



**Die Zukunft der
Textilwirtschaft**

Zukunftsräume aktiv gestalten –

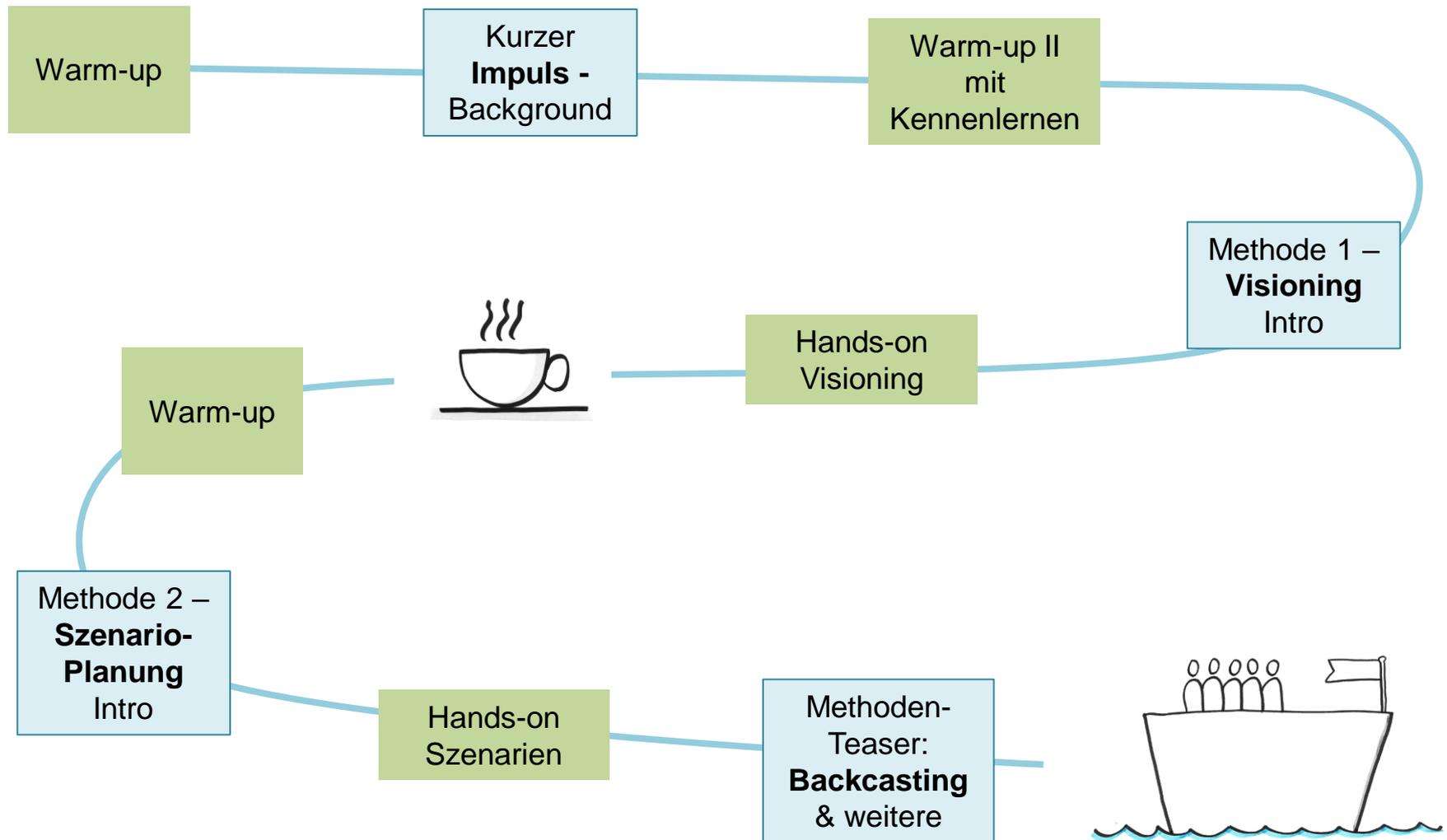
Hands-on Einblick in Zukunftsmethoden und -tools

ISoG KOMPLEX Konferenz

1. März 2024

Helen Lückge (Climonomics)

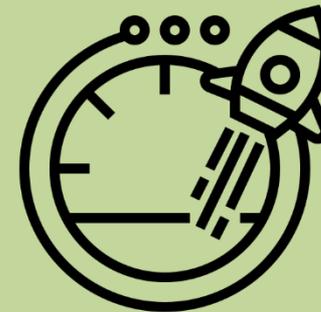
Unser Plan für heute...



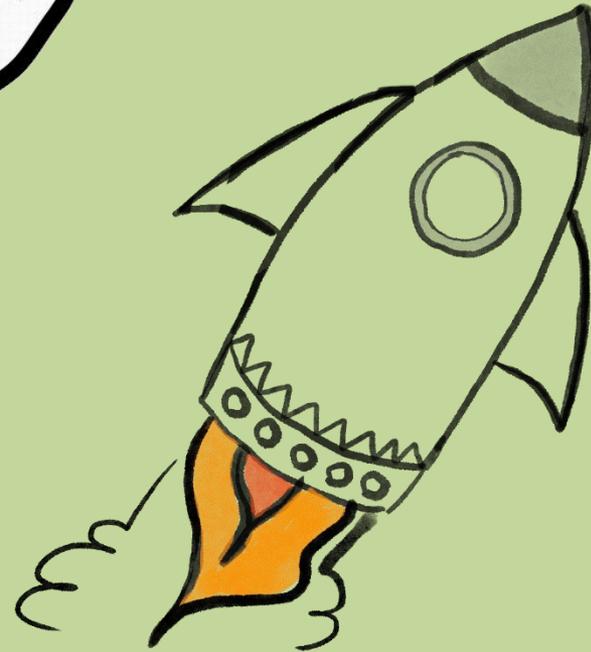


Workshop-Du?

Time-Boxing



**Warm-up 1:
Was bedeutet
„Zukunft“ für uns?**



Warm-up

Wie sehen Sie die Zukunft?

Wenn Sie an die nächsten zehn Jahre denken, glauben Sie,

- a. *dass die Dinge weitgehend gleich bleiben und wie gewohnt weitergehen werden?*
- b. *oder erwarten Sie, dass die meisten von uns die Art und Weise, wie wir Dinge tun, dramatisch überdenken und neu erfinden werden?*

Wann beginnt für Sie die Zukunft?





**Einleitung und
Hintergrund**

Herausforderungen der VUCA Welt...

VUCA



Volatility



Uncertainty



Complexity



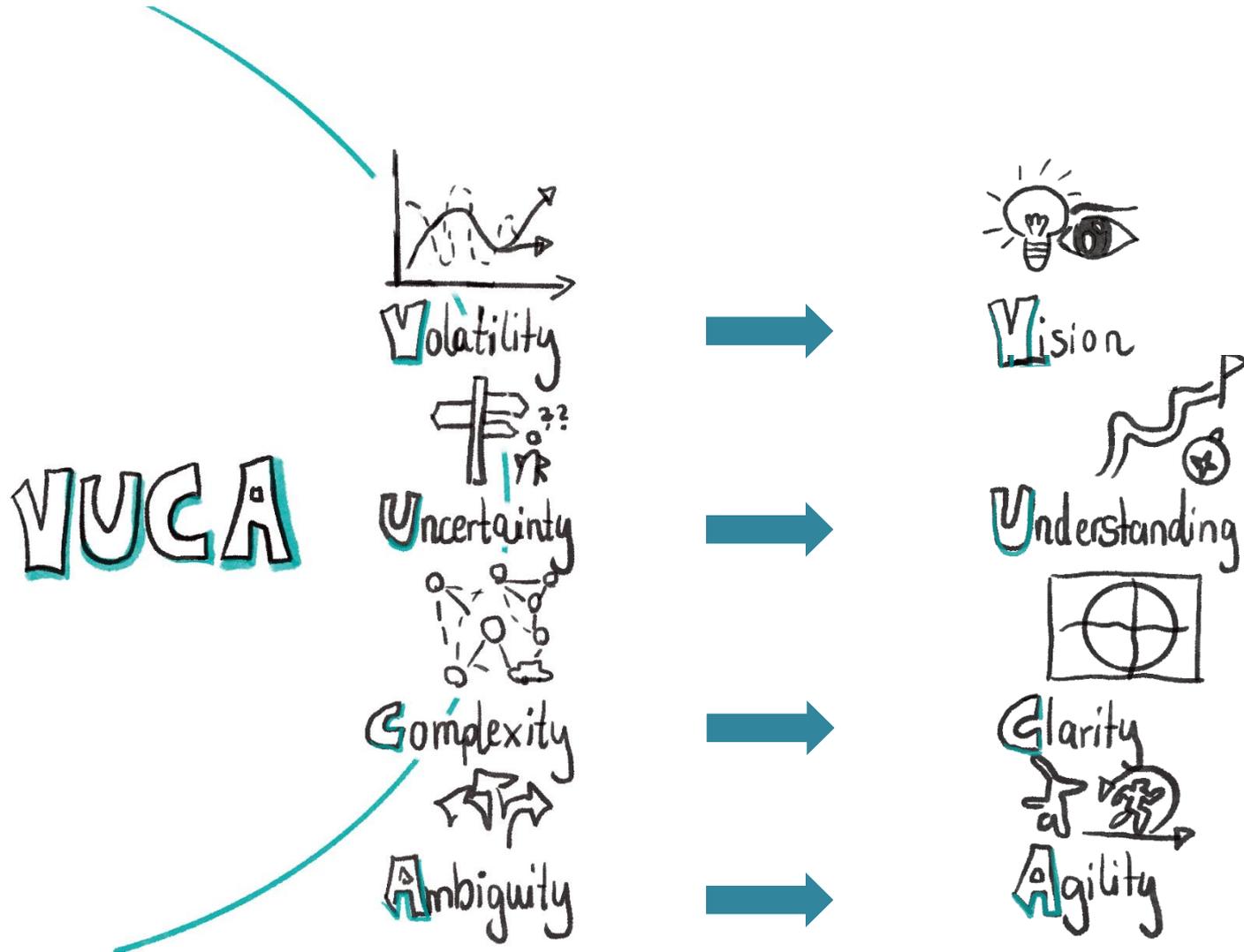
Ambiguity

... treffen auf Herausforderungen von intersekt. Kooperationen

Herausforderungen intersektorale Kooperationen
durch Unterschiede in...

- Kulturen & Themenverständnis
 - Methoden & Arbeitsweisen
 - Akteurslandschaft
 - Partizipationskultur
-
- Zukunftsmethoden helfen diese Vielschichtigkeit von Herausforderungen zusammenzubringen
 - Herausforderungen als Chancen begreifen

Wie aus Herausforderungen Chancen entstehen...



Zukunftsmethoden...was passiert da eigentlich?

„Imagination“:

„Damit wird die psychische Fähigkeit verstanden, sinnlich nicht gegenwärtige sogenannte innere Bilder im Geiste zu entwickeln oder sich an solche zu erinnern, sie zu kombinieren und diese mit dem inneren geistigen Auge anschaulich wahrzunehmen.“

- „Was wäre, wenn ...?“-Fragen erlauben es uns, um die Ecke zu denken. In unseren Köpfen entfalten sich neue Möglichkeiten
- Fördern Neugier und Lernen und somit Innovation und Invention
- Bewusstwerdung und Überprüfung von Annahmen und Vorannahmen, um implizite Denkmuster aufzudecken
- Imaginierte Zukunftsbilder sind verknüpft mit persönlichen Einschätzungen, Erfahrungen, Werten,...
- Somit fördern sie die Einbeziehung lokaler und kultureller Vielfalt

Quelle: Hofvenschiöldt & Turber (2023): Futures Literacy

**Warm-up 2:
Future News**



Future News – Warm-up & Kennenlernen

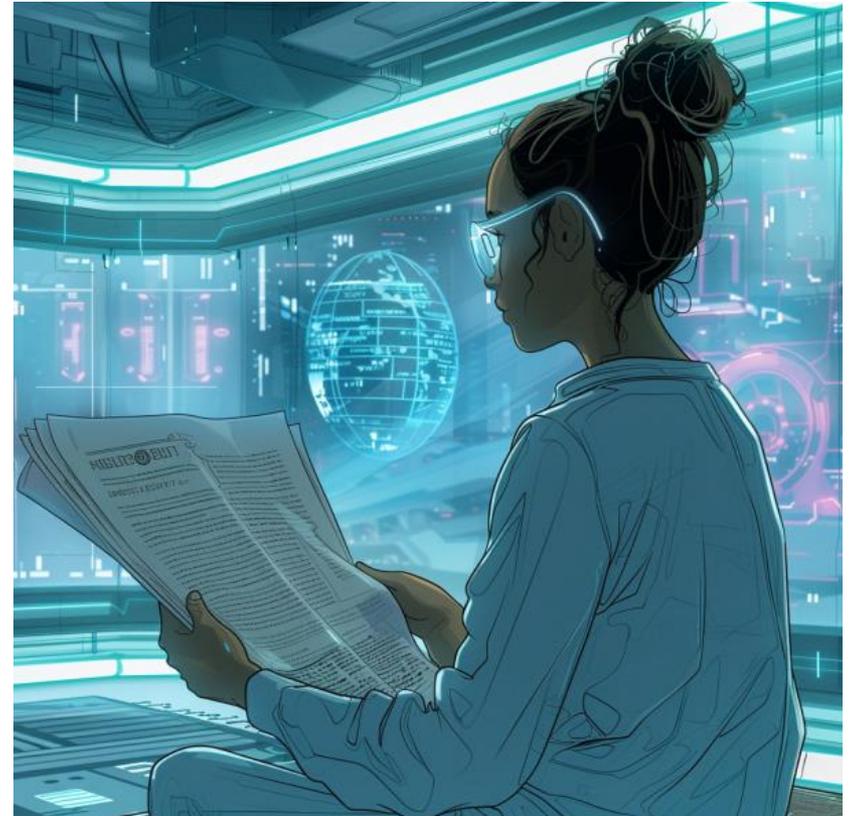


Wir sind im Jahr 2034

→ Welchen wünschenswerten Erfolg, welches Ergebnis, welchen Meilenstein könnte eine Schlagzeile abbilden?

Schlagzeile

→ Kurze Schlagzeile/Überschrift für Presse, Social media, o.ä. skizzieren





**Unsere Fallstudie für
Heute**

Allianz Textilwirtschaft Neckar-Alb „Zukunft Textil“

Fiktive Allianz verschiedenster Akteure aus dem Bereich Textilwirtschaft Neckar-Alb



Fallbeispiel: Die Zukunft der Textil- und Bekleidungsindustrie in Baden-Württemberg

Ein Blick in die Vergangenheit: die Textilindustrie im Zollernalbkreis

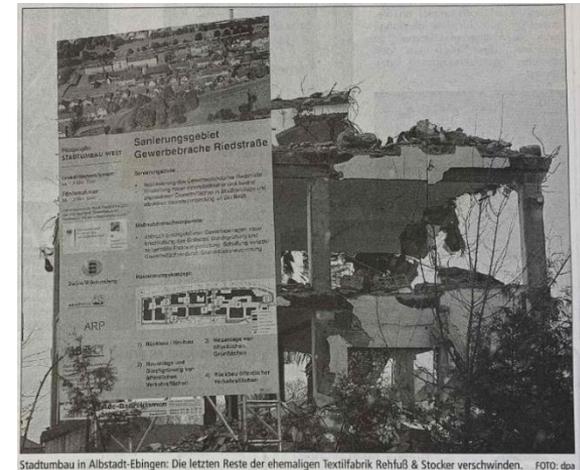
1975: 90.000 Beschäftigte

2005: 9.400 Beschäftigte

- Stärkste Schließungswelle zu Beginn der 80er Jahre: 300 Betriebe allein im Zollernalbkreis
- Diverse Gründe für den Strukturwandel: verschärfte Konkurrenz mit Niedriglohnländern, Intensivierung des innereuropäischen Wettbewerbs, gestiegene Energiekosten, Wechselkursfreigabe, Automatisierung und Rationalisierung, hohe Lohnkosten am Standort Deutschland, verändertes Konsumentenverhalten, Erdbeben von 1978 etc.
- Erhalten blieben die Unternehmen, die entweder ihre Verluste beispielsweise im Maschinenbau auffangen konnten oder spezifische Angebote entwickeln konnten (in der Bekleidungsindustrie und im Bereich technischer Textilien wie Schutztextilien, medizinische Textilien, Mobiltexilien und Industrietextilien)



Tailfingen, Zentrum 1958 (Stadtarchiv Albstadt)

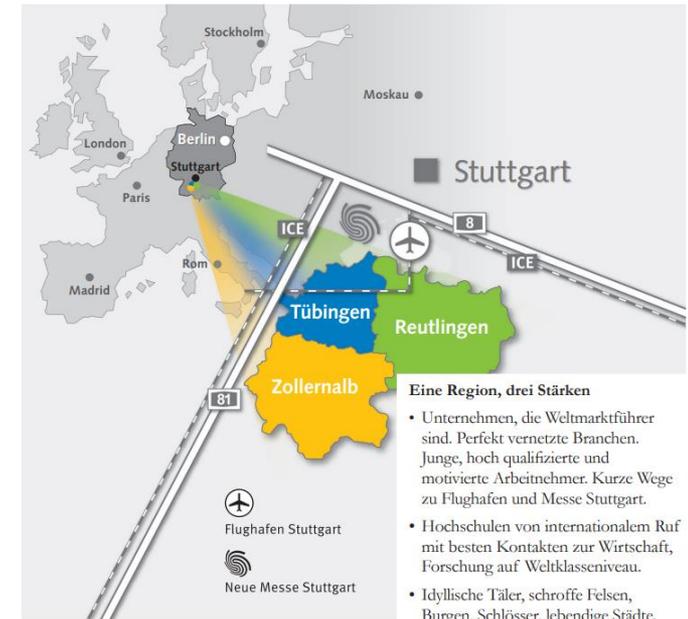


Stadtbau in Albstadt-Ebingen: Die letzten Reste der ehemaligen Textilfabrik Rehfuss & Stocker verschwinden. FOTO: dpa

Fallbeispiel: Die Zukunft der Textil- und Bekleidungsindustrie in Baden-Württemberg

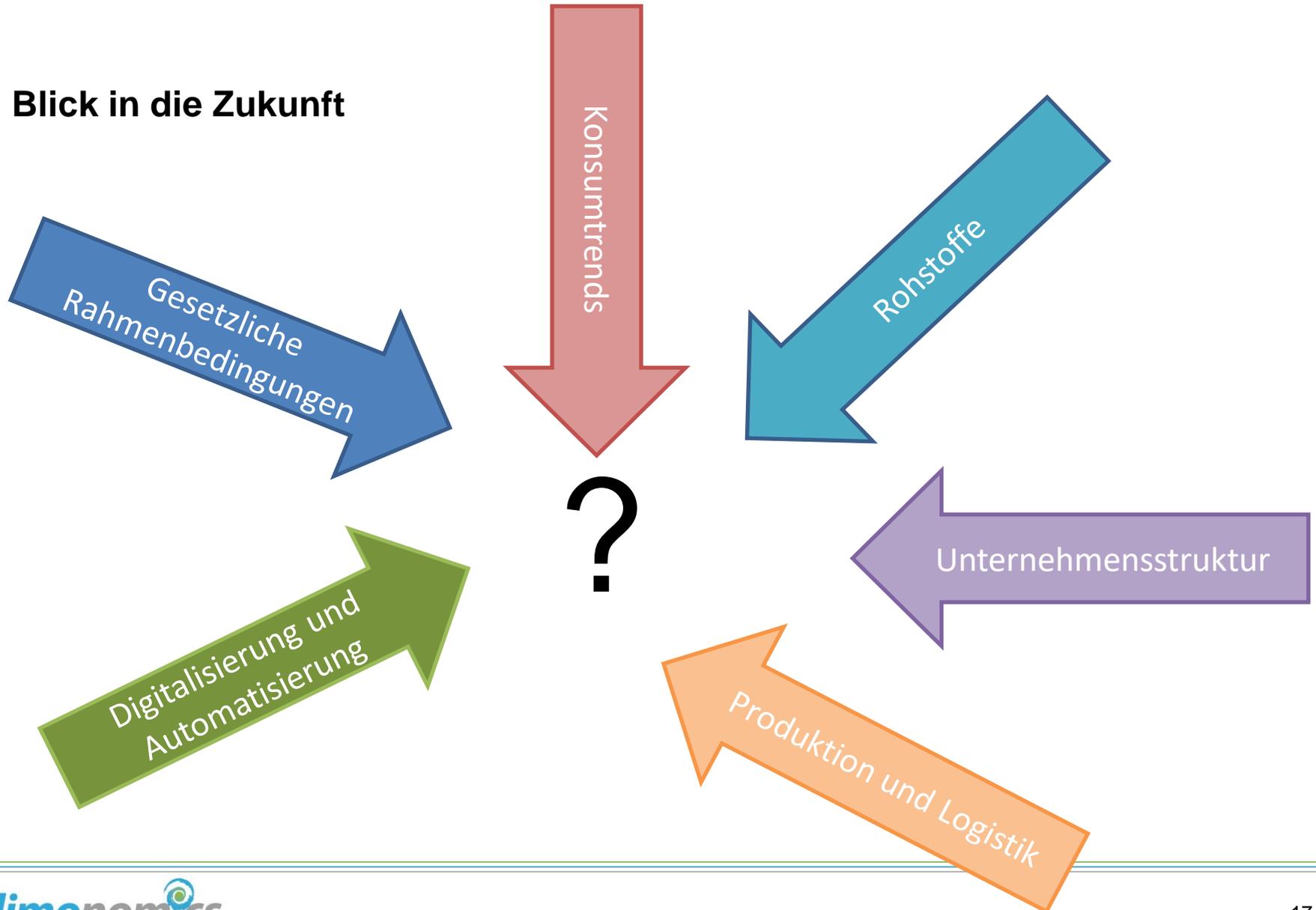
Der Stand heute

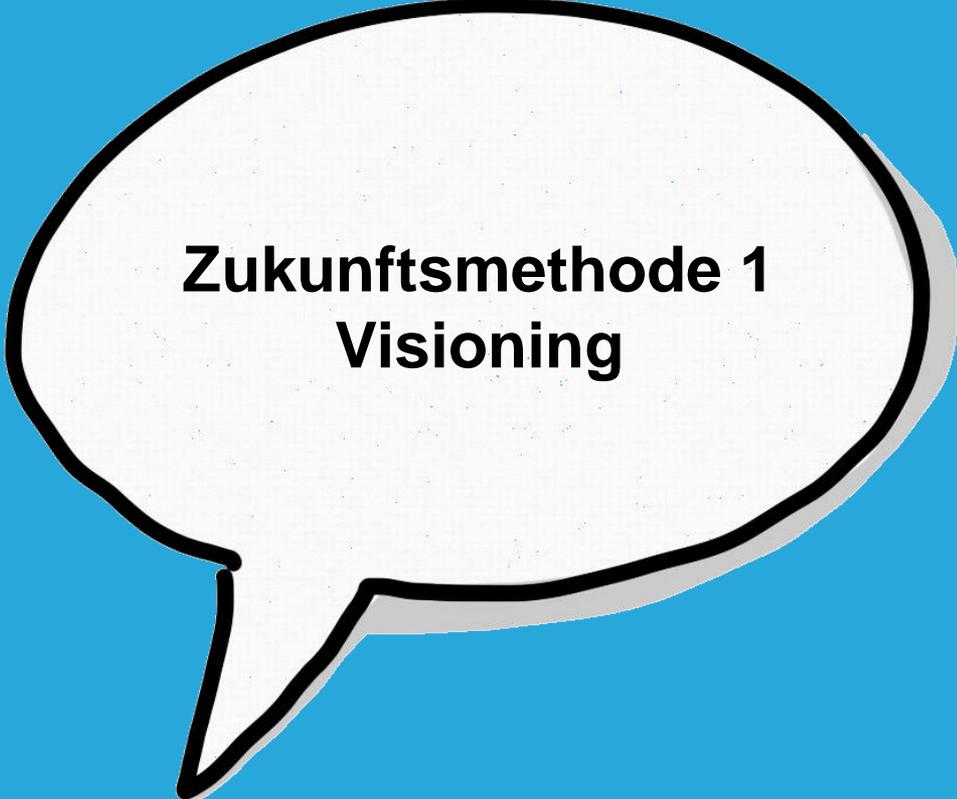
- rund 200 Textil- und Bekleidungsunternehmen mit 24.000 Mitarbeiter*innen in Baden-Württemberg, etwa ein Drittel davon in den Landkreisen Tübingen, Reutlingen und Zollernalb
- insbesondere in den Bereichen Technische Textilien, Bekleidung sowie Haus- und Heimtextilien
- weitgehende Abdeckung der Wertschöpfungskette einschließlich Textilmaschinenbau, Textilchemie und überregional ausstrahlender Vertriebsstrukturen
- Deutschland aktuell Weltmarktführer beim Export technischer Textilien, die heute rund die Hälfte der textilen Weltgesamtproduktion ausmachen.
- in Baden-Württemberg seit längerer Zeit Strukturwandel in der Textil- und Bekleidungsindustrie
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit für mittelständische Textil- und Modeunternehmen – vor allem in der Region Neckar-Alb – nicht zuletzt durch Marktführerschaft



Fallbeispiel: Die Zukunft der Textil- und Bekleidungsindustrie in Baden-Württemberg

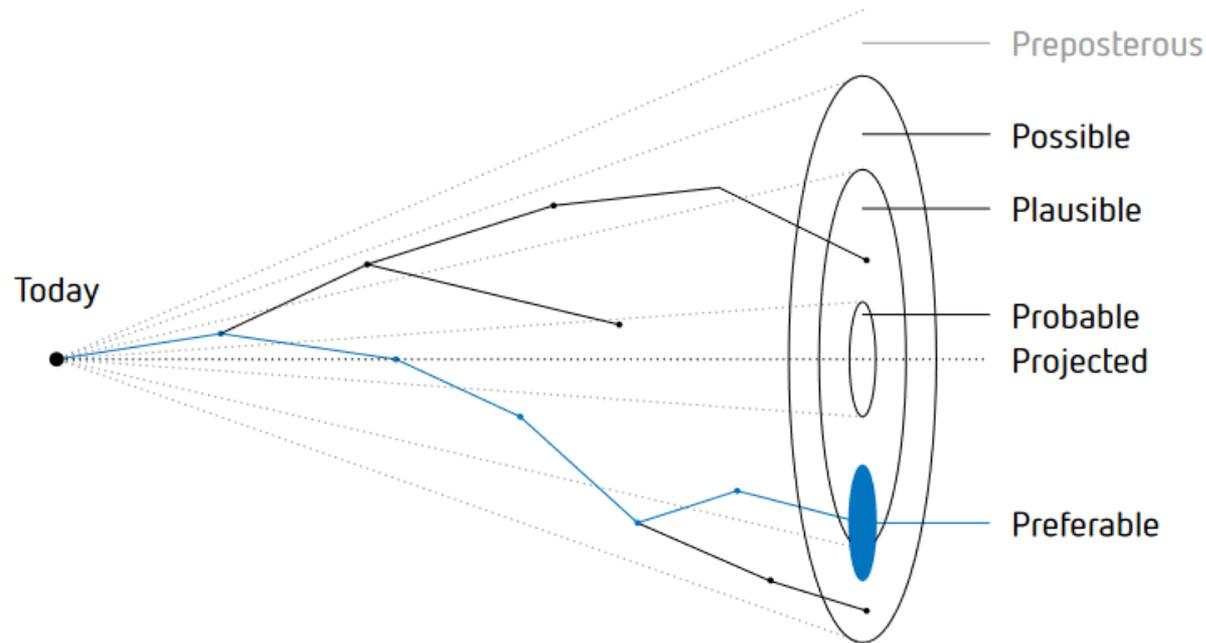
Ein Blick in die Zukunft





**Zukunftsmethode 1
Visioning**

Visioning – Fokus auf wünschenswerte Zukunft



- Projected Future – extrapolierte Grundlinie
- Probable – wahrscheinlich bei Fortführung aktueller Trends
- Plausible – könnte aufgrund des aktuellen Wissens eintreten
- Possible – zukünftiges Wissen, könnte geschehen
- Preferable – Werte und Urteile, sollte geschehen
- Preposterous – unmöglich, wird niemals geschehen

Quelle: Hofvenschiöldt & Turber (2023): *Futures Literacy*

Visioning – Wünschenswerte Zukunft entwickeln



- Entwicklung eines wünschenswerten zukünftigen Zustands
 - „Everything normative about this method“
 - “Sustainability visioning” besonders geeignet im Kontext von Transformationsprozessen und IKs
 - Breite Einbindung von Stakeholdern und deren Perspektiven
 - Stärkt gemeinsames Verständnis und Factfinding
 - Wünschenswerte Zukunft ermöglicht viel Freiraum und Anknüpfungspunkte für gemeinsames Narrativ
- Visionen können operationalisiert werden in spezifische (qualitative und quantitative) Ziele
- Backcasting als komplementäres Tool für die Umsetzung

Quelle: Wiek, A. Iwaniec, D.M. 2014. Quality criteria for visions and visioning in sustainability science. Sustainability Science 9. 497–512.

Visioning - Arbeitsschritte

Schritt 1: Framing

- Finetung Fragestellung & Abgrenzung Themenfeld
- Zeithorizont
- Gem. Verständnis des Status quo & Umfeldfaktoren

Schritt 2: Creating vision material

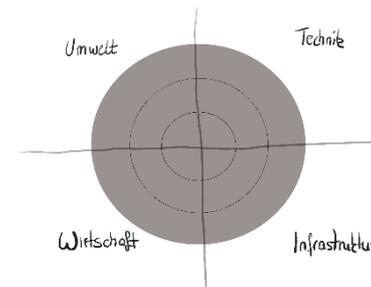
- Im Rahmen eines bestehenden Prozesses: Brainstorming, Design Thinking, Umfragen,...
- Visioning auf kommunaler Ebene: Bürgerräte, Umfragen, Fokusgruppen,...

Schritt 3: Analyse des „Visions-Materials

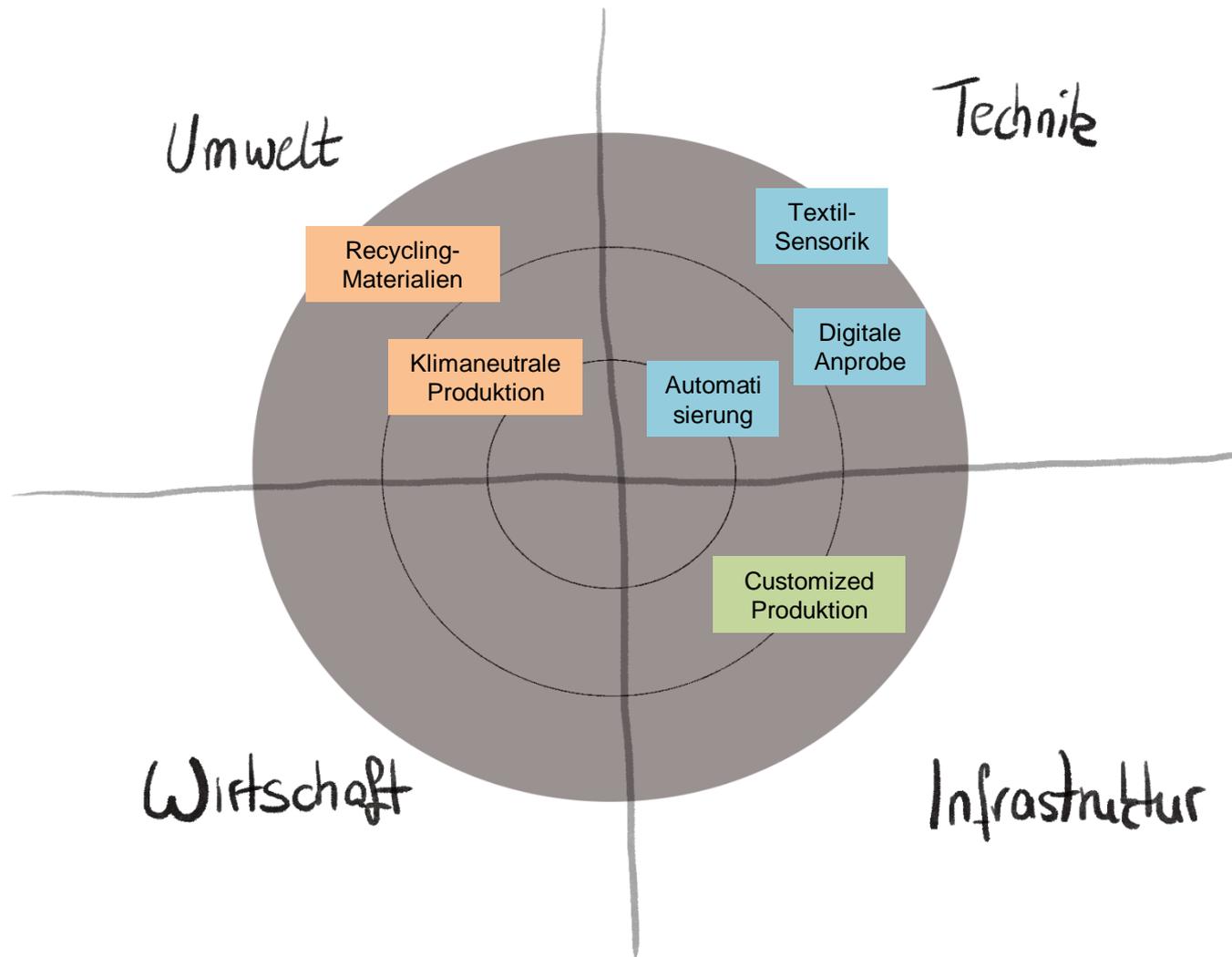
- Identifizierung relevanter Elemente
- Illustration in Form einer “visions map”

Schritt 4: Finetuning und Ergebnis

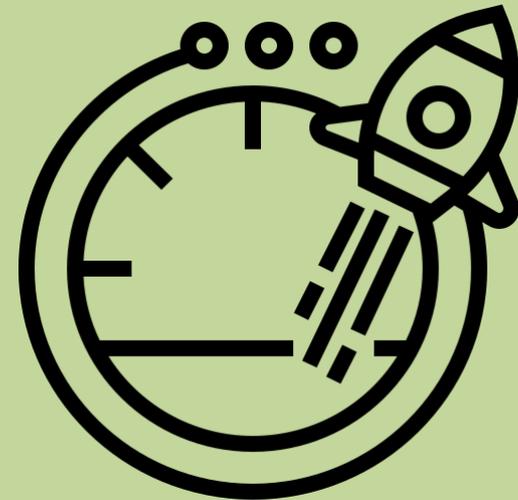
- Ggf. Vertiefung von Unterthemen
- Zusammensetzung der Elemente in gem. Vision
- Entwicklung gemeinsames Narrativ zu dieser Vision



Visions Map – Kernelemente der Vision sammeln



**„Speed Visioning“
Eine Vision für die
Allianz „Zukunft Textil“**



Hands-on Visioning

Schritt 1 – Verständnis Status quo

- Was ist heute die größte Stärke der Textilwirtschaft Neckar-Alb?
- Was ist die größte Schwäche?
- Was ist die größte Herausforderung?



Stärken

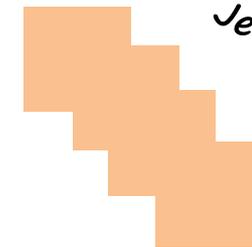
Schwächen

Herausforderung

Jeweils 1 bis 2!

Schritt 2 – Kernelement für gem. Vision

- Welche Elemente könnte die Vision beinhalten?
- Was sollte eine wünschenswerte Vision für die Textilwirtschaft Neckar-Alb auf jeden Fall beinhalten?

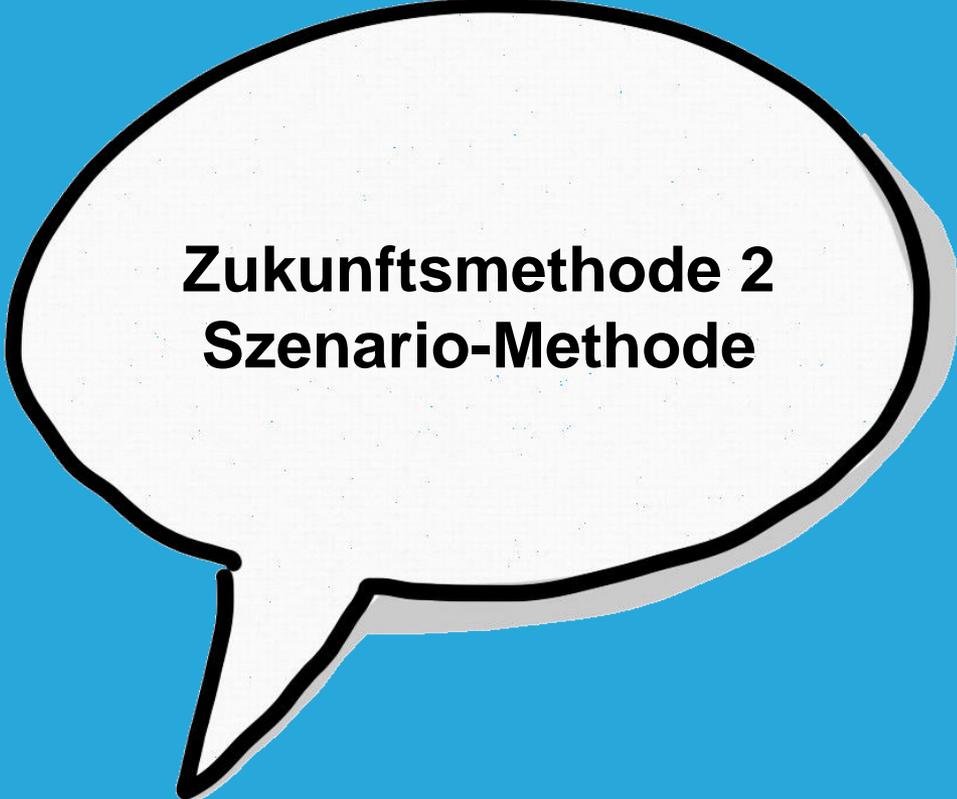


Jeweils 1 bis 2!

Schritt 3 – Einigung auf Eckpunkte

- Welche Elemente stehen im Kern der Vision?





Zukunftsmethode 2
Szenario-Methode

Szenarioplanung: Von „possible“ zu „plausible“

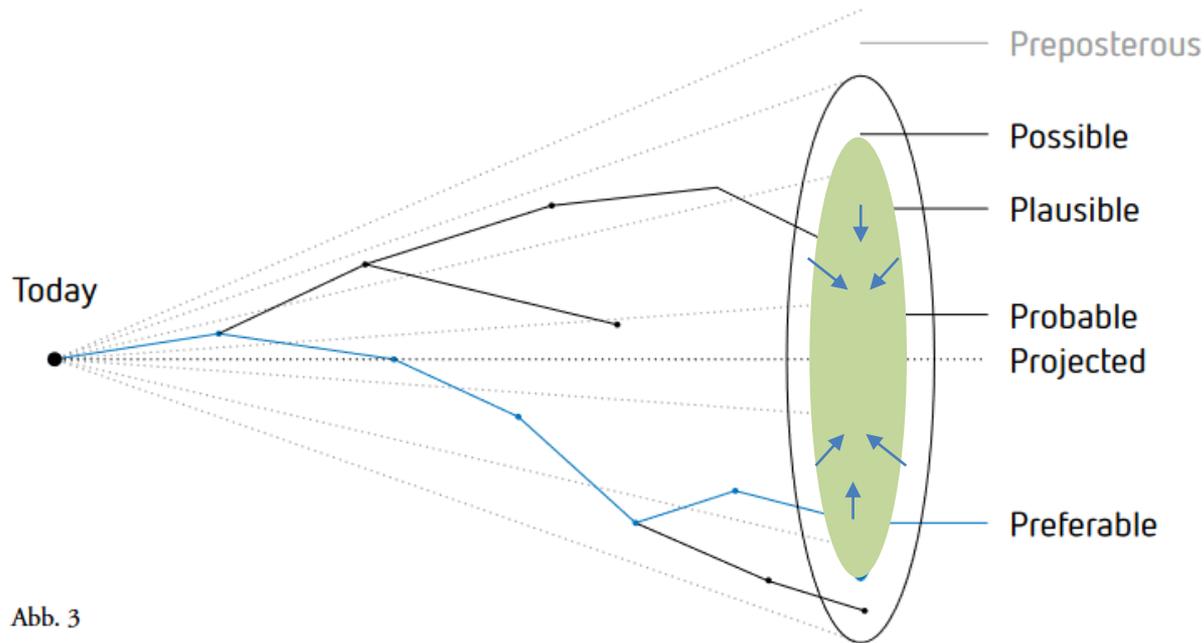
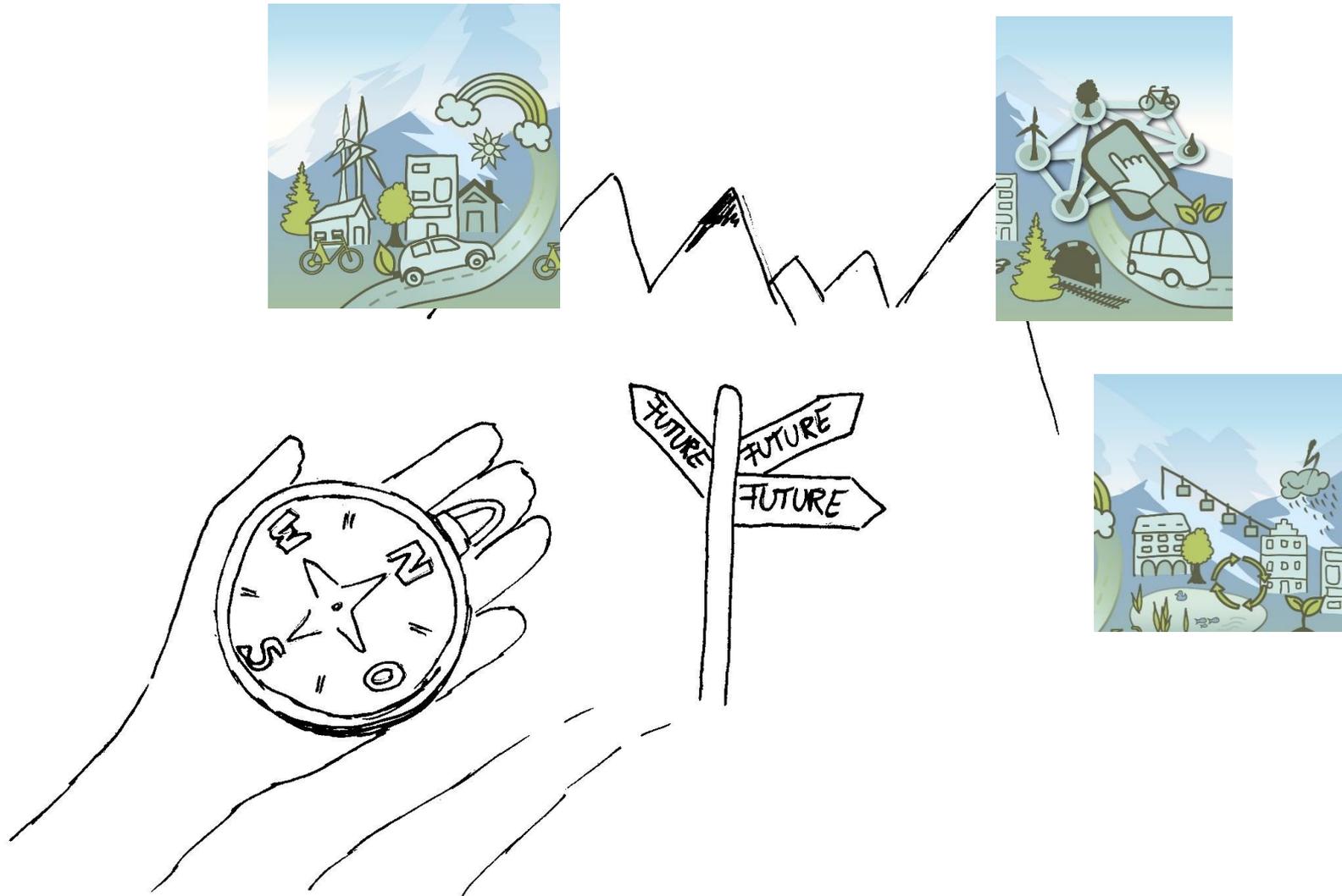


Abb. 3

Ziel: alternative, in sich plausible Zukunftsbilder entwickeln, die über kurzfristige Prognosen hinausgehen und globale Trends einbeziehen

Szenarien als Kompass für die Navigation zukünftiger Entwicklungen



Szenariotechnik im intersektoralen Kontext



Szenarien...

... als partizipative Methode

Ein gemeinsames Verständnis über mögliche zukünftige Entwicklungen erarbeiten

... als Planungstool

Basis für die Entwicklung gemeinsamer Strategien und für die Priorisierung von Aktivitäten

... als Teambuilding-Prozess

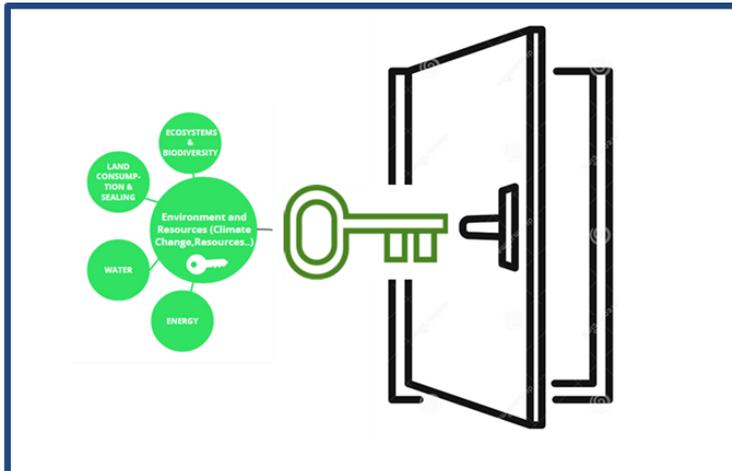
Austausch über erwartete zukünftige Entwicklungen schärft intersekt. Verständnis

Explorative Szenariotechnik: Vorteile



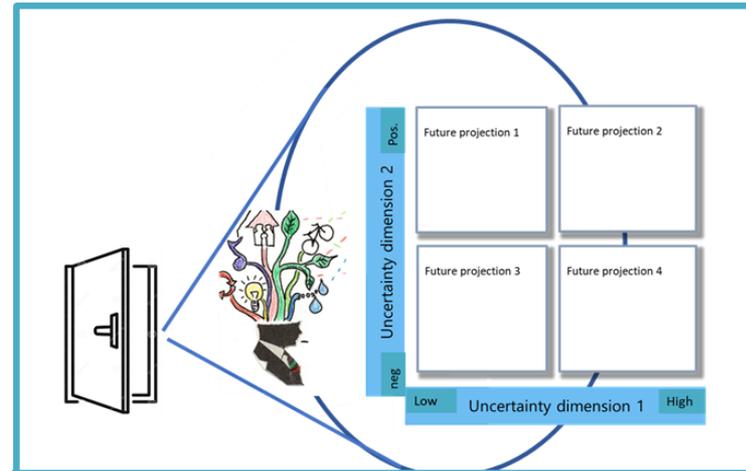
- Über den "visionären" Ansatz der normativen Szenarien ("gewünschte Zukunft") oder den systematischen Ansatz der Policy-Szenarien hinausgehen
- Entwicklung von alternativen Zukunftsentwicklungen statt linearen Prognosen
- Vernetztes statt monokausalem Denken
- Öffnung des Fokus: Entwicklung einer gemeinsamen Grundlage für die weitere strategische Planung, die über eine Reihe plausibler Zukünfte hinweg robust ist.

Explorative Szenariotechnik: Arbeitsschritte



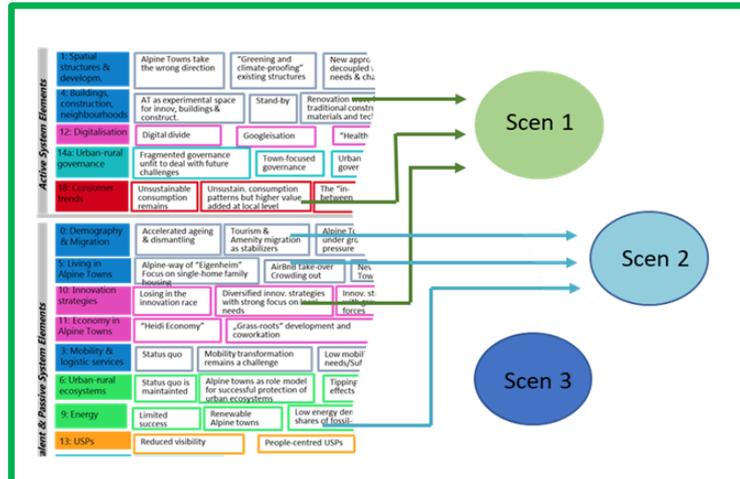
Schritt 1: Schlüsselfaktoren

Zentrale Themen und Schlüsselfaktoren der zukünftigen Entwicklung



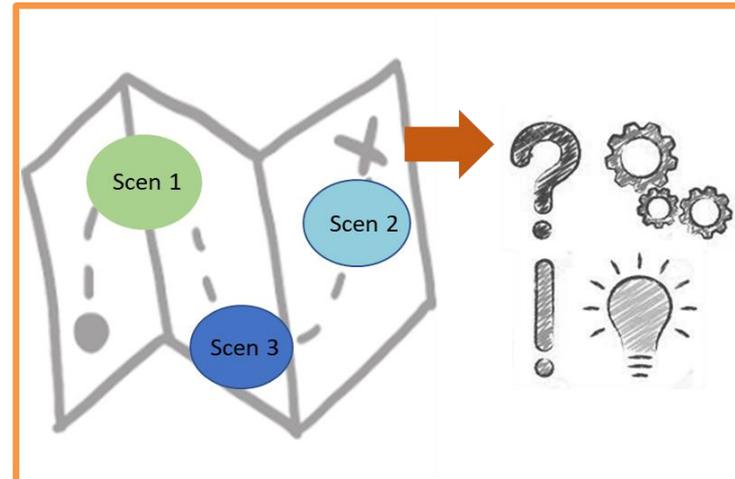
Schritt 2: Zukunftsprojektionen

Brainstorming zu möglichen zukünftigen Entwicklungen und Systematisierung



Schritt 3: Szenarioentwicklung

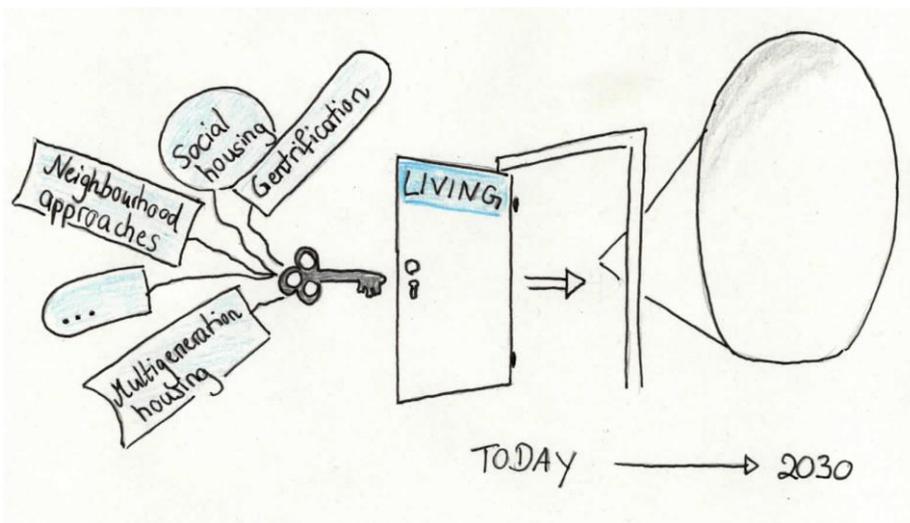
Zukunftsprojektionen zu Szenarien kombinieren



Schritt 4: Finetuning & Follow-up

Konkretisierung, Kommunikation, next steps

Schritt 1: Szenariofeld-Analyse – Schlüsselfaktoren



Ziele:

- **Neutralen Rahmen** definieren
- **Schlüsselfaktoren** festlegen
- Zu **Themenfeldern** bündeln
- **Gemeinsames Verständnis** entwickeln (Relevanz von Themen für verschiedene Akteure)

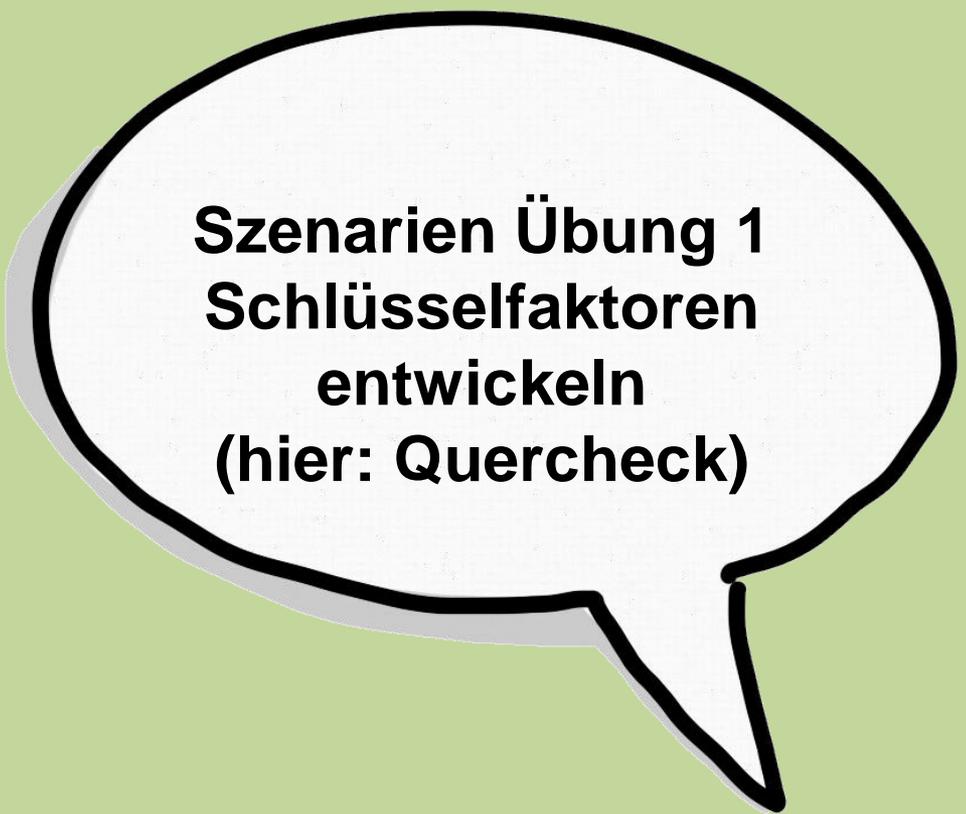
Schwierigkeiten:

- **Schlüsselfaktoren klar benennen und abgrenzen:** sie definieren das Szenariofeld und dessen "Grenzen"
- **Neutral bleiben:** bei den Schlüsselfaktoren geht es noch um den Rahmen, Zukunftsprojektionen und Lösungen kommen später
- **Machbarkeit im Kopf behalten:** Komplexität des Prozesses und Aufwand für die Gruppe steigt mit Anzahl der Schlüsselfaktoren

Aufgaben Arbeitsgruppe

- **Brainstorming Schlüsselfaktoren**
- **Themenfeld eingrenzen**
- **(weiteren Informationsbedarf identifizieren)**

Los geht's!



**Szenarien Übung 1
Schlüsselfaktoren
entwickeln
(hier: Quercheck)**

Szenarien Übung 1: Schlüsselfaktoren identifizieren

Aufgabe:

Schlüsselfaktoren für unser Fallbeispiel identifizieren und gruppieren:

- Neutral
- Möglichst ohne Überschneidungen



Frage:

Welche Themen, Trends und Herausforderungen beeinflussen die Textilwirtschaft am Standort Neckar-Alb bis 2040



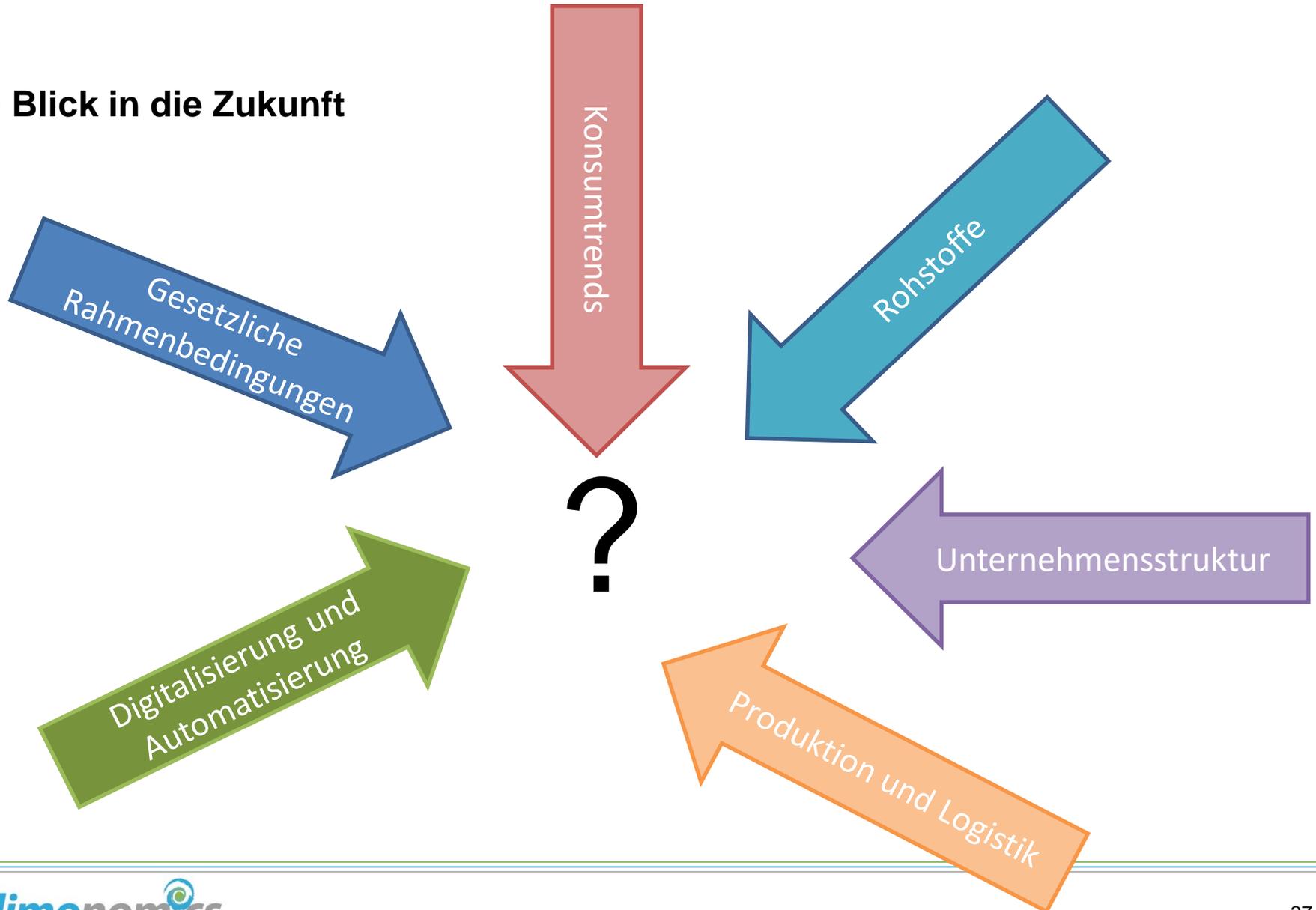
Aufgabe für Übung

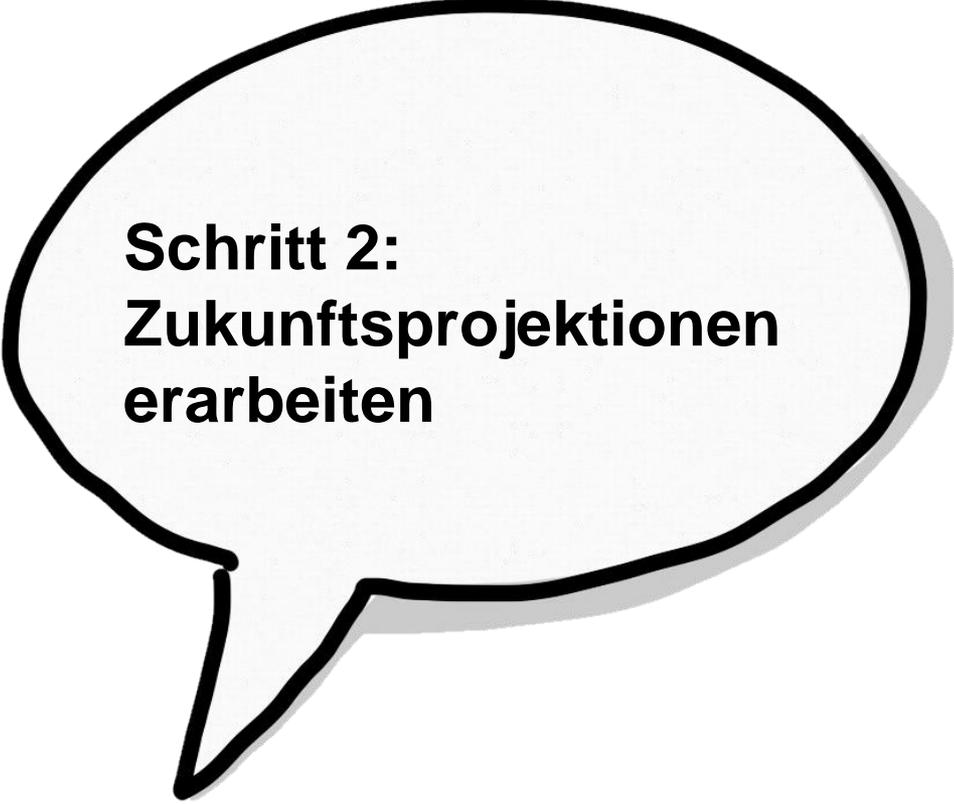
- Quercheck: was könnte fehlen?
- Wo sind Schlüsselfaktoren nicht neutral formuliert?
- Sind Überschneidungen sichtbar?



Fallbeispiel: Die Zukunft der Textil- und Bekleidungsindustrie in Baden-Württemberg

Ein Blick in die Zukunft





**Schritt 2:
Zukunftsprojektionen
erarbeiten**

Vernetzungsmatrix: Einflüsse im Gesamtsystem

Übergang von Schlüsselfaktoren zu Szenarien



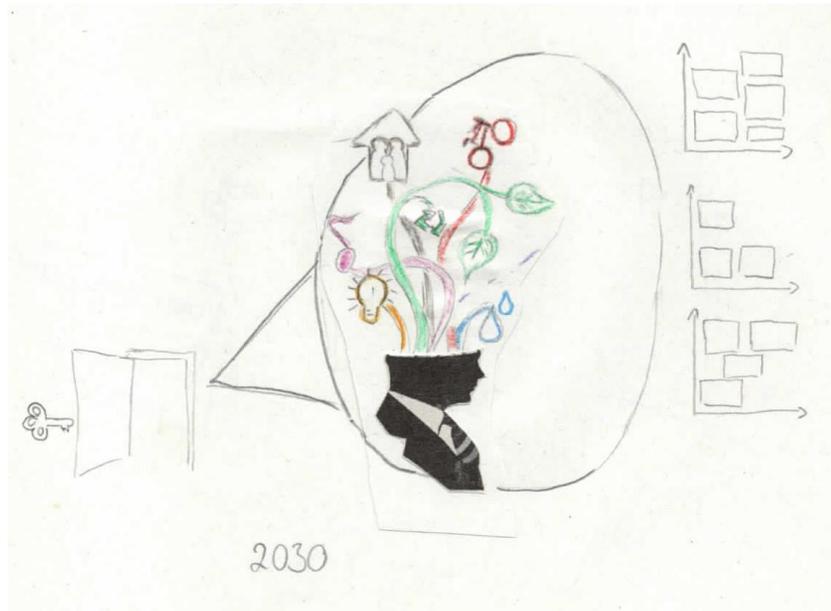
Die Vernetzungsmatrix...

- ▶ Analyse der Wechselwirkungen zwischen den Schlüsselfaktoren: Wie beeinflusst jeder Schlüsselfaktor die anderen Schlüsselfaktoren
(0 = keine Wechselwirkung, 1 = schwache oder indirekte Wechselwirkung und 2 = starke Wechselwirkung)
 - ▶ Aktive Summe: Stärke mit der ein Element/Schlüsselfaktor insgesamt auf allen anderen Systemelemente einwirkt
 - ▶ Passive Summe: gibt an, wie stark ein Schlüsselfaktor insgesamt von allen anderen Elementen beeinflusst wird
- Die Vernetzungsmatrix ist KEIN Instrument zur Prioritätensetzung, es geht darum, das Gesamtsystem und die Rolle der Schlüsselfaktoren darin zu verstehen.
- Die Ergebnisse helfen dabei den Schritt 2 zu strukturieren: Schlüsselfaktoren mit starken aktiven und/oder passiven Rollen sind entscheidende Systemelemente und erfordern daher eine systematischere Analyse.

Vernetzungsmatrix: Einflüsse im Gesamtsystem

	KF0 Demography & Migration	KF1 Spatial structures & spatial developm.	KF2 Mobility & Logistics Infrastruct.	KF3 Mobility & Logistics Services	KF4 Building infrastructures & neighbourhood planning	KF5 Living in Alpine Towns	KF6 Urban-rural ecosystems & biodiv.	KF7 Land consumption & sealing	KF8 Water	KF9 Energy	KF10 Innovation strategies, hubs	KF11 Alpine towns' Economy	KF12 Digitalisation of Alpine Towns	KF13 Alpine Towns and their USPs	KF14a Urban-rural governance	KF14b EU and National Governance Framework	KF15 Citizen Participation	KF16 New Work	KF17 Alpine digital mindset	KF18 Consumer trends	KF19 Urban culture and heritage	Aktivsumme
KF0 Demography & Migration		1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	2	21
KF1 Spatial structures and spatial development	1		1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	21
KF2 Mobility & Logistics Infrastructures	0	0		2	0	1	2	1	0	2	0	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	14
KF3 Mobility & Logistics Services	0	0	2		0	1	0	0	0	2	0	2	0	1	1	0	1	1	2	1	0	14
KF4 Building infrastructure & neighbourhood planning	2	2	1	0		2	2	2	2	2	1	1	0	2	0	0	1	2	0	1	2	25
KF5 Living in Alpine Towns	2	1	0	1	1		0	0	1	1	1	1	2	0	0	0	2	2	2	2	2	21
KF6 Urban-rural ecosystems & biodiversity	1	1	0	0	0	2		0	2	1	0	0	0	2	1	0	1	0	0	1	0	12
KF7 Land consumption & sealing	1	0	0	0	0	2	2		2	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	10
KF8 Water	1	2	0	0	0	0	2	0		2	0	1	0	2	1	0	1	0	0	0	0	12
KF9 Energy	0	1	1	1	1	0	1	1	1		0	1	0	2	1	0	1	0	0	1	0	13
KF10 Innovation strategies, innovation hubs	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1		1	1	2	1	0	1	2	1	1	0	20
KF11 Alpine towns' Economy	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2		1	1	1	1	0	1	2	1	2	0	23
KF12 Digitalisation of Alpine Towns	1	1	1	2	1	2	1	0	1	1	2	2		1	1	0	2	2	2	2	1	26
KF13 Alpine Towns and their USPs	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2	0		1	0	1	0	0	0	0	9
KF14a Urban-rural governance	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1		1	1	1	0	0	1	26
KF14b EU and National Governance Framework	0	2	0	0	2	2	1	1	0	0	2	0	0	2	2		2	0	0	0	0	16
KF15 Citizen Participation	1	1	1	1	1	2	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1		0	0	0	1	12
KF16 New Work	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0		1	1	0	12
KF17 Alpine digital mindset	1	0	1	2	1	1	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	2	2		1	0	17
KF18 Consumer trends	1	0	1	2	2	2	1	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	1	1		1	19
KF19 Urban culture and heritage	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	2	1	0	1	0	0	1		11
Passivsumme	20	17	15	20	17	26	21	12	17	23	20	23	11	19	15	2	21	18	11	15	11	

Schritt 2: Zukunftsprojektionen



Schwierigkeiten:

- Think **outside the box**
- Auch Sichtweisen und Standpunkte einnehmen, die in der Gruppe vielleicht nicht vertreten sind
- Auch **unerwünschte Entwicklungen** berücksichtigen
- Eine gute Logik für die Systematisierung der Zukunftsprojektionen finden

Ziele:

- Brainstorm zu **alternativen Zukunftsprojektionen** pro Schlüsselfaktor
- Verschiedene Sichtweisen einnehmen, jenseits von "schwarz und weiß"
- **Systematisieren** der Entwicklungen entlang der größten Unsicherheiten

Aufgaben Arbeitsgruppe:

- Alles Wissen und Ideen einbringen
- Falsche Aussagen gibt es hier nicht
- **Je kreativer, desto besser**
- Wissenslücken identifizieren: wird externes Know-how benötigt?
- Gemeinsam eine Logik für die Systematisierung entwickeln

Weiter geht's!!

Vom Brainstorming zu den Zukunftsprojektionen

1 Brainstorm
Alle mögl. zukünftigen
Entwicklungen

2 Cluster

3 Struktur
Zukunftsportfolios mit
Struktur entlang der
gr. Unsicherheiten

Die Zukunft ist in den
meisten Fällen nicht
“schwarz oder weiß”

→ Zukunftsportfolios

Pos.

Unsicherheitsdimension 2

neg

Zukunftsprojektion 1
Beschreibung

Zukunftsprojektion 2
Beschreibung

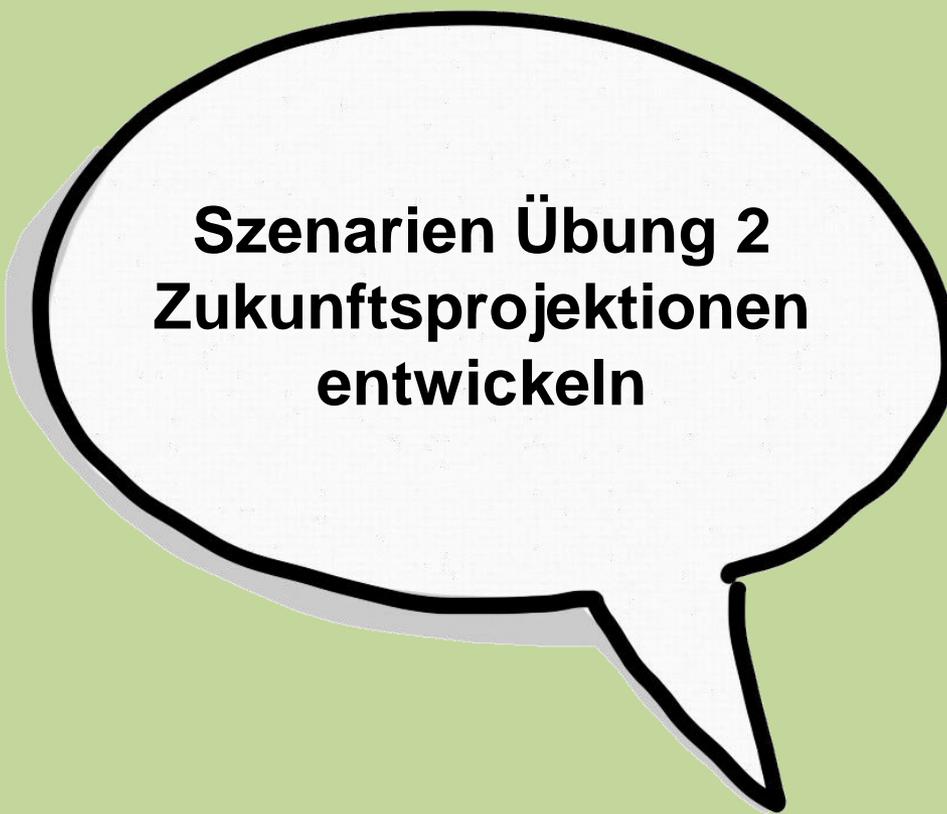
Zukunftsprojektion 3
Beschreibung

Zukunftsprojektion 4
Beschreibung

Low

Unsicherheitsdimension 1

High



**Szenarien Übung 2
Zukunftsprojektionen
entwickeln**

Szenarien Übung 2: Zukunftsprojektionen

Aufgabe in Kleingruppen:
Entwicklung von Zukunftsprojektionen
für einen der Schlüsselfaktoren
Wenn möglich: Zukunftsportfolios



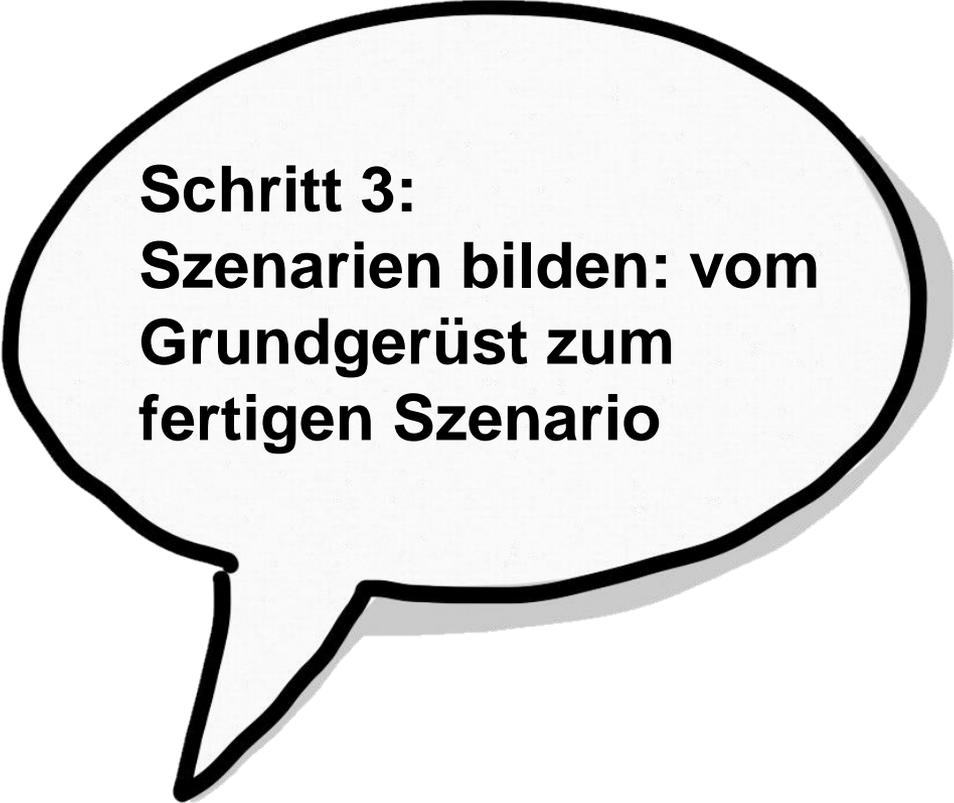
Fragen:
Welche alternativen Entwicklungspfade
gibt es für die Schlüsselfaktoren?
Wo liegen die größten Unsicherheiten?



Dokumentieren:

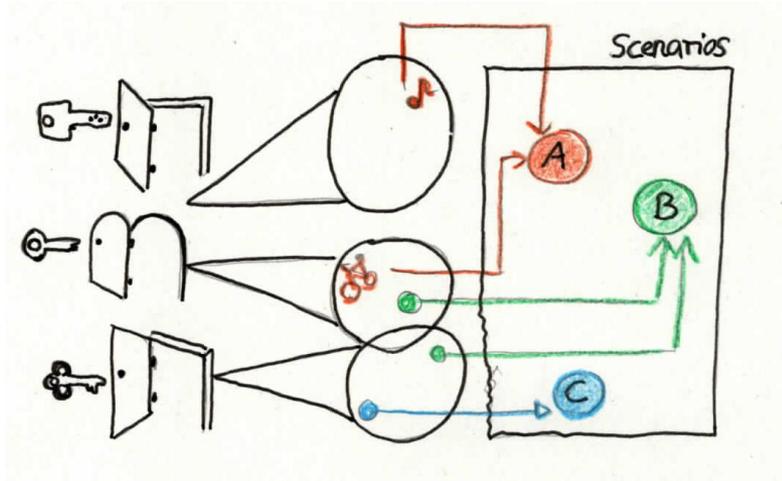
- Brainstorming auf Kärtchen
- Systematisieren in Zukunftsportfolios





**Schritt 3:
Szenarien bilden: vom
Grundgerüst zum
fertigen Szenario**

Schritt 3: Szenarioentwicklung



Schwierigkeiten:

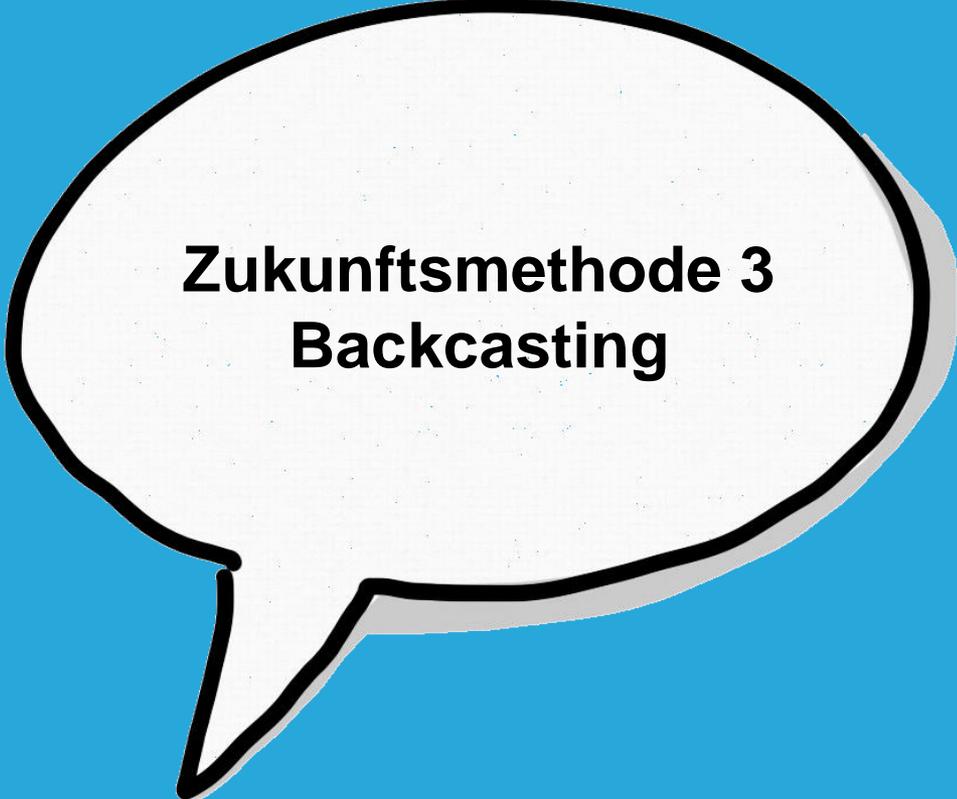
- **Plausible Kombinationen erkennen:** bei Bedarf Konsistenzmatrix entwickeln
- **Ggf. Lücken erkennen:** Synergien oder Trade-offs validieren
- **Roh-Szenarien:** Gespür für Akzeptanz und Rückhalt in der Gruppe

Ziele:

- **Plausible Kombinationen** von Zukunftsprojektionen identifizieren
- **“Rohszenarien” entwickeln** auf Basis einiger zentraler aktiver (und evtl. passiver) Systemelemente
- **Narrative** und **Illustrationen** entwickeln

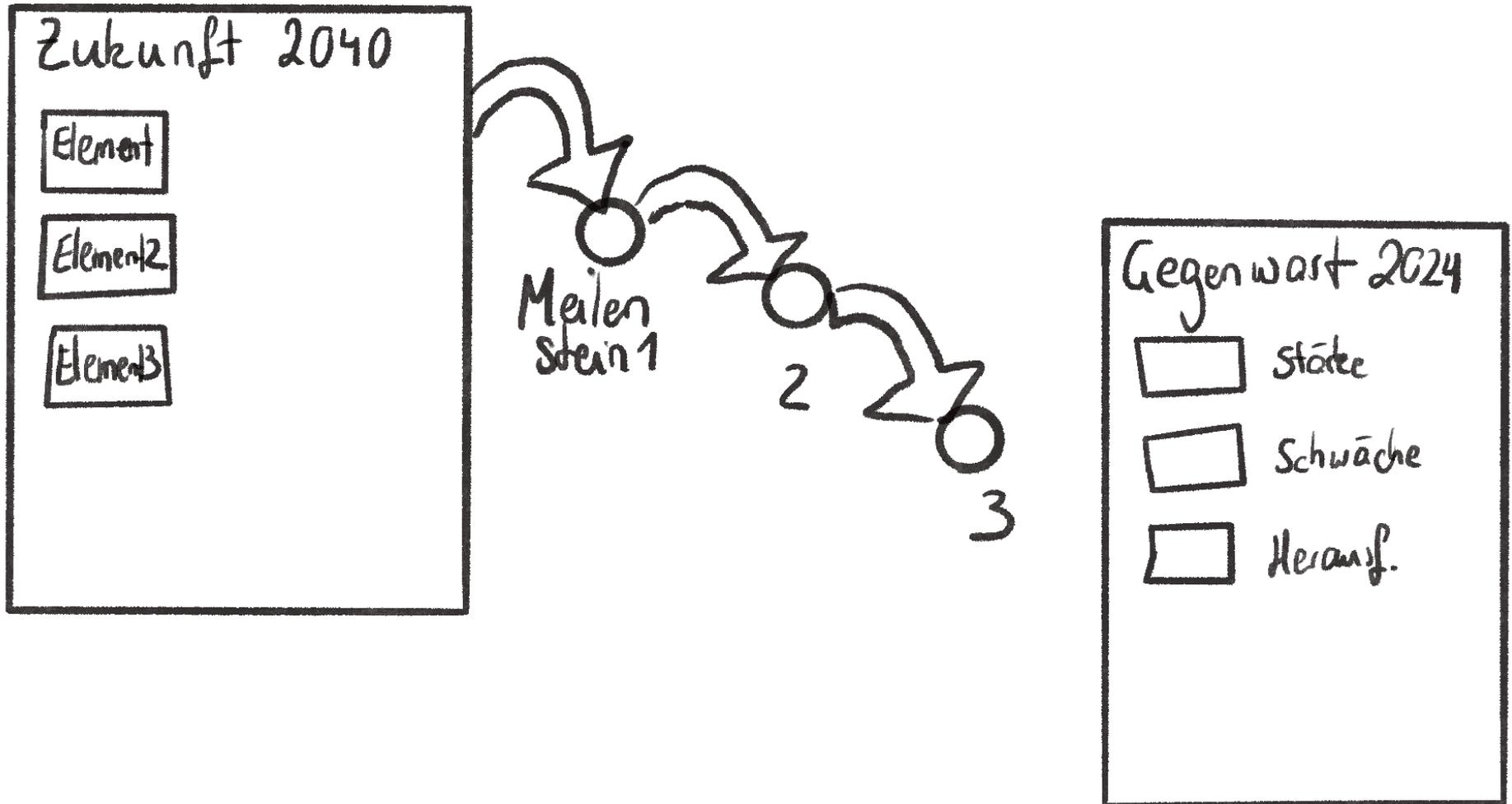
Aufgabe Arbeitsgruppe: **Ausprobieren!**

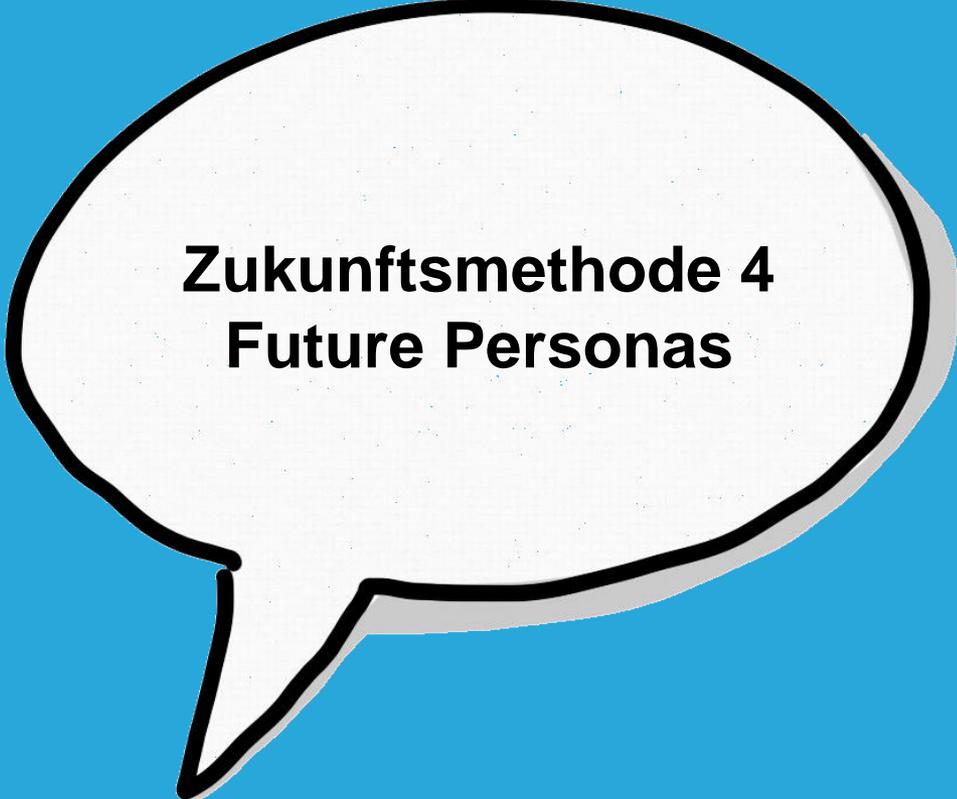
- **Aktive (und passive) Systemelemente identifizieren,** als “Anker” für die Rohszenarien
- **Rohszenarien entwerfen**
- Rohszenarien ausschmücken
- **Mögliche Narrative und Illustrationen diskutieren**



**Zukunftsmethode 3
Backcasting**

Backcasting – Zurück aus der Zukunft





**Zukunftsmethode 4
Future Personas**

Von der Persona...

Eine Persona...

...ist eine fiktionale Darstellung

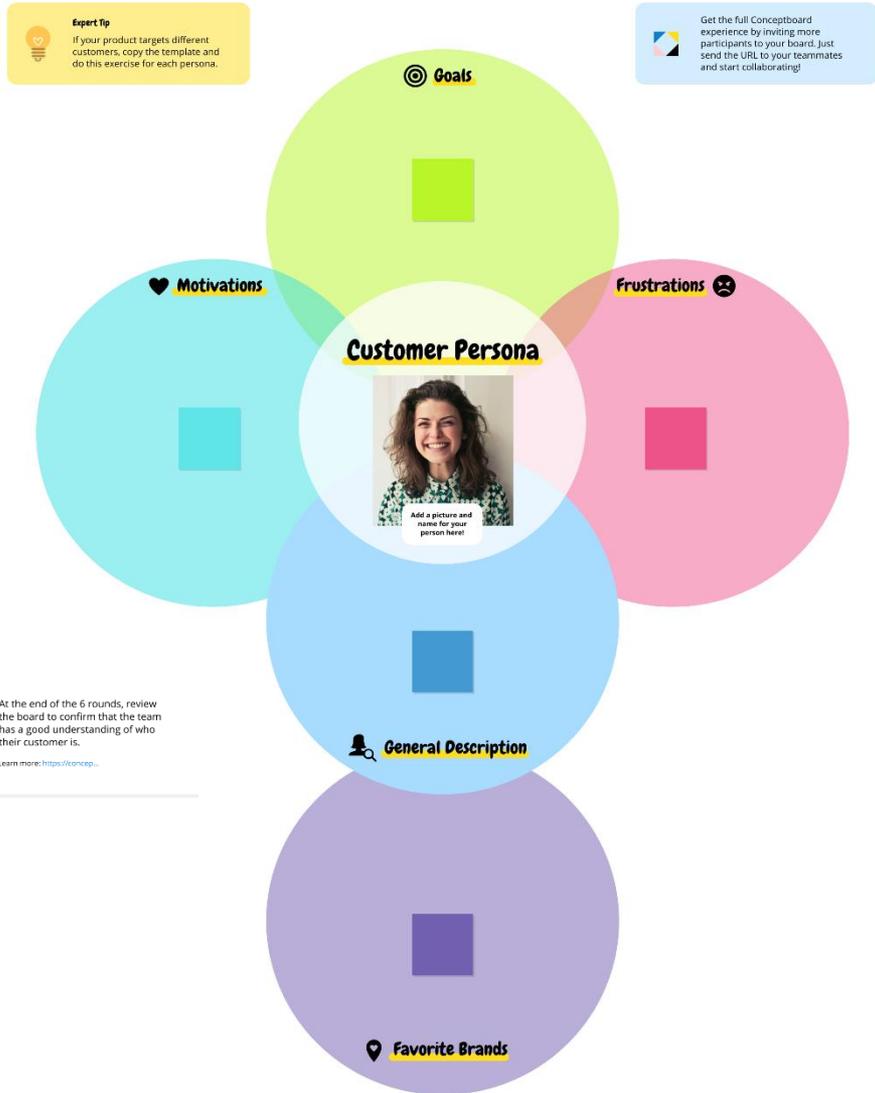
...typische*r Vertreter*in einer Zielgruppe

...wird auf Basis von Daten/gemeinsamen Grundlagen erstellt

...hilft, Hintergründe, Verhaltensmuster, Motivationen und Ziele zu verstehen



Persona - Arbeitsvorlagen



How it works

- 1 Gather your team and start by defining who your customer is. Add a picture and a name on the center of the map.
- 2 This exercise is complete after six rounds. For each round, choose a section, set the timer for 3 minutes and invite the team to add sticky notes with their ideas. Use the sticky slash to speed up this process!
- 3 When the time is up, set a new timer for 5 minutes and open a discussion about the ideas on the sticky notes. If necessary, make adjustments to help you be clear about how your customer identifies with each topic.
- 4 At the end of the 6 rounds, review the board to confirm that the team has a good understanding of who their customer is.
Learn more: <https://conceptboard.com>

Zur Future Persona....

Eine Persona...

..ist eine fiktionale Darstellung

..typische*r Vertreter*in einer Zielgruppe

...wird auf Basis von Daten/gemeinsamen Grundlagen erstellt

...hilft, Hintergründe, Verhaltensmuster, Motivationen und Ziele zu verstehen

Eine „Future Persona“ ...

...entsprechend eine typische Vertreter:in einer Zielgruppe in der Zukunft

... bzw. einer neuen zukünftigen Zielgruppe

„Living Scenario“ verknüpft Szenarien mit Future Personas und macht sie somit besser erlebbar

Persona – Zielgruppen/Kunden der Zukunft

