



# KLASSIK FORESIGHT

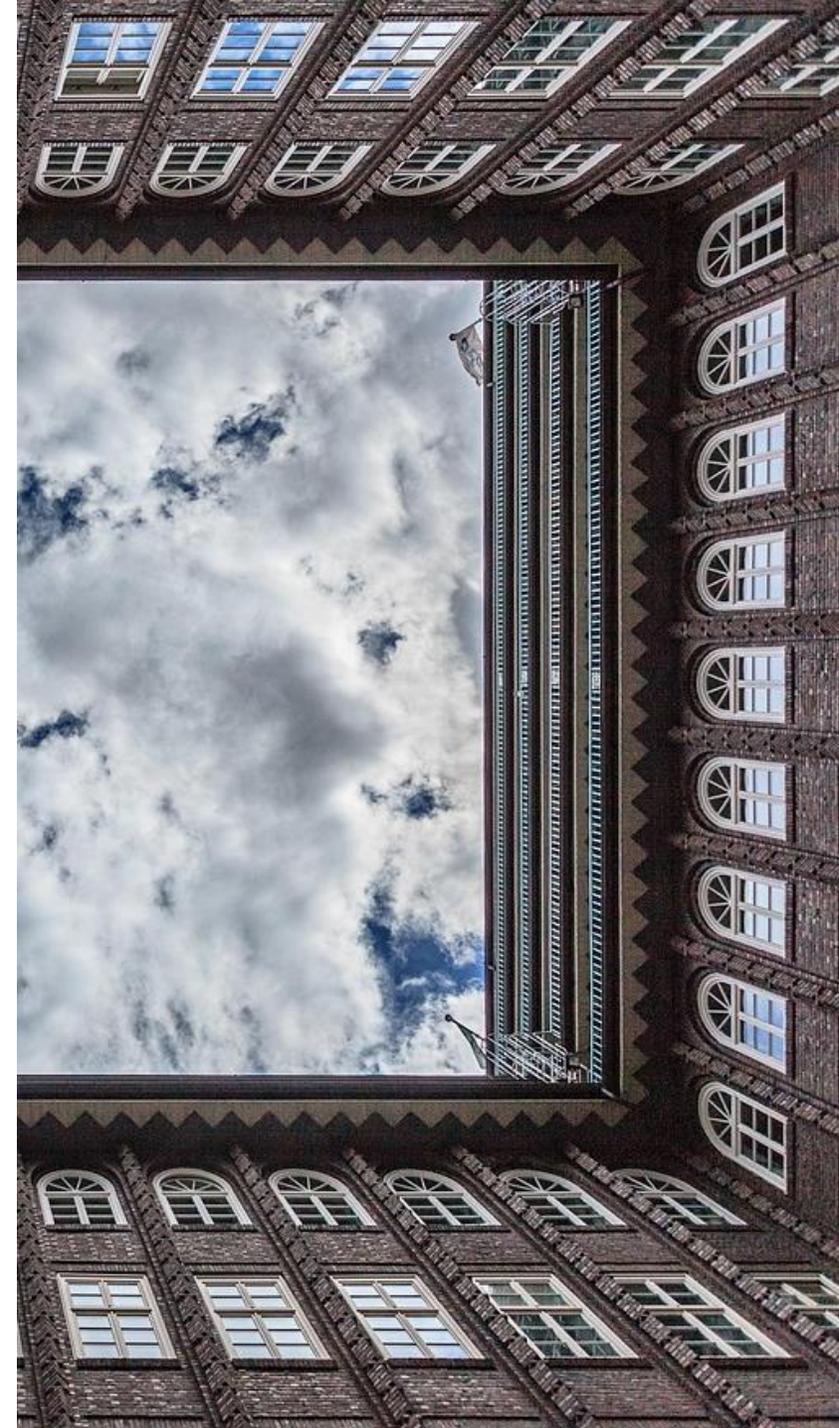
Vier Szenarien für die Zukunft der  
Klassikbranche in Hamburg 2040

Philippe Gaspoz & Max Irmer

Juni 2025

# Inhaltsverzeichnis

4		Einleitung
13		Szenario A
20		Szenario B
28		Szenario C
36		Szenario D
44		Ausblick



# Kurzüberblick

---

- Dieser Bericht richtet sich an Entscheidungsträger:innen und Akteur:innen der Klassik- und Kulturbranche.
- In einem mehrmonatigen Zukunftsforschungsprozess wurden gemeinsam mit zehn Expert:innen vier Szenarien zur Zukunft der Klassikbranche in Hamburg im Jahr 2040 entwickelt.
- Die Szenarien dienen der strategischen Orientierung und sollen dazu beitragen, die Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Branche sowie ihrer Institutionen langfristig zu stärken.
- Angesichts zunehmender Unsicherheit in Kulturpolitik, Publikumserwartung, Finanzierung etc. ermöglicht der Bericht eine strukturierte Auseinandersetzung mit möglichen und plausiblen Entwicklungen.

# Ausgangslage

---

Die Klassikbranche steht vor einer unsicheren Zukunft. Auch sie ist vom globalen Wandel und den damit verbundenen Herausforderungen betroffen. Die Debatte rund um ihre Daseinsberechtigung wird rege geführt: Welche Rolle spielt klassische Musik in einer postmigrantischen Gesellschaft, inwiefern sind die von ihr in Anspruch genommenen Subventionen gerechtfertigt, welche Folgen wird der Klimawandel auf den international ausgerichteten Klassikbetrieb haben? Publikumsschwund, Orchestersterben und Subventionskürzungen sind nur ein Teil der vernehmbaren Schlagwörter, mit denen ein düsteres Zukunftsbild aufgezeichnet wird.

Unterschiedliche Meinungen bestehen, was zum Fortbestand klassischer Musik im weiteren Verlauf des 21. Jahrhunderts führen könnte. Auf der einen Seite vernimmt man den Appell nach innovativen Formaten, starken Erlebnisversprechen und vermehrten Möglichkeiten der Publikumspartizipation; auf der anderen Seite die Warnung, die Kernmarke des traditionellen Konzertabends mit seinem fest etablierten Repertoire nicht zu verändern, um das noch bestehende Publikum beizubehalten.

# Ausgangslage

---

Klar aber ist, dass Unsicherheit besteht: Unsicherheit über die Zukunft der Klassikbranche, sowie Unsicherheit darüber, welche Zukunft wünschenswert wäre und welcher Weg dahin führen könnte. Im Anbetracht der gegenwärtigen VUCA Welt, in der wir leben – also eine Welt, die von **Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität** geprägt ist – darf Unsicherheit nicht unter den Teppich gekehrt werden, indem übermütige Prognosen getroffen werden und falsche Sicherheit vorgetäuscht wird.

Unsicherheit zu reflektieren, sie in Entscheidungsprozesse methodisch und strukturell zu integrieren sowie eine Bandbreite an möglichen Zukunftsszenarien zu visualisieren, das ist der Kerngedanke von Foresight. Klassik Foresight soll ein erster Schritt in diese Richtung sein.

# Zielsetzung

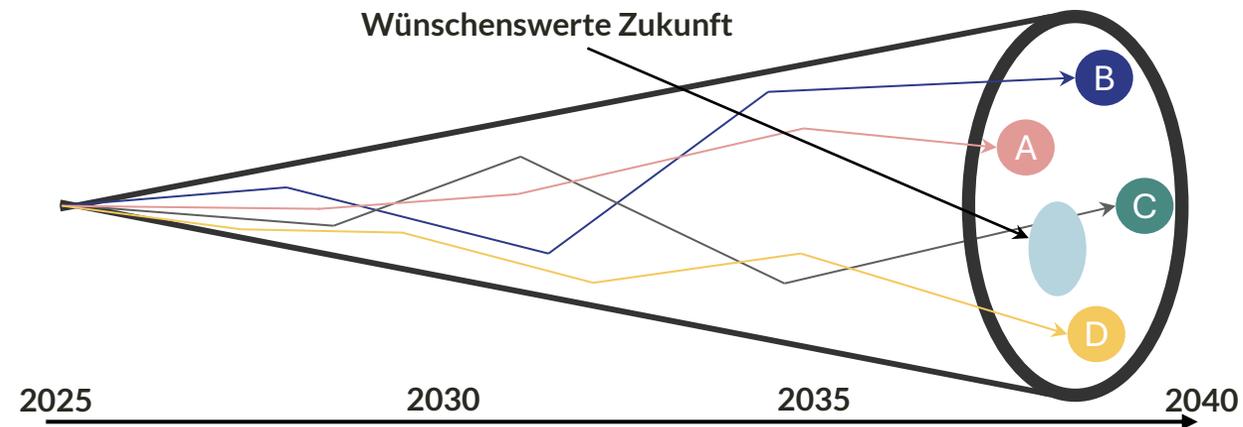
---

Foresight – auf Deutsch „Vorausschau“ – bezeichnet einen methodisch gestützten, partizipativen und mittel- bis langfristig angelegten Prozess, der darauf abzielt, künftige Möglichkeitsräume systematisch zu erkunden. Dabei geht es nicht um eine einzelne Prognose, – aus Sicht der Zukunftsforschung gelten diese als realitätsverzerrend – sondern um die Entwicklung unterschiedlicher plausibler Zukunftsbilder. Die Fähigkeit, in alternativen Zukünften denken zu können, ist in Zeiten von erhöhter Komplexität und Unsicherheit unabdingbar, um langfristige Strategien zu entwickeln, daraus nachhaltige Handlungsoptionen abzuleiten und als Organisation anpassungsfähig zu bleiben.

Um die Zukunft der Klassikbranche auszuleuchten, wurde ein mehrstufiger Foresight-Prozess geplant, im Rahmen dessen vier Szenarien für das Jahr 2040 erarbeitet wurden. Durch die Partizipation von zehn Stakeholder:innen der Klassikbranche, konnten unterschiedliche Perspektiven und Expertisen berücksichtigt werden. Es wurde entschieden, sich lokal auf die Stadt Hamburg zu begrenzen – wobei die entstandenen Szenarien deutschlandweit von Nutzen sein können – und sich auf das Jahr 2040 zu konzentrieren. Ein Zeitraum von 15 Jahren eignet sich gut für einen Foresight-Prozess, da er lang genug ist, um bedeutende Veränderungen beinhalten zu können und damit unseren Vorstellungshorizont zu dehnen. Gleichzeitig fällt die Zeitspanne genügend kurz aus, um für die teilnehmenden Stakeholder:innen relevant zu bleiben.

# Mit Szenarien in die Zukunft schauen

Ein wesentlicher Bestandteil von Foresight bildet der Ansatz der Szenarioplanung. Szenarien sind Zukunftsnarrative, hinterfragen blinde Flecken in unserer gegenwärtigen Wahrnehmung und machen Chancen und Risiken in der Zukunft greifbar. Sie dienen als Ausgangslage für Diskussionen und strategische Überlegungen. In der Zukunftsforschung wird die Zukunft als Kegel dargestellt: Je weiter wir in die Zukunft blicken, umso größer fällt der Raum der möglichen Zukünfte aus. Durch den Ansatz der Szenarioplanung soll dieser Raum ausgeleuchtet werden.



# Methodik

---

## Workshop I

Zunächst wurden die wichtigsten Faktoren identifiziert, die einen Einfluss auf die Zukunft der Klassikbranche haben. Diese wurden nach den Kategorien des englischen Akronyms *STEEP* + *K* eingeordnet: *sozial, technologisch, ökonomisch, ökologisch, politisch und kulturell*. Es entstand eine Liste mit insgesamt 40 Faktoren.

## Workshop II

Diese Faktoren wurden von den Expert:innen hinsichtlich ihres Einflusses (Impact) und Unsicherheitsgrads bewertet. Für jeden der elf am höchsten bewerteten Faktoren (Schlüselfaktoren) wurden Zukunftsprojektionen formuliert. Auf dieser Basis entstand der sogenannte Morphologische Kasten (siehe nächste Seite).

## Workshop III

Anhand des Morphologischen Kastens wurde analysiert, welche Projektionen besonders konsistent zueinander sind. Diese wurden jeweils einer Farbe zugeordnet. Auf dieser Grundlage erarbeiteten die Expert:innen vier inhaltlich ausdifferenzierte Szenarien für die Zukunft der Klassikbranche 2040 in Hamburg.

# Morphologischer Kasten

STEEP

Schlüsselfaktoren

Projektionen

	Sozial		Technologisch	Ökonomisch		
	Freizeitgestaltung	Gesellschaftsstrukturen	Technologie in der Klassikbranche	Modelle der Kulturfinanzierung	Kaufkraft und Konsummuster	Globale wirtschaftliche Entwicklung
	Starke Erlebniskultur	Stabile soziale Hierarchien	Langsame und geringe Durchdringung	Private Finanzierung vorherrschend	Steigender (Premium-) Konsum	Positive Entwicklung
	Home Entertainment	Fluide Netzwerkgesellschaft	Mittlere Durchdringung	Öffentliche Finanzierung vorherrschend	Konsum als Luxus	Stagnation
	Bewusstes öffentliches Erleben	Atomisierte Einzelgesellschaft	Schnelle und tiefgehende Durchdringung	Ausgeglichene Mischfinanzierung	Selektiver Konsum	Negative Entwicklung
	Neue Häuslichkeit (Cocooning)	Gleichheitsgesellschaft		Alternative Finanzierungsinstrumente im Aufschwung	Reduzierter Konsum	



Szenario A: «Die abgeschottete Insel»



Szenario B: «HyperKlang»

# Morphologischer Kasten

Ökologisch	Politisch			Kultur	STEEP
Mobilität und Tournee-Ökologie	Städtische Kulturpolitik	Internationale Zusammenarbeit und geopolitische Stabilität	Weltanschauliche Strömungen und Diskurshoheit	Künstlerisches Innovationsklima	Schlüsselfaktoren
Grüne Mobilität	Vielfalt ohne Vorgaben	Stabile globale Kooperation	Traditionalismus	Kunst-Sozial	Projektionen
Lokale Beschränkung	Kultur als soziale Funktion	Isolationismus und Regionalisierung	Progressivismus	Disruptiv	
Hybride Tourneen	Prestigeprojekte einer politischen Agenda	Blockbildung und selektive Zusammenarbeit	Pluralistische Koexistenz	Konsens-orientiert	
Mobilität als Luxus	Qualitätspolitik mit klaren Kriterien		Polarisierte Lagerbildung	Stagniert	



Szenario C: «Klangpakt»



Szenario D: «Das konservative Archiv»

# Szenarien im Überblick

---



## SZENARIO A

---

« Die abgeschottete Insel » :  
Kultur als verbindendes Element  
in einer fragmentierten Stadt



## SZENARIO B

---

« HyperKlang » :  
Die vernetzte Erlebnismetropole der  
Klassik



## SZENARIO C

---

« Klangpakt » :  
Die solidarische Musikstadt im  
grünen Gleichklang



## SZENARIO D

---

« Das konservative Archiv » :  
Hamburgs Klassik als exklusiver  
Zufluchtsort

# Lesehinweise

---

Szenarien sind keine Prognosen; sie machen Zukunft in ihrer Vielfalt sichtbar. Sie sollen provozieren, herausfordern und neue Perspektiven eröffnen. Sie machen Spannungsfelder sichtbar, bieten Raum für Interpretation und regen zur Hinterfragung eigener Annahmen an. Sie liefern keine fertigen Antworten – aber sie schaffen eine Grundlage, auf der strategische Fragen neu gestellt und Handlungsoptionen überprüft werden können. Leser:innen sind eingeladen, die Szenarien nicht als vollkommene, unanfechtbare Narrative zu verstehen, sondern als methodischen Ausgangspunkt für Reflexion, Austausch und strategische Entscheidungsfindung.

Diesem Report liegt die Frage zugrunde, welche Zukünfte möglich sind, und nicht, welche Zukunft wünschenswert ist. Wenn wir Klarheit darüber haben, was sein könnte, können wir uns effektiver in die Richtung bewegen, die uns als wünschenswert erscheint.

Dieser Foresight-Prozess wurde mit vergleichsweise geringen personellen und finanziellen Ressourcen realisiert. In der Regel sind Foresight-Prozesse deutlich aufwendiger und erfordern höhere Budgets und längere Laufzeiten. Nichtsdestotrotz liefern die hier erarbeiteten Zukunftsbilder bereits jetzt eine belastbare Basis für weiterführende Diskussionen, strategische Abgleiche und fundierte Entscheidungsprozesse.



# SZENARIO A

**Die abgeschottete Insel –**

**Kultur als soziale Klammer in einer fragmentierten Stadt**

---

Hamburg befindet sich 2040 in einer politisch blockierten, wirtschaftlich stagnierenden Welt, in der Kultur zur öffentlichen Grundversorgung erklärt wurde – ein Versuch, der zunehmenden Atomisierung der Gesellschaft entgegenzuwirken und so Gemeinschaft zu stärken.

# Umfeld

---

## Globale Blockbildung und Wirtschaftsdepression

Im Jahr 2040 ist die Welt in lose, unversöhnliche Blöcke zersplittert, die nur im Notfall kooperieren. Handelsrouten sind von Bürokratie und hohen Abgaben geprägt, und Kulturvisa werden nur noch in Ausnahmefällen vergeben. Das globale BIP stagniert, unterbrochen von kurzen Inflationsschüben und einer ernsten Rohstoffknappheit. Viele Nationen verfolgen eine „Europa-gegen-den-Rest“-Mentalität und horten Eigenprodukte, während geopolitische Konflikte und ein massiver Finanz-Tech-Crash im Jahr 2027 das Vertrauen in internationale Märkte erschüttert haben. Dessen Auswirkungen sind im Jahr 2040 immer noch spürbar.

## Leitmotiv:

*Wenn nichts mehr verbindet, wird Kultur zum letzten Rettungsanker.*

---

## Highlights:

- Internationale Handelsblockaden machen Reisen zu Kulturdestinationen kompliziert und teuer.
- Hamburg und andere Städte erklären Kultur per Gemeinwohlgesetz gleichberechtigt zu Bildung und Gesundheit.
- Vertrauen in Tech-Innovationen schwindet nach mehreren Daten- und KI-Skandalen.

# Umfeld



## Atomisierte Einzelgesellschaft

In Hamburg wie andernorts leben die Menschen weitgehend isoliert: Home-Office dominiert den Arbeitsalltag, Nachbarschaften vernetzen sich digital statt real, und spontane Begegnungen finden kaum noch statt. Politische Debatten verlaufen in extrem polarisierten Lagern, und das Gemeinschaftsgefühl ist stark geschwächt.

## Kultur als Notversorgung

Als Antwort auf diese Vereinsamung haben deutsche Städte – allen voran Hamburg – Kultur als Notverordnung und Pilotprojekt gesetzlich zur Pflichtaufgabe analog zu Bildung und Gesundheit erhoben. Förderkriterien fokussieren auf Bildungswert, Zugänglichkeit und Gemeinwohl. Kulturformate sollen isolierte Personen wieder zusammenführen und erste Anknüpfungspunkte für soziale Begegnungen schaffen.

## § 1 Absatz 3, HmbKfG

### (Hamburgisches Kulturförderungsgesetz):

Kultur ist gleichwertig mit Bildung und Gesundheit als öffentliche Daseinsvorsorge sicherzustellen. Die Freie und Hansestadt Hamburg garantiert allen Einwohnern jährlich mindestens sechs niedrigschwellige Kulturangebote in ihrem unmittelbaren Wohnumfeld.

# Klassikbranche in Hamburg

---

## Gemeinwohl statt Kommerz

Klassische Musik wird fast ausschließlich aus öffentlichen Mitteln und Stiftungen finanziert. Orchester und Spielstätten sind verpflichtet, einen festgelegten Anteil ihrer Aufführungen kostenfrei oder stark ermäßigt anzubieten, als Beitrag zum sozialen Zusammenhalt.

## Musikalische Bildung als Sozialversicherung

Es wird versucht, musikalische Bildung als präventives Instrument gegen gesellschaftliche Entfremdung einzusetzen. Jede Schule kooperiert mit einem lokalen Ensemble, Instrumentalunterricht ist Teil des festen Stundenplans. Für Kinder aus einkommensschwachen Familien stellt die Stadt Leihinstrumente bereit; weiterführender Unterricht wird über einen kommunalen Bildungspass gefördert.

## Konzert der Zukunft

Aufführungen finden vor allem in Stadtteilräumen statt. Technik wird auf das Notwendige beschränkt: Einfache Lichtinstallationen und Livestreams, damit der Schwerpunkt auf künstlerischer Qualität und persönlicher Vermittlung bleibt. Große, kostspielige Tourneen gibt es kaum noch; Solist:innen werden stattdessen digital zugeschaltet, um Reisekosten und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu minimieren. Das Publikum nimmt selektiv teil: Wer ein Konzert besucht, tut dies bewusst, um Gemeinschaft zu erfahren. Gespräche nach der Aufführung sind Teil des Programms, und Sitzplätze werden häufig per Los vergeben, um soziale Barrieren abzubauen.

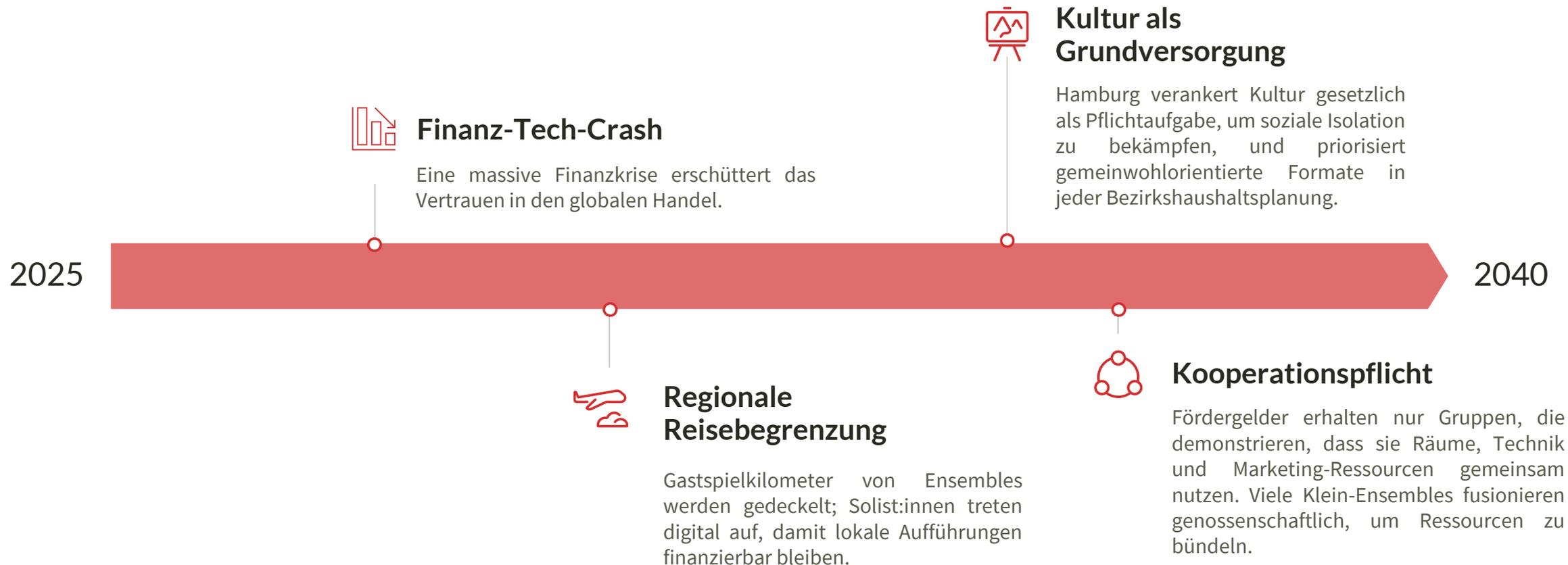
## Nora (42): Schulsozialarbeiterin und Chor-Mentorin

---

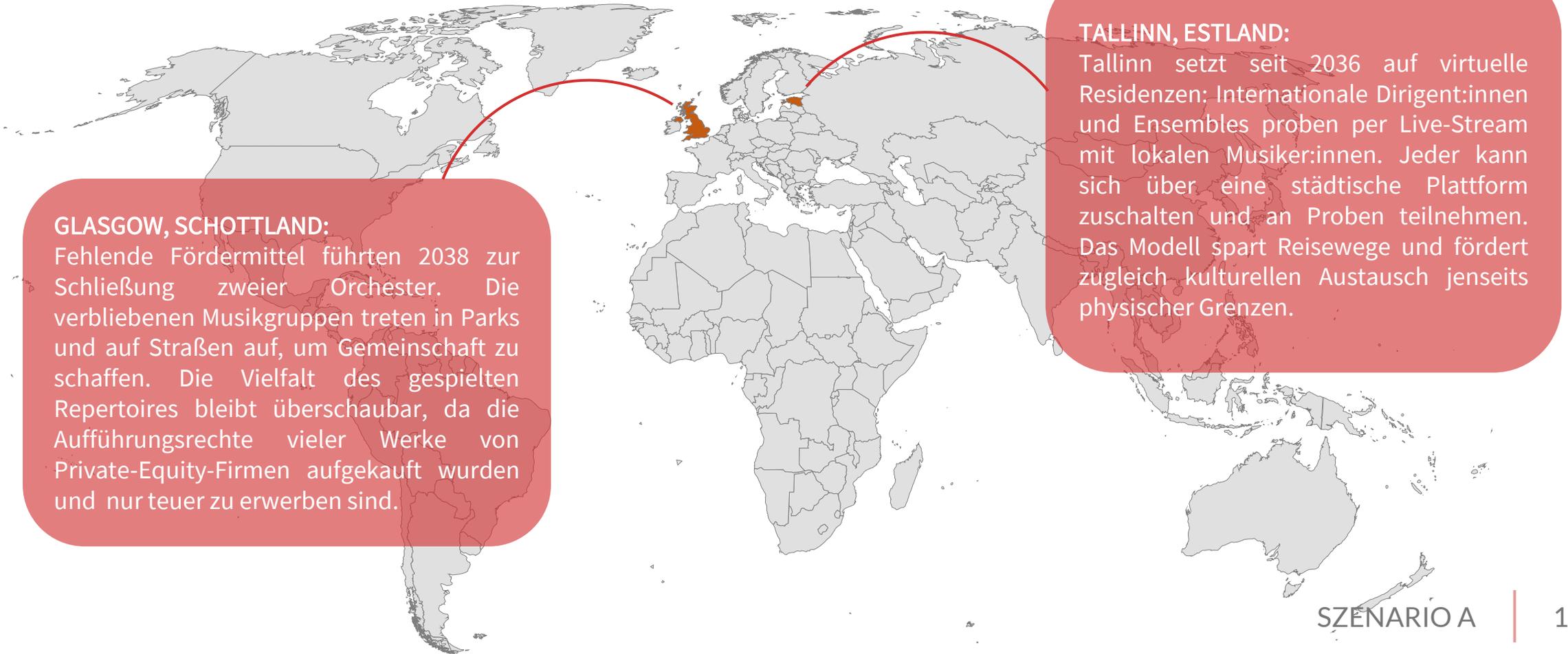
Nora ist seit zehn Jahren als Schulsozialarbeiterin an einer Stadtteilschule tätig. Sie sieht in der klassischen Musik ein wirksames Instrument, um konfliktreiche Klassenzimmer zu beruhigen und Empathie unter den Schüler:innen zu fördern. Morgens startet sie mit Einzelgesprächen, in denen sie Jugendliche ermutigt, emotionale Blockaden in Musikstücke zu übersetzen. Nachmittags koordiniert sie unter städtischer Förderung Kammermusik-Workshops, in denen Schüler:innen Lehinstrumente aus dem kommunalen Pool erhalten. Dabei wird sie von Mitgliedern des Bezirksorchesters unterstützt, deren Pflichten dazugehören, Jugendarbeit zu leisten. Abends nutzt sie die Quartiersbibliothek, um Begegnungsräume für Familien in der Chor-AG zu schaffen. Nora bleibt überzeugt, dass klassische Musik soziale Gräben überbrücken kann. Sie beobachtet jedoch, dass die Bedeutung klassischer Konzerte in der Kulturförderung immer mehr zugunsten von anderen Musikstilen und Kunstausrichtungen zurückgeht.



# Road Map



# Anderswo: Tallinn und Glasgow



## GLASGOW, SCHOTTLAND:

Fehlende Fördermittel führten 2038 zur Schließung zweier Orchester. Die verbliebenen Musikgruppen treten in Parks und auf Straßen auf, um Gemeinschaft zu schaffen. Die Vielfalt des gespielten Repertoires bleibt überschaubar, da die Aufführungsrechte vieler Werke von Private-Equity-Firmen aufgekauft wurden und nur teuer zu erwerben sind.

## TALLINN, ESTLAND:

Tallinn setzt seit 2036 auf virtuelle Residenzen: Internationale Dirigent:innen und Ensembles proben per Live-Stream mit lokalen Musiker:innen. Jeder kann sich über eine städtische Plattform zuschalten und an Proben teilnehmen. Das Modell spart Reisewege und fördert zugleich kulturellen Austausch jenseits physischer Grenzen.



# SZENARIO B

«HyperKlang» –

**Die vernetzte Erlebnismetropole der Klassik**

Hamburg hat sich in einer prosperierenden, global vernetzten Welt zur führenden touristischen Bühne Deutschlands entwickelt. Durch radikale Technologieintegration, alternative Finanzierungsmodelle und spektakuläre Erlebnisformate wird Klassik zum digitalen Premium-Export – exklusiv vor Ort und zugleich grenzenlos im Netz.

# Umfeld

---

## Globale Innovationsallianzen und stabiles Wirtschaftswachstum

Die Weltwirtschaft boomt in stabilen Zyklen; globale Klima- und Datenabkommen sichern verlässliche Rahmenbedingungen für Handel und Kultur. Metropolen wetteifern um Aufmerksamkeit und vernetzen sich in offenen Innovationsnetzwerken, in denen Kreative, Investor:innen und Tech-Start-ups projektbasiert zusammenarbeiten. Arbeit und Freizeit sind längst nicht mehr getrennt: Flexibles, ortsunabhängiges Arbeiten verschmilzt mit kulturellen Erlebnissen.

## Leitmotiv:

*Klassik wird nicht mehr nur gehört – sie wird erlebt, geteilt und gemeinsam gestaltet.*

---

## Highlights:

- Globale Klima- und Datenabkommen schaffen stabile Rahmenbedingungen für Handel und Kultur
- Projektbasierte Arbeit ersetzt langfristige Festanstellungen
- Arbeit, Freizeit und Kultur verschmelzen zu nahtlosen Erlebnisräumen

# Umfeld

---

## Nahtlose Technologieintegration

Technik ist allgegenwärtig und unumgebar: Brain-Computer-Interfaces (BCI) ermöglichen immersive Mediennutzung, 6G-Netze garantieren Echtzeitübertragung, und Hologramm-Projektionen schaffen interaktive Spielräume. Entscheidungen zu Programm und Vermittlungsprojekten werden in dezentralen Online-Organisationen (DAOs) getroffen, während NFTs (Non-Fungible Tokens) Aufführungen und Bildungsinitiativen finanzieren.

## Erlebnisorientierter Kulturtourismus

Reisen sind wieder attraktiv: Klimaneutrale Schiffe und Hochgeschwindigkeitszüge bilden das Rückgrat eines boomenden Kulturtourismus. Hamburg belegt in nationalen und europäischen Tourismus-Rankings seit Kurzem Spitzenplätze und firmiert stolz als „Gateway to European Sound“, wo Luxus über Exklusivität und Storytelling statt reinem Konsum definiert wird.

## BCI (Brain-Computer-Interfaces):

Direkte Schnittstellen zwischen Gehirn und Computer

---

## DAO (Decentralized Autonomous Organization):

Blockchain-gesteuerte, gemeinschaftlich organisierte Online-Struktur, in der Fans und Investor:innen via Token-Abstimmung Programm und Budget steuern können.

---

## Impact Bonds:

Leistungsabhängige Verträge, bei denen Investor:innen Programme vorfinanzieren und nur bei Erreichen vereinbarter sozialer oder ökologischer Ziele eine Rendite erhalten.

# Klassikbranche in Hamburg

---

## Hamburgs neue Alleinstellungsbühne

Unter dem Markenzeichen „HyperKlang“ bündelt Hamburg seine klassischen Institutionen zu einem integrierten Erlebnis-Ökosystem. Herzstück ist die HY!PERA – eine kuppelförmige Arena mit wandelbarer Akustik und 360°-LED-Panorama. Dort laufen Live-Übertragungen, Hologramm-Einblendungen und BCI-Streams parallel; das Publikum steuert Licht- und Klangregie in Echtzeit mit seinem sensorischen Feedback.

## Blockchain-basierte Finanzierungsinstrumente

Künstlerische Entscheidungen trifft eine Orchester-DAO: Token-Inhaber:innen – Fans, Musiker:innen und Sponsoren – stimmen gemeinsam über Programme, Gastkünstler:innen und Vermittlungsprojekte ab.

Finanziert wird das System vor allem privat: Durch tokenisierte Sitzlizenzen, Impact Bonds für Musikbildung und kuratierte NFT-Editionen berühmter Aufführungen. Staatliche Zuschüsse dienen nur als Anschubfinanzierung; laufende Kosten werden durch globale Premium-Abos, Kultur-Pauschalen und Corporate Events gedeckt. Token-basierte Finanzierungsmodelle eröffnen einerseits neue Partizipationsmöglichkeiten, sie vertiefen andererseits aber auch sozioökonomische Gräben.

## Konzert der Zukunft

KI-Agents sind fester Bestandteil von Kompositionsprozessen und müssen als «Co-Creatives» ausgewiesen werden. Purist:innen genießen in „Analogue-Only“-Zonen ohne digitale Effekte.

# Klassikbranche in Hamburg

---

Vier bis fünf innovative Hamburger Ensembles liefern internationale Programme, während die Stadt durch klimaneutrale Kreuzfahrt-Kontingente und Hafen-Lichtshows ihr Tourismus-Profil schärft. Klassik fungiert zugleich als Luxus-Show, soziales Netzwerk-Event und globaler Digital-Export.

Der wirtschaftliche und technologische Boom kommt nicht allen zugute – insbesondere lokale Kulturakteur:innen ohne Zugang zu High-Tech-Formaten und einkommensschwächere Einwohner:innen bleiben von vielen Angeboten, etwa im Premiumsegment, ausgeschlossen.

## Zara (27): Global Creator & Klassik Influencerin

---

Zara, aufgewachsen in Lagos, arbeitet ortsunabhängig als Kultur-Vermittlerin. Ihr Tag beginnt mit einer kurzen BCI-Analyse, die ihr Informationen über ihre mentale Verfassung vermittelt und eine darauf basierende Playlist erstellt. Beim Frühstück nimmt sie als Token-Holderin der Orchester-DAO per Tablet an einer Abstimmung über das Saison-Programm eines Orchesters in Japan teil. Mittags testet sie in der „Sound-&Health-Lounge“ der HY!PERA eine Klangtherapie-Session gegen Stress. Am Nachmittag führt sie per Holo-Stream einen Workshop für Nachwuchs-Violonist:innen in São Paulo zum Thema Stilpluralität, eine der wichtigsten Fähigkeiten, mit den sich junge Musiker:innen heute auf dem Markt bewähren müssen. Abends trifft sie auf dem angedockten Kreuzfahrtschiff „Sonic Voyager“ zahlungskräftige Gäste, die sich als Teil ihres High-End-Packages auf eine persönliche Begegnung mit der Influencerin freuen dürfen. Neben den luxuriösen Facetten ihrer Tätigkeit sind ihr Privatsphäre und Authentizität wichtig, weshalb sie gelegentlich einfache Pop-Up-Konzerte in Wilhelmsburg besucht. Sie spürt, dass die Premiumpreis-Strategie der Klassik- und Musikbranche den Zugang ihrer lokalen Community einschränkt. Zara versteht sich als Brückenbauerin zwischen Hochkultur, Tech-Startup-Kultur und einer globalen Jugendbewegung.



# Road Map



# Anderswo: São Paulo und Seoul

A light gray world map serves as the background. Two dark blue callout boxes are connected to the map by curved lines. The first callout points to South America, specifically Brazil, and the second points to East Asia, specifically South Korea.

## SÃO PAULO, BRASILIEN:

Die „Favela DAO Opera“ (2038) ermöglicht es Anwohner:innen per Blockchain-Voting, Programm und Besetzung gemeinschaftlich zu bestimmen.

## SEOUL, SÜDKOREA:

Seit 2035 verschmelzen in der „K-Pop Symphonics Arena“ Klassik und Dance-Culture. Internationale Besucher:innen loggen sich per holografischem Avatar ein, während Live-Ensembles lokal auftreten.



# SZENARIO C

«Klangpakt» –

**Die solidarische Musikstadt im grünen Gleichklang**

Umweltkatastrophen haben Nachhaltigkeit zur obersten Priorität gemacht. In einer Stadt, wo alles geteilt wird, wird klassische Musik als öffentliche Ressource betrachtet, die allen zusteht.

# Umfeld



## Pragmatischer Multilateralismus

Zwischen 2031 und 2035 haben verheerende Überschwemmungen in Mitteleuropa und großflächige Waldbrände in Südeuropa gezeigt, dass nationale Kapazitäten allein nicht für einen effektiven Katastrophenschutz ausreichen, woraufhin auf EU-Ebene erstmals gemeinsame Krisenstäbe eingerichtet sowie grenzüberschreitende Evakuierungsrouten mit Löschflugzeugen und mobilen Kühlcontainern koordiniert wurden. Seither bewegt sich die globale Wirtschaft in einer Phase gedämpfter Dynamik: Große Sprünge bleiben aus, doch weitgehende Stabilität besteht. Statt Konflikte auf Märkten auszutragen, setzen Staaten auf Schiedsgerichte, und Klima-, Handels- sowie Kulturpolitik folgen dem Leitmotiv „Kooperation vor Eskalation“. Das weltweite BIP pendelt um null Prozent Wachstum, unterbrochen von kurzen Inflationsschüben und regionalen Rohstoffengpässen.

## Leitmotiv:

*Wir teilen Instrumente, genauso wie die Verantwortung für unsere Umwelt und unser Miteinander.*

---

## Highlights:

- Umweltkatastrophen in mehreren Regionen haben europaweite Krisenstäbe etabliert.
- Staaten handeln gemeinschaftlicher und folgen dem Prinzip „Kooperation vor Eskalation“.
- Öffentliche Räume sind Alltagsorte: Straßenkonzerte, Park-Picknicks und partizipative Formate prägen das soziale Miteinander.

# Umfeld

---

## Regulierte Innovation statt Wildwuchs

Aus Furcht vor Datenpannen und Energieverschwendung trat 2034 ein EU-weit verbindliches Regelwerk in Kraft: KI-Modelle müssen nun ihren Stromverbrauch offenlegen, und AR/VR-Anwendungen unterliegen strengen Umwelt- und Datenschutzprüfungen. Zugleich fördern Förderprogramme Solar-Fabriken in Südeuropa und Windparks in Kanada, was Green-Tech-Start-ups florieren lässt.

## Suffizienz als neue Normalität

Die Erfahrung knapper Ressourcen verankerte in der Gesellschaft das Prinzip „Genug ist genug“: Regionale Produkte ersetzen massenhaften Import und Export, Reparatur-Werkstätten feiern ein Comeback, und jede:r erhält ein Kontingent an Bildung, Mobilität und Kultur.

## Neuer Beruf: Nachhaltigkeitsmanager:in

Als Reaktion auf die Klimakrise wurde vor einigen Jahren deutschlandweit eine Verordnung eingeführt, die alle mittleren und größeren Kulturinstitutionen verpflichtet, Nachhaltigkeitsmanager:innen einzustellen. Diese Position berichtet direkt an die Geschäftsführung, koordiniert Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen, prüft CO<sub>2</sub>-Bilanzen und entwickelt Konzepte für ressourcenschonende Logistik.

# Klassikbranche in Hamburg

---

## Klassik als öffentliches Gut

In Hamburg 2040 wird klassische Musik als öffentliche Ressource gesehen, deren Verbreitung auf genossenschaftlicher Teilhabe und Solidarität basiert. Die öffentliche Hand sichert den Unterhalt von Spielstätten, während die restlichen Kosten von einem Mix aus Community-Beiträgen und Sponsoring getragen werden.

## Frühzeitige musikalische Bildung

Musikalische Bildung beginnt bereits in Kitas: Jede Einrichtung erhält eine Anzahl Instrumente, und Grundschulen arbeiten eng mit regionalen Ensembles zusammen. Für den außerschulischen Bereich stehen Quartier-Proberäume bereit, die nach folgendem Prinzip funktionieren: Der Zugang ist kostenfrei, verpflichtet jedoch zu Unterstützungsaufgaben für jüngere Musiker:innen.

Talentprogramme konzentrieren sich bewusst auf unterversorgte Stadtteile.

## Konzert der Zukunft

Aufführungen finden überwiegend in Stadtteilräumen statt, die sich unter dem Namen „Klangpakt“ gemeinsam organisiert haben: Umgewidmete Kirchen, Bibliotheken, Gemeindezentren oder umgebaute Lagerhallen. Genossenschaften koordinieren Technik, Marketing und Ticketing (häufig unter dem Motto: „Zahle, was es dir wert ist“). Orchesterbesetzungen schwanken je nach Projekt, Honorare folgen transparenten Tarifen. Digitale Einschaltquoten spielen keine Hauptrolle; wichtiger sind soziale Wirkungsindikatoren wie Diversität im Saal oder Anzahl der zusätzlichen Vermittlungsformate.

# Klassikbranche in Hamburg

---

Park-Picknick-Streichquartette, Quartiers-Tanzchöre und partizipative Theateraufführungen im Freien sind zur Alltagsroutine geworden und bilden das Fundament für Hamburgs solidarisches „Klangpakt“-Netzwerk. Das Nachgespräch mit den Künstler:innen ist fester Bestandteil des Programms. Lange Konzertreisen sind selten geworden. Stattdessen laden lokale Klang-Residenzen Musiker:innen ein, vor Ort neue Stücke zu entwickeln und gemeinsam mit Anwohner:innen auf die Bühne zu bringen. Tourneen sind punktuell, ressourcenschonend und klimaverträglich. Internationale Kooperationen beruhen auf dem Prinzip vom „Culture Swap“: Wer zu Gast ist, bringt eine eigene Bildungs- oder Nachhaltigkeitsinitiative mit.

## Dr. Friedrich Klein (62): Intendant im Wandel

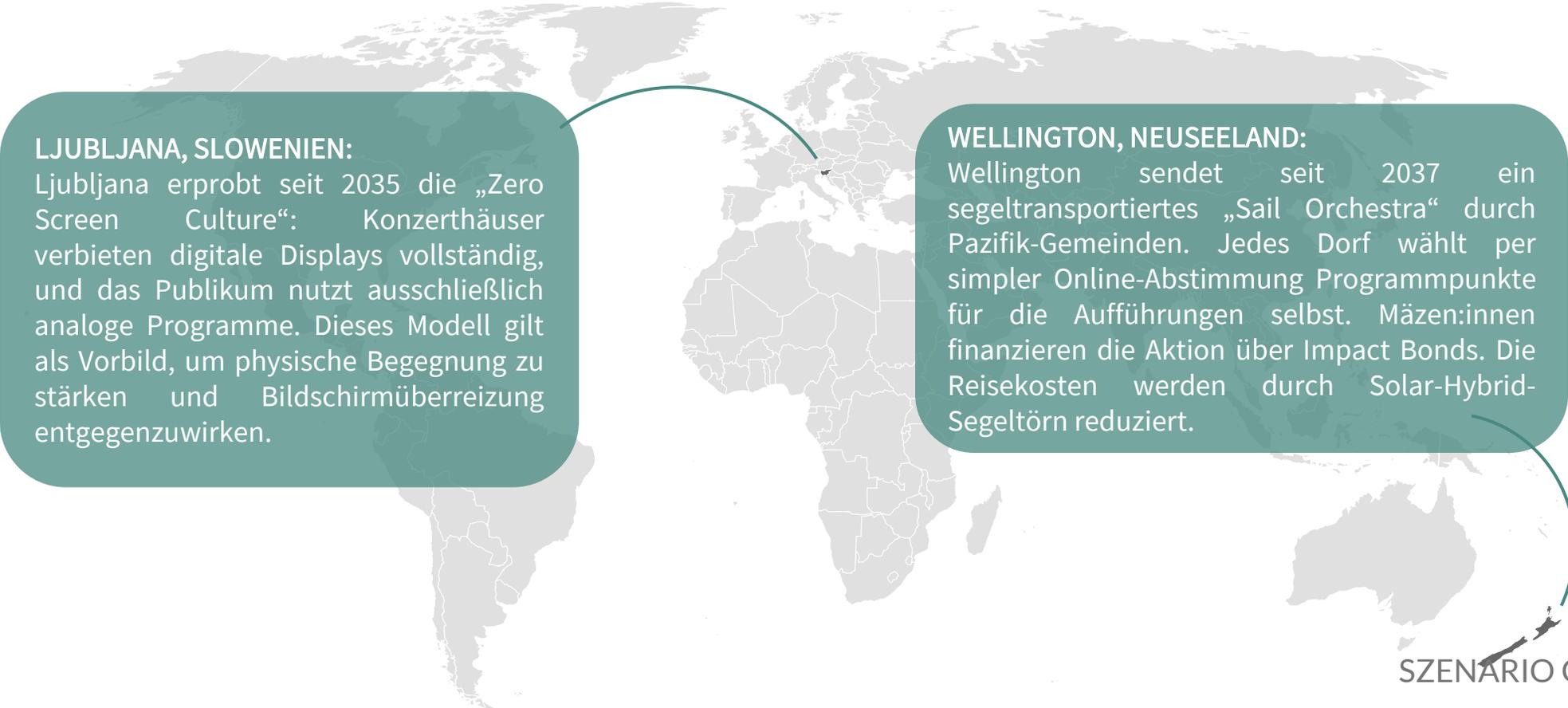
Friedrich Klein leitet seit vielen Jahren ein städtisches Musikhaus in Altona als Teil des „Klangpakt“-Netzwerks. Wenn früher sein Fokus auf der Organisation großer Symphoniekonzerte und Orchestertourneen lag, so konzentriert sich seine heutige Tätigkeit auf die Organisation partizipativer Quartierprojekte und die Abstimmung der Programmschwerpunkte mit Bürgervertreter:innen. Zu seinen weiteren Kernaktivitäten gehören zudem Wirkungsmonitoring und Netzwerkmanagement mit den anderen Stadtteilspielstätten. Friedrich Klein ist hin- und hergerissen: Einerseits schätzt er die neuen, demokratischen Strukturen, in denen Bürger:innen gemeinsam Programmideen einbringen und kleine Ensembles in ihren Vierteln auftreten können. Andererseits vermisst er die großen Konzert- und Opernabende vergangener Jahrzehnte und die aufwändigen Inszenierungen mit internationalen Stars in prall gefüllten Sälen. Er erinnert sich an die Zeiten, als fast jeden Abend ein Spitzenorchester in Hamburg zu hören war. Er ist der Meinung, dass die Fokussierung auf lokale Gemeinschaftsprojekte eine Verringerung des allgemeinen künstlerischen und technischen Niveaus der Musiker:innen zur Folge hat. Die Frage, wie man den gegenwärtigen sozio-kulturellen Auftrag erfüllen kann, ohne künstlerische Exzellenz einzubüßen, ist für ihn die wichtigste Herausforderung der Klassikbranche im Jahr 2040.



# Road Map



# Anderswo: Ljubljana und Wellington



## LJUBLJANA, SLOWENIEN:

Ljubljana erprobt seit 2035 die „Zero Screen Culture“: Konzerthäuser verbieten digitale Displays vollständig, und das Publikum nutzt ausschließlich analoge Programme. Dieses Modell gilt als Vorbild, um physische Begegnung zu stärken und Bildschirmüberreizung entgegenzuwirken.

## WELLINGTON, NEUSEELAND:

Wellington sendet seit 2037 ein segeltransportiertes „Sail Orchestra“ durch Pazifik-Gemeinden. Jedes Dorf wählt per simpler Online-Abstimmung Programmpunkte für die Aufführungen selbst. Mäzen:innen finanzieren die Aktion über Impact Bonds. Die Reisekosten werden durch Solar-Hybrid-Segeltörn reduziert.



# SZENARIO D

«Das konservative Archiv» –

**Hamburgs Klassik als exklusiver Zufluchtsort**

---

In Hamburg 2040 ist klassische Musik ein Elitenprivileg: Nur wenige genießen Live-Konzerte, wo die Eintrittshürden stark erhöht sind, während die breite Masse Klassik über eingeschränkte Streamingangebote erlebt. Kulturpolitik dient vorrangig der Distinktion, öffentliche Teilhabe bleibt marginal.

# Umfeld



## Ökonomie im Rückzug

Die globale Ökonomie kränkelt. Mehrere Währungs- und Lieferketten-schocks haben das Vertrauen in den globalen Handel erschüttert. Staaten und Regionen ziehen sich zurück, setzen auf Eigenversorgung und enge wirtschaftliche Allianzen. Hamburg spürt die Folgen dieser Isolation und Regionalisierung direkt: Außenhandel schrumpft, die Wohlstandslücke wächst, soziale Mobilität nimmt ab.

## Privatisierung der Lebenswelt

In dieser Atmosphäre haben sich stabile soziale Hierarchien fest etabliert. Vermögende Schichten halten über Immobilienbesitz sowie exklusive Bildungs- und Kulturzugänge ihre Privilegien. Mittel- und Unterschichten konzentrieren sich auf Grundbedürfnisse und verlagern Freizeit in den privaten Raum: Smart-Home-Entertainment und Streaming-Abos ersetzen öffentliche Angebote.

## Leitmotiv:

*Die Stadt verkauft ihre Opernhäuser an wohlhabende Mäzene, Kultur wird zum Luxusgut.*

---

## Highlights:

- Exporte brechen ein, Hamburgs Hafenumschlag fällt um 40 % in Zeiten des Protektionismus.
- Privater Konsum verlagert sich ins Smart Home, öffentliche Räume verlieren ihre Funktion.
- Staatliche Fördermittel binden sich an Auslastungsquoten und tradierte Programme, innovative Projekte werden abgestraft.

# Umfeld



## Fokus auf das Bewährte

Innovative Technologien dringen nur langsam vor; staatliche Förderungen sind erschöpft und Investor:innen konzentrieren sich auf krisenresistente Branchen. Kulturelle Institutionen, die auf digitale Upgrades verzichten, gelten als vertrauenswürdig, weil sie „das Echte“ bewahren. Diversity- und Experimentierfonds fielen Sparrunden zum Opfer, progressive Kunstformate entstehen kaum.

Konzertprogramm, 30. Juni 2040, 19.00 Uhr  
im großen Saal der Elbphilharmonie:  
„Das Beste von Wagner“

**Richard Wagner (1813 – 1883):**

Götterdämmerung: Siegfrieds Rheinfahrt  
Der fliegende Holländer: Ouvertüre  
Lohengrin: Elsas Zug zum Münster

– Pause –

Tannhäuser: Ouvertüre  
Die Walküre: Walkürenritt  
Tristan und Isolde: Liebestod

Dieser Abend wird ermöglicht durch den  
Hamburger Wagner Herrenverein.

# Klassikbranche in Hamburg

---

## Zurück zur Exklusivität

Klassische Musik ist zum Privileg geworden: Konzerthäuser und Ensembles operieren fast vollständig unter privater Trägerschaft, finanziert von Stiftungen, Banken und Familienunternehmen. Musikalische Bildung ist ein exklusives Angebot: Eliteschulen pflegen enge Partnerschaften mit den großen Orchestern, während staatliche Musikschulen mangels Mitteln weitgehend geschlossen werden.

## Subkultur im Hintergrund

Das Publikum ist klein, aber zahlungskräftig: Nur wenige Hamburger:innen besuchen regelmäßig Live-Konzerte, um Distinktion zu demonstrieren. Laienensembles weichen in leerstehende Fabrikhallen aus und treten heimlich auf, bleiben jedoch ohne institutionelle Anerkennung. Klassik fungiert als exklusives Statussymbol einer kleinen Oberschicht.

## Konzert der Zukunft

Aufführungen konzentrieren sich auf etablierte Spielstätten wie die Elbphilharmonie oder die Kühne-Oper. Darin dominieren Programme mit etabliertem Kernrepertoire – neue Musik und experimentelle Formate gelten als finanziell riskant und unattraktiv.

# Klassikbranche in Hamburg

---

Tickets werden per Auktion vergeben; selbst Standardplätze überschreiten das durchschnittliche Monatseinkommen deutlich. Es gilt ein strikter Dresscode; wer diesen nicht einhält, wird beim Eingang zum Konzertsaal abgewiesen. Einigen Aufführungen kann per einfachem Livestream beigewohnt werden.

# Konstantin (17), Reederei-Erbe und Wunderkind

Konstantin wächst in einem denkmalgeschützten Stadthaus in Othmarschen auf, dessen Foyer regelmäßig als Treffpunkt für Entscheidungsträger:innen der Hamburger Wirtschaft dienen. Sein Vater leitet eine traditionsreiche Reederei, dessen Stiftung maßgebliche Förderin und Trägerin der Elbphilharmonie ist. Konstantin besucht ein Elite-Gymnasium, wo er Zugang zu Meisterklassen mit renommierten Dozent:innen hat. Viele Nachmittage verbringt er mit intensiven Übungsstunden in den Überäumen der Elbphilharmonie, bevor er später seine Angehörigen in der Familienloge zum Konzert trifft.

Schon als Kind stand er durch den Einsatz seines Vaters auf der großen Bühne der Elbphilharmonie. Dank der finanziellen Mittel gelingt es der Familie, Konkurrent:innen im öffentlichen und digitalen Raum effektiv zu verdrängen, sodass Konstantins Konzerte regelmäßig ausverkauft sind. Konstantin ist dabei nicht nur ein musikalisches Talent, sondern auch ein strategisches Aushängeschild seiner Familie im gesellschaftlichen Wettbewerb um Prestige und Einfluss in Hamburg. Obwohl er die Klavierkonzerte von Bach, Beethoven und Mozart mit großer Hingabe spielt, verspürt er eine wachsende Neugier für zeitgenössische Werke, an die er sich noch aus Konzerten seiner Kindheit erinnert. Diese leise Faszination stellt einen subtilen Bruch mit der konservativen Einstellung seiner Familie dar und birgt potenziellen Konfliktstoff für die Zukunft.



# Road Map



# Anderswo: New York und Göteborg

---

A world map with a light gray background. Two callout boxes are connected to the map by curved lines. One callout points to the United States, and the other points to Sweden. The callout boxes have a dark orange background and white text.

## NEW YORK, USA:

Die Metropolitan Opera operiert vornehmlich als exklusives Streaming-Studio: Live-Tickets sind nur per Einladung verfügbar. Für alle anderen bleibt klassisches Opern-Streaming die einzige Option.

## GÖTEBORG, SCHWEDEN:

Als Gegenmodell unterhält Göteborg das Volksklanghaus, das gestaffelte Ticketpreise und partizipative Programme anbietet. Dort wird Klassik als öffentlich-gesellschaftliches Gut verstanden. Die konservative Presse diffamiert Göteborgs inklusiven Ansatz als „Minderwertkultur“.

# Szenarien im Vergleich

	 <b>SZENARIO A:</b> Die abgeschottete Insel	 <b>SZENARIO B:</b> HyperKlang	 <b>SZENARIO C:</b> Klangpakt	 <b>SZENARIO D:</b> Das konservative Archiv
Besucheranzahl				
Eintrittspreise				
CO <sub>2</sub> -Fußabdruck				
Gesellschaftliche Bedeutung				

# Arbeiten mit Szenarien

---

## **Nutzung von Szenarien für strategische Entscheidungen**

Die entwickelten Szenarien helfen dabei, strategische Entscheidungen gezielt auf mögliche zukünftige Entwicklungen auszurichten. Szenarien spiegeln unterschiedliche plausible, wahrscheinliche oder wünschenswerte Zukunftsentwicklungen wider und dienen somit als Grundlage, um Chancen und Risiken systematisch zu identifizieren und zu bewerten. Organisationen können mithilfe der Szenarien die Robustheit und Tragfähigkeit ihrer strategischen Ausrichtung überprüfen und optimieren.

## **Handlungsoptionen entwickeln und bewerten**

Aus den Szenarien lassen sich konkrete Handlungsoptionen ableiten. Jedes Szenario ermöglicht es, spezifische Maßnahmen zu formulieren, um potenzielle Risiken zu minimieren und Chancen bestmöglich zu nutzen.

Szenarien fungieren dabei als "Stresstest" für bestehende und neue Strategien, indem sie aufzeigen, wie nachhaltig diese in unterschiedlichen Zukunftswelten wirken könnten.

## **Innovationsförderung und Anpassungsfähigkeit**

Auf der Basis der Szenarien lassen sich strategische Leitplanken für die nächsten Jahre entwickeln, um auf Umbrüche oder neue Trends vorbereitet zu sein. Sie fördern Innovation und stärken die Anpassungsfähigkeit, in dem sie Teams dazu befähigen, sich alternative Zukünfte vorzustellen und kreative Lösungen zu entwickeln.

# Impressum

---

## Projektleitung, Redaktion und Layout

Philippe Gaspoz

[LinkedIn](#)

## Foresight und Redaktion

Max Irmer

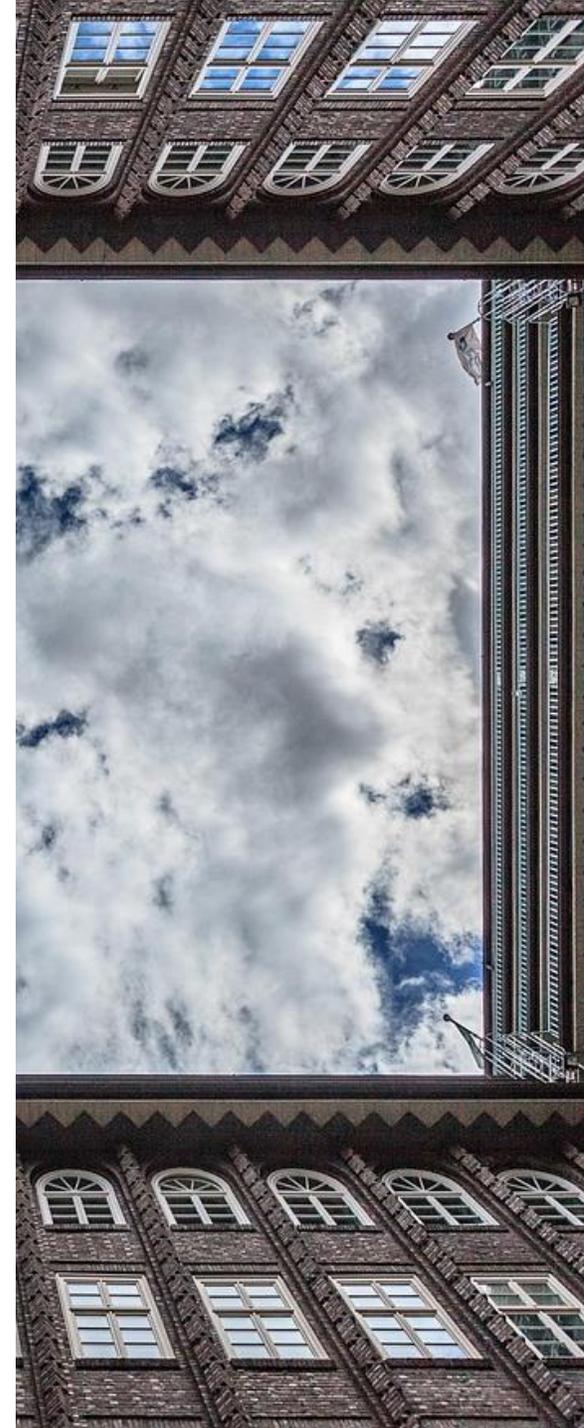
[Webseite](#)

[LinkedIn](#)

## Kontakt

Bei Fragen oder Interesse an einer vertiefenden Arbeit mit den entwickelten Szenarien freuen wir uns über Ihre Nachricht an Philippe Gaspoz:

[phgaspoz@windowslive.com](mailto:phgaspoz@windowslive.com)



# Danksagung

---

Friedemann Boltes

Selma Brauns

Kai-Michael Hartig

Lea Jakob

Stefanie Jaschke-Lohse

Arne Platzbecker

Prof. Dr. Jan-Philipp Sprick

Julia Ströbel-Bänsch

Amadeus Templeton

Justus Wille

Behörde für Kultur und Medien

Podium Esslingen & Ensemble Reflektor

Körper-Stiftung

Leuphana Concert Lab

ZEIT STIFTUNG BUCERIUS

Hamburgische Bürgerschaft

Hochschule für Musik und Theater Hamburg

TONALi

TONALi

fast forward classical

Mit freundlicher Unterstützung von

**tonali**

