
2024

Ein besseres Bild der Zukunft:  
Optimismus zählt!



Prof. Dr. Burkhard Schwenker Prof. Dr. Torsten Wulf

## Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Multiple Krisen – die Ausgangslage in 2024.....</b>                | <b>3</b>  |
| Geopolitische Verwerfungen.....                                       | 4         |
| Die chinesische Wachstumsschwäche.....                                | 5         |
| Anhaltende Wachstumsschwäche in Deutschland.....                      | 5         |
| Eine zweite Inflationswelle – und keine Zinssenkungen.....            | 6         |
| Gesellschaftliche Spaltung.....                                       | 6         |
| Präsidentenwahlen in den USA.....                                     | 7         |
| <b>Szenarien für die multiplen Krisen in 2024: Unser Up-Date.....</b> | <b>7</b>  |
| Dimension 1: Was bedeutet eine Blockbildung?.....                     | 8         |
| Dimension 2: Was bedeutet ein „weiter so“?.....                       | 8         |
| Zukunftsbilder, Tipping-Points und dominante Szenarien.....           | 10        |
| Tipping Points: Szenariodimensionen messbar machen.....               | 11        |
| Welches Szenario dominiert? Unser Zukunftsbild 2024.....              | 13        |
| Robuste Schritte, oder: Wege aus der Krise.....                       | 13        |
| Europa stärken.....   | 14        |
| Wachstum fördern – auf allen Ebenen.....                              | 14        |
| Ein positives Bild von Unternehmen schaffen.....                      | 15        |
| Die richtigen unternehmerischen Entscheidungen treffen.....           | 15        |
| Unsere Schlussfolgerung: Optimismus zählt!.....                       | 16        |
| <b>Die Autoren.....</b>   | <b>18</b> |



Die OECD hat gerade ihre Wachstumsprognose für Deutschland gesenkt – keine gute Nachricht, denn danach wird nur noch ein Wachstum von 0,3% erwartet. Und auch für 2025 sieht die OECD wenig Potenzial nach oben. Die Bundesregierung ist noch skeptischer und sieht für 2024 nur noch 0,2% Wachstum.

Wird es so kommen? Oder doch besser – oder noch schlechter? Alles ist möglich, denn die Bandbreite der Prognosen von Banken und Instituten für das Wirtschaftswachstum Deutschlands reicht von -0,5% bis +1,3%. Und für die Eurozone sieht es nicht besser aus: Hier schwanken die Prognosen zwischen 0,1% und 1,3%. Was nur eine Schlussfolgerung zulässt: Zahlen geben uns keine Orientierung mehr! Denn die Bandbreite ist extrem groß, und: jede der Prognosen ist in sich gut begründet.

Dass wir ein so breites Spektrum an Möglichkeiten haben, hängt mit der stetig wachsenden Zahl an (schwer kalkulierbaren) Krisen zusammen: Von der Ukraine bis zum Nahen Osten, von den USA nach China, von den Sorgen über eine zweite Inflationswelle bis hin zur fortschreitenden gesellschaftlichen Spaltung, die sich bei uns an dem Einfluss der AfD manifestiert und in den USA an einem möglichen Wahlsieg Donald Trumps. Alles ist denkbar – und jede Entwicklung kann zu einem ganz anderen Zukunftsbild führen.

Deswegen glauben wir, dass ein Denken in Szenarien die beste Möglichkeit ist, den inhärenten Ungewissheiten zu begegnen. Denn dass Szenarien helfen können, besser mit Ungewissheit umzugehen, konnten wir bereits mit unseren Covid- (2020) und Multikrisen-Szenarien (2022/23) zeigen: Weil sie Orientierung geben, einen strategischen Denkrahmen aufspannen, zur Kreativität anregen und damit zu besseren Entscheidungen führen – gerade auch unter Ungewissheit!

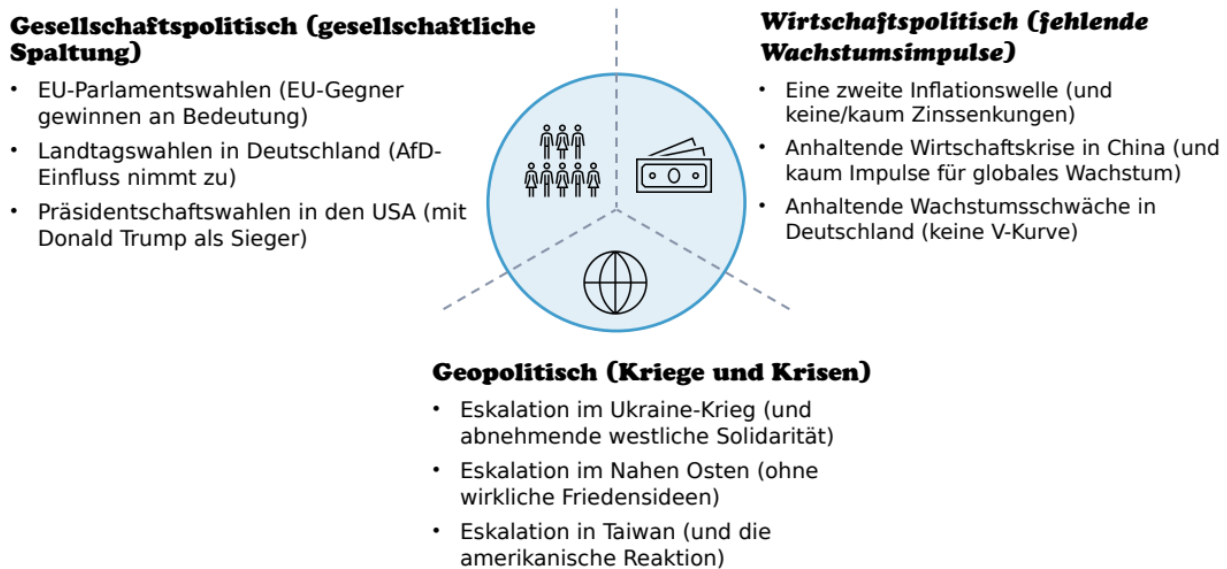
Dass (gut gemachte) Szenarien in unsicheren Zeiten auch Stabilität vermitteln, wollen wir mit diesem Up-date zeigen. Denn: Die Szenario-Dimensionen Dimensionen „Geopolitische Blockbildung vs. freier Welthandel“ und „Weiter so vs. hohe Veränderungsbereitschaft“, die unserem Multikrisen-Szenario zugrunde liegen, haben aus unserer Sicht immer noch Bestand. Allerdings müssen auch gute Szenarien weitergedacht werden. Deswegen wollen wir hier auch der Frage nachgehen, wie die Dimensionen weiter operationalisiert und die Konsequenzen noch greifbarer gemacht werden können – und welche robusten Schritte Unternehmen (und vielleicht auch der Politik) helfen, Fehler zu vermeiden. Und ein gutes Szenario wahrscheinlicher zu machen.

### **Multiple Krisen – die Ausgangslage in 2024**

Wie groß die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung ist, zeigen nicht nur die unterschiedlichen BIP-Wachstumsprognosen, die wir schon angesprochen haben. Auch die Prognosen für andere wirtschaftliche Indikatoren zeigen große Bandbreiten – die DAX-Prognosen beispielsweise liegen zwischen 15.000 und 18.000 Punkten. Hinzu kommt, dass sich viele Entwicklungen auch widersprechen. Während das Ifo-Institut das Geschäftsklima weiter verschlechtert sieht und auch die Erwartungen nach unten korrigiert – die Konjunkturampel steht auf ROT –, erreicht der DAX Höchststände.



Abbildung 1: Unser Risiko-Mapping 2024



Der Grund für diese Widersprüchlichkeiten ist aus unserer Sicht leicht auszumachen: Die Anzahl an gravierenden und in ihrer Konsequenz schwer einschätzbaren Risiken steigt ständig. Jedenfalls führt unser „Risiko-Mapping“ zu einer langen und beeindruckend bedrohlichen Liste (*vgl. Abb. 1*) – hier unser Blick auf die wichtigsten Risiken, die dieses Jahr (und darüber hinaus) bestimmen werden:

### **Geopolitische Verwerfungen**

Wie schon in unserem letzten Szenario spielen geopolitische Entwicklungen auch jetzt wieder eine entscheidende (Risiko-) Rolle. Waren es vor einem Jahr vor allem der Ukrainekrieg und die Frage nach Chinas Strategie, auch im Verhältnis zu den USA, so ist nun die Eskalation im Nahen Osten hinzugekommen. Und die Fragen sind nicht einfacher geworden: Wer unterstützt wen, wie lange reichen die Ressourcen, wer hat welche „Hidden Agenda“? Hier einige Stichworte, die aus unserer Sicht für unser Szenario-Update wichtig sind:

*Russland-/Ukrainekrieg:* Mit der zunehmenden Brutalität der Kriegsführung steigt das Eskalationspotential – und gleichzeitig die Sorge, dass die westliche Solidarität abnimmt. Schon jetzt nehmen die Diskussionen um die Frage der Kosten der militärischen Unterstützung zu – und ein Wahlsieg Donald Trumps könnte dazu führen, dass Europa auf sich gestellt ist. Bis hin zu der Frage, ob Europa perspektivisch eine eigene nukleare Abschreckung aufbauen muss. Mit der Folge, dass nicht nur die Verteidigungsausgaben erheblich steigen würden.

Die Kernfrage bleibt damit: Was geht schneller zur Neige – die russischen Ressourcen oder die westliche Solidarität? Und: Liegt Putins Interesse in einem „Heimholen“ der Ukraine – oder geht es um mehr, um eine offensive Konfrontation mit dem Westen? Und genau hier ist die Frage nach China entscheidend: Sollte sich China offensiv auf die russische Seite schlagen, wird unsere Szenario-Dimension der globalen Blockbildung manifest – auch mit allen wirtschaftlichen Konsequenzen. Dazu später mehr.



*Eskalation in Taiwan:* Dass China über kurz oder lang Taiwan besetzen wird, scheint klar. Die Frage ist nur wann – und in welcher Verfassung die westliche Welt ist, wenn das passiert. Die Wahl in Taiwan hat den Konflikt jedenfalls nicht beruhigt.

Sollte es passieren, werden sich die USA positionieren (müssen) – unabhängig vom Ausgang der Präsidentschaftswahlen. Mit der Folge einer beschleunigten De-Globalisierung und entsprechenden wirtschaftlichen Konsequenzen vor allem für uns in Deutschland und Europa. Hinzu kommt, dass Taiwan für 18% der direkten und 65% der indirekten (Auftragsfertigung) Halbleiterproduktion der Welt steht. Sollte diese in Frage stehen, müssen wir von signifikanten negativen Wachstumsimpulsen ausgehen.

*Eskalation im Nahen Osten:* Die eigentliche Dramatik der Terrorangriffe der Hamas auf Israel liegt darin, dass es keine wirklichen Friedensideen gibt. Zwar glauben einige daran, dass der Krieg auch ein Ausgangspunkt für eine langfristige Versöhnung zwischen Israel und Palästina sein kann – das Vorbild dafür ist der Jom-Kippur-Krieg 1973, der zu einem Frieden mit Ägypten geführt hat –, was wirtschaftlich zu sinkenden Ölpreisen mit entsprechend positiven Auswirkungen auf Inflation und Zinsen führen könnte. Aber die Angriffe der Huthi-Rebellen auf (westliche) Schiffe im Roten Meer verdeutlichen, dass auch das Gegenteil ohne weiteres möglich ist: Eine Konfrontation mit dem Iran und anderen Beteiligten und in der Folge steigende Energiepreise, ein Anstieg der Inflation und eine Verstärkung der rezessiven Tendenzen.

### ***Die chinesische Wachstumsschwäche***

Unabhängig von den geopolitischen Entwicklungen spielt China auch eine entscheidende Rolle für die globale und vor allem deutsche Wirtschaftsdynamik. Denn: Auch wenn das Handelsvolumen gesunken ist, war China 2023 mit einem Import- und Exportvolumen von 253,1 Mrd. Euro der größte Außenhandelspartner Deutschlands – zum achten Mal in Folge. Erst auf Platz 2 folgen die USA (252,3 Mrd.). Deswegen ist die Frage des chinesischen Wirtschaftswachstums auch für unsere Szenarien relevant – und aktuell sind die Wachstumsprognosen mit 4% in 2024 und (nur) 4% in 2025 nicht gut. Die Gründe dafür sind bekannt: hohe Jugendarbeitslosigkeit, schwächere Auslandsnachfrage und vor allem die schwierige Situation im Immobiliensektor, die auch das Inlandskonsumverhalten negativ beeinflusst, da 70% der Haushaltsvermögen in Immobilien angelegt sind.

Andererseits: Gelingt es der chinesischen Regierung, den Immobiliensektor zu stabilisieren und damit vor allem auch die Bauwirtschaft zu aktivieren, können die Wachstumsraten zumindest in 2025 wieder auf das durchschnittliche Niveau von 5-6% steigen, mit positiven Impulsen für die globale (und vor allem deutsche) Wirtschaftsentwicklung.

### ***Anhaltende Wachstumsschwäche in Deutschland***

Bei allem Optimismus: Die erhoffte V-Kurve, also eine schnelle Rückkehr zu dynamischen Wachstumsraten, zeichnet sich nicht ab. Denn vieles spricht dagegen: Hohe Energiepreise, ein höherer CO<sub>2</sub>-Preis, wenig Impulse aus China, eine (zinsbedingt) schwierige Lage in der Bauwirtschaft, eine (zinsbedingt) schwierige Lage bei neuen (Wachstums-) Investitionen, wenig Impulse durch privaten Konsum (die Sparquote liegt deutlich über dem langfristigen Niveau von 10,6%). Und mehr noch: Die Industrieproduktion sank 2023 um 1,5%, in der wichtigen Chemieindustrie sogar um 10,6% - und damit auf das niedrigste Niveau seit 1995.



Auch die inneren Rahmenbedingungen sprechen nicht für einen dynamischen Durchbruch: Kaum Fortschritt beim Abbau von Bürokratie, nach wie vor zu viel Regulierung, zu wenig Digitalisierung (vor allem in den Behörden), zu viel staatliche Lenkung und zu wenig Vertrauen in die unternehmerische Leistungsfähigkeit. Mit der Konsequenz, dass die deutsche Wirtschaftsleistung, im Gegensatz zu fast allen anderen europäischen Ländern, immer noch nur knapp über dem Vor-Corona-Niveau von 2019 liegt.

### ***Eine zweite Inflationswelle – und keine Zinssenkungen***

Auch wenn der Mainstream davon ausgeht, dass die Inflation weiter sinken und in der Folge Zinssenkungen möglich werden – ausgemacht ist das nicht. Denn es gibt genauso gute Gründe, warum Inflation ein Thema bleiben und sogar eine zweite Inflationswelle drohen kann:

- Die De-Globalisierung wirkt kostentreibend – was vor allem dann manifest wird, wenn sich die geopolitischen Risiken verstärken.
- Höhere Verteidigungsausgaben müssen finanziert werden – denn wenn sich der Ukraine-Krieg hinzieht oder sich die USA weiter zurückziehen sollten, werden die Ausgaben weiter steigen (müssen).
- Dekarbonisierung treibt die Kosten – und Subventionen, um Unternehmen zu unterstützen, indirekt auch.
- Der Fachkräftemangel und die hohen Lohnabschlüsse führen schon jetzt zu einer spürbaren Lohn-/Preisspirale – und die Automatisierung greift nicht schnell genug, um die Effekte kurzfristig genug aufzufangen.

Sollten diese Entwicklungen eintreten und in der Folge die erwarteten Zinssenkungen verhindern, werden schon finanzierungsseitig erhebliche Belastungen auf die Unternehmen zukommen. Denn die geringen Zinsen der Vergangenheit haben dazu geführt, dass die Nettoverschuldung allein der DAX-Unternehmen heute 3,5-mal so hoch liegt wie 2017 – insg. mehr als 247 Mrd. Euro. Und mehr noch: etwa 43% dieser Schulden müssen bis 2026 refinanziert werden – zu höheren (und vielleicht noch höheren) Zinsen, was zu weniger Investitionen und damit weniger Wachstumspotentialen führen kann.

### ***Gesellschaftliche Spaltung***

Das aus unserer Sicht größte gesellschaftspolitische Risiko liegt in der voranschreitenden gesellschaftlichen Spaltung, die sich in Deutschland am Vormarsch rechtsradikaler Parteien und Strömungen manifestiert. Schon deswegen ist es großartig, dass sich immer mehr Menschen an „Gegen rechts“-Demonstrationen beteiligen, dass Nazitum und Antisemitismus eine zunehmend gesellschaftliche Ächtung erfahren. Ob das ausreicht und für die anstehenden Wahlen Wirkung zeigt, wird sich zeigen – unbestreitbar ist, dass rechte Wahlerfolge die Lage in Deutschland und Europa verändern werden:

Auf *kommunaler Ebene* ist die Richtung durch die Wahlprogramme, wie bei der AFD, klar vorgegeben: Vielfalt einschränken, Kultur gleichschalten, Zuwanderung behindern – mit allen gesellschaftspolitischen Konsequenzen, die daraus folgen und nicht zuletzt auch die Attraktivität des Wirtschaftsstandortes negativ beeinflussen.

Auch *deutschlandweit* sind die Konsequenzen von rechten Wahlerfolgen der AFD, in den drei anstehenden Landtagswahlen nicht zu unterschätzen. Selbst wenn es nicht zum Worst Case kommen sollte, werden Regierungsbildungen schwierig, Zeit kosten und damit auch die Bundespolitik nachhaltig negativ beeinflussen.



Das größte Risiko liegt aus unserer Sicht auf *europäischer Ebene*, denn Wahlerfolge rechtspopulistisch und antieuropäisch gerichteten Parteien in (fast) allen europäischen Ländern können die EU nachhaltig schwächen – in einer Zeit, in der wir eine starke EU brauchen: Verteidigungspolitisch, um ein wehrhaftes Europa zu schaffen, und wirtschaftspolitisch, um den Binnenmarkt zu dynamisieren. Dazu später mehr.

### **Präsidentschaftswahlen in den USA**

Auch wenn es unseren Vorstellungen und Hoffnungen kaum entspricht: Ein Wahlerfolg von Donald Trump ist möglich, wenn nicht sogar wahrscheinlich. Und anders als beim letzten Mal ist davon auszugehen, dass die zweite Amtszeit organisierter ablaufen wird – mit all den Schrecken, die damit verbunden sind. Denn die Vorbereitungen laufen schon: Besetzung von Schlüsselstellen, um Einfluss auszuüben; Vordenken von Programmen, um schnell handlungsfähig zu sein.

Erkennbar ist jedenfalls schon jetzt, dass ein Wahlerfolg Donald Trumps massive negative Einflüsse auf Deutschland/Europa haben wird: (noch) höhere Verteidigungsausgaben, wenn die USA sich weiter aus Europa zurückziehen; höhere Zölle und damit weniger Wachstumspotentiale für deutsche Unternehmen; geringere Steuern und damit Wettbewerbsvorteile für amerikanische Unternehmen; weniger Druck auf globale Dekarbonisierung – und damit zunehmende internationale Wettbewerbsnachteile für „grüne“ Produkte und Leistungen.

### **Szenarien für die multiplen Krisen in 2024: Unser Up-Date**

Unser Risiko-Mapping macht eines deutlich: Geopolitische Krisen sind Treiber für ökonomische und gesellschaftliche Krisen, die vor allem die entwickelten, westlichen Länder treffen. Denn sie sind Ausdruck eines Konfliktes über die zukünftige Ausgestaltung der Welt(wirtschafts)ordnung: Das bislang dominante, westlich geprägte System eines (regelbasierten) freien Welthandels wird herausgefordert durch autokratische Systeme, die eine veränderte Machtverteilung anstreben.

Ob dies gelingt – und perspektivisch zu einer langfristigen Konfrontation zwischen zwei oder gar mehr Blöcken führt – ist offen, genauso wie die Frage nach der Kraft und der Bereitschaft der westlichen Länder, die gesellschaftspolitischen Herausforderungen anzunehmen, sich wertorientiert neu auszurichten und robust für die eigenen Werte und Interessen einzustehen.

Wir glauben deswegen, dass die Szenario-Dimensionen, die wir für unser letztes Szenario ausgewählt haben, nach wie vor Bestand haben. Also:

- **Dimension 1:** Die Frage nach einer (mindestens) zweigeteilten Welt, also: eine langfristige Konfrontation zwischen den Blöcken (Blockbildung) versus keine Blockbildung und weiterhin freier Welthandel.
- **Dimension 2:** Die Frage nach der Kraft (des Westens) zu einer wirtschaftlichen/gesellschaftlichen Transformation, also: Hohe Kraft und Bereitschaft für eine (robuste und wertorientierte) Neuausrichtung versus ein „weiter so“.

Aus unserer Sicht fangen diese zwei Dimensionen die Ungewissheit voraus am Besten ein – und sie beschreiben an ihren (negativen) Enden Zukünfte, die die Dramatik der aufgezeigten Entwicklungen auf den Punkt bringen. Auch und gerade aus einer deutschen Perspektive, wie die nachstehenden Überlegungen deutlich zeigen:





### **Dimension 1: Was bedeutet eine Blockbildung?**

Dass eine „Blockbildung“ eine ernstzunehmende Möglichkeit ist, zeigt schon unser Risiko-Mapping: Russland/Ukraine, China/Russland, China/Taiwan, Mittlerer Osten, ein neues Trump-Amerika. Und so weiter! Aber auch ohne eine direkte (kriegerische) Eskalation, die wohl zwangsläufig zu einer Blockbildung führen würde, ist seit langem klar, dass vor allem China die bis dato westlich geprägte Weltordnung herausfordert – zunächst mit der Ausweitung der wirtschaftlichen Einflusszone in Afrika oder über die „neue Seidenstrasse“, zunehmend aber eben auch politisch/militärisch.

Brisant wird diese Entwicklung zusätzlich dadurch, dass heute auch zahlreiche andere, vor allem autokratisch gefärbte Staaten, Sympathie für eine Konfrontation mit dem Westen zeigen, was sich auch in einer Aufwertung und Erweiterung des BRICS-Staatenverbundes zeigt. Aus dieser Sicht stellen sich für unsere Szenario-Dimension vor allem drei Fragen:

- Gelingt es China, den bislang noch heterogenen BRICS-Verbund zu einem auch wirtschaftlich kraftvollen Gebilde zu formen?
- Ziehen sich die USA – befeuert durch einen Wahlsieg Donald Trumps – weiter auf sich selbst zurück (und/oder konzentrieren sich auf den Pazifik)?
- Wird die EU angesichts des zu erwartenden Rechtsrucks bei den kommenden Europawahlen weiter geschwächt?

Schon ein „Ja“ auf die ersten zwei Fragen zeigt, wie dramatisch eine „Blockbildung“ ist. Denn allein wirtschaftlich sind die Folgen immens, gerade auch aus einer deutschen Sicht, weil das Handelsvolumen mit beiden Ländern – China und USA, jeweils ca. 250 Mrd. Euro (!) – im Risiko stehen würden. Und möglicherweise mehr, wenn auch die anderen BRICS-Staaten ihren Handel mit Deutschland einschränken würden, weil sie durch den chinesischen Einfluß andere Handelsbeziehungen bevorzugen. Aufgrund der Stärke der deutschen Industrie mag eine Anpassung an beide Herausforderungen möglich sein, aber die Transformation „bis dahin“ wäre sehr schmerzhaft und würde dazu führen, dass Wachstum für viele Jahre nicht möglich wäre und eine anhaltende Rezession vor uns stünde.

Hinzu kommt, dass große, international aufgestellte Unternehmen mit dieser Situation vielleicht noch umgehen können – weil sie in den Ländern schon direkt vertreten sind, vor allem in den USA, und so leichter Produktion verlagern können –, während der deutsche Mittelstand extrem getroffen werden würde. Mit der Folge, dass das deutsche Wirtschaftsmodell nicht mehr haltbar sein wird.

Auch verteidigungspolitisch sind die Folgen immens, denn „Blockbildung“ führt zwangsläufig zu höheren Verteidigungsausgaben – bei einem Rückzug der USA erst recht. Wie schwierig das ist, zeigt schon die aktuelle Diskussion – aber dies kombiniert mit einer anhaltenden Wirtschaftsschwäche wird zu extremen Verteilungskämpfen und einem dauerhaften Verlust an Wohlstand führen.

Schon deswegen ist die Frage nach der Antwort auf unsere dritte Frage – Europa – zentral. Sollte die EU politisch weiter geschwächt werden, stünden wir ohne wirklichen Ausweg da: keine Wachstumsimpulse durch einen dynamisierten Binnenmarkt, keine/kaum Unterstützung der Unternehmen durch offensive Freihandelsabkommen, keine europäisch koordinierte Verteidigungspolitik.

### **Dimension 2: Was bedeutet ein „weiter so“?**

Mit „weiter so“ meinen wir ein Festhalten von Politik, Gesellschaft und Unternehmen an den lieb gewonnenen Gewohnheiten aus Deutschlands „goldenem Zeitalter“ in den 30 Jahren nach der





Wiedervereinigung. Deutschland galt als „von Freunden umzingelt“ (Verteidigungsminister Volker Rühle 1992) und als „noch nie so wohlhabend, so sicher und so frei wie heute“ (Stiftung Wissenschaft und Politik 2013). Die Friedensdividende nach 1990 hat nicht nur zu wachsendem Wohlstand und steigenden Sozialleistungen geführt, sondern auch zu einer gewissen Sorglosigkeit: Investitionen in Verteidigung, Infrastruktur oder Bevölkerungsschutz wurden vernachlässigt, Abhängigkeiten von Energie- und Rohstofflieferungen wurden akzeptiert (oder ignoriert), Wachstumschancen (z.B. in China) galten mehr als politische Missstände (auch in Bezug auf Menschenrechte) oder geopolitische Abhängigkeiten.

Gleichzeitig – und angetrieben durch die Wohlstandsgewinne – hat auch die Tendenz zum Hedonismus zugenommen, die sich z.B. im Social-Media-Konsum oder im wachsenden Wunsch nach „Work-Life-Balance“ äußert. Nicht auszuschließen, dass in der russischen Führung daraus auch die Einschätzung entstanden ist, die westlichen Gesellschaften als dekadent – und damit nicht widerstandsfähig – zu betrachten. Mit „weiter so“ meinen wir also den Wunsch von Politik, Gesellschaft und Unternehmen (im Westen), die Umstände des „goldenen Zeitalters“ zu bewahren.

Jetzt hat sich die Lage verändert, aber ein kritischer Blick auf einige Beispiele zeigt, dass es weitverbreitete Tendenzen gibt, an diesem „weiter so“ festzuhalten:

- Die Bereitschaft, für ein Leben in Freiheit und Wohlstand Opfer zu bringen, scheint gering – jedenfalls wollen nach einer aktuellen Ifo-Umfrage nur knapp 50% der Deutschen Vorreiter in Sachen Klimaschutz sein (und nur 18% sehen dafür die Verantwortung bei sich).
- Dass der Flugverkehr im touristischen Bereich fast wieder auf Vor-Corona-Niveau liegt, unterstreicht diese Aussage nur – die erhoffte Verhaltensänderung zu mehr Nachhaltigkeit und mehr Achtsamkeit ist ganz öffentlich nicht eingetreten.
- Die Onlinezugangsgesetz, dass die Digitalisierung und damit Beschleunigung von Verwaltungsprozessen fördern sollte, ist fulminant gescheitert – mit Ausnahme des Waffenregisters ist kaum ein Prozess „end to end“ digitalisiert.
- Dass in den Behörden stattdessen Drucker beschafft worden sind, um digitale Eingaben auszudrucken und dann „klassisch“ zu bearbeiten, ist nur ein Zeichen dafür, dass die Kraft für eine nachhaltige digitale Verschlinkung der Verwaltungen fehlt.
- Gleichzeitig stellt der Normenkontrollrat (2023) fest, dass die Bürokratielasten für Unternehmen (und Bürger) in „nie dagewesener Höhe“ gestiegen sind – 90% der Unternehmen sehen darin eine hohe Belastung, 60% sehen die Belastung weiter steigen, 40% haben wegen bürokratischer Hürden auf Investitionen verzichtet (Studie des Instituts für Mittelstandsforschung 2023).

Hinzu kommt, dass zahlreiche direkte/indirekte Subventionen zur Abfederung potenzieller Härten eine gesellschaftliche „Vollkasko-Mentalität“ forciert haben, was die Bereitschaft zu einer echten Veränderung nicht fördert. Dem müssen wir entgegentreten – eigene Verantwortung zählt –, denn sonst konterkarieren Energiepauschalen oder das Klimageld ein verändertes privates Energienutzungsverhalten genauso wie ein Industriestrompreis bei Unternehmen. Und hohe Subventionen, beispielsweise für Intel oder ThyssenKrupp, erzeugen Erwartungen bei anderen Unternehmen, die vor ähnlichen, hohen Investitionen in grüne Technologien stehen.

In Summe: Es gibt (leider) viele Anzeichen für ein „weiter so“ – mit der Konsequenz, dass Wohlstand verloren geht, weil Unternehmen woanders investieren; dass Wachstumspotenziale durch einen grünen Umbau der Wirtschaft nicht genutzt werden; dass die Klimaziele nicht erreicht werden (und der Klimawandel voranschreitet); dass die bürokratische Verkrustung bestehen bleibt, weil keine



klaren politischen Prioritäten gesetzt werden; dass am Ende die Kraft fehlt, die Konsequenzen einer Blockbildung – wenn sie denn kommen sollte – konstruktiv anzugehen oder (besser) ihr mit allen Mitteln entgegen zu treten.

Ein Weiters kommt hinzu: Letztlich bedroht ein „weiter so“ auch unsere Freiheit, weil es die allgemeine Unzufriedenheit in der Bevölkerung fördert und so zur Manifestierung des Rechtsrucks in der politischen Landschaft beiträgt.

### Zukunftsbilder, Tipping-Points und dominante Szenarien

Die skizzierten (dramatischen) Auswirkungen auf den negativen Seiten unserer Dimensionen bestärken uns in unserer Auffassung, dass wir die richtigen Dimensionen ausgewählt haben. Kreuzen wir sie nun, erhalten wir unsere Szenario-Matrix mit vier (sehr) unterschiedlichen Zukunftsbildern (vgl. Abb. 2). Sie reichen

- von „*neuem Wohlstand in einer besseren Welt*“, nämlich dann, wenn keine Blockbildung stattfindet und wir gleichzeitig die Kraft für eine wirtschaftlich/gesellschaftliche Transformation aufbringen – die auch finanzierbar ist, weil die Wirtschaft schnell wieder wächst und der Wachstumspfad nachhaltig ist;
- über „*eine vermeintlich heile Welt*“, wenn es zu keiner Blockbildung kommt, aber die Erleichterung darüber dazu führt, dass wir einfach „weiter so“ machen – die Wirtschaft wächst, aber weil wir reformunwillig bleiben, ist das Wachstum nicht nachhaltig und der Absturz absehbar;
- über „*hohe Widerstandsfähigkeit in einer deglobalisierten Welt*“: Es kommt zu einer Blockbildung, wir stehen vor einer wirtschaftlich schwierigen Zeit ohne Wachstum, aber da die Kraft für Veränderung hoch ist, gelingt uns eine Transformation, die Wachstum und Wohlstand schafft.
- bis hin zu „*selbst schuld*“, wenn Blockbildung auf ein „weiter so“ trifft – die Wirtschaft bricht ein, die Transformation gelingt nicht, Klimaschutz ist nicht mehr finanzierbar, die Unzufriedenheit steigt und der Rechtsruck manifestiert sich.

Abbildung 2: Ein besseres Bild der Zukunft! Unser 2024-Szenario



Etwas detaillierter betrachtet: Wie sich wichtige (wirtschaftliche) Parameter in den jeweiligen Zukunftsbildern entwickeln können, haben wir in **Abb. 3** zusammengestellt. Aber was heißt das nun? – denn zunächst ist jedes unserer Zukunftsbilder gleich wahrscheinlich. Wir sehen zwei Ansätze:

Tipping Points definieren, um dominant werdende Zukunftsbilder rechtzeitig zu identifizieren, und robuste Schritte definieren, die auf mehr als ein Zukunftsbild passen.

Abbildung 3: Welche Entwicklungen sind möglich? Unser Blick auf das unternehmerische Umfeld

|               | Neuer Wohlstand in einer besseren Welt |               | Eine vermeintlich heile Welt |               | Eine hohe Widerstandsfähigkeit in einer deglobalisierten Welt |               | Selbst schuld |               |
|---------------|--|---------------|------------------------------|---------------|---|---------------|---------------|---------------|
|               | kurzfristig                            | mittelfristig | kurzfristig                  | mittelfristig | kurzfristig   | mittelfristig | kurzfristig   | mittelfristig |
| Wachstum      |  |               |                              |               |   |               |               |               |
| Inflation     |  |               |                              |               |   |               |               |               |
| Investitionen |  |               |                              |               |   |               |               |               |
| Außenhandel   |  |               |                              |               |   |               |               |               |

### Tipping Points: Szenariodimensionen messbar machen

Damit Szenarien tatsächlich eine Orientierung für das Handeln liefern können, ist eine weitere Konkretisierung notwendig. Denn: Wir können uns nicht an vier alternativen Zukunftsbildern ausrichten, und wir müssen wissen, wann ein Wechsel auf ein anderes Bild notwendig ist.

Wir haben die beste Erfahrung damit gemacht, für jede Dimension „Tipping-Points“ (oder Kippunkte) zu bestimmen – also Ereignisse, Indikatoren, Entwicklungen –, die Hinweise darauf geben können, in welche Richtung sich die Szenariodimensionen entwickeln bzw. welcher Teil einer Dimension relevant wird. Folgen wir unserer Beschreibung der „negativen Seiten“ unserer Dimensionen, können zum Beispiel folgende Fragen die entscheidenden Tipping Points für die Dimension „Blockbildung (oder nicht)“ markieren:

*Verschlechtern sich die Wachstumsprognosen (für Deutschland und die EU) weiter? Bleibt die Inflation (in Deutschland/EU) deutlich über 2%? Geht der (deutsche) Handel mit China weiter zurück? Nimmt die Anzahl der BRICS-Länder zu? Wächst das Handelsvolumen innerhalb der BRIC-Staaten? Destabilisiert der Konflikt Israel/Palestina den Nahen Osten weiterhin? Nimmt die aggressive Haltung Chinas gegen Taiwan zu? Stellen die USA (nach einem Wahlsieg Trumps) die Nato ernsthaft in Frage? Ziehen sich die USA aus Europa zurück (Konzentration auf sich selbst/den Pazifik)? Wird die EU durch einen Rechtsruck bei den Europawahlen geschwächt?*





Kippunkte für die Dimension „weiter so“ können wir zum Beispiel aus den Antworten auf die folgenden Fragen ablesen:

*Wachsen die Widerstände gegen höhere Verteidigungsausgaben? Nehmen die westlichen Waffenlieferungen in die Ukraine (weiter) ab? Bleibt der Bürokratieabbau in Deutschland weiter stecken? Nimmt die Anzahl der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung weiter zu?*

*Sinkt die Begeisterung für Klimaschutz weiter? Bleibt die gesellschaftliche „Vollkaskomentalität“ bestehen? Werden Anreize zur individuellen Leistungsorientierung weiter abgebaut? Konterkariert die Politik durch Fehlanreize die unternehmerische Transformation? Gewinnt die AfD bei Wahlen und bleibt auf hohen Umfragewerten? Nehmen Proteste und die gesellschaftliche Spaltung weiter zu?*

Werden diese Fragen mehrheitlich mit „Ja“ beantwortet, spricht vieles für eine Blockbildung und ein „weiter so“; ein „Nein“ spricht gegen die Blockbildung bzw. für eine hohe Veränderungsbereitschaft. Wir haben unsere Einschätzungen der Antworten auf diese Fragen in **Abb. 4** zusammengefasst.

Abbildung 4: Tipping-Points – in welche Richtung entwickeln sich die Szenariodimensionen?

| Dimension „Blockbildung“  |                                     |                                     |                          | Dimension „Weiter so“   |                                     |                                     |                          |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| Frage   | Ja                                  | Unklar                              | Nein                     | Frage   | Ja                                  | Unklar                              | Nein                     |
| Verschlechtern sich die Wachstumsprognosen (für Deutschland und die EU) weiter?                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Wachsen die politischen Widerstände gegen höhere Verteidigungsausgaben?                       | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bleibt die Inflation (in Deutschland und Europa) über 2 Prozent?                                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Nehmen die westlichen Waffenlieferungen in die Ukraine (weiter) ab?                           | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Geht der (deutsche) Handel mit China weiter zurück?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Bleibt der Bürokratieabbau in Deutschland weiter stecken?                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| Nimmt die Anzahl der BRICS-Mitglieder zu?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Nimmt die Anzahl der Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung weiter zu?                    | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| Wächst das Handelsvolumen innerhalb der BRIC-Staaten?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Sinkt die Begeisterung für Klimaschutz weiter?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Destabilisiert der Konflikt zwischen Israel und Palestina weiterhin den Nahen Osten?              | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Bleibt die gesellschaftliche „Vollkaskomentalität“ erhalten (oder verschärft sie sich sogar)? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| Nimmt die aggressive Haltung Chinas gegen Taiwan zu?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Werden Anreize zur individuellen Leistungsorientierung weiter abgebaut?                       | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| Stellen die USA nach einem Wahlsieg Trumps die NATO in Frage?                                     | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Konterkariert die Politik durch Fehlanreize die unternehmerische Transformation?              | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ziehen sich die USA aus Europa zurück, um sich auf sich selbst bzw. den Pazifik zu konzentrieren? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | Gewinnen extremistische Parteien wie die AfD bei Wahlen und bleiben auf hohen Umfragewerten?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| Wird die EU durch einen Rechtsruck bei den Europawahlen weiter geschwächt?                        | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Nehmen Proteste und die gesellschaftliche Spaltung weiter zu?                                 | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |



## Welches Szenario dominiert? Unser Zukunftsbild 2024

Folgen wir unserer Beantwortung der kritischen Tipping-Point-Fragen, spricht leider (!) vieles dafür, dass das schlimmste, denkbare Zukunftsbild – nämlich: „selbst schuld“ – eintritt:

*Die deutsche (und europäische) Gesellschaft erliegt der Versuchung des „weiter so“ – es fehlt die Bereitschaft für eine echte Transformation. Die mangelnde Veränderungsbereitschaft zeigt sich auf allen Ebenen: Auf gesellschaftlicher Ebene dominiert der Ruf nach staatlicher Unterstützung in jeder der (vielen) Krisen, die Europa nun durchläuft. Gleichzeitig ist eine starke Rückbesinnung auf Eigeninteressen zu beobachten, was sich in wachsendem Widerstand gegen steigende Verteidigungsausgaben und (teure) Klimaschutzmaßnahmen äußert. Diese „Deutschland zuerst“-Denkhaltung spiegelt sich auch in steigenden Zustimmungswerten für rechte Parteien wider. Auf politischer Ebene fehlt die Kraft, diesen gesellschaftlichen Tendenzen entgegenzuwirken. Im Streben nach Absicherung der Bürgerinnen und Bürger wird die öffentliche Verwaltung weiter ausgebaut. Die Folge sind immer neue Regelungen – mehr statt weniger Bürokratie – und ein zunehmender Abbau von Leistungsanreizen.*

*Die Schwäche der deutschen (und europäischen) Gesellschaft, Politik und Wirtschaft forciert die Blockkonfrontation. China gelingt eine substanzielle Ausweitung des BRICS-Bundes, auch der Handel innerhalb dieses Bündnisses nimmt zu. Deutschland und Europa fällt es zunehmend schwer, sich dem Druck Chinas und der BRICS-Staaten entgegenzustellen, da die USA sich mehr und mehr von Europa abwenden und die Beistandspflichten des NATO-Vertrags nach dem Wahlsieg Donald Trumps in Frage stellen. So bilden sich nicht nur zwei konkurrierende wirtschaftliche Blöcke, sondern der östliche Block gewinnt zunehmend an Einfluss und verändert die globale Wirtschaftsordnung zu seinen Gunsten.*

*Wirtschaftlich kommen harte Zeiten auf uns zu. Durch die Schwäche der EU gelingt es nicht, den europäischen Binnenmarkt zu dynamisieren und Wachstumsimpulse zu schaffen. Partikularinteressen überwiegen und kraftvolle Freihandelsabkommen bleiben aus. In der Folge gelingt es nicht, neue Märkte schnell genug zu erschließen. Den Unternehmen laufen die Kosten aus dem Ruder, was den Ruf nach Subventionen fördert – und so die negative Spirale weiter befeuert.*

Wenig erfreulich! Aber aus heutiger Sicht nicht nur nicht auszuschließen, sondern sogar wahrscheinlich. Aber genau so richtig ist: Kein Zukunftsbild – auch nicht das am wahrscheinlichsten Erscheinende – ist Gottgegeben. Konstruktiv formuliert: Es kann gelingen, durch durch rechtzeitig eingeleitete robuste Schritte die Zukunft in ein besseres Zukunftsbild umzulenken. Darum soll es jetzt gehen.

## Robuste Schritte, oder: Wege aus der Krise

Als „robuste Schritte“ bezeichnen wir solche Maßnahmen, die in mehr als einem Zukunftsbild richtig sind – idealerweise in allen. Oder die eben helfen, das wünschenswerte Zukunftsbild zumindest wahrscheinlicher zu machen.

Unser wünschenswertes Zukunftsbild hier ist selbstverständlich „neuer Wohlstand in einer besseren Welt“ – und verbindet eine hohe Bereitschaft (und Kraft) zu einer robusten und wertorientierten Neuausrichtung mit einer Abwendung der Blockbildung. Aus unserer Sicht sind es vor allem die folgenden Maßnahmen, die helfen, das „selbst schuld“-Zukunftsbild zu vermeiden und einen Weg in unser ideales Szenario zu bauen:



## **Europa stärken**

Schon die kurze Analyse unserer Dimensionen hat gezeigt: Deutschland allein kann mit den Herausforderungen, die vor uns liegen, nicht umgehen; ohne eine schlagkräftige EU wird es nicht gehen. Wir sehen europäisch vor allem drei Ansatzpunkte:

- *Verteidigungspolitisch* muss es darum gehen, die Zusammenarbeit zwischen den europäischen Verteidigungsunternehmen zu fördern, um Synergien zu erschließen; nur so wird es gelingen, ein wehrhaftes Europa (und Deutschland) zu verträglichen Kosten zu schaffen.
- *Wirtschaftspolitisch* muss die Dynamisierung des Binnenmarktes im Vordergrund stehen, gerade auch zur Absicherung der Wachstumsmöglichkeiten für mittlere und kleine Unternehmen, die auf den europäischen Markt angewiesen sind – und möglich ist das, denn die schon gebildeten Fördermittel von insg. mehr als 530 Mrd. Euro bis 2030 können Wachstumspotenziale von >1% schaffen, wenn sie schnell und ohne zusätzliche bürokratische Hürden umgesetzt werden.
- *Außenpolitisch* geht es auch um den Abschluß möglichst vieler Freihandelsabkommen – auch und gerade mit den USA – um die Unternehmen dabei zu unterstützen, schnell neue Absatzmärkte zu erschließen. Und es geht darum, durch eine kluge Außenpolitik die nicht chinesischen BRIC-Staaten auch wirtschaftlich an uns zu binden, damit China nicht dominiert.

Gesellschaftspolitisch kommt eines hinzu, das uns alle betrifft: Wir müssen uns für Europa begeistern und diese Begeisterung in die breite Bevölkerung tragen – um ein Erstarken der rechten Kräfte bei der Europawahl zu verhindern! Selbstverständlich geht es dabei um die richtigen Maßnahmen, vor allem aber auch um die richtige Kommunikation. Denn zu einem besseren Zukunftsbild kommen wir nur, wenn ein Umdenken auf breiter Ebene stattfindet, in der Politik wie in der Gesellschaft.

## **Wachstum fördern – auf allen Ebenen**

Neben „harten“ Maßnahmen wie Bürokratieabbau, Beschleunigung von Bau- und Zulassungsverfahren oder der Förderung von Investitionen und Nachfrage kommt es auch darauf an, die Einstellung zu „Wachstum“ zu verändern.

Denn Wachstum ist in weiten Teilen der Bevölkerung negativ belegt – es ist im Zusammenhang mit der Diskussion um Nachhaltigkeit modern geworden, Wachstum zu diskreditieren. Zur Ehrlichkeit gehört aber auch, dass alle Maßnahmen, die wirtschaftlich jetzt helfen, Investitionen erfordern – und nur eine wachsende Wirtschaft erwirtschaftet den Cash-Flow, der dafür notwendig ist. Nur Wachstum schafft Dynamik – und dafür müssen wir uns stark machen!

Dazu gehören auch ESG und die SDG-Kriterien. Wichtig ist, dass sie perspektivisch richtig angewendet werden, denn werden sie (regulatorisch) zu eng ausgelegt, führt das dazu, dass Banken, schon um die richtigen „Boxen zu ticken“, nur noch Kredite an Unternehmen vergeben, die schon grün sind – und diejenigen, die es durch investive Maßnahmen werden wollen, nur schwer Finanzierungen finden. Dass wäre kontraproduktiv, denn es verlangsamt den Weg in eine klimaneutrale Welt – und verhindert Investitionen, die jetzt zum Wachstum beitragen können.





### ***Ein positives Bild von Unternehmen schaffen***

Unternehmen sind wichtig, denn Wachstum und Innovation können nur von Unternehmen kommen. Dafür benötigen sie die richtigen Rahmenbedingungen, aber es geht um mehr: Um ein gesellschaftliches Vertrauen in die unternehmerische Leistungsfähigkeit und um die Freiräume für unternehmerisches Handeln, die damit verbunden sind. Deshalb geht es neben der Förderung von Start-ups oder jungen Unternehmen vor allem um die Vermittlung eines insgesamt positiveren Bildes von Unternehmen (und der Unternehmerinnen und Unternehmer) in der politischen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit.

Kurz gesagt: Unternehmertum – mehr Unternehmerinnen und Unternehmer! – ist eine zentrale Voraussetzung für zukünftigen Wohlstand – und für das Erreichen von nachhaltigkeits- und Digitalisierungszielen.

### ***Die richtigen unternehmerischen Entscheidungen treffen***

Auch wenn die vorgenannten robusten Schritte Hoffnung darauf machen können, dass unser negatives Zukunftsbild vermieden werden kann – das unternehmerische Umfeld bleibt herausfordernd, denn auch eine positive Wendung braucht Zeit. Wir sehen deswegen vor allem die folgenden sieben Maßnahmen als robust (und zwingend) an:

*Produktivität steigern:* Hier geht es darum, Digitalisierung, Automatisierung und den Einsatz von KI mit höchster Priorität voranzutreiben, um durch den damit verbundenen Produktivitätszuwachs die Kostenanstiege bei Energie und Löhnen (mindestens) zu kompensieren – und so die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern oder wiederherzustellen.

*Finanzierung absichern:* Also jetzt Kapitalpuffer aufbauen, um auch für die schwierigen Zukunftsbilder gewappnet zu sein – denn die Hoffnung auf sinkende Zinsen und bessere Konditionen kann trügen.

*Märkte sichern und neue Märkte aufbauen:* Dazu gehört vor allem die Absicherung des USA-Geschäftes unter einer Trump-Regierung (durch die Gründung von Tochtergesellschaften, Aufbau von Produktion etc.) sowie die gezielte Marktentwicklung in Südamerika, Afrika und Asien, um unabhängiger von China zu werden und um rechtzeitig Positionen im BRICs-Verbund zu sichern.

*Regionale Netzwerke schaffen:* Während große, global agierende Unternehmen ihre Absatz- und Beschaffungsmärkte einfacher neu strukturieren können, sind kleinere Unternehmen „regional gefangen“ – darauf haben wir oben schon hingewiesen. Ein Ausweg kann hier darin liegen, gezielt regionale Netzwerke zu entwickeln, um unternehmerische Aktivitäten zu bündeln (z.B. im Aufbau alternativer Energien) und um – gemeinsam mit Politik und Verwaltung – daran zu arbeiten, Bürokratie „von unten“ aufzubrechen.

*Diversifizieren:* Also einen strategischen Paradigmenwechsel einzuleiten, denn schon Corona hat gezeigt, dass die Fokussierung auf Kerngeschäfte gefährlich sein kann – und angesichts unserer Zukunftsbilder noch gefährlicher werden wird.

*Strategie neu denken:* Um Freiräume zu schaffen und Kreativität zu fördern. Also raus aus den eingefahrenen Strategieroutinen und Spreadsheets, mehr in Szenarien denken (natürlich!), mehr Mitarbeitende einbinden und Aufbruch schaffen.





*Politischer werden:* Denn viele Rahmenbedingungen – Bürokratie, unternehmerischer Spielraum, Digitalisierung etc. – sind politisch beeinflusst und erfordern klar und offensiv artikulierte Standpunkte von Unternehmerinnen und Unternehmern, um Dynamik zu erzeugen und eine Veränderung herbeizuführen.

Ein weiteres kommt hinzu: Auch Unternehmen stehen in der Verantwortung, in ihren Einflusssphären der gesellschaftlichen Spaltung entgegen zu wirken – durch Haltung, klare Kante und Werte, die Orientierung geben. Aus unserer Sicht liegt darin eine große Chance für eine echte kulturelle Transformation: Mehr Zusammenhalt, mehr Kreativität, mehr Commitment und mehr Erfolg!

### **Unsere Schlussfolgerung: Optimismus zählt!**

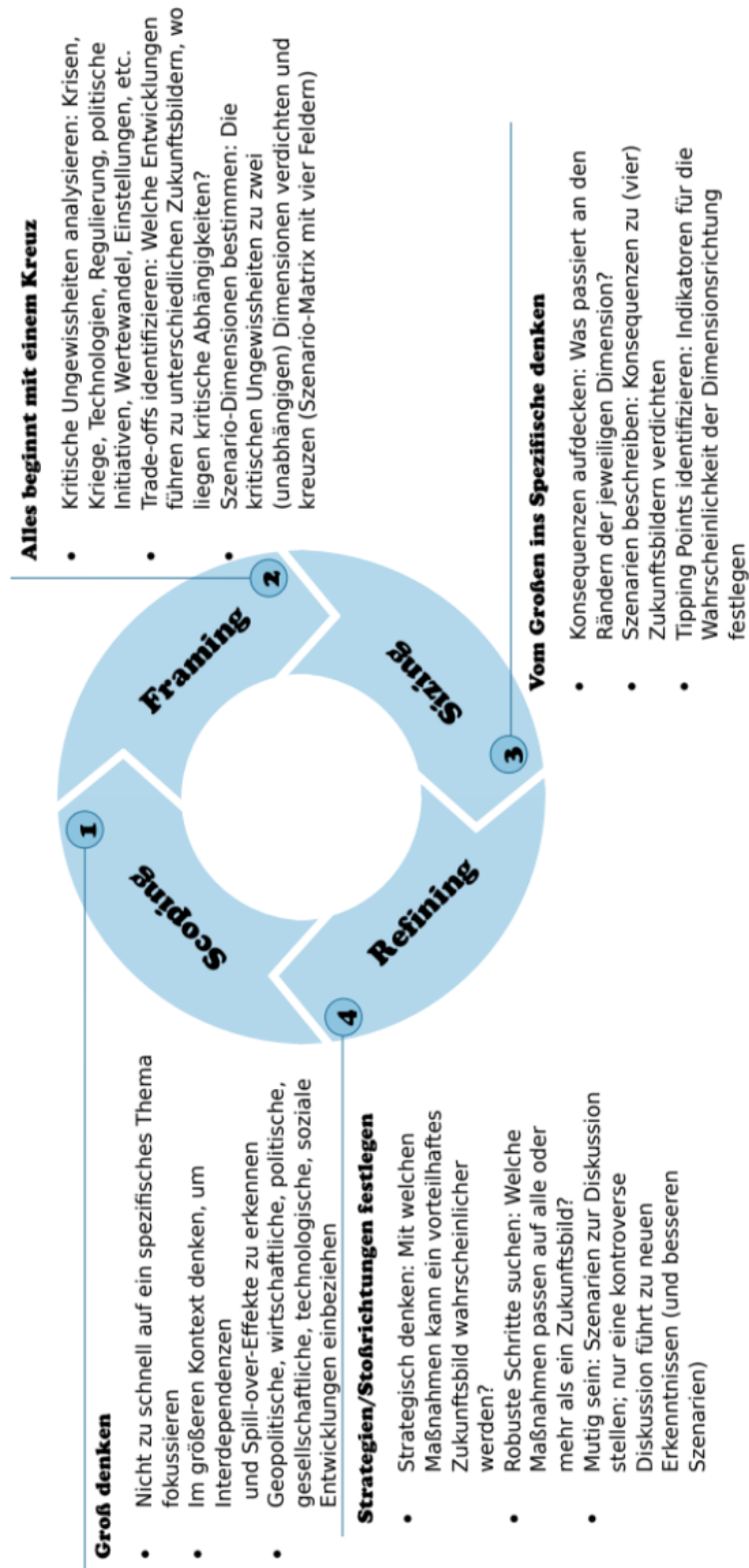
Was wir mit diesem Up-Date zeigen wollten: Gut gemachte Szenarien sind stabil und geben Orientierung! Deswegen ist unser Ergebnis gut und schlecht zugleich. Gut, weil wir zeigen konnten, dass unsere Szenario-Dimensionen krisenresistent und auch 2024 noch die richtigen sind – und auch die Schlüsse daraus Bestand haben und deswegen strategische Orientierung bieten. Und schlecht, weil das wahrscheinlich dominante Zukunftsbild keine schöne Zukunft zeigt. Eher im Gegenteil!

Und trotzdem: Optimismus zählt. Denn die robusten Schritte, die darauf abzielen, den Weg in ein besseres Zukunftsbild zu zeigen, sind aus unserer Sicht tatsächlich „robust“ und vor allem: machbar! Verdichten wir sie, ergeben sich für uns wenige, einfache Regeln, die uns 2024 leiten können (und sollten):

- Mehr Pragmatismus – also keine neuen Narrative, sondern robuste Schritte und Lösungen!
- Mehr Markt – und damit mehr Kreativität und Offenheit!
- Mehr europäisches Denken – denn Deutschland allein kann die Probleme nicht lösen!
- Mehr Ehrlichkeit – denn die intrinsische Motivation wird nicht reichen, wenn es um Verhaltensänderung geht!
- Szenarien machen also Sinn – und wie man sie gut macht, haben wir in **Abb. 5** nochmals zusammengestellt.



Abbildung 5: Wie gute Szenarien entstehen. Unsere Vorgehensweise



18.03.2024

5

### Die Autoren

**Prof. Dr. Burkhard Schwenker** ist Präsident des Senats der Wirtschaft Deutschland. Mehr als 15 Jahre war er CEO und Aufsichtsratsvorsitzender von Roland Berger. Er ist als guter Ratgeber mit zahlreichen Mandaten, national und international, für nennenswerte Institutionen beauftragt. Er lehrt an der HHL in Leipzig und wirkt dort als Akademischer Co-Direktor des Center for Strategy and Scenario Planning.

Seit 2009 ist **Prof. Dr. Torsten Wulf** Akademischer Direktor des HHL Center for Strategy and Scenario Planning. Ziel dieses Forschungscenters ist es, zu einem führenden internationalen Think Tank im Bereich der Szenario- und strategischen Planung zu werden. Im April 2012 folgte Wulf dem Ruf der Philipps-Universität Marburg und leitet dort den Lehrstuhl für Strategisches und Internationales Management.

