

Szenarienbasierte Zukunftsstrategie für Industrie- Unternehmen,

als auch ihre Zulieferer und Partner



Ausgangslage & Zielsetzung

Die deutsche und europäische Industrie durchläuft eine tiefgreifende Transformation, die durch technologische, ökologische und geopolitische Umbrüche geprägt ist. Jahrzehntlang fußte ihr Erfolg auf günstiger Energie, stabilen globalen Handelsketten und einer dominanten Position im Export hochwertiger Industriegüter.

Doch diese Grundlagen haben sich in den letzten Jahren fundamental verschoben. Die Herausforderungen der Dekarbonisierung, der Fachkräftemangel, zunehmender Protektionismus und die Abkopplung von globalen Lieferketten verlangen ein radikales Umdenken und eine Neuausrichtung der industriellen Strategien.

Gleichzeitig eröffnen diese Veränderungen neue Perspektiven. Die Automatisierung, Robotik und Digitalisierung haben das Potenzial, nicht nur die Effizienz zu steigern, sondern auch neue Geschäftsmodelle zu schaffen. Unternehmen, die es verstehen, Nachhaltigkeit und technologische Innovation miteinander zu verbinden, können in

dieser neuen Ära Vorreiter werden.

Die vier entwickelten Szenarien – Deeptech-Deutschland, Designed in Germany, Europäische Regional-Industrie und Local for Local – skizzieren, wie sich die industrielle Wertschöpfung, Arbeitswelten und Geschäftsmodelle bis 2045 entwickeln könnten. Sie bieten Orientierung, welche Chancen und Risiken in den kommenden Jahrzehnten auftreten können.



Ausgangslage & Zielsetzung

Die Frage, die sich Unternehmen heute stellen müssen, lautet: Wie können sie in einer zunehmend unsicheren Welt ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren und gleichzeitig die Zukunft der Industrie aktiv mitgestalten? Dies erfordert mehr als reaktive Anpassung. Es bedarf eines strategischen Vorgehens, das mögliche Entwicklungen antizipiert, Handlungsoptionen identifiziert und eine langfristige Vision formuliert.

Unser Ziel ist es, gemeinsam mit Ihrem Führungsteam Szenarien zu analysieren, auf Ihr Unternehmen anzuwenden und konkrete strategische Ableitungen zu erarbeiten. Dabei liegt der Fokus darauf, das Geschäftsmodell anzupassen, neue Geschäftsfelder zu identifizieren und die Kompetenzen der Zukunft zu bestimmen.

Die Beschäftigung mit diesen Szenarien bildet die Grundlage, ein Zukunftsbild zu entwerfen, das Ihre Organisation motiviert und Orientierung für kommende Entscheidungen bietet.



Unsere Zukunftsszenarien

Ein Jahr tiefe Forschung für Ihre Zukunft

In einem intensiven Forschungsprozess haben wir die Zukunft der deutschen Industrie und Industriearbeit analysiert:

- **Frühjahr 2024:** Tiefen-Interviews mit 30 Expert:innen aus Wirtschaft und Wissenschaft lieferten Thesen zu zentralen Trends und Unsicherheiten.
- **März 2024:** Im ersten Future Lab diskutierten wir diese Thesen und ihre Verflechtungen mithilfe eines Futures Wheel.
- **Kontinuierliches Environmental Scanning:** Laufende Umfeldanalysen und Sparring mit unserem Partner-Beirat gewährleisteten Aktualität.
- **Sommer 2024:** Eine Online-Befragung mit über 90 Teilnehmer:innen aus Industrie und Forschung vertiefte die Analysen.
- **Sommer und Herbst 2024:** In zwei weiteren Future Labs wurden alle Erkenntnisse gebündelt und Szenarien entwickelt und iterativ verfeinert. Im Januar 2025 haben wir diese veröffentlicht.



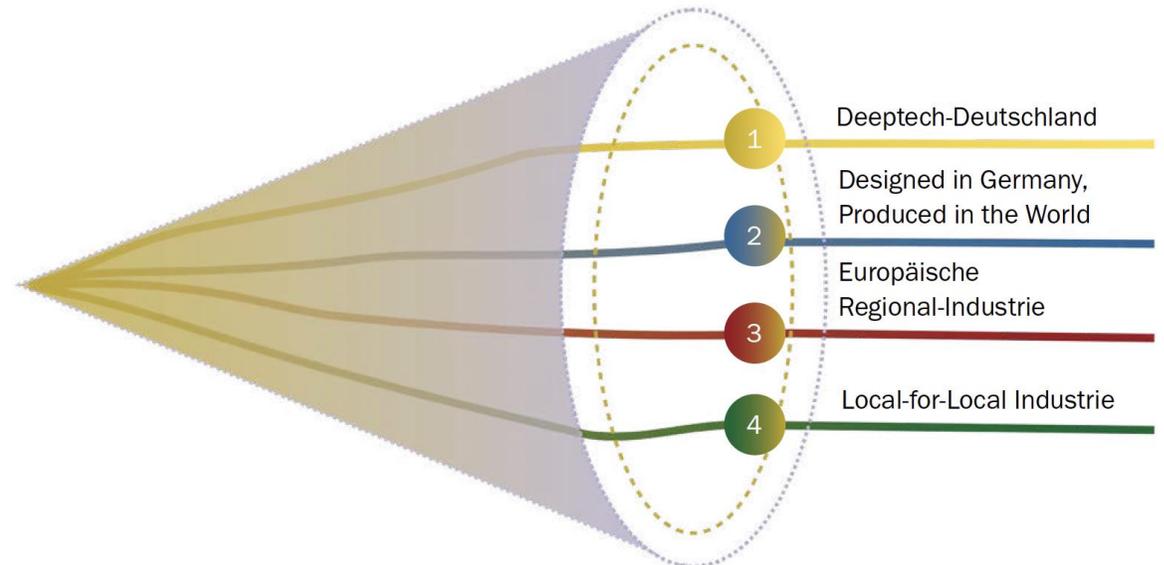
Die Zukunftsszenarien im Überblick

Im Szenario **Deeptech-Deutschland** sind Forschung und Entwicklung von Hochtechnologien und deren Umsetzung in Deutschland ein Wachstumsmotor. Eine stark automatisierte Industrie mit diversifizierten Branchen erfordert New Collar Worker, Experten und Spezialisten, während einfache Routineaufgaben weitgehend durch intelligente Automatisierungslösungen ersetzt werden.

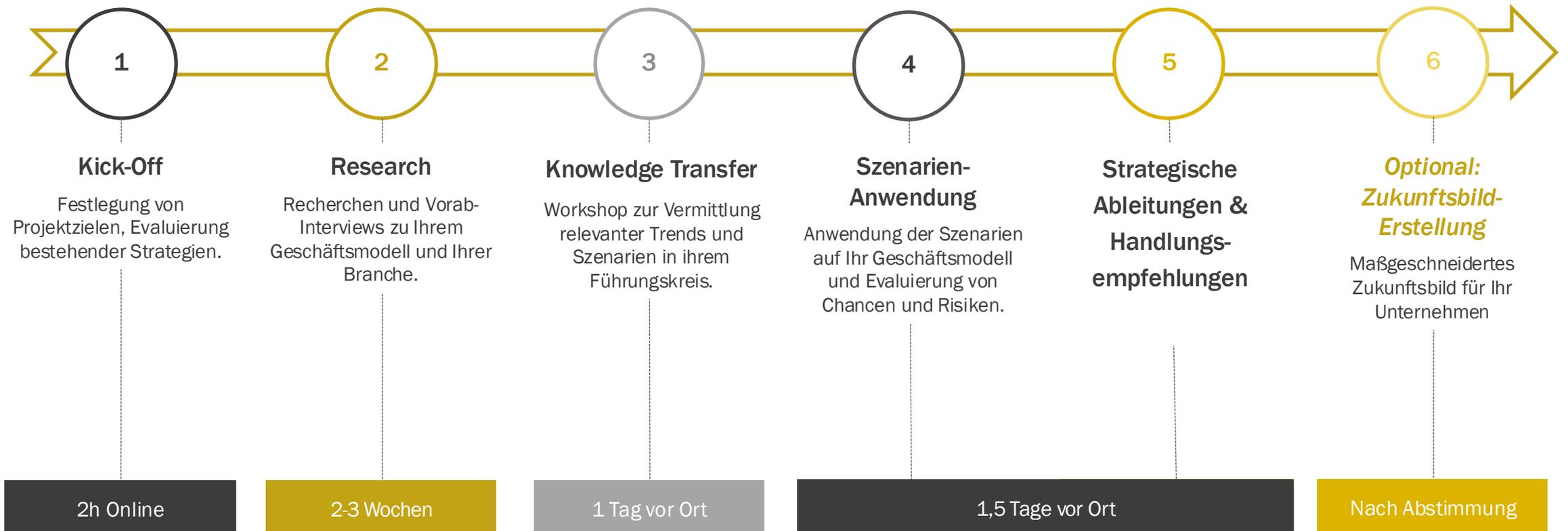
Im Szenario **Designed in Germany, Made in the World** konzentriert sich die Industrie in Deutschland auf Forschung und Entwicklung, die den Hauptanteil der verbliebenen Arbeitsplätze ausmacht. Die Massenproduktion hingegen wird ins Ausland verlagert. Produktionsarbeitsplätze fallen dadurch größtenteils weg.

Die **europäische Regional-Industrie** konzentriert sich darauf, eine resiliente Wirtschaft aufzubauen. Es wird vor allem lokal innerhalb Deutschlands und regional in Europa produziert. Der Arbeitsmarkt bleibt stark produktionsorientiert. Manuelle Arbeit bleibt weiterhin relevant, da intelligente Automatisierung nur begrenzt umsetzbar ist.

Im Szenario **Local for Local** baut die Industrie Produktionsstandorte in jeder Weltregion auf, um die jeweiligen Märkte vor Ort zu bedienen - das wirkt sich auf vormals exportstarke Industrien aus, bei denen produktionsnahe Arbeitsplätze wegfallen. Forschung und Entwicklung bleiben zentral in Deutschland angesiedelt. Intelligente Automatisierung verringert den Bedarf an ungelernten Arbeitskräften. Die Industrie kann ihren Bedarf an höher qualifizierten Arbeitskräften decken.



Möglicher Projekt-Ablauf

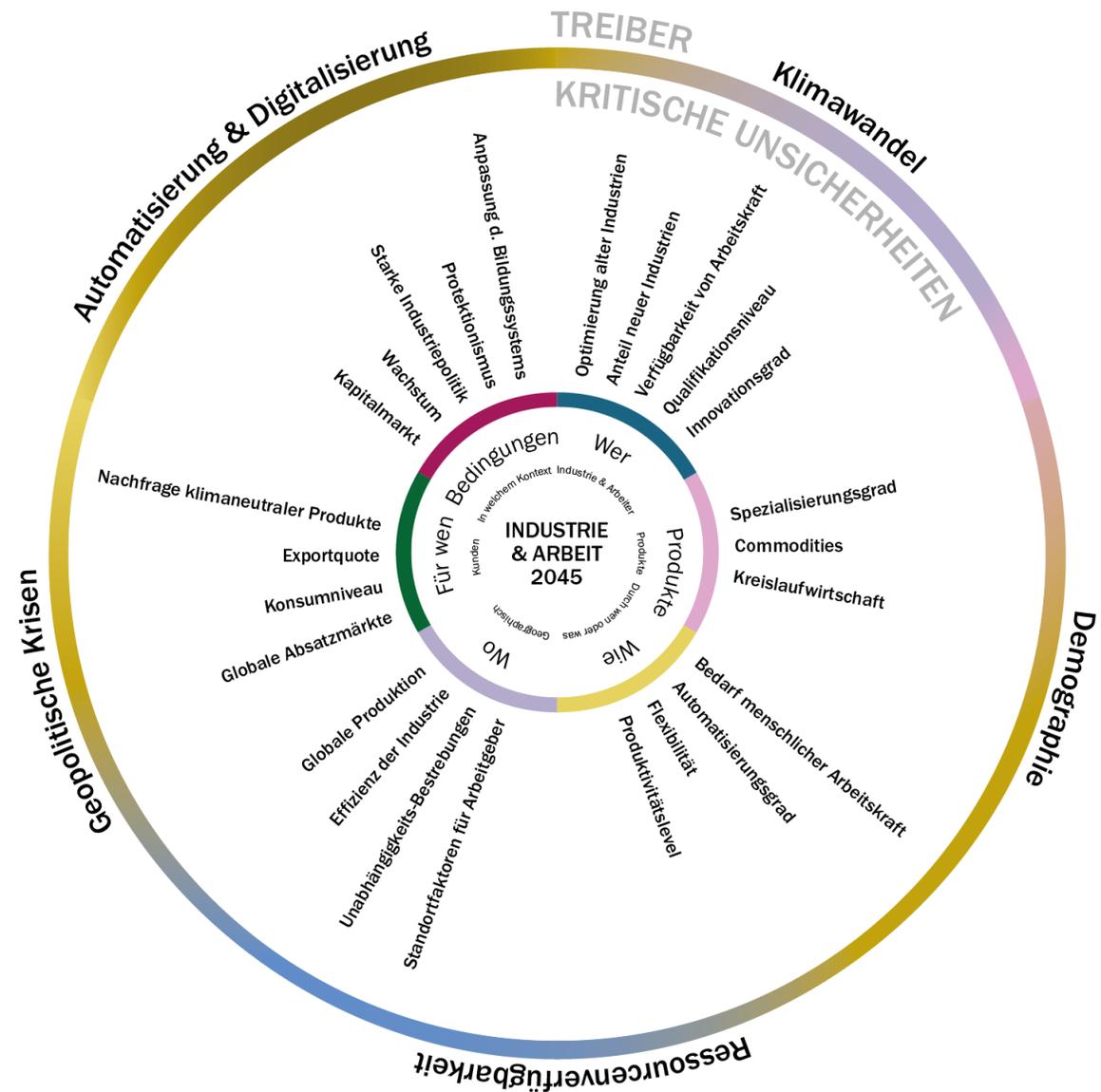


Knowledge Transfer

In einem Knowledge Transfer stellen die Projektleiter der Studie aktuelle Trends und Entwicklungen zukünftiger Industrie und Industriearbeit vor.

Dabei erhalten Sie kondensierte Erkenntnisse aus unserer umfassenden Forschung zu zentralen Treibern in der Industrie, u.a.

- Automatisierung & Digitalisierung
- Ressourcenverfügbarkeit
- Klimawandel
- Demographie & Arbeitsmarkt-Entwicklungen
- Geopolitische Entwicklungen



Szenarien-Anwendung

In einem Workshop wenden wir die in unserer Forschung entwickelten Zukunftsszenarien auf Ihre Industrie und Ihr Geschäftsmodell an.

Konsequenzen für Ihr Geschäftsmodell und Ihr Unternehmen: Für jedes Szenario untersuchen wir z.B. anhand unserer [Trendcycle-Methode](#) die Auswirkungen auf Ihre Branche und Ihr spezifisches Geschäftsmodell. Wir analysieren:

- Wo eröffnen sich neue Chancen und Märkte?
- Wo entstehen Risiken für bestehende Geschäftsbereiche?
- Wie können Sie sich optimal positionieren, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern?



Strategische Ableitungen & Handlungsempfehlungen

Basierend auf der Szenarien-Anwendung entwickeln wir konkrete **strategische Maßnahmen und Handlungsempfehlungen**. In Abstimmung mit Ihnen legen wir in der Diskussion einen Fokus auf eine oder mehrere Aspekte, die für Ihr Unternehmen relevant sind.

- Zukünftige Produkte
- Zukünftige Märkte & Abnehmer
- Zukünftiger Arbeits- und Fachkräftebedarf und Talent Acquisition
- Zukünftige Standort- und Produktionsmodelle
- Zukünftige Technologien & Innovationen



Optional: Ausarbeitung eines Zukunftsbildes

Die Szenarien-Anwendung ist notwendig, um ein solides Zukunftsbild auszuarbeiten.

Wenn gewünscht, erarbeiten wir nach diesem ersten Projekt ein Zukunftsbild. Dies erfolgt optional nach Absprache.

Ein Zukunftsbild ist eine Beschreibung einer wünschenswerten Zukunft eines Unternehmens. Dabei berücksichtigt es mögliche Gestaltungsoptionen und die Voraussetzungen in Gegenwart und Vergangenheit. Es betrachtet nicht nur die Entwicklungen, die auf ein Unternehmen einwirken, sondern stellt das Handeln der Entscheider in den Mittelpunkt. Es ist keine Prognose, sondern vielmehr ein Leitbild.

Was kann ein gutes Zukunftsbild leisten...?

Im Rückblick auf über ein Dutzend Zukunftsbild-Projekte mit unterschiedlichen Unternehmen können wir sagen, dass die wesentlichen Mehrwerte einer Zukunftsbild-Erstellung darin liegen, dass sie einem Management-Team eines Unternehmens eine Ausrichtung geben und diesem Team sowie der

gesamten Belegschaft die Frage des Warum eines Veränderungsprozesses beantworten können. Unsere Zukunftsbilder haben Entscheidungsprozesse nachhaltig beeinflusst, weil sie strategische Leitplanken für diese Entscheidungen setzten, die über das Tagesgeschäft hinausgehen.

Mehrere unserer Kunden schätzten, dass der partizipative Prozess der Zukunftsbild-Entwicklung den Beteiligten die emotionale Stärke verlieh, die konkreten Auswirkungen von Veränderungen auf ein Unternehmen auszubuchstabieren. Oft waren die „heiß debattierten“ Themen diejenigen, die später am erfolgreichsten umgesetzt wurden.

Zukunftsbilder, die wir mit Unternehmen entwickelten führten neben Visions-Entwicklungen auch zu:

- Investitionsentscheidungen,
- Neuen Dienstleistungen und Produkten,
- Veränderten Ausbildungsprogrammen und
- Anpassungen von Unternehmens-Strategien.



Ergebnisse

Alle Ergebnisse fassen wir auf Wunsch in einer Dokumentation zusammen oder bereiten diese in einem Strategie-Paper oder einer unternehmensinternen Studie auf.

Im Laufe des Projektes erhalten Sie und Ihre Führungskräfte:

- Überblick über kommende Entwicklungen.
- Handlungsempfehlungen für strategische Entscheidungen.
- Identifikation neuer Geschäftsfelder und Märkte.
- *Ein konkretes Zukunftsbild für Ihr Unternehmen (optional).*



Das Projekt-Team



Carina Stöttner ist Mitgründerin und Geschäftsführerin der Berliner Denkfabrik Themis Foresight. Die Soziologin und Medienwissenschaftlerin sammelte Erfahrung in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen – von Agentur bis Konzern – und hat damit einen umfassenden Blick auf die Geschäftswelt gewonnen. Neben einem breiten Blick auf Zukunft liegt einer der Schwerpunkte ihrer Forschung auf dem Zusammenspiel zwischen Mensch und künstlicher Intelligenz.



Jan David Ott begleitet das Team von Themis Foresight seit seiner Gründung. Vorherige Erfahrungen zu Unternehmens-Themen wie Strategie, Unternehmenskultur, Change und Transformation sammelte er als mehrjähriger Geschäftsführer eines Hamburger Callcenter-Dienstleisters und als Change-Berater, Mediator, Trainer und Coach in Deutschland, Russland und im Vereinigten Königreich. In Projekten mit unseren Klienten erarbeitet er mit ihnen Entwicklungsziele für Transformationsprojekte und übernimmt die Rolle der Moderation von Workshops.



Jan Berger ist Gründer und CEO des Thinktanks Themis Foresight. Zuvor leitete der Historiker sieben Jahre lang ein Leipziger Zukunftsforschungsinstitut. Seine berufliche Laufbahn startete er im Verlagswesen und wechselte dann in die Immobilienbranche, wo er den Aufbau des Russlandgeschäfts für einen dänischen Immobilienkonzern verantwortete. Nach zwei Jahren in einem Digital-Startup kam er dann zur Zukunftsforschung. Jan Berger ist gefragter Sparring-Partner von Konzern-Executives, Keynote-Speaker und Autor zahlreicher Studien und Bücher.

Wer ist Themis Foresight?

Themis Foresight ist eine der führenden Corporate Foresight-Boutiquen in Europa.

Die Denkfabrik entwickelt Zukunftsbilder, Szenarien sowie Technologie- und Geschäftsmodell-Roadmaps für die Wirtschaft.

Zu unseren Kunden gehören DAX-Unternehmen und Hidden Champions in Branchen wie Chemie, Energie, Mobilität, Lebensmittelproduktion, Finanzdienstleistungen und Logistik.

Vielen Unternehmenslenker:innen fehlt in ihrem täglichen operativen Geschäft die Zeit, **mögliche Zukünfte tiefer zu ergründen** und langfristig neues Geschäft für ihr Unternehmen aufzubauen. Doch ist es dieses **Vorausdenken**, das es erst ermöglicht, zukünftige Gestaltungsoptionen zu erkennen, zu nutzen und Risiken zu vermeiden.

Wir identifizieren die **entscheidenden Entwicklungen** der nächsten Dekaden. Wir untersuchen, welche **gesellschaftlichen, wirtschaftlichen sowie**

politischen Treiber und neue Technologien die Geschäftsmodelle von Unternehmen und Branchen in Zukunft beeinflussen und verändern werden.

Dank unserer Erfahrung im Corporate Foresight wissen wir, worauf es wirklich ankommt. **Wir sind weder blinde Tech-Optimisten, noch verklären wir gesellschaftliche oder wirtschaftliche Realitäten.** Die Strategien, die wir erarbeiten, sind **menschen- und wirtschaftsorientiert** – und *tatsächlich* umsetzbar. Sie profitieren von den Grundlagen für wirtschaftliche, politische und rechtliche Veränderungen.

Die Zukunftsforschung von Themis Foresight bietet dafür ein Unikat **aus wissenschaftsgetragener Forschung, Zukunftsexpertise und unternehmerischen Gestaltungsoptionen.**





Dr. Ursula Schütze-Kreilkamp



Rolf Christian Kassel



Dr. Marc Achhammer



Dr. Frank Welsch



Dr. Jutta Krienke



Dr. Elizabeth Hofvenschiöld



Prof. Dr. Lothar Abicht



Andreas Katzer



Dr. Anja Marzuillo



Dr. Ewald Böhlke



Martin Hartmann



Jürgen Keitel



Dr. Matthias Niedenführ



Carsten Brandes



Dr. Olaf Theiler

Unser Beirat

Mit unserem Themis Foresight Partnerbeirat haben wir namhafte **Innovator:innen, Vordenker:innen, Unternehmenslenker:innen** und **Wissenschaftler:innen** an unserer Seite.

[Mehr dazu.](#)

Kunden-Referenz

Josef Stitzl, Vorstandsmitglied Hochland SE

Was wir bei Themis Foresight schätzen, ist der **wissenschaftliche Anspruch**, die **Fähigkeit zu Empathie für unsere Kultur** und das **sehr genaue Zuhören**. Das ist **Kundenorientierung par excellence**. (...)

Die Entwicklung unseres Zukunftsbildes fand in einem **partizipativen Ansatz** statt. (...) Wo wollen wir als Organisation in ein paar Jahren stehen? **Wer wollen wir als Organisation sein?** Mit diesem Ansatz fließt die ganze Energie in eine Richtung, ohne dass sich die Organisation verzettelt oder ermüdet. Das Zukunftsbild 2030 war für uns das Bild einer positiven Zukunft, das **die Organisation ziehen soll**. Das setzt viel mehr Energie frei als andere Wege. (...)

In 10 Jahren wünsche ich mir, dass unser Zukunftsbild zu einem ganz großen Teil Realität geworden ist und dass wir dann mit Jan und seinem Team am Zukunftsbild 2040 arbeiten.



Josef Stitzl in seinem Video an uns, abrufbar unter <http://themis-foresight.com/about/#references>

Aufwand

Sie erhalten: Unternehmensspezifische Recherche, Knowledge Transfer, Szenarien-Anwendung und strategische Ableitungen

Zeitlicher Aufwand (ohne Zukunftsbild): Insgesamt ca. 4-5 Wochen mit wöchentlicher Abstimmung mit 1-2 Ansprechpersonen auf Ihrer Seite, 3 Vorab-Interviews (je ca. 1h) mit Ihrem Führungskreis, ca. 2,5 Workshop-Tage vor Ort.

Finanzieller Aufwand auf Anfrage.

Die Szenarien-Anwendung und der Knowledge Transfer sind die Vorarbeiten für ein optionales Zukunftsbild. Finanzieller und zeitlicher Aufwand für ein Zukunftsbild werden nach Absprache erstellt.

[Kontaktieren Sie uns](#)





Ansprechpartnerin

Carina Stöttner, Geschäftsführerin und Projektleiterin

 +49(0) 160 93166058  Unter den Linden 21
10117 Berlin

 Carina.stoettner@themis-foresight.com

 www.themis-foresight.com