

Bayern 2025

Alte Stärke, neuer Mut

Im Sinne einer besseren Lesbarkeit beschränkt sich das Dokument bei der Nennung von Personen, Berufen, Positionen und Titeln auf die männliche Form, ohne damit die weibliche ausschließen zu wollen.

Bayern 2025

Alte Stärke, neuer Mut

Vorwort

Bayern ist eine Erfolgsgeschichte. Die bayerische Volkswirtschaft zählt zu den stärksten in Europa. Das Bundesland gilt als Sehnsuchtsort für Deutsche und Zuwanderer gleichermaßen – Bayern bietet ein Mehr an Lebensqualität.

Doch die Zeiten ändern sich. Globale Trends – von neuen Technologien bis zur Verknappung von Ressourcen – werden Wirtschaft und Gesellschaft auch in Bayern radikal verändern. Lässt sich mit dem bisherigen Kurs, der Bayern erfolgreich durch Nachkriegsjahre, Wirtschaftswunder und Globalisierung geführt hat, auch die Zukunft absichern? Oder braucht Bayern eine Neuausrichtung, weil die sich jetzt abzeichnenden Veränderungen tiefer gehen werden als je zuvor?

McKinsey & Company ist seit 50 Jahren in Deutschland und seit 40 Jahren in Bayern vertreten. In dieser Zeit haben wir die (wirtschaftliche) Entwicklung Bayerns miterlebt und zum Teil mitprägen dürfen – für uns Grund genug, eine Einschätzung zu wagen, wie sich die globalen Trends auf Bayern, seine Unternehmen, Institutionen und Menschen auswirken werden. Unsere Erfahrung in der Regionalentwicklung und unsere Kenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge bieten eine solide Basis dafür. Unser Anliegen ist es, eine Faktenbasis und einen Interpretationsrahmen für notwendige Diskussionen zu liefern. Dabei geht es uns nicht darum, ein fertiges Rezept oder ein bestimmtes Zielbild vorzugeben, sondern Optionsräume zu skizzieren.

Im vorliegenden Report gehen wir zunächst der Frage nach: Was genau macht Bayern aus? Bayern ist zwar wirtschaftlich stark, weist im Wettbewerb mit anderen Technologieregionen weltweit aber auch Defizite auf. Die Gründerszene etwa hat seit der Jahrtausendwende an Dynamik verloren, das Industrieprofil weist bei neuen Leitsektoren und Kerntechnologien Lücken auf. Leuchtturmprojekte wie der Bau der dritten Startbahn oder die Ausrichtung der Olympischen Spiele sind zuletzt an mangelnder Bürgerunterstützung gescheitert. Wie man auch zu diesen Projekten stehen mag, sie zeigen eine eingeschränkte politische Handlungsfreiheit auf. Bislang beeinträchtigen solche Defizite weder Wirtschaftsleistung noch Lebensgefühl. Die Menschen leben gerne in Bayern, fühlen sich der Heimat verbunden und führen einen modernen Lebensstil, der Metropolen und ländlichen Raum stärker verbindet als je zuvor.

Anschließend werfen wir einen genaueren Blick auf sieben globale Entwicklungen, die für Bayern von besonderer Relevanz sind. Viele der Gespräche, die wir mit Klienten und führenden Persönlichkeiten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft in den vergangenen Jahren geführt haben, münden in der Erkenntnis, dass diese sieben „Strukturbrüche“ von enormer Intensität sein werden. Der Begriff des Paradigmenwechsels steht im Raum. Bayern kann die Strukturbrüche als Bedrohung sehen, die es abzuwehren gilt, aber auch als Chance, die Erneuerung des bisherigen Erfolgsmodells einzuleiten.

Wie die Agenda für eine solche Erneuerung aussehen kann, skizzieren wir im dritten Kapitel. Ausgangspunkt sind 15 Handlungsfelder, mit denen Bayern die

globalen Trends adressieren und sich neue Gestaltungsspielräume eröffnen kann. Dazu gehören z.B. eine innovative Bildungslandschaft, eine regenerative Industrie und neue Mobilitätskonzepte. Die 15 Handlungsfelder berühren die fünf Dimensionen des bislang so erfolgreichen bayerischen Modells: die Menschen, die Ressourcen, die Vernetzung nach innen und außen, die Institutionen und die Bürgergesellschaften.

Die herausragende Position Bayerns ist das Ergebnis vergangener Weichenstellungen, deren Dynamik ausläuft. Es gilt jetzt, die zu erwartenden Veränderungen klar zu erkennen, in Einklang mit Bayerns Tradition und Vielfalt zu bringen und in Stärken von morgen zu verwandeln. Dabei kommt, wie das abschließende Kapitel 4 zeigt, Politik und Wirtschaft eine besondere Rolle zu: Ihre Aufgabe wird sein, Mut zur Erneuerung zu stiften und der Bevölkerung zu helfen, den Wandel als Chance und nicht als Angriff auf die eigene oder kollektive Identität zu verstehen. Der Schlüssel zur Erneuerung ist ein klares, zeitlich priorisiertes Programm und eine differenzierte und umfassende Einbindung aller Akteure – von den Bürgern über die Unternehmen und kulturellen Institutionen bis hin zu den Religionsgemeinschaften – in eine Teilhabegesellschaft bayerischer Prägung.

Bayerns künftiger Erfolg ist möglich und vielleicht sogar wahrscheinlich – er ist jedoch keineswegs selbstverständlich. Und sofern er sich einstellt, wird er durch andere Faktoren zu Stande gekommen sein, als die, auf denen der bisherige Erfolg Bayerns beruht.

München im März 2015



Johannes Elsner



Martin Stuchtey

Inhalt

Executive Summary	8
Bayern ist gut! Aber ist Bayern auch gut vorbereitet?	14
Einheit in der Vielfalt	15
Stärken bei der Wirtschaftsleistung	17
Aufholpotenzial bei den Zukunftsindikatoren	18
Radikale Veränderungen durch sieben globale Strukturbrüche	24
1 Ende der Arbeit (wie wir sie kennen)	26
2 Die volatile Welt	28
3 Endliche Ressourcen (Budgets)	29
4 Disruptive Technologien	31
5 Tod der Skalen	32
6 Entgrenzte Welt	34
7 Renaissance des Staates	35
Fortsetzung der bayerischen Erfolgsgeschichte in Gefahr	36
Agenda für eine umfassende Erneuerung des bayerischen Standortprofils	40
A Bildung neu gedacht	42
B Prävention, Versorgung, Pflege	44
C Integrative Wertegesellschaft	45
D Neue Energiewelten	46
E Regenerative Industrie	47
F Landwirtschaft als Erneuerungsmotor	49
G Mobilitätskonzepte der Zukunft	50
H Industrie 4.0	50

I Raumorientierung und neues Wettbewerbsumfeld	52
J Bayern weiß-blau	53
K PPP 2.0	55
L Bayern – effektiv	56
M Bayerisches Poldermodell	58
N Kirchtürme	59
O Neue Genossenschaften	59
Bayern 2025: Durch effektive Teilhabe zum Bundesland der Zukunft	64
Vertrauen in den Wandel schaffen	65
Den Wandel organisieren	68
Gesellschaftliche Akteure für den Wandel mobilisieren	71
Den Wandel angehen	73
Anhang	79
Literaturverzeichnis	84
Impressum	97

Executive Summary

McKinsey hat den Blick in die Zukunft gewagt und anhand von aussagekräftigen Indikatoren untersucht, ob der Freistaat auf globale Veränderungen und Strukturbrüche vorbereitet ist. Fazit: Trotz der wirtschaftlichen Stärke heute ist Bayern in vielen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zukunftsfeldern nur Mittelmaß. Die Studie zeigt, welche neuen Handlungsfelder sich für Bayern eröffnen und wie daraus ein neuer Zukunftsentwurf „made in Bavaria“ entstehen kann. Sie soll ein Denkanstoß sein, wie in einem massiv veränderten Umfeld mit neuem Mut aus alten Stärken das bayerische Erfolgsmodell der Zukunft wird.

Bayern ist gut! Aber ist Bayern auch gut vorbereitet?

Bayern ist eine der wirtschaftlich stärksten Regionen Europas, ein Hochtechnologiestandort, eine globale Marke mit Strahlkraft. In nationalen und internationalen Vergleichen steht der Freistaat weit vorn. Für viele Deutsche und Zuwanderer gilt Bayern als Sehnsuchtsort. Doch garantiert das bisherige bayerische Modell auch eine erfolgreiche Zukunft?

Wer diese Frage beantworten will, sollte nicht auf nachlaufende Kennzahlen wie das Bruttoinlandsprodukt oder die Kaufkraft setzen, denn diese zeigen vor allem die Resultate früherer Entwicklungen und sagen nur wenig über die Zeit, die vor uns liegt. Deshalb hat McKinsey die Veränderungs- und Zukunftsfähigkeit Bayerns anhand von fünf Aspekten untersucht: Stabilität, Innovation, Diversität, Vernetzung und Nachhaltigkeit. Zu jedem dieser Aspekte wurden Indikatoren erhoben wie Einkommensverteilung, Start-up-Quote, Bildungsmobilität, Internetzugang und Ressourcenproduktivität. Und so ergibt sich ein ganz anderes Bild: Im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit kommt Bayern im nationalen und internationalen Vergleich nicht über das Mittelfeld hinaus. Insbesondere bei Bildungsmobilität und Start-up-Quote fällt Bayern hinter andere Spitzenregionen zurück.

Das gilt für ganz Bayern – die ländliche Region, die regionalen Zentren und die Metropolregion München. Trotz aller Unterschiede erleben alle drei Regionen seit den 1980er Jahren einen vergleichbaren starken wirtschaftlichen Aufstieg. Die Lebensbedingungen haben sich angeglichen und auch die Lebenskonzepte der Bürger werden immer ähnlicher. Anstatt sich auf den Wettbewerbswettbewerb zwischen diesen Räumen Bayerns zu konzentrieren, sollte eine Zukunftsperspektive vielmehr auf ein synergetisches Miteinander, ein Bayern als „Regionenteppich“ abzielen, um gemeinsam im Wettbewerb zu bestehen. Dabei gilt es, die vorhandenen Stärken aller drei Räume zu stärken: Einheit in der Vielfalt alter Stärke.

Radikale Veränderungen durch sieben globale Strukturbrüche

Wirtschaft und Gesellschaft erleben weltweit tief greifende Veränderungen, die dramatische Auswirkungen darauf haben, wie wir arbeiten, kommunizieren oder auch zusammenleben werden. Aus diesen Umbrüchen hat McKinsey sieben zum Teil noch wenig beachtete Entwicklungen ausgewählt, die Bayern besonders prägen und verändern werden:

- 1. Ende der Arbeit (wie wir sie kennen).** Die zunehmende Digitalisierung von komplexen Prozessen lässt neue Berufsfelder und Arbeitsformen entstehen. Zudem führt sie zu größeren Qualifikations- und Einkommensunterschieden, mehr Druck auf Niedrigqualifizierte und mehr Abhängigkeit von staatlichen Ausgleichsmaßnahmen.
- 2. Die volatile Welt.** Die enge Vernetzung von Märkten und Räumen erhöht auch weiterhin deren gegenseitige Abhängigkeit und die Anfälligkeit z.B. für Marktbewegungen, Krisen und Naturkatastrophen.
- 3. Endliche Ressourcen.** Die steigenden Bedürfnisse einer weltweit wachsenden Konsumentenschicht setzen die globalen Rohstoffvorräte, Energiequellen und Anbaugelände unter Druck. Daher sind massive Anpassungen in der Konzeption von Städten, Energiesystemen oder der Bodennutzung erforderlich – auch in Bayern.
- 4. Disruptive Technologien.** Trends wie das mobile Internet, die Automatisierung der Wissensarbeit, hoch entwickelte Robotik und autonome/quasi-autonome Fahrzeuge haben bereits begonnen, unser Leben und unsere Arbeit zu prägen und ganze Industrien zu verändern.
- 5. Tod der Skalen.** Die fortschreitende Digitalisierung von Industrie- und Energiesystemen lässt die Grenzkosten der Produktion drastisch sinken. In einer Welt der kleinen Produktionslose (z.B. mit einem 3D-Drucker) und der Prosumenten verschwimmen die Grenzen zwischen Konsument und Hersteller und die Rolle etablierter Unternehmen steht vor einer Neubestimmung.
- 6. Entgrenzte Welt.** Durch die globale Vernetzung und verstärkte Migration (in Bayern wird 2040 voraussichtlich ein Drittel der Bevölkerung einen Migrationshintergrund haben) wird die Fähigkeit zur Integration zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.
- 7. Renaissance des Staates.** In einer volatilen, hochkomplexen Welt erweisen sich viele klassische institutionelle Hebel der Rahmgestaltung als weitgehend wirkungslos – es kommt auf eine neue, durchdachte Regulierung an, die die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft unterstützt und nicht beengt.

Diese sieben Strukturbrüche sind zum Teil miteinander verknüpft, bedingen und verstärken sich gegenseitig. Für den bayerischen Arbeitsmarkt ergibt sich daraus ein besorgniserregendes Bild: Bis zu 40% der heutigen Arbeitsplätze werden von den Auswirkungen der Digitalisierung und weiteren Strukturbrüchen betroffen sein. Zudem droht eine ökonomische und letztlich auch

politische Spaltung der Gesellschaft. Vertraute Muster verschieben sich also – ohne dass das Land bisher die nötige Agilität zeigt, sich auf die Veränderungen einzustellen. Bayern braucht einen Aufbruch nach dem Motto: „alte Stärke, neuer Mut“.

Agenda für eine umfassende Erneuerung des bayerischen Standortprofils

Wer auch künftig national und international zur Spitze gehören will, muss heute wichtige Zukunftsthemen angehen. In Bayern bieten sich dazu 15 Handlungsfelder an, die sich fünf Dimensionen zuordnen lassen:

Menschen

- **Bildung neu gedacht.** Digitale berufliche Weiterbildung kann Bayern weltweit vor allen anderen Regionen auszeichnen.
- **Prävention, Versorgung, Pflege.** Digitale medizinische Technologie steigert die Produktivität und erlaubt gerade in ländlichen Gebieten eine bessere Patientenversorgung.
- **Integrative Wertegesellschaft.** Einheit in der Vielfalt – ein gemeinsames Wertesystem führt „Urbayern“ und „Neubayern“ zusammen.

Ressourcen

- **Neue Energiewelten.** Bayern kann eine Vorreiterrolle bei der dezentralen Energieversorgung übernehmen.
- **Regenerative Industrie.** Eine sich selbst versorgende Ressourcenökonomie schafft Unabhängigkeit und Arbeitsplätze.
- **Landwirtschaft als Erneuerungsmotor.** Eine „smarte Agrarpolitik“ verbindet vorhandene Stärken z.B. mit Spitzentechnologie, regionalen Vermarktungsmodellen sowie bodenschonenden und tierschutzgerechten Produktionsmethoden.

Vernetzung

- **Mobilitätskonzepte der Zukunft.** Neue Mobilitätskonzepte schonen Ressourcen, verbessern die Tür-zu-Tür-Anbindung und steigern die Produktivität.
- **Industrie 4.0.** Die digitale Vernetzung der bayerischen Unternehmenslandschaft bietet viele Möglichkeiten, ein vorbildhaftes Industrieökosystem aufzubauen.

- **Raumorientierung und neues Wettbewerbsumfeld.** Neue Raumkonzepte stärken die Identität und verbessern die Wettbewerbsfähigkeit.

Institutionen

- **Bayern weiß-blau.** Bei Zukunftsthemen sollte Bayern eine Doppelstrategie verfolgen: Bestandserneuerung bei etablierten Unternehmen und Aufbau einer vitalen Start-up-Landschaft.
- **PPP 2.0.** Public-private-Partnerships können das Angebot staatlicher Leistungen merklich verbessern.
- **Bayern – effektiv.** Bayern schafft, was es sich vornimmt: durch moderne Organisationsformen jenseits der traditionellen Ressorts.

Bürgergesellschaft

- **Bayerisches Poldermodell.** Eine engagierte bayerische Bürgergesellschaft gestaltet die Zukunft konsensorientiert mit.
- **Kirchtürme.** Traditionsbewusstsein und Heimatverbundenheit gehören zu Bayerns Stärken – das soll auch künftig so bleiben.
- **Neue Genossenschaften.** Genossenschaftliche Kooperationen helfen, Traditionen und Ressourcen zu bewahren und dabei Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

In all diesen Handlungsfeldern kann Bayern bis 2025 ein Vorreiter in Deutschland werden. Sie sind für ganz Bayern relevant, bieten jedoch einigen Regionen besonders große Chancen – und dort sollten sie auch angegangen werden. Das positive Potenzial für Gesellschaft und Wirtschaft kommt besonders dann zum Tragen, wenn es gelingt, sowohl die unterschiedlichen Stärken der Regionen als auch die vielfältigen Synergien zwischen ihnen zu nutzen.

Bayern 2025: Durch effektive Teilhabe zum Bundesland der Zukunft

Wenn Bayern sich neu aufstellen will, muss es allerdings ein Dilemma lösen: Während die Veränderungen schneller kommen und tiefer wirken als jemals zuvor, sinkt die Veränderungsbereitschaft der Bürger. So gab es in jüngster Zeit schon für viele Großprojekte keine breite Unterstützung mehr. Das gilt für die dritte Startbahn in München ebenso wie für die Olympischen Spiele in Garmisch-Partenkirchen und den Stromtrassenbau.

Das Land steht somit vor der gleichen anspruchsvollen Aufgabe wie andere große Institutionen, die Veränderungen anstreben. Unsere Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, dass für erfolgreiche Transformationen vor allem

zweierlei entscheidend ist: Zum einen gilt es, Vertrauen zu schaffen und die Betroffenen davon zu überzeugen, dass der angestrebte Wandel positive Folgen für sie haben wird. Zum anderen kommt es darauf an, den Wandel richtig zu organisieren.

Vertrauen in den Wandel muss durch einen durchdachten und mitreißenden Zukunftsentwurf („Change Story“), eine verstärkte Einbeziehung und Mitbestimmung der betroffenen Bürger, Unternehmen und Institutionen sowie durch das Vorleben des Wandels durch die Politik erzeugt werden. Zudem gilt es, messbare Ziele zu setzen, klar zu kommunizieren, den Wandel durch gezielte Rahmensetzung zu unterstützen und übergreifende institutionelle Ansätze zu nutzen. Erst wenn Bürger in der politischen Agenda einen positiven Bezug zu den eigenen Lebensumständen erkennen, sinkt die Angst und steigt die Bereitschaft, bei der Verwirklichung von Zukunftsprojekten an einem Strang zu ziehen.

Die Erneuerung des bayerischen Standortprofils gelingt nicht über Nacht, sondern braucht einen langen Atem und einige „Anschubinitiativen“ mit Vorbildcharakter – hier einige Beispiele:

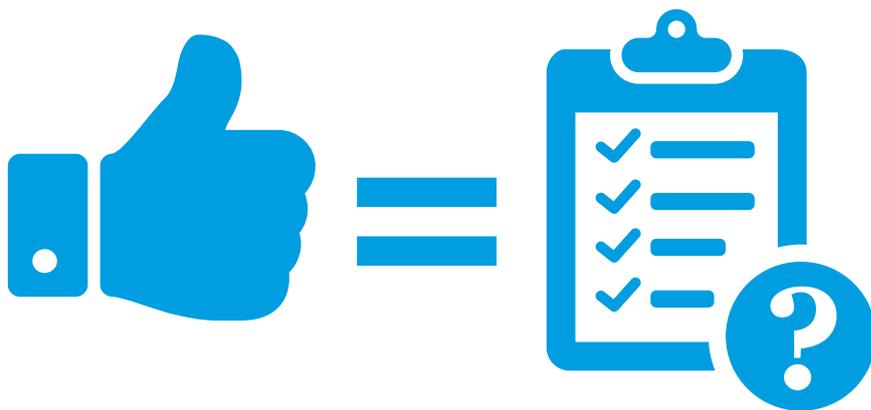
- **Bayern Energie.** Entwicklung von Energieregionen mit hoher Selbstversorgung und Steuerungskompetenz
- **Zukunft der Arbeit.** Aufbau von Mitarbeiterfähigkeiten entsprechend der veränderten Anforderungsprofile von Unternehmen (z.B. durch Weiterentwicklung von Ausbildungsprogrammen und digital unterstützten Tätigkeitsprofilen)
- **Isar Valley – Gründungslab Bayern.** Neue Impulse für die lokale Unternehmenskultur (z.B. durch verbesserten Zugang zu Venture Capital und durch innovative Finanzierungskonzepte)
- **Bayern mobil.** Stärkung der Entwicklung und Test von neuen Mobilitätskonzepten und Systemlandschaften in bayerischen Städten durch lokale Kooperationsprojekte
- **Bildung@Bayern.** Investitionen in die Qualität der Bildung (z.B. Lehrerberuf als Zielqualifikation für Spitzenabsolventen und Weiterentwicklung des Auswahlprozesses und der Weiterbildung für Lehrer)
- **Bayern zirkular.** Entwicklung eines Konzepts zur Steigerung der Ressourcenproduktivität durch regenerative Produktionssysteme und höhere Ressourcenauslastung
- **ConnectSocial.** Stärkung des sozialen Zusammenhalts (z.B. durch Formulierung eines politischen Zielbilds, Einbindung privater Initiativen und organisierte Unterstützung sozialer Projekte).

Dass solche Erneuerungen gelingen, ohne dass dafür Traditionen und Identität aufgegeben werden müssen, zeigen zutiefst bayerische Institutionen wie BMW, Audi, die Fraunhofer-Gesellschaft oder der FC Bayern München. Auch sie haben sich in den vergangenen Jahrzehnten entscheidend weiterentwickelt: Sie sind größer, moderner und erfolgreicher geworden, haben sich von nationalen zu Weltmarken gewandelt – und hierbei ihre Identität nicht nur gewahrt, sondern sogar gestärkt. Mitarbeiter, Kunden und Fans haben an diesem Wandel teilgenommen und sind den Institutionen treu geblieben.

Wir sind sicher, dass auch Bayern als Ganzes solche einschneidenden Veränderungen meistern und seinen Bürgern eine attraktive, vertraute und sichere Heimat bleiben kann. Deshalb heißt dieser Bericht „Alte Stärke, neuer Mut“. Die in Bayern lebenden Menschen wissen, was sie zu leisten im Stande sind. Dieses große Potenzial gilt es zu fördern und zu nutzen.

Bayern ist gut!

Aber ist Bayern auch gut vorbereitet?

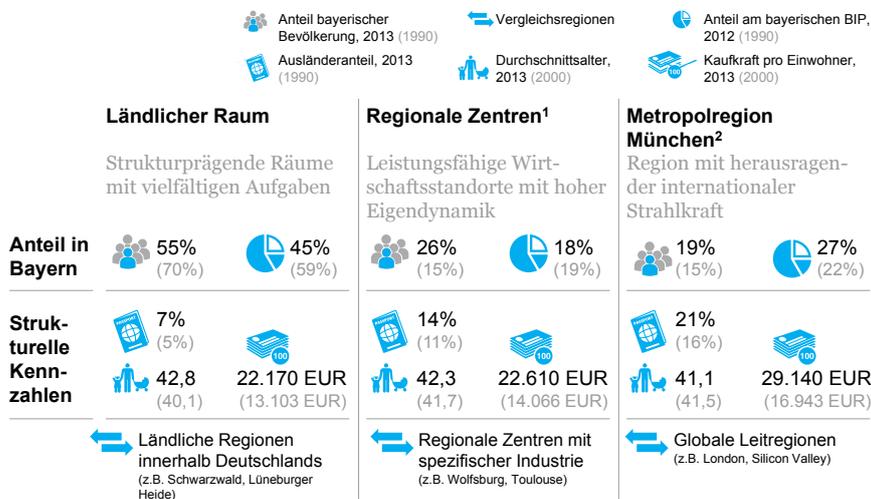


Bayern ist eine der wirtschaftlich stärksten Regionen Europas. Bayern ist ein Hochtechnologiestandort. Bayern ist eine globale Marke mit Strahlkraft. Bayern ist eine Lebensart. Aber ist Bayern auch ein Zukunftsmodell?

Einheit in der Vielfalt

Bayern ist nicht gleich Bayern – der Freistaat umfasst eine Vielfalt an unterschiedlichen Gebieten und Regionen. Traditionell lassen sich insbesondere drei typische Räume differenzieren: Die ländliche Region ist unter anderem für eine starke Agrarwirtschaft bekannt und Heimatstätte kleiner und mittelständischer Betriebe. Dort leben rund 57% der Bayern. In den regionalen Zentren mit Städten wie Nürnberg, Erlangen oder Würzburg gibt es neben großen und mittelständischen Unternehmen viele leistungsstarke Bildungs- und Sozialeinrichtungen. Rund ein Viertel der Bevölkerung lebt in oder rund um solche regionalen Zentren. In der Metropolregion München ist fast jeder fünfte Bürger zu Hause (Abbildung 1).

Was macht Bayern eigentlich aus?



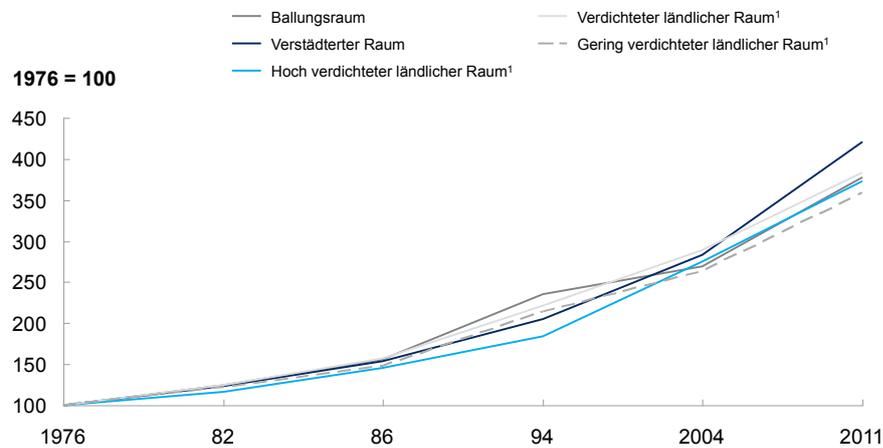
¹ Regionale Oberzentren, kreisfreie Städte und Landkreise: Aschaffenburg, Augsburg, Bamberg, Erlangen, Fürth, Ingolstadt, Neu-Ulm, Nürnberg, Regensburg, Roth, Schwabach, Schweinfurt, Würzburg
² Stadt und Landkreise München, Dachau, Ebersberg, Fürstenfeldbruck, Starnberg

QUELLE: Bayerns ländlicher Raum (2008); Bayerisches Landesamt für Statistik, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder; 16. Raumordnungsbericht Bayern (2009); Daten zur Raumbewertung (2009); Raumstruktur nach Christaller und Lösch; McKinsey

Abbildung 1

Die öffentliche Debatte, gerade auch um staatliche Zuwendungen, war in den vergangenen Jahren stark von dieser Dreiteilung geprägt. Doch trotz aller spezifischen Merkmale sind die tatsächlichen Unterschiede zwischen den Räumen gar nicht mehr so groß. So ist das Basisniveau des ländlichen Raums im Vergleich zu den anderen Regionen Bayerns zwar relativ gering, dennoch ist ein Konvergenzprozess festzustellen: Alle Regionen Bayerns erleben seit 1976 einen vergleichbaren Anstieg der Bruttowertschöpfung je sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Abbildung 2). Zwischen 2000 und 2013 wuchs die Kaufkraft pro Einwohner im ländlichen Raum fast ebenso stark wie in Ballungs- bzw. verstädterten Räumen. Die Arbeitslosenzahl sank

In allen Regionen Bayerns ist die Bruttowertschöpfung je sozialversicherungs- pflichtig Beschäftigten seit 1976 ähnlich stark gestiegen



¹ Zum hoch verdichteten ländlichen Raum zählen Landkreise mit mindestens 224 Einwohnern je km²; verdichteter ländlicher Raum zählt mindestens 112 Einwohner/km²; gering verdichteter ländlicher Raum zählt weniger als 112 Einwohner/km²
 QUELLE: vbw (2014): Strukturentwicklung der ländlichen Räume in Bayern

Abbildung 2

im ländlichen Raum zwischen 2006 und 2010 etwas stärker als in Bayern insgesamt. Selbst beim Durchschnittsalter der Bürger zeigen sich nur geringe Abweichungen: Im ländlichen Raum liegt es bei 42,8 Jahren, in den regionalen Zentren bei 42,3 und in München bei 41,1. Die Zahlen belegen insgesamt, dass in Bayern keine Region abgehängt wird.

Die Lebensbedingungen haben sich ebenfalls angeglichen. Längst kommen etwa moderne Technologien nicht nur bei Audi oder BMW, sondern auch auf Höfen und in Betrieben zum Einsatz. Auch die Lebenskonzepte der Bürger weisen weniger Unterschiede auf: Fast alle reisen, nutzen das Internet und verfolgen vergleichbare Werte. 2012 hat der Bayerische Rundfunk in einer gleichnamigen Studie untersucht, „wie die Bayern wirklich ticken“. Das Ergebnis: Die Bürger verbinden Bayern mit Gemütlichkeit, Herzlichkeit und Heimatverbundenheit. Sie sind traditionsbewusst und gesellig. 98% der Befragten gaben an, gerne in Bayern zu leben und 85% waren weitgehend der Meinung, dass die Lebensqualität in Bayern höher sei als in anderen Bundesländern.

Dass der ländliche Raum einen hohen Entwicklungsstandard erreicht hat, ist auch das Ergebnis einer langfristig orientierten Unterstützung der Politik, die als Ziel formuliert hat, „gleichwertige Lebens- und Arbeitsbedingungen in allen Landesteilen zu erreichen“. Investitionen in die Infrastruktur wie die aktuelle Förderung des Breitbandausbaus durch das Heimatministerium verkürzen die Distanzen zwischen den Regionen weiter, denn „jede Gemeinde erhält eine Ausfahrt von der Datenautobahn“.

Statt weiterhin klassische Verteilungsdebatten zu führen, sollten sich die Regionen daher viel stärker auf ihr jeweiliges individuelles Stärkenprofil besinnen. Regionalökonomien sehen Regionen heute zunehmend als eigentliche räumliche Einheiten im (inter-)nationalen Konkurrenzkampf um Investitionen sowie als Wohn-, Produktions-, Forschungs- und Wissensstandorte. Wer

sich mit der Konkurrenz messen will, sollte den Blick daher stärker nach außen richten und sich mit anderen Räumen vergleichen, die ein ähnliches Stärkenprofil vorweisen – die Metropolregion München also eher mit dem Großraum London oder dem Silicon Valley und ein regionales Zentrum wie Nürnberg/Fürth eher mit Städten wie Toulouse oder Wolfsburg.¹ Die einzelnen Regionen eines (Bundes-)Landes stehen damit nicht (mehr) in Konkurrenz zueinander, sondern suchen Synergien.

Stärken bei der Wirtschaftsleistung

Bayern ist nicht nur in den Herzen seiner Bürger, sondern auch auf der Landkarte der leistungsfähigen Bundesländer klar positioniert. Seit den 1980er Jahren hat Bayern seine Spitzenposition gehalten und vielfach ausgebaut. Bei klassischen volkswirtschaftlichen Kennzahlen schneidet der Freistaat hervorragend ab: Mit 38.400 EUR erwirtschaftete Bayern 2013 unter den Flächenstaaten das zweithöchste Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf nach Hessen (38.500 EUR) und vor Baden-Württemberg (37.500 EUR). Die Arbeitslosenquote (nach ILO-Definition) betrug im selben Jahr 3,1% – der niedrigste Wert in Deutschland.

Seit Jahren gilt Bayern als attraktives Bundesland für ausländische Kapitalgeber. Gleichzeitig zählt es mit einem erwirtschafteten BIP je eingesetzter Arbeitsstunde von 50,10 EUR (2013) zu den drei produktivsten Flächenstaaten in Deutschland.

Marken aus Bayern gehören zu den weltweit führenden in ihren jeweiligen Industrien, wie etwa BMW (76 Mrd. EUR Umsatz; 110 Tsd. Beschäftigte), Siemens (72 Mrd. EUR Umsatz; 343 Tsd. Beschäftigte), Audi (50 Mrd. EUR Umsatz; 72 Tsd. Beschäftigte), Linde (17 Mrd. EUR Umsatz; 63 Tsd. Beschäftigte), MAN (16 Mrd. EUR Umsatz; 54 Tsd. Beschäftigte) oder adidas (14 Mrd. EUR Umsatz; 46 Tsd. Beschäftigte). Auch mittelständische Unternehmen wie BayWa (16 Mrd. EUR Umsatz; 17 Tsd. Beschäftigte), Schaeffler (9 Mrd. EUR Umsatz; 79 Tsd. Beschäftigte) oder Knorr-Bremse (4 Mrd. EUR Umsatz; 20 Tsd. Beschäftigte) gelten in ihren jeweiligen Branchen als weltweit herausragend.²

1 Ein (internationaler) Vergleich zwischen Regionen mit ähnlichen Eigenschaften ist derzeit allerdings noch schwierig. Zum einen gibt es in Deutschland quantitative Daten bislang oft nur für Landkreise oder Bundesländer. Zum anderen werden international oft unterschiedlich definierte Kennzahlen genutzt. Für die Metropolregion München zeigt dieser Report beispielhaft, wie ein solcher Vergleich aussehen könnte (siehe Textbox auf S. 81).

2 Die Zahlen basieren auf den zuletzt veröffentlichten Bilanzzahlen und Daten der Unternehmen aus den Jahren 2013 und 2014.

Aufholpotenzial bei den Zukunftsindikatoren

Klassische volkswirtschaftliche Leistungsparameter sind allerdings nur begrenzt aussagefähig, da sie lediglich den Erfolg der Vergangenheit bewerten. Doch inwieweit kann das bisherige bayerische Modell auch in Zukunft noch als Erfolgsgarant dienen? Um diese Frage zu beantworten, hat McKinsey die Veränderungs- und Zukunftsfähigkeit Bayerns anhand von fünf relevanten Prüfpunkten untersucht: Stabilität, Innovation, Diversität, Vernetzung und Nachhaltigkeit. Diese Prüfpunkte sind mit zehn beispielhaften, aber aussagekräftigen Zukunftsindikatoren hinterlegt, die relevant sind für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung (Abbildung 3). Als nationale Vergleichsgruppe dienen die anderen deutschen Bundesländer, als internationale Vergleichsgruppe Finnland, Israel, Norwegen, Österreich, Schweden, die Schweiz und Singapur.

Vorlaufende Kennzahlen liefern Bewertungsansätze für Veränderungs- und Zukunftsfähigkeit



QUELLE: McKinsey

Abbildung 3

Fazit der Untersuchung: Während Bayern nach klassischen Kennzahlen führt, zeigt sich ein anderes Bild bei den Zukunftsindikatoren. Im nationalen Vergleich kommt Bayern bei Einkommensverteilung, Start-up-Quote, Bildungsmobilität, Internetzugang und Ressourcenproduktivität nicht über das Mittelfeld hinaus. Auch im internationalen Vergleich bleibt der Freistaat insgesamt zurück – insbesondere bei Bildungsmobilität und Start-up-Quote kann Bayern den Anschluss nicht halten (Abbildung 4).

Die Zukunftsindikatoren zeichnen ein anderes Bild von Bayern

Prüfpunkte	Kennzahlen zur Zukunftsfähigkeit und gesellschaftlichen Balance	Rang Bayern in	
		Deutschland ¹	international ²
Stabilität	Resilienz	1 ●	3 ■
	Einkommensverteilung	9 ●	6 ■
Innovation	Start-up-Quote	8 ●	5 ⁴ ■
	Bildungsqualität	3 ●	2 ■
	Patentrate	2 ●	1 ■
Diversität	Integrationsindex ³	3 ●	4 ■
	Bildungsmobilität ³	4 ●	7 ■
Vernetzung	Internetzugang	8 ●	4 ■
Nachhaltigkeit	Gesundheits- und Vorsorgequalität	1 ●	4 ■
	Ressourcenproduktivität	4 ●	6 ■

1 Bezogen auf das jeweils letzte verfügbare Erhebungsjahr (2008 - 14)
 2 Vergleich mit Finnland, Israel, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz, Singapur
 3 Deutschland für Bayern im internationalen Vergleich
 4 Expertenschätzung, München nicht unter den Top 20 (global) im Startup Ecosystem Index 2012
 QUELLE: Statistische Ämter; IHS Global Insight; OECD Library, SingStats; Bildungsmonitor 2014; PISA; WIPO; DPMA; Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung; MIPEX.EU; DSW/HIS-HF 20. Sozialerhebung 2012; Eurostudent Survey 2008 - 11; McKinsey

Abbildung 4

Klassische Kennzahlen reichen nicht mehr aus – um die Zukunftsfähigkeit eines Wirtschafts- und Lebensraums zu bewerten, bedarf es weiterführender Kriterien

Klassische Kennzahlen stoßen in vielerlei Hinsicht an ihre Grenzen:

- **Aussagekraft begrenzt und Implikationen nicht mehr „abgesichert“.** Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 ist Wirtschafts- und Finanzpolitik selbst in hoch entwickelten Wirtschaftsnationen kein „business as usual“ mehr – das BIP als Output-orientierte Messgröße wird methodisch in Frage gestellt.
- **Prognosekraft ist fraglich.** Klassische Kennzahlen messen das Ergebnis vergangener Weichenstellungen. Wichtige Aspekte, die die Zukunft von Leitregionen beeinflussen (z.B. die Fähigkeiten der Bevölkerung), erfassen sie hingegen nicht.
- **Gesellschaftliche Veränderungen werden nicht abgebildet.** In der „postmateriellen“ Gesellschaft haben Bürger Bedürfnisse, die über die Güter- und Dienstleistungsversorgung hinausgehen. Um diese abzubilden, bedarf es neuer Messgrößen.

Neue Kennzahlen zur Zukunftsfähigkeit und gesellschaftlichen Balance ergänzen die klassischen Kennzahlen sinnvoll:

- **Stabilität.** Relative Stabilität gegenüber externen und internen Schocks in einer volatilen Welt ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

- **Innovation.** Das Hervorbringen global relevanter Erfindungen und neuer Denkansätze sichert Zukunftsfähigkeit.
- **Diversität.** Unterschiedliche Perspektiven erhöhen Qualität, Kreativität und Nachhaltigkeit von erarbeiteten Lösungen.
- **Vernetzung.** Die Einbindung in regionale und globale Märkte anhand vernetzter Güter-, Dienstleistungs-, Kapital-, Personen- und Datenströme multipliziert das regionale Potenzial.
- **Nachhaltigkeit.** Die Schonung von Umwelt, Menschen und Ressourcen sichert die langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Kennzahlen decken sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Aspekte ab, blicken nach innen und außen und sind mittel- bis langfristig auf die Zukunft ausgerichtet.

Stabilität:

Resilienz (grün). Die Resilienz beschreibt im Allgemeinen die Widerstandskraft eines Systems gegenüber Störungen, das heißt, wie stark die Wirtschaftsleistung von Schocks beeinträchtigt wird. Bayerns Wirtschaft zeugt von hoher Resilienz im nationalen und internationalen Vergleich – selbst im Krisenjahr 2009 ist das BIP nur um 4% gegenüber dem Vorjahr eingebrochen. Seitdem hat es sich stark erholt: 2013 lag das BIP 9% über dem von 2008.

Einkommensverteilung (gelb). Das Maß der Einkommensspreizung misst die Differenz zwischen den Einkommen der Top- und der Niedrigverdiener. Ein großes Gefälle zwischen den Einkommen von Arm und Reich birgt die Gefahr sozialer Spannungen. Beim Gini-Koeffizienten zur Messung der Einkommensverteilung³ verharrt Bayern mit einem Wert von 0,29 aus dem Jahr 2012 im Mittelfeld: National bleibt der Freistaat hinter den neuen Bundesländern zurück, international hinter den skandinavischen Ländern.

Innovation:

Start-up-Quote (gelb). Die Start-up-Quote ist ein Maß für die Anzahl an Unternehmensgründungen pro 1.000 Einwohner und ein Indikator für die Innovationskraft eines Landes. Beim Zukunftsthema Start-up liegt Bayern mit 3,8 Unternehmensgründungen pro 1.000 Einwohner weit hinter Berlin (6,0), Hamburg (5,8) und Hessen (5,6). Während Berlin im Jahr 2013 knapp 140 Mio. EUR an Wagniskapital für IT- und Internet-Start-ups anziehen konnte, lagen die Investitionen in Bayern unter 50 Mio. EUR – weit hinter den gesetzten Erwartungen. Im internationalen Ranking des Start-up Ecosystem Report 2012 ist Berlin (Platz 15) als einzige deutsche Stadt vertreten. München hat sich bislang international in der Gründerszene noch keinen Namen gemacht.

³ 0 = gleichmäßige Verteilung, 1 = maximale Ungleichverteilung, das heißt, eine Person erhält das komplette Einkommen.

Bildungsqualität (noch grün). Wie gut ist die Bildung in Bayern? Studien wie der „Bildungsmonitor“ der Initiative für Neue Soziale Marktwirtschaft oder die PISA-Studie ermöglichen einen nationalen bzw. internationalen Vergleich. Beim Bildungsmonitor belegte Bayern 2014 im Bundesländervergleich Rang 3 hinter Sachsen und Thüringen. Schlecht schneidet Bayern in den Punkten „Schulabbrecherquote“ bzw. „Abiturientenquote Ausländer“ (Rang 11 bzw. 13) und „Ganztagsgrundschüler“ (Rang 14) ab. Darüber hinaus liegt Bayern bei Mathematik und Naturwissenschaften im Rahmen des IQB-Ländervergleichs 2012 nur im Mittelfeld. Bayerns Bildung verbleibt auf gutem Niveau, die Führungsrolle hat sie aber klar verloren.

Patentrate (grün). Die Patentrate berechnet die Anzahl an Innovationen, die pro 1.000 Einwohner als Patente angemeldet werden. Bayerns Patentrate von 1,1 Patenten im Jahr 2012 ist international ein Spitzenwert. In Deutschland wird er nur von Baden-Württemberg mit 1,8 Patenten pro 1.000 Einwohner getoppt.

Diversität:

Integrationsindex (gelb). Die Integrationsfähigkeit eines (Bundes-)Landes misst, wie gut Gruppen mit Migrationshintergrund in die Bevölkerung integriert werden. Der Integrationsindex 2014 des Berlin-Instituts führt Bayern im nationalen Vergleich zwar auf Rang 3. Doch der internationale Migrant Integration Policy Index macht deutlich, dass in Deutschland insgesamt die politischen und regulatorischen Bestrebungen zur Integration von Zuwanderern bislang weniger Erfolg gezeigt haben als in den skandinavischen Vergleichsländern.

Bildungsmobilität (rot). Zusätzlich zur Integrationsfähigkeit misst Bildungsmobilität, welche Chancen Schüler aus Nichtakademikerfamilien haben, einen Hochschulabschluss zu erwerben. Das deutsche Bildungssystem gilt laut Eurostudent Survey 2008 - 11 im europäischen Vergleich als wenig durchlässiges Hochschulsystem mit niedriger Bildungsmobilität. Insgesamt haben in Deutschland 27% der 25- bis 34-Jährigen einen Hochschulabschluss. In Bayern stammen weniger als 50% der Studierenden aus einer Nichtakademikerfamilie – weniger als in Hessen, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen.

Vernetzung:

Internetzugang (gelb). Diese Quote misst, welcher Anteil der Bevölkerung einen Zugang zu (schnellem) Internet hat. 88% der bayerischen Haushalte hatten 2014 Zugang zum mobilen LTE-Hochgeschwindigkeitsinternet; hier wurde viel investiert und die Quote liegt leicht über dem bundesdeutschen Durchschnitt (87%). In den Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg liegt die Quote allerdings bei 100%. Im internationalen Vergleich zeigen Schweden (87%), Norwegen (86%) und Finnland (85%) eine leicht höhere Verfügbarkeit von Breitbandinternet als Bayern (82%).

Nachhaltigkeit:

Gesundheits- und Vorsorgequalität (gelb). Gesundheits- und Vorsorgequalität wird hier darüber definiert, wie viele Vorsorge- und Reha-Einrichtungen ein Bundesland hat und wie zufrieden die ältere Bevölkerung beim Thema Gesundheit ist. Bayern hat in Deutschland zwar die größte Anzahl an Vorsorge- und Reha-Einrichtungen (269 im Jahr 2013). Jedoch schneidet Bayern im Bereich der Gesundheitsvorsorge nur mittelmäßig ab. Vor allem die berufliche Vorsorge und Vorsorge schulpflichtiger Kinder erreicht relativ wenige Bürger.

Ressourcenproduktivität (gelb). Als Ressourcenproduktivität wird die Bruttowertschöpfung je direkten Energieverbrauch bezeichnet. Sie misst, wie „produktiv“ eine Einheit an Energie in Wertschöpfung umgesetzt werden kann. In Bayern ist die Ressourcenproduktivität im produzierenden Gewerbe zwischen 1995 und 2010 um 29% gestiegen. Insgesamt wurde in Bayern 2011 je Einheit Energieverbrauch 50% mehr BIP erwirtschaftet als 1995. Im internationalen Vergleich jedoch hinkt Bayern stark hinter den Vergleichsländern her, die ihre Ressourcenproduktivität im selben Zeitraum zum Teil mehr als verdoppeln konnten (z.B. Schweiz 100%, Israel 120%, Norwegen 215%).

Die Zukunftsindikatoren schaffen ein im Vergleich zu den Wirtschaftsdaten der Vergangenheit differenziertes Bild. Ob die Erfolge in den kommenden Jahrzehnten abgesichert werden können, hängt davon ab, wie gut es Bayern gelingt, tief greifende globale Veränderungen vorausschauend zum eigenen Vorteil zu nutzen.



Radikale Veränderungen
durch sieben globale
Strukturbrüche

Wirtschaft und Gesellschaft erleben weltweit tief greifende Veränderungen. Wie wir arbeiten, wie wir kommunizieren, wie wir zusammenleben – der Wandel wird für uns alle weit reichende Folgen haben. Doch welche Veränderungen werden Bayern am stärksten prägen?

Aus der Vielzahl sich abzeichnender Neuerungen und Umbrüche hat McKinsey sieben globale Entwicklungen ausgewählt, die für Bayern und seine Zukunftsfähigkeit auf Grund der wirtschaftlichen und sozialen Struktur im Land von herausragender Bedeutung sein werden. Diese sieben „Strukturbrüche“ sind zum Teil miteinander verknüpft, bedingen und verstärken sich gegenseitig. Bayern kann sie als Bedrohung verstehen, die es abzuwehren gilt. Bayern kann sie aber auch als Chance werten, das eigene bewährte Erfolgsmodell zu erneuern und jetzt die richtigen Themen zu besetzen. In jedem Fall wird diese neue Welt mit ihren veränderten Arbeits- und Gesellschaftsstrukturen ein neues Denken erfordern.

1. Ende der Arbeit (wie wir sie kennen)

40% der bayerischen Jobs in der Gefährdungszone, neue Zielprofile, Partizipationsdruck, Abhängigkeitsbiografien

2. Die volatile Welt

2009 **stärkster BIP-Rückgang**
seit dem 2. Weltkrieg, hypersensible Märkte, Korrelation

3. Endliche Ressourcen (Budgets)

3 Mrd. neue Konsumenten bis 2030, die Erde an ihren Belastungsgrenzen, Internalitäten statt Externalitäten

4. Disruptive Technologien

Angriff auf Industrien und Sektoren
(nicht Produkte), neue Akteure, Leistungssprünge

5. Tod der Skalen

Massive Grenzkostenreduktion bei Gütern/
Daten/Energie, Prosumenten, Wohlstandstransfer zum Nutzer

6. Entgrenzte Welt

Anstieg der Migration um **65%** seit 1990,
Absorptionsfähigkeit als Wettbewerbsfaktor,
Rückkehr der Geopolitik

7. Renaissance des Staates

Starker Regelungsbedarf,
Engpass kollektive Handlungsfähigkeit

1 Ende der Arbeit (wie wir sie kennen)

Die Arbeitswelt steckt im Umbruch. Ob Banker, Facharbeiter, Sachbearbeiter oder Handwerker – in allen Berufen und Branchen wird die Digitalisierung von zunehmend komplexen Prozessen zum Standard. Während Branchen wie Kommunikation oder Medien die Einflüsse der Digitalisierung schon länger spüren, werden nun auch andere Bereiche wie z.B. die produzierende Industrie nicht nur automatisiert, sondern zunehmend digitalisiert. Dabei nimmt die Digitalisierung neue Dimensionen an.

Der Mobilfunkhersteller Ericsson geht bereits heute davon aus, dass 2020 mindestens 50 Mrd. Geräte mit dem Internet oder untereinander verbunden sein werden und beteiligt sich daher an der Entwicklung des neuen, superschnellen Datennetzes 5G. Erste bereits vorhandene Modellumgebungen zu den Möglichkeiten von 5G demonstrieren die Einfachheit, mit der zukünftig per Touchscreen die Beladung von Containern auf einen Zug möglich wird. Solche Beispiele lassen erahnen, wie groß der Einfluss von Digitalisierung und zunehmender Vernetzung von Geräten auf die Arbeit, wie wir sie heute kennen, sein wird.

Die klassische Telefonistin oder den Schriftsetzer gibt es schon lange nicht mehr – aber auch der Lkw-Fahrer könnte obsolet werden, wenn autonome Lkws über unsere Straßen fahren. Gleichzeitig entstehen im Zuge der Digitalisierung neue Berufsfelder wie Social Media Manager oder Big Data Analyst.

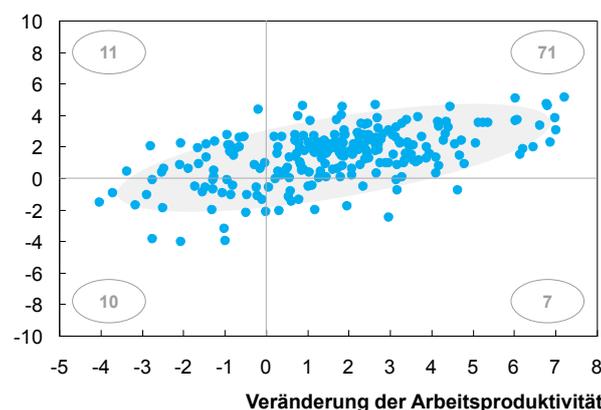
Technologische Produktivitätsfortschritte haben in der Vergangenheit stets temporäre Arbeitslosigkeit erzeugt. Langfristig ist der Arbeitsmarkteffekt aber überwiegend neutral oder leicht positiv gewesen (Abbildung 5). Inwieweit das auch für das digitale Zeitalter gelten wird, ist Gegenstand lebhafter Debatten von Arbeitsökonomien. Fest steht jedoch, dass Anforderungen komplexer werden und damit soziale und assoziative Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen.

Auf Produktivitätssteigerungen folgten in den USA normalerweise Beschäftigungszuwächse

Jährliche Veränderung, 1947 - 2010, in Prozent

○ Anteil, in Prozent
● Quartale zwischen 1947 und 2010

Veränderung in US-Beschäftigungsquote 2 Quartale nach der Produktivitätsveränderung



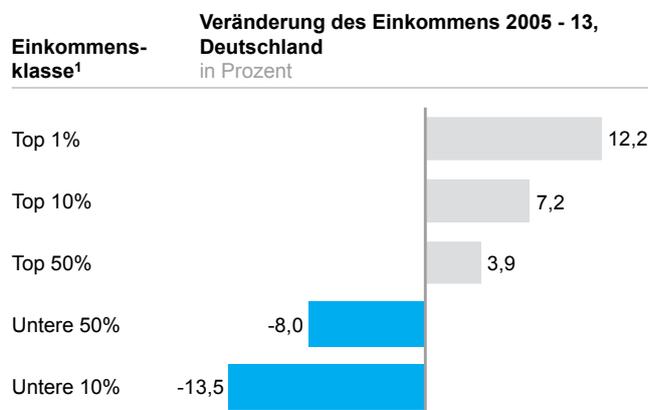
QUELLE: US Bureau of Economic Analysis; Bureau of Labor Statistics; McKinsey Global Institute, Growth and Renewal in the United States; Retooling America's Growth Engine, Februar 2011; McKinsey

Das hat weit reichende Folgen: Niedrigqualifizierte, also Menschen, deren Ausbildung einen Pflichtschulabschluss nicht übersteigt, geraten besonders unter Druck. Das Arbeitsplatzangebot für diese Gruppe wird sich in Deutschland bis 2020 um 0,9 Mio. verringern. Gleichzeitig nimmt der Fachkräftemangel auf Grund des demografischen Wandels zu: Ab 2020 gehen jährlich eine Million Menschen in Rente. Allein bis 2020 dürften hierzulande, wenn sich die bisherige Entwicklung fortschreibt, rund 1,2 Mio. Hochqualifizierte fehlen. Um diese Bedarfslücke zu schließen, gilt es unter anderem, das Potenzial weiblicher Fachkräfte und älterer Arbeitnehmer besser auszuschöpfen und qualifizierte Zuwanderung zu fördern.

Darüber hinaus wird es den typischen Werdegang – Ausbildung oder Studium und dann Vollzeitstelle bis zum Rentenbeginn – kaum noch geben. Es wird immer mehr neue mobile, team- und projektorientierte Arbeitsformen geben. Laut INIFES entfielen 2013 bereits 37% der bayerischen Gesamtbeschäftigung auf flexible Modelle (Teilzeit inklusive Midi-Teilzeit- und Mini-Jobs, Vollzeit-Midi-Jobs, befristete Verträge und Leiharbeit). Das entspricht einer Steigerung gegenüber 2002 um 42%. Arbeit wird sich künftig anders messen lassen als in bloßen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Die Veränderung der Arbeitswelt hat einen weiteren Effekt: Die Spreizung der Qualifikationsprofile geht mit einer Spreizung von Einkommen und Vermögen einher. Laut Eurostat ist das Einkommen des obersten 1% in Deutschland von 2005 bis 2013 um 12% gestiegen, während es für die unteren 50% um 8% gefallen ist. Bei den unteren 10% sank das Einkommen gar um 14% (Abbildung 6). Diese Entwicklung dürfte sich angesichts der radikalen Veränderung der Arbeitswelt weiter fortsetzen. Es besteht die Gefahr, dass Teile der Gesellschaft dauerhaft und über Generationen hinweg von staatlicher Unterstützung abhängig werden könnten.

Starkes Wachstum im Hoch- und Mittellohnsegment vs. schrumpfende Einkommen im Niedriglohnsegment



1 Unterteilung der Einkommensklassen nach Nettoäquivalenzeinkommen (gewichtetem Einkommen) von Haushalten; Einkommensobergrenzen (2013) für Top 1% = 71.827 EUR; Top 10% = 36.561 EUR; Top 50% = 19.582 EUR; untere 10% = 9.977 EUR
 QUELLE: Eurostat; McKinsey

Abbildung 6

In Summe drohen auf dem Arbeitsmarkt massive Umschichtungen, von denen auch Berufe betroffen sein werden, die sich bislang der Automatisierung entziehen konnten. Viele Arbeitsplätze sind gefährdet, neue müssen geschaffen werden. Wie und wo diese neuen Arbeitsplätze entstehen können, ist noch nicht abzusehen. Jeder einzelne Arbeitnehmer muss sich nicht nur flexibel bei der Jobsuche zeigen, sondern auch sein Qualifikationsprofil über technologische Mindestkompetenzen hinaus ständig weiterentwickeln. Statt „Bildungsabschluss“ ist mehr denn je lebenslanges Lernen gefragt. Dass sich in diesem Zuge auch die Einkommensungleichheit ausweiten wird, ist wahrscheinlich.

Wie kann sich Bayern, ein Land mit nahezu Vollbeschäftigung, aber einem überkommenen, traditionellen Industrieprofil und einer alternden Bevölkerung, auf eine solche veränderte Arbeitswelt einstellen?

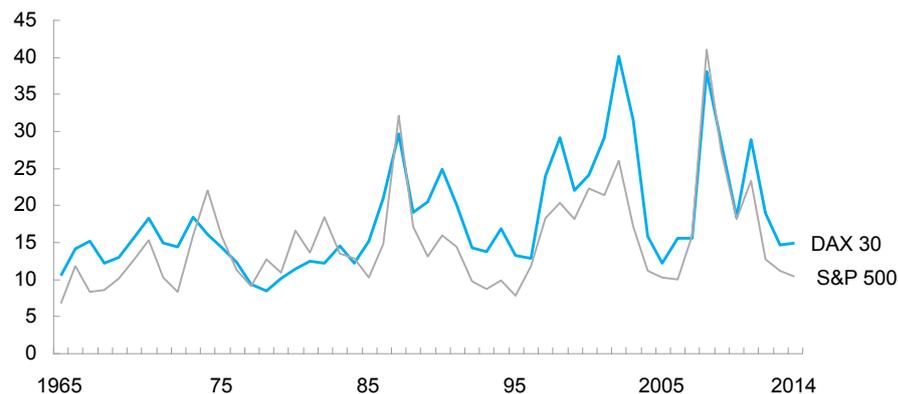
2 Die volatile Welt

Volatilität ist im globalen Wirtschaftssystem zum ständigen Begleiter geworden. Aktienkurse, Energiekosten, Goldpreis – die Schwankungen haben in den vergangenen Jahren dramatisch zugenommen (Abbildung 7).

Die Volatilität der Wirtschaft nimmt deutlich zu

Entwicklung Aktienindizes 1965 - 2014¹

in Prozent pro Jahr



¹ Annualisierte Volatilität wird berechnet als die Standardabweichung der Tagesschwankungen der Indexstände multipliziert mit der Wurzel der Anzahl der Geschäftstage im Jahr

QUELLE: Datastream; McKinsey

Abbildung 7

Die enge Vernetzung von Märkten und Räumen hat deren Abhängigkeit und Anfälligkeit erhöht. Der Zusammenbruch der Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 machte dies schmerzhaft deutlich. Im Zuge der Finanzkrise 2008/09 musste Deutschland mit -5% den bislang stärksten Rückgang des BIP seit Bestehen der Bundesrepublik hinnehmen. Digital gesteuerte Markttransaktionen können zu einer rasanten Ausweitung von Schocks mit starken Amplituden führen, wie der „Flash Crash“ des Dow Jones von über

1.000 Punkten innerhalb weniger Minuten im Mai 2010 eindrucksvoll bewies. Aber auch in Nichtkrisenzeiten wirken sich Interdependenzen verstärkt aus. So zeigte etwa der Preis für Mais von 2009 bis 2013 eine 2,5-fach stärkere Korrelation mit dem Preis für Erdöl als noch im Zeitraum von 1980 bis 1999.

Auch in den hoch spezialisierten und optimierten globalen Lieferketten verstecken sich massive Abhängigkeiten, die z.B. Naturkatastrophen immer wieder offenlegen. Ihre jährliche Anzahl hat sich seit 1980 verdreifacht. Die Vulkanaschewolke 2010 sowie der Tsunami und die Atomkatastrophe von Fukushima in Japan 2011 haben gezeigt, wie verwundbar lokale Produktionen sind, wenn der globale Nachschub unterbrochen ist und z.B. die gesamte Automobilindustrie weltweit von nur einem Hersteller bestimmter Metalllackpigmente abhängt. Auf Grund des Russland-Ukraine-Konflikts gingen die Exporte der deutschen Maschinenbauindustrie nach Russland im ersten Halbjahr 2014 im Vergleich zum Vorjahr um 20% zurück. Der Verfall des Ölpreises um mehr als 50% auf 45 USD pro Barrel im Juni 2014 ist ein weiteres Beispiel für die zunehmende Unwägbarkeit ökonomischer und politischer Entwicklungen.

Der Glaube an die Prognostizierbarkeit der Zukunft ist zu Recht nachhaltig erschüttert. Die wachsende Planungsunsicherheit wirkt sich auch auf das Innovationsklima negativ aus. Die großen Innovationen, die langfristige Forschung und Entwicklung bei zunächst ungewissem kommerziellen Erfolg erfordern, bleiben zunehmend aus. Der deutschstämmige Technologieinvestor Peter Thiel drückt den Mangel an bahnbrechender Innovation so aus: „Wir wollten fliegende Autos, stattdessen bekamen wir 140 Zeichen [Twitter].“⁴ Gleichzeitig wächst die Notwendigkeit, immer schneller neue Produkte auf den Markt zu bringen und so Kunden zu gewinnen. So haben sich z.B. die Produktlebenszyklen bei BMW, gemessen in Jahren, zwischen 2002 und 2011 um 19% reduziert, bei Audi um 10%. Damit stellt sich auch für Bayern die Frage, wer die Risiken auf dem langen Weg hin zu bahnbrechenden Innovationen tragen will?

3 Endliche Ressourcen (Budgets)

Weltweit gibt es heute rund 1,8 Mrd. Menschen mit einer Kaufkraft von über 10 USD pro Tag. Bis 2030 wird diese Zahl auf 4,9 Mrd. steigen und sich damit fast verdreifachen. Schnelligkeit und Ausmaß dieses Wachstums sind beispiellos. Grund für diese exponentielle Entwicklung: Insbesondere in den Schwellenländern nehmen sowohl die Bevölkerungszahl als auch die Kaufkraft pro Kopf zu.

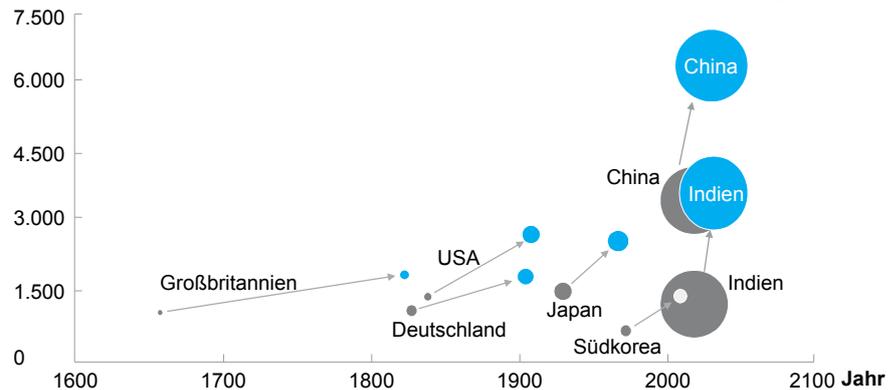
Die wachsenden Bedürfnisse einer immer größer werdenden Konsumentenschicht setzen die globalen Ressourcen unter Druck. Wie groß und schnell der „Nachfrageschock“ sein wird, verdeutlicht ein Vergleich: In England dauerte es nach dem Beginn der industriellen Revolution 120 Jahre, bis sich das BIP bei einer Bevölkerung von rund 10 Mio. verdoppelt hatte. In China, mit 1,4 Mrd. Menschen, dauerte es seit der Jahrtausendwende 12 Jahre. Diese Entwicklung verlief, verglichen mit England nach der industriellen Revolution, also 10-mal schneller bei 100-mal mehr Menschen (Abbildung 8).

4 Quelle: FoundersFund (2011): Manifesto, <http://www.foundersfund.com>

Globales Bevölkerungs- und Wohlstandswachstum steigert den Ressourcenverbrauch

Wachstum von BIP pro Kopf nach Kaufkraftparität beschleunigt sich

Pro-Kopf-BIP in USD (1990)



QUELLE: Heck, S., Rogers, M.: Resource Revolution: How to Capture the Biggest Opportunity in a Century, Amazon Publishing 2014; McKinsey

Abbildung 8

Dieser enorme Nachfragedruck bedroht unser Naturkapital wie Klima, Wasser und Land in ungeahntem Maße. Der Bedarf an Wasser etwa hat weltweit zwischen 1990 und 2010 um 900 Mrd. m³ zugenommen. Bis 2030 wird er – ließe man diese Entwicklung zu – um 2.150 Mrd. m³ steigen. Dies stellt eine nie dagewesene Nachfrageexplosion dar. Die Grenzkosten (nicht Preise) der Ressourcenproduktion steigen weiter an. Ökologische Störungen wie Luftverschmutzung, Überfischung der Meere oder Überdüngung der Böden sind allgemein bekannt. Doch nun wirken sie sich direkt auf die Gesamtproduktivität aus. Die Folgen des Klimawandels könnten im Mittel Adaptionkosten von 0,6% des weltweiten BIP, im schlimmsten Fall bis zu 5,5% verursachen. Gemessen am weltweiten BIP des Jahres 2013 entspräche dies Kosten von bis zu 4 Bill. USD. Diese Kosten werden zunehmend auch von Industriestaaten getragen werden müssen – Migration von Betroffenen oder Luftverschmutzung machen auch vor Grenzen keinen Halt.

Offen bleibt die Frage, inwieweit auch Bayern die Folgen einer steigenden Nachfrageentwicklung spürt. Pachtpreise für landwirtschaftliche Flächen sind z.B. zwischen 1970 und 2013 um 190% gestiegen. Sicher ist, dass wir uns künftig im Rahmen von sehr begrenzten Ressourcenbudgets bewegen müssen. Neue Energiesysteme sind ein Teil der Antwort. Aber auch Wertschöpfungskonzepte wie Kreislaufwirtschaft oder Sharing Economy, die auf Dematerialisierung und Ressourcenschonung setzen, werden an Bedeutung gewinnen. Erreicht wird dies, indem sich Menschen Produkte teilen und somit einen höheren Nutzungsgrad erzielen. Dabei steht die Nutzung und weniger der Besitz im Mittelpunkt. Andere Konzepte setzen auf eine möglichst umfassende Wiederverwendung der eingesetzten Materialien. Damit wird Ressourcenproduktivität zu einer neuen Wettbewerbsarena und somit auch zu einer Umschichtung von Investitionsmitteln führen. Besitzt Bayern ressourcenproduktive Systeme, die es von den Ressourcenmärkten der Zukunft entkoppelt?

4 Disruptive Technologien

Das McKinsey Global Institute hat 2013 in einer breit angelegten Untersuchung 12 Technologien mit enormem disruptivem Potenzial identifiziert. Diese Technologien haben zum Teil bereits begonnen, unser Leben und unsere Arbeit zu prägen. Dazu zählen z.B. das mobile Internet, die Automatisierung der Wissensarbeit, das Internet der Dinge, die Cloud-Technologie, hoch entwickelte Robotik, autonome/quasi-autonome Fahrzeuge, Genomik der nächsten Generation, die Energiespeicherung, der 3D-Druck, Hochleistungswerkstoffe, Lagerstättenexploration und -förderung sowie erneuerbare Energien.

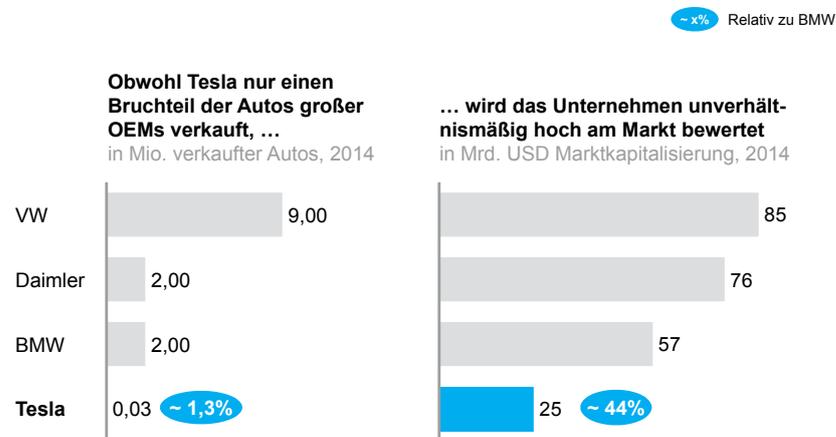
Neue Technologien lösen alte ab – 12 potenziell disruptive Technologien	
 <p>Mobiles Internet Immer preiswertere und ausgefeiltere mobile Geräte und Internetkonnektivität</p>	 <p>Genomik der nächsten Generation Schnelle, kostengünstige Gensequenzierung, Big-Data-Analysen und synthetische Biologie</p>
 <p>Automatisierung der Wissensarbeit Intelligente Softwaresysteme, die unstrukturierte und nuancierte Aufgaben ausführen können</p>	 <p>Energiespeicherung Geräte oder Systeme, die Energie zur späteren Nutzung speichern</p>
 <p>Internet der Dinge Netzwerke kostengünstiger Sensoren und Aktuatoren, z.B. für Datensammlung, Überwachung und Entscheidungsfindung</p>	 <p>3D-Druck Additive Fertigungsverfahren, bei denen schichtweise plastische Gegenstände hergestellt werden</p>
 <p>Cloud-Technologie Bereitstellung von Computerhard- und -software über ein Netzwerk</p>	 <p>Hochleistungswerkstoffe Werkstoffe mit überlegenen Eigenschaften oder Funktionalitäten</p>
 <p>Hoch entwickelte Robotik Hoch entwickelte Roboter mit verbesserter Sensorik, Geschicklichkeit und Intelligenz</p>	 <p>Lagerstättenexploration und -förderung Techniken zur Extraktion z.B. von unkonventionellem Gas und Öl</p>
 <p>Autonome/quasi-autonome Fahrzeuge Fahrzeuge, die ohne oder annähernd ohne menschliche Unterstützung funktionieren</p>	 <p>Erneuerbare Energien Stromerzeugung aus erneuerbaren Quellen mit besserer Klimabilanz</p>

Dabei ist die bisherige Entwicklung zum Teil schneller verlaufen als zunächst erwartet, etwa bei den erneuerbaren Energien. Der Preis für Solarstrom z.B. fällt rapide: Während er vor zehn Jahren noch 8 USD pro Watt kostete, sind es heute weniger als 1 USD pro Watt. In fünf Jahren dürfte Solarstrom weltweit wettbewerbsfähig sein. Wie groß das Veränderungspotenzial ist und

wie sehr die neuen Technologien bisherige Geschäftsmodelle in Frage stellen, zeigt das Beispiel Elektromobilität.

Tesla, der Hersteller von Premium-Fahrzeugen mit innovativen Ansätzen bei Antrieb, Vernetzung, Design und Vertrieb, hat 2013 zwar nur 22.500 Fahrzeuge verkauft. Dennoch wird das Unternehmen im Vergleich zu „klassischen“ Autobauern relativ hoch bewertet. Die Marktkapitalisierung lag 2014 meist über 25 Mrd. USD; das entspricht bereits rund einem Drittel des Werts des Autobauers Daimler (Abbildung 9).

Die Investition in innovative Fahrzeugkonzepte wird vom Markt überdurchschnittlich honoriert



QUELLE: Bloomberg; Postinett, A. (2014): Teslas Milliardenwette, www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/subventionen-fuer-neue-fabrik-tesla-milliardenwette/10658300.html; McKinsey

Abbildung 9

Nicht zuletzt staatliche Förderung treibt das Thema Elektromobilität weiter voran. China etwa will bis 2020 5 Mio. Elektrofahrzeuge auf die Straße bringen und strebt ein jährliches Produktionsvolumen von 2 Mio. an. Subventionen fließen in Forschung und Entwicklung sowie die Finanzierung des Autokaufs. In den USA unterstützt der Bundesstaat Nevada den Bau von Teslas neuer Batteriefabrik. Neben einem Subventions- und Steuerpaket von 1,25 Mrd. USD verteilt über 20 Jahre gilt die Zusicherung, schnell und unbürokratisch erforderliche Genehmigungen zu erteilen. Hat Bayern das Potenzial von Elektromobilität erkannt oder greifen die laut der Zukunftsstrategie „Aufbruch Bayern“ geplanten Investitionen von 64 Mio. EUR zu kurz?

5 Tod der Skalen

„Je größer, desto kostengünstiger“ lautete lange eine Maxime der Betriebswirtschaftslehre, denn große Unternehmen können Skalen- und Verbundeffekte nutzen und damit günstiger produzieren als kleinere Wettbewerber. Doch im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung von Industrie- und Energiesystemen werden die Grenzkosten der Produktion drastisch sinken, im Extremfall auf

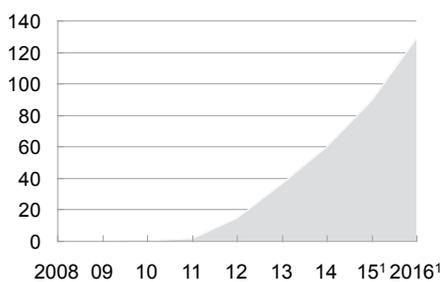
null. Kostet die herkömmliche Herstellung von ABS-Prototypenteilen eines Elektromotors heute noch 500 USD, sind es bei 3D-Druck nur noch 15 USD. Auch die zunehmend dezentrale Generierung von Energie löst die Größenvorteile der Massenproduktion in großen Konzernen weiter auf. Zum neuen Wert für Unternehmen werden Daten: Die intelligente Verarbeitung und Vernetzung von Informationen schafft neue Wettbewerbsfelder mit schier unendlichen Möglichkeiten zum Einsatz neuer Informationsgüter.

Kunden werden in der Null-Grenzkosten-Welt selbst zum Produzenten, zum „Prosumenten“, und haben an der Wertschöpfung teil – Wertschöpfung, die vormals nur klassischen Unternehmen zugutekam. Diese Veränderungen schaffen Raum für neue, agile Anbieter, die bisherige Geschäftsmodelle unter Zugzwang setzen. Die Online-Plattform Airbnb z.B., die sich auf private Übernachtungsangebote spezialisiert hat, vermeldete in der Silvesternacht 2014/15 über 500.000 Übernachtungen weltweit. Airbnb bietet mehr Zimmer an als die weltgrößte Hotelkette und wird voraussichtlich bis 2016 die Zahl der Buchungen verdreifachen können. Der Fahrdienst Uber macht in immer mehr Ländern weltweit Taxiunternehmen Konkurrenz. In San Francisco ist die Zahl der Fahrten pro Taxi zwischen März 2012 und Juli 2014 im Durchschnitt um zwei Drittel zurückgegangen. Gleichzeitig stieg der Umsatz von Uber 2013 um 18% pro Monat an (Abbildung 10).

Sharing-Konzepte zeigen starkes Wachstum

Airbnb will weltgrößte Hotelkette überholen

in Mio. Übernachtungen des Wohnungsvermittlungsdienstes



¹ Geplant

QUELLE: Cave, A. (16.11.2013): Airbnb plans to be world's largest hotelier. In: The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/leisure/10454879/Airbnb-plans-to-be-worlds-largest-hotelier.html>; Zainab, M. (2015): Airbnb will soon be booking more rooms than the world's largest hotel chains, <http://qz.com/329735/airbnb-will-soon-be-booking-more-rooms-than-the-worlds-largest-hotel-chains/>; San Francisco Municipal Transportation Agency (2014): Taxis and Accessible Services Division: Status of Taxi Industry, <http://www.sfexaminer.com/sanfrancisco/report-says-sf-taxi-suffering-greatly/Content?oid=2899618>; McKinsey

Fahrdienst Uber verdrängt traditionelle Taxis in San Francisco

Durchschnittliche Fahrten je Taxi/ Monat

Uber-Umsatzwachstum pro Monat

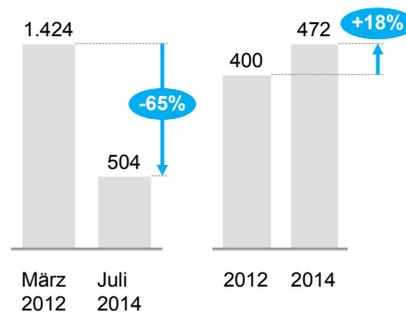


Abbildung 10

Angesichts dieser Entwicklung müssen Unternehmen ihre etablierten Geschäftsmodelle überprüfen. Andernfalls laufen sie Gefahr, in dieser (stillen) Revolution aus Digitalisierung und Sharing-Konzepten unterzugehen. Besitzen bayerische Unternehmen die technologischen Fähigkeiten und die Agilität, sich neuen Formen des Wettbewerbs zu stellen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln?

6 Entgrenzte Welt

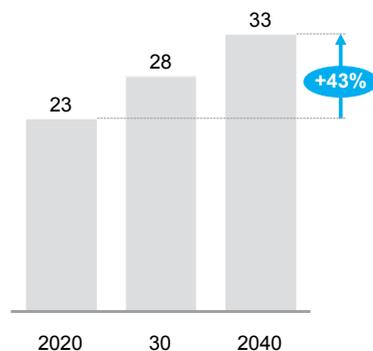
Die globale Vernetzung über nationale Grenzen hinweg birgt Vorteile, schafft aber auch neue Abhängigkeiten. Neue geopolitische Instabilitäten erweisen sich als Toprisiko für das Wirtschaftswachstum. So sind z.B. die ausländischen Investitionen in Russland im Zuge des Ukraine-Konflikts 2014 um 100 Mrd. USD zurückgegangen. Aber auch die Verbreitung von Epidemien wie SARS oder Ebola stellt eine konkrete Bedrohung dar. Ein „Sich-Ausklinken“ aus diesem Weltkontext ist unmöglich.

Gleichzeitig hat die größte Bevölkerungswanderung der Neuzeit begonnen: Mehr als ein Drittel der Weltbevölkerung verlagert sich auf Grund von Urbanisierung, Wirtschaftsflucht und/oder regionalen Krisen. Laut den Vereinten Nationen waren 2013 mehr als 50 Mio. Menschen auf der Flucht. Die Zuwanderung verändert bestehende Strukturen radikal – Einwanderung wird zum Normalzustand. Die Migration in die weltweit führenden Industriestaaten hat seit 1990 um 65% zugenommen.

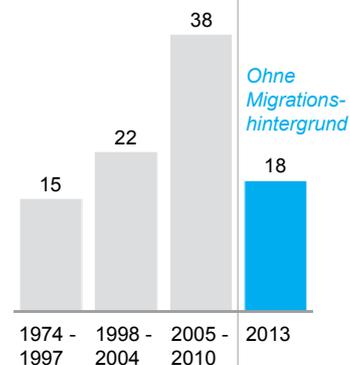
Die Fähigkeit zur Integration wird angesichts dieser Wanderbewegungen zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor: Die Höhe der für die Gesellschaft verträglichen Migrationsrate hängt davon ab, wie schnell Mitglieder der Auslandsgemeinde von der einheimischen Bevölkerung integriert werden. In Bayern wird 2040 voraussichtlich ein Drittel der Bevölkerung einen Migrationshintergrund haben, wobei die relativ hohe durchschnittliche Qualifikation für das Land von Vorteil sein kann (Abbildung 11). Ist Bayern in der Lage, diese neue, entgrenzte Welt als demografische, wirtschaftliche und kulturelle Chance zu nutzen?

Migranten werden künftig ein 1/3 der bayerischen Bevölkerung stellen – relativ hohe durchschnittliche Qualifikation kann Bayern nutzen

Prognostizierter Anteil der Bevölkerung Bayerns mit Migrationshintergrund¹
in Prozent



Anteil von Migranten² in Deutschland mit Hochschulabschluss, 1974 - 2010
in Prozent



¹ Daten beruhen auf linearer Fortschreibung der Prognose des bayerischen Landesamt für Statistik mit Datenbasis 2011 für die Jahre 2030 und 2040
² Anteil der Migranten mit Einwanderungserfahrung (1. Generation) nach Jahr ihrer Zuwanderung

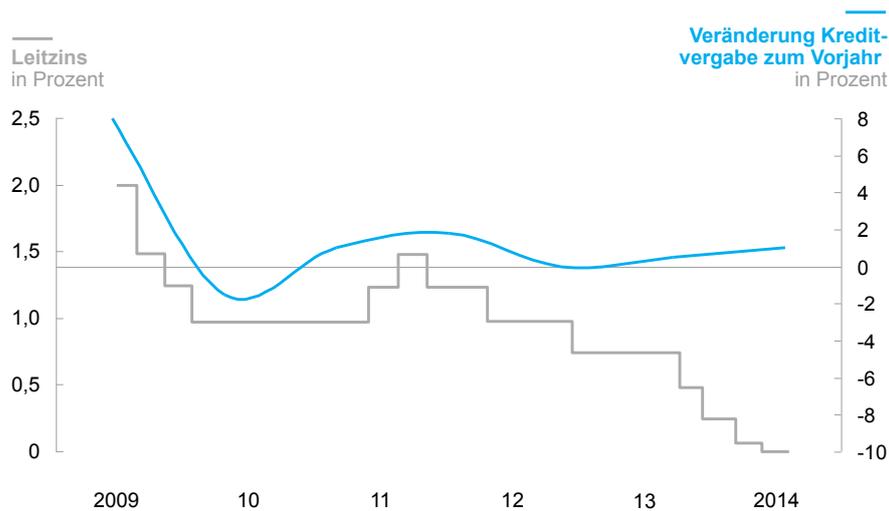
QUELLE: Bayerisches Landesamt für Statistik; Prognos; Wellert, F., Kröhnert, S., Klingholz, R. (2009): Neue Potenziale – Zur Lage der Integration in Deutschland. Berlin-Institut; McKinsey

Abbildung 11

7 Renaissance des Staates

In einer volatiler und komplexer gewordenen Welt erweisen sich viele klassische institutionelle Hebel der Rahmgestaltung als weitgehend wirkungslos. Einige Instrumente sind im neuen Umfeld stumpf geworden, andere ungeeignet, sich schnell genug an dynamisch entwickelte Märkte anzupassen. Der Europäischen Zentralbank z.B. ist es mit ihren Leitzinssenkungen bislang nicht gelungen, die Kreditvergabe an Unternehmen nachhaltig anzuregen (Abbildung 12). Es entsteht ein Spannungsfeld – einerseits verlieren traditionelle Instrumente an Wirkung und die kollektive Handlungsunfähigkeit nimmt zu, andererseits stellen sich immer komplexere Querschnittsaufgaben, die verstärkt staatliches Handeln und eine neue Regulatorik erfordern.

Trotz Leitzinssenkungen durch die Europäische Zentralbank ist die Kreditvergabe an nicht finanzielle Unternehmen in Deutschland nicht nachhaltig gestiegen



QUELLE: Europäische Zentralbank; IKB-Kapitalmarkt-News; McKinsey

Abbildung 12

Durchdachte Regulierung, die unterstützt und nicht beengt, kann zum Wettbewerbsfaktor werden. Das bedeutet zum einen transparente, kollaborative Regulierung unter Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen, zum anderen Regulierung auf der jeweils niedrigsten möglichen Ebene (Subsidiaritätsprinzip). Auf der Suche nach neuen Wegen, Instrumenten und Ansätzen sind oftmals Wachstumsökonomien mit höherer Dynamik und Kreativität Vorreiter. Singapur z.B. hatte sich zum Ziel gesetzt, bis 2015 die Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf 3% des BIP zu erhöhen. Gemeinsam mit dem öffentlichen Sektor erarbeitete die Regierung ein Maßnahmenpaket, das unter anderem direkte Anreize zur Förderung von Venture Capital und Steuervorteile für Investitionen für Forschung und Entwicklung vorsah. Malaysia ist mit der Einführung von Delivery Units für die schnelle und effektive Umsetzung staatlicher Projekte ein weiteres Beispiel.

Die Ausgestaltung der Regulierung dürfte unser künftiges demokratisches Grundverständnis mitprägen. Wie kann Bayern Impulse setzen und Regulie-

rung so beeinflussen, dass es die mit dem technologischen Fortschritt einhergehenden Möglichkeiten und die daraus entstehenden Sicherheitsbedürfnisse ausbalanciert?

Fortsetzung der bayerischen Erfolgsgeschichte in Gefahr

Daten, Produkte, Systeme – der Wandel schreitet immer schneller voran. Wie gut ist Bayern auf eine durch neue Dynamik gekennzeichnete Welt vorbereitet, in der

- Wirtschaftswachstum weder selbstverständlich ist noch automatisch zu mehr Beschäftigung führt?
- Wohlstand durch nicht kontrollierbare Schocks gefährdet wird?
- Wohlstandserwartungen jenseits der vorhandenen natürlichen Ressourcen nicht ohne innovative Nutzungskonzepte möglich sind?
- Traditionelle Geschäftsmodelle und Beschäftigungsfelder möglicherweise vollständig substituiert werden?
- Produzenten ihre alten Größenvorteile verlieren oder Konsumenten selbst zu Anbietern werden?
- Das Funktionieren der Gesellschaft von der erfolgreichen Aufnahme neuer Bevölkerungsströme abhängt?
- Der Staat seine Handlungsfähigkeit und Effektivität erst wiedergewinnen muss?

Mit den Strukturbrüchen verschieben sich vertraute Muster, ohne dass das Land die nötige Agilität zeigt, sich auf die Veränderungen einzustellen. Laut Forschungsergebnissen der Universität Oxford wird die Digitalisierung bis zu 70% der heute existierenden Berufsbilder beeinflussen. Übertragen auf den bayerischen Arbeitsmarkt ergibt sich ein besorgniserregendes Bild: Mindestens 30 bis 40% der heute vorhandenen Arbeitsplätze in Bayern sind von den Auswirkungen der Digitalisierung und anderen Strukturbrüchen betroffen. Das sind 300.000 bis 400.000 Stellen allein bei Bayerns führenden Arbeitgebern (Abbildung 13). Diese Stellen müssen in den nächsten Jahren „neu geschaffen“ werden, um das heutige Niveau zu halten.

Darüber hinaus wird ein weiterer zentraler Baustein des Erfolgsmodells Bayern unter Druck geraten: Es droht eine ökonomische und letztlich auch politische Spaltung der Gesellschaft. Schon jetzt ist in München die soziale Kluft zwischen Arm und Reich größer geworden. Angesichts kontinuierlich steigender Wohnungspreise geraten Niedrigverdiener immer stärker in Abseits. Diese Entwicklung dürfte sich angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt weiter verschärfen.

30 - 40% aller Arbeitsplätze in ganz Bayern sind davon betroffen ILLUSTRATIV
SCHÄTZUNG

Von Strukturbrüchen betroffene Arbeitsplätze in Bayern

Unter- nehmen	Mitarbeiter in Bayern	Einfluss von Strukturbrüchen, wie z.B.	Betroffene Arbeitsplätze
A	~ 100.000	Neue Mobilitätskonzepte, disruptive Technologien	30.000 - 40.000
B	~ 100.000	Neue Mobilitätskonzepte, disruptive Technologien	20.000 - 30.000
C	~ 100.000	Null-Grenzkosten-Kapitalismus, Wettbewerb	60.000 - 70.000
D	~ 300.000	Digitalisierung, mobiles Internet, neue Modelle	90.000 - 110.000
E	~ 50.000	Neue Mobilitätskonzepte, disruptive Technologien	5.000 - 15.000
F	~ 50.000	Digitalisierung, steigende Volatilität	10.000 - 20.000
G	~ 50.000	Digitalisierung, steigende Volatilität	5.000 - 15.000
...			
~ 1.000.000			300.000 - 400.000 30 - 40%

QUELLE: Presserecherche; Frey, C.B., Osborne, M.A. (2013): The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation?; McKinsey

Abbildung 13

Bayern hat Potenzial, doch verschieben sich mit diesen Strukturbrüchen vertraute Muster, ohne dass sich das Land darauf im Einzelnen eingestellt hätte. Was zählt, ist Agilität, wie die vier folgenden Beispiele zeigen (siehe auch Abbildung 14):

- Sinken die Überlebenschancen von Unternehmen, müssen mehr neue Unternehmen entstehen, um den Unternehmensbestand und damit die Wirtschaftskraft zu erhalten.
- Bayerns Venture-Capital-Industrie ist, verglichen mit führenden Nationen, noch unterentwickelt. Erfolg und Scheitern neuer Unternehmen müssen anerkannt werden.
- Neue Regionen werden als Handelspartner relevant. Doch nur 5,3% der Gesamtexporte Bayerns gehen derzeit in Wachstumsmärkte wie die Türkei oder Vietnam.
- Wissen und Bildung sind in der neuen Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung. Es wird prognostiziert, dass in Bayern bis 2035 die Nachfrage nach konzeptionellen Tätigkeiten um bis zu 16% steigt, während „Fertigungstätigkeiten“ um bis zu 27% weniger nachgefragt werden.

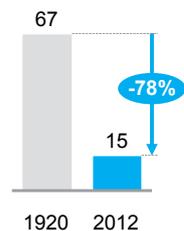
Letztlich drohen bereits überwunden geglaubte vermeintliche Gegensätze wieder aufzubrechen und Konfliktlinien zu schaffen zwischen Wohlstand und Wohlstandsverteilung, Wachstum und Umweltschutz, Persönlichkeitsrecht und Sicherheit.

In der Folge verschieben sich vertraute Muster

Auswirkungen der Brüche

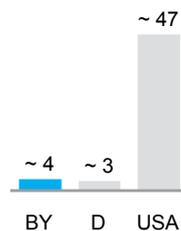
Volatilere Erfolgsaussichten für Unternehmen

Durchschnittliche Zeit im S&P-500-Index¹, in Jahren



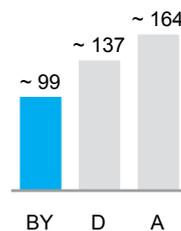
Höherer Anteil an Innovation und Wertschöpfung von Start-ups

Venture Capital in IT- und Internet-Start-ups, 2012, in EUR pro Kopf



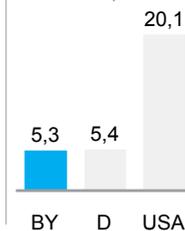
Neue Qualifikationsprofile

Wachstum der Anzahl von Hochschulabsolventen von 2003 bis 2012, in Prozent



Neue Wirtschaftsbeziehungen

Relativer Anteil der Exporte in Wachstumsmärkte², 2013, in Prozent der Gesamtexporte



¹ Umfasst die 500 größten börsennotierten Unternehmen der USA

² Umfasst die „Next-11-Staaten“ Ägypten, Bangladesch, Indonesien, Iran, Südkorea, Mexiko, Nigeria, Pakistan, Philippinen, Türkei, Vietnam

QUELLE: Internetrecherche; UNCTAD; OECD; Statistisches Bundesamt; McKinsey

Abbildung 14

Wenn alte Rezepte nicht mehr tragen, gehen Übersicht und Vertrauen verloren. Doch Unsicherheit und Zögern haben einen hohen Preis: Sie führen nicht nur zu Stillstand, sondern letztlich zu Rückschritt, wenn die gute Ausgangsposition weiter erodiert. Bayern braucht daher jetzt einen Aufbruch unter politischer Führung: Bürger und Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sollten gemeinsam die Zukunft gestalten und die Themen angehen, die es dem Land erlauben, den bisherigen Erfolg in den kommenden Jahrzehnten fortzuschreiben. Für die von Strukturbrüchen geprägte vor uns liegende Welt lassen sich zwei Interpretationsmuster erkennen: eine „Welt der Spaltung“, die von Divergenz, neu aufbrechenden Konflikten und massiven Kosten für Wirtschaft und Gesellschaft beherrscht wird, und eine „Welt der Teilhabe“, in der alle profitieren und Konflikte reduziert werden und in der Technologie die wichtigsten Antworten hervorbringt. Letztlich liegt es in der Hand aller Beteiligten, in welcher dieser beiden Welten sich Bayerns Zukunft wiederfinden wird.

Ziel muss die Suche nach neuen Spielfeldern sein, die diese Konflikte überwinden können. Auf diese Weise entstehen Bewegung und eine Welt der Teilhabe anstatt politischer Spaltung. Bayern braucht einen Aufbruch.

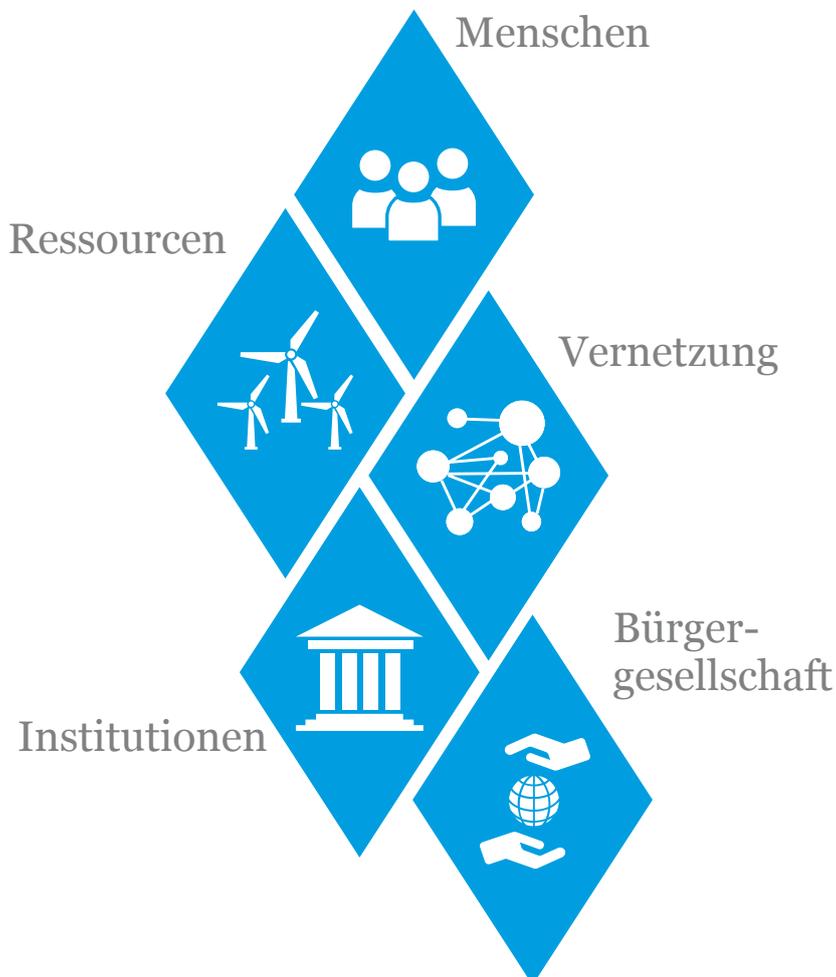


Agenda für eine umfassende
Erneuerung des bayerischen
Standortprofils

Die tief greifenden Veränderungen stellen Bayern auf die Probe. In welchen Bereichen muss Bayern dringend handeln, um seine gute Position auch in Zukunft beizubehalten?

Will Bayern auch künftig national und international führend sein, muss es heute Zukunftsthemen angehen. Wir haben 15 Handlungsfelder identifiziert, die Bayern große Chancen bieten (Abbildung 15). Diese lassen sich fünf Dimensionen zuordnen, die das bayerische Standortprofil ausmachen: die Menschen, die Ressourcen, die Vernetzung nach innen und außen, die Institutionen und die Bürgergesellschaft mit der Teilnahme ihrer Mitglieder am öffentlichen Leben. Diese Themenfelder sind zukunftsorientiert und adressieren eine neue Perspektive. Durch die tief greifenden Strukturbrüche und die daraus resultierende Orientierungslosigkeit ist die Politik stärker denn je gefragt, Deutungshoheit zurückzugewinnen, um ihrer Rolle als Kompass in einer zunehmend unvorhersehbareren Welt gerecht zu werden. Bayern wird sein Standortprofil – also die Dimensionen des Bayern-typischen Erfolgsmodells – neu konfigurieren müssen.

Dimensionen des bayerischen Standortprofils



Bayern sollte 15 Handlungsfelder angehen, die es erlauben, Konflikte zu lösen

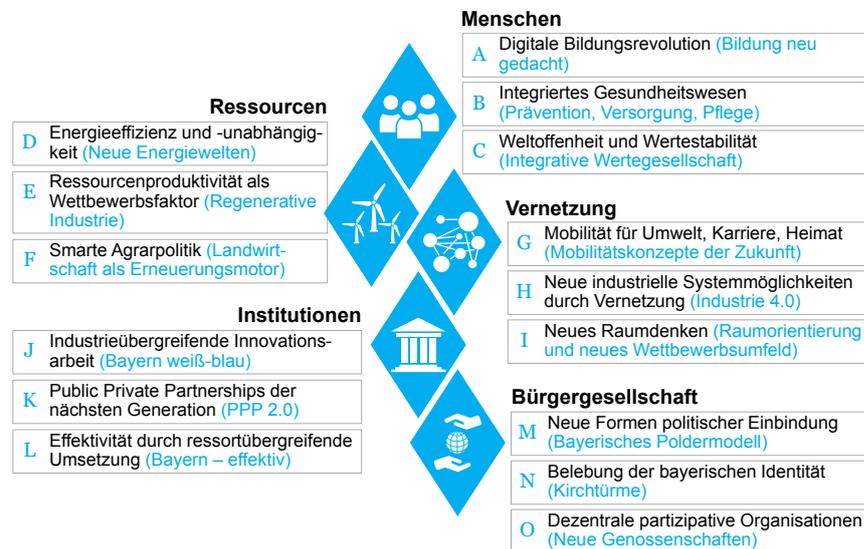


Abbildung 15

QUELLE: McKinsey

Politik und Bürger müssen sich dabei gemeinsam überlegen, welche Dimensionen Bayern im Einzelnen die Möglichkeit bieten, die Deutungshoheit in einer sich verändernden Welt zurückzugewinnen und selbst (globale) Trends zu setzen. Gleichzeitig gilt es zu prüfen, in welchen Dimensionen Konflikte (z.B. Wohlstand vs. Einkommensverteilung) durch konkrete Initiativen gelöst werden können.

In den 15 identifizierten Handlungsfeldern hat Bayern das Potenzial, bis 2025 zum Vorreiter in Deutschland zu werden. Wie groß die Entwicklungschancen im Einzelnen sind, hängt vom Grad der angestrebten Veränderung ab – Politik und Bürger müssen darüber gemeinsam entscheiden. Dabei gilt es, die Stärken der verschiedenen Regionen zu erkennen und auszubauen. Nicht der Wettbewerb, sondern die Nutzung von Synergien sollte im Vordergrund stehen.

A Bildung neu gedacht

Digitale berufliche Weiterbildung kann als (globaler) Differenzierungsfaktor für Bayern dienen.

Bildung durchläuft derzeit einen fundamentalen Wandel. Der klassische Vorlesungssaal hat zunehmend ausgedient. MOOCs sind der neue Trend: Massive Open Online Courses, also Online-Kurse, stehen allen eingeschriebenen Studierenden einer Universität (und zum Teil auch der breiten Öffentlichkeit) offen und erzielen so große Teilnehmerzahlen. 2011 haben erste MOOCs der Stanford University dieser neuen Art der Vorlesung den entscheidenden Schub gegeben. Kurz danach wurden Online-Anbieter wie Udacity und Coursera in den USA sowie iVersity in Deutschland gegründet. Nach Schätzungen, unter anderem der UNESCO, wird die Anzahl der Studierenden in Online-Kursen

auf Hochschulniveau von 8 Mio. im Jahr 2015 auf 55 Mio. im Jahr 2020 steigen. Vorteil dieses digitalen Bildungsangebots ist, dass die Inhalte schnell und flexibel nach Bedarf abgerufen werden können. Auch Gruppen, die z.B. auf Grund von Alter, sozialer Herkunft oder Finanzkraft schwer zugänglich sind, lassen sich so erreichen. Ein gezielter Einsatz z.B. in Flüchtlingslagern ist ebenfalls denkbar.

Estland – Beispiel für ein innovatives Bildungssystem

Estlands Schüler schneiden in PISA-Rankings regelmäßig gut ab. 2012 lagen sie z.B. in Mathematik auf Rang 11. Estland hat wiederholt in innovative Bildungsansätze investiert, z.B.:

- 2002 wurde die Online-Plattform eKool eingeführt, die Eltern die Möglichkeit gibt, die Lehrinhalte, Hausaufgaben und Noten ihrer Kinder online nachzuverfolgen. Lehrer nutzen die Plattform, um Eltern wichtige Informationen zukommen zu lassen.
- Seit 2012 vermittelt das staatliche ProgeTiger-Programm Schülern Kompetenzen im Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien, z.B. in der Programmierung. Ziel der Bildungsinitiative ist, das Bildungssystem mit den Anforderungen einer digitalisierten Berufswelt zu verlinken.

Ganz besonders eignen sich Online-Angebote für die berufliche Weiterbildung, die in Zeiten lebenslangen Lernens immer wichtiger wird. Auch dezentral arbeitende Berufsgruppen wie z.B. Lehrer oder Polizisten können so schnell und gezielt erreicht werden. Online-Kurse lassen sich einfach skalieren, die Grenzkosten sind gering. Je nach Kurs sind bei Coursera bereits über 50% der Teilnehmer Berufstätige, die sich auf diese Weise weiterbilden wollen.

Bayern könnte digital gestützte berufliche Weiterbildungsangebote auch international als Differenzierungsfaktor und attraktive Wachstumschance nutzen. Angesichts der tief greifenden Veränderungen im Arbeitsmarkt brauchen (Um-)Lernen und Weiterbildung im Beruf einen deutlichen Qualitätssprung gegenüber heute. Wer in dieses „Geschäft“ rechtzeitig einsteigt, kann es mitgestalten und sich in der Spitzengruppe positionieren.

Ein erstes Projekt könnte der Ausbau der Virtuellen Hochschule Bayern (vhb) sein. Diese fördert und koordiniert derzeit bereits den Einsatz und die Entwicklung multimedialer Lehr- und Lerninhalte in den bayerischen Hochschulen. Die vhb oder aber auch völlig neue Anbieter könnten auch für die berufsorientierte Weiterbildung hochwertige digitale Formate anbieten und (weltweit) vermarkten.

Ebenfalls denkbar wäre eine Initiative zur digital gestützten Aus- und Weiterbildung von Lehrern und damit eine deutliche Modernisierung der Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung.

Voraussetzung für die Umsetzung ist – neben Investitionen in Informations- und Kommunikationstechnologien – die Einigung der bayerischen Hochschulen auf eine gemeinsame Strategie für Online-Bildung. Ein Auftreten im Verbund erschließt Größenvorteile und erleichtert internationale Kooperationen. Gerade auch kleinere bayerische Universitäten würden so an Sichtbarkeit und Internationalität gewinnen.

B Prävention, Versorgung, Pflege

Digitale medizinische Technologie steigert die Produktivität und erlaubt gerade in ländlichen Gebieten eine bessere Patientenversorgung.

Der Gesundheitssektor spielt in unserer alternden Gesellschaft eine immer größere Rolle. Seit 1960 wuchsen die Ausgaben für das Gesundheitssystem in Deutschland im Durchschnitt um 1% schneller als das BIP. Derzeit geben wir rund 11% des BIP für unsere Gesundheit aus, 2040 sind es laut Prognosen der Weltbank schon 15%.

Bei gezielter Nutzung neuer Technologien lassen sich die Belastungen auf vielfache Weise reduzieren: Die vollständige und richtige Datenerhebung und -interpretation mit Hilfe von Big-Data-Technologien etwa verbessert die Grundlage medizinischer Entscheidungen und damit die Qualität der Versorgung. Neue Technologien werden aber auch die Mitbestimmung und Selbsthilfe der Patienten stärken. Schon heute gibt es z.B. zu vielen Themen Online-Plattformen (z.B. www.patientslikeme.com), die Patienten und Angehörige vernetzen und den Austausch untereinander fördern. Fitness- und Gesundheits-Apps (z.B. Runtastic für Läufer oder Glooko für Diabetiker) erfreuen sich ebenfalls wachsender Beliebtheit.

Eine weitere Professionalisierung des Gesundheitssektors würde ebenfalls Möglichkeiten bieten, die Produktivität zu steigern. Mögliche Ansatzpunkte wären z.B. die Erweiterung des Aus- und Weiterbildungsangebots um Technologiewissen, die Übertragung von Prozessoptimierungsmodellen aus anderen Industrien, der Aufbau von Spezialkliniken oder der verstärkte Einsatz von Niedrigqualifizierten in der häuslichen Pflege.

Auch für Bayern bieten sich ganz konkrete Möglichkeiten, die Produktivität im Gesundheitswesen zu erhöhen und so Mittel freizusetzen, die für andere Zukunftsprojekte benötigt werden. Ein erster Ansatz könnte die Förderung von neuen Technologien wie Remote-Monitoring und Telemedizin zur Fernbetreuung von chronisch Kranken und Pflegebedürftigen sein. Dies würde nicht nur Krankenhäuser entlasten, sondern auch die Betreuung der Patienten in Bayerns ländlichem Raum verbessern.

Auch die Förderung innovativer Geschäftsmodelle (z.B. Nutzung von Big Data) etwa durch Kooperation von verschiedenen Leistungserbringern und Patienten kann sich lohnen. Ein Beispiel sind so genannte patientenbezogene integrierte Versorgungsmodelle: Die Gesundheitsfürsorge wird nicht wie konventionell üblich anhand der Behandlung organisiert, sondern basierend auf den Bedürfnissen des Patienten in enger Kooperation der Vertragspartner

untereinander. Dies setzt allerdings Regeln zur Speicherung und Verwertung von Patientendaten über einen längeren Zeitraum und somit das Vertrauen der Patienten voraus.

Der Aufbau spezialisierter Versorgungseinrichtungen in regionalen Zentren würde nicht nur zur besseren Nutzung von Größenvorteilen und Lernkurven beitragen, sondern auch die Behandlung und Betreuung von Patienten verbessern. Für den Medizintourismus könnten solche Spezialkliniken ebenfalls interessant sein.

C Integrative Wertegesellschaft

Einheit in der Vielfalt – ein gemeinsames Wertesystem führt „Urbayern“ und „Neubayern“ zusammen.

Migration ist weltweit zur „Normalität“ geworden. Allein nach Deutschland sind 2013 1,2 Mio. Einwanderer gekommen, Deutschland ist nach den USA zum zweitattraktivsten Einwanderungsland geworden. Vor diesem Hintergrund brauchen wir eine integrative Wertegesellschaft, in der kulturelle Unterschiede keine Hürden darstellen, sondern Kultur als „die Summe aller Selbstverständlichkeiten“ (Edgar Schein) gelebt wird. Dazu müssen alle beitragen: der Staat, der mit einem durchlässigen Bildungssystem schnelle Integrationsmöglichkeiten schafft; die Wirtschaft, die den Nutzen von Diversität erkennt sowie Ausbildungsplätze und Führungspositionen entsprechend besetzt; die großen Kirchen und andere gesellschaftliche Gruppierungen, die ein Klima der Meinungs- und Religionsfreiheit schaffen.

Kanada – Beispiel für eine gelungene integrative Wertegesellschaft

- Kanada nutzt für Zuwanderungsentscheidungen seit Jahren ein Punktesystem, das bestimmte (z.B. berufliche) Qualifikationen höher bewertet und so gut Ausgebildete und Fachkräfte ins Land bringt, die vom Arbeitsmarkt nachgefragt werden.
- Seit 1971 setzt die Regierung auf Programme, die Einwanderern kanadische Grundwerte vermitteln – z.B. Achtung von Recht und Gesetz, Dienst an der Gemeinschaft, Toleranz oder gegenseitige Hilfe. Auf diese Weise soll die nationale Einheit aktiv gestärkt werden.
- Die hohe Priorisierung der Integration spiegelt sich in der Einstellung der Bevölkerung wider: 88% aller Einwanderer empfinden eine starke Verbundenheit und sind stolz darauf, Kanadier zu sein. 90% der Bevölkerung geben zudem an, keinen Unterschied zwischen gebürtigen und eingewanderten Kanadiern zu sehen.

In Bayern ist die Identifizierung mit dem eigenen Land allgemein über alle soziodemografischen und regionalen Grenzen hinweg besonders hoch („Wir sind Bayern“). Dieses Traditionsbewusstsein ist eine Stärke, die es zu wahren und mit lokalen Identitäten zu verbinden gilt. Gleichzeitig müssen sich Kultur und Gesellschaft angesichts der zunehmenden Diversität in der Bevölkerung weiterentwickeln. Die Diskussion, wie die „Einheit in Vielfalt“ gelingen kann, ist dabei gesellschaftsweit und ergebnisoffen zu führen. Ziel sollte sein, eine gemeinsame bayerische Identität zu schaffen, die „Urbayern“ und „Neubayern“ gleichermaßen anspricht und offen steht. Ein Ansatz könnte ein gelebtes Wertgefüge aus gegenseitiger Hilfe, Flexibilität, Eigenverantwortung, Unternehmergeist und Leistungsbereitschaft im Rahmen eines freiheitsorientierten Multikulturalismus sein.

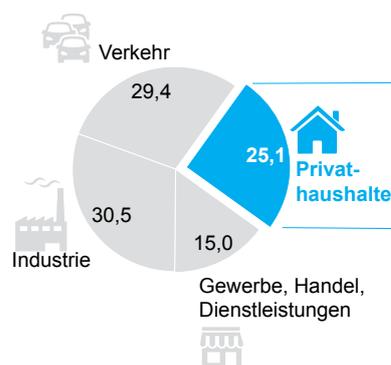
D Neue Energiewelten

Bayern kann eine Vorreiterrolle bei der dezentralen Energieversorgung übernehmen.

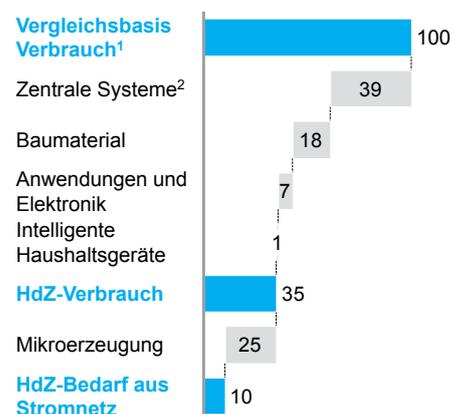
In Zeiten knapper werdender Ressourcen müssen alle Möglichkeiten genutzt werden, den Bedarf an nicht erneuerbaren Energien zu senken. Während die Diskussionen zur Energiewende meist um Themen wie Stromtrassen, Reservekraftwerke und Einspeisevergütungen kreisen, wird oft übersehen, dass die Energiewelt der Zukunft nur noch wenig mit der bisher bekannten zu tun haben wird. Die neue dezentrale Welt der Energie ist durch viele kleine Anbieter und Eigenversorger in Privathaushalten und Industrie geprägt. Das Zusammenspiel intelligenter Technologien zur effizienten dezentralen Erzeugung und Speicherung von Energie sowie zum Lastmanagement ermöglicht es, den externen Energiebedarf deutlich zu reduzieren – im „Haus der Zukunft“ z.B. um bis zu 90% (Abbildung 16).

Intelligente Technologien senken im Haus der Zukunft (HdZ) den Energiebedarf um bis zu 90%

Energieverbrauch in Deutschland, 2011
in Prozent des Gesamtverbrauchs



Geringerer Energiebedarf im HdZ
in Prozent



¹ Annahme: Volumen/Mix identisch mit 2010
² Heizung/Luft/Klima (HLK): 35%, Beleuchtung: 4%

QUELLE: Umweltbundesamt (2011): Endenergieverbrauch der privaten Haushalte 2011; McKinsey Power Practice

Abbildung 16

Bayern könnte sich bei diesem Umbau in Deutschland als Vorreiter profilieren. Das ausgeprägte Umweltbewusstsein der Bevölkerung liefert einen idealen Nährboden für einen beschleunigten Ausbau dezentraler und kommunaler Energieverbände und virtueller Kraftwerke. Eine von der Politik forcierte hohe Selbstversorgungsrate würde zum Kernbaustein der bayerischen Energiewende – im engen Zusammenspiel mit der Förderung erneuerbarer Energien, innovativer Lösungen zur Speicherung von Energie und smarten Netzen. Eine solche dezentrale Energiewelt bietet Versorgungssicherheit und Klimaschutz.

Erste Initiativen, ähnlich der bereits existierenden Energiewende Oberland, sollten rasch umgesetzt werden, um sich national und international einen Handlungsvorsprung zu sichern. Zu den Voraussetzungen gehören unter anderem starke Anreize, Hilfen zur Selbstorganisation, eine Intensivierung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit in der Landesregierung und eine enge Kooperation mit den Kommunen. So sollten z.B. die neuen Energielandschaften ästhetisch ansprechend gestaltet werden, um die Akzeptanz in der Bevölkerung zu erhöhen.

E Regenerative Industrie

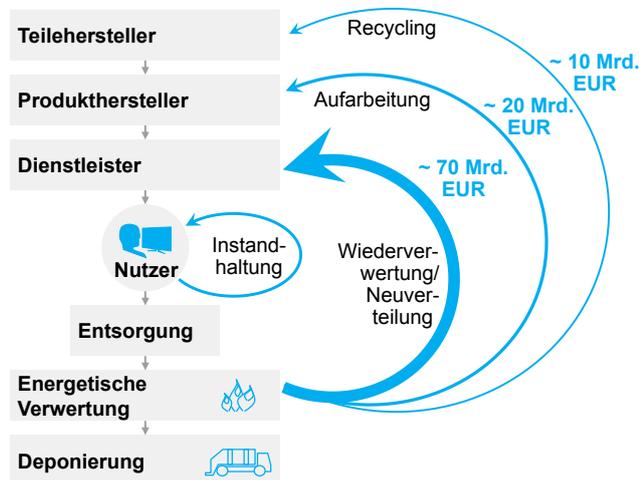
Eine sich selbst versorgende Ressourcenökonomie schafft Unabhängigkeit und Arbeitsplätze.

Das Konzept der Nachhaltigkeit, wie wir es heute kennen, versucht ein lineares (Produktions-)System effizienter zu machen. Angesichts der in Zukunft wachsenden Konsumentennachfrage ist ein solches System nicht mehr zeitgemäß, da es das Problem endlicher Ressourcen nicht löst. Unternehmen wie Desso, Patagonia und Philips sowie Städte wie Rotterdam (Ressourcenökonomie statt Nachhaltigkeit) gehen deswegen einen neuen, grundsätzlicheren Weg und entwickeln zirkuläre Systeme – zur Entkopplung des Wachstums von der Ressourcenabhängigkeit.

In diesen Systemen können Rohstoffe und Ressourcen zum großen Teil zurückgewonnen und für die nächste Produktgeneration wiederverwendet werden. Zwei Prinzipien sind besonders wichtig: Die Wiederverwertung („reuse“) verbunden mit einer Umstellung des Geschäftsmodells auf Leistung („performance“). Unternehmen verkaufen nicht mehr Produkte, die dem Konsumenten bis zum Ende ihrer Funktionsfähigkeit dienen, sondern Dienstleistungen. Dabei gehen sie eher langfristige Verträge ein. Philips z.B. verkauft mittlerweile statt Glühbirnen Licht als Leistung. Das Unternehmen übernimmt die Verantwortung für Installation und Wartung von Lichtsystemen gegen eine Gebühr zur Nutzung von Licht. Auf diese Weise verbleibt Philips im Besitz seiner Anlagen und kann sie wiederverwenden und verwerten. Welche Potenziale eine geschlossene Ressourcenökonomie bietet, verdeutlicht das Beispiel Verbraucherelektronik: Durch Recycling, Aufarbeitung und Wiederverwertung von relevanten Materialien können in Europa 250 bis 280 Mrd. EUR pro Jahr, in Deutschland 70 bis 100 Mrd. EUR pro Jahr eingespart werden (Abbildung 17).

Mit dem „Circular Economy“-Ansatz könnten in Deutschland bis 2030 ca. 100 Mrd. EUR jährlich eingespart werden

Beispiel Verbraucherelektronik



QUELLE: Ellen MacArthur Foundation (2012): Towards the Circular Economy; McKinsey

Abbildung 17

Auch für Bayern wäre die Wende von einer linear orientierten Ökoeffizienz hin zu einer zirkulären Ökoeffektivität eine attraktive Option. Aufbauend auf seinen Stärken könnte das Land nicht nur seine Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und neue Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor schaffen, sondern auch kommende Generationen von der Abhängigkeit von den Rohstoffmärkten befreien.

Ein möglicher Ansatz könnte die Förderung von Modellstädten mit geschlossenen Wertstoffkreisläufen unter Nutzung erneuerbarer Energien und recyclingfähiger Materialien sein. Rotterdam hat sich z.B. zum Ziel gesetzt, seinen Hafen bis 2030 komplett nach dem Prinzip der „Circular Economy“ auszurichten. Auch gilt es, Forschung und Entwicklung im Bereich nachhaltiges Industriedesign und ökoeffektive Werkstoffe zu intensivieren. Bereits bestehende Initiativen wie das Leistungscluster Elektronik oder Kompetenzzentren wie das „Materials Valley“ (Verein, der die Profilierung der Rhein-Main-Region als Hightech-Standort für Materialforschung und Werkstofftechnologie vorantreibt) könnten Bayern als Inspiration dienen. Um Innovationen im Bereich Ökoeffektivität zu forcieren, sollten Wirtschaft und Wissenschaft die interdisziplinäre Zusammenarbeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg verbessern. Dazu gehört ebenso der kontinuierliche Austausch mit Experten weltweit.

Auch in diesem Handlungsfeld empfiehlt es sich, zügig Pilotprojekte anzugehen, die schon kurzfristig Erfolge versprechen. Ein erstes Projekt könnte der Aufbau eines Bayern-Hubs für „Circular Start-ups“ (zirkuläre Unternehmen) sein, der auf die Umsetzung von Innovationen abzielt. Voraussetzungen sind die Verfügbarkeit finanzieller Mittel (staatliche Förderung oder Risikokapital) sowie der direkte Zugang zu relevanten Entscheidungsträgern und damit die Zusage, auf höchster politischer Ebene für verbesserte Startbedingungen von Circular Start-ups einzutreten. Beispiele für solche Start-ups sind TurnToo aus den Niederlanden („pay per lux“), Innoverne (Software zur Unterstützung der

regenerativen Industrie) oder Ecover (ökologische Wasch- und Reinigungsmittel). Ein typisches Produkt ist das modulare Mobiltelefon „Eco-Mobius“ von ZTE (Entwicklung von Mobiltelefonen nach dem Modulkonzept).

F Landwirtschaft als Erneuerungsmotor

Eine „smarte Agrarpolitik“ setzt auf vorhandene Stärken, indem sie die lokale und regionale Landwirtschaft fördert.

Landwirtschaft ist ein hoch regulierter Sektor mit klar organisierten Positionen. In diesem Kontext scheint wenig Raum für Erneuerung zu bleiben. Als Erneuerer gelten gemeinhin eher Industrien wie Telekommunikation oder Maschinenbau. Und dennoch: Auch die Landwirtschaft kann ein Motor für Veränderungen sein. Denn die Landwirtschaft ist weltweit im Umbruch.

Der Handlungsbedarf ist offensichtlich. Hohe externe Kosten (z.B. Nitratbelastung des Grundwassers), abnehmende Grenzerträge beim Betriebsmitteleinsatz (Treibstoff, Mineraldünger, Pflanzenschutz), der fortschreitende Verlust von Kleinbetrieben und eine Verdrängung der Nahrungsmittel- und Futtererzeugung durch hohe Pachtpreise sind nur einige der Symptome. So hat zwischen 1975 und 2013 die Anzahl der Landwirtschaftsbetriebe in Deutschland um 68% abgenommen. Gleichzeitig sind die Pachtpreise für landwirtschaftliche Flächen zwischen 1970 und 2014 um 190% gestiegen – eine Entwicklung, die noch verstärkt wird durch den Flächenwettbewerb, der wegen der Erzeugung von Biogas immer weiter zunimmt.

Gleichzeitig werden die Erwartungen vieler Kunden an „ehrlich produzierte“, transparente Grundnahrungsmittel immer wieder enttäuscht. In puncto Qualität und Nachvollziehbarkeit der Produktion sind die Befindlichkeiten groß: Berichte über „Gammelfleisch“, „Dioxin-Eier“ und Tiertransporte quer durch Europa machen es erforderlich, neues Vertrauen aufzubauen. Gerade in Bayern spielt das Thema Nahrungsmittelsicherheit eine große Rolle und lässt Kunden verstärkt auf regionale, ökologische Produkte zurückgreifen.

Die Zeit für eine „smarte Agrarpolitik bayerischer Prägung“ ist reif. Der Einsatz von Spitzentechnologien (z.B. Präzisionsbewirtschaftung) in Verbindung mit bodenschonenden, tierschutzgerechten Produktionsmethoden sowie auf Regionalität und Produktqualität abzielenden Vermarktungsmodellen könnte Teil einer solchen Neuausrichtung der bayerischen Landwirtschaft sein. Dabei kann sich Bayern auf seine vielen kleinen und regionalen Familienbetriebe stützen – bei ihnen gilt es, Unternehmerkultur und technologischen Fortschritt zu unterstützen. Zudem empfiehlt es sich, das Netzwerk lokaler Verwertungsketten weiter auszubauen, z.B. indem der Marktzugang für regionale Produkte erleichtert wird (z.B. Regionalmärkte oder Kooperationen mit Supermärkten). Auch die Vernetzung zwischen lokalen Betrieben ist zu fördern (z.B. durch überregionale Initiativen oder runde Tische).

G Mobilitätskonzepte der Zukunft

Neue Mobilitätskonzepte schonen Ressourcen und verbessern die Tür-zu-Tür-Anbindung.

Das heutige, auf Individualbesitz von Fahrzeugen basierende System wird zunehmend ergänzt durch alternative Mobilitätskonzepte: Neue Antriebe, autonome Fahrzeuge und Carsharing-Plattformen sind Bausteine eines neuen, in Summe deutlich leistungsfähigeren Systems. Nahtlose Tür-zu-Tür-Anbindung und das Wegfallen der Notwendigkeit, selbst zu fahren, ermöglichen maximale Flexibilität und höhere Produktivität schon während der Fahrt. Die bessere Auslastung reduziert die Kosten der Mobilität und erlaubt Einsparungen bei Ressourcen, Emissionen und Platz (weniger Parkplätze und Fahrspuren). Gleichzeitig steigt die Sicherheit im Straßenverkehr. Schätzungen haben ergeben, dass durch das Mobilitätskonzept der Zukunft die Zahl der Verkehrstoten um mehr als 90% sinken kann.

Für Bayern ist die Umsetzung von neuen Mobilitätskonzepten ein wichtiges Handlungsfeld, zumal von den ansässigen Automobilkonzernen massive Umstellungen bei Produkt- und Geschäftsmodellen erwartet werden. Wirtschaft und Staat sollten daher die Entwicklung innovativer Konzepte gemeinsam vorantreiben und in die notwendige Infrastruktur investieren. Die Politik ist zudem aufgefordert, die Rahmenbedingungen für die neu zu schaffende mobile Systemlandschaft zu definieren. Diese beinhalten z.B. die Förderung von alternativen Antrieben (z.B. Elektromobilität) und die Realisierung von autonomem Fahren auf öffentlichen Straßen (z.B. Fragen der Haftung bei Unfällen).

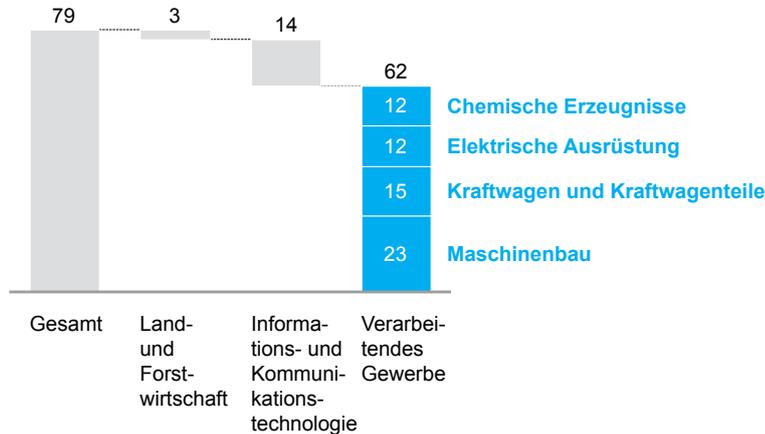
H Industrie 4.0

Die digitale Vernetzung der bayerischen Unternehmenslandschaft bietet viele Möglichkeiten, ein vorbildhaftes Industrie-ökosystem aufzubauen.

Industrie 4.0, die Verschmelzung von Produktion und Informationstechnologie, hat bereits begonnen, die Industrielandschaft weltweit maßgeblich zu verändern. Sie birgt allein in Deutschland ein Wertschöpfungspotenzial von fast 80 Mrd. EUR bis 2025, davon über 60 Mrd. EUR allein im verarbeitenden Gewerbe (Abbildung 18). Innovative Produkte, neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle sowie effizientere betriebliche Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg tragen zu diesem Potenzial bei. Im Automobilbau z.B. bedeutet Industrie 4.0 die Integration von Echtzeitdaten an der Schnittstelle von Produktentstehung und Produktion sowie die Schaffung intuitiver Mensch-Maschine-Schnittstellen. Im Maschinen- und Anlagenbau sind die Effekte bei netzwerkartiger Nutzung von Betriebs-, Zustands- und Umfelddaten zur Gestaltung innovativer Lösungen sowie bei der Implementierung intuitiver Bedienkonzepte zu spüren.

Industrie 4.0 bietet in Deutschland ein Wertschöpfungspotenzial von fast 80 Mrd. EUR bis 2025

in Mrd. EUR



QUELLE: Webseite BmBF; Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, 2014; McKinsey

Abbildung 18

Die Fabrik der Zukunft organisiert sich weitgehend selbst. Maschinen und Werkstücke kommunizieren miteinander, die Fabrik ist mit Lieferanten und Kunden verbunden. Die digitale Vernetzung ganzer Wertschöpfungsketten setzt heutige Geschäftsmodelle unter Druck: Die Integration von Hard- und Software etwa schafft neuen Wettbewerb zwischen produzierenden Unternehmen und Softwareanbietern.

Gleichzeitig erzielen Hersteller Gewinne zunehmend nicht mehr nur mit einzelnen Produkten, sondern mit Kombinationen aus Produkten und Dienstleistungen – aus Produzenten werden somit gleichzeitig Dienstleister. Im Maschinen- und Anlagenbau etwa wächst die Bedeutung des Service- und Aftersales-Geschäfts nicht zuletzt, um die zunehmende Umsatzvolatilität zu dämpfen. Produkte werden künftig zunehmend Eigentum des Herstellers bleiben bei neuen, flexiblen Geschäftsmodellen, die auf dem „Pay per performance“-Konzept beruhen.

Die Digitalisierung industrieller Prozesse, die Individualisierung von Produkten (3D-Druck), die Beschleunigung der Produktentwicklung und die Verknüpfung von Produkten und Dienstleistungen werden den Kern der bayerischen Industrie verändern. Das Silicon Valley drängt mit vielen IT-Lösungen in die betreffenden Märkte vor. Bayern hat die Chance, diesem Wettbewerb einen eigenen Innovationsansatz entgegenzustellen, der eng an die physische Produktion angebunden und durch Kooperation zwischen Unternehmen gekennzeichnet ist. Ein erstes gemeinsames Projekt könnte der Aufbau von Modellclustern mit moderner Infrastruktur sein – Bayern profiliert sich mit weltweit führenden Clustern für „Smart Manufacturing“ und „Smart Logistics“. Um Synergien in Forschung und Entwicklung optimal auszuschöpfen, arbeiten digitale Start-ups und führende Industrieunternehmen (Mittelstand, DAX) eng zusammen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) werden – gerade in ländlichen Regionen – ebenfalls stärker miteinander vernetzt. Neue Arbeitsplätze entstehen insbesondere durch Forcierung des Exports

von Hightech-Produkten sowie durch den Ausbau produktbegleitender und B2B-Dienstleistungen bei KMUs.

I Raumorientierung und neues Wettbewerbsumfeld

Neue Raumkonzepte stärken die Identität und verbessern die Wettbewerbsfähigkeit.

Im globalen digitalisierten Wettbewerb haben Nationen und Bundesländer als natürliche Betrachtungseinheit ausgedient – auch wenn in der EU die Regierungschefs der Mitgliedstaaten noch immer über die nationale Verteilung von Budgets verhandeln. Das Wettbewerbsumfeld wendet sich von starren historischen Grenzen ab hin zu neuen (über-)regionalen Strukturen und globalen Clustern.

Im Rahmen dieser neuen Raumorientierung werden Regionen nach ihren spezifischen Stärken und Wachstumspotenzialen im globalen Kontext gefördert. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Initiative zur Förderung grenzübergreifender, regional ausgerichteter Projekte ist die deutsch-niederländische Kooperation EUREGIO.

Auch in Bayern verschiebt sich die Raumökonomie bereits – durch die Digitalisierung, aber auch durch neue europäische Orientierungsachsen und den Ausbau des Verkehrsnetzes in den vergangenen Jahrzehnten. Ein neues Konzept zur modernen Regionalpolitik und -entwicklung – jenseits der Stadt-Land-Debatte – würde beträchtliche Synergien heben und den (über-)regionalen Zusammenhalt stärken. Dabei kann Bayern sowohl auf bestehende Institutionen (z.B. Regionalentwicklungsagenturen) als auch auf vorhandene Maßnahmen (z.B. Dezentralisierung von Behörden) aufbauen. Das neue Konzept sollte den Fokus auf die Aktivierung der „Selbsteilungskräfte“ der Regionen legen und sie zur eigenständigen Entwicklung befähigen. Dazu gehört z.B. der Einsatz innovativer Instrumente zur Finanzierung von Projekten wie die aus den angelsächsischen Ländern stammenden Kommunalanleihen sowie die gezielte Finanzierung von Start-ups durch „Bayernkapital“. Auf diese Weise lassen sich über Einzelmaßnahmen hinausgehende umfassende Pakete für strukturschwache Räume schnüren. Regionen sollten zudem befähigt werden, ein Leitbild entsprechend ihrer Stärken zu formulieren und zu vermarkten.

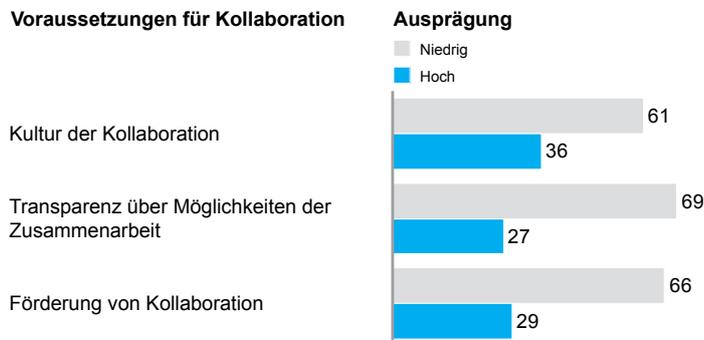
J Bayern weiß-blau

Bei Zukunftsthemen sollte Bayern eine Doppelstrategie verfolgen: Bestandserneuerung bei etablierten Unternehmen und Aufbau einer vitalen Start-up-Landschaft.

Gesundheit/Lebensqualität und Umwelt/Energie gelten als entscheidende Zukunftsfelder, mit Medizintechnik und Ressourcenproduktivität als wichtigen Wachstumstreibern. Bayern besitzt hier bereits eine starke Präsenz, die es weiter ausbauen kann. Bei der Entwicklung neuer, zukunftssträchtiger Geschäftsmodelle haben sich weltweit zwei Erfolgsformeln besonders bewährt: die Vernetzung verschiedener Technologiefelder über Sektoren hinweg sowie die gezielte Kooperation zwischen Unternehmen, Staat und Wissenschaft. Laut einer McKinsey-Untersuchung für die G8 Innovation Conference 2013 wird in kollaborative, unternehmerische Ökosysteme mehr Innovationskapital investiert als in herkömmliche Systeme. Eine solche Kultur der Zusammenarbeit ist allerdings in Europa noch nicht besonders stark ausgeprägt (Abbildung 19).

Eine Kultur der Kollaboration und gemeinsamen Entwicklung ist in Europa noch nicht stark ausgeprägt

in Prozent der Befragten (n = 855)¹



¹ Differenz zu 100%: keine Angabe

QUELLE: World Economic Forum Enhancing Europe's Competitiveness – Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe, 2014; McKinsey – 2013 G8 Innovation Conference Innovation Matters: Reviving the Growth Engine

Abbildung 19

Bei Orientierung an diesen Erfolgsformeln könnte Bayern in den kommenden Jahren zwei Meta-Cluster schaffen: Gesundheit/Lebensqualität („weiß“) und Umwelt/Ressourcenproduktivität („blau“). Beide versprechen ein hohes Wachstumspotenzial und viele positive Sekundäreffekte: Investitionen fließen in zukunftsrelevante Technologien, Ressourcen werden nachhaltig genutzt.

Bei der Umsetzung dieser verbundenen Meta-Cluster sollte der Freistaat eine Doppelstrategie verfolgen:

- **Bestandserneuerung in etablierten Industrien.** In Bayern haben sich viele herausragende Konzerne angesiedelt (z.B. Siemens im Bereich Medizintechnik, Linde im Bereich industrieller Gase). In den Bereichen, in denen Bayern heute schon sehr gut aufgestellt ist, sollte die Vernetzung zwischen den Unternehmen vor allem mit Fokus auf Ressourcenproduktivität ausgebaut werden. Denkbar sind auch Entwicklungsplattformen für eine engere Interaktion großer Konzerne mit KMUs und Start-ups. Junge, unkonventionelle Unternehmen bringen in diesem Diskurs frischen Wind in die Entwicklungsabteilungen etablierter Konzerne, während diese häufig für einen „Realitätscheck“ bei den jungen Unternehmen sorgen. Darüber hinaus ist in relevante Infrastruktur zu investieren, z.B. in eine leistungsfähige, auf die Wertschöpfungskette abgestimmte IT.
- **Aufbau florierender Start-up-Landschaft mit regionalen Spitzenclustern.** Bayern verfügt zwar seit den 1990er Jahren über eine innovative Mittelstandslandschaft, hat jedoch erst um die Jahrtausendwende im Zuge des Neuen Marktes („new economy“) gezielt damit begonnen, in gute Startbedingungen für Gründer zu investieren. Mit dem Platzen der Dotcom-Blase und dem Rückzug von Wagniskapitelgebern kam der Start-up-Boom allerdings zu einem schnellen Ende. Bayern sollte jetzt die Chance ergreifen, an die gerade entstehende zweite Start-up-Welle anzuknüpfen und den Aufbau junger, innovativer Unternehmen prioritär zu fördern. Gerade in Zeiten eines ausgeglichenen Haushalts steht das Land mehr denn je in der Verantwortung, in die Zukunft zu investieren. Der vom bayerischen Wirtschaftsministerium in Auftrag gegebene Start-up-Bericht (2013) nennt drei Schwerpunkte zur Förderung der bayerischen Gründerszene: die unternehmerische Kultur, die Vernetzung und die Kapitalversorgung. Denkbare Maßnahmen sind unter anderem der Ausbau von Infrastruktur (z.B. günstige Gewerbeflächen, hohe Breitbanddichte, Exzellenzprogramme in der Forschung und Talentgewinnung), die Gewinnung von mehr Risikokapital und die Wiederbelebung von in Grundzügen bereits bestehenden Plattformen für den Best-Practice-Austausch zwischen Gründern, Experten und Studierenden (z.B. Center for Digital and Technology Management – CDTM). Auch neue Instrumente sollten genutzt werden: So könnte sich München als Träger von internationalen Start-up-Wettbewerben zu Gesundheit oder Energieeffizienz positionieren oder Förderungs-Joint-Ventures und Innovations-Hubs einrichten. Das Harvard Innovation Lab etwa führt Studenten, Lehrer, Förderer und Universitätsfremde zusammen, die dann gemeinsam innovative Ideen verfolgen. Schließlich müssen Coaching-Programme und Unterstützungsleistungen durch etablierte Unternehmen für eine schnellere Umsetzung und Skalierung viel versprechender Neugründungen sorgen.

Eine übergreifende bayerische Initiative könnte z.B. die Entwicklung von Personalized-Health-Konzepten sein – in enger Zusammenarbeit von Krankenkassen, Pharmaindustrie und Start-ups. Großes Potenzial liegt insbesondere in der Prävention. Voraussetzungen wären unter anderem der Aufbau von relevantem, technologischem Wissen, z.B. durch Kooperationen zwischen Forschungsinstituten und Unternehmen, sowie von Studiengängen und Weiterbildungsmöglichkeiten an der Schnittstelle von Big Data und Medizin.

K PPP 2.0

Public-private-Partnerships (PPPs) können das Angebot staatlicher Leistungen merklich verbessern.

Die Schnittstelle zwischen privaten Unternehmen und öffentlichem Sektor wird in den kommenden Jahren immer wichtiger. Insbesondere angesichts des demografischen Wandels steht der öffentliche Sektor vor erheblichen Aufgaben, etwa in der Gesundheitsversorgung, Pflege oder Bildung, die er in Zukunft kaum mehr allein bewältigen kann. Die kompetitive Einbindung der Privatwirtschaft führt zu Verbesserungen bei Zugang, Effizienz und Qualität der Leistungen und setzt Mittel frei, die anderswo effektiver eingesetzt werden können. Dabei müssen PPPs nicht nur finanzielle Partnerschaften in definierten (Infrastruktur-)Bereichen umfassen.

In den USA erfreuen sich privat geförderte „Charter Schools“ großer Beliebtheit; sie unterliegen Auflagen der Schulbehörde, sind jedoch von vielen staatlichen Verordnungen und Vorschriften befreit. Bei standardisierten Tests erzielen ihre Schüler häufig bessere Ergebnisse als die von staatlichen Schulen (Abbildung 20). Auch im Gesundheitswesen gibt es erfolgreiche Beispiele für PPPs, wie z.B. der private Betrieb öffentlicher Krankenhäuser in Valencia (20% geringere Kosten⁵) oder die privat geführten Entbindungsstationen in Stockholm (50% weniger Behandlungsfehler⁶).

In Großbritannien werden große staatliche Infrastrukturprojekte in der Ölindustrie samt Verhandlungen und Vertragsmanagement von einem dafür aus der Privatwirtschaft angeheuerten Experten geleitet. In Singapur arbeitet die junge Beamtenelite für eine begrenzte Zeit in Unternehmen der Privatwirtschaft (Secondments). Eine weitere Form der innovativen Kooperationsform zwischen öffentlichem, privatem und gemeinnützigem Sektor stellen so genannte „Social Impact Bonds“ dar: Private Investoren finanzieren präventive Sozialprogramme von Hilfsorganisationen. Erst wenn ein vorab vereinbartes Ziel erreicht ist, zahlt die Regierung dem privaten Investor das Anfangskapital und eine erfolgsabhängige Rendite aus. In Großbritannien wurden Social Impact Bonds z.B. zur Finanzierung von Projekten zur Senkung von Rückfallquoten für Häftlinge um mindestens 7,5% ausgegeben. Seit 2013 gibt es mit Social Eleven den ersten deutschen Social Impact Bond zur Vermittlung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen an langzeitarbeitslose Jugendliche in Augsburg.

5 Im Vergleich zu öffentlich geführten, vergleichbaren Einrichtungen in Spanien

6 Im Vergleich zum schwedischen Durchschnitt

In den USA erzielen Schüler von Charter Schools zum Teil deutlich bessere Ergebnisse als Schüler von städtischen Schulen

Ergebnisse der Schüler der 8. Klasse bei standardisierten Tests, 2014
in Prozent

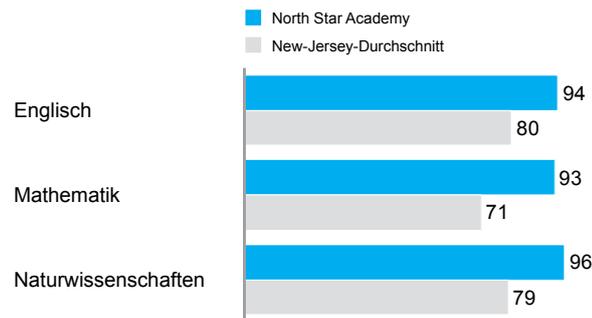


Abbildung 20

QUELLE: <http://northstar.uncommonschoools.org/nsa/results>, 2. Februar 2015; McKinsey

Auch in Bayern würde eine engere Zusammenarbeit von Staat und Wirtschaft in einer PPP-2.0-Initiative innovatives Potenzial freisetzen. Während der Staat Rahmenbedingungen vorgibt, die Qualität und universelle Versorgung gewährleisten, können die privaten Partner operative und inhaltliche Freiräume nutzen. Ein erster Ansatzpunkt wäre, eine eigene landes- und ressortübergreifende PPP-Agentur zur Koordination und als Informationszentrale von zukunftsrelevanten Projekten einzurichten. Projektteams, die mit Vertretern aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor besetzt sind, könnten gezielt Strategien für gesellschaftlich und wirtschaftlich relevante Themen wie Schulen oder Krankenhäuser entwickeln und unter Begleitung durch die PPP-Agentur umsetzen.

L Bayern – effektiv

Bayern schafft, was es sich vornimmt.

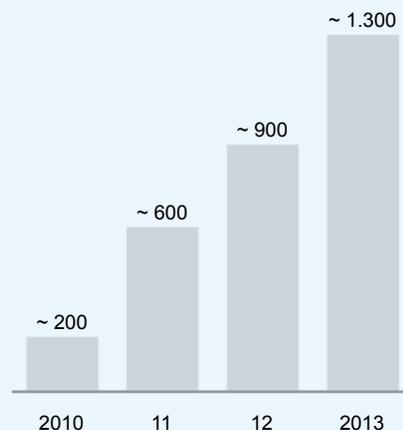
New York City hat 2011 unter der Führung des damaligen Bürgermeister Michael Bloomberg eine umfassende digitale Revolution gestartet. Der britische Premierminister David Cameron rief im selben Jahr ein Programm zur Ansiedlung von Tech-Start-ups im Osten Londons ins Leben. Erfolgsfaktor beider Programme war die Einrichtung einer Delivery Unit – einer zentralen Anlauf- und Koordinationsstelle zur Umsetzung aller entwickelten Maßnahmen. Diese ressortunabhängige Organisationseinheit stimmt die strategischen Ziele der Initiativen mit den Stakeholdern ab, treibt die Implementierung mit Hilfe von Meilensteinen voran und überwacht das Erreichen der Ziele. In der Regel beschäftigen solche Delivery Units rund 20 Personen und berichten direkt an die oberste Regierungsebene.

Damit eine Delivery Unit effektiv arbeiten kann, sollte sie mit einem klar definierten Mandat und ausreichenden Ressourcen ausgestattet sein. Darüber hinaus benötigt sie eine erfahrene, engagierte Leitung sowie ein exzellentes Team mit Mitgliedern aus dem öffentlichen und privaten Sektor. Starke Governance-Strukturen inklusive des direkten Zugangs zu Entscheidungsträgern bei gleichzeitiger operativer Flexibilität sind ebenfalls wichtig. Außerdem sollte sie über ein gut ausgestattetes Portfolio an Methoden und Mitteln zur Analyse und Überwachung von Projektfortschritten verfügen.

Fallbeispiel: London Tech City Investment Organisation (TCIO)

- Die London TCIO hat den Auftrag, London als führende Tech City zu etablieren und entsprechende Start-ups und Direktinvestitionen anzuwerben. Sie fungiert als zentraler Ansprechpartner – als „one-stop shop“ – für Start-ups, Venture Capitalists, etablierte Unternehmen und die Politik.
- Das jährliche Budget beträgt 2,1 Mio. EUR.
- Für die Mitarbeit konnten unter anderem die ehemalige Vizepräsidentin von Facebook, Joanna Shields, aber auch Experten für die Ansiedlung von Großunternehmen sowie Investitionsspezialisten aus dem In- und Ausland gewonnen werden.
- Schon nach kurzer Zeit zeigte die Kombination aus starken Initiativen und stringenter Umsetzung erste Erfolge: Die Zahl der Start-ups in London ist deutlich gestiegen.

Die Anzahl der durch die London Tech City geförderten Tech-Start-ups hat sich zwischen 2009 und 2013 mehr als versechsfacht



QUELLE: http://sprie.stanford.edu/news/london_building_bridges_not_valleys/; Berlin gründet, 2013; McKinsey

Auch für Bayern stellt sich die Frage, wie das Land die im Zuge seiner Erneuerung anstehenden zahlreichen Querschnittsthemen organisatorisch am besten bewältigen kann. Eine Verteilung der Verantwortlichkeiten nach den klassischen Ressorts dürfte eher zur Verlangsamung und zum Verlust der Schlagkraft führen. Für übergreifende Aufgaben wie Integration, Digitalisierung, Infrastrukturausbau und Energiewende sind daher andere, modernere Organisationsformen zu erwägen. Eine Delivery Unit könnte in Bayern z.B. die Vernetzung dezentraler Strukturen vorantreiben und dafür sorgen, dass trotz des erhöhten Regulierungsbedarfs Bürokratie abgebaut wird. Ein anderes Einsatzgebiet könnte der beschleunigte Ausbau von E-Government-Angeboten zur Senkung der Kosten und zur Stärkung der Bürgernähe sein.

M Bayerisches Poldermodell

Eine engagierte bayerische Bürgergesellschaft gestaltet die Zukunft konsensorientiert mit.

Die Suche nach einem erfolgsorientierten Konsens gilt als typisches Merkmal niederländischer Politik. Unter dem Stichwort Poldermodell wird in den Niederlanden die organisierte Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern, Gewerkschaften und Regierung verstanden. Voraussetzung und wichtigstes Merkmal ist die Bereitschaft, Gespräche und Verhandlungen aufrechtzuerhalten und einen Ausgleich in der Gesellschaft zu suchen.

Dieses Prinzip von Konsens und Konsultation könnte auch für Bayern und seine sich abzeichnenden großen Aufgaben ein Vorbild sein. Insbesondere geht es darum, Bürger frühzeitig in Großprojekte einzubinden und Zielkonflikte sowie Entscheidungswege klar zu kommunizieren. Eine von großem Vertrauen getragene Kommission („bayerisches Almmodell“) könnte als Forum für eine fruchtbare Diskussion zwischen Vertretern aus Politik, Wirtschaft, Bevölkerung und Institutionen dienen. Ziel ist, eine Kultur des Miteinanders zu schaffen bei gegenseitigem Respekt zwischen ländlichen Gebieten, regionalen Zentren und der Metropolregion München.

Diese Art der Anteilnahme ermutigt die Bürger, sich für das bayerische Gemeinwohl zu engagieren, sich am öffentlichen Diskurs zu beteiligen und konstruktive Vorschläge zur Verbesserung etwa der lokalen Verkehrs-, Versorgungs- oder Bildungsinfrastruktur zu machen. Auch die ehrenamtliche Arbeit in Vereinen und gemeinnützigen Organisationen sollte aufgewertet und gefördert werden, da sie einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung des gemeinschaftlichen Wertegefüges leistet.

N Kirchtürme

Zu Bayerns Stärken zählen Traditionsbewusstsein und Heimatverbundenheit – und das soll auch künftig so bleiben.

Im globalen Wettbewerb müssen Regionen einen Spagat schaffen zwischen dem notwendigen dynamischen Wandel und der Bewahrung der eigenen Identität. Dabei gilt: Globaler Wettbewerb nicht um jeden Preis – die eigene bayerische Identität und das regionale Lebensgefühl dürfen nicht verloren gehen. Die Politik muss eine „verlässliche rote Linie“ markieren, die das Inventar an identifikationsstiftenden Objekten wie Naturlandschaften, Bräuchen oder Traditionsvereinen schützt – sie sind nicht disponierbar gegenüber kurzfristigen Verwertungsinteressen. Diese Verlässlichkeit ist in den Augen der Bevölkerung in den letzten Jahren zunehmend verloren gegangen.

Dies gilt in besonderem Maße für Bayern: Die bayerische Bevölkerung sieht sich als heimat- und naturverbunden, bodenständig und traditionsbewusst (siehe Seite 62/63). Diese Werte müssen im globalen Wettbewerb offensiv verteidigt werden. Die Politik muss „rote Linien“ festlegen, die die Bevölkerung zum Wandel ermutigen und gleichzeitig die bayerische Identität bewahren. Die Politik ist aufgerufen, sich diese Deutungshoheit erneut zu verdienen und zurückzugewinnen.

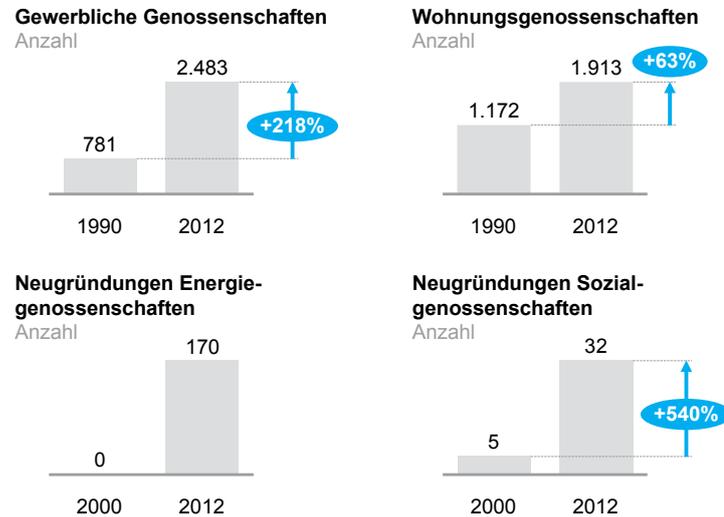
O Neue Genossenschaften

Genossenschaftliche Kooperationen helfen, Traditionen und Ressourcen zu bewahren und dabei Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Eine aktive partizipative Bürgergesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass Menschen mitgestalten und mitentscheiden wollen und können – ob in einer Partei, einer Bürgerinitiative oder einem Verein. Das Genossenschaftswesen hat in den vergangenen Jahren eine Renaissance erlebt. Allein in Deutschland bilden Genossenschaften mit rund 20 Mio. Mitgliedern die mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation. Die Zahl der Sozialgenossenschaften ist zwischen 2000 und 2012 von 5 auf 32 angestiegen (Abbildung 21). Im Gegensatz zum eingetragenen Verein verfolgen Genossenschaften auch unternehmerische Ziele. Dabei haben sich vor allem große Genossenschaften oft als effektive Organisationsform erwiesen. Laut des Berichts „Cooperatives and Employment“ aus dem Jahr 2014 sind die Mitarbeiterzahlen der Genossenschaften in Kanada, Frankreich und Japan zwischen 2000 und 2013 weitgehend stabil geblieben und konnten damit auch den Krisenjahren 2008/09 trotzen.

Bayern sollte neue Genossenschaftsformen unter dem Gesichtspunkt des Unternehmertums gezielt fördern. Dies gilt insbesondere für Genossenschaften, die zukunftsrelevante Themen wie regionale Entwicklung, Pflege oder

In Deutschland entstehen immer mehr Genossenschaften



QUELLE: Stappel, M.: Die deutschen Genossenschaften, 2013; McKinsey

Abbildung 21

Energieversorgung abdecken. Gerade bei solchen Modernisierungsinitiativen eignen sich Genossenschaften auch als Instrumente zur Teilhabe der Bürger – z.B. bietet rund ein Viertel der derzeitigen Energiegenossenschaften Beteiligungen bereits ab unter 100 EUR an. Genossenschaften können zudem als Arbeitgeber und Anbieter bedarfsspezifischer Dienstleistungen insbesondere in ländlichen Regionen eine wichtige Rolle einnehmen.

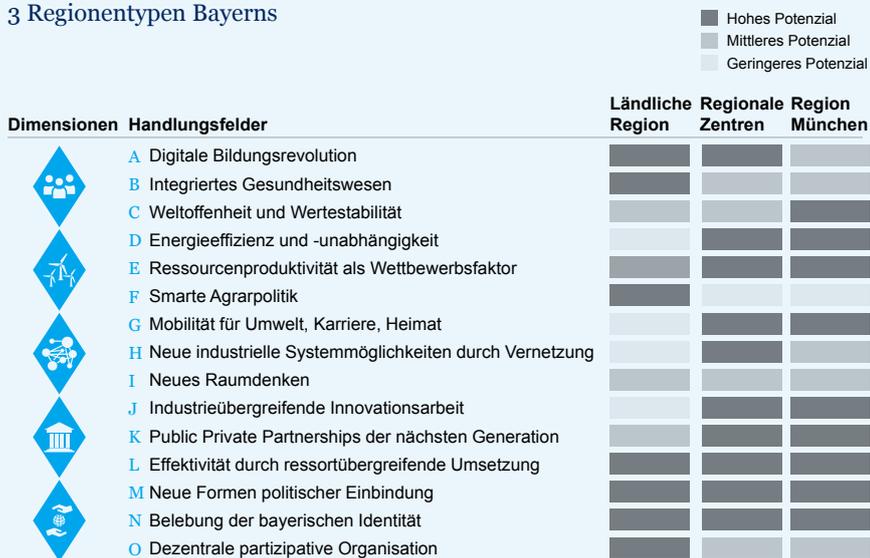
Eine solche Förderung könnte z.B. das Angebot von Schulungen zur Gründung und Führung von Genossenschaften oder zur Vermarktung von Enderzeugnissen und Dienstleistungen umfassen. Darüber hinaus sollte das Prinzip der Kooperativunternehmung bereits in der (Hoch-)Schulbildung berücksichtigt werden – z.B. durch Projekte und „Wachstumslabore“ an ausgewählten Schulen und Hochschulen mit dem Ziel, junge Menschen dafür zu begeistern. Der Aufbau eines bayerischen Landesnetzwerks, das Initiatoren, Freiwillige oder Arbeitssuchende an Genossenschaften vermittelt, kann diese Organisationsform enger in der bayerischen Wirtschaftskultur verankern.

Bayerns (regionale) Stärken stärken

Die 15 identifizierten Handlungsfelder sind für ganz Bayern relevant, bieten jedoch einigen Regionen größere Chancen als anderen. Das positive Potenzial für Gesellschaft und Wirtschaft kommt besonders dann zum Tragen, wenn es gelingt, sowohl die unterschiedlichen Stärken als auch die vielfältigen Synergien zwischen den Regionen zu nutzen. Dabei gilt es grundsätzlich, Initiativen dort anzugehen, wo sie die größte Wirkung versprechen. Dazu einige Ideen:

- Ländliche Region – Nutzung der Landwirtschaft als Erneuerungsmotor.**
 Eine smarte Agrarpolitik hin zu nachhaltigem ökologischem Anbau mit lokalen Verwertungsketten erhöht nicht nur die Lebensmittelqualität. Bayern kann sich auch als attraktiver Standort für eine wachsende Schicht von gesundheits- und umweltbewussten Konsumenten positionieren.
- Regionale Zentren – hohes Potenzial für Systeminnovationen mittels Industrie 4.0.** Bayerns Mittelstand bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten für die mit der Industrie 4.0 einhergehende Integration von Informationen, Dienstleistungen und Produkten. Insbesondere an den Schnittstellen zwischen Digitalisierung und Umwelt besteht noch Entwicklungspotenzial. Beim Aufbau neuer leistungsfähiger Cluster sollten sich Unternehmen und Politik an international führenden Regionen orientieren.
- Metropolregion München – attraktiver Standort für „Global Talents“ durch eine integrative Wertegesellschaft.** München bleibt für Top-talente als Standort nur dann attraktiv, wenn es gelingt, sich im internationalen Vergleich als weltoffene, innovative und dynamische Region zu positionieren. Eine starke wertorientierte Identität (z.B. hohe Lebensqualität, bayerische Bodenständigkeit) hilft, sich von Wettbewerbern abzusetzen.

Handlungsfelder bieten Chancen für Erneuerung in allen 3 Regionentypen Bayerns



QUELLE: McKinsey

Übergreifend ausgerichtet sind Handlungsfelder wie das neue Raumdenken, das eine ganzheitliche Betrachtung über bestehende historische Grenzen hinweg ermöglicht. Als identitäts- und partizipationsstiftende Klammer für ganz Bayern dienen die Handlungsfelder der Bürgergesellschaft: Initiativen wie die Entwicklung eines bayerischen Poldermodells und die Belebung der bayerischen Identität bieten der Bevölkerung einen verlässlichen Rahmen für die anstehende umfassende Erneuerung. Für eine effektive Umsetzung der Handlungsfelder sorgt schließlich der Einsatz ressortübergreifender Delivery Units.

Bayerische Identität beschreibt sich durch Attribute wie Traditionsbewusstsein und Heimatverbundenheit

Umfrage (3.501 Erwachsene ab 14 Jahre in Bayern)

Architektur, Baustil Sehenswürdigkeiten

Kultur | Geschichte

Schlösser/Burgen König Ludwig

Gutes Essen Bratwürste

Knödel, Klöße Essen | Trinken Weißwürste

*Schmankerl Bier, Weißbier, Maß
Frankenwein*

Eigenständigkeit Autoindustrie

Infrastruktur | Wirtschaft

*Wirtschaftlicher Erfolg Tourismus
Landwirtschaft*

Volks- und Blasmusik Tracht

Gebräuche | Traditionen

Kirchweihfeste Brauchtum

Oktoberfest Volksfeste

Herzlichkeit
Freundlichkeit *Geselligkeit*
Mentalität | Lebensart |
Lebensgefühl
Traditionsbewusstsein
Gemütlichkeit, Gelassenheit
Zusammenhalt

Ländliche Gebiete *Berge/Alpen*

Landschaft | Natur

Schöne Städte, Orte *Seen, Flüsse*

Dialekt | Sprache

FC Bayern München
Freizeit *Biergärten*
Vielfältiges Angebot



Bayern 2025:
Durch effektive Teilhabe
zum Bundesland der Zukunft

Bayern besitzt zwar ausgeprägte Stärken, ist aber auf die sich abzeichnenden Veränderungen noch nicht ausreichend vorbereitet. Um erfolgreich auf die globalen Trends reagieren und daraus Stärken für morgen ableiten zu können, bieten die skizzierten Handlungsfelder wichtige Ansatzpunkte. Doch wie kann die Neuausrichtung eines ganzen Bundeslandes gelingen?

Bayern steht vor einem Dilemma: Während sich die zu erwartenden Veränderungen mit größerer Geschwindigkeit und Tiefe vollziehen als jemals zuvor – und der Veränderungsdruck entsprechend steigt – sinkt die Veränderungsbereitschaft der Bürger. Viele Menschen sehen die Notwendigkeit für Wandel nicht, sie fühlen sich von zunehmend komplexen Zusammenhängen überfordert und empfinden Entwicklungen wie die Digitalisierung eher als abstraktes denn als persönlich relevantes Thema. Diese Entfremdung individueller von gesellschaftlichen Interessen kann zu Gleichgültigkeit („Politikmüdigkeit“), aber auch zu einer grundsätzlichen Verweigerungshaltung führen – und schränkt folglich die kollektive Handlungsfähigkeit ein. Schon heute finden große Zukunftsprojekte, bei denen dem künftigen Nutzen jetzt notwendige Anstrengungen und Kosten gegenüberstehen, kaum noch Unterstützung in der Bevölkerung. Exemplarisch stehen hierfür das Scheitern der dritten Startbahn am Flughafen München und der Bewerbung für die Olympischen Winterspiele 2018. Diese Haltung ist neu: Beim Bau der Münchner U-Bahn Anfang der 1970er Jahre z.B. gab es trotz massiver Einschränkungen für Bürger, Einzelhändler und Gastronomen keinen Widerstand, sondern es herrschte Aufbruchsstimmung.

Bayern steht somit vor den gleichen Herausforderungen wie große Unternehmen, die Veränderungen anstreben: Wie lässt sich ein grundlegender Wandel erreichen? Und wie können nachhaltig anpassungsfähige Strukturen geschaffen werden? Unsere Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, dass 70% der Erneuerungsbestrebungen in Organisationen scheitern, und zwar – analog zur aktuellen Situation in der Politik – auf Grund des Widerstands der Beteiligten (sowohl der Mitarbeiter als auch der Führungskräfte). Sie zeigen aber auch, dass für erfolgreiche Transformationen vor allem zweierlei entscheidend ist: Zum einen gilt es, Vertrauen zu schaffen und die Betroffenen davon zu überzeugen, dass der angestrebte Wandel positive Folgen für sie haben wird. Zum anderen kommt es darauf an, den Wandel richtig zu organisieren. Ziehen die verschiedenen gesellschaftlichen Akteure an einem Strang, lassen sich auch anspruchsvolle Projekte zügig umsetzen.

Vertrauen in den Wandel schaffen

Ängste und Vorbehalte lassen sich nur überwinden, wenn die Bürger selbst am Veränderungsprozess teilhaben können. Sie müssen erkennen und spüren, welche Verbesserungen der Wandel für den Einzelnen und das Gemeinwesen mit sich bringt. Erfolgreiche Transformationsprogramme liefern wichtige Hinweise darauf, welche Voraussetzungen erforderlich sind, um Ablehnung in Unterstützung zu verwandeln.

Identitätsstiftender Zukunftsentwurf

Transformationsprogramme gelingen eher, wenn sie von einem durchdachten und mitreißenden Zukunftsentwurf – einer „Change Story“ – getragen werden. So zeigen Vergleichsstudien, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit hier 3,7-mal höher ist als bei Programmen ohne überzeugenden Zukunftsentwurf. Zum erfolgreichen Change Management gehört also die begeisternde Erklärung. Auch Bayern braucht eine solche „Change Story“: Sie sollte die Notwendigkeit des Wandels begründen, auf die Herausforderungen und Chancen für die Gesellschaft eingehen sowie die Auswirkungen auf die Bürger und Unternehmen skizzieren. Und sie sollte dabei nicht nur auf Probleme, sondern auch auf bestehende Stärken verweisen (siehe Kapitel 2).

Eine solche Story ist besonders ansprechend, wenn sie spürbare Verbesserungen in Feldern in Aussicht stellen kann, die für den Bürger und seine Wertorientierung wichtig sind. Die Vorteile des U-Bahn-Baus in den 1970er Jahren etwa waren für jeden als Teil einer bayerischen Wachstumsambition greifbar. Darum ist eine schlüssige „Change Story“ gerade für Entscheidungen wichtig, die Bedeutung für ganz Bayern haben, aber mit teils negativen Folgen für einige wenige Regionen einhergehen (z.B. Stromtrassen, Windräder).

Teilhabe an Entscheidungsfindung und Verbesserungen

Die Politik muss auf Strukturbrüche reagieren – an der Entscheidung über das „Wie?“ sollten sich alle Bürger beteiligen können. Die Verhaltensforschung zeigt, dass Entscheidungen eine fast fünfmal höhere Akzeptanz finden, wenn die Betroffenen in die Entscheidungsfindung eingebunden waren. Ein Beispiel: Im Rahmen einer Innovationsinitiative schuf IBM eine Online-Plattform, die alle Mitarbeiter weltweit dazu ermutigte, in Brainstorming-Sitzungen neue Ideen vorzustellen und weiterzuentwickeln – ganz unabhängig von bestehenden organisatorischen Strukturen.

Die breite Beteiligung an Demonstrationen in Deutschland gerade in jüngster Zeit verdeutlicht, dass sich viele Bürger mit mehr Nachdruck Gehör verschaffen wollen. Sie sind nicht mehr bereit, Entscheidungen der Politik und fremdbestimmte Eingriffe in die persönliche Lebensumwelt einfach zu akzeptieren, sondern fordern eine stärkere Einbindung. Ist nicht auch der Zulauf, den Parteien und Gruppierungen am rechten wie linken Rand des politischen Spektrums in den vergangenen Jahren erfahren haben, ein Indiz dafür, dass es den etablierten Parteien nicht mehr gelingt, den Bürgern glaubhaft ein Gefühl der Teilhabe zu vermitteln? Durch Stimmabgabe kann der Bürger zwar prinzipiell Einfluss auf Entscheidungen nehmen; die rückläufige Wahlbeteiligung signalisiert aber, dass dieses Instrument zunehmend als stumpf empfunden wird. Stattdessen engagieren sich immer mehr Bürger bei Volksbegehren und -entscheiden oder beteiligen sich an Planfeststellungsverfahren. Auch haben sich einzelne bürgergetriebene politische, jedoch parteiunabhängige Initiativen als erfolgreich erwiesen. Teilhabe ist freilich nicht auf die politische Ebene beschränkt – sie kann sich auch durch Mitwirkung an der gesellschaftlichen Entwicklung entfalten.

Der verstärkte Wunsch nach Anhörung, Einbeziehung und Mitbestimmung sollte genutzt werden, um den Wandel voranzutreiben. Ein möglicher Ansatzpunkt sind lokale oder regionale Beteiligungsplattformen, etwa in Form von Genossenschaften, Verbänden, Vereinen oder lokal ansässigen Unternehmen, die sich um örtlich relevante Themen wie Energieversorgung, gesunde Lebensmittel oder Mobilität kümmern. So haben sich in der Gemeinde Wildpoldsried fast 100 Bürger mit Eigenkapital an Gesellschaften beteiligt, die zum Bau und Betrieb von Windkraftanlagen gegründet wurden. Die Investitionen zahlen sich aus: 2013 verbrauchte die Gemeinde selbst nur rund ein Drittel der produzierten Windenergie, ein Gewinn für Umwelt, Bürger und Gemeinde. Wandel wird durch solche Projekte lokal spürbar – und beeinflussbar. Zudem sind solche dezentralen Organisationsformen meist flexibler und können so zu einem positiven Standortfaktor werden. Nicht zuletzt entspricht dieser Ansatz dem Subsidiaritätsprinzip: Entscheidungen werden jeweils auf der niedrigsten relevanten Ebene getroffen, wie das Beispiel Niederlande zeigt:

Die Niederlande übertragen Verantwortung zunehmend auf Kommunen und nicht staatliche Stellen

Die Niederlande haben verschiedene Initiativen für mehr Transparenz und Teilhabe gegründet. König Willem-Alexander kündigte bei seiner Krönung 2013 an, dass unter anderem Gesundheits- und Transferleistungen, Jugendhilfe sowie Langzeitpflege noch mehr als bisher bürgernah organisiert werden sollen, um die Mittel besser zu nutzen. Wichtigste Maßnahme ist die Übertragung dieser Aufgaben an die Kommunen. Die stärkere Dezentralisierung staatlicher Aufgaben umfasst auch die Arbeitsvermittlung, die gemeinsam mit den Sozialpartnern organisiert werden soll: Die Sozialpartner bieten Schulungen an und verfügen über den privat finanzierten Anteil am Arbeitslosengeld zur Erstellung eines Qualifizierungsbudgets für Arbeitnehmer, die von Entlassung bedroht sind. Einige der Maßnahmen traten im Januar 2015 mit dem „Teilhabegesetz“ in Kraft.

Befähigung der Gesellschaft

Eine weitere wichtige Aufgabe ist es, die Menschen in die Lage zu versetzen, an den Vorteilen des Wandels teilzuhaben. Dazu müssen alle Bürger die Fähigkeiten besitzen (bzw. erwerben können), die zur Weiterentwicklung der Gesellschaft erforderlich sind. Auch bei Transformationsprogrammen in Unternehmen ist die gezielte Investition in das Know-how der Mitarbeiter ein zentraler Erfolgsfaktor.

In Bayern gehört dazu neben flächendeckender Gesundheitsversorgung und Infrastruktur auch ein durchlässiges Bildungssystem. Gerade Kinder sollten frühzeitig die Chance erhalten, sich mit digitalen Technologien vertraut zu machen. Ein wesentliches Element kann hier die Ausstattung von Kitas und Schulen sein. Das Beispiel Estland zeigt, wie mehr digitale Kompetenz die direkte Kommunikation mit den Bürgern vereinfacht:

Estland befähigt seine Bürger zur eigenverantwortlichen Teilhabe an der Gesellschaft

Estland setzt im Kontakt mit den Bürgern konsequent auf Digitalisierung und investierte schon sehr früh in ein flächendeckendes öffentliches Internet (1997 besaßen 97% der Schulen einen Internetzugang). Inzwischen hat das Land eine nutzerfreundliche Plattform eingerichtet, auf der sämtliche relevanten Behördengänge elektronisch abgewickelt werden können. So wurden 2013 z.B. rund 95% aller Steuererklärungen online eingereicht und ein neues Unternehmen lässt sich mittlerweile per Mausklick in nur 18 Minuten anmelden. Auch Patientenakten werden elektronisch geführt und sind an den elektronischen Personalausweis geknüpft. Jeder Bürger kann seine Daten online abrufen und nachverfolgen, welche Behörden wann darauf zugegriffen haben. Dieser Zugewinn an Transparenz und digitaler Kompetenz ermöglicht eine effektive Kommunikation zwischen Staat und Bürgern – und damit eine größere Teilhabe an der öffentlichen Entscheidungsfindung.

Vorbildfunktion der Politik

Transformationsprogramme mit hohem Einsatz der Führungskräfte sind in der Regel doppelt so erfolgreich wie Programme ohne ein solches Engagement. Ein Vorleben des Wandels durch Führungskräfte erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit sogar um den Faktor vier. Der bayerischen Politik kommt somit eine entscheidende Rolle zu – nicht nur bei der Entwicklung eines überzeugenden Zukunftsentwurfs, sondern auch bei der Überzeugung der Bürger. Indem Führungspersönlichkeiten Begeisterung und Veränderungsoffenheit vorleben sowie die Bereitschaft signalisieren, politische Risiken zu tragen, können sie den Wandel maßgeblich unterstützen. Die Bürger sollten spüren, dass die Politiker die Veränderungen ernst meinen, Vorbilder sein wollen und konsequent handeln.

Den Wandel organisieren

Ob Veränderungen gelingen, hängt nicht nur vom Vertrauen der Bürger ab – es kommt auch darauf an, den Wandel richtig zu steuern. Die Politik sollte den Bürgern also zeigen, dass sie fähig ist, die Veränderungen zu organisieren und die erforderlichen Strukturen zu schaffen. Auch hier lässt sich viel von Transformationsprogrammen in Wirtschaft und Verwaltung lernen.

Klare, messbare Ziele

Welche Ziele sollte Bayern in den kommenden Jahren verfolgen? Welche Handlungsfelder und Zukunftsprojekte stehen an? Welche Anpassungen, etwa bei Technologie oder Infrastruktur, sind erforderlich? Zu solchen Fragen sollte

die Politik eindeutig Stellung beziehen. Untersuchungen zeigen, dass 90% der Transformationsprogramme scheitern, wenn klar definierte Ziele fehlen.

Zudem gilt es, die Ziele mit konkreten Initiativen zu hinterlegen, die insgesamt zum Zukunftsentwurf passen. Um den Erfolg dieser Initiativen beurteilen zu können, bedarf es eines Messsystems (Tracking), das die Effekte der Veränderungen für alle deutlich macht. Ein Beispiel für eine solche Quantifizierung von Zielen liefert der Hochschul-Bildungs-Report 2020, den der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft und McKinsey gemeinsam jährlich veröffentlichen. Dort wird die Entwicklung der deutschen Hochschullandschaft dokumentiert anhand von sechs Handlungsfeldern mit insgesamt 70 Indikatoren. Für jeden einzelnen dieser Indikatoren wurden Zielwerte formuliert, die bis zum Jahr 2020 erreicht werden sollen.

Bei der Festlegung solcher Werte geht es für Bayern nicht um klassische Wachstumsziele wie das BIP. Vielmehr sollte das Land darüber hinaus Indikatoren entwickeln, die die Zukunftsfähigkeit und gesellschaftliche Balance abbilden. Einen denkbaren Ansatz hierfür liefern die in Kapitel 1 dargestellten Prüfpunkte Stabilität, Innovation, Diversität, Vernetzung und Nachhaltigkeit; Bayern könnte z.B. die Indikatoren Integrationserfolg, Bildungsmobilität oder Zugang zu leistungsfähigem Internet messen.

Transparente Kommunikation

Gegenseitiger Austausch ist das A und O gelungener Veränderungsprozesse. Deshalb sind in der Praxis Transformationsprogramme mit einer klaren Kommunikationsstrategie und häufiger Interaktion unter den Beteiligten durchschnittlich viermal so oft erfolgreich wie Programme, bei denen Kommunikation keine große Rolle spielt. Denn Mitarbeiter wie Bürger wollen informiert und bereits bei der Auswahl und Gewichtung anstehender Themen einbezogen werden.

Zwar ist die Politik durch das Internet schon transparenter geworden, vieles an Inhalten und Abläufen lässt sich heute bereits online verfolgen. Lokale und nationale Medien bieten zudem eine umfangreiche Berichterstattung. Auf Grund der Fülle an Themen und der damit verbundenen Informationsdichte ist es aber oft nicht einfach nachzuvollziehen, welche Veränderungen und Großprojekte wichtig sind – und aus welchem Grund. Deshalb gilt es, bei allen Optionen und Entscheidungen Folgen, Kosten und Nutzen für die Bürger sowie das Für und Wider verständlich darzustellen. Hier kann und sollte die Politik noch nachlegen.

Gezielte Rahmensetzung

Aus der Verhaltensforschung stammt das Konzept des „Nudge“ (englisch für „kleiner Schubser“), das sich auch als politisches Gestaltungselement nutzen lässt: Hierbei erhält der Entscheider mittels gezielter Rahmensetzung oder einer bestimmten Präsentation von Optionen einen psychologischen Entscheidungsimpuls. Es geht also darum, die individuelle Entscheidungsfreiheit zu bewahren, zugleich aber auch ein durch den Entscheidungsarchitekten (hier:

der Staat) als positiv erachtetes und gesellschaftlich wünschenswertes Verhalten zu erzeugen. In Großbritannien führte z.B. die automatische Einschreibung von Unternehmensmitarbeitern in die Rentenversicherung 2012 bereits nach einem Jahr zur Steigerung der Anzahl der Versicherten um knapp 40%.

Beispiel Organspende: Die Wahl der Standards kann über Leben und Tod entscheiden

Das Beispiel Organspende verdeutlicht, dass der Erfolg gesellschaftlicher Änderungen von vielen Einzelheiten abhängen kann – etwa davon, was die Politik vorab als „Standard“ definiert. So müssen sich in Deutschland Bürger, die ihre Organe spenden wollen, einen entsprechenden Ausweis ausstellen lassen, sich also aktiv dazu bereit erklären. Nichtspenden ist demnach hierzulande der Standard. Das hat zur Folge, dass nur 12% der Deutschen derzeit Organspender sind. Österreich hat die umgekehrte Regelung gewählt: Hier müssen diejenigen, die nicht spenden wollen, eine entsprechende Erklärung abgeben. Da dies kaum jemand tut, stehen praktisch 100% der Österreicher als Organspender zur Verfügung.

Übergreifende institutionelle Ansätze

Eine gute Zusammenarbeit von Politik, Bevölkerung, Unternehmen und anderen Organisationen kann die Umsetzung der Handlungsfelder entscheidend fördern. Bayern ist hier in der Lage, auf bereits bestehende Institutionen aufzubauen. So ließe sich die Bayerische Landesstiftung um einen Zukunftsfonds erweitern, der insbesondere bauliche Vorhaben im kulturellen und sozialen Bereich fördert (z.B. Museen, Theater, Einrichtungen für Alte oder Menschen mit Behinderung) und wichtige Initiativen in der schulischen und vorschulischen Bildung vorantreibt. Vorbild könnte hier der US-amerikanische Healthy Futures Fund sein.

Bayern sollte aber auch neue Gremien erproben. So wäre die Einrichtung einer von den Ressorts losgelösten „Delivery Unit“ denkbar (siehe Kapitel 3, „Bayern – effektiv“). Eine solche Umsetzungseinheit könnte sich z.B. dem Thema Zuwanderung und Integration widmen – vor allem der besseren Nutzung von Chancen, die durch die Einwanderer entstehen. Ein weiterer Ansatz wäre eine übergreifende Kommission unter Beteiligung wesentlicher Institutionen (z.B. Gewerkschaften, Arbeitgeber, andere gesellschaftliche Akteure), die sich Themen mit besonderer gesellschaftlicher Relevanz annimmt (siehe Kapitel 3, „Bayerisches Poldermodell“).

US-amerikanischer „Healthy Futures Fund“ unterstützt strukturschwache Regionen in den Bereichen Wohnraum und Gesundheit

2012 haben private (Morgan Stanley) und gemeinnützige Institutionen (Kresge Foundation und Local Initiatives Support Corporation) in den USA gemeinsam den Healthy Futures Fund gegründet. Er soll 100 Mio. USD in den Aufbau von 500 bezahlbaren Wohneinheiten und acht Gesundheitszentren in strukturschwachen Regionen in den USA investieren, damit 2.200 neue Arbeitsplätze schaffen und 75.000 einkommensschwachen Bürgern den Zugang zu Gesundheitsleistungen ermöglichen. Bei der Realisierung arbeiten Bauunternehmer und Gesundheitsdienstleister eng zusammen. 2013 wurden unter anderem bereits zwei Wohnkomplexe mit knapp 150 Einheiten und integrierter Gesundheitsversorgung vor Ort (z.B. Prävention, Gesundheits-Checks) fertiggestellt.

Gesellschaftliche Akteure für den Wandel mobilisieren

Politik, Unternehmen und andere gesellschaftliche Akteure können auf jeweils eigene Weise dazu beitragen, dass die Bürger bei den Veränderungen mitmachen. Die Politik hat die Verantwortung und das Privileg, einen tragbaren und vertrauensstiftenden Zukunftsentwurf zu entwickeln und zu kommunizieren („Change Story“). Zudem sollte sie unterschiedliche Einbindungsformen entwickeln (inklusive solcher Kanäle, auf denen sich so genannte „stille Minderheiten“ beteiligen) und das Subsidiaritätsprinzip verstärkt nutzen. Darüber hinaus gilt es, dauerhaft im Dialog zu bleiben sowie Bürger, Wirtschaft und sonstige Interessenvertreter insbesondere auch in die Abwägung von Vor- und Nachteilen oder Zielkonflikten einzubinden: Wer ist gegebenenfalls zu welchen Einschnitten und Beiträgen bereit, um die gewünschten Veränderungen zu erreichen? Welche Initiative können z.B. die Vertreter der Wirtschaft aktiv ergreifen?

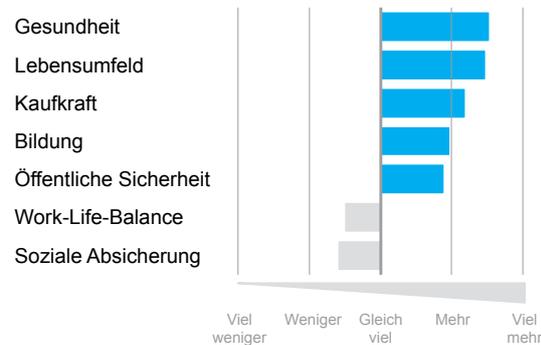
Politische Führungskräfte sollten hierbei auch Mut zu Zukunftsprojekten zeigen, klare Positionen beziehen und „vorausseilenden Gehorsam“ vermeiden – auch wenn Unzufriedenheit und Politikmüdigkeit scheinbar zunehmen. Denn die weit verbreitete Annahme des „Juncker-Fluchs“ (Reformen führen zur Abstrafung von Regierungen), scheint sich nicht zu bestätigen: Forschungsergebnisse zeigen anhand statistischer Auswertungen, dass neue politische Weichenstellungen die Wiederwahl von Politikern in den vergangenen Jahren nicht erheblich beeinträchtigt haben. Das gilt besonders, wenn die Reformen im wirtschaftlichen Aufschwung angepackt werden.

Die Bürger sind sogar bereit, selbst einen Beitrag zu leisten – wenn sie spürbare Verbesserungen erwarten. So sagten 2.000 Deutsche in einer repräsentativen Befragung⁷ des McKinsey Global Institute, dass sie für deutliche Verbesserungen in den Bereichen Gesundheit, Lebensumfeld, Kaufkraft, Bildung oder öffentliche Sicherheit auch persönliche Einschnitte in Kauf nehmen würden. Sie wären bereit, wöchentlich durchschnittlich rund zwei Stunden mehr zu arbeiten, eine um 5% höhere Arbeitsleistung zu erbringen oder Abstriche und Umschichtungen in den sozialen Sicherungssystemen hinzunehmen. Dies entspricht einem Gegenwert von fast 400 Mrd. EUR⁸ (Abbildung 22).

Es gibt dennoch Anzeichen für Veränderungsbereitschaft – die Bürger sind bereit, einen Beitrag zu leisten

Deutsche wünschen sich Verbesserungen ...

Präferenzintensitäten (Conjoint-Analyse, n = 2.000)



... und sind bereit, ihren Beitrag zu leisten

~ 2 Stunden
Mehrarbeit pro Woche

~ 5 Prozent
höhere Arbeitsleistung

Abstriche und
Umschichtung in
sozialen Sicherungs-
systemen

Menschen sind zu Einschnitten im Gegenwert von fast 400 Mrd. EUR (~ 13% des deutschen BIP 2014) bereit

QUELLE: McKinsey Global Institute; McKinsey

Abbildung 22

Die Unternehmen in Bayern sind gefordert, attraktive Programme zur Förderung von Talenten in allen gesellschaftlichen Gruppen zu entwickeln und insbesondere das Potenzial von Migranten, Frauen oder älteren Arbeitnehmern noch besser auszuschöpfen. Gleichzeitig können sie ihre Ressourcen (z.B.

⁷ Zur Sicherstellung demografischer Repräsentativität wurden die Angaben der 2.000 Teilnehmer nach Geschlecht, Alter, Einkommen, Erziehung und Beschäftigungsstatus gewichtet. Die Befragung wurde mittels Conjoint-Analyse durchgeführt: Hierbei müssen die Teilnehmer ihre Präferenzen zu unterschiedlichen Kombinationen ausgewählter Merkmalsausprägungen abwägen.

⁸ Die Berechnung beruht auf Ausgaben, die das jeweilige Themenfeld im Jahr 2014 erwartungsgemäß verursachen würde (z.B. Gesundheitsausgaben). Diese Werte wurden, basierend auf dem Umfrageergebnis, jeweils verringert oder erhöht. Der berechnete Betrag enthält demnach das Aggregat der nach den Ergebnissen der Conjoint-Analyse gewichteten erforderlichen (Mehr-)Ausgaben. Die Umfrage war so gestaltet, dass das bevorzugte Szenario ausgabenneutral ist, das heißt, dass Mehrausgaben an einer Stelle (in diesem Fall z.B. Gesundheit, Lebensumfeld, Kaufkraft, Bildung und öffentliche Sicherheit) durch Mehreinnahmen bzw. Einsparungen an anderen Stellen (in diesem Fall z.B. Mehrarbeit, höhere Arbeitsleistung und Abstriche bzw. Umschichtung in den sozialen Sicherungssystemen) gegenfinanziert werden. Dies entspricht in den Ergebnissen der Umfrage einer Größenordnung von fast 400 Mrd. EUR.

Mitarbeiter, Wissen und auch Kapital) einsetzen, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bei der Gestaltung relevanter Handlungsfelder gerecht zu werden. Darüber hinaus gilt es, mit Hilfe stärkerer Teilhabe in den Unternehmen die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu stärken. Kooperationen mit anderen Unternehmen oder auch mit wissenschaftlichen und kulturellen Institutionen können zudem das Unternehmertum in Bayern fördern. Hierbei sollten auch Unternehmen Mut zu großen Zukunftsprojekten zeigen.

Für andere gesellschaftliche Akteure wie Genossenschaften, Vereine, Gewerkschaften und Religionsgemeinschaften bedeutet Teilhabe am Wandel, sich stärker einzumischen, Zutrittsschwellen durch Mitmachangebote niedrig zu halten und neue Betätigungsfelder zu erschließen (z.B. Nahrung, Mobilität, Energie). Ein offener Diskurs mit Politik und Unternehmen erlaubt es ihnen, auf Augenhöhe gesellschaftliche Ziele festzulegen und die Umsetzung mitzugestalten.

Den Wandel angehen

Die Erneuerung des bayerischen Standortprofils gelingt nicht über Nacht, sondern braucht einen langen Atem – und einige „Anschubinitiativen“ mit Vorbildcharakter. Sie können den Beginn des Wegs markieren und sind dazu geeignet, den notwendigen Wandel einzuleiten. Sieben solcher beispielhaften Initiativen haben wir auf Grundlage unserer Erfahrungen, Analysen und Gespräche mit Vertretern der Wirtschaft, Politik und Kultur skizziert. Sie zielen darauf, alle gesellschaftlichen Akteure einzubinden und sie zu bewegen, gemeinsam den Weg zu einem auch künftig starken und wettbewerbsfähigen Bayern zu beschreiten.



Bayern Energie. Die nationale Energiewende ist auch für den Wirtschaftsstandort Bayern zugleich Herausforderung und Chance – für seine Infrastruktur, sein Landschaftsbild und nicht zuletzt die Politik. Bayern sollte sich zu einer „Landschaft vitaler Energieregionen“ entwickeln und auf diese Weise aktiv Resilienz, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit stärken. Dies bedeutet:

- Formulierung ambitionierter, verbindlicher Energieziele für Bayern zur spürbaren Reduzierung des Energiebedarfs aus Übertragungsnetzen (z.B. 50%) bei fortgesetzter stringenter Verhandlung der energiepolitischen Parameter (Reservekapazitätsregulierung, EEG, Trassen) zur Stärkung der bayerischen Position
- Entwicklung von Energieregionen mit hoher Selbstversorgung durch maximale Ausschöpfung neuer technologischer Möglichkeiten auf Verteilernetzebene (dezentrale Erzeugung, Speicherung, Lastmanagement, Absicherung der Effizienz) und Schaffung von bayernweiten Fördermodellen (z.B. Wettbewerbe, technische Unterstützung, finanzielle Instrumente) und daraus Ableitung einer „Change Story“
- Gestaltung einer Pilotregion (z.B. Nürnberg/Erlangen) unter Einbeziehung von Universitäten, Industrie und Energieversorgern als Modell für eine gelungene regionale Energiewende und das beschleunigte Erreichen von Versorgungs-, Klima- und Kostenzielen.

Zukunft der Arbeit. Der Arbeitsmarkt steht vor einer strukturellen Veränderung. Digitalisierung, Flexibilisierung und die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens sind nur einige der Stichworte. Damit Bayern auch langfristig wettbewerbsfähig bleibt, gilt es, die Fähigkeiten der Beschäftigten mit den Anforderungsprofilen der Unternehmen in Einklang zu bringen und konventionelle Beschäftigungsmodelle weiterzuentwickeln. Möglich werden kann dies durch:

- Positionierung von Bayern als globaler Vorreiter für neue Arbeitsformen; Gründung eines Kompetenzzentrums für neue Arbeit mit eingängigen Zielen und frühen, signalstarken Meilensteinen für die Kommunikation von ersten Erfolgen
- Förderung und Einrichtung von Bildungsinitiativen (z.B. exzellentes digitales Lernen in Fachhochschulen und Universitäten) für Beschäftigte auf allen Qualifikationsstufen und über alle Branchen hinweg
- Weiterentwicklung von Ausbildungsprogrammen in gemeinsamen Pilotprojekten von Arbeitsagenturen und Unternehmen, dabei (Neu-) Ausrichtung auf künftig benötigte Fähigkeiten
- Aufbau von Expertensystemen mit der Möglichkeit, unabhängig von Hierarchieebenen schneller auf das Know-how von Fachkräften zuzugreifen – ähnlich dem Einsatz von Diagnose-Apps in der Medizin zur Befähigung von Nichtärzten.

Isar Valley – Gründungsclub Bayern. Die Gründungskultur hat zuletzt an Schwung verloren. Angesichts der Dominanz von Industrieunternehmen mit starker Abhängigkeit von der Automobilbranche wird insbesondere der Rückstand Bayerns zu wachstumsträchtigen Digital Ventures in Berlin zunehmend sichtbar. Bayern sollte nicht nur bestehende Förderinitiativen kritisch überprüfen, sondern angesichts der guten aktuellen Wirtschaftslage auch neue Impulse für die lokale Unternehmerkultur geben, etwa durch⁹:

- Unterstützung von Start-ups beim schwierigen Übergang zwischen Gründungs- und Wachstumsphase durch verbesserten Zugang zu Venture Capital und innovativen Finanzierungskonzepten
- Identifikation und Stärkung regionaler Innovationscluster, wie z.B. Gründung eines Zentrums für Digitalisierung, Initiierung themenspezifischer Gründungswettbewerbe, engere Verknüpfung technologischer Start-ups über Mentoren- und Fördernetzwerke mit in Bayern ansässigen Unternehmen
- Stärkung bestehender Entwicklungsachsen (z.B. Biotech-Cluster Martinsried) durch forcierten Ausbau von Plattformen zur Interaktion zwischen KMUs und Gründern
- Ausbau der notwendigen Gründungsinfrastruktur (z.B. Bereitstellung von günstigen Büroflächen) und frühzeitige Förderung relevanter Fähigkeiten (z.B. Programmierkurse bereits in Schulen) zur weiteren Absicherung des Innovationsstandorts Bayern.

Bayern mobil. Die Art, wie wir heute Kraftfahrzeuge und Verkehrswege zur Fortbewegung nutzen, steht vor tief greifenden Veränderungen. Diese bieten Chancen, bergen aber auch massive Risiken für die in Bayern ansässigen Automobil- und Zuliefererunternehmen. Bayern sollte daher zu einer kleinen Zahl von Führungsregionen gehören, in denen neue Mobilitätskonzepte und Systemlandschaften entwickelt werden. Dies würde als Nebeneffekt auch die Lebensqualität der Menschen in den Ballungszentren steigern. Ansätze sind:

- Formulierung eines klaren Zielbilds rund um die mobile Systemlandschaft der Zukunft (z.B. deutlich verkürzte Fahrzeiten, Halbierung des CO₂-Ausstoßes, Entlastung der Innenstädte) und Entwicklung einer positiven „Change Story“
- Aufbau eines Anwendungszentrums („Mobilitätslab“ und „Testbed“) für vernetzte Fahrzeuge und autonomes Fahren
- Start eines lokalen Kooperationsprojekts (z.B. in Augsburg, Würzburg oder München) zur Ausgestaltung der Systemlandschaft der Zukunft (z.B. Sharing-Konzepte, intelligente Straßen, auslastungsbasierte Mautzahlungen, vernetzte Automobile, Elektromobilität, E-Bikes)

9 Aufbauend auf den vorgeschlagenen Initiativen der Expertengruppe des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (Start-up Bayern, 2013)

- Massive Umschichtung von Investitionen in „intelligente“ Mobilitätssysteme statt konventionellen Straßenausbaus
- Start einer Initiative „Vorfahrt“ zum Abbau typischer Barrieren bei der Einführung neuer Mobilitätskonzepte (z.B. Parkplätze für gemeinschaftlich genutzte Autos, Ladestationen, Vorfahrtsstreifen) unter Nutzung der neu entstehenden rechtlichen Freiräume.

Bildung@Bayern. Die Qualität des deutschen Schulsystems hängt wesentlich von der Qualität der Lehrer ab. Der Hochschul-Bildungs-Report 2020 zeigt allerdings, dass sich immer weniger Top-Abiturienten für den Lehrerberuf entscheiden. Darüber hinaus fehlen den Unternehmen vermehrt qualifizierte Kräfte, die Spezialwissen jenseits des üblichen Bildungskanons mitbringen. Durch folgende Maßnahmen kann der Gefahr entgegengewirkt werden, dass Bayern bei Themen wie Industrie 4.0 seine Vorreiterrolle verliert:

- Etablierung eines Auswahlprozesses zum Lehrerberuf, bei dem neben fachlicher Exzellenz auch die Affinität zur Arbeit mit Kindern und Jugendlichen überprüft wird, insbesondere beim Übergang zum Masterstudium
- Positionierung von Lehrern als professionelle Elite – reflektiert in Laufbahn, Besoldung und Unterstützung
- Gründung einer Industrieuniversität, in der Firmen Spezialwissen und Fähigkeiten etwa über MOOCs (Massive Open Online Courses) einem (breiten) Publikum zur Verfügung stellen.

Bayern zirkular. In Zeiten zunehmender Ressourcenknappheit kommt es auch in Bayern darauf an, neue Trends zusammenzuführen und zur Steigerung der Ressourcenproduktivität einzusetzen – bei Technologien (Biomaterialien, Closed-Loop-Design) ebenso wie bei Unternehmen (neue Geschäftsmodelle) und Konsumenten (kollaborativer Konsum). Ein „zirkulares Bayern“ nutzt Ressourcen besser, profitiert somit von positiven Innovations- und Beschäftigungseffekten und geht über die konventionelle Umweltpolitik hinaus. Gelingen kann dies durch folgende Maßnahmen:

- Entwicklung eines konsistenten und praktikablen „Circular Economy“-Konzepts, das sich in Etappen umsetzen lässt
- Förderung des Aufbaus von Materialwirtschaftskompetenz im Hinblick darauf, wie sich Ressourcen (z.B. Lebensmittel) effizienter nutzen und Wertschöpfungsketten stärker lokal ausrichten lassen, z.B. durch industrie- und regionenübergreifende Trainings
- Schaffung interdisziplinärer Forschungsbereiche (z.B. Industrial Design, Chemie, Architektur, neue Geschäftsmodelle, Sharing) unter Einbindung von Pionierunternehmen
- Veranstaltung internationaler Wettbewerbe und aktiver Austausch mit Pionierregionen in Europa, den USA und China zur Entwicklung eines attraktiven Zukunftsbilds.

ConnectSocial – soziale Kohäsion als gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Der Staat kann die Aufgabe, die Einheit der Gesellschaft in ihrer Vielfalt zu bewahren, auf Dauer nicht allein bewältigen. Hier kommt es auf jeden einzelnen Bürger an. Viele sind bereits sozial engagiert. Soziales Engagement braucht nicht nur mehr Anerkennung in der Öffentlichkeit, sondern sollte auch den Weg in die Wertesysteme von Firmen, Behörden und öffentlichen Einrichtungen finden. Angesichts der steigenden beruflichen und privaten Belastungen der Bürger muss ein Platz für gesellschaftliches Engagement explizit geschaffen werden. Ansätze sind z.B.:

- Formulierung und Kommunikation eines politischen Zielbilds für eine kohärente Gesellschaft, festgemacht an messbaren Zielgrößen (z.B. Anteil der Bürger mit ehrenamtlichem Engagement, Anzahl der Vereine und Mitglieder)
- Einrichtung einer Institution (z.B. als Delivery Unit), die Bürgerprojekte nach deren Gründung finanziell und organisatorisch unterstützt („startsocial 2.0“¹⁰), um solche Initiativen ins dicht besetzte Projektfeld einzubetten, sie systematisch, effektiv und großflächig umzusetzen und ihre Wirkung zu kontrollieren
- Einführung von innovativen Finanzierungsformen für soziale Projekte wie Social Impact Bonds
- Wiederaufnahme der Initiative zur stärkeren Anerkennung von Ehrenamt und Engagement
- Systematische Beseitigung aller Barrieren, die gesellschaftliches Engagement erschweren (Entbürokratisierung, Sicherstellung von Versicherungsschutz, flexible Arbeitsregelungen).

¹⁰ Im Sinne der gemeinnützigen Organisation startsocial, die sich zur Aufgabe gemacht hat, soziale Projekte durch Coaching und Erfahrungsaustausch zu unterstützen



Die bevorstehenden Veränderungen werden für alle Teile der Gesellschaft zu spüren sein – partiell sind sie es schon heute. Bei der Ausgestaltung eines identitätsstiftenden Zukunftsentwurfs kann Bayern auf vorhandene Stärken aufbauen. Das Angehen neuer Themenfelder braucht neuen Mut. Ihn werden Politik, Bürger, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Glaubensgemeinschaften gleichermaßen aufbringen müssen.

Erneuerung kann gelingen, ohne dafür Traditionen aufzugeben – das zeigen nicht zuletzt zutiefst bayerische Institutionen wie BMW, Audi, die Fraunhofer-Gesellschaft oder der FC Bayern München. Auch sie haben sich in den vergangenen Jahrzehnten entscheidend weiterentwickelt: Sie sind größer, moderner und erfolgreicher geworden. Sie haben sich von nationalen zu Weltmarken entwickelt und konnten dabei ihre Identität nicht nur wahren, sondern sogar stärken. Fans, Kunden und Mitarbeiter haben an diesem Wandel teilgenommen. Wir sind sicher, dass auch ein durch einschneidende Veränderungen geprägtes Bayern seinen Bürgern eine attraktive und sichere Heimat sein kann.

Der Titel dieses Berichts heißt deswegen „Alte Stärken, neuer Mut“. Die in Bayern lebenden Menschen wissen, was sie alles zu leisten im Stande sind. Dieses große Potenzial gilt es zu fördern und zu nutzen.

Anhang

Klassische volkswirtschaftliche Kennzahlen				
Kennzahlen	Messung der Kennzahl	Wert für Bayern	Rang Bayern national	Rang Bayern international
BIP	BIP pro Kopf, in Tsd. EUR (2013)	38,4	2	5
Produktivität	BIP EUR/Arbeitsstunde (2013)	50,1	3	4
Exportquote	Anteil Export an BIP (2013), in Prozent	33,8	4	5
Arbeitslosenquote	Anteil Erwerbsloser an Erwerbspersonen, in Prozent (ILO-Definition)	3,1	1	2
Direktinvestitionsbestand	Zunahme des Direktinvestitionsbestands (2012), in Mrd. EUR	6,9	1	8

QUELLE: Statistische Ämter; IHS Global Insight; OECD Library, SingStats; Bildungsmonitor 2014; PISA; WSPO; DPMA; Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung; MIPEX.EU; DSW/HIS-HF 20. Sozialerhebung 2012; Eurostudent Survey 2008 - 11; McKinsey

Kennzahlen zur Zukunftsfähigkeit					
Kennzahlen	Messung der Kennzahl	Wert Bayern (national)	Rang Bayern (national)	Wert Bayern (international)	Rang Bayern (international)
Resilienz	Veränderung des BIP 2008/09, in Prozent	-4	1	-4	3
Bildungsqualität	PISA Mathe/Naturwissenschaften (2006 Bayern, 2012 international)	533	3	533	2
Patentrate	Anzahl Patente je 1.000 Einwohner (2012)	1,1	2	1,1	1
Einkommensverteilung	Gini-Koeffizient	0,29	9	0,29	6
Integrationsindex	National: Integrationsindex des Berlin-Instituts; International: Migrant Integration Policy Index (2013)	5,3	3	12 ²	4
Gesundheits- und Versorgungsqualität	National: Anzahl Vorsorge- und Reha-Einrichtungen (2013) International: Global Age Watch Index, Kategorie Seniorenzufriedenheit (2014)	269	1	86,3 ²	4
Internetzugang	National: Anteil der Haushalte mit Verfügbarkeit von mobilem LTE-Internet (2013), in Prozent International: Verfügbarkeit von Breitbandinternet (2012)	83	9	82	4
Ressourcenproduktivität	National: Steigerung des BWS je direktem Energieverbrauch (produzierendes Gewerbe) seit 1995 (2010), in Prozent International: Steigerung des BIP je Einheit Energieverbrauch seit 1995 (2011)	29	4	50	6
Start-up-Quote	National: Unternehmensgründungen je 1.000 Einwohner (2013); International: Ranking der Topgründungsstandorte (2012)	3,8	8	K.A.	5 ¹
Bildungsmobilität	National: Anteil der Studierenden aus Nichtakademikerfamilien an gesamter Studentenschaft, in Prozent (2012); International: Qualitative Bewertung	52	4	Niedrig ²	7 ²

1 Expertenschätzung, München nicht unter den Top-20 (global) im Start-up Ecosystem Index 2012
2 Deutschland für Bayern im Vergleich
QUELLE: Statistische Ämter; IHS Global Insight; OECD Library, SingStats; Bildungsmonitor 2014; PISA; WSPO; DPMA; Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung; MIPEX.EU; DSW/HIS-HF 20. Sozialerhebung 2012; Eurostudent Survey 2008 - 11; McKinsey

Zukunftsindikatoren zeichnen für die Stadt München im internationalen Vergleich ein differenziertes Bild

Eine Bewertung von München anhand einiger ausgewählter Zukunftsindikatoren ergibt, dass sich die Stadt gegenüber Boston, New York, dem Silicon Valley, Tel Aviv, Singapur und London nicht verstecken muss. Bei der Lebensqualität etwa ist München sogar führend. Großen Aufholbedarf gibt es jedoch bei wichtigen Erneuerungsindikatoren wie Innovation (Start-ups, Bildung), Diversität (Integration) und Vernetzung (Internetgeschwindigkeit).

Stabilität:

Resilienz. Münchens Wirtschaft ist stabil – selbst 2009 ist das BIP nur um 2,7% gegenüber dem Vorjahr gesunken und hat sich seitdem wieder erholt. 2013 lag es 11,5% höher als 2008 – somit belegt München Rang 2 hinter Singapur.

Einkommensverteilung. München hat im internationalen Vergleich mit 3,3% den niedrigsten Anteil an Haushalten mit einem Einkommen unter 25.000 USD. 58,9% der Haushalte verdienen über 70.000 USD; damit liegt München bei den oberen Einkommensklassen auf Rang 4. Zudem liegt die kaufkraftbereinigte Einkommensarmut im Vergleich zu anderen deutschen Großstädten mit 18,2% auf relativ niedrigem Niveau.

Innovation:

Start-up-Quote. International spielt München als Start-up-Region keine Rolle. Im Start-up-Ecosystem Report 2012 rangieren alle Vergleichsregionen in den Top-20. München wird in diesem Ranking nicht geführt.

Bildungsqualität. Münchens Universitäten belegen im internationalen Times Higher Education Ranking abgeschlagen die Plätze 29 (LMU) und 98 (TUM), weit hinter den Universitäten aus Boston (Harvard, MIT), dem Silicon Valley (Stanford), jedoch auch hinter dem Imperial College in London (Platz 9) oder der Nationalen Universität Singapurs (Platz 25). Das Angebot internationaler Schulen in München ist mit 9 vergleichsweise schmal: Singapur bietet z.B. 32 internationale Schulen und das Silicon Valley 12.

Diversität:

Integrationsindex. Jeder dritte Bürger Münchens hat einen Migrationshintergrund (34%). Damit hat München einen weit geringeren Anteil von Migranten als viele der internationalen Vergleichsregionen (z.B. London 45%, Silicon Valley 48%). Wählt man Schul- und Berufsabschlüsse von Migranten als Indikator für erfolgreiche Integration, liegt München im Vergleich zu anderen deutschen Großstädten auf gutem Niveau. Während der Anteil von Migranten mit Hochschulabschluss dem der Gruppe ohne Migrationshintergrund entspricht, liegt der Anteil der Migranten mit Realschulabschluss oder abgeschlossener Berufsausbildung (weit) unter dem der Vergleichsgruppe.

Vernetzung:

Infrastruktur. Laut Mercer City Infrastruktur Ranking 2012 nimmt München bei der Infrastruktur hinter Singapur Platz 2 ein. Das Ranking erfasst Dimensionen wie öffentliche Verkehrsmittel, Stau und Flughafeneffektivität.

Internetzugang. Beim Zukunftsthema Internetgeschwindigkeit hinkt München hinterher – die Stadt belegt nur Rang 6 im internationalen Vergleich. Münchens Internet ist im Durchschnitt nur ein Drittel so schnell wie in Singapur und nur halb so schnell wie in New York.

Nachhaltigkeit:

Ressourcenproduktivität. Mit 7,6 Tonnen CO₂-Ausstoß pro Kopf ist die Metropolregion München im internationalen Vergleich führend bei der Ressourceneffizienz.

Lebensqualität. Im Mercer Quality of Life Index 2012 belegt München den vierten Rang von 205 bewerteten Regionen. Das ist die Spitzenposition unter den von uns untersuchten Regionen – Singapur (Rang 25), San Francisco (Rang 29) oder London (Rang 38) folgen mit deutlichem Abstand.

München hat im Vergleich mit seinen internationalen Peers noch Aufholbedarf

Prüfpunkte	Kennzahlen zur Zukunftsfähigkeit und gesellschaftlichen Balance	Rang München international ¹	Legende		
			■ Oberes Drittel (Top 2)	■ Mittleres Drittel (Ränge 3 - 5)	■ Unteres Drittel (Ränge 6, 7)
Stabilität	Resilienz		■		
	Einkommensverteilung		■		
Innovation	Start-up-Quote				■
	Bildungsqualität				■
Diversität	Integrationsindex			■	
Vernetzung	Infrastrukturindex		■		
	Internetzugang				■
Nachhaltigkeit	Ressourcenproduktivität		■		
	Lebensqualitätsindex		■		

¹ Vergleich mit Finnland, Israel, Norwegen, Österreich, Schweden, Schweiz, Singapur

QUELLE: C-GIDD Datenbank; Start-up Ecosystem Report 2012; Times Higher Education World University Rankings; SingStats Datenbank; CBS (Statistikamt Israel); Bayerisches Landesamt für Statistik; US Census 2013; UK Statistics Authority; Mercer City Infrastructure Ranking 2012; Oekia Net Index Explorer November 2014; Referat für Gesundheit und Umwelt der Stadt München; World Resources Institute Datenbank; Weltbank Report Representative GHG Baselines for Cities and their Respective Countries; Mercer Quality of Life Survey 2012; McKinsey

Fokus München				
Prüfpunkt	Kennzahlen	Messung der Kennzahl	Wert München	Rang München im Vergleich ¹
Stabilität	Resilienz	Veränderung des realen BIP 2008 - 09 pro Haushalt, in Prozent	-2,7	2
	Einkommensverteilung	Anteil der Haushalte unter 25.000 USD Kaufkraftparität (2013), in Prozent	3,3	1
Innovation	Start-up-Quote	Ranking der Gründungsstandorte nach Telefonica (2012)	N.V.	N.V.
	Bildungsqualität	Ranking der Hochschulen nach Times (2014 - 15)	LMU: Rang 29, TUM: Rang 98	7
Diversität	Integrationsindex	Anteil der Minderheiten an Gesamt-population, in Prozent (Zeitraum 2011 - 14, nach Verfügbarkeit)	34	5
Vernetzung	Infrastrukturindex	Ranking der Infrastruktur (2012)	Rang 2	2
	Internetzugang	Durchschnittliche Internetgeschwindigkeit (Download), in Mbps (November 2014)	26,3	6
Nachhaltigkeit	Ressourcenproduktivität	CO ₂ -Emissionen, in Tonnen pro Kopf (2012)	7,6	2
	Lebensqualitätsindex	Ranking der Lebensqualität nach Mercer (2012)	4	1

1 Vergleich mit Boston, London, New York, Tel Aviv, Silicon Valley, Singapur QUELLE: C-Gidd; Start-up Ecosystem Report (2012); Times Higher Education World University Rankings (2014); SingStats; CBS (Statistikamt Israels); Bayerisches Landesamt für Statistik; US Zensus 2013; Statistikamt Großbritannien; Mercer City Infrastructure Ranking (2012); Ookla Net Index Explorer; Referat für Gesundheit und Umwelt der Stadt München; World Resources Institute Datenbank; Weltbank Report Representative GHG Baselines for Cities and their Respective Countries (2011); Mercer Quality of Life Survey (2012); McKinsey

Literaturverzeichnis

Kapitel 1

Apolinarski, B., Kandulla, M., Middendorff, E., Netz, N., Poskowsky, J. (2013): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2012 – 20. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks durchgeführt durch das HIS-Institut für Hochschulforschung, http://www.bmbf.de/pub-RD/20._Sozialerhebung.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Bayerische Staatsregierung (2009): 16. Raumordnungsbericht – Bericht über die Verwirklichung des Landesentwicklungsprogramms und über räumliche Entwicklungstendenzen in Bayern 2003 - 2007, http://www.landesentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/landesentwicklung/Dokumente_und_Cover/Raumb Beobachtung/Raumordnungsbericht_16/ROB_2009_ebook_100dpi.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Bayerischer Rundfunk (2012): BR-Bayernstudie 2012

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2008): Bayerns ländlicher Raum – Aktuelle Informationen, http://www.laendlicherraum.bayern.de/fileadmin/Dokumente/PDF/LR_Aktuelle_Informationen_Zukunftsperspektiven_01.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2011): Impulsreferat von Martin Hagggenmüller „Industriestandort ländlicher Raum“, http://karola.net/fileadmin/redakteure/Region/PDF/industriestandort_laendlicher_raum.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Behörden Spiegel (11.02.2015): Newsletter E-Government, Informationstechnologie und Politik

Christaller, W.: Die zentralen Orte in Süddeutschland, Jena 1933

CIDOB and Migration Policy Group (2011): Migrant Integration Policy Index

Eurostudent.eu: Eurostudent Survey, 2008 - 11

Giles, C. (15.12.2014): Winners and losers of oil price plunge. In: Financial Times, <http://www.ft.com/cms/s/2/3f5e4914-8490-11e4-ba4f-00144feabdc0.html#axzz3U51zg3iv> (aufgerufen am 11.03.2015)

GKV (2013): Präventionsbericht 2013 – Leistungen der gesetzlichen Krankenversicherung: Primärprävention und betriebliche Gesundheitsförderung, http://www.aok-bv.de/imperia/md/aokbv/gesundheit/vorsorge/praeventionsbericht_2013.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

HelpAge.org (2014): Global Age Watch Index

Huggins, R., Izushi, H., Prokop, D., Thompson, P.: The Global Competitiveness of Regions, London 2014

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2012): Die Großstädte schneiden schlecht ab, <http://www.iwkoeln.de/de/presse/pressemitteilungen/beitrag/regionaler-armutsvergleich-grossstaedte-schneiden-schlecht-ab-179372> (aufgerufen am 12.03.2015)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2013): Gründungen und Unternehmensschließungen, Pressemitteilung, http://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/pressemitteilungen/Pressemitteilung_Gruendungszahlen.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (2014): Bildungsmonitor 2014, <http://www.insm-bildungsmonitor.de/> (aufgerufen am 11.03.2015)

Jöckel, M.-L. (12.03.2014): Start-up-Szene: Berlin bleibt Venture-Capital-Hauptstadt. In: Webmagazin, <https://webmagazin.de/business/startups/startup-szene-berlin-bleibt-venture-capital-hauptstadt-2118000> (aufgerufen am 11.03.2015)

Klingholz, R., Woellert, F. (2014): Neue Potenziale – Zur Lage der Integration in Deutschland, Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, http://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Neue_Potenziale/Neue_Potenziale_online.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Landesentwicklung Bayern (2009): Daten zur Raumbearbeitung, http://www.landentwicklung-bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Themen/Landesentwicklung/Dokumente_und_Cover/Raumbearbeitung/Bevoelkerung/16bew09.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Lösch, A.: Die räumliche Ordnung der Wirtschaft, Jena 1944

McKinsey Global Institute (2014): Global flows in a digital age: How trade, finance, people, and data connect the world economy, http://www.mckinsey.com/insights/globalization/global_flows_in_a_digital_age (aufgerufen am 11.03.2015)

Mercer (2012): Quality of Living Worldwide City Rankings Survey, <http://www.internationalhradviser.co.uk/storage/downloads/2012%20Quality%20Of%20Living%20Worldwide%20City%20Rankings%20Survey.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)

Motter, H. (05.08.2014): Voralberg im Benchmark mit den Top-Regionen Europas, Wirtschaftskammer Vorarlberg, https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/v/Vorarlberg_im_Benchmark_mit_den_Top-Regionen_Europas.html (aufgerufen am 11.03.2015)

Pant, H.A., Pöhlmann, C. (Hrsg.), Roppelt, A., Siegle, T., Schroeders, U., Stanat, P.: IQB-Ländervergleich 2012 – Mathematische und naturwissenschaftliche Kompetenzen am Ende der Sekundarstufe I, Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen, Münster 2013

PISA-Bundesländervergleich (PISA-E, 2006): Ergebnisse

Programme for International Student Assessment (PISA, 2012): Ergebnisse

Referat für Gesundheit und Umwelt der Stadt München (2012): CO₂-Monitoring 1990 - 2012, <http://www.ris-muenchen.de/RII/RII/DOK/SITZUNGSVORLAGE/3319421.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)

Statista: Anzahl der Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen in Deutschland nach Bundesländern (2010-2013), <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29262/umfrage/bundeslaender-vorsorge-und-rehabilitationseinrichtungen/> (aufgerufen am 11.03.2015)

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2012): Gini-Koeffizient der Äquivalenzeinkommen

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2013): Bevölkerung nach Migrationsstatus regional – Ergebnisse des Mikrozensus 2011, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/MigrationIntegration/BevoelkerungMigrationsstatus5125203117004.pdf?__blob=publicationFile (aufgerufen am 12.03.2015)

Statistisches Bundesamt (2012): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder

Telefónica (2012): Start-up Ecosystem Report

Times (2014): The Times Higher Education World University Rankings 2014-15

TÜV Rheinland (2014): Bericht zum Breitbandatlas Mitte 2014 im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI), http://www.zukunft-breitband.de/SharedDocs/DE/Anlage/Digitales/bericht-zum-breitbandatlas-mitte-2014-ergebnisse.pdf?__blob=publicationFile (aufgerufen am 11.03.2015)

Vbw – Die Bayerische Wirtschaft (2014): Strukturentwicklung der ländlichen Räume in Bayern. Eine vbw Studie, erstellt von der IW Köln Consult GmbH, <http://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Volkswirtschaft/2014/Downloads/Studie-Strukturentwicklung-l%C3%A4ndliche-R%C3%A4ume.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)

Weltbank (2011): Representative GHG Baselines for Cities and their respective countries, http://www.unep.org/urban_environment/PDFs/Representative-GHGBaselines.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Kapitel 2

Airbnb (2015): London reveals new Policy on Home Sharing, <http://publicpolicy.airbnb.com/> (aufgerufen am 11.03.2015)

- Anderson, J., Smith, A. (06.08.2014): AI, Robotics, and the Future of Jobs, Pew Research Center, <http://www.pewinternet.org/2014/08/06/future-of-jobs/> (aufgerufen am 11.03.2015)
- Bauknecht, K. (07.10.2014): IKB-Kapitalmarkt-News – EZB: kurzfristig auf dem richtigen Weg, https://www.ikb.de/MediaLibrary/cb25c2c2-c2ce-48ba-bef7-5614b1eb7428/141007_Kapitalmarkt%20News_EZB%20Geldpolitik.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)
- Bayerisches Landesamt für Statistik (2014): Bayern in Zahlen
- Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2014): Bayerischer Agrarbericht 2014 – Fakten und Schlussfolgerungen, <http://www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/agrarpolitik/dateien/agrarbericht2014.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)
- Brynjolfsson, E., McAfee, A.: The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, Plassen Verlag, 2014
- Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (BVK) (06.03.2014): BITKOM und BVK: Venture-Capital-Investitionen in IT-Start-ups legen leicht zu, Pressemitteilung, http://www.bvkap.de/privateequity.php/cat/144/aid/875/start/30/title/BITKOM_und_BVK:_Venture-Capital-Investitionen_in_IT-Start-ups_legen_leicht_zu (aufgerufen am 11.03.2015)
- Cave, A. (16.11.2013): Airbnb plans to be world's largest hotelier. In: The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/leisure/10454879/Airbnb-plans-to-be-worlds-largest-hotelier.html> (aufgerufen am 11.03.2015)
- CEDEFOP: Skills supply and demand in Europe – Medium-term forecast up to 2020, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2010
- Collier, P.: Exodus: How Migration Is Changing Our World, Oxford 2013
- Fabrighnaya, E., Winning, A. (29.12.2014): Ruble slides as Russian GDP shrinks for first time since 2009. In: The Globe and Mail, <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/ruble-slides-as-russian-economy-suffers-first-major-contraction-since-2009/article22224189/> (aufgerufen am 11.03.2015)
- Frey, C. B., Osborne, M. A. (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)
- GfK (2013): Bevölkerungsstrukturdaten
- Gropp, M. (05.03.2015): Forschen am Internet der Zukunft. In: Frankfurter Allgemeine, www.faz.net/aktuell/technik-motor/mwc/mobilfunkstandard-5g-forschen-am-internet-der-zukunft-13459782.html (aufgerufen am 11.03.2015)

Heck, S., Rogers, M.: Resource Revolution: How to Capture the Biggest Opportunity in a Century, Amazon Publishing, 2014

Holler, M., Kistler, E. (2013): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2013 – Teil I, INIFES Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie, gGmbH, http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/arbeit/betpan13a.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

IPCC (2007): Climate Change 2007: Synthesis Report, http://www.ipcc.ch/pdf/assessment-report/ar4/syr/ar4_syr.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Johnson, B. (11.11.2011): Is London Tech City's phenomenal growth just spin? In: Gigaom, <https://gigaom.com/2011/11/11/is-london-tech-citys-phenomenal-growth-just-spin/> (aufgerufen am 11.03.2015)

Landeshauptstadt München Sozialreferat (2011): Münchner Armutsbericht 2011, http://www.muenchen.info/soz/pub/pdf/461_armutsbericht2011_muenchen.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Lenders, J. (11.04.2013): Großer Gehalts-Check: Das verdienen die Münchner. In: Abendzeitung, <http://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.verteilung-von-einkommen-grosser-gehalts-check-das-verdienen-die-muenchner.Od8560ea-7341-440e-b388-d4606052e02f.html> (aufgerufen am 11.03.2015)

McKinsey Deutschland (2010): Willkommen in der volatilen Welt – Herausforderungen für die deutsche Wirtschaft durch nachhaltig veränderte Märkte

McKinsey Global Institute (2013): Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy

McKinsey Global Institute (2013): Resource revolution: Tracking global commodity markets

Munich RE (2014): Topics Geo 2013 – Analysen, Bewertungen und Positionen zum Jahr der Naturkatastrophen

OECD (2013): OECD – World Migration in Figures

Postinett, A. (05.09.2014): Teslas Milliardenwette. In: Handelsblatt, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/subventionen-fuer-neue-fabrik-teslas-milliardenwette/10658300.html> (aufgerufen am 11.03.2015)

PricewaterhouseCoopers (2010): Innovation – Government's Many Roles in Fostering Innovation, <http://www.pwc.com/gx/en/technology/pdf/How-governments-foster-innovation.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)

PricewaterhouseCoopers (2014): Annual venture investment dollars rise 7% and exceed 2012 totals, according to the MoneyTree Report, <http://www.pwc.com/us/en/press-releases/2014/annual-venture-investment-dollars.jhtml> (aufgerufen am 11.03.2015)

vbw – Die Bayrische Wirtschaft (2012): Arbeitslandschaft 2035. Eine Studie der PROGNOSE AG, http://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/121218_Prognos_Studie_vbw_Arbeitslandschaft_2035.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Rifkin, J.: Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft: Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus, Frankfurt a. M., 2014

San Francisco Municipal Transportation Agency (2014): Taxis and Accessible Services Division: Status of Taxi Industry, <http://www.sfexaminer.com/sanfrancisco/report-says-sf-taxis-suffering-greatly/Content?oid=2899618> (aufgerufen am 11.03.2015)

Saunders, D.: Arrival City, München 2011

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile (aufgerufen am 11.03.2015)

The Economist (12.01.2013): Innovation pessimism: Has the ideas machine broken down?, <http://www.economist.com/node/21569381/comments> (aufgerufen am 11.03.2015)

Technimold Sistemi: Baldor Electric Company Drives Design With Dimension 3D Printer, http://www.technimoldsistemi.com/upload/files/articoli/17/Baldor_technimoldsistemi.com.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Zainab, M. (2015): Airbnb will soon be booking more rooms than the world's largest hotel chains , <http://qz.com/329735/airbnb-will-soon-be-booking-more-rooms-than-the-worlds-largest-hotel-chains/> (aufgerufen am 11.03.2015)

Zuboff, S., Maxmin, J.: The Support Economy. Why Corporations Are Falling Individuals and the Next Episode of Capitalism, New York 2004

Kapitel 3

Altbach, P. G., Reisberg, L., Rumbley, L. E. (2009): Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education, <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/trends-global-higher-education-2009-world-conference-en.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)

Bayerischer Rundfunk (2012): BR-Bayernstudie 2012

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (2014): Bayerischer Agrarbericht 2014 – Fakten und Schlussfolgerungen, <http://www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/agrarpolitik/dateien/agrarbericht2014.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (2013): START-UP BAYERN – Unternehmensgründungen: Fakten, Analysen, Handlungsempfehlungen, http://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwivt/Publikationen/2013/13-09-18_Start-up-Bayern-Endfassung.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

BITKOM und Fraunhofer Institut (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland, http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_Industrie_4.0.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Bundesministerium für Gesundheit (2015): Zusatzleistungen und Wahltarife, <http://www.bmg.bund.de/themen/krankenversicherung/zusatzleistungen-wahltarife/integrierte-versorgung.html> (aufgerufen am 11.03.2015)

CI UK To The World: Silicon Roundabout start-ups ready for next investment stage, <http://www.thecreativeindustries.co.uk/uk-creative-overview/highlighted-cases/case-3-tech-city> (aufgerufen am 04.02.2015)

Collier, P.: Exodus: How Migration Is Changing Our World, Oxford 2013

Crandall, R. (08.11.2013): London's Tech City: Building Bridges, Not Valleys. In: Stanford Business, http://sprise.stanford.edu/news/london_building_bridges_not_valleys (aufgerufen am 11.03.2015)

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V. (2014) – Umfrage Energiegenossenschaften, Frühjahr 2014, <http://www.genossenschaften.de/sites/default/files/Auswertung%20Studie%20Brosch%C3%BCre%202014.pdf> (aufgerufen am 11.03.2015)

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (2014): Zahlen und Fakten 2014

Dowdeswell, B., Erskine, J., McKee, M., Rechel, B., Wright, S. (2009): Capital investment for health. Case studies from Europe, World Health Organization, http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0014/43322/E92798.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Ellen MacArthur Foundation (2012): Towards the Circular Economy

Elsen, S.: Die Ökonomie des Gemeinwesens, Weinheim 2007

Ganguly, B. (08.08.2014): The Success of the Peterborough Social Impact Bond, The Rockefeller Foundation, <http://www.rockefellerfoundation.org/blog/success-peterborough-social-impact> (aufgerufen am 20.02.2015)

Hyungsik, E., Roelants, B., Terrasi, E. (2014): Cooperatives and employment: a global report, CICOPA, http://ica.coop/sites/default/files/media_items/cooperatives_and_employment_a_global_report_en__web_21-10_1pag.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

IHK München und Oberbayern (2012): Genossenschaften – Besser gemeinsam, <https://www.muenchen.ihk.de/de/WirUeberUns/Publikationen/Magazin-wirtschaft-/Aktuelle-Ausgabe-und-Archiv2/magazin-10-2012/Betriebliche-Praxis/genossenschaften-besser-gemeinsam> (aufgerufen am 11.03.2015)

Kolowich, S. (2012): Conflicted: Faculty and Online Education, <https://www.insidehighered.com/news/survey/conflicted-faculty-and-online-education-2012> (aufgerufen am 11.03.2015)

McKinsey & Company (2010): Pricing the planet

McKinsey & Company (2013): Berlin gründet – Fünf Initiativen für die Start-up-Metropole Europas

McKinsey & Company (2013): Innovation matters: Reviving the growth engine

McKinsey Center for Government (2014): Putting citizens first

Michler, I. (19.02.2014): So investieren Sie in Häftlinge und Obdachlose, In: Die Welt, <http://www.welt.de/wirtschaft/article125012096/So-investieren-Sie-in-Haeftlinge-und-Obdachlose.html> (aufgerufen am 11.03.2015)

Northstar – Uncommon Schools, <http://northstar.uncommonschoools.org/nsa/results> (aufgerufen am 11.03.2015)

Philips (2014): Transitioning to a circular economy, <http://www.philips.com/philips/shared/assets/global/sustainability/downloads/philips-circular-economy.pdf> (aufgerufen am 26.02.2015)

Schein, E. H.: Organisationskultur, Bergisch Gladbach 2010

SGS Group (2014): Verbraucherstudie 2014, http://www.sgsgroup.de/de-DE/Local/Germany/News-and-Press-Releases/2014/01/~/_media/3BD-D618035E641BEB49433A3C55AFE34.ashx (aufgerufen am 11.03.2015)

Simanovsky, N. (13.03.2012): Multiculturalism in Canada a model for other countries. In: Common Ground News Service, <http://www.commongroundnews.org/article.php?id=31123&lan=en&sp=0> (aufgerufen am 11.03.2015)

Socialstyrelsen (2012): Quality and Efficiency in Swedish Health Care, <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2013/2013-5-7> (aufgerufen am 11.03.2015)

Spiegel Online (08.01.2015): Fahrdienst-App: Uber analysiert One-Night-Stands seiner Nutzer, <http://www.spiegel.de/netzwelt/apps/uber-trackt-offenbar-one-night-stands-seiner-nutzer-a-1011770.html> (aufgerufen am 11.03.2015)

Stappel, M. (2013): Die deutschen Genossenschaften 2013. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, https://www.dzbank.de/content/dam/dzbank_de/de/library/presselibrary/pdf_dokumente/Die_deutschen_Genossenschaften_2013_AUSZUG.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Stastna, K. (15.02.2012): Immigrants the proudest Canadians, poll suggests. In: CBCnews, <http://www.cbc.ca/news/canada/immigrants-the-proudest-canadians-poll-suggests-1.1225782> (aufgerufen am 11.03.2015)

SustainableBusiness.com (23.01.2014): Philips Introduces 'Lighting as a Service', <http://www.sustainablebusiness.com/index.cfm/go/news.display/id/25461> (aufgerufen am 11.03.2015)

The Economist (17.03.2011): Go East, young bureaucrat – Emerging Asia can teach the West a lot about government, <http://www.economist.com/node/18359852> (aufgerufen am 11.03.2015)

The Economist (09.08.2014): Reforming Leviathan – Mandarin lessons: Governments need to rethink how they reward and motivate civil servants, <http://www.economist.com/news/leaders/21611068-governments-need-rethink-how-they-reward-and-motivate-civil-servants-mandarin-lessons> (aufgerufen am 11.03.2015)

The World Economic Forum (2013): Sustainable Health Systems – Visions, Strategies, Critical Uncertainties and Scenarios, http://www3.weforum.org/docs/WEF_SustainableHealthSystems_Report_2013.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

The World Economic Forum (2014): Enhancing Europe's Competitiveness: Fostering Innovation-Driven Entrepreneurship in Europe, http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_InnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Ullrich, A. (25.06.2014): Erster Social Impact Bond in Deutschland: „Eleven Augsburg“ geht neuen Weg der Finanzierung. In: betterplace lab, <http://www.betterplace-lab.org/de/blog/erster-social-impact-bond-in-deutschland> (aufgerufen am 20.02.2015)

Umweltbundesamt (2011): Endenergieverbrauch der privaten Haushalte 2011

UNHCR (2013) – Global Trends 2013, <http://www.unhcr.org/5399a14f9.html> (aufgerufen am 11.03.2015)

Uber Blog (26.03.2012): Rides of Glory, <https://web.archive.org/web/20140828024924/http://blog.uber.com/ridesofglory> (aufgerufen am 03.02.2015)

van Paridon, K. (2014): Niederlande-Wissen – Wirtschaftspolitik 1940 bis 2014, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, <http://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/wirtschaft/vertiefung/wirtschaftspolitik> (aufgerufen am 27.01.2015)

Zukunftsrat der Bayerischen Staatsregierung (2010): Zukunftsfähige Gesellschaft – Bayern in der fortschreitenden Internationalisierung, http://www.bayern.de/wp-content/uploads/2014/08/Bericht-des-Zukunftsrats-_Zukunftsf%C3%A4hige-Gesellschaft_.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Kapitel 4

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung: Wahlen in Bayern, <http://www.wahlen.bayern.de/> (aufgerufen am 12.02.2015)

Behavioral Insights Team, <http://www.behaviouralinsights.co.uk/about-us> (aufgerufen am 03.03.2015)

Buti, M., Turrini, A., Noord, P. van den, Biroli, P. (2008): Defying the ‚Juncker Curse‘: Can Reformist Governments Be Re-elected?, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication12586_en.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Dolan, M. (13.01.2013): Public-Private Fund Aims at Health Care, Housing Gap. In: The Wall Street Journal, <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324734904578239903592731818> (aufgerufen am 11.03.2015)

E-Estonia.com, <https://e-estonia.com/> (aufgerufen am 17.02.2015)

Gov.uk – Civil Service Quarterly: How a small nudge is helping people save for their retirement, <https://quarterly.blog.gov.uk/2013/10/22/how-a-small-nudge-is-helping-people-save-for-their-retirement/> (aufgerufen am 25.02.2015)

Grote, J. R., Gbikpi, B.: Participatory Governance: Political and Societal Implications, Opladen 2002

Heidbreder, E. G.: Civil society participation in EU governance. In: Living Reviews in European Governance, Vol. 7, (2012), No. 2, <http://www.livingreviews.org/lreg-2012-2>

Heinelt, H.: Zivilgesellschaftliche Perspektiven einer demokratischen Transformation der Europäischen Union. In: Zeitschrift für Internationale Beziehungen 1/1998, S. 79 - 107.

Heinrich Böll Stiftung: Heimatkunde – Migrationspolitisches Portal, <http://heimatkunde.boell.de/categories/teilhabegesellschaft> (aufgerufen am 05.02.2015)

Het Koninklijk Huis: Ansprache Seiner Majestät König Willem-Alexander, 3. Juni 2013, Wiesbaden, <http://www.koninklijkhuis.nl/globale-paginas/taal-rubrieken/deutsch/reden/ansprache-seiner-majestat-konig-willem-alexander-3-juni-2013/> (aufgerufen am 11.03.2015)

Hogg, M.: From group conflict to social harmony – leading across diverse and conflicting social identities. In: T. Pittinsky (ed.): Crossing the divide – intergroup leadership in a world of difference, S. 17 - 30; Cambridge 2009

Jeuken, Y. (14.03.2014): The populist appeal – bottom-up perspectives: The 'Participation Society' of the Netherlands. In: opendemocracy.net, <https://www.opendemocracy.net/can-europe-make-it/yvette-jeuken/populist-appeal-%E2%80%93-bottom-up-perspectives-%E2%80%98participation-society%E2%80%99-of> (aufgerufen am 04.02.2015)

Keller, S., Price, C. (2011): Beyond Performance: How great organizations build ultimate competitive advantage, McKinsey & Company 2011

Knaup, H. (10.01.2010): Afrika: Kenia erlebt ein Handy-Wirtschaftswunder. In: Spiegel Online, <http://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/afrika-kenia-erlebt-ein-handy-wirtschaftswunder-a-670684.html> (aufgerufen am 11.03.2015)

Krochik, M., Tyler, T.: United Pluralism – Balancing Subgroup Identification and Superordinate Group Cooperation, Harvard Business Publishing 2009

MarketWatch (05.11.2014): MoneyGram and Safaricom Expand Access to Remittances in Kenya, <http://www.marketwatch.com/story/money-gram-and-safaricom-expand-access-to-remittances-in-kenya-2014-11-05> (aufgerufen am 11.03.2015)

McKinsey (2009): Voices on transformation 3: Corporate transformation under pressure

McKinsey Quarterly (2009): The irrational side of change management

McKinsey Quarterly (2010): Transformational change survey

McKinsey Quarterly (2012): The global gender agenda

ONE Deutschland (28.08.2014): Wassermangel betrifft auch Deutschland. Die Top-Themen des Tages, <http://www.one.org/de/blog/2014/08/28/wassermangel-betrifft-auch-deutschland-die-top-themen-des-tages/> (aufgerufen am 10.02.2015)

Paravatham, N. (2013): E-Estonia – An inspiration to the World, Case Centre

Quelch, J., Jocz, K.: Nations – No Quick Fix: Applying Marketing Concepts to How They Compete, Harvard Business Publishing 2008

Schönauer, A.-L.: Industriefeindlichkeit in Deutschland: Zur Akzeptanz von Großprojekten. In: WISO direkt, Juni 2013

Sen, A.: Identity and Violence – The Illusion of Destiny, New York 2006

Springham, J. (05.11.2014): Safaricom and MoneyGram deal targets \$1.7B Kenyan remittance market. In: MobileWorld Live, <http://www.mobileworldlive.com/safaricom-moneygram-deal-targets-1-7b-kenyan-remittances-market> (aufgerufen am 17.02.2015)

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. (2013): Hochschul-Bildungs-Report 2020, http://www.stifterverband.de/bildungsinitiative/hochschul-bildungs-report_2014.pdf (aufgerufen am 11.03.2015)

Tascott, D. (2014): The Era of Global Solutions Networks

Thaler, R., Sunstein, C.: Nudge: Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Berlin 2009

Universität Hamburg: Definition Teilhabe, <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/projekte/slex/seitendvd/konzepte/154/15467.htm> (aufgerufen am 03.02.2015)

Webseite Wildpoldsried, <http://www.wildpoldsried.de/index.shtml?windkraft> (aufgerufen am 27.02.2015)

Wörterbuch der Sozialpolitik: Definition Partizipation, <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopossode/show.cfm?id=447> (aufgerufen am 04.02.2015)

Datenbanken

Bloomberg

CBS (Statistikamt Israel)

C-Gidd

Deutsche Bundesbank

DPMA (Deutsches Patent- und Markenamt)

EIU (Economist Intelligence Unit) Viewswire

Europäische Zentralbank – Statistical Data Warehouse

Eurostat

IHS Automotive Industry Solutions

IHS Global Insight

ILOSTAT (International Labour Organization)

IMD World Competitiveness Online

OECD Library

Pyramid Research

Ookla Net Index Explorer

SingStats (Department of Statistics Singapore)

Statisches Bundesamt – Länderarbeitskreis Energiebilanzen

Statistikamt Großbritannien

Statistisches Bundesamt

The World Bank Database

Thomson Reuters Datastream

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) Statistics

United States Department of Agriculture

WIPO (World Intellectual Property Organization) Patentscope

World Economic Outlook

World Resources Institute

Impressum

Danksagung:

Viele Menschen haben zu diesem Report beigetragen. Unser Dank gilt besonders den folgenden internen und externen Experten (in alphabetischer Reihenfolge): Michael Chui, Stefan Heck, Nicolaus Henke, Herbert Henzler, Michael Jung, Jan Mischke, Thomas von Mitschke-Collande, Rasmus Oertel, Sunil Sanghvi und Michael Viertler. Viele weitere Kollegen haben uns tatkräftig unterstützt. Dazu zählen Mitarbeiter unserer Recherche- und Informationsabteilung genauso wie unsere Grafiker und Editoren. Herzlich möchten wir uns bei ihnen bedanken.

Gesamtleitung:

Dr. Martin Stuchtey
Johannes Elsner

Projektleitung:

Dr. Julia Klier
Andreas Jäggle

Projektteam:

Alexander Hoffmann
Denise Löder
Lisa Schirmers
Thy-Diep Ta

Redaktion und Grafik:

Editing: Annette Lehnigk
Layout und Illustrationen: Robert Götzfried
Abbildungsgestaltung: Susanne Kamm
Schlussredaktion: Kerstin Friedrich, Jacqueline Oueslati

Herausgeber:

McKinsey & Company
Sophienstr. 26
80333 München
www.mckinsey.de

Ansprechpartner:

Johannes Elsner
Managing Partner München
johannes_elsner@mckinsey.com
+49 89 5594 8522

Ansprechpartner für Medien:

Kirsten Best-Werbunat
McKinsey & Company
kirsten_best@mckinsey.com
+49 211 136-4688

Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2015 by McKinsey & Company, Inc.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von McKinsey & Company, Inc., unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

