

Szenarien „Deutschland im Jahre 2020“

Expedition Deutschland

Die Firma *Deutsche Bank Research* hat Szenarien veröffentlicht, die sich wie ein bestelltes Gefälligkeitsgutachten für das **Moderierte Business-Netzwerk Hamburg** lesen.

Die Dokumente (es gibt mehrere lange/ kurze Versionen) können auf der Website www.expeditiondeutschland.de eingesehen oder abgeholt werden. Ich beschränke mich hier weitgehend auf Themen, die für das Netzwerk und verschiedene Projekte relevant sein können.

Szenarien sind keine Prognosen. Selbstverständlich gilt weiterhin: kein Mensch kann heute wissen, was bis zum Jahre 2020 passiert. Andererseits kommen mir diese Szenarien auch nicht „welfremd“ vor, weil sich bereits heute einiges abzeichnet.

Ich sehe den Wert dieser Szenarien darin, dass sie Anregungen oder „Spielmaterial“ für das Nachdenken über unsere Zukunft liefern. An irgendetwas muss man sich ja orientieren und diese Szenarien sind allemal besser als ein Kaffeesatz. Darüber hinaus zwingt uns niemand, heute weit reichende Entscheidungen zu treffen. Andererseits sollte eine „Expedition“ gut vorbereitet werden.

Meine Empfehlung: warm anziehen und lesen ☺

Kernelemente der Szenarien „Deutschland im Jahr 2020“

Auszüge; **Hervorhebungen** und *Anmerkungen* (kursiv) von mir

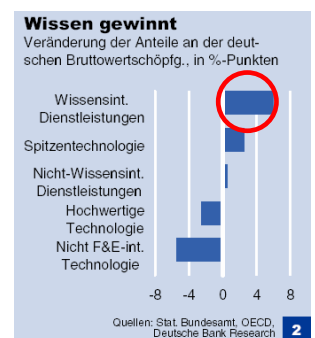
- Die „Projektwirtschaft“ liefert in 2020 15% der Wertschöpfung in Deutschland (in 2007 waren es 2%). „Projektwirtschaft“ steht für zumeist temporäre, außerordentlich **kooperative** und oft globale Wertschöpfungsprozesse. Sie fußt auf dem Nährboden klassischen Wirtschaftens und reifer Informationstechnologien. Insbesondere der deutsche Mittelstand profitiert.
- Mit offenen **Innovationsprozessen** gelang der Sprung in neue Märkte. Deutschland hat 2020 in Märkten für Spitzentechnologie und **wissensintensive Dienstleistungen** aufgeholt. Das glückte nicht zuletzt durch das **Teilen und Tauschen** von Geheimnissen – sowie **enges Einbinden der Generation der „souveränen Kunden“**.
- **Wissen** wird 2020 auf effizienten Märkten gehandelt. Daten- und Wissensmärkte sowie (private) Lernmärkte florieren, geistiges Eigentum ist zur breit genutzten Assetklasse geworden und **intellektuelles Kapital** ist in den Fokus der Unternehmensbewertung gerückt.

Expedition Deutschland

Das plausibelste Szenario haben die Autoren „Expedition Deutschland“ genannt. Ich liefere hier einige Auszüge zumeist im Originaltext:

In den vergangenen 15 Jahren (*Anm.: von 2020 zurückgerechnet*) haben immer mehr deutsche Unternehmen erkannt, dass sie, um erfolgreich zu sein oder schlicht um zu überleben, mit neuen, **flexiblen Kooperationsformen** auf die rapide gestiegenen Anforderungen ihrer Umfelder und Märkte reagieren müssen: Die akademische Welt produziert immer schneller immer komplexeres Wissen; ehemals **separate Wissensfelder konvergieren**; der Erfolg von Wachstumsbranchen basiert zunehmend auf diesem konvergierenden Wissen; **die Nachfrage nach komplexen Systemprodukten und Güter-Dienstleistungspaketen steigt**; und das weitere Erstarken der Schwellenländer intensiviert den Druck auf die deutschen Unternehmen, sich auf Innovation zu fokussieren.

Das Erzeugen und erfolgreiche Vermarkten von Spitzentechnologie und **innovativen, wissensintensiven Dienstleistungen** erfordert daher heute eine **Kompetenz- und Wissensbreite**, die von **einem** Unternehmen nur noch selten allein bereitgestellt werden kann – zumal nicht in der Geschwindigkeit, mit der die Märkte die nächste Produktgeneration verlangen. Zwar gibt es auch zu Beginn des dritten Jahrzehnts noch viele **Reibungsverluste**, wenn Spezialisten verschiedener Felder eng kooperieren. Nach einer **Phase des Experimentierens** der Unternehmen hat sich dennoch in vielen dieser Märkte eine flexible, oft temporäre Kooperation **spezialisierter Unternehmen** als das **effizientere** und – in einigen Bereichen – sogar als das einzig praktikable Modell erwiesen.



Diese Kooperationsprojekte sind meist organisatorisch und oft auch rechtlich eigenständig. Die Mutterunternehmen verleihen ihre spezialisierten Organisationsteile an das Projekt (und stellen oft Kapital zur Verfügung). Ein wachsender Teil der deutschen Wirtschaft ist heute daher als Folge eigenständiger Projekte mit nach Bedarf **wechselnden Teilnehmern** organi-

siert. Dieses Wertschöpfungsmuster passt sich der gestiegenen (Wissens-)Dynamik der Wirtschaft flexibler an, beschleunigt den Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ und hilft, unnötige Fixkosten zu vermeiden. Zudem **reduziert es die Markteintrittsbarrieren** für den einzelnen Projektpartner: Die Kapitalkosten können geteilt werden.

Projektwirtschaft

Diese „Projektwirtschaft“, wie die Wirtschaftspresse seit einigen Jahren den verstärkten Einsatz eigenständiger Kooperationsprojekte tituliert, wächst dabei auf dem Nährboden des „klassischen“ Wirtschaftens, beide entwickeln sich in enger **Symbiose**. Gemäß aktuellen statistischen Schätzungen werden in der Projektwirtschaft im engeren Sinn – also in organisatorisch und rechtlich eigenständigen Projektgesellschaften – heute in 2020 bereits ca. 15% der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung Deutschlands erbracht. In 2007 waren es nur 2% (die damals jedoch so nicht erfasst wurden). Auch die Zahl der rechtlich nicht eigenständigen Projekte wächst weiter.

Spezialisierte Akteure, oft mittelständisch

*Weil wir weniger mit Forschung und Entwicklung oder automatisierten Produktionen zu tun haben¹, sind für uns eher **Qualitäts-, Marken- oder das immer wichtigere Kooperations- und Nahtstellenmanagement** in Reichweite. In diesen Bereichen wird eine **zunehmende Spezialisierung** stattfinden (Anm.: Spezialisierung ist nicht nur von Vorteil, wie ich weiter unten ausführen und bei passender Gelegenheit vertiefen werde).*

Die Unternehmensgröße spielt bei Kooperationen eine untergeordnete Rolle. Gut vorstellbar ist, dass mittelständische Unternehmen in ihre Projekte Kleinunternehmen sowie Großunternehmen einbinden. Kleinunternehmen bringen Flexibilitätsvorteile ein, Großunternehmen aufwändige Infrastrukturen.

Innovationsdienstleister

Weit mehr Unternehmen als noch 2007 – Projektgesellschaften sowie klassische Unternehmen, in Deutschland und anderen entwickelten Ländern – haben ihren komparativen Vorteil heute in der frühen Phase der Produktentwicklung: Dort, wo es gilt, **die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und schnell in marktfähige Produktkonzepte zu übersetzen** (für Güter wie Dienstleistungen).

Und das gelingt immer noch dem am besten, **der räumlich und kulturell nah an anspruchsvollen Kunden ist und sie in offenen Innovationsprozessen in der Produktentwicklung systematisch mitreden lässt**. Um auch die Bedürfnisse anspruchsvoller Konsumenten anderer Länder einbeziehen zu können, kooperieren deutsche Unternehmen zudem verstärkt mit dortigen Innovationsakteuren (und vernetzen deren Wissen über die lokalen Gegebenheiten häufig mit ihren hiesigen Innovationszentren, die die besonders wissensintensiven Anteile einbringen).

Im Rahmen dieser Fokussierung auf die **frühen Innovationsphasen** hat die Rolle kreativer bzw. kreativitätsunterstützender Dienstleister massiv an Bedeutung gewonnen: Neben klassischen FuE-Dienstleistern sind **Designagenturen, Trendscouts und Frühaufklärungsexperten, Ethnografieagenturen** und allgemeine **Moderations- und Kreativitätsdienstleister** (sowie **neue Akteure, die deren Angebote intelligent verknüpft haben**) auf Erfolgskurs.

¹ Diese Bereiche werden zunehmend in andere Länder ausgelagert und sind daher nicht nur vom Thema her weniger interessant.

Dieser Fokus auf die frühe Phase der Produktentwicklung hat auch dazu geführt, dass Unternehmen bzw. Projekte mit deutscher Beteiligung neben rein technologischen Neuerungen (eine alte Stärke Deutschlands) auch immer mehr solche Innovationen hervorbringen, die tatsächlich **neue Märkte schaffen**: Diese Innovationen befriedigen nicht eine bestehende Nachfrage besser, sondern schaffen Nachfrage in neuen Bereichen; sie **adressieren Bedürfnisse**, für deren Befriedigung es vorher **keine adäquaten Lösungen** gab und die dem Konsumenten vorher unter Umständen **nicht einmal bewusst** waren (ehemals eine Schwäche Deutschlands). In der Entwicklung von Gütern geschieht dies oft ohne technische Revolution, sondern mit Hilfe bestehender Technologien in neuer Konfiguration und besserer Kundenschnittstelle.

Das Analogon in der **Entwicklung von Dienstleistungen** ist die **Neukombination** bestehender Prozesse, wobei die **Schnittstelle zum Kunden** auch hier meist entscheidend ist. Besonders gefragt sind heute z.B. intermodale, personalisierte Mobilitätsdienstleistungen. Sie verknüpfen situationsgerecht verschiedene Verkehrsmittel und integrieren geschickt Möglichkeiten sozialer Interaktion. Ein anderes erfolgreiches Beispiel sind Q-Inno-Services (Quality-Innovation- Services). **Diese neuen wissensintensiven Dienstleistungen kombinieren Qualitäts- und Innovationsmanagement noch effizienter** als schon im Jahre 2007.

Erhöhte Anforderungen an Mitarbeiter und Freiberufler

Den Mitarbeitern der Projektteilnehmer – und den vielen Selbständigen, die man gern in Projekte einbindet – wird viel abverlangt: Die Arbeit in immer neuen Projekten bringt oft wechselnde Kollegen und Einsatzorte mit sich, das **soziale Umfeld ist unstet**. Diese häufigen Veränderungen des Arbeitsumfeldes haben Sozialkompetenzen für viele zu einer Kernqualifikation werden lassen. Zudem müssen die Mitarbeiter der Projektwirtschaft nicht nur generell fachlich immer aktuell informiert sein, die **spezifischen fachlichen Ansprüche können sich auch mit jedem Projekt verändern**.

Familie und Freundschaften werden in diesem volatilen¹ Umfeld strapaziert, sind gleichzeitig jedoch als Ruhepol und **verlässliches Fundament** besonders wichtig. Für zusätzlichen **sozialen Rückhalt** und **kontinuierlichen fachlichen Austausch** sorgen zudem eine Vielzahl unternehmensübergreifender **professioneller Hintergrundnetzwerke**. Dort werden nicht selten auch **neue Projektideen geboren**. Diese uralte Form des **Austauschs** und der **Interessenbündelung** hat in der Projektwirtschaft massiv an Bedeutung gewonnen.

Staatliche Unterstützung bei Gegenleistung

Unterhalb der Mittelschicht sind heute mehrere parallele Arbeitsverhältnisse zum Bestreiten des Lebensunterhalts keine Seltenheit mehr. Zudem hat der schmale, seit langem beständig schrumpfende fiskalische Handlungsspielraum Deutschland zu einer Tätigkeitsgesellschaft gemacht: Fast jeder, der staatliche Unterstützungsleistungen erhält, muss dafür eine Gegenleistung für die Gesellschaft erbringen. Ein Beispiel sind **soziale Dienstleistungen** wie die Unterstützung der stark wachsenden Gruppe der Älteren beim Erhalt ihrer selbständigen Lebensführung (von Einkaufen über Hausreinigung bis zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten).

Für einige dieser Niedrigverdiener erweisen sich diese **sozialen Dienstleistungen** als **Sprungbrett zurück ins Berufsleben**. Denn in diesem Segment ist in den letzten Jahren in der Privatwirtschaft durch den Rückzug des Staates und die alternde Bevölkerung ein schnell wachsender Markt entstanden, der Mitarbeiter mit einschlägigen praktischen Erfahrungen aufnimmt und weiterbildet. Das Prinzip der Tätigkeitsgesellschaft und der Markt für soziale Dienstleistungen ermöglichen einigen so wieder **eine Art sozialen Aufstiegs** aus unteren Schichten, die vor 15 Jahren noch selten war. Das heute differenzierte Angebot sozialer

¹ schwankend, flüchtig

Dienstleistungen trägt darüber hinaus dazu bei, die unter oft **hohem beruflichem Druck** stehenden Mitarbeitern der Projektwirtschaft **von vielen privaten Aufgaben** – wie z.B. Kinder- oder Altenbetreuung – gegen adäquate Bezahlung **zumindest teilweise zu entlasten**.

Viele Ältere machen Projektkarrieren

Als wichtigerer Treiber für den längeren Verbleib Älterer im Erwerbsleben haben sich die **neuen Integrationsmodelle** erwiesen. Die besten verknüpfen ein ganzes Portfolio von Maßnahmen, an deren Anfang meist eine umfassende Wissensevaluierung steht. Sie erlaubt es dem Arbeitgeber, die bestehenden komparativen Vorteile der älteren Arbeitnehmer wie **Erfahrung und Vernetzung** zu erkennen und punktgenau einzusetzen. Oft folgen Weiterbildungsmodule, zudem gehen Arbeitgeber heute weit intelligenter auf spezifische Bedürfnisse wie Mobilitätseinschränkungen und Belastungsgrenzen ein.

Und schließlich haben immer mehr Arbeitgeber erkannt, dass **Projekte** eine gute Möglichkeit bieten, **ältere** Arbeitnehmer temporär und **zeitlich flexibler einzubinden**. Das hat die Vorbehalte der Arbeitgeber gegenüber der Rekrutierung Älterer reduziert und vielen älteren Bürgern neue „späte Chancen“ eröffnet. Auch weniger qualifizierten Älteren können so heute häufiger Bewährungsmöglichkeiten gegeben werden. All dies hat sich in Zeiten verknappender junger Arbeitskräfte als vergleichsweise geringer Preis für den Zugang zu dringend benötigtem Humankapital erwiesen. Die „demografische Misere“ konnte so abgemildert werden. Noch kurz nach der Jahrtausendwende fürchteten viele, Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit würde weit stärker unter seiner alternden Bevölkerung leiden.

Subsistenz-Hintergrundnetzwerke

Die Jungen und die Alten haben eines gemeinsam: Wenn sie nicht gut ausgebildet sind, bleiben sie aus dem „normalen“ Erwerbsleben ausgeschlossen. Viele von ihnen sind heute gezwungen, sich in „Subsistenznetzwerken“ selbst zu organisieren. Diejenigen, die Maler und Klempner nicht mehr bezahlen können, müssen sich gegenseitig helfen. Parallel blüht, in der Grauzone zwischen offiziellem Markt und gegenseitiger unentgeltlicher Hilfe, die **Schattenwirtschaft**.

Konsumenten lernen von Konsumenten

In allen Gesellschaftsschichten hat sich das **Konsumverhalten** nachhaltig verändert. Konsumenten informieren und organisieren sich in weit größerer Zahl als noch vor 15 Jahren in Gemeinschaften, die oft auf **Internet- oder Mobilfunkplattformen** basieren. Sie tauschen sich über Vorzüge und Nachteile bestimmter Angebote aus, geben sich gegenseitig Anregungen, belohnen kontinuierlich hilfreiche Beiträge mit sozialem Status und Meinungsführerschaft in der Community. Ansätze dafür waren bereits um die Jahrtausendwende beobachtbar, zum Teil sogar auf den Internetseiten der Einzelhändler selbst. (Es verwundert nicht, dass diese Gemeinschaften zu einem neuen Betätigungsfeld der Marketingstrategen geworden sind.)

Schlussfolgerungen der Autoren

Ich habe einige Themen aus Platzgründen ausgelassen: zu nennen wären noch die Lernmärkte, Energiemärkte (Stichwort: nachwachsende Rohstoffe) und Finanzmärkte. Die längste Version dieser Veröffentlichungen umfasst 68 Seiten – ich habe versucht, die (mir) wichtigsten Aspekte herauszuarbeiten und möglichst komprimiert und dennoch verständlich darzustellen. Hier noch die Schlussfolgerungen in Bezug auf „Kooperationen“:

Die temporäre Kooperation von **Spezialisten** ist das definierende Element der im Szenario „Expedition Deutschland“ beschriebenen Projektwirtschaft. Dass **Kooperation eine immer effizientere Form der Wertschöpfung** wird, folgt bereits aus den Trends der immer schnelleren **Wissenserzeugung** sowie zwangsläufig zunehmenden **Spezialisierung** der Unternehmen und anderer Wissensakteure.

Es gibt eine Vielfalt von Kooperationstypen (lockere, feste Kooperationen; unterschiedlich hohe Zugangsbarrieren). Die Anforderungen an ein erfolgreiches **Kooperationsmanagement** sind gewachsen.

Die Akteure müssen ihre eigene **Rolle in Kooperationen** klar definieren können.

Eine Besonderheit vieler **Innovationsprojekte** ist, dass das Ergebnis der Kooperation nicht monetärer Ertrag, sondern **Wissen** ist – oft geschützt in Form von Patenten oder Urheberrechten. Dieses geistige Eigentum wurde gemeinsam erzeugt, er „gehört“ den Projektteilnehmern daher auch gemeinsam.

Neben dieser Öffnung von Innovationsprozessen für andere Anbieter wird eine Öffnung für die Nachfrageseite immer entscheidender für den Markterfolg. Die **enge und systematische Integration von Kunden** in den Innovationsprozess ist in einigen Unternehmen heute bereits üblich, in vielen jedoch nicht oder nur Ansätzen eingeführt.

Die Kooperationsfähigkeit einer Organisation oder einzelner Projektteilnehmer ist ein zentraler Bestandteil ihres **intellektuellen Kapitals**. Diese Fähigkeiten müssen aber nicht nur vorhanden sein. Sie müssen auch bewertet werden, um sich gegenüber Kunden, dem Arbeitsmarkt sowie (potenziellen) Partnern adäquat darstellen zu können.

Viel Wandel – wenig Wachstum

Angemerkt sei noch, dass die Autoren einen **massiven Strukturwandel** erwarten, der mit einem durchschnittlichen jährlichen Bruttoinlandprodukt von 1,5 Prozent honoriert wird. Wie sich das konkret auf die Belastung der Menschen auswirken wird, verraten die Autoren nicht, „unvermeidliche Spannungen“ geben sie jedoch zu.

Hinter dieser wenig verheißungsvollen Überschrift steht die Aussage, dass die Polarität von **Risiken und Chancen** zunehmen wird. „Viel Wandel“ bedeutet Instabilität. Wir werden mehr denn je ein „freundschaftliches“ Verhältnis zum **Scheitern** entwickeln müssen und „treibsandtauglich“ werden. Jüngeren muss man das wohl kaum noch sagen.

Zusammenfassung und mögliche Relevanz für uns

Dimension	Stichworte	(Mögliche) Relevanz für uns
Projekte	Bedeutung nimmt zu / zeitweise Kooperationen mit wechselnden Geschäftspartnern.	Das gilt heute schon für die Produktion von Fernsehserien. Wir benötigen Profile, müssen unsere Rollen in Projekten definieren und ein Netz von „Anschlussmöglichkeiten“ aufbauen. Es wird deutlich, dass Fähigkeiten auf dem Gebiet des Netzwerk- bzw. Kooperationsmanagements („Kümmer“-Kompetenzen) immer wichtiger werden und gegebenenfalls auch nachzuweisen sind.
Innovationen	Teilen und Tauschen von Wissen/ Erfahrungen geht dem Geldverdienen voraus	Die Grenzen digitaler Plattformen (wie Xing) und die Notwendigkeit sozialer Beziehungen werden selten so deutlich, wie bei allem, was mit Wissensaustausch zu tun hat. Hier muss sorgfältiger als bisher zwischen Daten-, Informations- und Wissensmanagement unterschieden werden.
Frühe Phase	Komparative Vorteile in der frühen Phase der Produktentwicklung / die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden verstehen und schnell in marktfähige Produkte übersetzen	Das Gelingen eines Projektes hing schon immer ganz wesentlich von den Anfangsbedingungen ab. Das „tatsächliche“ Bedürfnis ist aber nicht immer das, was der Kunde „offiziell“ mitteilt. Hier bedarf es m. E. eines erweiterten Verständnisses von „Kundeneinbindung“. Was ist das genau? Übrigens: „Komparative Vorteile“ ist die ökonomische Umschreibung für „jede/r macht das, was er/sie am besten kann“.
Kunden	Kunden bei der Entwicklung von Dienstleistungen mitreden lassen / Bedürfnisse „adressieren“, neue Märkte schaffen	Um herauszufinden, was diese Bedürfnisse sein könnten, werden wir uns wohl gegenseitig darin unterstützen müssen, unsere routinierten Beobachtungs- und Wahrnehmungsfähigkeiten zu schärfen und diese Fähigkeiten mit Menschenkenntnis zu kombinieren.
Kreativität	Rolle kreativer bzw. kreativitätsunterstützender Dienstleister gewinnt an Bedeutung / Akteure und Leistungen intelligent verknüpfen	Mit diesen Szenarien können wir uns heute schon als Frühaufklärungsexperten präsentieren. Akteure und Angebote intelligent verknüpfen ist ein Anliegen des Moderierten Business-Netzwerks .
„Überleben“	Flexible Kooperationsformen und Experimentieren als Überlebensstrategie	Diese flexiblen Kooperationsformen (meint: mit wechselnden Teilnehmern) können wir ja schon mal etwas üben.
Spezialisierung	Zunehmende Spezialisierung	Vorteil: Eine „Stärke“ ist eine Spezialisierung, die Kraft verleiht und im „Flow-Korridor“ Innovationen wahrscheinlicher macht. Nachteil: wenn sich die Anforderungen des Marktes ändern, sitzt man mit seiner Spezialisierung auf dem Trockenen. Folglich muss man rechtzeitig für eine neue sorgen. Auch dazu kann ein Netzwerk hilfreich sein.
Umfeld	Unstetes soziales Umfeld vs verlässliches Fundament / Professionelle Hintergrundnetzwerke	Ich bin bei meinen Recherchen auf unterschiedliche Netzwerktypen gestoßen: Optionsnetzwerke, Kriseninterventionsnetzwerke, Projektnetzwerke, Communities, ... Ich denke, es kommt darauf an, die verschiedenen Elemente zu einem plausiblen Netzwerkprofil zu kombinieren.