# Szenarioentwicklung

**Beispiel: Kulturförderverein**

Der Kulturförderverein fördert Ausstellungen und Kulturabende in ländlichen Regionen. Seit geraumer Zeit hat der Verein ein stetiges Wachstum zu verzeichnen und überlegt deshalb, die Verwaltung zu professionalisieren und ein dauerhaft besetztes Büro einzurichten. Bevor eine so langfristige Entscheidung getroffen wird, möchte der Vorstand des Vereins mit Hilfe einer Szenarioentwicklung mögliche Zukunftstrends und Einflussfaktoren besser überblicken können.

Dazu hat der Vorstand einen Arbeitskreis „Szenarioentwicklung“ ins Leben gerufen, in dem neben einigen Vorstandsmitgliedern auch Nutzer sowie Fachexperten für den demografischen Wandel und die Kulturförderung vertreten sind. Diese verständigen sich darauf, in Anbetracht der verfügbaren Daten sowie der Mietdauer der in Betracht gezogenen Immobilie Szenarien bis zum Zeitpunkt 2030 zu entwickeln. Dabei sollen insbesondere der demografische Wandel sowie die Verstädterung als Trends und mögliche politische und gesellschaftliche Einflussfaktoren einbezogen werden. In einer SWOT-Analyse macht der Verein ein starkes Mitglieder- und Nutzerwachstum als zentrale Stärke aus. Er definiert den demografischen Wandel als Chance, die Verstädterung jedoch als Risiko. Zentrale Schwäche ist bislang die schlechte Erreichbarkeit des Vereins sowie die mangelnde Information über die Leistungsangebote. Die Trends werden auf Basis von verfügbaren Prognosen quantifiziert. Experten erwarten darüber hinaus, dass sich der Staat weiter aus der Kulturförderung zurück ziehen könnte, dass sich die Nachfrage nach Kulturgütern in den digitalen Raum verlagern könnte sowie ein wachsendes Mäzenatentum im Bereich der Kulturförderung.

Aus diesen Trends und Einflussfaktoren entwickelt der Arbeitskreis verschiedene Szenarien, von denen drei in der Strategiebildung berücksichtigt werden:

1. Wahrscheinlichstes Szenario

Durch den demografischen Wandel wird die Zielgruppe für die unterstützten Kulturangebote größer. Zugleich werden jedoch weniger Menschen im ländlichen Raum leben. Die Mitgliederzahl bleibt daher konstant. Auch wird die staatliche oder kommunale Kulturförderung weiter abgebaut. Dadurch fokussieren sich die Finanzierungsmöglichkeiten für den Verein auf Mitgliederbeiträge und Spenden. Der Verein kann auch weiterhin eine zentrale Funktion in der ländlichen Kulturförderung übernehmen.

1. Best-Case-Szenario

Durch den demografischen Wandel nimmt die Zielgruppe deutlich zu; der Trend der Verstädterung ist weniger stark, so dass sich ein deutliches Wachstum der Interessenten- und Mitgliederzahl ergibt. Auch schafft es der Verein durch seine verbesserte Infrastruktur stärker als bisher von der öffentlichen Hand als Partner der ländlichen Kulturförderung anerkannt und von dieser gefördert zu werden. Ebenso gelingt es, private Großspender zu gewinnen. Dadurch ist die Finanzierung des Vereins langfristig gesichert und die Vereinsinfrastruktur kann weiter ausgebaut werden.

1. Worst-Case-Szenario

Zwar werden durch den demografischen Wandel mehr Menschen in der für die Kulturangebote des Vereins relevanten Zielgruppe vertreten sein; die Nachfrage nach Kulturangeboten auf dem Land wird durch die Verstädterung sowie die Verlagerung in den digitalen Raum stärker abnehmen. Der Verein hat daher mit einem starken Mitgliederrückgang sowie entsprechenden Beitragsausfällen zu kämpfen. Hinzu kommt ein weiterer Rückgang der öffentlichen Fördermittel.

Angesichts dieser drei Szenarien entscheidet sich die Vereinsführung für eine Anmietung des Büros sowie den Aufbau einer professionellen Verwaltung, die aus den derzeitigen Mitgliedsbeiträgen und Spenden finanziert werden kann und als Ansprechpartner für institutionelle Förderer sowie Großspender zur Verfügung steht. Auch kann so die Sichtbarkeit der Vereinsarbeit weiter gefördert werden. Darüber hinaus wird eine Strategiegruppe eingerichtet, die sich mit den Möglichkeiten dezentraler Kulturangebote auseinandersetzt.