

26. März 2007

## **Scenario Intelligence: Umsetzung der Szenarien in konkrete Maßnahmen**



Stefan Schneider  
Chief International Economist  
Head of Macro-Trends

Think Tank of Deutsche Bank Group

**Deutsche Bank Research**



## Gliederung

**1**

**Foresight-Aktivitäten der Deutschen Bank Research**

**2**

**Philosophie und Kriterien für erfolgreiche Foresight-Prozesse**

**3**

**Vermittlung: Prozesse und Erfahrungen**




## DB Research denkt voraus für die Deutsche Bank

### Deutsche Bank Research


- analysiert das wirtschaftliche, gesellschaftliche, politische und technologische Umfeld des Konzerns ...
- ... mit langfristiger Zukunftsperspektive und interdisziplinären Teams;
- bringt Zukunftswissen in die Strategie- und Entscheidungsprozesse des Managements ein

## Zukunft denken – ein zentraler Wettbewerbsvorteil

- Die zentrale Rolle eines **Finanzinstituts** ist Bewertung, Transformation, Handel und Übernahme von **Risiken**.
- **Strukturelle Veränderungen** des sozio-ökonomischen Umfelds erschweren diese Aufgaben

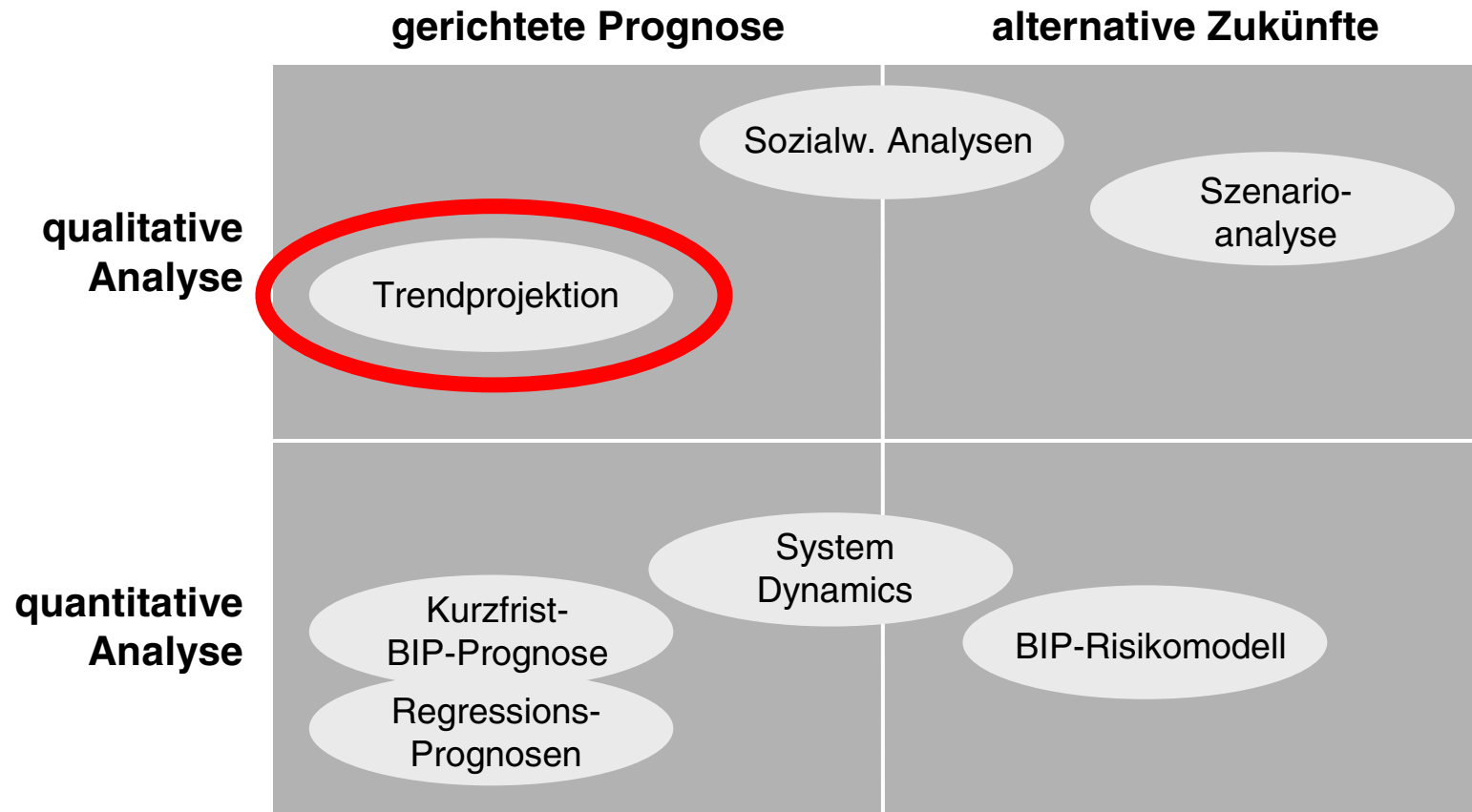


Banken brauchen eine systematische, globale Analyse **möglicher und wahrscheinlicher Zukünfte**

für  erfolgreiches **Tagesgeschäft** sowie  
die Entwicklung nachhaltiger **Langfriststrategien**

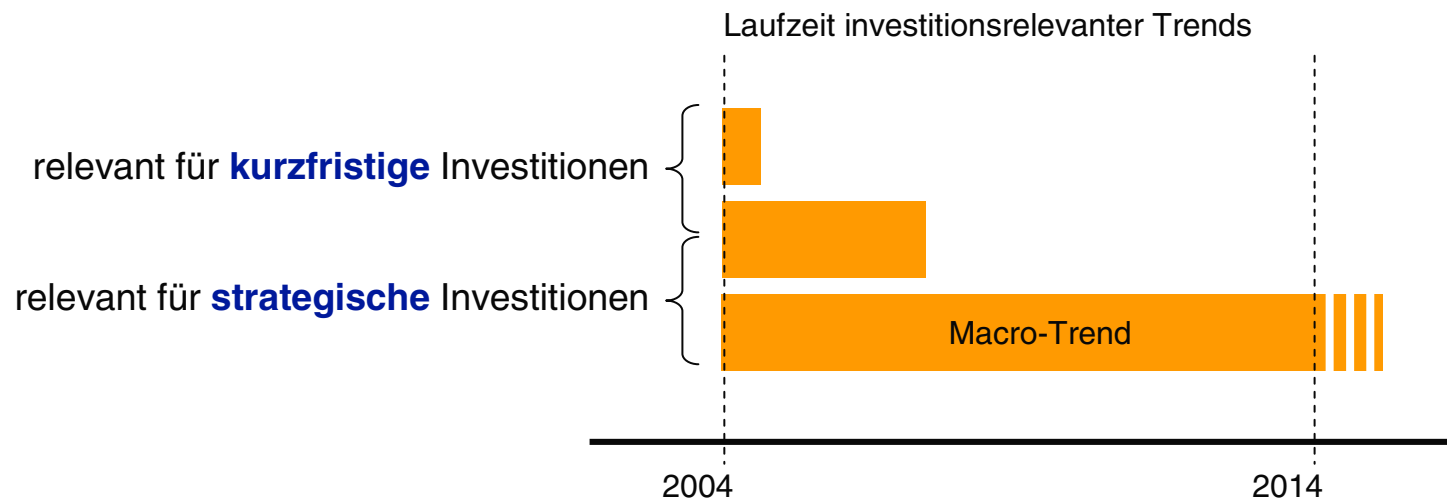


... mit einem **breiten Methodenspektrum**



## Trendanalyse für die strategische Planung

- Erfolgreiche strategische Planung sollte **Trends** in Märkten, Regulierung, Konsumentenverhalten etc. **einbeziehen**
- Trends werden nach ihrem **Wirkungspotential** im Hinblick auf das **Wirtschaftswachstum/-struktur** und ihrer **Stabilität** ausgewählt
- Trends und deren Implikationen müssen **nach Trendlaufzeit** differenziert werden



## Gliederung

**1**

**Foresight-Aktivitäten der Deutschen Bank Research**

**2**

**Philosophie und Kriterien für erfolgreiche Foresight-Prozesse**

**3**

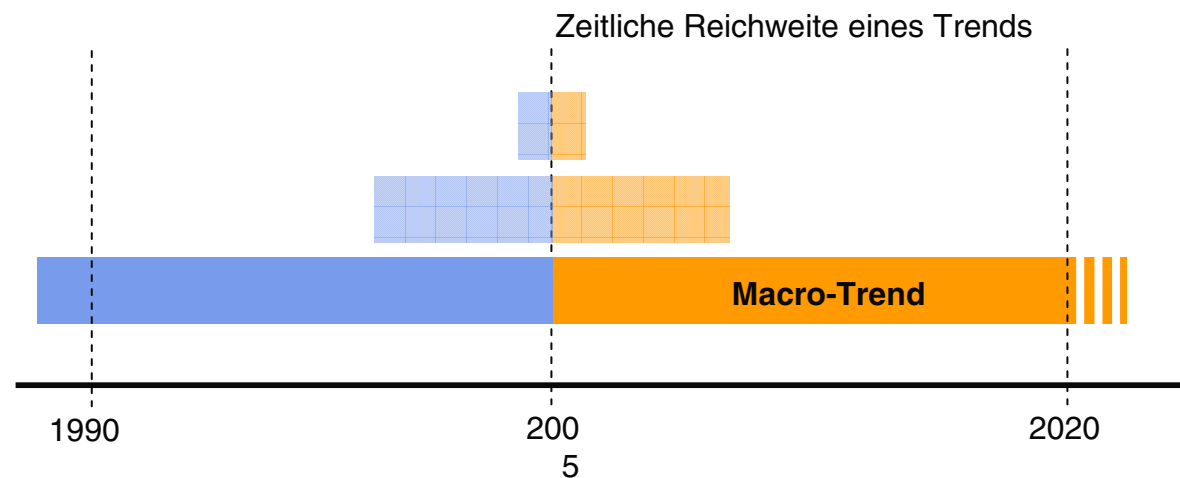
**Vermittlung: Prozesse und Erfahrungen**



## (Scenario) Intelligence nur mit fundierter Wissensbasis

Dabei spielt unsere Form der **Trendanalyse** eine entscheidende Rolle. Sie

- ...bezieht **Vergangenheit und Zukunft** ein
- ...bezieht **internes** und **externes Wissen** ein
- ...bietet Möglichkeit **langfristige (robuste) Entwicklungen** und schon **angelegte Effekte** zu betrachten, sichert damit strategische Planung ab
- ...unterstützt die **Wahrnehmung von relevanten Entwicklungen** und Auswirkungen auf Geschäftsumfelder (**strategische Monitoring**)





## Scenario Intelligence mit fundierter Wissensbasis: DBR-Trenddatenbank

- Sammlung & Priorisierung der Trends in Datenbank bietet Möglichkeit
  - ...mehr Trends wahrzunehmen,
  - ... neue Macro-trends zu identifizieren,
  - ... vorhandene Trendbeschreibungen zu verbessern (Konsistenzcheck),
  - ...Ergebnisse zeitnah in Strategie von Geschäftsbereichen zu integrieren

The screenshot displays the DBR-Trenddatenbank interface for the trend 'Arbeitsmigration nimmt zu'. The interface includes a search bar with the trend name, a dropdown menu for 'Teil des Clusters' set to 'Öffnung von Arbeit und Gesellschaft', and a 'Status' field set to 'ok'. The main content area is divided into several sections:

- Trend-Definition:** -- Arbeitsmigration, ist Migration um einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Also nicht Familienzusammenführungen, Zuwanderung in den Wohlfahrtsstaat, Migration für den Ruhestand und Urlaub. Dagegen kann Bildungsmigration als Vorbereitung von Arbeitsmigration eventuell dazugehören.
  - Unterscheidung: Bildungsniveau der Arbeitsmigranten
  - Durch Migrationsbewegungen und die zunehmende transnationale,
- erweiterte Trendbeschreibung:** -- Empirisch für Vergangenheit sehr gut belegt.
 

Alleine die OECD Studie rechtfertigt die Existenz des Trends zu mehr Arbeitsmigration bei der Betrachtung der OECD Staaten wie es in der Studie der Fall ist. Betrachtet man nur einen Teil der miteinbezogenen Länder, nämlich Europa, so ist es auch hier vertretbar, zum heutigen Zeitpunkt von einem Trend zu mehr Arbeitsmigration bis 2020 auszugehen. Eventuell auch: in den Industrienationen verbreitet sich allmählich die Erkenntnis, dass die Überalterung der Gesellschaft auf vielen Gebieten weitreichende Konsequenzen haben wird. Dadurch wird in Politik und Gesellschaft der Wunsch geweckt durch eine gezielte Zuwanderungspolitik und die damit verbundene Erhöhung der Migration die
- Treiber des Trends:**
  - Einkommensunterschiede
  - Beschäftigungsmöglichkeiten
  - sinkende Mobilitätskosten
  - bessere Kommunikationsmittel etc.
- Indikatoren-übersicht:** [Indikatoren\Öffnun](#)
- PowerPoint-Folien:** [dokumente für tren](#)
- Hauptkategorie:** Individuum u
- Prognose-Schärfe:** Richtung/Au
- Quantifizierbarkeit:** gut quantifi
- Trendlaufzeit:** lang (> 10 Ja
- Implikationen:** Die wacher (möglicherwe welches die gefährden ki ethnischen l der asiatisch zu gewaltsar chinesische Andererseits neue Ideen, unterschiedli Ausbildunge könnten in d



## Kriterien für erfolgreiche Foresightprozesse: Inhaltlich

- Plausibilität der Ergebnisse
- Einfachheit in der Nutzung der Ergebnisse
- Inspiration
- Passender Zeithorizont

Quelle: Rollwagen/ Hofmann/ Schneider 2006

## Kriterien für erfolgreiche Foresightprozesse: Prozessual

- Strukturierte Art der Erstellung und Vermittlung von Foresightdenken
- Hoher Grad an Interaktion / Inklusion in Organisationsverfahren
- Ideenorientiertes Unternehmertum
- Innovativität in puncto Kommunikation (graphische Aufarbeitung)
- Beharrlichkeit in der Vermittlung
- Synchronisation mit der Organisation

Quelle: Rollwagen/ Hofmann/ Schneider 2006

## Gliederung

**1**

**Foresight-Aktivitäten der Deutschen Bank Research**

**2**

**Philosophie und Kriterien für erfolgreiche Foresight-Prozesse**

**3**

**Vermittlung: Prozesse und Erfahrungen**



## Philosophie für erfolgreiche Foresight-Prozesse

- Zukunft kann nicht vorhergesagt, doch länger andauernde Entwicklungen und deren potenzielle Auswirkungen sollten identifiziert werden
- Verschiedene Herangehensweisen und Prozesse führen zum Erfolg:  
*„Process follows task“*
- Methodische Innovation zählt für Foresighterfolg
  
- **Beispiele („Horses for Courses“):**
  - Aufarbeitung von Trends für Geschäftsbereiche
  - Szenarien für den Innovationsstandort Deutschland
  - Globale Wachstumszentren 2020 (Verknüpfung ökonometrischer/qualitativer Analyse)
  - Szenarien zum zweiten Irak-Krieg

## Horses for courses I: Aufarbeitung von Trends für Geschäftsbereiche

Dreiklang für überzeugende Kommunikation:

1. Klare stichwortartige Beschreibung  
*aber detaillierte Hinterlegung in unserer Trenddatenbank*
2. Nachvollziehbare Herleitung der Treiber  
*aus denen sich schon Hinweise auf Implikationen ergeben*
3. Ableitung der Implikationen  
*Klarer Bezug zum Geschäftsbereich, aber keine „Handlungsanweisungen“*



## Aufarbeitung von Trends für Geschäftsbereiche

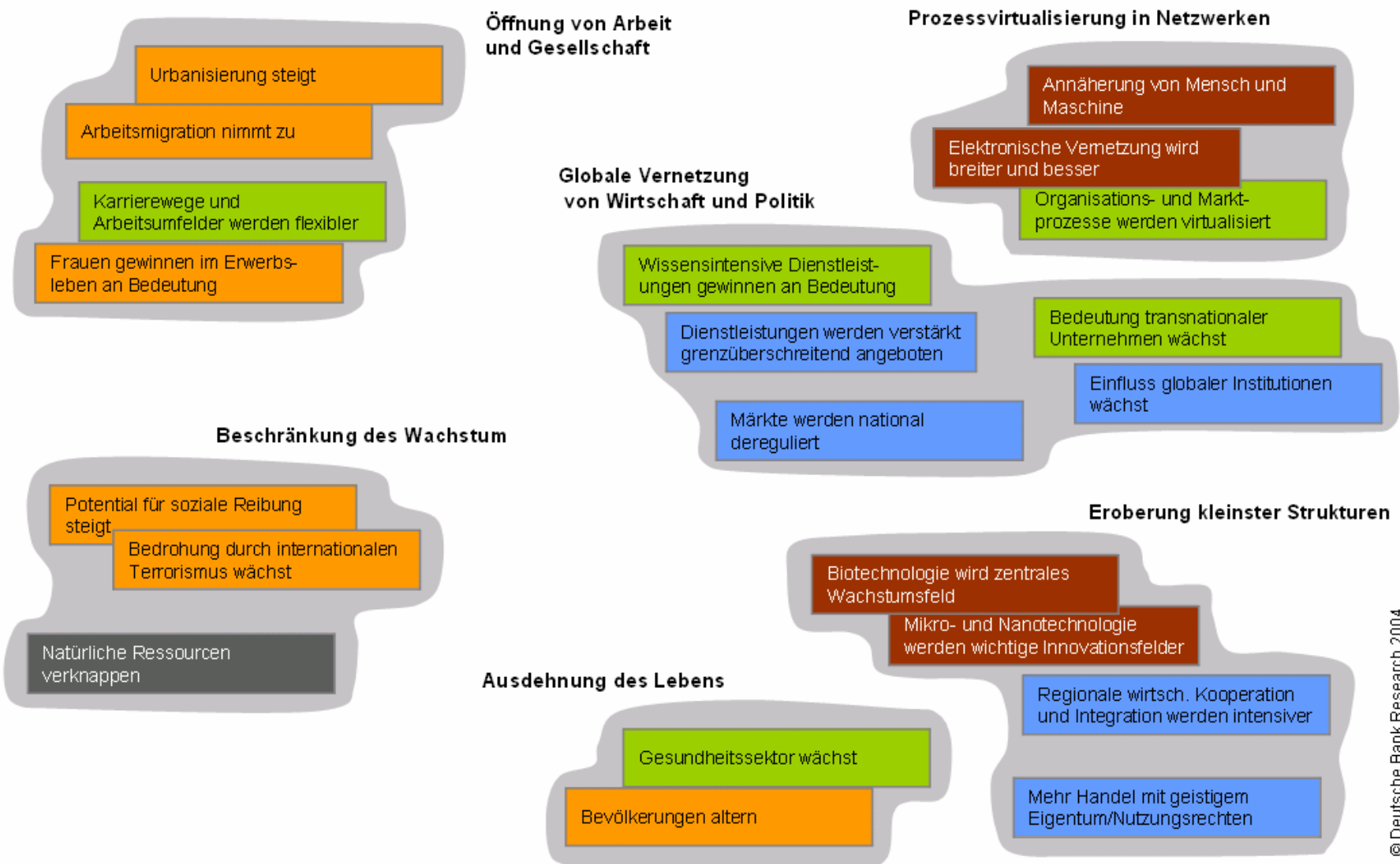
### Charakteristika von Macro-Trends

- beschreiben langfristige, generische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen
- entfalten ihre Wirkung über lange Zeiträume hinweg
- haben langfristige und kurzfristige Auswirkungen
- werden in der Analyse immer nach **Definition** des Trends, den **Treibern** und ihren **Implikationen beschrieben**

### Zeithorizont der Trendanalyse



## DB Research Trendlandkarte





## Trendbeispiel 1: Frauen gewinnen im Erwerbsleben an Bedeutung

### Trendbeschreibung

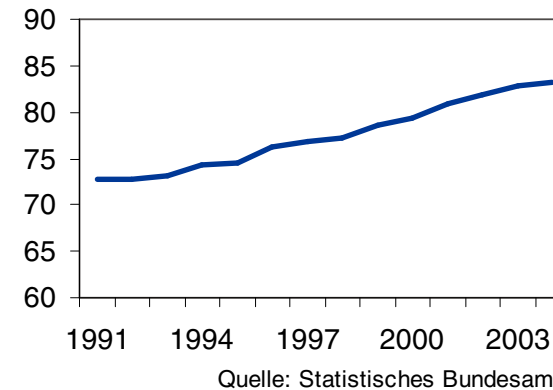
Mehr Frauen erwerbstätig  
*in Voll- und Teilzeit*

Frauen gehen anderen Beschäftigungen nach  
*Statt „Beruf Hausfrau“ auch Frauen in „Männerberufen“ und hoch qualifizierten Berufssparten (z. B. Forschung)*

Mehr Frauen als Unternehmerinnen  
*6,4% aller weiblichen Erwerbstätigen Unternehmerinnen, Tendenz steigend (aber: 12,9 % bei Männern)*

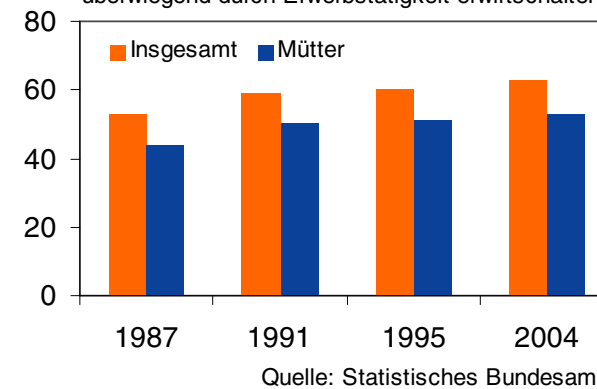
Frauen zunehmend in Führungspositionen  
*Bei den privaten Banken stieg die Zahl weiblicher Führungskräfte im vergangenen Jahr z. B. um 4,9 % (DE)*

**Erwerbsquote der Frauen**  
in % der Erwerbsquote der Männer



**Finanzierung durch Erwerbstätigkeit**

Anteil der 37- bis 40-jährigen Frauen, die Lebensunterhalt überwiegend durch Erwerbstätigkeit erwirtschaften



## Trendbeispiel 1: Frauen gewinnen im Erwerbsleben an Bedeutung

### Trendtreiber

- **Steigender Bildungsstand von Frauen**  
*Frauen zunehmend mit höheren Bildungsabschlüssen, allerdings noch mit sehr viel Potential*
- **Sinkendes Erwerbspersonenpotential**  
*durch demografischen Wandel*
- **Möglichkeit zur Emanzipation wird gegeben**  
*Rechtliche Gleichstellung von Frau und Mann; Arbeit und Familie besser miteinander vereinbar, da bspw. Kinderbetreuungsangebote ausgeweitet werden; sinkender Umfang an Hausarbeit durch Maschinisierung („Spülmaschine“)*
- **Zunehmende Emanzipation der Frauen**  
*Frauen nutzen verschiedene Optionen zur Lebensgestaltung und verwirklichen sich stärker selbst*
- **Veränderung der Geschlechterrollen**  
*Geschlechterspezifische Zuweisung von Berufen und Rollen verändert sich, ein anderes Frauenbild setzt sich in der Gesellschaft durch*
- **Netzwerke von und für Frauen bilden und verbessern sich**  
*Freundschaften bzw. Netzwerke von Frauen sorgen für Unterstützung durch Mentoring- und Coaching-Angebote, verstärkte Förderung von Frauen in der Personalpolitik (z. B. IKEA)*

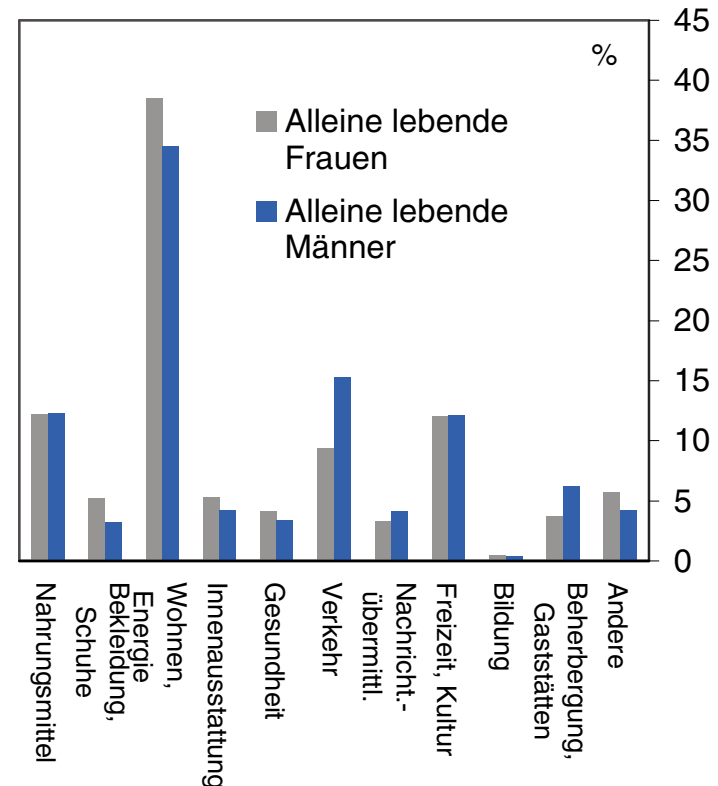


## Trendbeispiel 1: Frauen gewinnen im Erwerbsleben an Bedeutung

### Implikationen

- Frauen werden wichtiges Käufersegment  
*Hohe eigene Einkommen machen insbesondere älterer Frauen zu einer wichtigen Kundengruppe speziell für Finanzdienstleistungen*
- Lebens- und Konsumstile von Frauen verändern sich  
*Daher spezielle Finanzierungsangebote für Inneneinrichtung, Kultur, Reisen, häuslichen Dienstleistungen, allgemeine und berufliche Weiterbildung, Onlinewetten (Ältere)*
- Vermögensplanung für Frauen  
*auch unabhängig vom Partner*

Ausgabenanteile  
alle Altersgruppen



## Trendbeispiel 2: **Karrierewege und Arbeitsumfelder werden flexibler**

### **Trendbeschreibung**

#### Andere Formen der Arbeit

*Mehr flexible Arbeitszeiten, mehr Teilzeitarbeit, mehr Sabbaticals*

#### Zeitliche und örtliche Verflechtung von Arbeit und Freizeit

*mehr Zeitkonten, Zeitarbeit, Telearbeit*

#### Häufigerer Wechsel von Beschäftigung

*bzgl. Beschäftigungsformen (selbständig, angestellt, Familienarbeit), Beschäftigungsinhalten (nicht 45 Jahre im gleichen Job, sondern 3 mal 15 Jahre in verschiedenen)*

#### Neue Erwerbsbiografien etablieren sich

*Standarderwerbsbiographie erhält Brüche, löst sich in einigen Berufen auf (YoYo-Biographien)*



## Trendbeispiel 2: **Karrierewege und Arbeitsumfelder werden flexibler**

### **Trendtreiber**

- mehr Frauen im Erwerbsleben
- längeres Erwerbsleben
- stärkeres Streben nach beruflicher Zufriedenheit
- stärkerer Fokus auf individuelle Bildungsrenditen
- weniger Bindung durch Familie und Kinder
- wachsende Konkurrenz in Arbeitsmärkten, Streben nach „Employability“
- neue Berufsbilder und Wertschöpfungsfelder

## Trendbeispiel 2: **Karrierewege und Arbeitsumfelder werden flexibler**

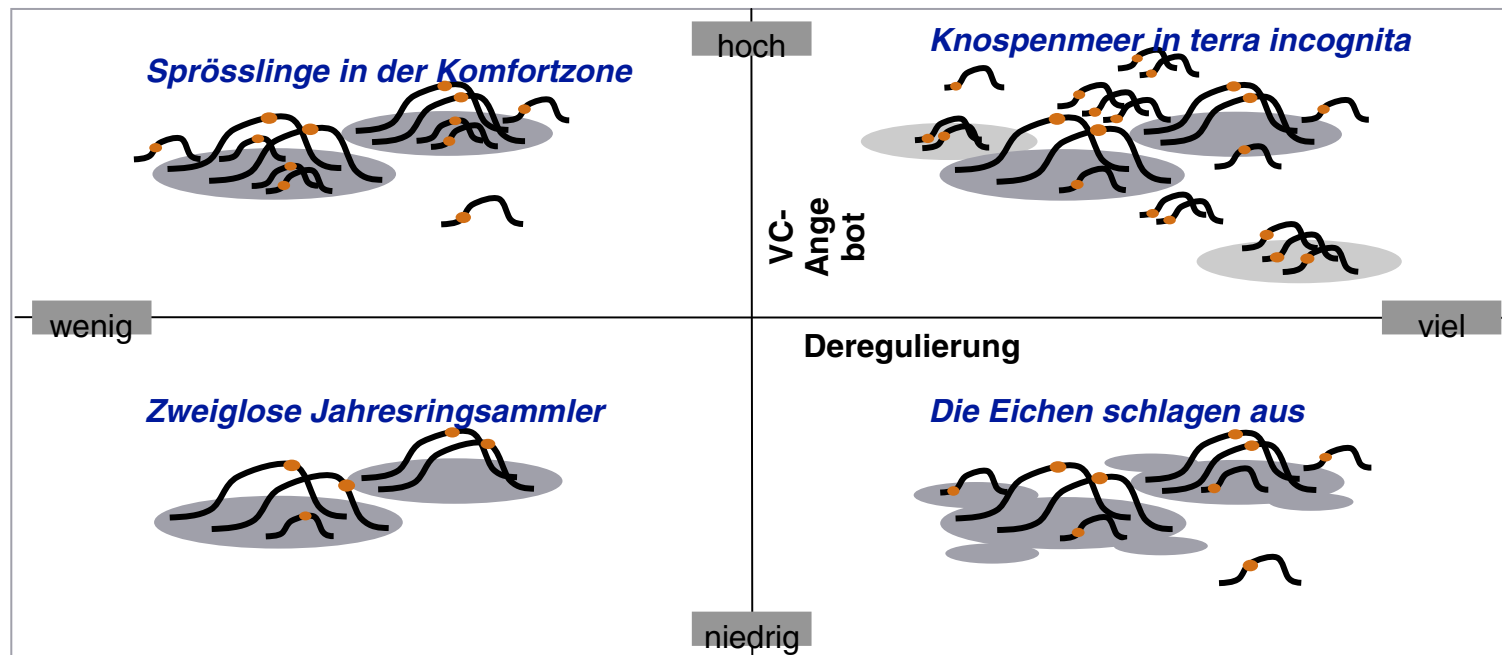
### **Trendimplikationen:**

- Nachfrage nach flexibleren, biographisch-sensitiven Finanzdienstleistungen (Finanz- und Vermögensplanung) nimmt zu
- Berufsunterstützende Dienstleistungen (Coaching, Relocation-Management) boomen
- Weiterbildung wird zum wichtigen Geschäftsfeld

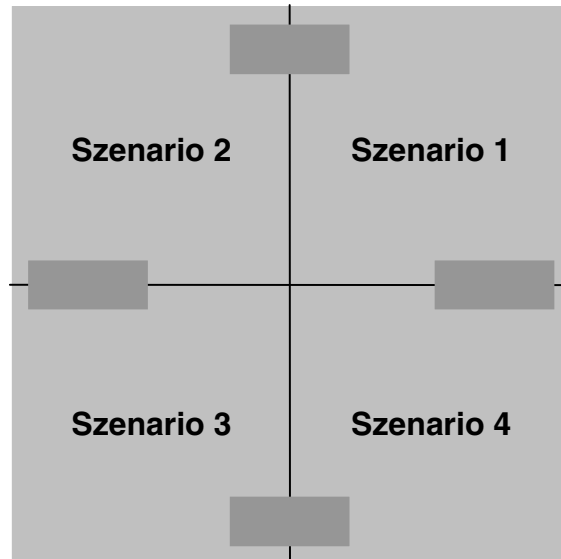
## Horses for courses II: Szenarien für den Innovationsstandort D.

### Aufgabe/Ziel:

- Szenariofrage  
*Welche Strukturen und Prozesse werden das Innovationsgeschehen in D dominieren?*
- zeitlicher und örtlicher Rahmen  
*Deutschland, 2012*



## Szenarien für den Innovationsstandort Deutschland



### Prozessschritte:

- Identifikation wesentlicher **Einflussgrößen** auf Szenariofrage  
*mit Desk Research*
- **Priorisierung** der Einflussgrößen mit Hilfe von Experteninterviews  
*mit Innovatoren und Innovationsforschern*
- Ableitung der „Szenarien“  
*mit Konsistenzcheck*
- Umsetzung  
*Interne Workshops, Veranstaltung mit politischen Entscheidungsträgern (Ministerien), Konferenzen, Publikationen*





## Horses for courses III: „Globale Wachstumszentren 2020“



### Ziele

- Unterstützung der langfristigen strategischen Planung durch
  - Identifizierung zukünftiger Wachstumsstars (i.e. Länder)  
*zukünftiges Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP, pro Kopf und insgesamt)*
  - eine langfristig und breit angelegte Analyse  
*bis 2020, für 34+ Länder*

### Probleme

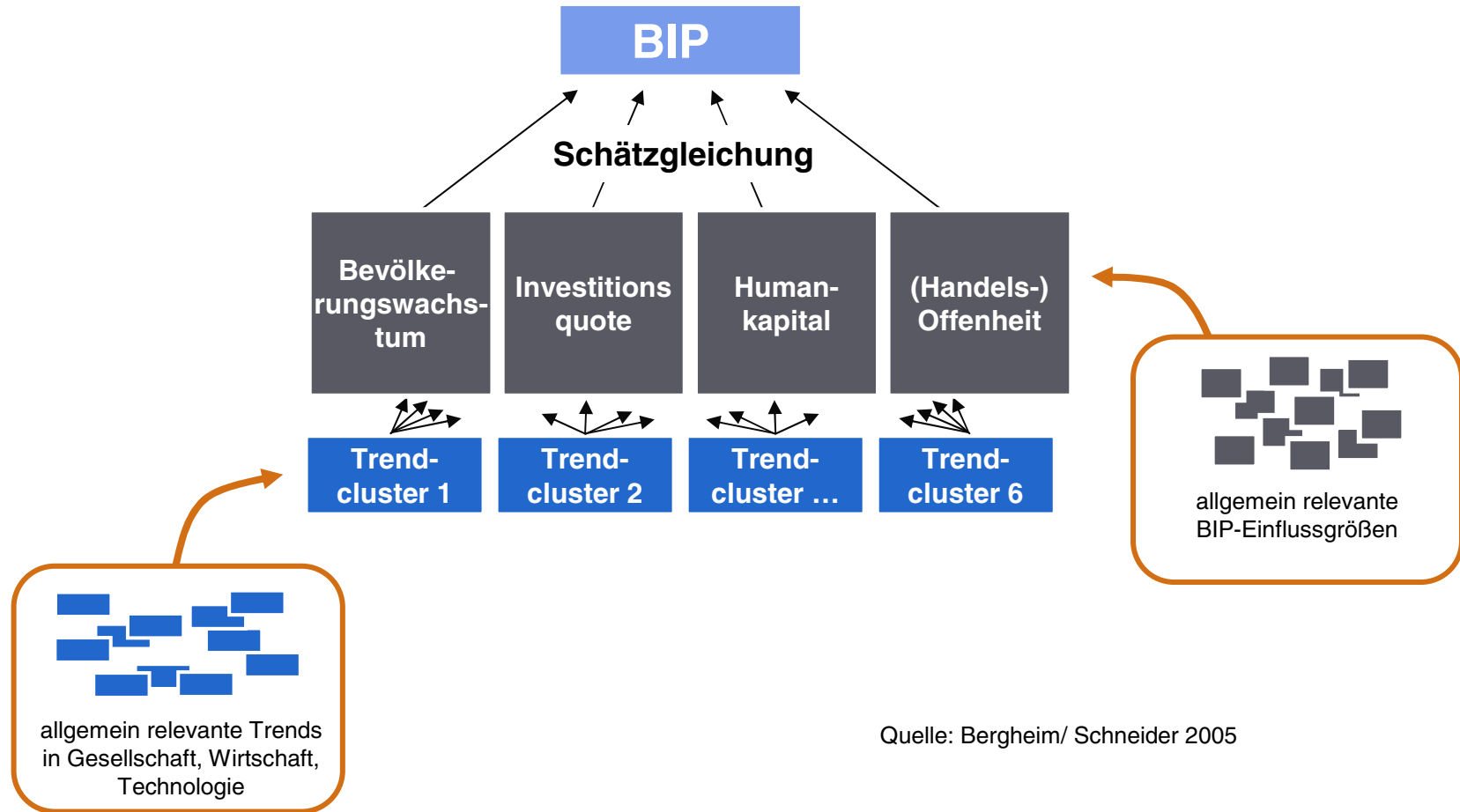
- Strukturbrüche in traditionellen Modellen vernachlässigt
- gewählter Zeithorizont verschärft das Problem

### Lösung

 neuartige Verzahnung von  moderner **quantitativer** Analyse und **qualitativer** Trendanalyse



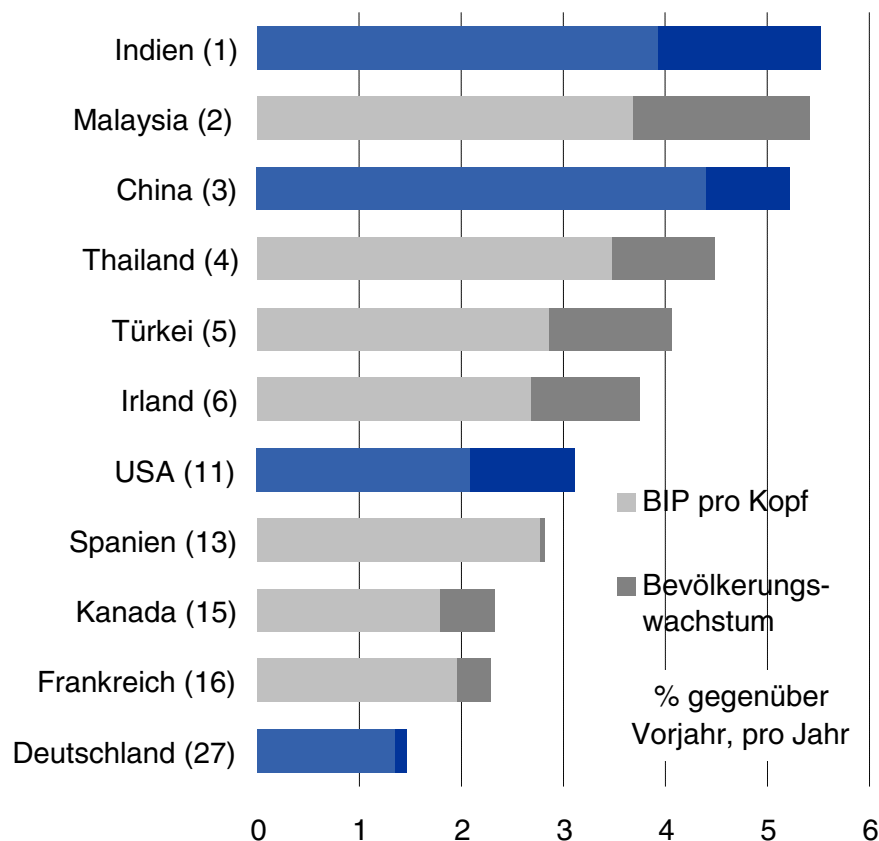
# „Globale Wachstumszentren 2020“ Der Analyserahmen von DBR



Quelle: Bergheim/ Schneider 2005

## Globale Wachstumszentren 2020 Ergebnisse

**Wachstumstabelle BIP gesamt 2006-20 (Auswahl)**

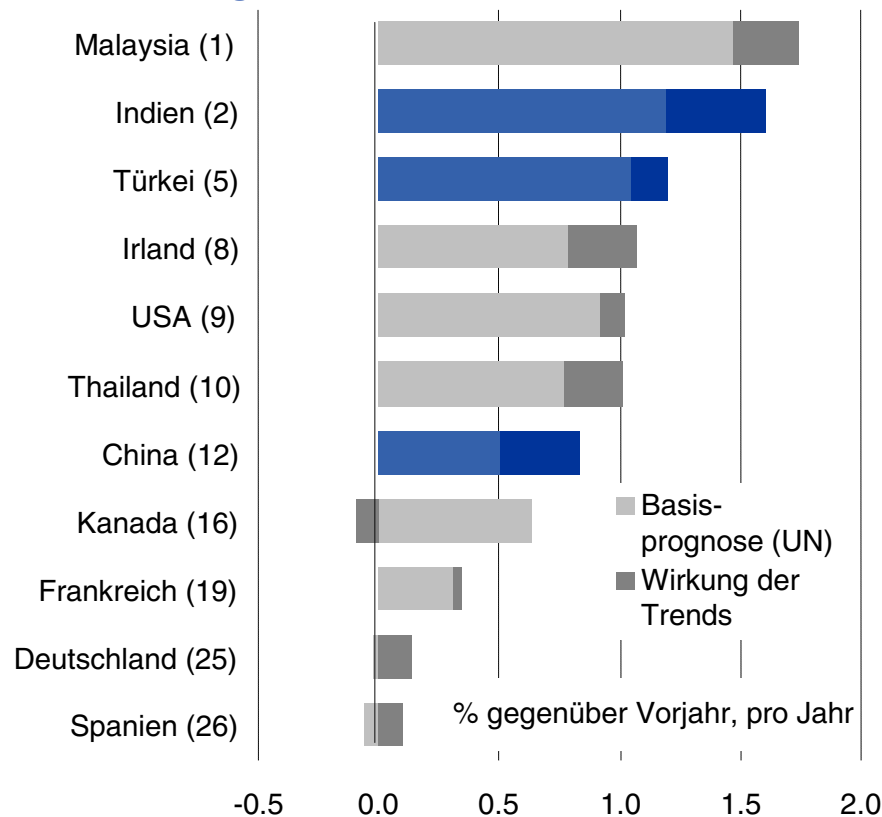


Quelle: Deutsche Bank Research *Formel-G*

- Indien, Malaysia und China werden mit über 5% Wachstum die Stars der Jahre 2006-20 sein
- Irland, die USA und Spanien werden mit rund 3% bis 4% Wachstum die Stars der reichen Länder sein
- Deutschland liegt mit 1,5% Wachstum auf Platz 27 von 32 Ländern

## Globale Wachstumszentren 2020 Einflussfaktor 1: Bevölkerung

### Bevölkerungswachstum 2006-2020



Quellen: UN, Deutsche Bank Research

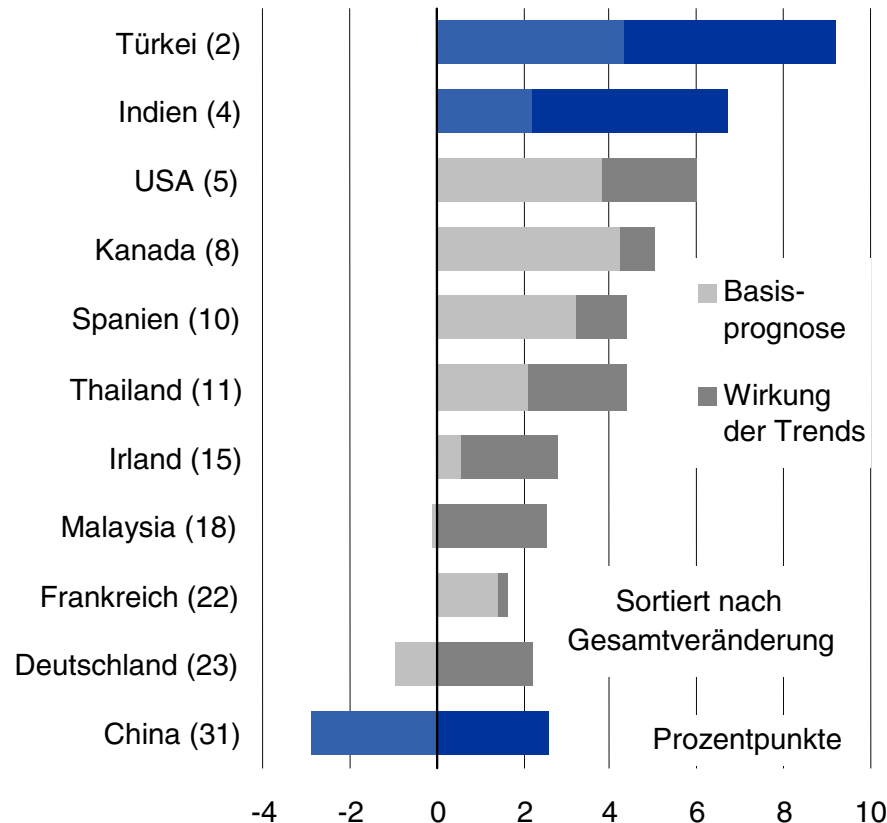
- Bessere Gesundheitsversorgung und hohe Geburtenquote lassen Bevölkerung **Indiens** um 1,6% pro Jahr wachsen
- Starkes Bevölkerungswachstum in der **Türkei**
- Ein-Kind-Politik dämpft Bevölkerungswachstum in **China**
- Generell: hohe Prognoseunsicherheit durch Zu- und Abwanderung



## Globale Wachstumszentren 2020

### Einflussfaktor 2: Investitionsquote

#### Investitionsquote: Veränderung 2005-20

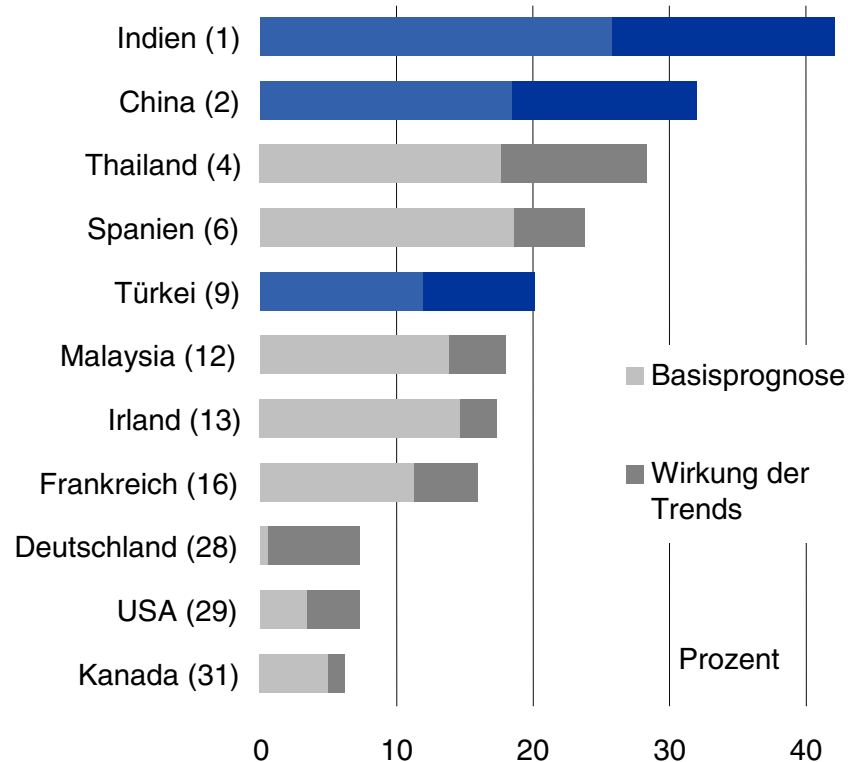


Quelle: Deutsche Bank Research

- Zunehmende Stabilität macht **Türkei** attraktiver für Realinvestitionen
- **Indien** verbessert Investitionsbedingungen durch Öffnung nach innen und außen
- **China** weist heute eine extrem hohe Investitionsquote auf – daher leichter Rückgang wahrscheinlich

## Globale Wachstumszentren 2020 Einflussfaktor 3: Humankapital

### Veränderung der Ausbildungsjahre 2005-20

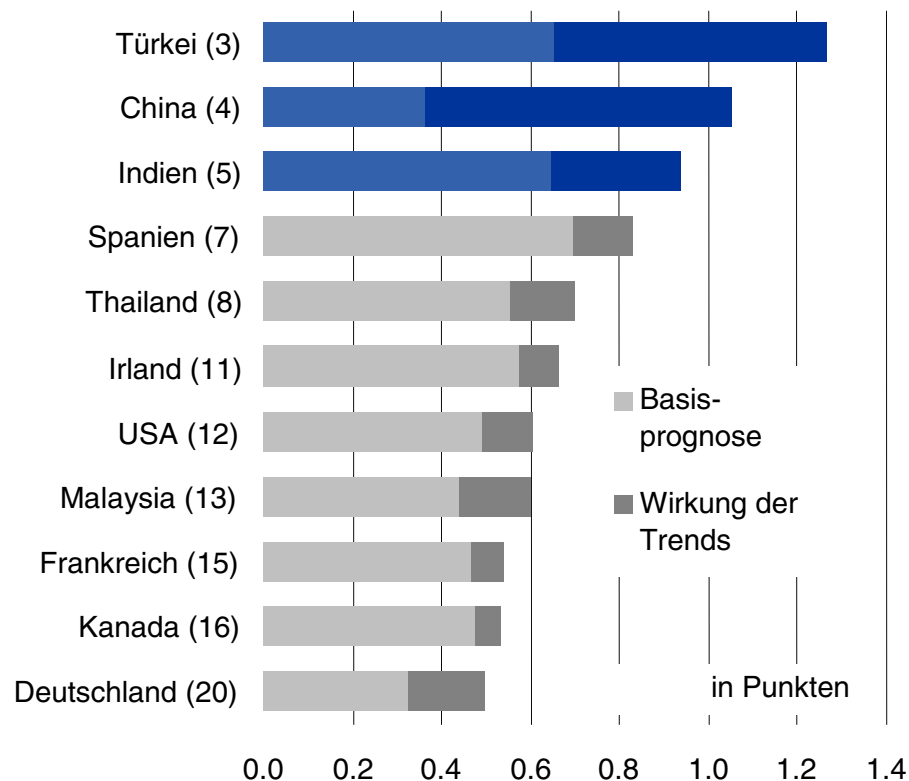


Quelle: Deutsche Bank Research

- In **Indien** wird das Humankapital um über 40% zunehmen
- Bisher in der **Türkei** wenig Fortschritte zu sehen
- Humankapital in **Spanien** erreicht 2020 heutiges Niveau Deutschlands
- In **Deutschland** kaum Bewegung laut Basisprognose

## Globale Wachstumszentren 2020 Einflussfaktor 4: Offenheit

### Offenheit: Gesamtveränderung 2005-20



Quelle: Deutsche Bank Research

- **Türkei** wendet sich noch stärker in Richtung EU
- **China**: Politik treibt Öffnung weiter aktiv voran
- **Indien** schottet sich immer weniger ab
- **Deutschland** orientiert sich in Richtung Asien

## Deutschland 2020: Umsetzung

### Die Ergebnisse

- ...fließen in die Investitionsentscheidungen der Deutschen Bank ein  
*z.B. in Briefings zu einzelnen Investitionsplänen, -standorten*
- ...fließen in die Produktentwicklung des Asset Managements ein  
*z.B. spezielle Anfragen, Diskussionen und workshops mit Produktentwicklern*
- ...werden bei Anlagestrategien berücksichtigt  
*z.B. Publikationen, Präsentationen und Gespräche*
- ...werden aktiv zur Ansprache von Geschäftskunden genutzt  
*z.B. Präsentationen und Diskussionen mit Strategieabteilungen wichtiger Kunden*
- ...helfen DBR Informationen zu strukturieren





## Hourses for Courses IV: Szenarien zum möglichen Irakkrieg

	Benign	Intermediate	Worst
<b>Duration (months)</b>	1 to 2	3 to 6	>6
<b>Intensity</b>	minor	protracted resistance	intense urban warfare
<b>Iraq attacks Israel</b>	no	yes	yes
<b>Israel retaliates</b>	no	limited	major response
<b>Iraq uses WMD's</b>	no	limited, ineffective	widespread
<b>2nd Intifada</b>	no escalation	escalation	serious escalation
<b>Confined to Iraq</b>	yes	Iraq attacks oil facilities in the region	Iraq attacks Arab/Turkish bases
<b>Political instability in the region</b>	no	in some countries	widespread
<b>Terrorist attacks</b>	no	limited	widespread, global
<b>Oil production/exports</b>	no damage	limited	significant damages / disruptions
<b>Oil price (2003 avg)</b>	26 USD/bbl	37 USD/bbl	60 USD/bbl

- Entwicklung auf Basis von Expertenworkshops (Herbst 2002) mit Konfliktforschern, Öl- und Finanzmarktspezialisten in Zusammenarbeit mit dem Centre for Strategic and International Studies (CSIS, Washington)

- Umsetzung  
Simulationen auf Basis der Szenarioergebnisse, Ergebnisworkshops mit Entscheidungsträgern der Bank, Entwicklung und Implementation von Sicherheitsstrategien

## Erfahrungen mit Umsetzung: Vorteile der Trendlandkarte

Die graphische Kartierung der Trends (Trendlandkarte)

- ...beschleunigt Vermittlung und Diffusion von Ergebnissen in Organisation
- ...erleichtert direkte Interaktion mit den Kunden/Auftraggebern
- ...erhöht die Eigenständigkeit der Auftraggeber im Umgang mit Ergebnissen
- ...erleichtert Integration und Synchronisation mit Organisationsprozessen
- ...regt das kreative Denken ein



## Zusammenfassung: Scenario Intelligence und Umsetzung

Umsetzung der Szenarien in konkrete Maßnahmen

- ...beruht auf andauernder, gut gepflegter Analyse und der Pflege einer Wissensbasis (ständiges Trendmonitoring und Aktualisierung)
- ...orientiert sich an erfahrungsgeprägten Kriterien („evidence-based“)
- ...erfordert die intensive Strukturierung der Aufgabe; Identifikation der wichtigen Fragen und Priorisierung der Einflussfaktoren
- ...verlangt intensive Diskussion in der Erstellung und Vermittlung der Ergebnisse an die Entscheidungsträger



Vielen Dank!

Fragen?

[stefan-b.schneider@db.com](mailto:stefan-b.schneider@db.com)



## Quellen:

Bergheim, Stefan / Schneider, Stefan (Hrsg.) (2005): Globale Wachstumszentren 2020: Formel-G für 34 Volkswirtschaften., Aktuelles Thema Nr. 313 vom 9. Februar 2005. In: [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de).

Rollwagen, Ingo / Hofmann, Jan / Schneider, Stefan (2006): CRITERIA FOR IMPROVING THE BUSINESS IMPACT OF FORESIGHT AT DEUTSCHE BANK: LESSONS LEARNT IN MAPPING TRENDS. Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making – SEVILLE 28-29 SEPTEMBER 2006. [http://forera.jrc.es/fta/prog\\_day1\\_rooms.htm](http://forera.jrc.es/fta/prog_day1_rooms.htm).

Hofmann, Jan / Schneider, Stefan (2003): Innovationsstandort D: Mind the gap!. Aktuelles Thema Nr. 275 vom 1. Juli 2003. In: [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de).