

Dr. Alexander Fink

Zukünfte der Ernährungswirtschaft vorausdenken

Mit Szenarien zu robusten
Entscheidungen

Innovationen für die Agrar- und
Ernährungsbranche
InnoCamp Workshop
Vechta, 5. Dezember 2019



Agenda

1

Wie wir mit Zukunft umgehen –
und warum wir Szenarien brauchen

2

Wie die Ernährungs-Szenarien
entwickelt wurden

3

Die Landkarte der Zukunft:
8 Szenarien für unsere Ernährung

4

Die Szenario-Bewertung:
Was die Experten erwarten ...

5

Von Szenarien zu
strategischen Entscheidungen

Die Welt vor 30 Jahren (und zwei Monaten)



Die Welt vor 30 Jahren (und einem Monat)



Die Welt vor 30 Jahren



Die Welt vor 30 Jahren: Wertvollste Unternehmen

1995

1

NTT



2

General Electric

3

Royal Dutch Shell

4

AT&T

5

Exxon

6

Coca Cola

7

Merck & Co.

8

Philip Morris

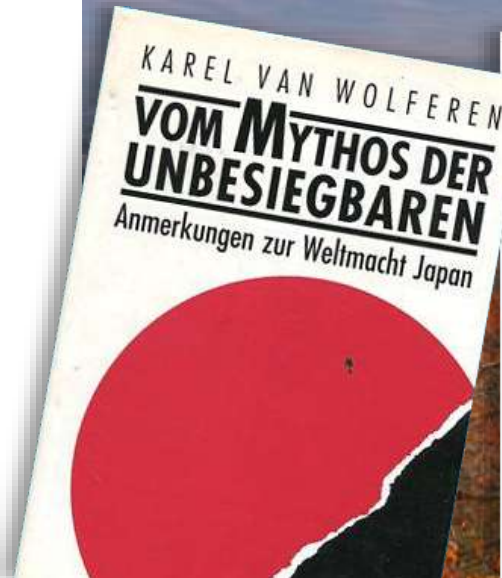
9

Toyota

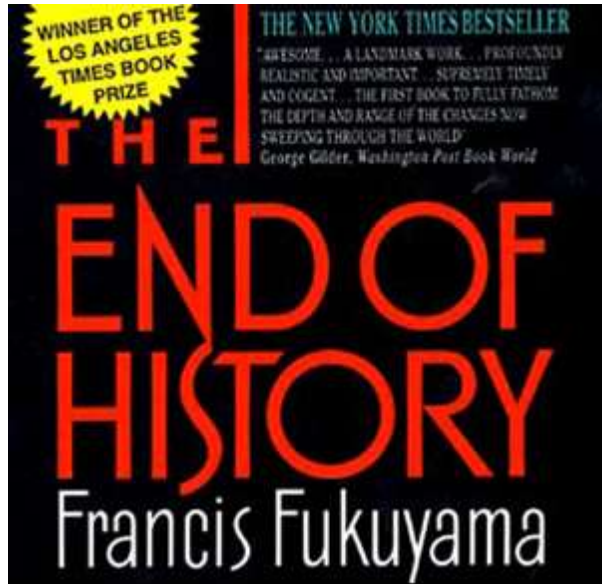


10

Industrial Bank
of Japan



Die Welt vor 15 Jahren



Die Welt vor 15 Jahren

1.

YAHOO!

35,292

2.

msn

33,732

3.

Google

30,342

4.

AOL

24,526

Nielsen/Net Ratings, March 2002

Die Welt vor 15 Jahren: Wertvollste Unternehmen

	1995	2003	
1	NTT	General Electric	299,336
2	General Electric	Microsoft	271,911
3	Royal Dutch Shell	Exxon Mobil	263,940
4	AT&T	Pfizer	261,616
5	Exxon	Citigroup	259,191
6	Coca Cola	Wal-Mart	258,888
7	Merck & Co.	AIG	183,696
8	Philip Morris	Intel	179,996
9	Toyota	BP	174,648
10	Industrial Bank of Japan	HSBC	163,574



Die Welt heute



Die Welt heute: Wertvollste Unternehmen

	1995	2003	2018
1	NTT	General Electric 299,336	Apple 851,317
2	General Electric	Microsoft 271,911	Alphabet 717,404
3	Royal Dutch Shell	Exxon Mobil 263,940	Microsoft 702,760
4	AT&T	Pfizer 261,616	Amazon 700,672
5	Exxon	Citigroup 259,191	Tencent 507,990
6	Coca Cola	Wal-Mart 258,888	Berkshire Hathaways 492,019
7	Merck & Co.	AIG 183,696	Alibaba 470,930
8	Philip Morris	Intel 179,996	Facebook 464,189
9	Toyota	BP 174,648	JP Morgan Chase 377,410
10	Industrial Bank of Japan	HSBC 163,574	Johnson & Johnson 343,780

Wie können wir Veränderungen erkennen?

15 Jahre



Wie können wir Veränderungen erkennen?

12 Jahre



Wie können wir Veränderungen erkennen?

8 Jahre



Wie können wir Veränderungen erkennen?

4 Jahre



Vertrauen in „die gute, alte Zeit“



»Das Fernsehen wird nach den ersten sechs Monaten am Markt scheitern. Die Menschen werden es bald satt haben, jeden Abend in eine Sperrholzkiste zu starren.«

**Darryl F. Zanuck,
Chef der 20th Century-Fox**

1946



1968

»Da bereits mehr als 50 ausländische Fahrzeugtypen auf dem Markt sind, werden es die Japaner wohl kaum schaffen, sich einen nennenswerten Marktanteil in den USA zu erobern.«

Business Week



1990



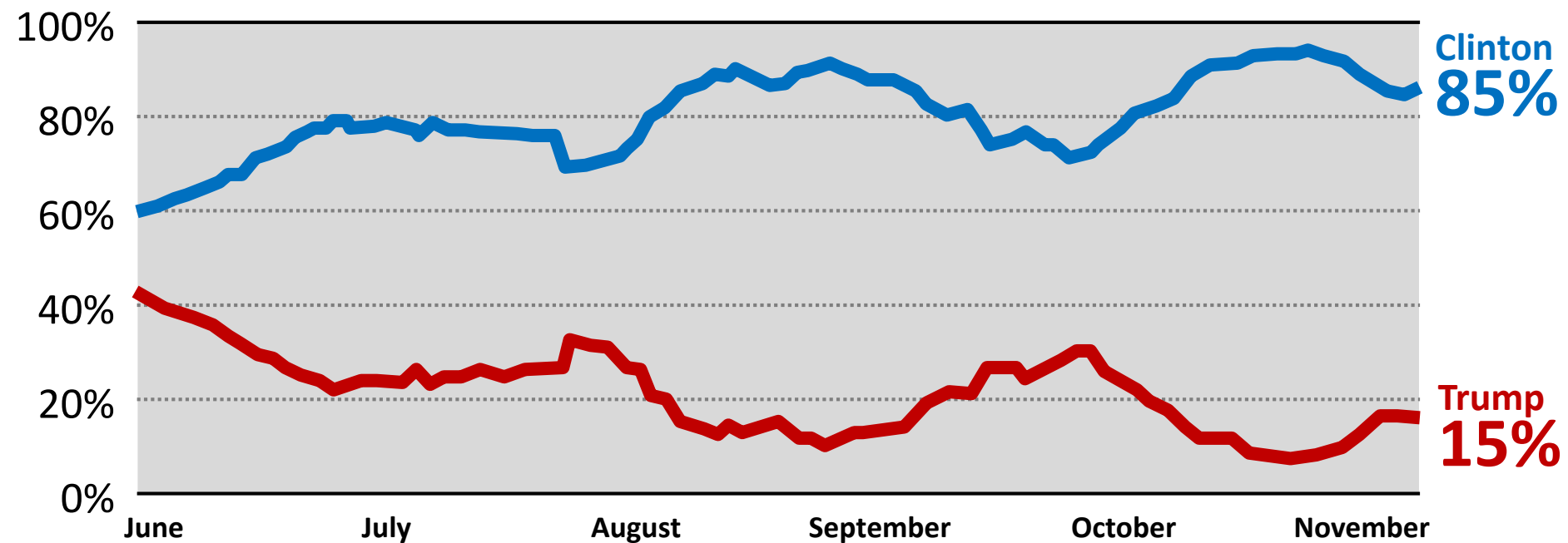
»Das Internet ist eine Spielerei für Computerfreaks. Wir sehen darin keine Zukunft.«

**Ron Sommer,
Vorstandsvorsitzender
der Deutschen Telekom**

»Hillary Clinton hat eine
85%-Chance zu gewinnen.«

The New York Times,
Letztes Update,
Dienstag, 8. November, 22:20 Uhr ET

2016



Offen sein für Veränderungen



Unser Blick in die Zukunft ...

... ist häufig ein Blick in den Rückspiegel



Wie wir mit Zukunft umgehen ...



Extrapolation



Wie wir mit Zukunft umgehen ...

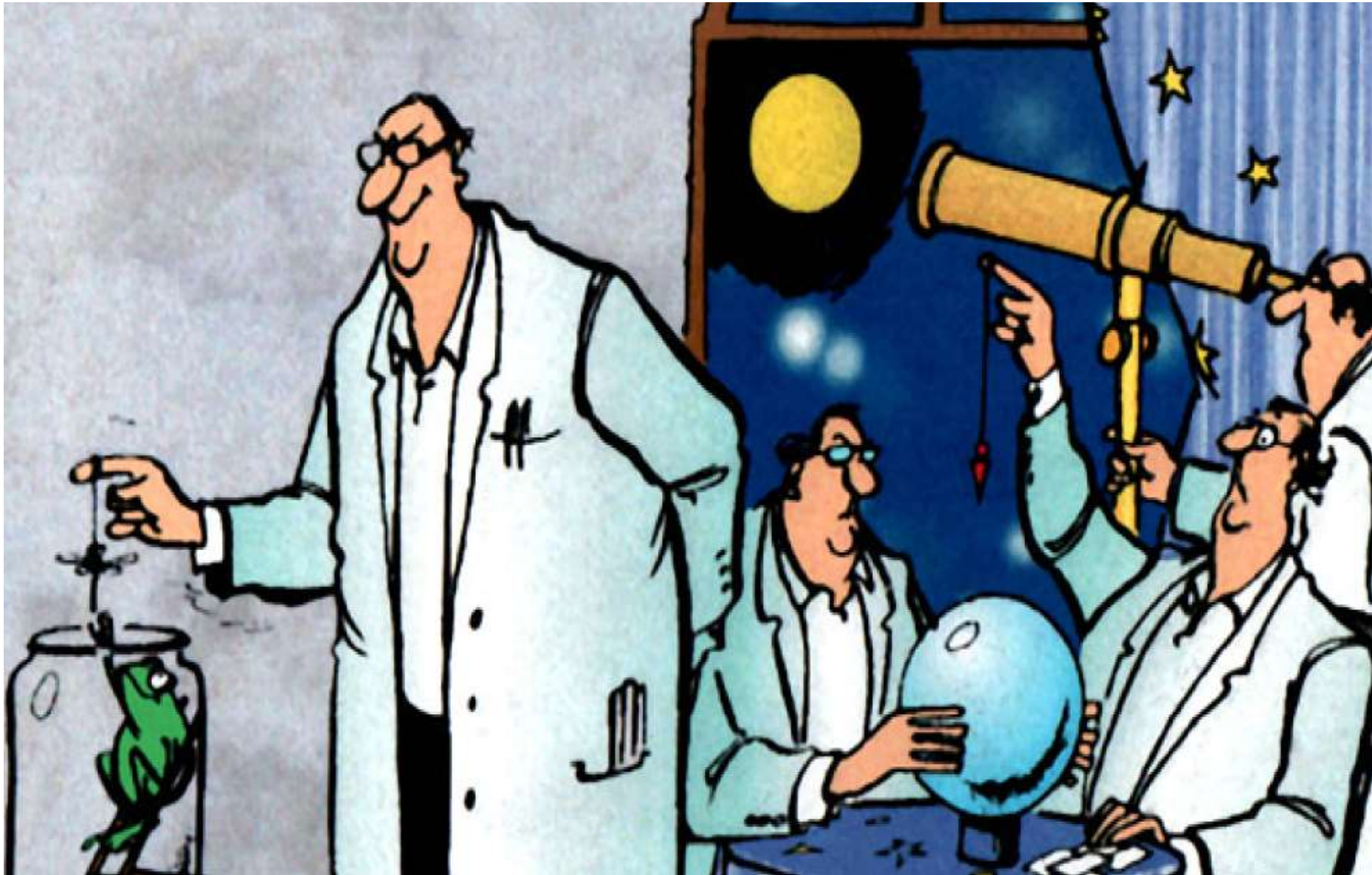


Trendvielfalt

micropayments
digital divide war for talent aging societies
green technologies market states digital culture
DIY-economy peak oil decentralization water
rise of africa dematerialization global warming
swarm intelligence sustainability extreme weather
glocalization shared economy e-mobility
e-health work-life-balance high-frequency-trade biodiversity
long tail intermodality technology diffusion
internet of things power of NGO's life sciences
scarcity of resources urbanization gender gap
3D-printing next eleven philanthropy augmented reality

[illegible]

Blindes Vertrauen in Trends, Quellen & Experten



Trendfallen: Den Mainstream einfach fortschreiben

**»Die letzten Autobusse werden
im Jahre 1990 aus dem
Straßenverkehr verschwinden.«**

Battelle Institut

1967



Trendfallen: Dynamik unterschätzen



1982

**»Der weltweite
Bedarf für
Mobiltelefone wird
im Jahr 2000 bei
etwa 900.000 Stück
liegen.«**

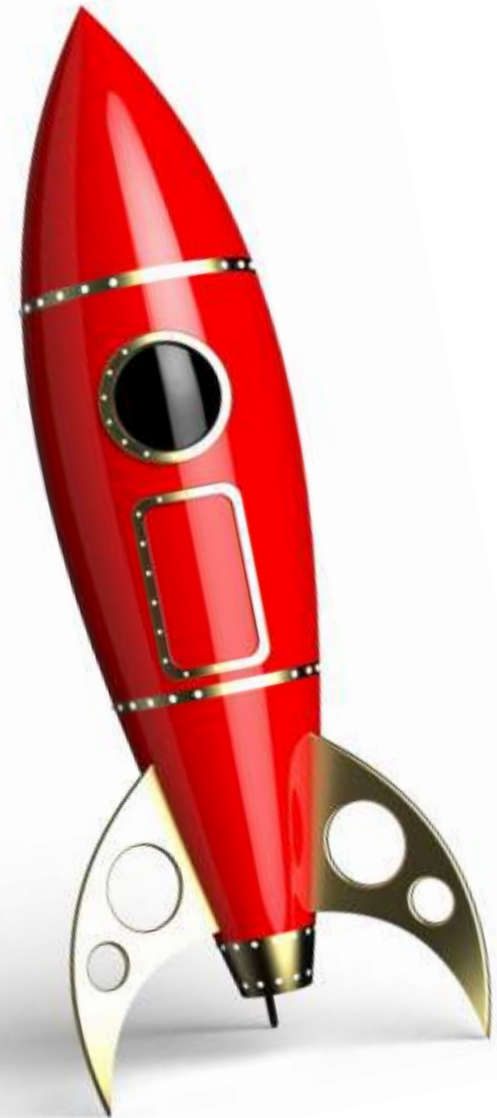
Aus der Studie einer großen
Beratungsgesellschaft für AT&T

Trendfallen: Dynamik überschätzen

»Bevor die Menschen den Mond betreten, wird unsere Post von New York nach Australien innerhalb weniger Stunden mit Lenkraketen befördert. Wir stehen vor der Einführung der Raketen-Post.«

**Arthur Summerfield,
Amerikanischer Postminister
unter Präsident Eisenhower**

1959



Trendfallen: Das Vogel-Strauß-Prinzip

2004



»Die makroökonomische Politik hat die Konjunktur inzwischen so weit im Griff, dass sie keine schweren Krisen mehr verursachen kann.«

**Ben Bernanke,
ehemaliger US-Notenbankchef**

Aber deshalb auf Trends verzichten?



1910

»Jedermann (wird) sein eigenes Taschentelefon haben. ... Überall wird er mit der übrigen Welt verbunden sein, mit ihr sprechen und sich verständigen können. ... (Dadurch) werden dessen Lebensgewohnheiten ... noch weit mehr beeinflusst werden, als sie dies schon jetzt durch (das) gewöhnliche Telefon geworden sind.«

Arthur Brehmer



Wie wir mit Zukunft umgehen ...



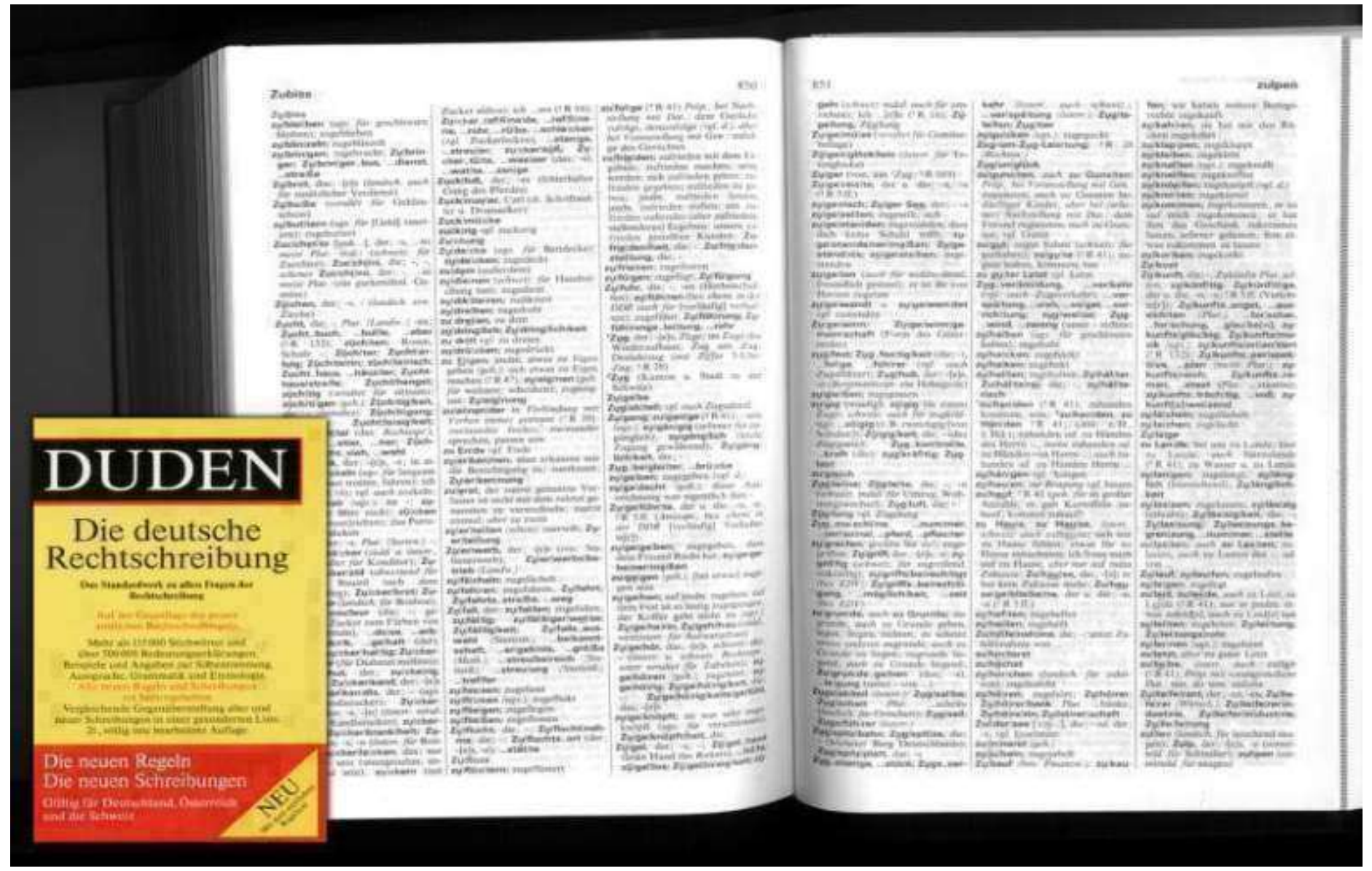
Wie wir mit Zukunft umgehen ...



**Wir müssen über Zukunft
nachdenken, ohne sie exakt
vorhersagen zu wollen!**

Zukunftsoffenes Denken

Das Wort „Zukünfte“ lernen



DUDEN

Die deutsche Rechtschreibung

Das Standardwerk zu allen Fragen der Rechtschreibung

Nach den Empfehlungen des neuen amtlichen Rechtschreibbuchs

Mehr als 117.000 Schreibweisen und über 700.000 Bedeutungsangaben, Beispiele und Angaben zur Schreibweise, Aussprache, Grammatik und Etymologie. Alle neuen Regeln und Schreibweisen.

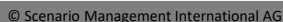
Vergleichende Gegenüberstellung alter und neuer Schreibweisen in einer getrennten Liste. 2., völlig neu bearbeitete Auflage.

Die neuen Regeln
Die neuen Schreibweisen

Gültig für Deutschland, Österreich und die Schweiz

NEU

Das Wort „Zukünfte“ lernen



Wenn Komplexität unterschätzt wird ...



»Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten ...

**Marktforschungsstudie der Daimler Motoren Gesellschaft,
1901**

Wenn Komplexität unterschätzt wird ...



»Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten ... allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.«

**Marktforschungsstudie der Daimler Motoren Gesellschaft,
1901**

Wie wir mit Zukunft umgehen ...

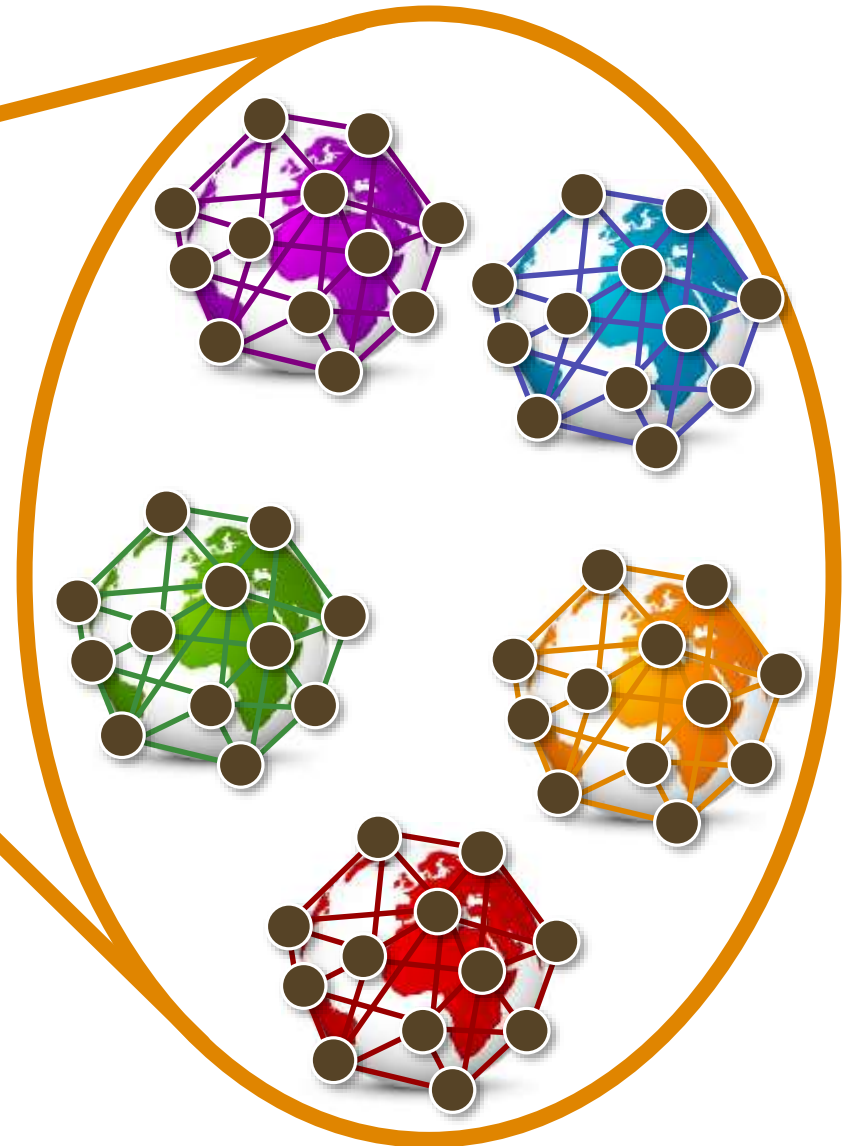


Wie wir mit Zukunft umgehen ...

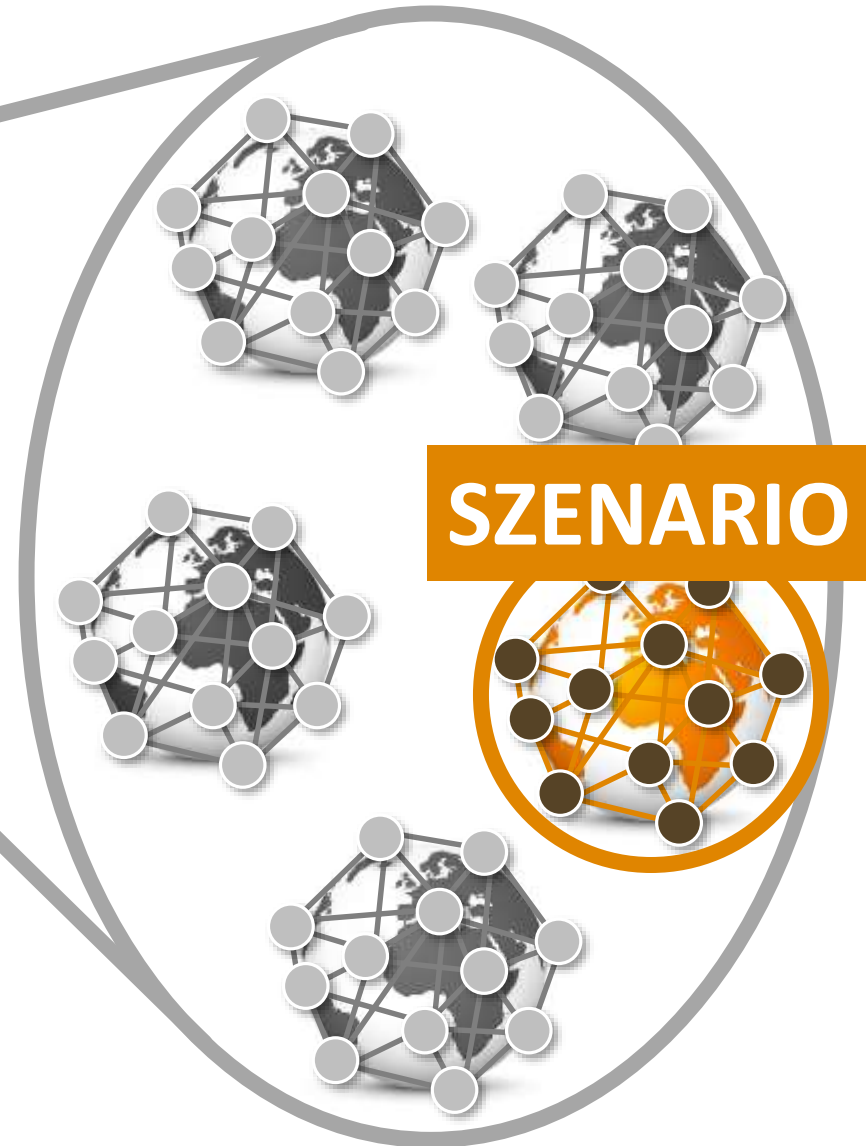


**Wir müssen ausgetretene
Denkpfade verlassen und
komplexe Zusammenhänge
verstehen und ausnutzen!**

Vernetztes Denken



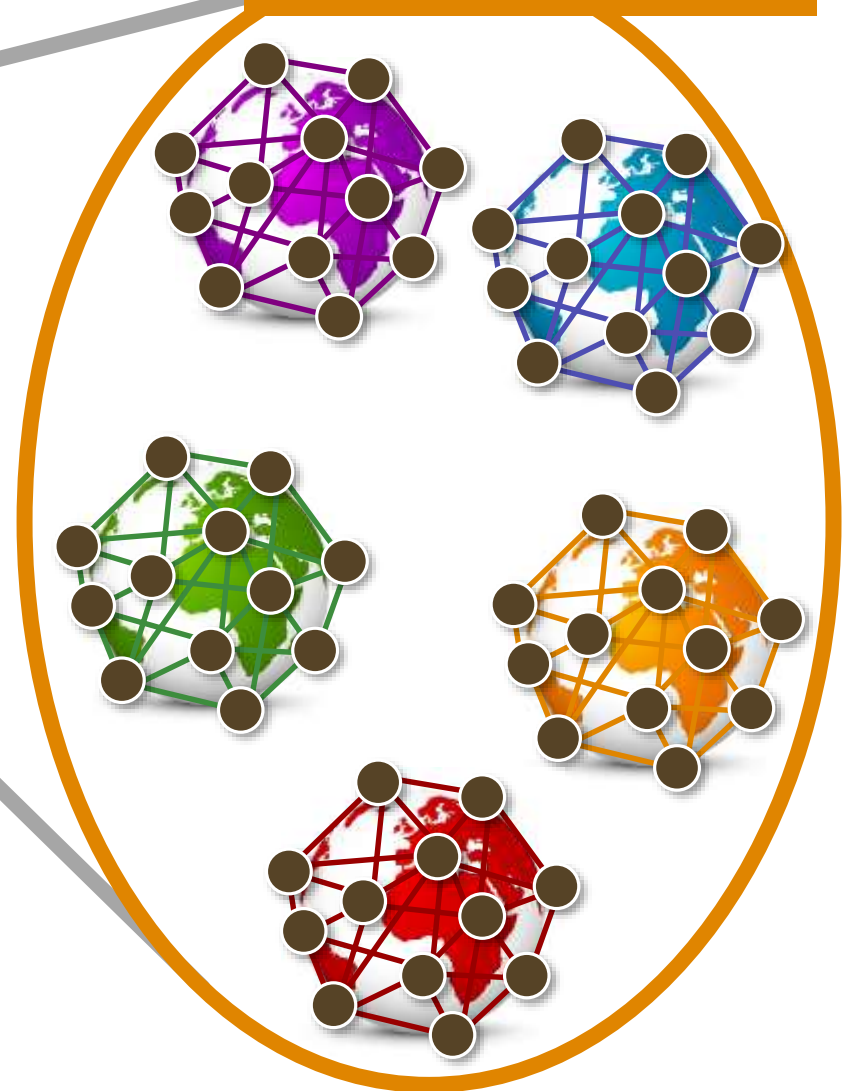
Wie wir mit Zukunft umgehen ...



Wie wir mit Zukunft umgehen ...



ZUKUNFTSRAUM



Extrapolationen misstrauen ...

**Als Elvis 1977 starb, gab es
weltweit 37 Elvis-Imitatoren.**

Heute gibt es 48.000.

**Die Hochrechnung ergibt,
dass im Jahr 2057 jeder dritte
Erdenbürger ein Elvis-Imitator
sein wird.**



Agenda

1

Wie wir mit Zukunft umgehen –
und warum wir Szenarien brauchen

2

Wie die Ernährungs-Szenarien
entwickelt wurden

3

Die Landkarte der Zukunft:
8 Szenarien für unsere Ernährung

4

Die Szenario-Bewertung:
Was die Experten erwarten ...

5

Von Szenarien zu
strategischen Entscheidungen



Die Szenarien sind
das Ergebnis eines
Teamprozesses,
und nicht eines
intelligenten
Algorithmus.

Die Szenarien
stellen nicht die
einzig wahre
Zukunft dar,
sondern spannen
den **Möglichkeits-
raum** auf.



Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten

Prof. Dr. Richard Balling
Leitung Referat M1
Dr. Wolfram Schaecke
Leitung Referat Ressortforschung,
Innovationen
Ludwigstraße 2, 80539 München



Landmetzgerei und Eventhalle Strobel

Rüdiger Strobel
Geschäftsführer
Dörnthal 71, 95152 Selbitz



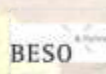
Schweisfurth Stiftung

Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald
Geschäftsführer
Rupprechtstraße 25, 80636 München



Raps GmbH & Co. KG

Frank Kühne
Geschäftsführer
Adalbert-Raps-Straße 1, 95326 Kulmbach



BESO & Partner

Stephan Becker-Sonnenschein
Geschäftsführer
Friedrichstr. 171, 10117 Berlin



AFC Consulting Group

Dr. Volker Ebert
Direktor
Dottendorfer Straße 82, 53129 Bonn



Max Rubner-Institut

Dr. Dagmar Brüggemann
Leitung
E.-C.-Baumann-Str. 20, 95326 Kulmbach



Kulmbacher Brauerei AG

Andreas Eßer
Leiter Marketing Kulmbacher Gruppe
Lichtenfelster Str. 9, 95326 Kulmbach



Molkerei Gropper

Christian Oppitz
Geschäftsführer Marketing & Vertrieb
Am Mühlberg 2, 86657 Bissingen
Heike Zeller
Schleißheimer Str. 229b, 80809 München



Develey Senf&Feinkost

Aurelia Anschütz
Leitung Zentrale Entwicklung R&D
Oberweg 8, 82008 Unterhaching



Crusta Nova

Fabian Riedel
Geschäftsführer
Straßacker 6, 85465 Langenpreising



ScMI AG

Dr. Alexander Fink
Mitglied des Vorstands
Christian Michl
Senior Berater
Klingenderstraße 10-14, 33100 Paderborn



PEMA

Jürgen Ruckdeschel
Prokurist, Produktionsleitung
Goethestraße 23, 95163 Weissenstadt



Cluster Ernährung / KERN

Dr. Simon Reitmeier
Geschäftsführer
Nora Börger
Projektmanager
Hofer Straße 20, 95326 Kulmbach

Die Szenarien sind
das Ergebnis eines
Teamprozesses,
und nicht eines
intelligenten
Algorithmus.

Die Szenarien
stellen nicht die
einzig wahre
Zukunft dar,
sondern spannen
den **Möglichkeits-**
raum auf.

Die Szenarien
sind in einem
systematischen
und
nachvollziehbaren
Prozess
entwickelt worden.

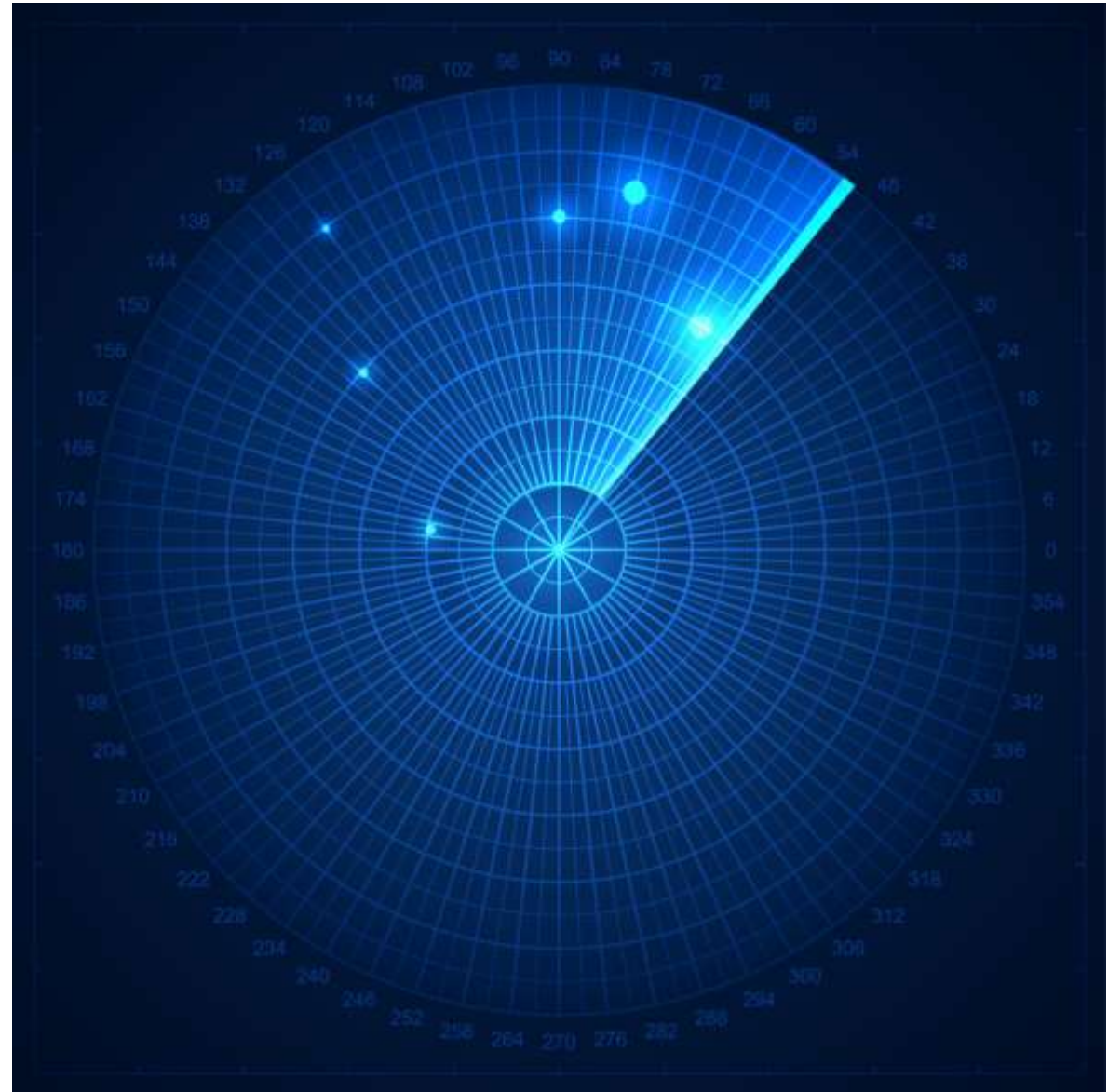
Die Szenarien sind keine
Strategien, sondern
Denkwerkzeuge, um zu
besseren Entscheidungen
zu kommen.

Szenario-Entwicklung: Systembild

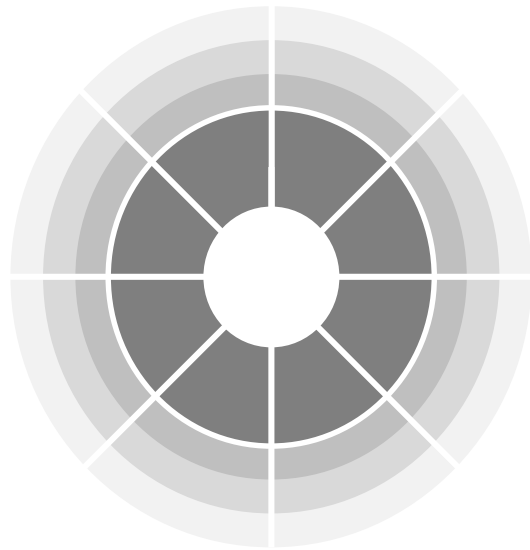
Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte?
(*Schlüsselfaktoren*)



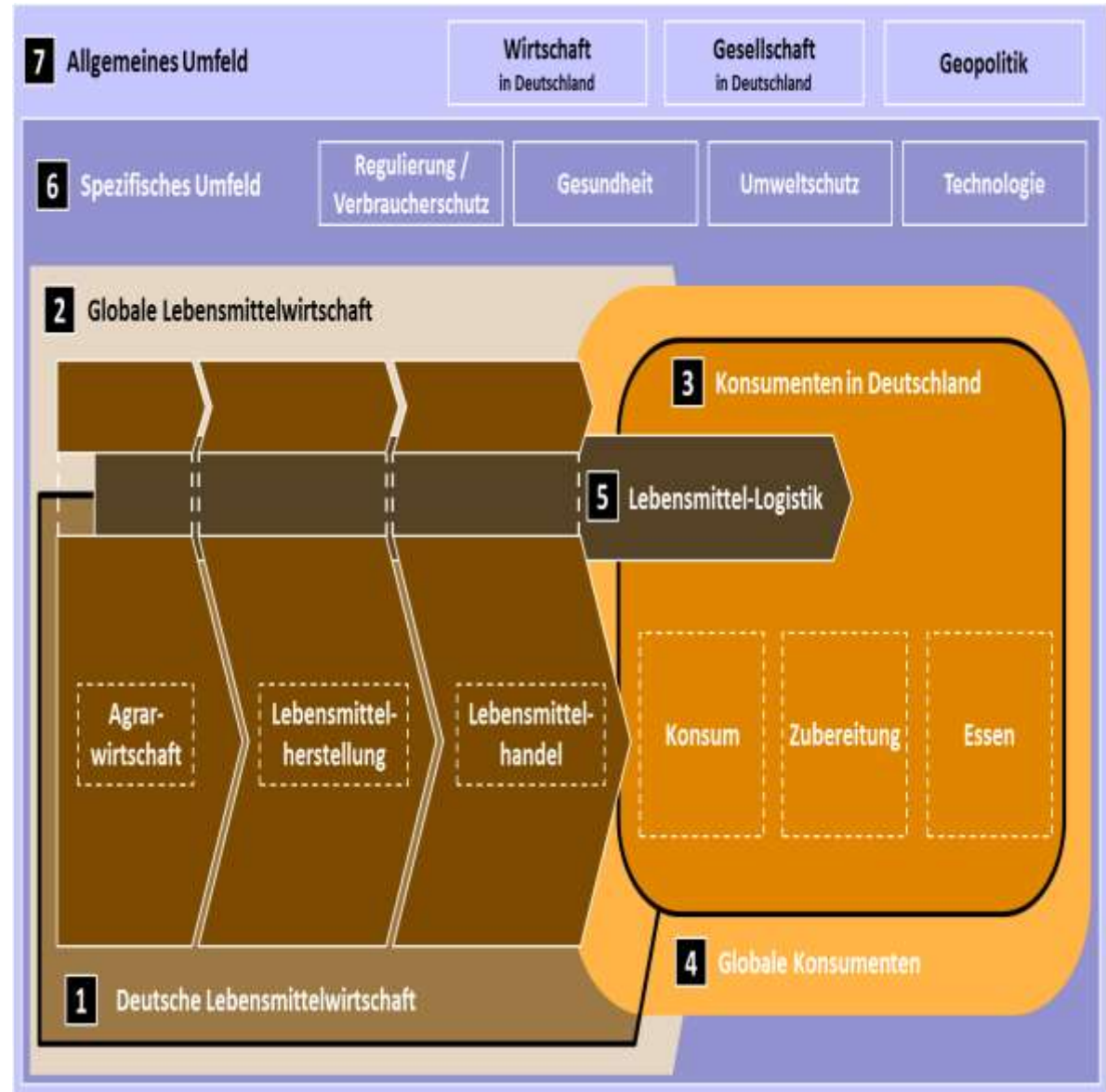
Szenario-Entwicklung: Systembild



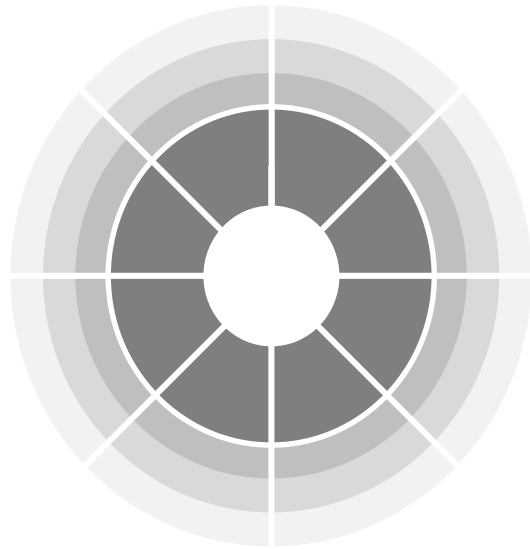
Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte? (*Schlüsselfaktoren*)



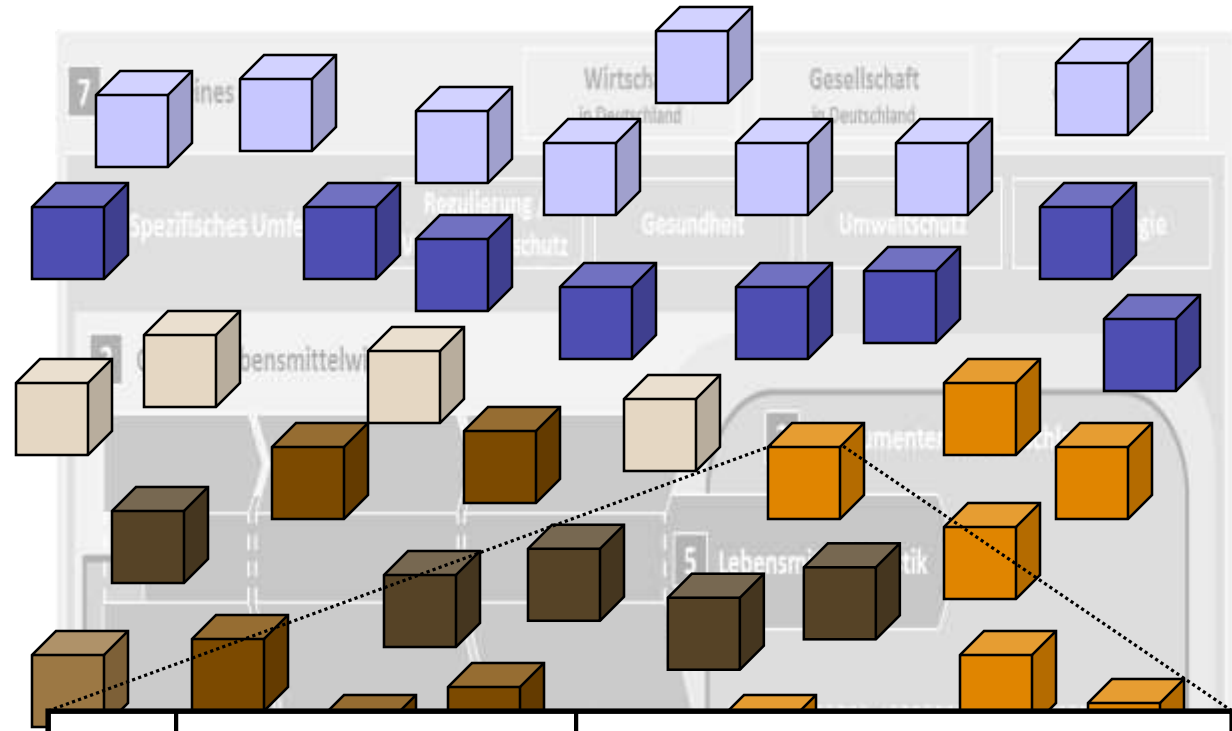
Szenario-Entwicklung: Einflussfaktoren



Definition des
Szenariofeldes

Szenariofeld- Analyse

Welches sind die für
die Entwicklung des
Umfeldes
entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

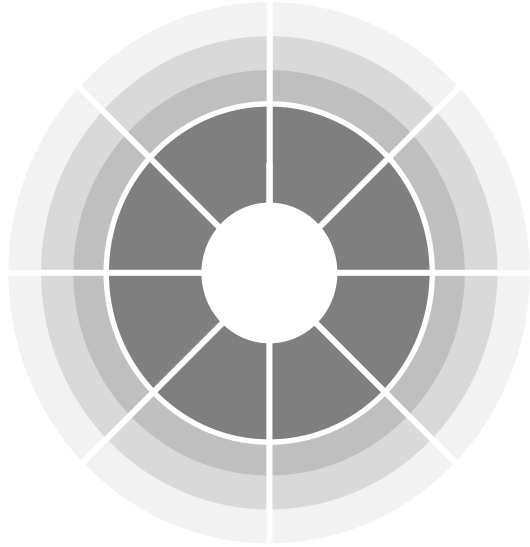


46

Kochgewohn- heiten in privaten Haushalten

- Anteil häuslichen Speisens
- Verfügbare / eingesetzte Zeit zur Zubereitung von Speisen
- Anteil gekochter Speisen
- Kenntnisse und Fertigkeiten der kochenden Personen
- Haushaltsökonomie
- Kochen als Hobby
- Bedeutung Dienstleistungen

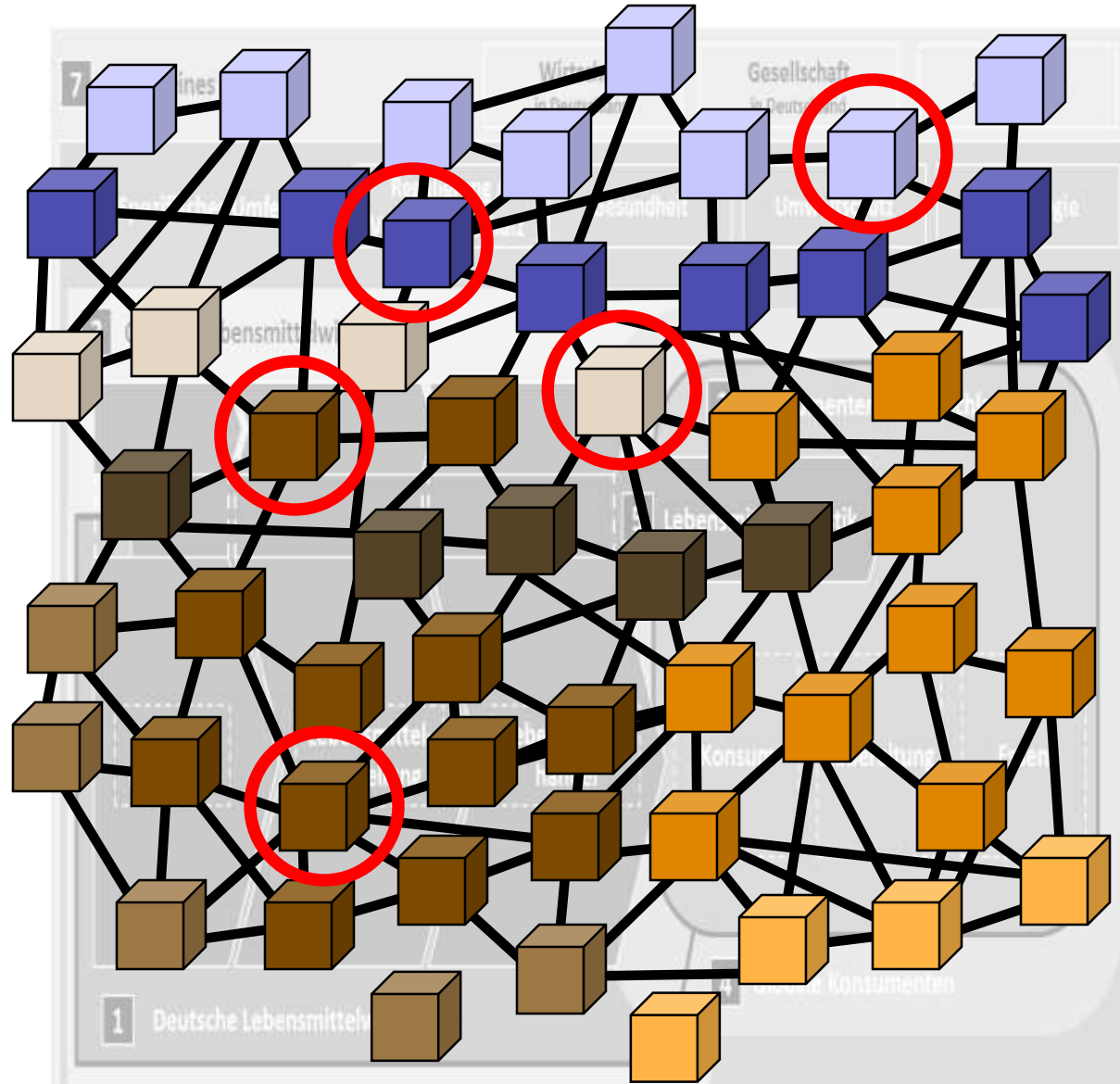
Szenario-Entwicklung: Vernetzungsanalyse



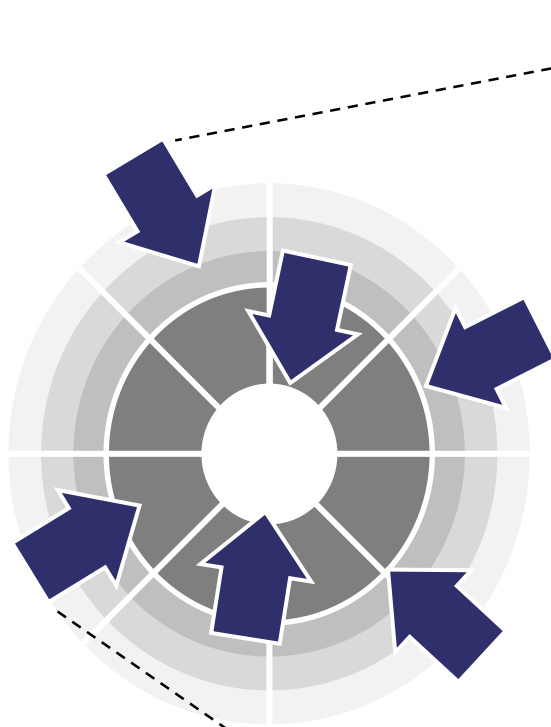
Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte? (Schlüsselfaktoren)



Szenario-Entwicklung: Schlüsselfaktoren



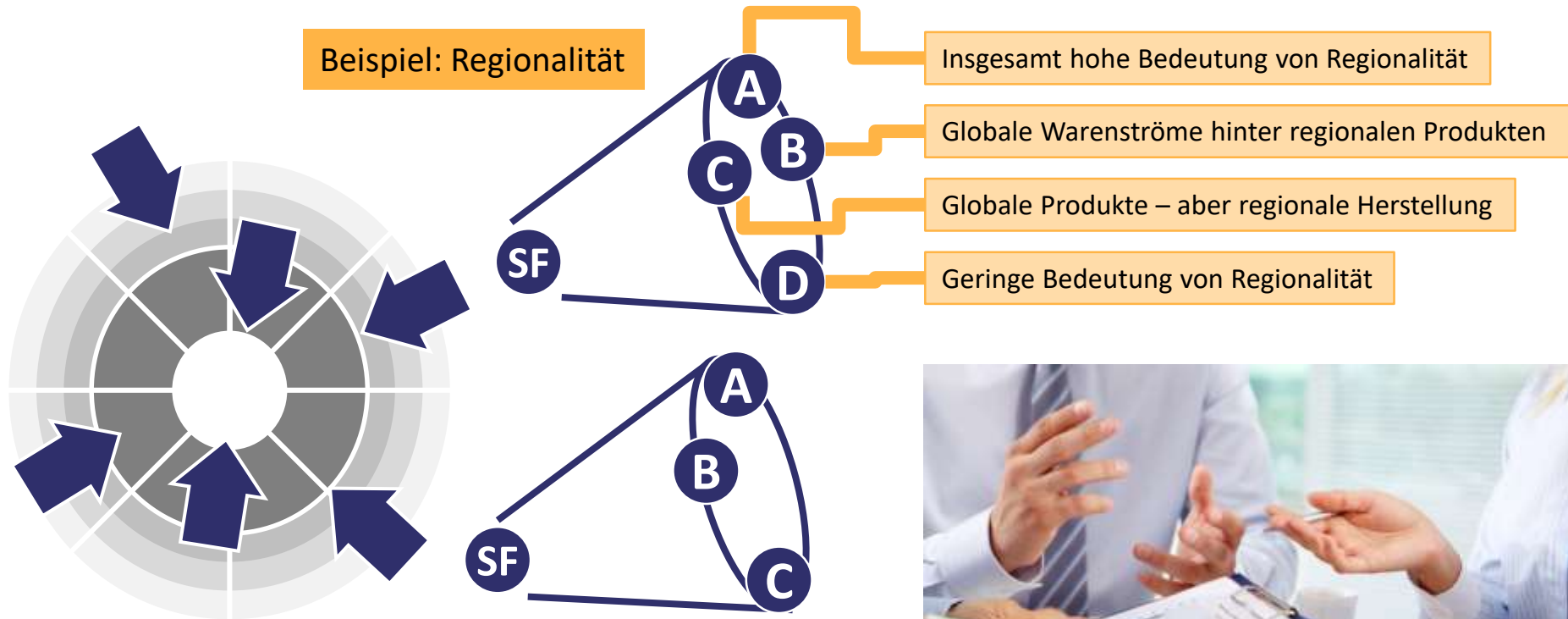
Definition des
Szenariofeldes

Szenariofeld- Analyse

Welches sind die für
die Entwicklung des
Umfeldes
entscheidenden Kräfte?
(*Schlüsselfaktoren*)

1	Umwelt- und Klimapolitik / Ressourcen & Rohstoffe
2	Lebensstile und Werteentwicklung
3	Mobilität und Freizeit
4	Innovation und Digitalisierung
5	Essverhalten / Ernährungsgewohnheiten
6	Kochgewohnheiten / Außer-Haus, Gastronomie
7	Einkaufsverhalten der privaten Haushalte
8	Verantwortungsbewusstsein der Konsumenten
9	Regionalität / Bedeutung der Herkunft der LM
10	Qualität von LM / LM-Sicherheit / LM-kontrolle
11	Lebensmittelpreise / Zahlungsbereitschaft für LM
12	Lebensmittel in den Medien
13	Globale Lebensmittel-Wertkette
14	Investitionsverhalten Akteure in glob. LM-Wirtsch.
15	Rolle und Struktur des Lebensmittelhandels
16	Forschung und Wissenschaft bezüglich Lebensmittel
17	Innovationen / Techn. Verfahren in LM-Herstellung
18	Produkte der Lebensmittelindustrie
19	Struktur der deutschen Lebensmittelwirtschaft
20	Automatisierung / Arbeitskräfte LM-Wirtschaft
21	Agrarwirtschaft in Deutschland

Szenario-Entwicklung: Offener Zukunftsdialog



Bei der Entwicklung von Zukunftsprojektionen kommt es darauf an, den Schlüsselfaktor aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und letztlich die relevantesten Entwicklungsmöglichkeiten herauszufiltern.

Definition des Szenariofeldes

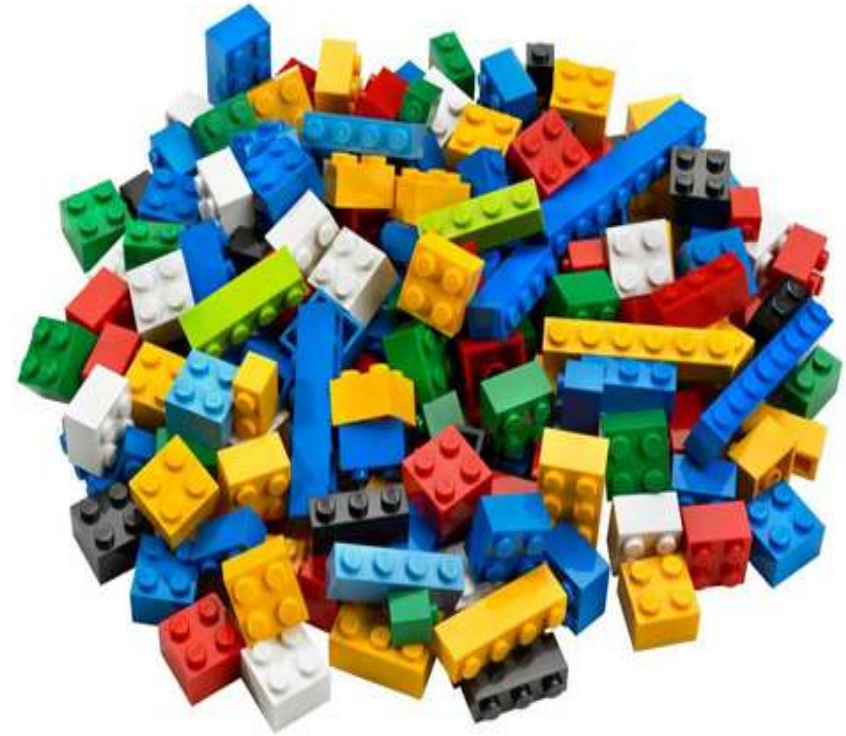
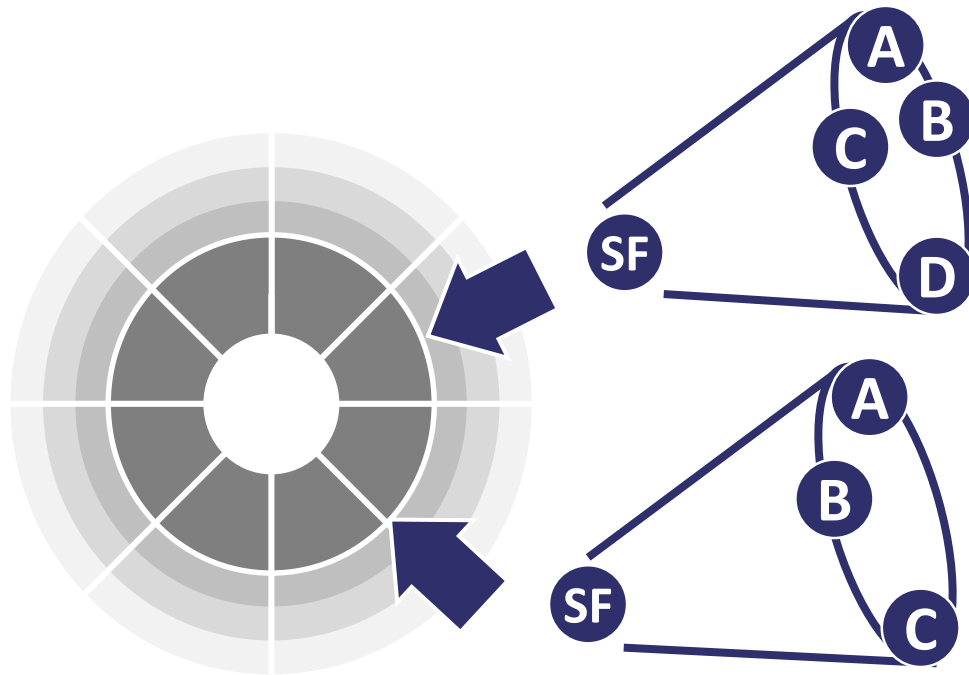
Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

Szenario-Prognostik

Welche Entwicklungen sind für einzelnen Schlüsselfaktoren vorstellbar?
(Zukunftsprojektionen)

Szenario-Entwicklung: Zukunftsprojektionen



*Mit den Zukunftsprojektionen
liegen die **Bausteine** vor,
aus denen die Szenarien
zusammengesetzt werden.*

Definition des Szenariofeldes

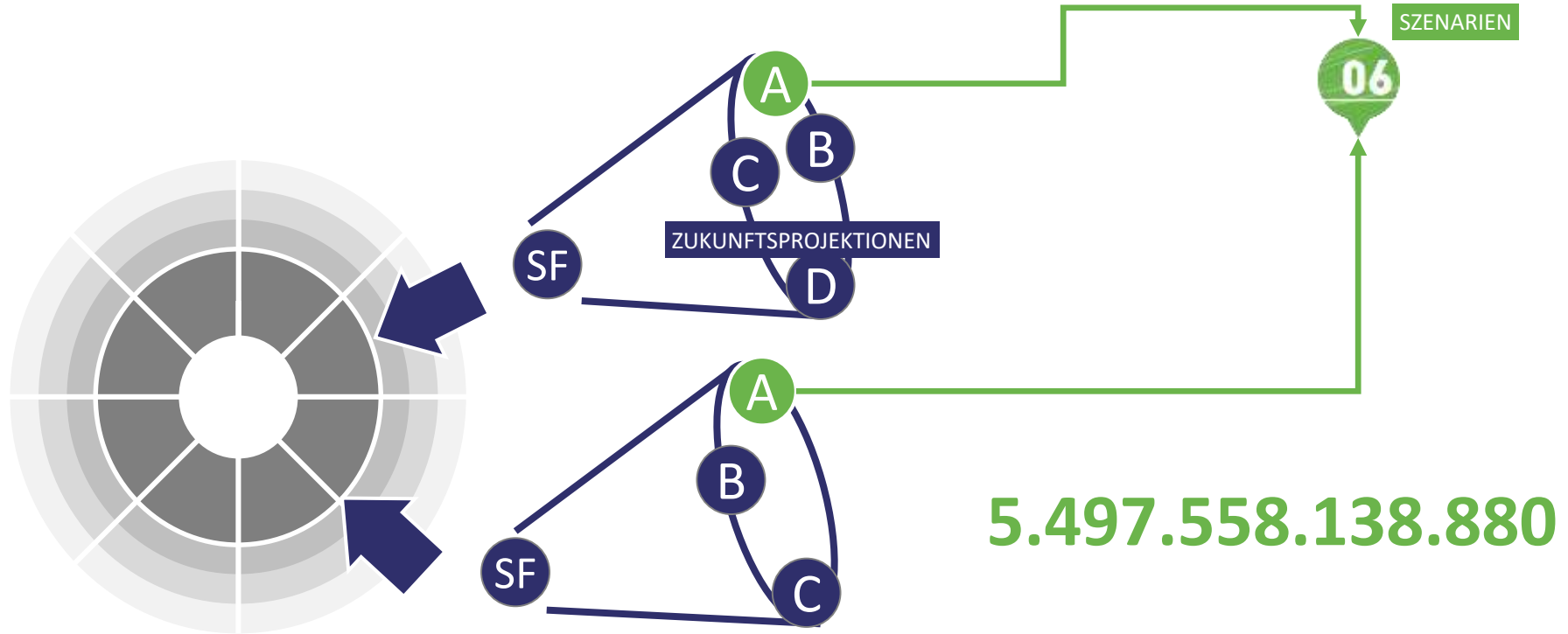
Szenariofeld- Analyse

Welches sind die für
die Entwicklung des
Umfeldes
entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

Szenario- Prognostik

Welche Entwicklungen
sind für einzelnen
Schlüsselfaktoren
vorstellbar?
(Zukunftsprojektionen)

Szenario-Entwicklung: Szenario-Bildung



Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

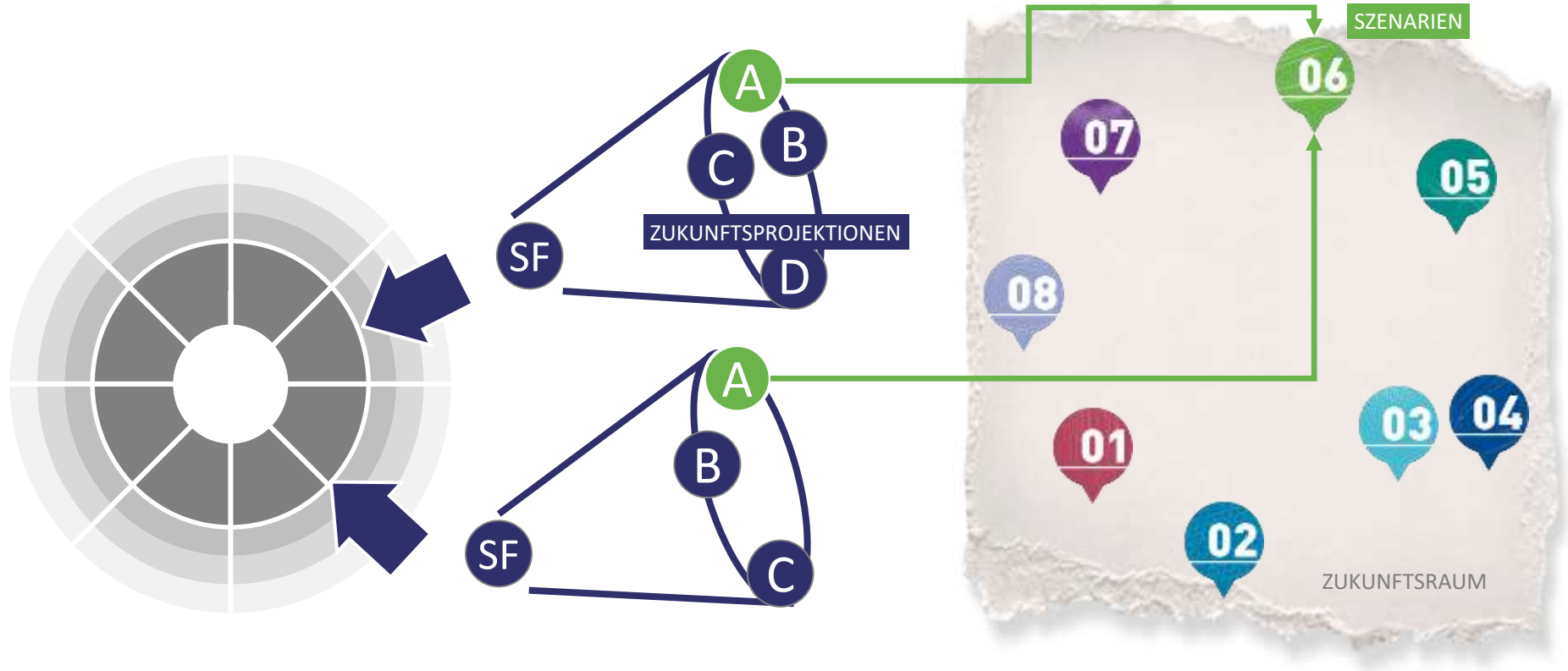
Szenario-Prognostik

Welche Entwicklungen sind für einzelnen Schlüsselfaktoren vorstellbar?
(Zukunftsprojektionen)

Szenario-Bildung

Welche Projektionen können zusammen in der Zukunft vorkommen – und wie hängen sie zusammen?
(Umfeldszenarien)

Szenario-Entwicklung: Szenario-Bildung



Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

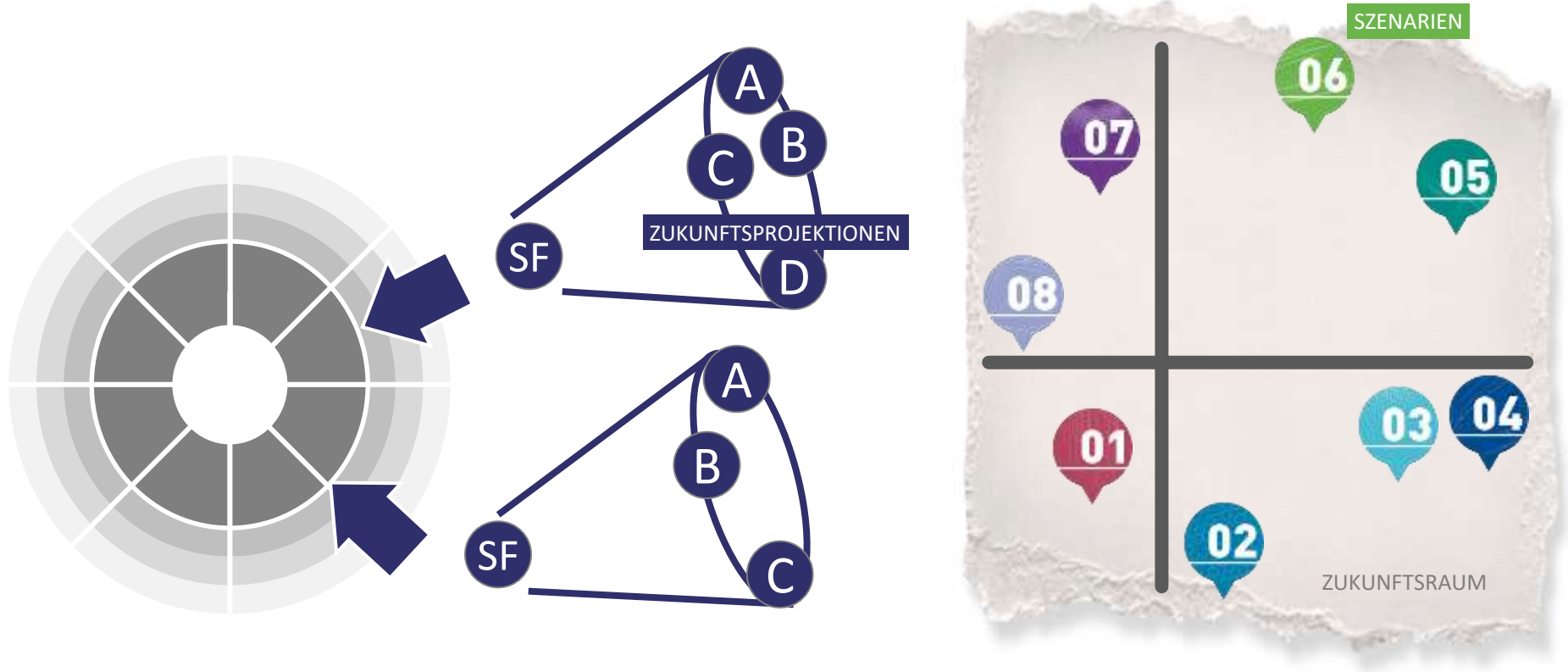
Szenario-Prognostik

Welche Entwicklungen sind für einzelnen Schlüsselfaktoren vorstellbar?
(Zukunftsprojektionen)

Szenario-Bildung

Welche Projektionen können zusammen in der Zukunft vorkommen – und wie hängen sie zusammen?
(Umfeldszenarien)

Szenario-Entwicklung: Szenario-Bildung



Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

Szenario-Prognostik

Welche Entwicklungen sind für einzelnen Schlüsselfaktoren vorstellbar?
(Zukunftsprojektionen)

Szenario-Bildung

Welche Projektionen können zusammen in der Zukunft vorkommen – und wie hängen sie zusammen?
(Umfeldszenarien)

Szenario-Interpretation: Szenario-Kommunikation



Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

Szenario-Prognostik

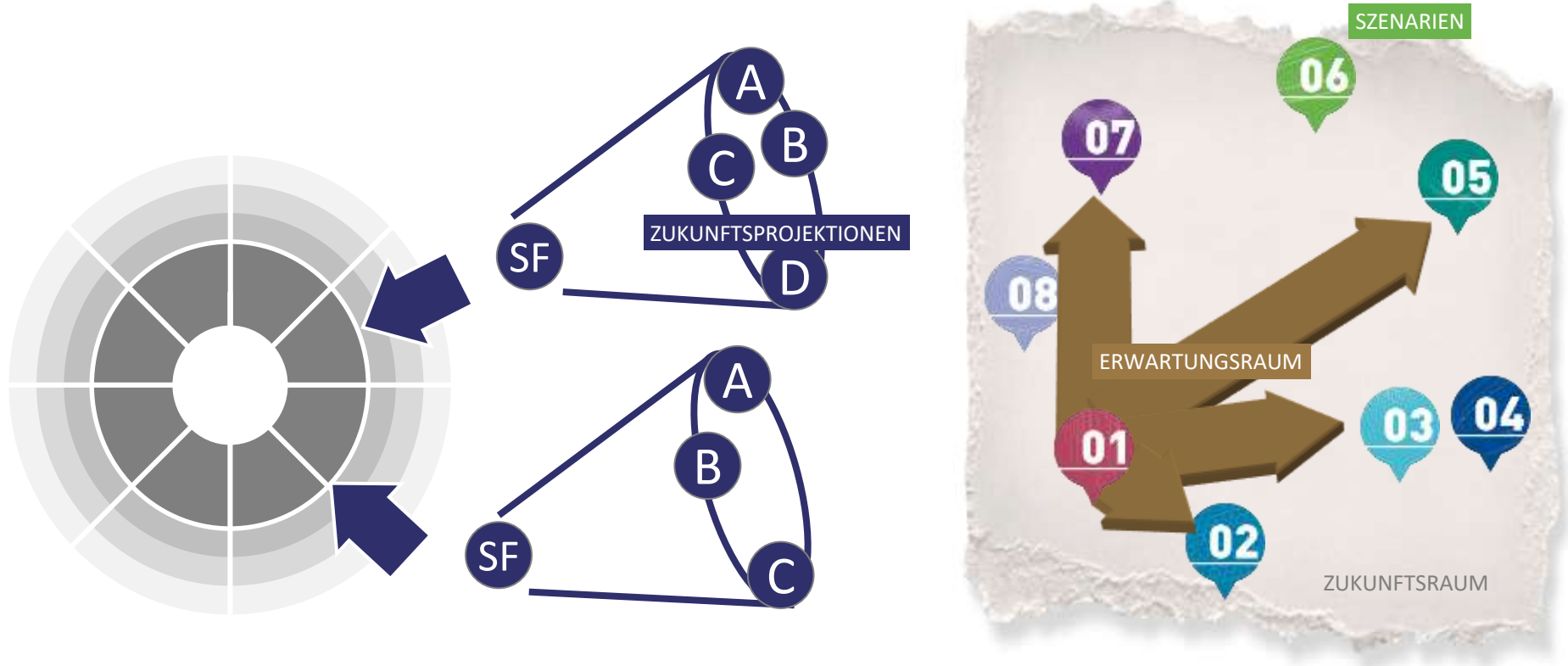
Welche Entwicklungen sind für einzelnen Schlüsselfaktoren vorstellbar?
(Zukunftsprojektionen)

Szenario-Bildung

Welche Projektionen können zusammen in der Zukunft vorkommen – und wie hängen sie zusammen?
(Umfeldszenarien)

- Szenario Kommunikation
- Szenario Bewertung
- Konsequenz-analyse

Szenario-Interpretation: Szenario-Bewertung



Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld-Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte? (*Schlüsselfaktoren*)

Szenario-Prognostik

Welche Entwicklungen sind für einzelnen Schlüsselfaktoren vorstellbar? (*Zukunftsprojektionen*)

Szenario-Bildung

Welche Projektionen können zusammen in der Zukunft vorkommen – und wie hängen sie zusammen? (*Umfeldszenarien*)

- Szenario Kommunikation
- **Szenario Bewertung**
- Konsequenz-analyse

Szenario-Interpretation: Konsequenzanalyse

Zusatz-Workshop: Die Zukunft der Metzgerei



Definition des Szenariofeldes

Szenariofeld- Analyse

Welches sind die für die Entwicklung des Umfeldes entscheidenden Kräfte?
(Schlüsselfaktoren)

Szenario- Prognostik

Welche Entwicklungen sind für einzelnen Schlüsselfaktoren vorstellbar?
(Zukunftsprojektionen)

Szenario- Bildung

Welche Projektionen können zusammen in der Zukunft vorkommen – und wie hängen sie zusammen?
(Umfeldszenarien)

- Szenario Kommunikation
- Szenario Bewertung
- Konsequenz-analyse

Agenda

1

Wie wir mit Zukunft umgehen –
und warum wir Szenarien brauchen

2

Wie die Ernährungs-Szenarien
entwickelt wurden

3

**Die Landkarte der Zukunft:
8 Szenarien für unsere Ernährung**

4

Die Szenario-Bewertung:
Was die Experten erwarten ...

5

Von Szenarien zu
strategischen Entscheidungen





Landkarte der Zukunft – Einblick



Kerndimension 1: Allgemeines Umfeld

Stärker reguliertes Umfeld mit Begrenzung von Mobilität und Industrialisierung

- Abnehmende oder konstante Mobilität
- Geringer / konstanter Grad der Verarbeitung der Lebensmittelprodukte
- Hoher Grad der Regulierung der Agrarwirtschaft

07 Das Verzichtsszenario

Konsumverweigerung führt zu Vereinfachung

08

Das Versorgungsszenario

Das Ende von Erlebnis- und Werteorientierung

06

Das regionale Vielfaltszenario

Wertebewusste Verbraucher treiben regionalisierte Angebote

05

Das Global&Fair Szenario

Globale Warenströme hinter regionalen und werthaltigen Produkten

Dereguliertes Umfeld mit ungebremsster Mobilität und Industrialisierung

- Zunehmende Mobilität
- Hoher Grad der Verarbeitung der Lebensmittelprodukte
- Geringer Grad der Regulierung der Agrarwirtschaft

01

Das Effizienz-Szenario

Kurzfristiges Gewinnstreben befördert globale Vereinheitlichung

02

Das Disruptionszenario

Globale Brancheninnovationen für rationale Ernährungsfortschritte

03

Das Digitalisierungsszenario

Globaler Wandel der Märkte führt zu gefühlter Vielfalt

04

Das Export-Szenario

Nationale Innovations-Champions in einer vernetzten Welt

Kerndimension 2: Innovation und Veränderung



Landkarte der Zukunft: Vier Quadranten



Landkarte der Zukunft: Kurzfristiges Gewinnndenken





Das Effizienz-Szenario:

Kurzfristiges Gewinnstreben befördert globale Vereinheitlichung

Milking the cow

- Vereinheitlichung in einer globalisierten Branche
- Langfristige Innovationen unterbleiben
- Effizienzdenken führt zum Fokus auf „Energiezufuhr“
- Status Quo
- Hohe Konzentration auf allen Stufen der Wertschöpfungskette

Dieses Szenario tritt ein, wenn
kurzfristiges Gewinnstreben dominiert.



Landkarte der Zukunft: Innovation & Deregulierung



**Innovationen in
einem deregulierten
Umfeld**



Das Disruptions-Szenario: Globale Brancheninnovationen für rationale Ernährungsfortschritte



- Hohe Bedeutung disruptiver Technologien und Geschäftsmodelle
- Künstliche Lebensmittel setzen sich in der Breite durch – Rationale Argumente vor emotionalem Denken
- Innovationsmöglichkeiten als zentrale Standortfaktoren
- Zunehmende Konzentration in der Agrar- und Lebensmittelwirtschaft

Kein Schnick-Schnack



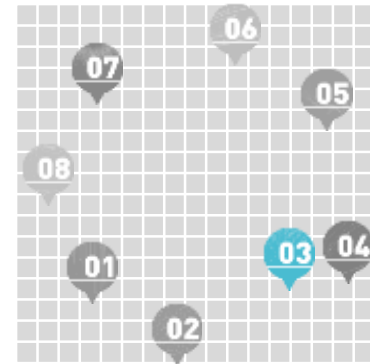
Dieses Szenario tritt ein, wenn
die Art des Essens sich grundsätzlich ändert.



Das Digitalisierungs-Szenario:

Globaler Wandel der Märkte führt zu gefühlter Vielfalt

- Digitale Transformation als Leitmotiv der Wirtschaft
- Die globalen Lebensmittelkonzerne setzen immer neue „Innovationen“ am Markt durch
- Verbrauchern erschließt sich eine neue Vielfalt bis hin zu individualisierten Nahrungsmitteln
- Globales, hoch vernetztes Produktionssystem
- Klassische Handelsstufen verlieren an Bedeutung



Dieses Szenario tritt ein, wenn
jeder sein eigenes Essen komponiert.

04

Das Export-Szenario: Nationale Innovations-Champions in einer vernetzten Welt

- Immer stärkere Aufsplitterung der Märkte in globale Segmente
- Kleine und mittelständische Unternehmen nutzen ihre Flexibilität und setzen sich vielfach gegen Große durch
- Auch spezialisierte Online-Anbieter setzen sich durch
- Ein immer größerer Teil des Ernährungsprozesses verlagert sich in den öffentlichen Raum
- Deutschland als Exportweltmeister



Dieses Szenario tritt ein, wenn
Flexibilität und Agilität vor Größe geht.

*Neue Chancen
für den
Mittelstand*

Landkarte der Zukunft: Innovation & Regulierung

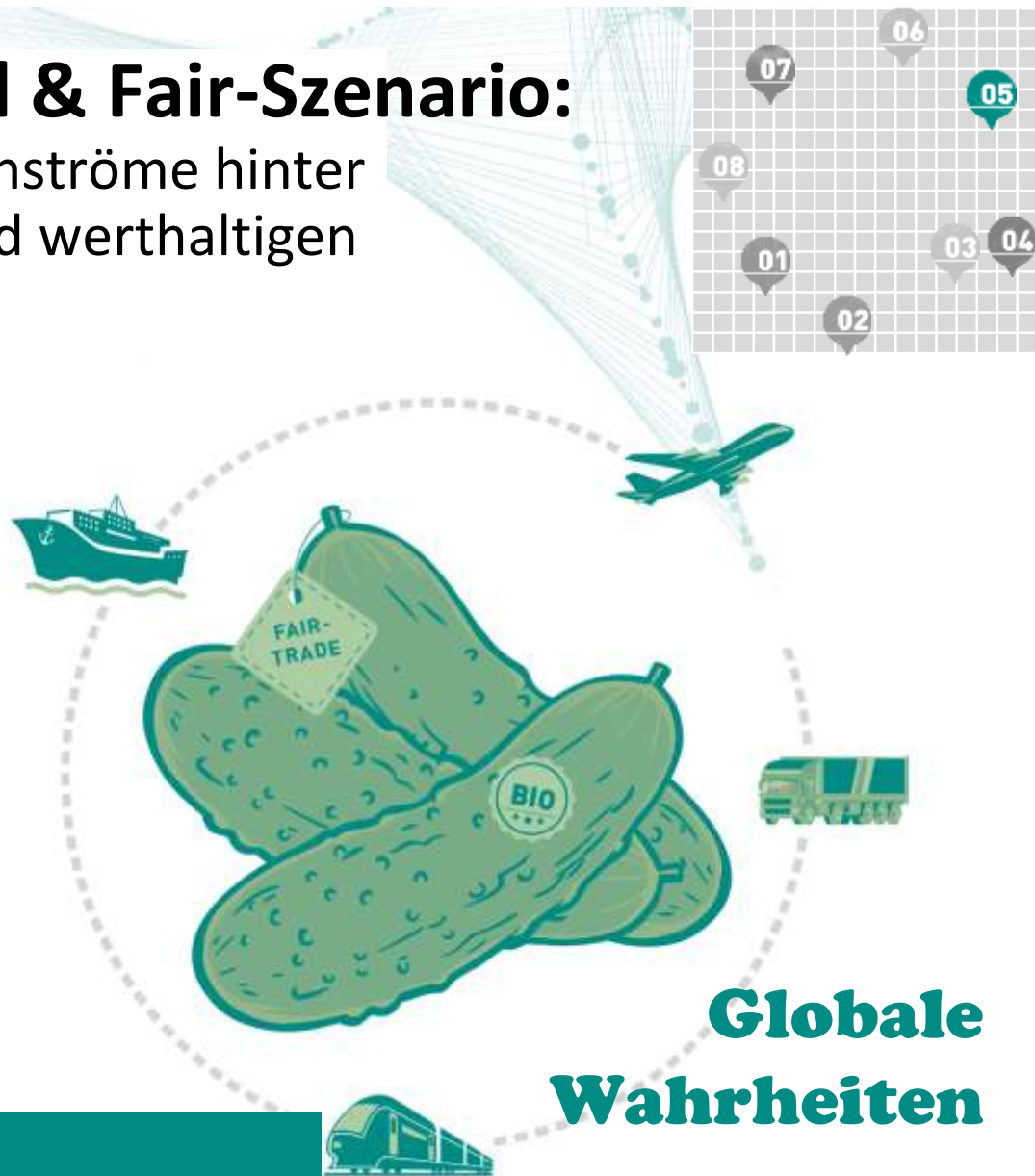




Das Global & Fair-Szenario:

Globale Warenströme hinter regionalen und werthaltigen Produkten

- Hohe Bedeutung von Umwelt- und Klimaschutz in einer globalisierten Welt
- Der Verbraucher bewegt sich in einer an Regionalität und Werten orientierten Welt – die allerdings von globaler Logistik gesteuert wird
- Günstige Preise für qualitativ hochwertige, wertgeschätzte Lebensmittel
- Stationärer Einzelhandel übernimmt die Rolle eines „Guides“ für Konsumenten
- Nachhaltige Gestaltung der Mobilitätssysteme



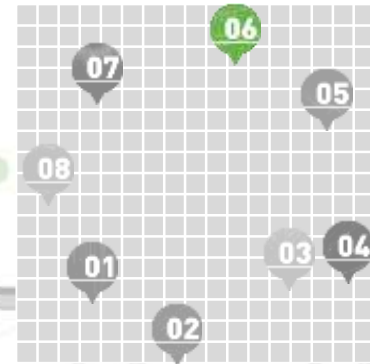
Dieses Szenario tritt ein, wenn
Moral und Individualisierung zusammentreffen.



Das regionale Vielfalts-Szenario:

Wertebewusste Verbraucher treiben
regionalisierte Angebote

- Verbraucher treiben Innovationen im Ernährungsumfeld
- Wiederentdeckung der traditionellen Werte und Lebensmittel führt zu einer neuen Vielfalt jenseits der Globalisierung
- Zunehmende Abschottung begrenzt globale Lebensmittel-Wertketten und schafft zusätzliche Freiräume für regionale Produkte
- Einzelne Anbieter können Nischen erschließen – aber Digitalisierung der Ernährungswirtschaft bleibt moderat



Dieses Szenario tritt ein, wenn
Verbraucher auf regionale Produkte setzen.

Das „neue Alte“

Landkarte der Zukunft: Regulierung bremst Innovation



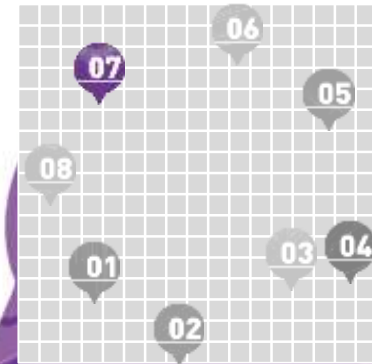


Das Verzichts-Szenario: Konsumverweigerung führt zu Vereinfachung

- Entstehung eines Systems national oder regional geschützter Wirtschaftsräume
- Lebensstile gleichen sich an – bei starker Integration von Werten ins Konsumverhalten
- Vielfalt und globale Innovation verlieren an Bedeutung
- Kritische Verbraucher setzen auf Direktvermarktung und Selbstversorgung
- Kritische Medien befördert intensiven Austausch über Lebensmittel

Dieses Szenario tritt ein, wenn
Verbraucher moralisch denken.

*Kollektive Moral von
individueller Vielfalt*



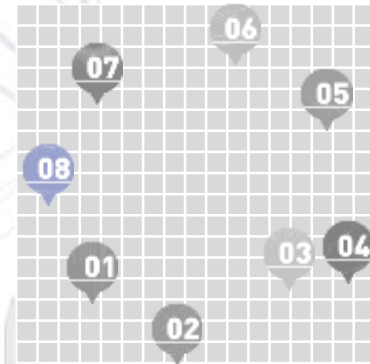


Das Versorgungs-Szenario:

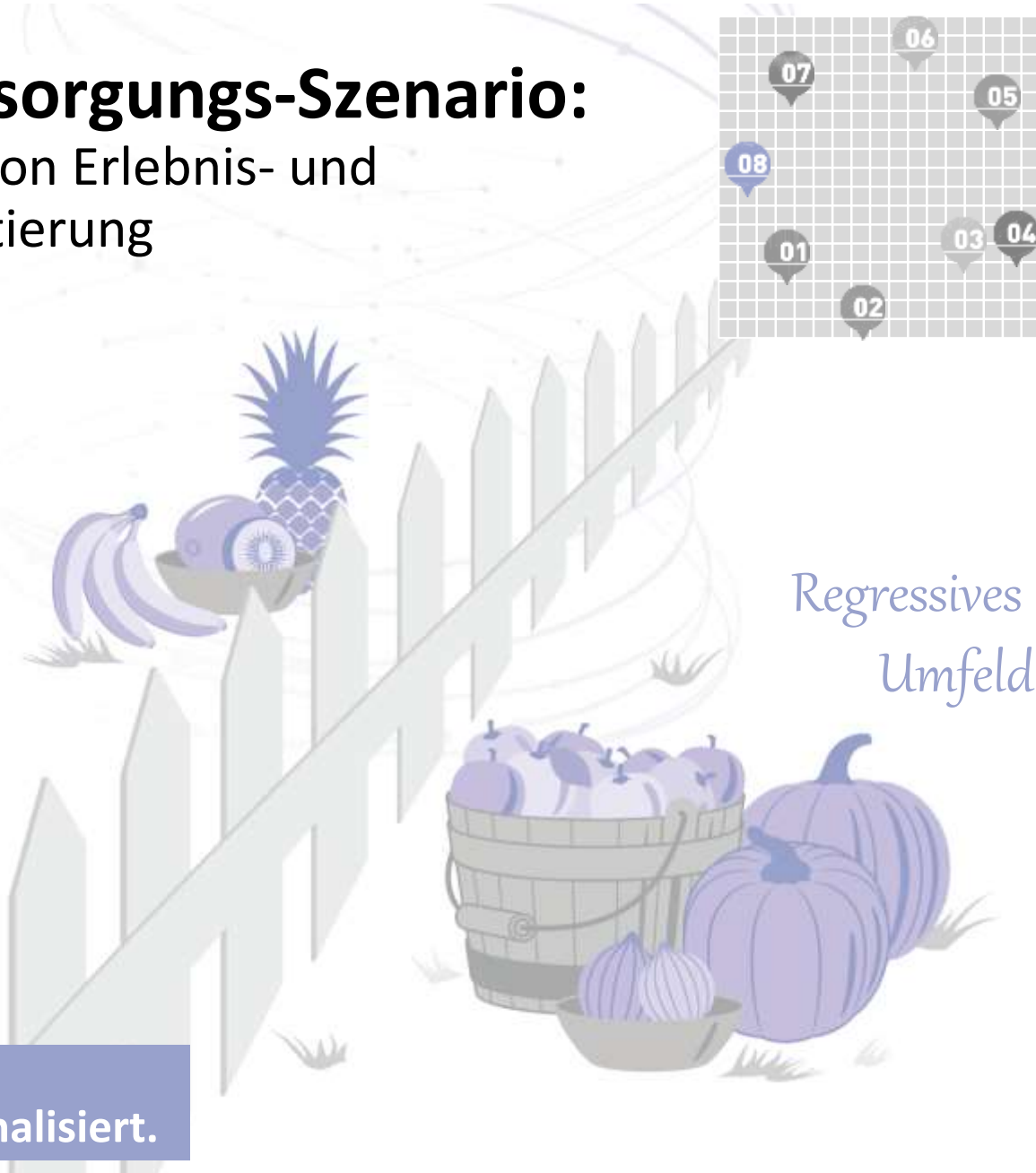
Das Ende von Erlebnis- und Wertorientierung

- Lebensmittelwirtschaft steht im Dienst der neo-nationalen Wirtschaftspolitik
- **Versorgungssicherheit wird zu zentralen Thema – Erlebnis- und Wertorientierung rücken in den Hintergrund**
- Emotionale Verbraucher bremsen Fortschritte der Ernährungswirtschaft
- Innovationsmangel führt zu hohen Lebensmittelpreisen
- Schutz der nationalen Agrarwirtschaft, aber Konzentration auf den Lebensmittelmärkten

Dieses Szenario tritt ein, wenn
sind das Umfeld massiv nationalisiert.



Regressives
Umfeld



Landkarte der Zukunft: Szenarien

Kollektive Moral vor individueller Vielfalt

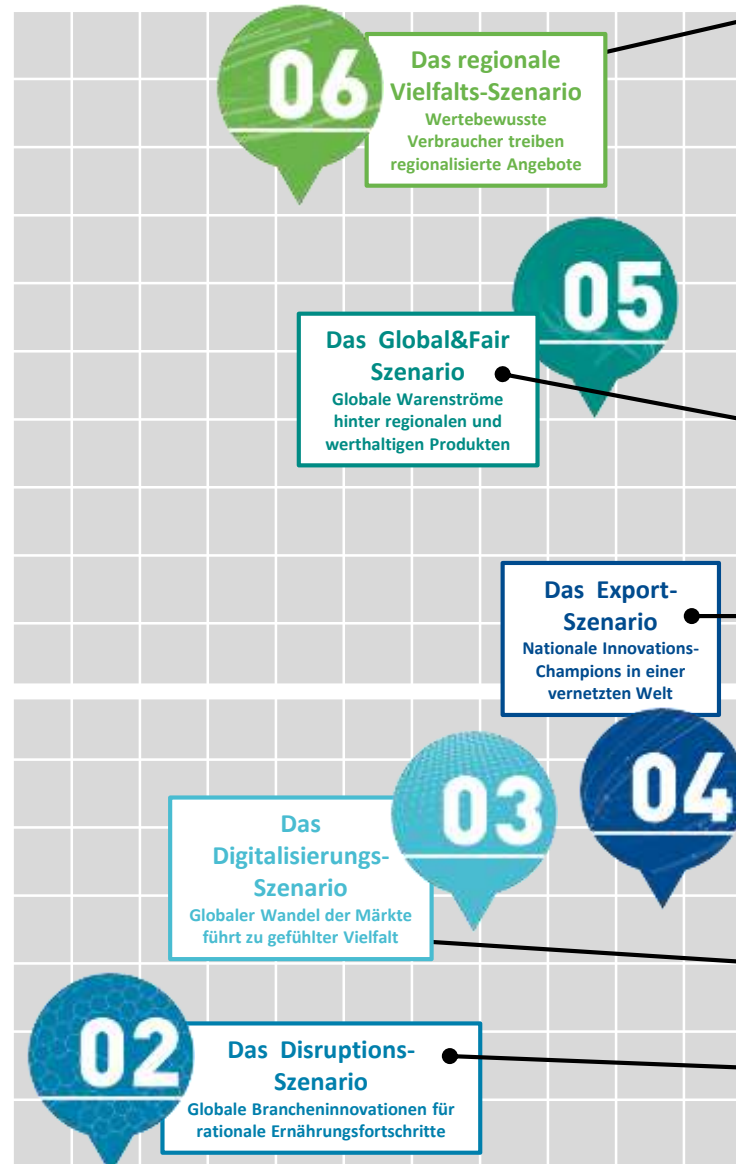
Kritische Verbraucher setzen auf Direktvermarktung und Selbstversorgung – Vielfalt und globale Innovationen verlieren an Bedeutung

Regressives Umfeld

Versorgungssicherheit wird zum zentralen Thema – Erlebnis und Wertorientierung rücken in den Hintergrund

Mit verbesserter Rezeptur

Milking the cow – Langfristige Innovationen unterbleiben



Das „neue Alte“
Wiederentdeckung der traditionellen Werte und Lebensmittel führt zu einer neuen Vielfalt jenseits der Globalisierung

Globale Wahrheiten
Der Verbraucher bewegt sich in einer an Regionalität und Werten orientierten Welt – die allerdings von globaler Logistik gesteuert wird

Neue Chancen für den Mittelstand
Kleine und mittelständische Unternehmen nutzen ihre Flexibilität und setzen sich auf den globalen Märkten vielfach gegen Große durch

Individuelle Vielfalt
Die globalen Lebensmittelkonzerne setzen immer neue „Innovationen“ am Markt durch – Verbrauchern erschließt sich eine neue Vielfalt bis hin zu individualisierten Nahrungsmitteln

Kein Schnick-Schnack
Künstliche Lebensmittel setzen sich in der Breite durch – Rationale Argumente vor emotionalem Denken

Agenda

1

Wie wir mit Zukunft umgehen –
und warum wir Szenarien brauchen

2

Wie die Ernährungs-Szenarien
entwickelt wurden

3

Die Landkarte der Zukunft:
8 Szenarien für unsere Ernährung

4

Die Szenario-Bewertung:
Was die Experten erwarten ...

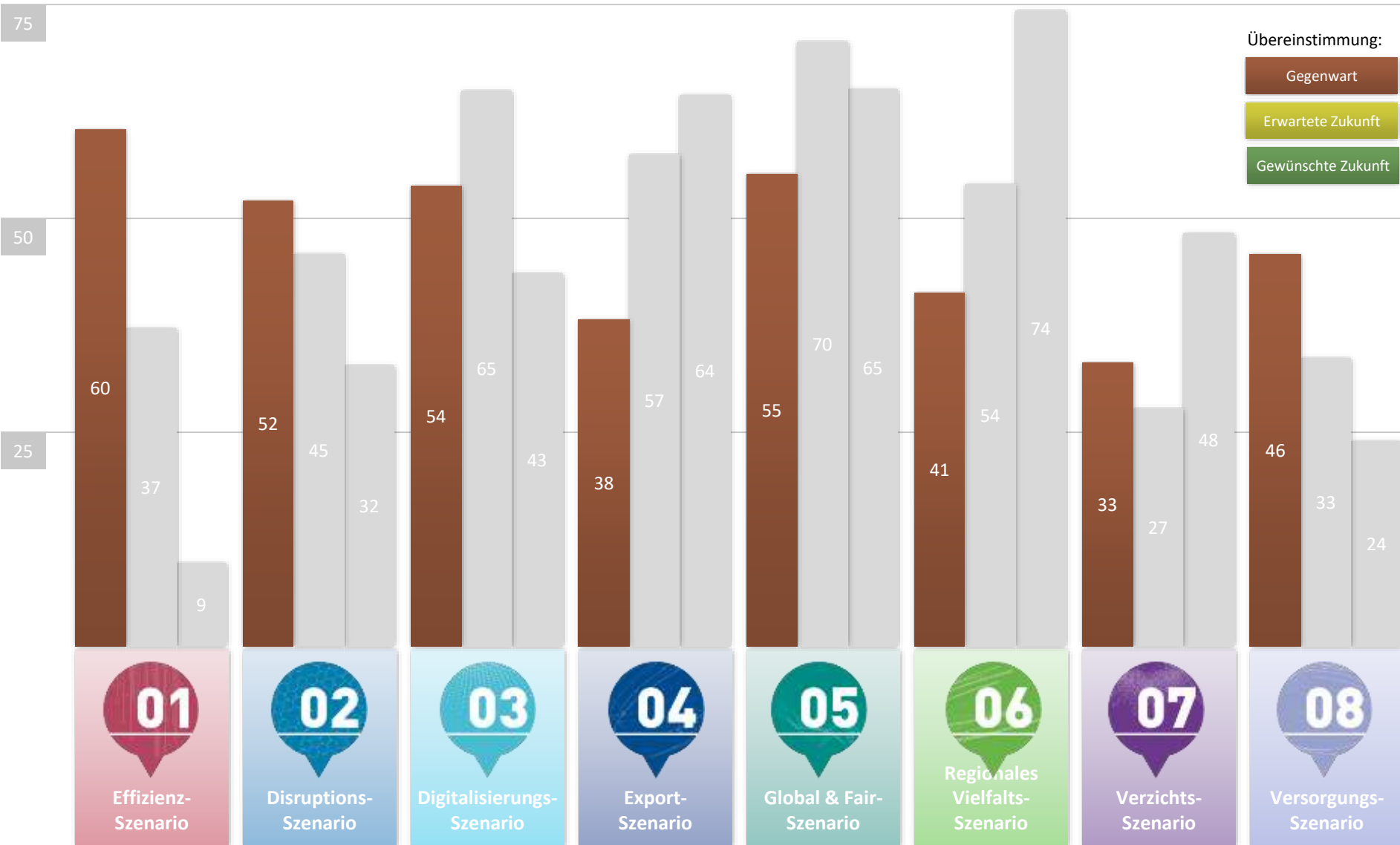
5

Von Szenarien zu
strategischen Entscheidungen

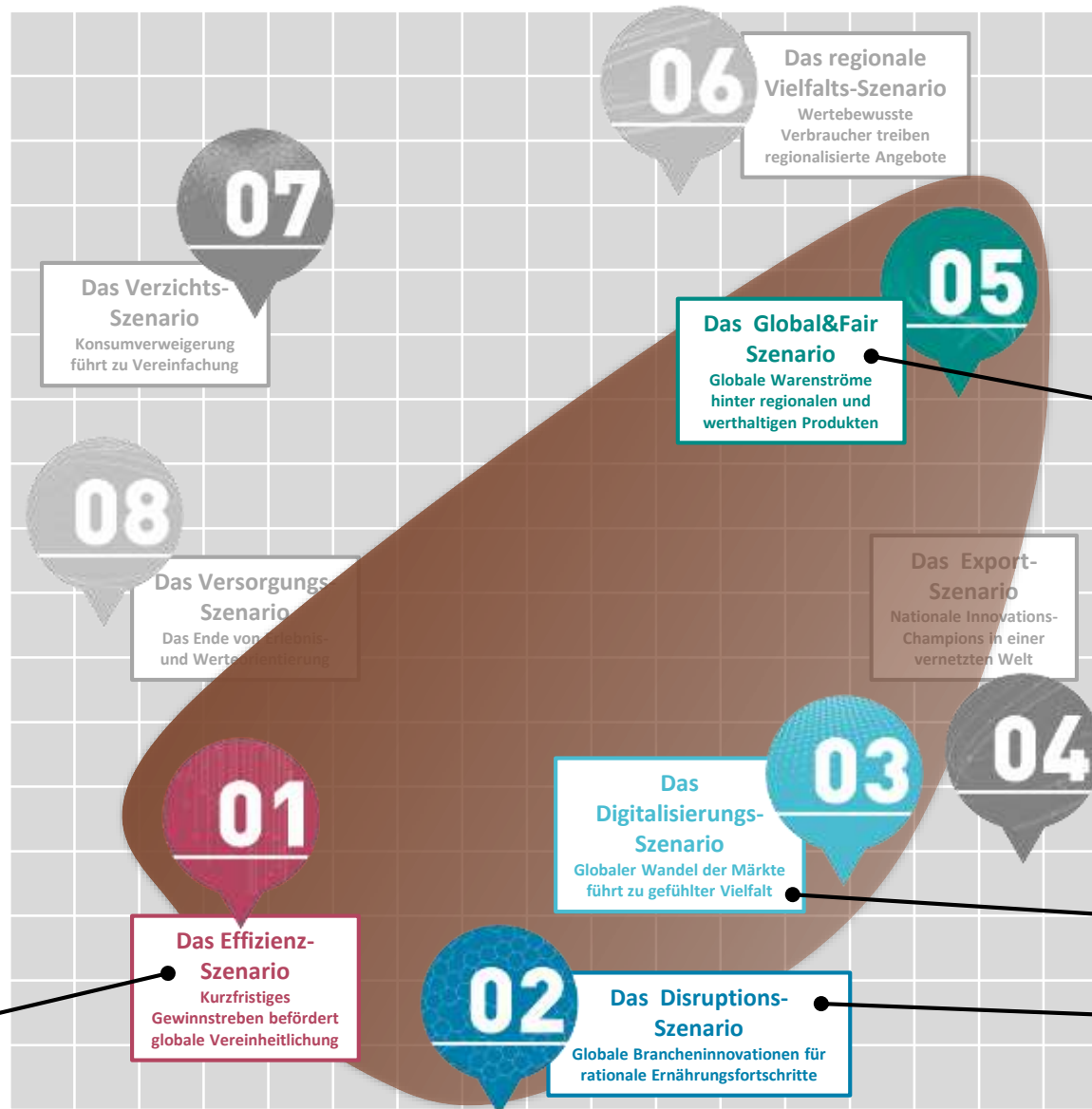




Wo stehen wir heute?



Wo stehen wir heute?



Globale Wahrheiten

Der Verbraucher bewegt sich in einer an Regionalität und Werten orientierten Welt – die allerdings von globaler Logistik gesteuert wird

Individuelle Vielfalt

Die globalen Lebensmittelkonzerne setzen immer neue „Innovationen“ am Markt durch – Verbrauchern erschließt sich eine neue Vielfalt bis hin zu individualisierten Nahrungsmitteln

Kein Schnick-Schnack

Künstliche Lebensmittel setzen sich in der Breite durch – Rationale Argumente vor emotionalem Denken

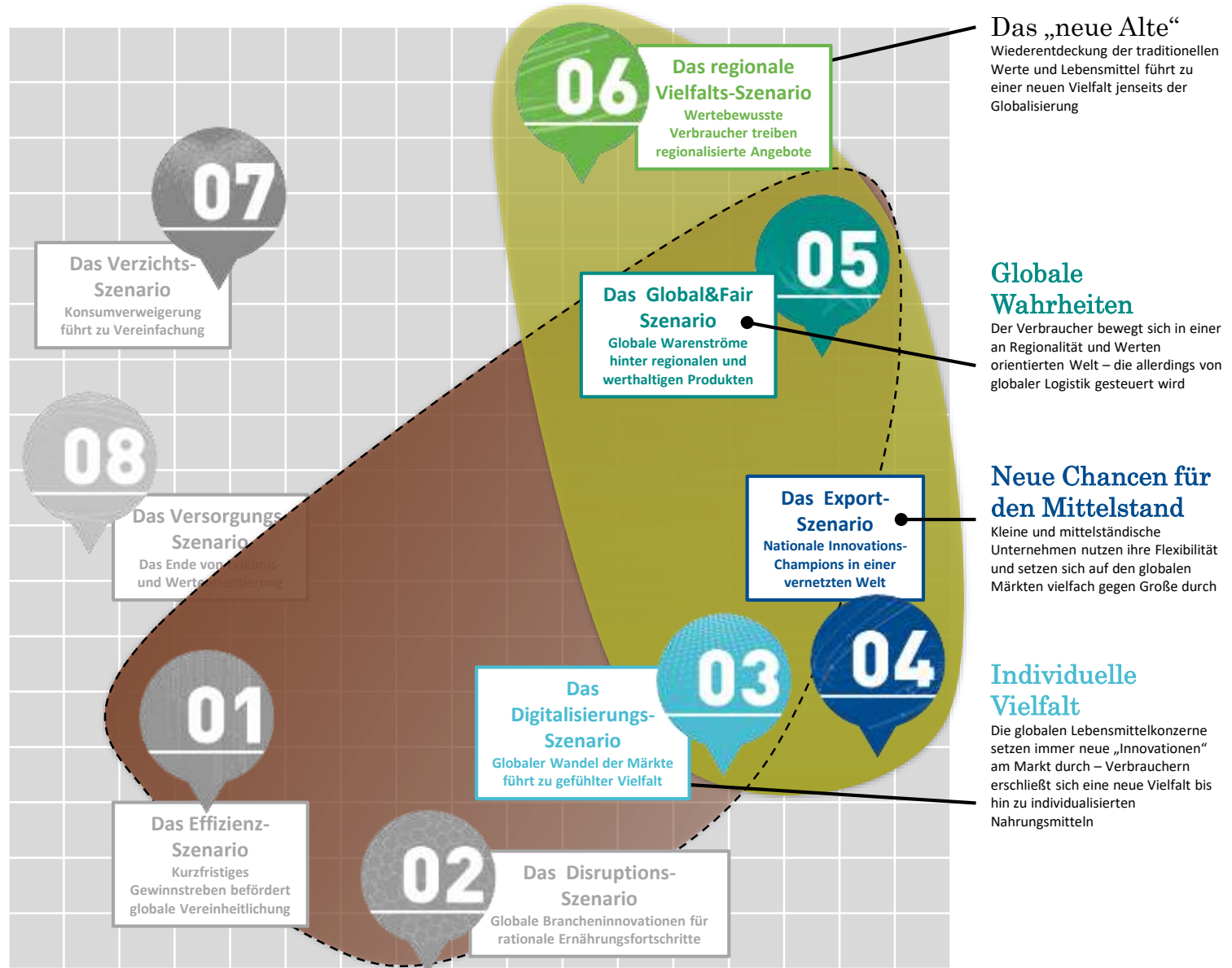
Mit verbesserter Rezeptur

Milking the cow – Langfristige Innovationen unterbleiben

Mit welcher Zukunft rechnen wir für 2030?



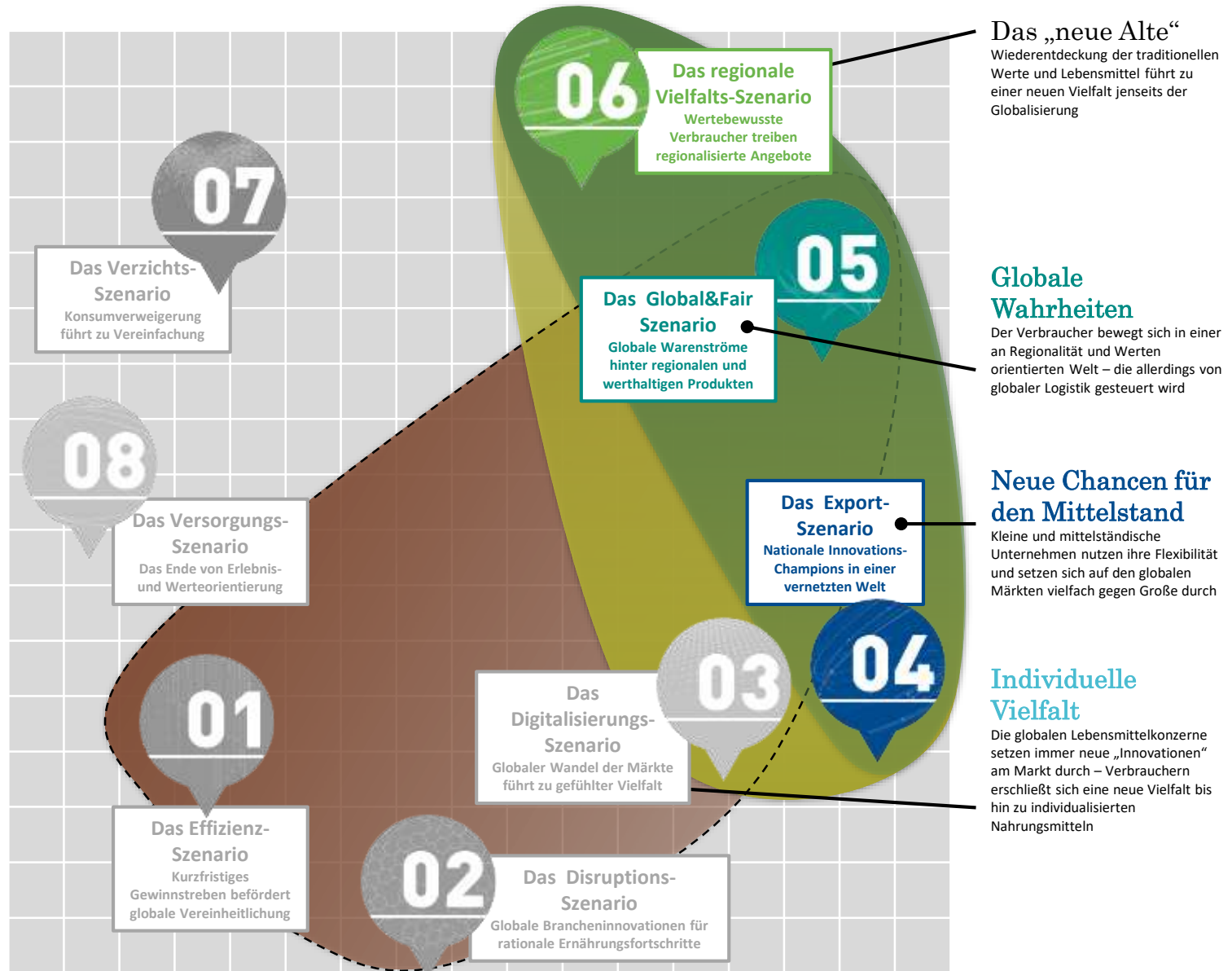
Mit welcher Zukunft rechnen wir für 2030?



Welche Zukunft wünschen wir uns für 2030?



Welche Zukunft wünschen wir uns für 2030?



Agenda

1

Wie wir mit Zukunft umgehen –
und warum wir Szenarien brauchen

2

Wie die Ernährungs-Szenarien
entwickelt wurden

3

Die Landkarte der Zukunft:
8 Szenarien für unsere Ernährung

4

Die Szenario-Bewertung:
Was die Experten erwarten ...

5

Von Szenarien zu
strategischen Entscheidungen

Szenario-Management™



Szenarien als „Stresstest“ für unsere Strategien

Nutzung der Szenarien als **Testumgebungen**
für bestehende (oder überlegenswerte) Strategien und Konzepte



Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten



Heute

- Dynamik/Kräfte
- Veränderungen
- Gewinner/Verlierer
- Indikatoren
- Chancen und Gefahren
- Handlungsoptionen

Szenario
2

Szenario
3

Szenario
4

Szenario
1

Szenario
5

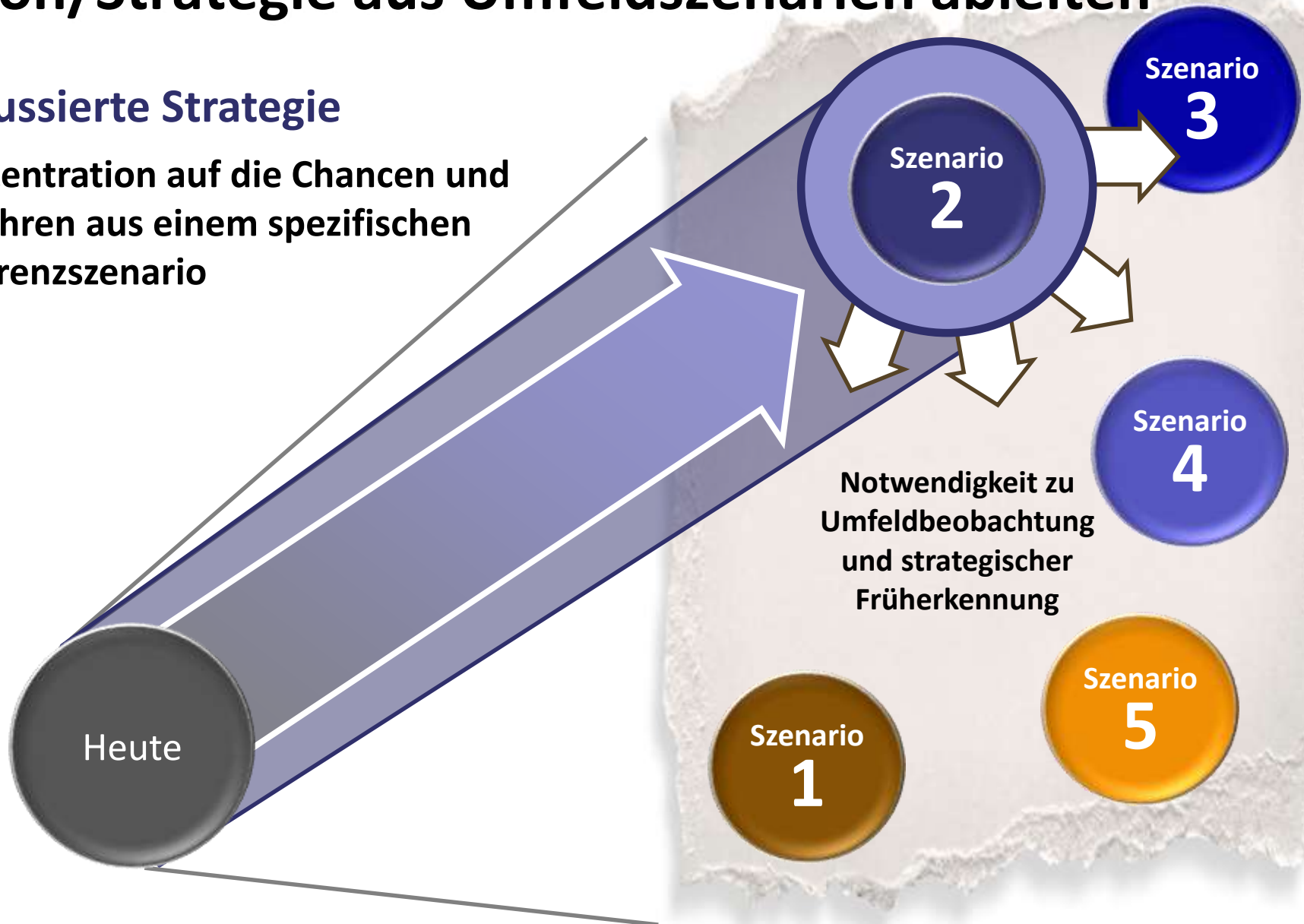
Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten



Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten

Fokussierte Strategie

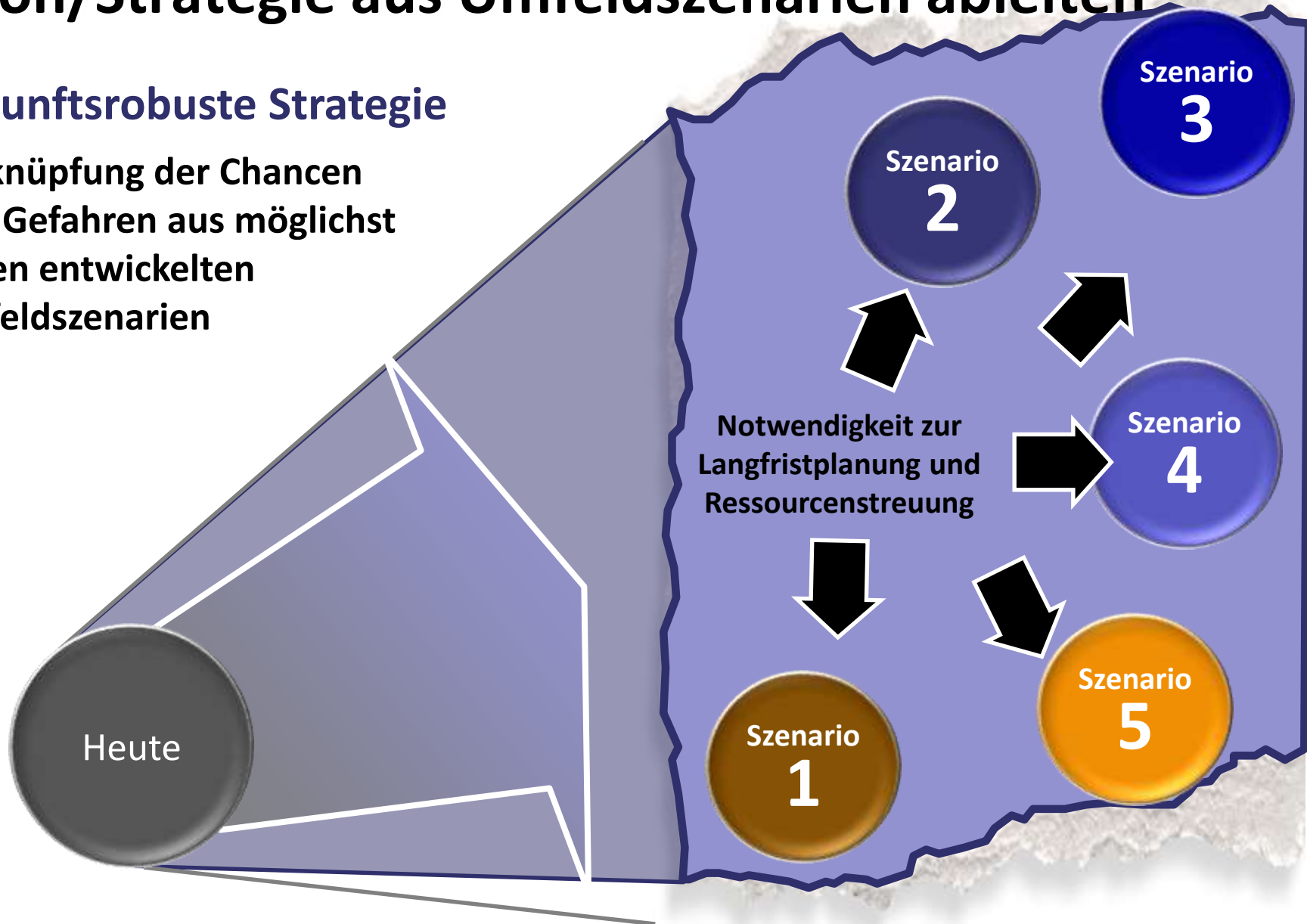
Konzentration auf die Chancen und Gefahren aus einem spezifischen Referenzszenario



Vision/Strategie aus Umfeldszenarien ableiten

Zukunftsrobuste Strategie

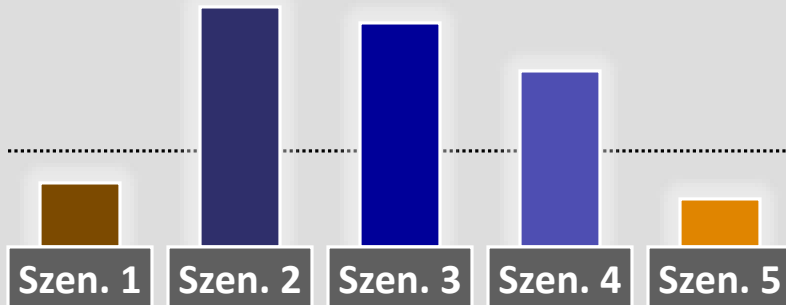
Verknüpfung der Chancen
und Gefahren aus möglichst
vielen entwickelten
Umfeldszenarien



Strategische Stoßrichtung

SZENARIO-BEWERTUNG

Welches Szenario entspricht am ehesten den Erwartungen an die Zukunft?



Heute

RELEVANTE SZENARIEN

Szenario
2

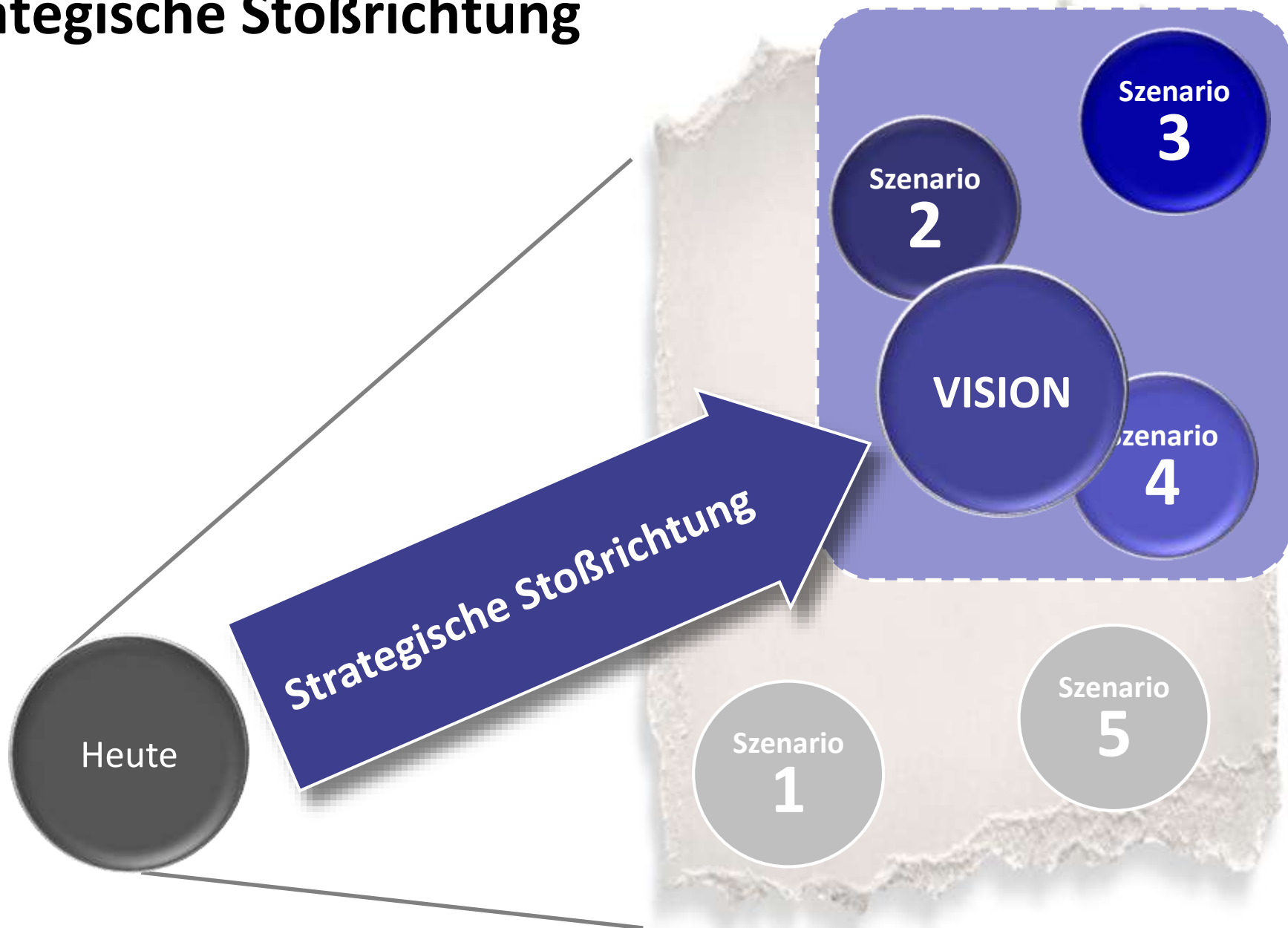
Szenario
3

Szenario
4

Szenario
1

Szenario
5

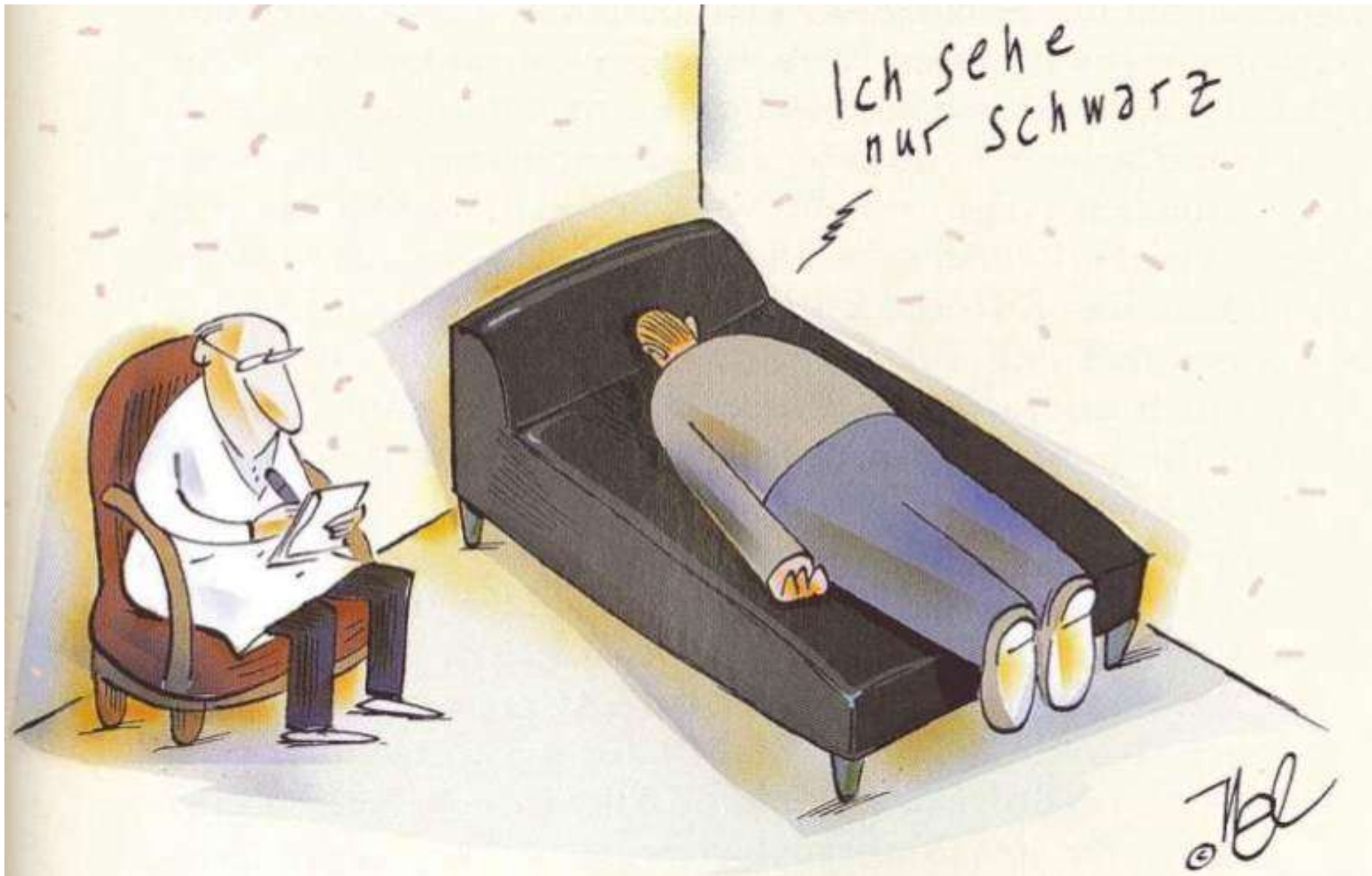
Strategische Stoßrichtung



Auch unangenehme Zukünfte beachten...



... aber auch andere zulassen.



Beispiel: LIVISTO/AniMedica Strategieprozess



Strategische Ausrichtung: Beispiel AniMedica



Strategische Ausrichtung: Beispiel AniMedica

Wie könnte unser Marktumfeld in der Zukunft aussehen?

Schlüsselfaktoren

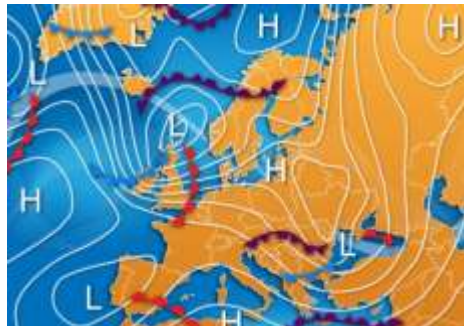
Zukunftsprojektionen

Marktumsfeldszenarien



Welche Entwicklung des Marktumsfeldes wird erwartet?

**Erwartete
Umfeldentwicklung**

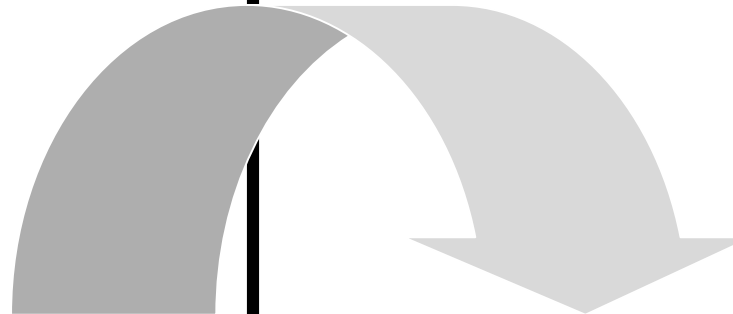


Welche Handlungsmöglichkeiten haben wir in der Zukunft?

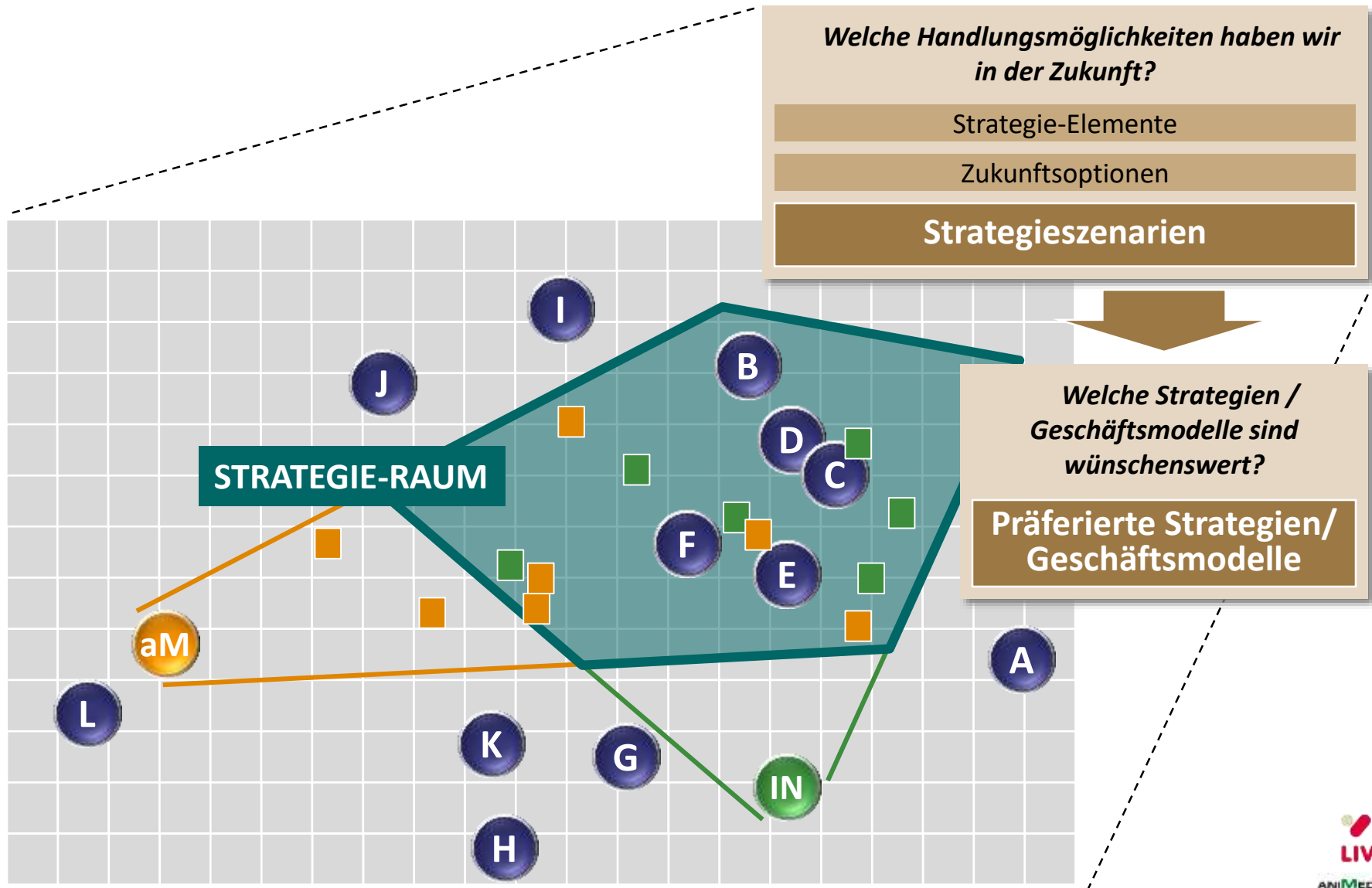
Strategie-Elemente

Zukunftsoptionen

Strategieszenarien



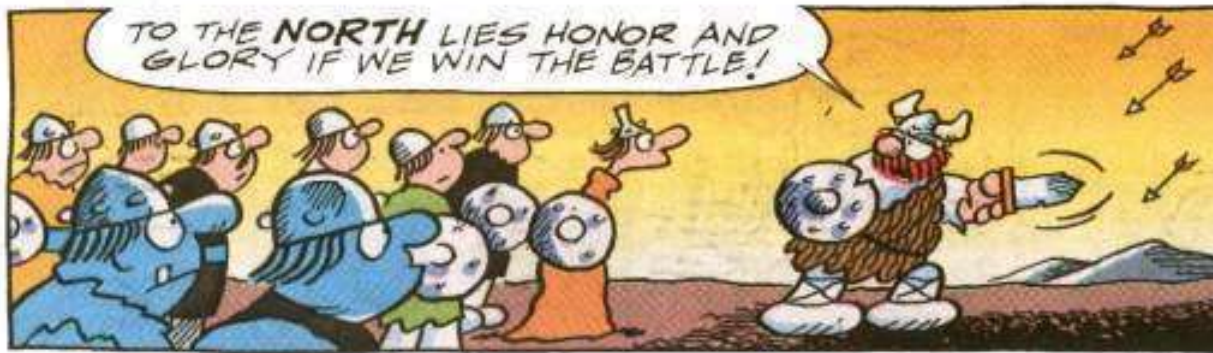
Strategische Ausrichtung: Beispiel AniMedica



Strategische Ausrichtung: Beispiel AniMedica



Nach neuen Optionen suchen ...



Nach neuen Optionen suchen ...



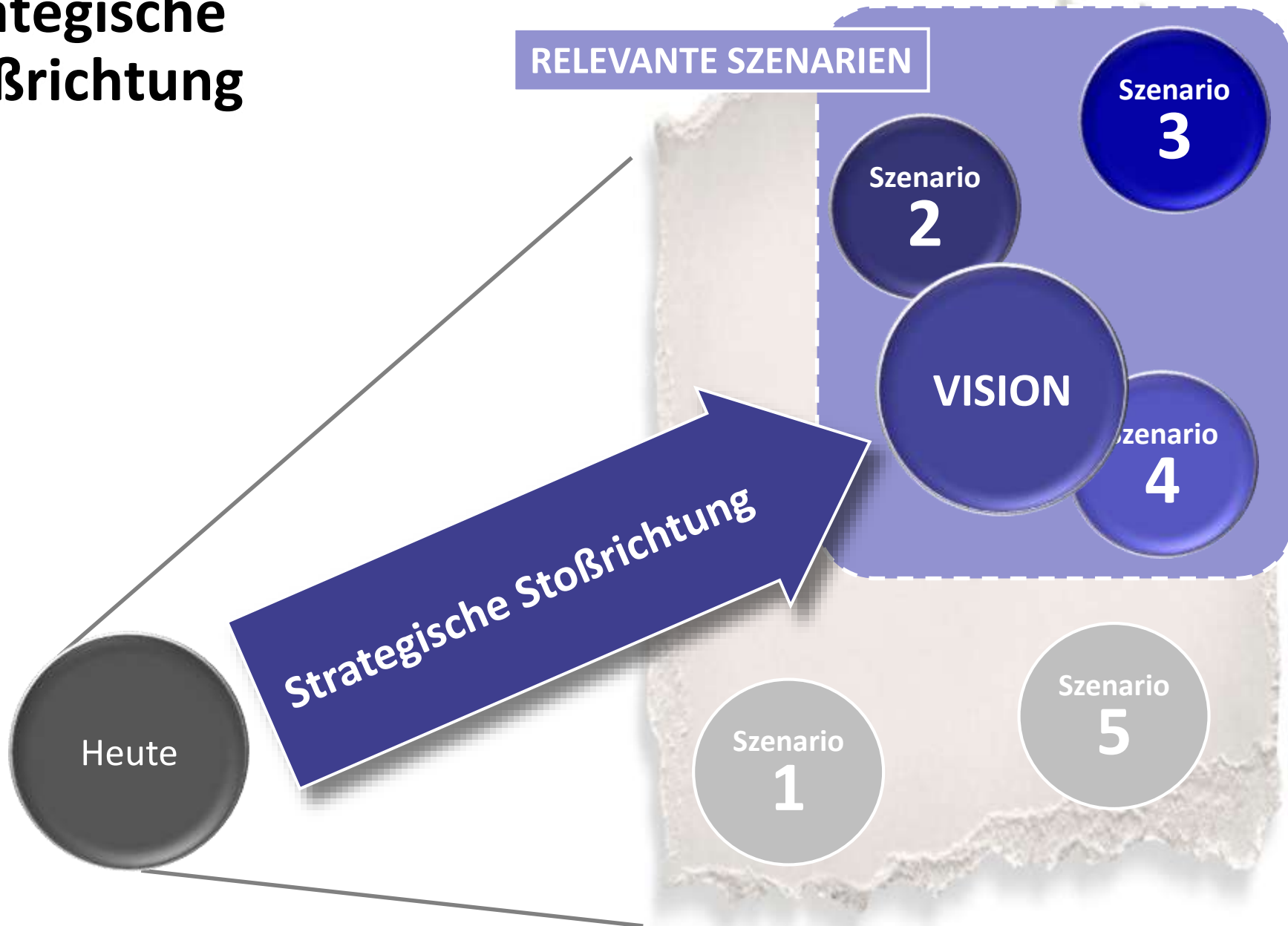
Nach neuen Optionen suchen ...



Nach neuen Optionen suchen ...



Strategische Stoßrichtung



Strategieumsetzung



RELEVANTE SZENARIEN

Szenario
2

Szenario
3

VISION

Szenario
4

Strategische Schulterschmerzen

RELEVANTE SZENARIEN



Wild Cards und schwarze Schwäne

Wiedervereinigung
Deutschlands

Brexit

Fukushima

Ölkrisen

Globaler
Terrorismus

Platzen der
New-Economy-Blase

„Dieselgate“

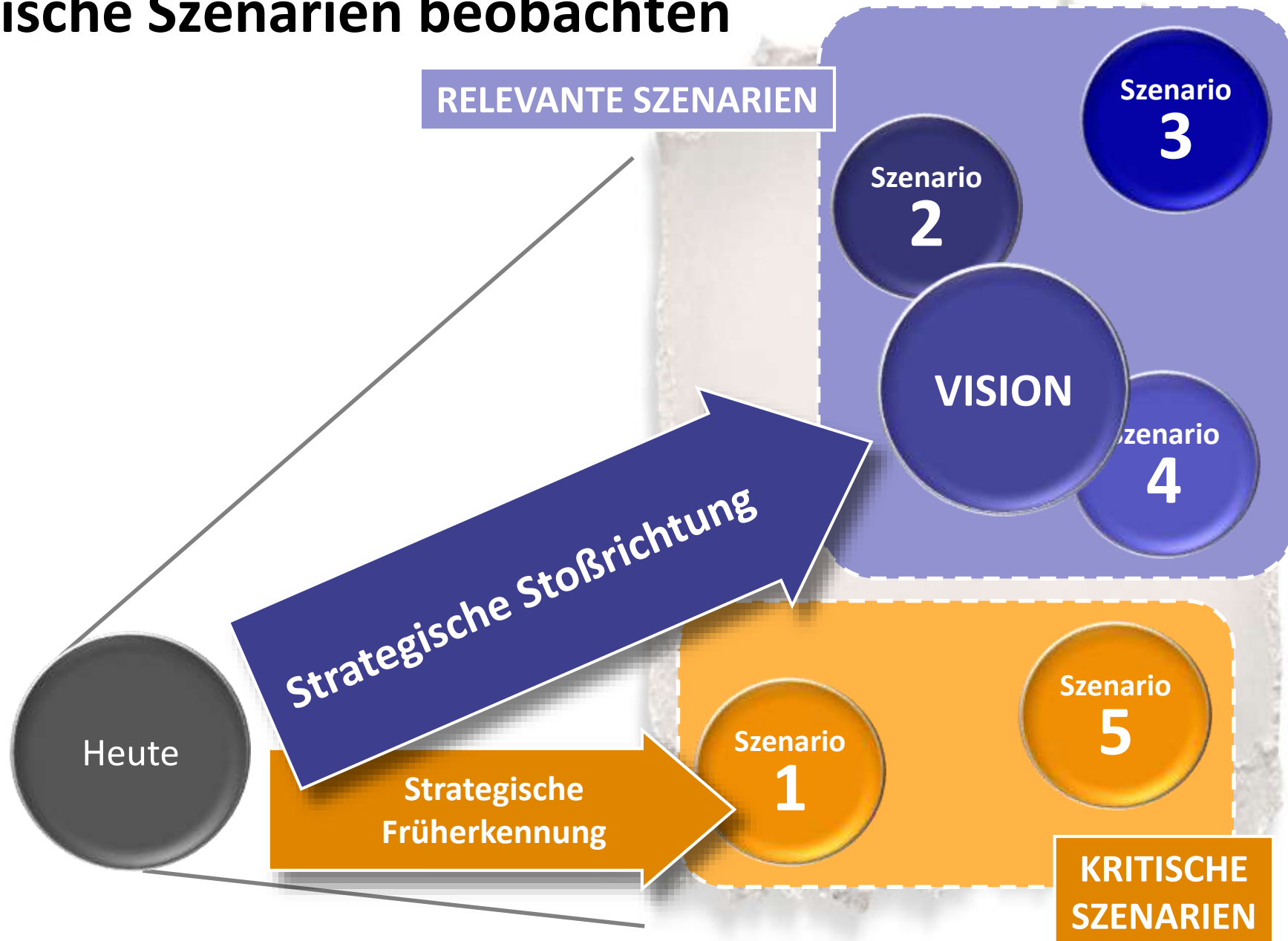
Finanzkrise

Wahl von Donald Trump
zum US-Präsidenten

Migrationswelle



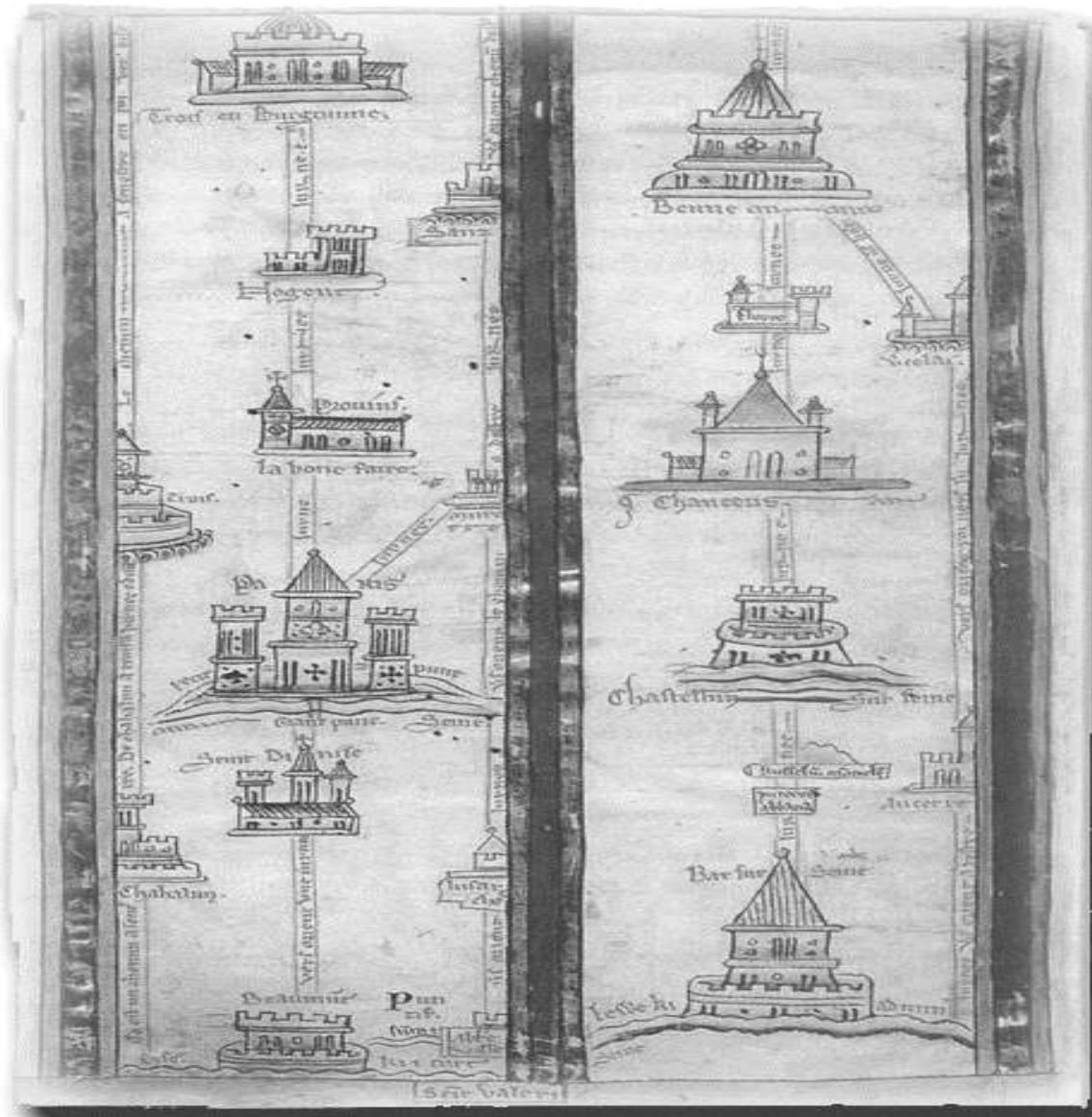
Kritische Szenarien beobachten



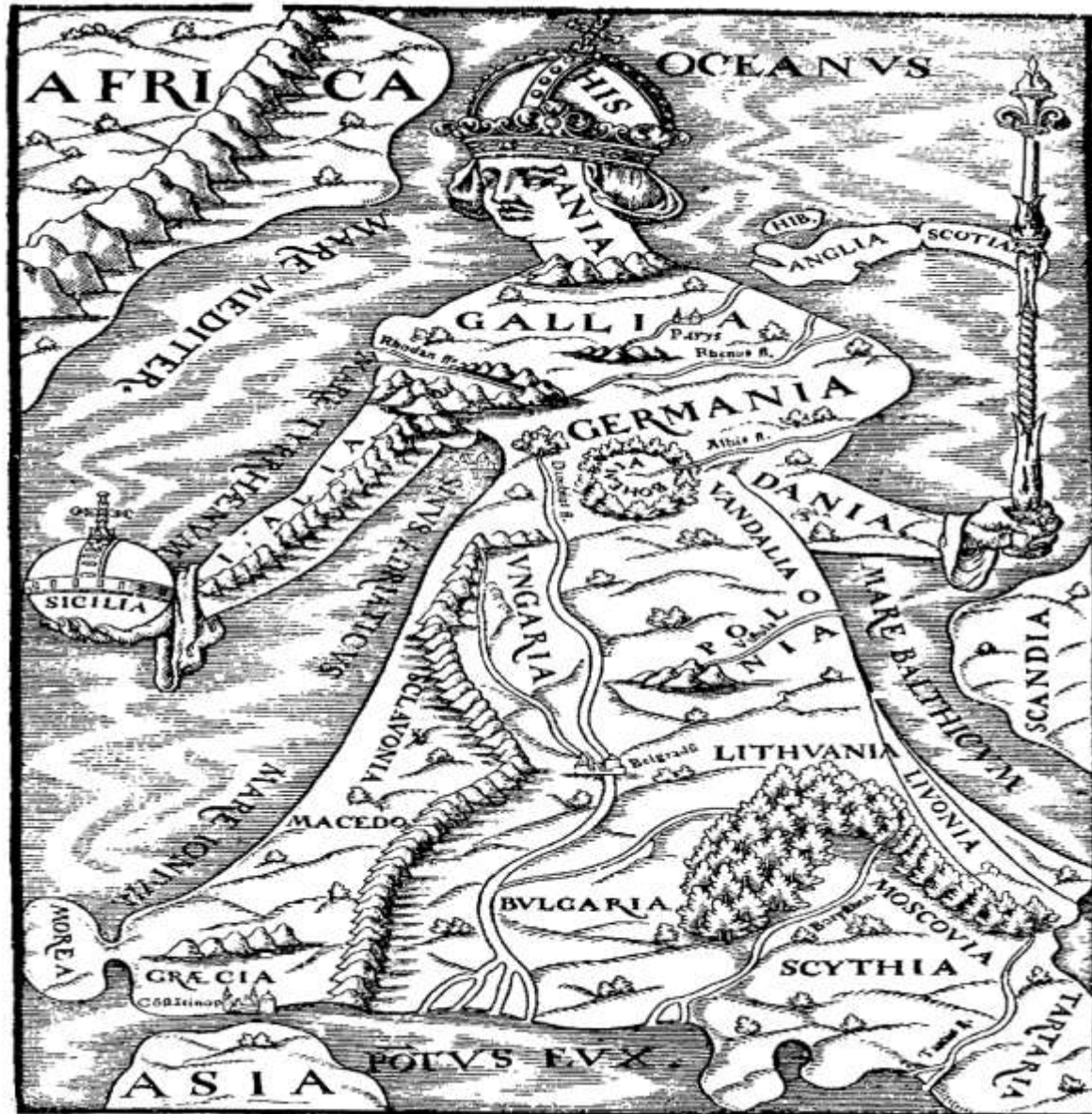
Werden Sie zum Kartografen Ihrer Zukunft



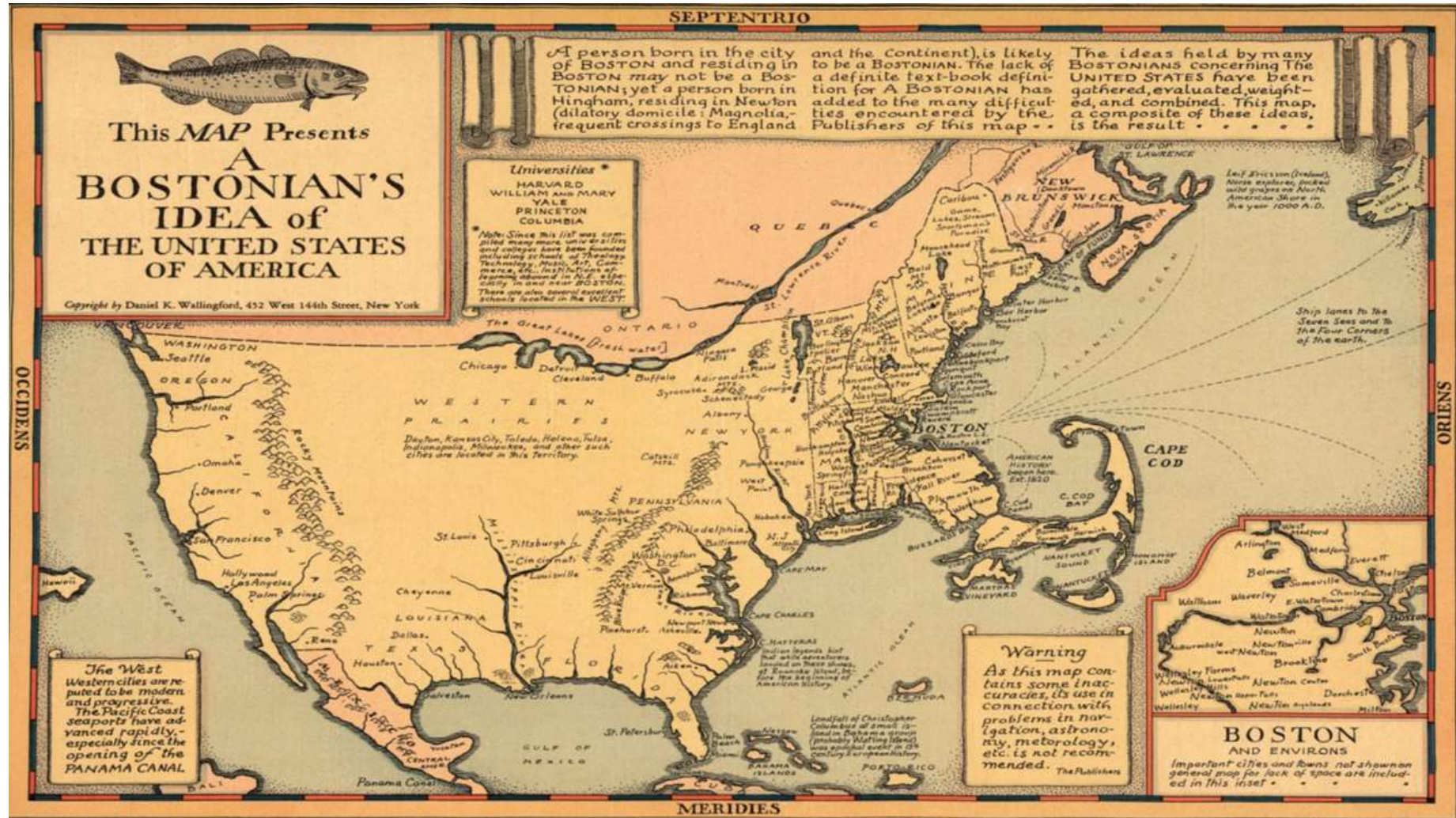
Eindimensionalität überwinden!



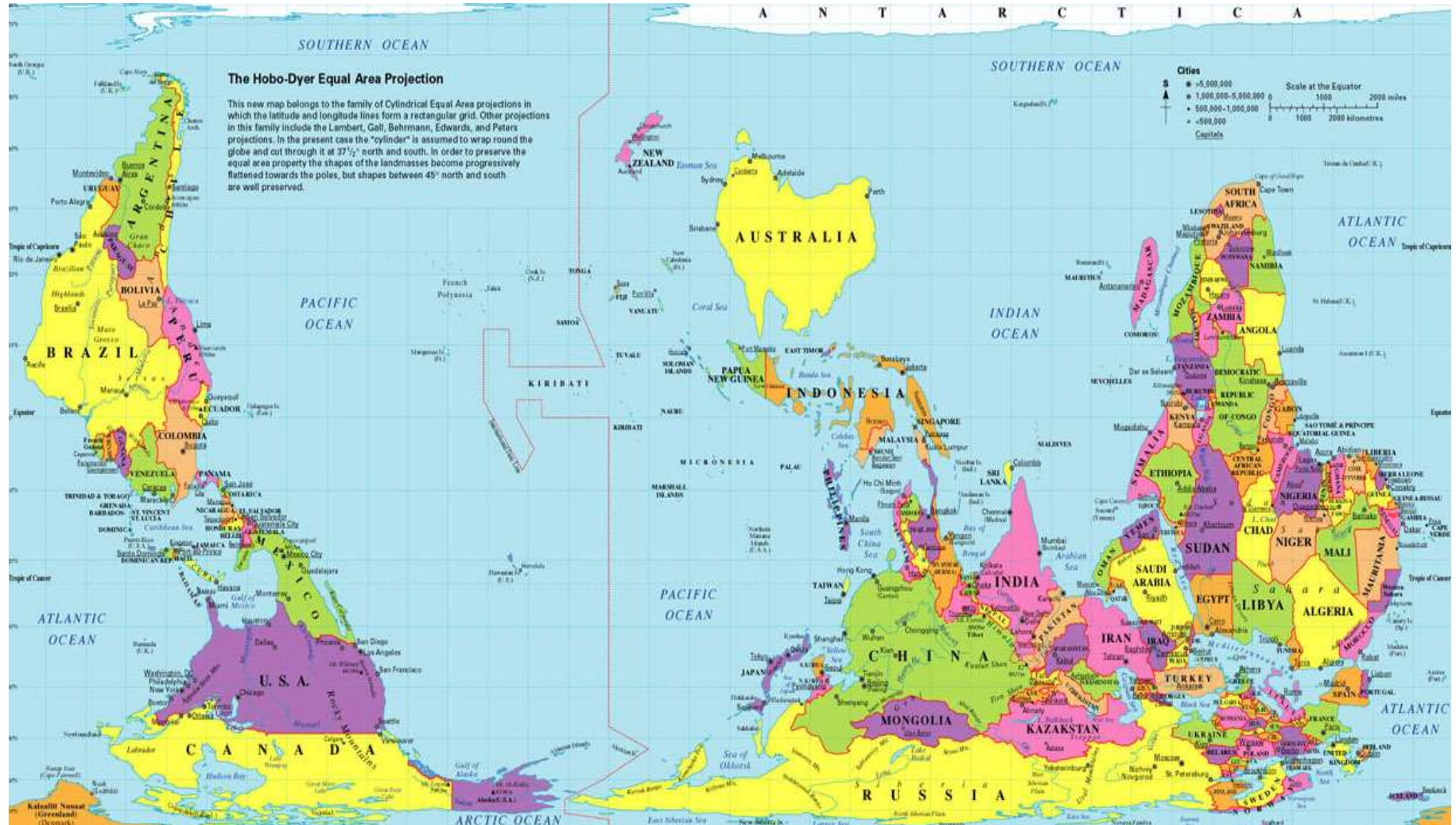
Einfache Strukturen hinterfragen!



Über den ‚Tellerrand‘ hinaussehen!



Perspektiven verändern!



Unschärfen akzeptieren ...



Die Zukunft wird uns immer überraschen ...



... aber sie sollte uns nicht überrumpeln.

Die Zukunft wird uns immer überraschen ...



... aber sie sollte uns nicht überrumpeln.