

# THE FUTURE IS CIRCULAR

18.01.2022

Circular Economy Forum

Online-Seminar

Ursula Eysin,  
GF Red Swan

[www.redswan.at](http://www.redswan.at)



# FUTURE SCENARIO-THINKING

Neue Realitäten – Neues Denken – Neues Handeln

In einer Welt ständiger Veränderung kann es sich  
niemand leisten, stehen zu bleiben.



Das Versäumnis, sich rechtzeitig auf Entwicklungen vorzubereiten, kann für Unternehmen und ganze Branchen fatale Auswirkungen haben.

*„30% of the corporations in the Fortune 500 list of five years ago are missing today and for every successful turnaround there are two declining firms that do not recover.“*

*- Richard Pascale -*



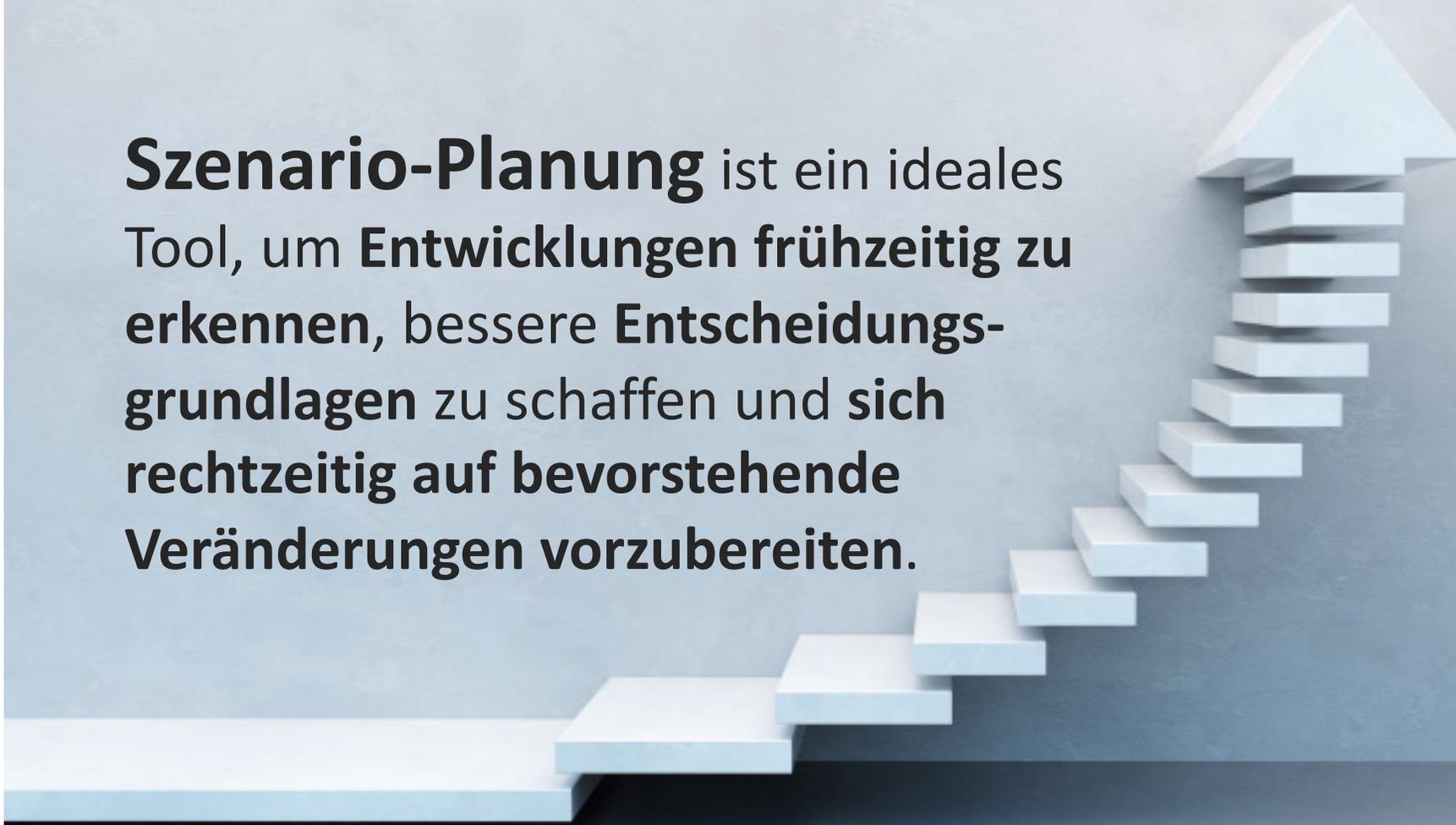
Dennoch wehren sich etablierte Unternehmen und Institutionen oft vehement dagegen, **Veränderungen** vorzunehmen – selbst wenn das Niederlage oder Untergang bedeuten kann.



“I’ll be damned if I permit the United States army, its institutions, its doctrine, and its traditions to be destroyed just to win this lousy war.”

*Offizier der US-Army zur Anwendung der  
Guerilla-Taktik im  
Vietnam-Krieg*

**Szenario-Planung** ist ein ideales Tool, um **Entwicklungen frühzeitig zu erkennen**, bessere **Entscheidungsgrundlagen** zu schaffen und **sich rechtzeitig auf bevorstehende Veränderungen vorzubereiten**.



# Wie denken wir herkömmlicher Weise über die Zukunft nach?

- Science Fiction: futuristische, oft High-Tech-getriebene Zukunftswelt, die leicht als Fantasterei beiseite gewischt werden kann.
- Mit Daten von Gestern.

# UNTERSCHIED: TRENDS & PROGNOSEN vs. SZENARIO-PLANUNG



## Trends und Prognosen:

- Konzentration auf **nur EINEN** möglichen **Weg** in **EINE** mögliche Zukunft
- **keine** tragfähige **Entscheidungsgrundlage** in zunehmender **Unsicherheit** und steigender **Komplexität**

## Szenario-Planung:

- Betrachtung **MEHRERER** **Wege** in **VERSCHIEDENE** mögliche Zukünfte
- **bessere Vorbereitung** auf ständige **Veränderung** und steigende **Komplexität**
- Die Frage: Wie können wir in allen entworfenen Szenarien jetzt und in Zukunft erfolgreich sein?

# WARUM ALSO SZENARIO-PLANUNG?

„Die einzige Konstante im Universum  
ist die Veränderung.“

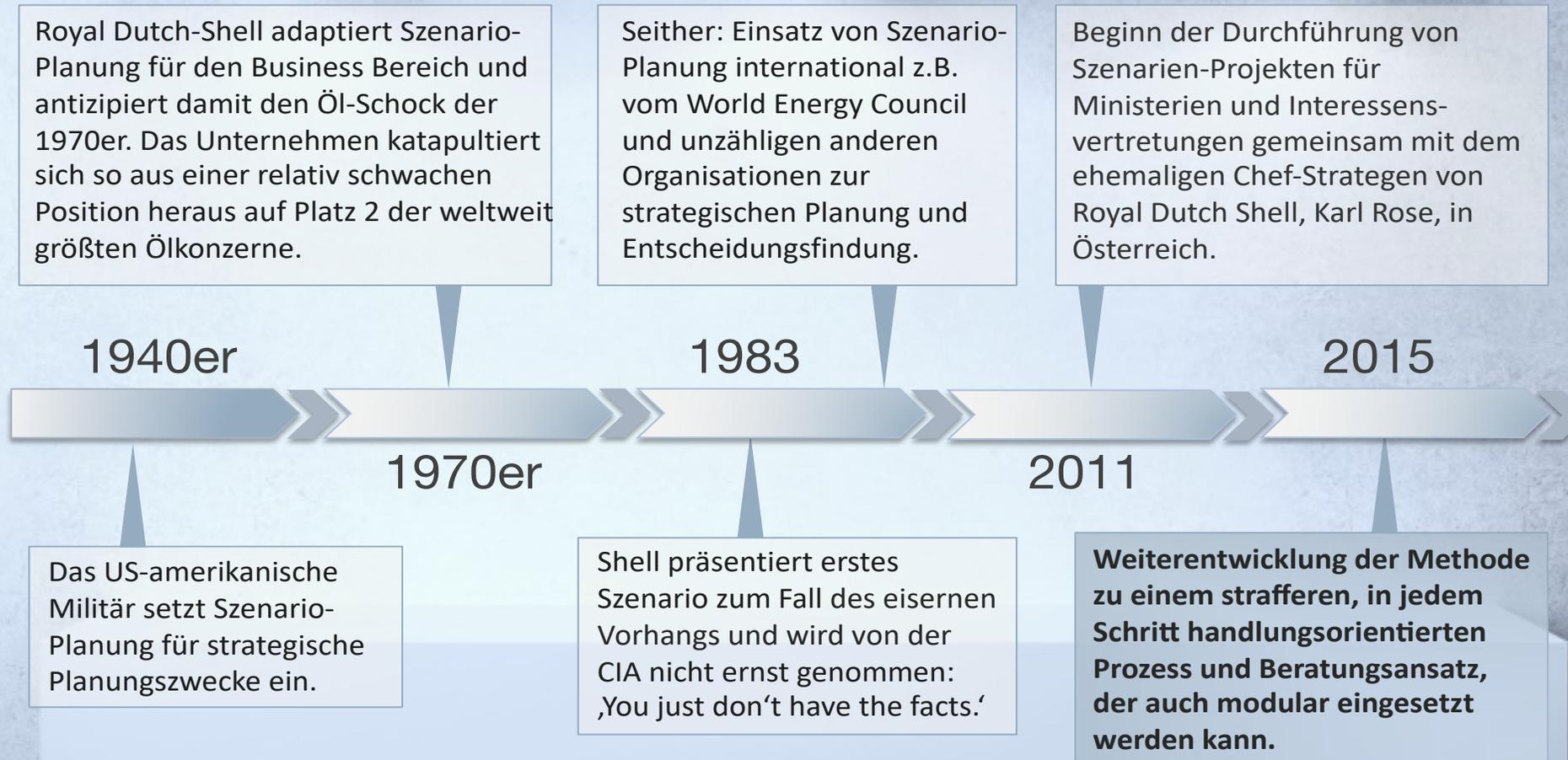
Heraklit

→ Nur die **Vorbereitung auf Veränderung** und  
verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten  
kann **Sicherheit** bieten.

# Was macht der Szenario-Prozess anders?

- Wir bewegen uns außerhalb von messbaren Zahlen, die ohnehin meist eher vorhersehbar – also sichere Trends – sind.
- Denn wirklich entscheidende Faktoren, die große Veränderung bewirken können, sind oft nicht messbar. Z.B. das Entstehen von Uber als neue Konkurrenz für traditionelle Taxiunternehmen, Amazon als Herausforderer des stationären Handels, etc.
- Intuition und Analytik werden im Szenario-Prozess miteinander verbunden.

# Szenario-Prozess: Entstehungsgeschichte und unser Ansatz



# Ziele und Effekte des Szenario-Prozesses 1

- Gewinnen neuer Perspektiven durch die Entwicklung 3, 4 unterschiedlicher Szenarien
- Aufzeigen möglicher, unterschiedlicher, konkurrierender Entwicklungen, um so Lern- und Anpassungsprozesse zu beschleunigen
- Hinterfragen alter Denkmuster, Einstellungen und Überzeugungen, um Neues zu schaffen
- Erkennen von und Fokussieren auf die entscheidenden Faktoren (Treiber und kritische Unsicherheiten), um strategisches Handeln zu ermöglichen
- Hineinversetzen in unterschiedliche Zukunftsszenarien, um auch im schlechtesten Fall flexibel reagieren zu können
- Treffen besserer Entscheidungen in vollem Bewusstsein der treibenden Kräfte und kritischen Unsicherheiten, die dahinter stehen

# Ziele und Effekte des Szenario-Prozesses 2

- Ableitung von Chancen, Risiken und Herausforderungen, um so besser auf jegliche Entwicklung reagieren zu können
- Wettbewerbsvorteil sichern: Entwicklungen frühzeitig erkennen und handeln, bevor andere es tun oder sich das Window of Opportunity schließt
- Robustheit: Entwicklung von Strategien, Plänen und Fähigkeiten, durch die Unternehmen in allen aufgezeigten Szenarien bestehen können
- Kontextschaffung/Muster für kontinuierliche strategische Flexibilität: neue Information kann logisch in die Szenarien eingegliedert werden
- Durch die regelmäßige Beobachtung der identifizierten kritischen Faktoren und Signale kann frühzeitig erkannt werden, ob sich die Eintrittswahrscheinlichkeit eines der Szenarien verändert hat und entsprechend reagiert werden

„It's not about predicting the future or getting the future right, the question is: did the process lead to new perspectives?“

Peter Schwartz

The best way to predict  
the future is to create it.

Abraham Lincoln

# Für wen sind Szenario-Prozesse?

- Für jeden, der eine Entscheidung in Ungewissheit treffen muss.
- Für jeden, der von der Realität aus die Zukunft gestalten möchte.
- Für jeden, der die wahren Einflussfaktoren für ein bestimmtes Thema und die zu treffenden Entscheidungen erkennen und danach handeln möchte.
- Für Organisationen jeder Größenordnung: Länder und Staaten, Konglomerate von Ländern und Staaten, Ministerien, Interessensvertretungen, Think Tanks, kleine, mittlere und große Unternehmen, Universitäten und andere wissenschaftliche Einrichtungen, Startups, Entrepreneurs, Einzelpersonen etc.

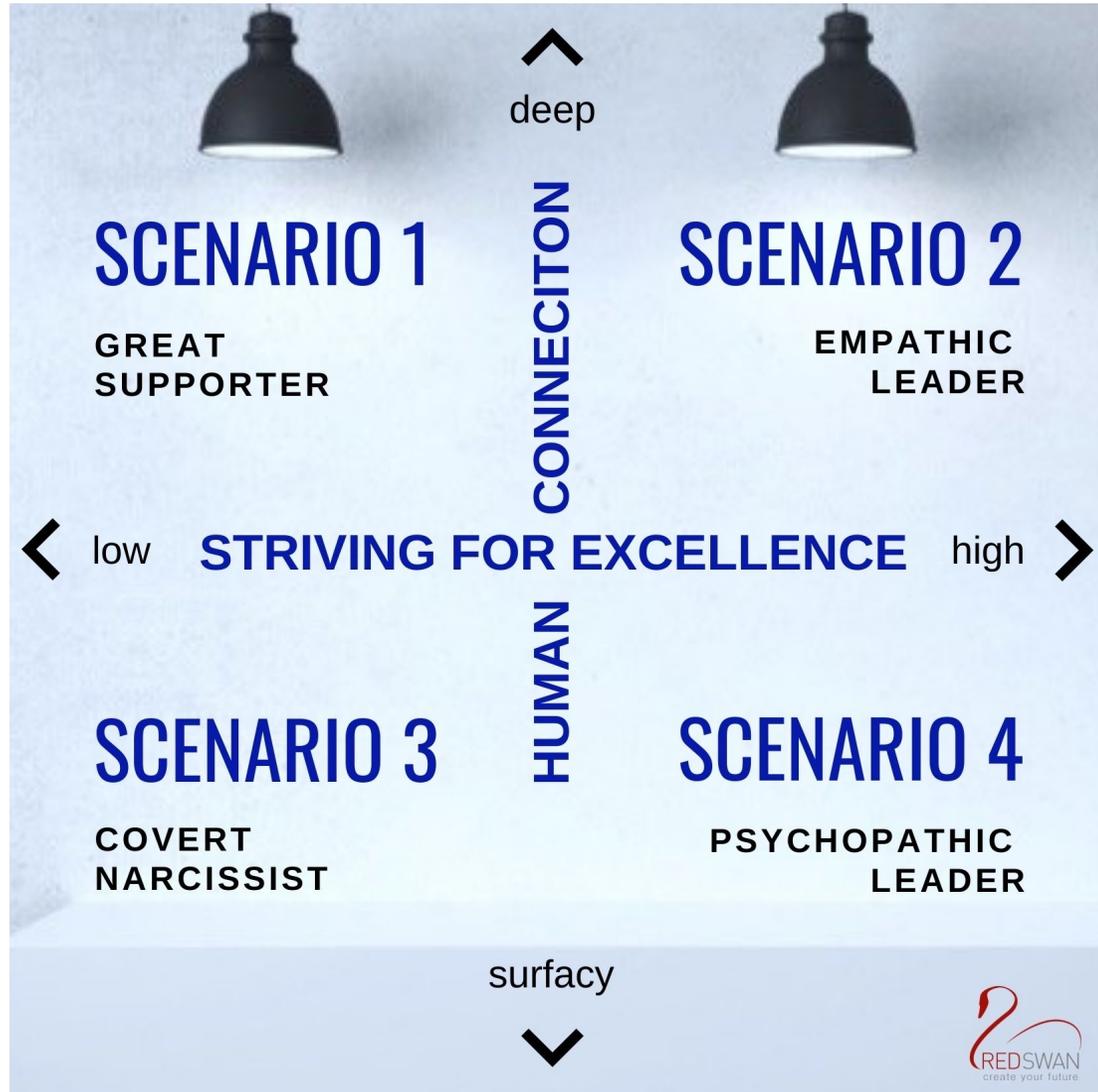
# GESAMTPROZESS SZENARIO-PLANUNG



# Typische Szenario-Workshop-Roadmap

- Workshop 1: Definition der kritischen Unsicherheiten der Zukunft
- Workshop 2: Generierung und Gestaltung der Szenarien
- Workshop 3: Implikationen und mögliche Antworten darauf

# PRAXISBEISPIEL 1



## How To Attract The Right Business Partners Instead Of Jerks – 4 Scenarios

**Scenario 1 – The Supporter:** Lacks the ambition for excellence but connects to people deeply: Can be a great supporter in your business.

**Scenario 2 – The Empathic Leader:** Strives for excellence and connects to people deeply: My ideal business partner. Welcome, we will do great things together!

**Scenario 3 – The Covert Narcissist:** Doesn't strive for excellence and lacks human connection: That's probably a covert narcissist. Stay away from that!

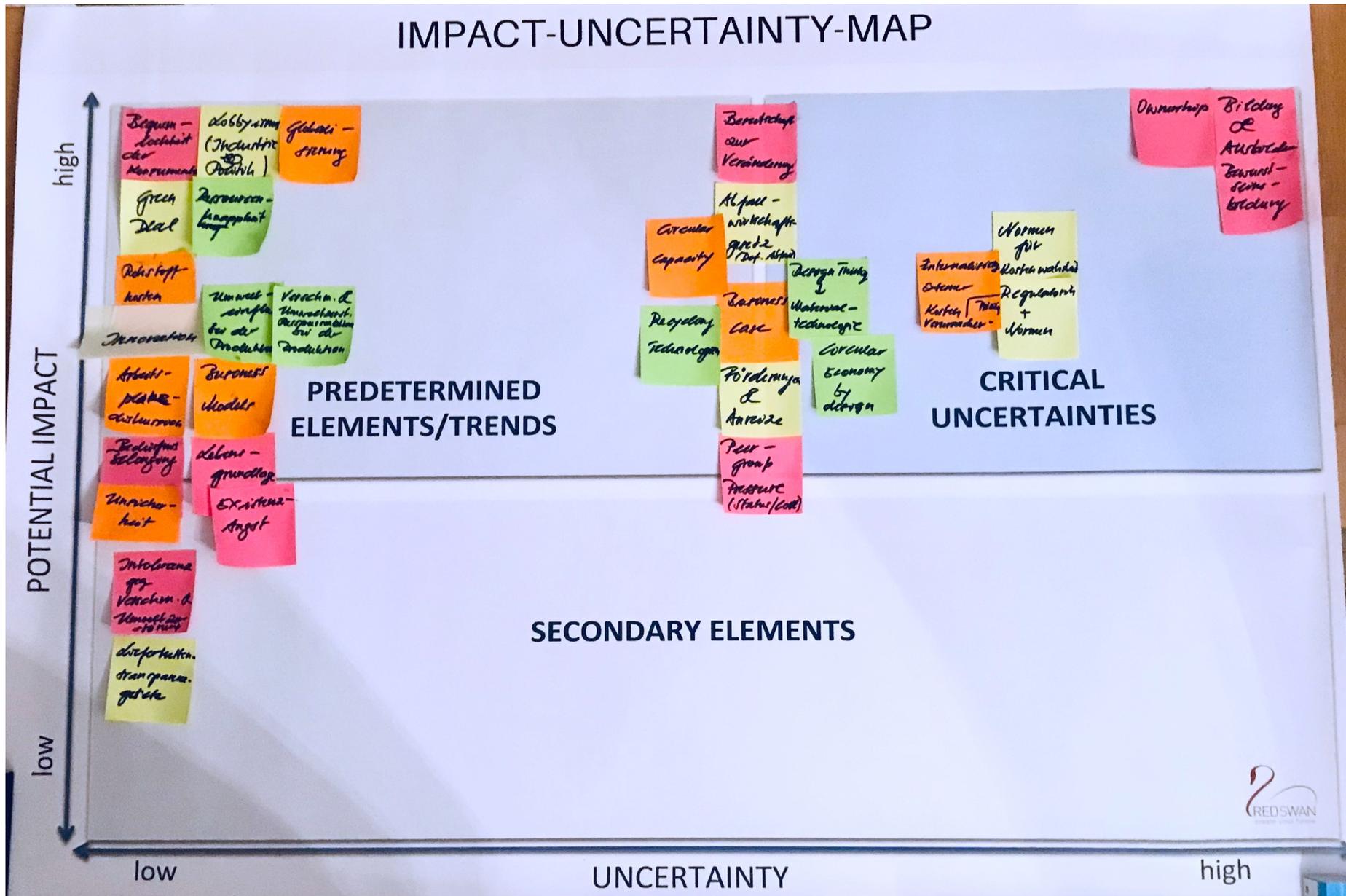
**Scenario 4 – The Psychopathic Leader:** Strives for excellence but lacks human connection: Psychopathic leader. Stay away from it!

# Die Zukunft der Circular Economy

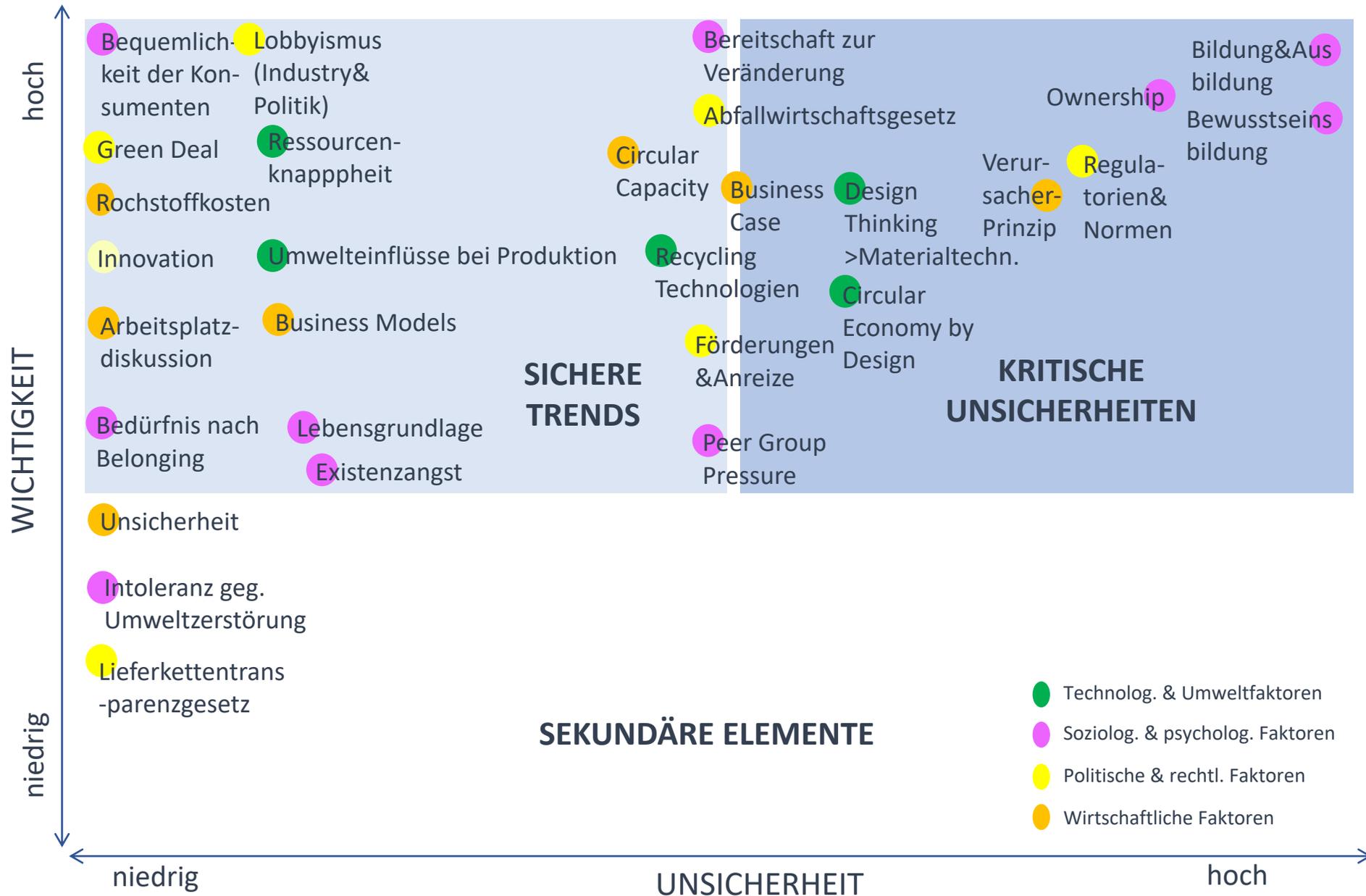
- Wie sollen die Szenarien genutzt werden?
  - Empfehlungen für Politik, Unternehmen und Endkonsumenten (wie können Produkte entwickelt und wiederverwertet werden, Circular Design)
- Welche Frage soll damit beantwortet werden?
  - Wie wir das am besten schaffen. Wie können alle davon partizipieren?
  - Welche kritischen Einflussfaktoren sind für eine erfolgreiche Umsetzung relevant?
  - Was können wir von der Natur lernen?
  - Welche Hürden müssen wir überwinden?
  - Was bringt uns Kreislaufwirtschaft?
- Welche (strateg.) Entscheidungen müssen getroffen werden?
  - Welche gesetzlichen Grundlagen braucht es?
  - Welche Technologien braucht es?

Fragestellung: Circular Economy: Was sind mögliche Zukunftsszenarien für die Entwicklung der Circular Economy in den nächsten 20 Jahren? Wie können wir Circular Economy so nutzen, dass es uns in eine positive Zukunft führt?

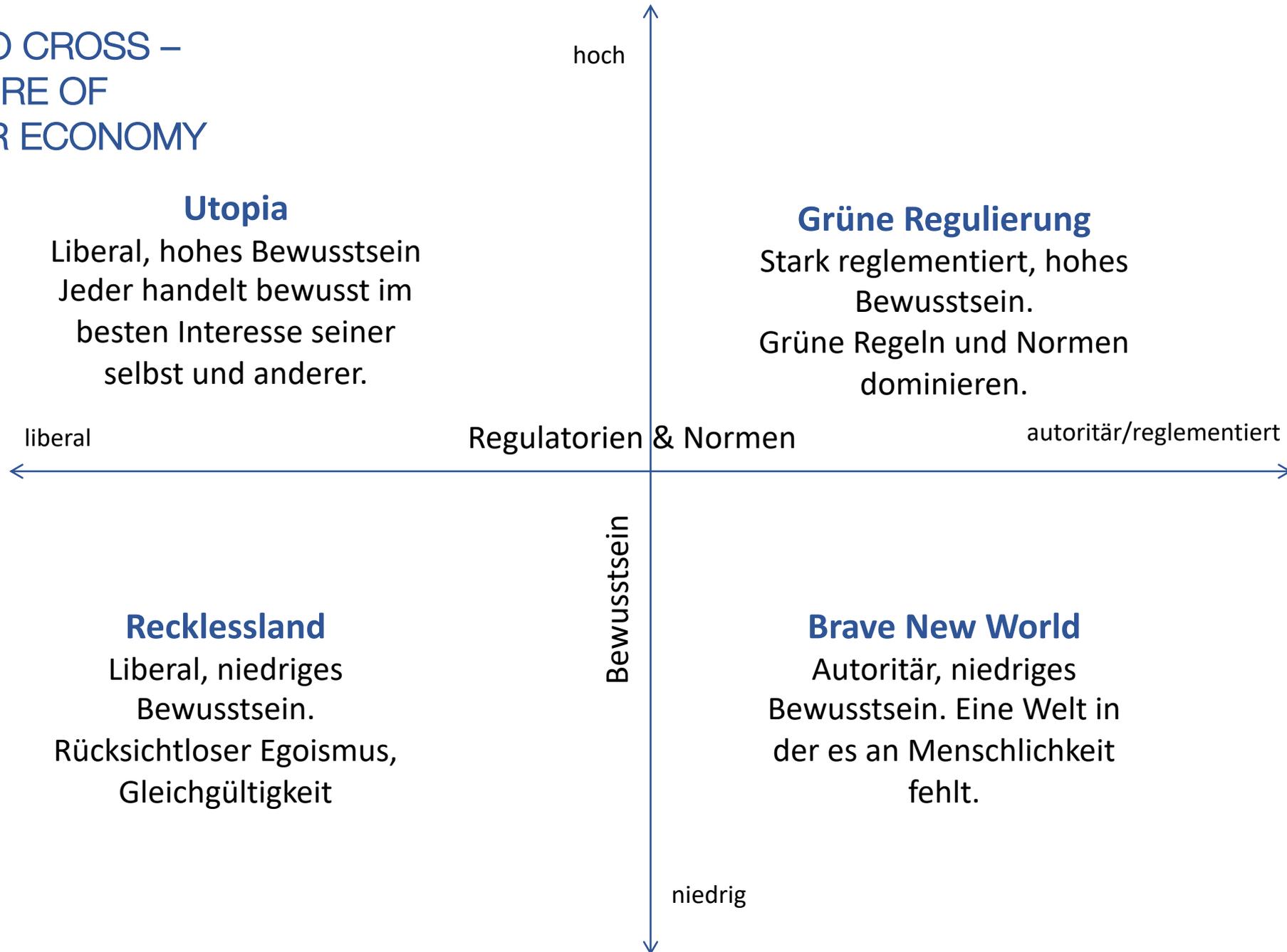
# IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | CIRCULAR ECONOMY 2030



# IMPACT-UNCERTAINTY-MAP | CIRCULAR ECONOMY 2030



# SCENARIO CROSS – THE FUTURE OF CIRCULAR ECONOMY



# Szenario-basiertes Handeln

# Szenario-basiertes Handeln – Aktives Gestalten von Veränderungen

- Minimalanforderung: „Acting on the warnings of scenarios“; aber das ist nur der Beginn
- Integration von Szenarien in die institutionelle „Learning Loop“
  - Wahrnehmung und Reflexion
  - Theorienbildung und Verständnis
  - Entsprechendes Handeln
- Veränderung der Wahrnehmung und Erweiterung der Perspektiven durch „Erinnerungen an die Zukunft“
  - Rascheres erkennen relevanter Entwicklungen und Signale → raschere und besser vorbereitete Reaktionsmöglichkeit
  - Anreicherung organisationsinterner Gedankenmodelle, um bestehende Vorgehensweisen rascher an aktuelle Bedürfnisse anpassen zu können
- Wichtige prozessuale Funktion von Szenarien: Abgleichen der organisationsinternen Gedankenmuster, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, paralyisierende Fragmentierung zu vermeiden und der Organisation so mehr Durchsetzungskraft zu verleihen

# 4 Schritte, um Szenarien mit Handlungsschritten zu verbinden

- 1) In den Szenario-Geschichten leben
- 2) Implikationen der verschiedenen Szenarien genau untersuchen
- 3) Schlussfolgerungen aus den Szenarien als Ganzes ableiten
- 4) Planung konkreter nächster Schritte: Testen der Implikationen in realen Situationen

# Vorteile der Institutionalisierung Szenario-basierter Planung

- Bei effektiver Implementierung beeinflusst Szenario-Planung sowohl das formelle, als auch das informelle strategische Denken der Organisation.
- Signale für Veränderung können rascher wahrgenommen und bedacht werden.
- Neue Fragen werden aufgeworfen und führen zu neuem Denken.
- Das Vertrauen in die Fähigkeit der Organisation, mit Veränderung umzugehen, wird gestärkt.
- Veränderung und Unsicherheit sind nicht länger bedrohend, sondern werden im Kontext gesehen und als aufregende und managebare Gelegenheiten für Weiterentwicklung und Wachstum gesehen.

# Beispiel für die Aufbereitung von Szenarien

# Ökonomische Puffer – Expert:innenpapier zu den Zukunftsszenarien



## Inhaltsverzeichnis

- 1 **Einleitung**
- 2 **Executive Summary**
  - 2.1 Too Fast and Too Furious: Entkomplexisierung der Welt
  - 2.2 House of Cards: Echte zyklische Systeme statt Lieferketten
  - 2.3 End the Zero-sum Games: Perspektivwechsel erlauben und fi
- 3 **Sichere Trends - Zeit der großen Umwälzungen**
- 4 **House of Cards**
  - 4.1 Zwei Dimensionen: Wertschöpfungssystem und Wohlstand
  - 4.2 Titanic – Szenario 1
  - 4.3 The Last Waltz – Szenario 2
  - 4.4 Running in Circles – Szenario 3
  - 4.5 The Sustainables – Szenario 4
- 5 **End the Zero-sum Games**
  - 5.1 Zwei Dimensionen: Werte und Regulative
  - 5.2 The Wolf of Wallstreet – Szenario 1
  - 5.3 The Godfather – Szenario 2
  - 5.4 Hunger Games – Szenario 3
  - 5.5 Tomorrowland – Szenario 4
- 6 **Too Fast and Too Furious**
  - 6.1 Zwei Dimensionen: Werte und Entscheidungsstrukturen
  - 6.2 Valuewashing – Szenario 1
  - 6.3 Pippi Langstrumpf – Szenario 2
  - 6.4 Too Much To Handle – Szenario 3
  - 6.5 Six Feet Under – Szenario 4
- 7 **Challenges und Lösungsansätze**
  - 7.1 House of Cards
  - 7.2 End the Zero-sum Games
  - 7.3 Too Fast and Too Furious
- 8 **Conclusio**
  - Acknowledgements
  - Impressum

## Das Projekt in Zahlen

### 3 Szenario-Workshops

mit über 30 interdisziplinären ExpertInnen

40 Online-Ideen

Hier geht es zu den Online-Ideen

<https://popuphub.at/de/consultation/35756>

### 3 Online-Diskussionen

574 Likes

486 Kommentare

### Interviews mit

John Casti

Komplexitätsforscher

Hier geht es zu dem Online-Video

<https://www.youtube.com/watch?v=Ua3mMyf5rjY&list=PL6v-63s>

Dan Shechtman

Nobelpreisträger Chemie

Hier geht es zu dem Online-Video

<https://www.youtube.com/watch?v=KarlPfs-ak>

Gerfried Stocker

Künstlerische Leitung

Ars Electronica

[Link zum gesamten  
Expert:innenpapier](#)

# ZUKUNFTSSZENARIEN

## Ökonomische Puffer

PRÄSENTATION & DISKUSSION  
 Ursula Eysin, Xaver Kettele, Stefanie Bramböck  
 Wien, 4. März 2021

# Ökonomische Puffer

## Abschlusspräsentation

(Auszug)

### ZUKUNFTSSZENARIEN

#### Ökonomische Puffer – Neue Geschäftsmodelle

<b>SCENARIO CROSS:</b> END THE ZERO-SUM GAMES	<b>Scenario 1:</b> THE WOLF OF WALLSTREET DISRUPTIV QUALITÄT VOR QUANTITÄT	<b>Scenario 4:</b> TOMORROWLAND
<b>TRENNDEND</b> EGOTISCHES VERSTÄNDNIS		
<b>WERTE</b>	<b>Scenario 3:</b> HUNGER GAMES REGULATIVE	<b>Scenario 2:</b> THE GODFATHER VERBINDEND GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS
		<b>TRADITIONELL</b> QUANTITÄT VOR QUALITÄT

### ZUKUNFTSSZENARIEN

#### Ökonomische Puffer – Produktions- und Lieferketten

<b>SCENARIO CROSS:</b> HOUSE OF CARDS	<b>Scenario 1:</b> TITANIC ZUGEWINN KEIN VERZICHT	<b>Scenario 4:</b> THE SUSTAINABLES
<b>KLASSISCHES</b> LINEARES SYSTEM		
<b>Scenario 2:</b> THE LAST WALTZ WOHLSTAND		<b>Scenario 3:</b> RUNNING IN CIRCLES ZIRKULÄRES WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM
		<b>VERLUST</b> VERZICHT

### ZUKUNFTSSZENARIEN

#### Ökonomische Puffer – Management-Bonusysteme

<b>SCENARIO CROSS:</b> TOO FAST AND TOO FURIOUS	<b>Scenario 1:</b> VALUE WASHING NEU MULTIDIMENSIONAL	<b>Scenario 2:</b> PIPPI LANGSTRUMPF
<b>EIGENTUMERFOKUSIERT</b> TOP-DOWN		
<b>Scenario 4:</b> SIX FEET UNDER WERTE		<b>Scenario 3:</b> TOO MUCH TO HANDLE HOLISTISCH BOTTOM-UP
		<b>TRADITIONELL</b> MONETÄR

### ZUKUNFTSSZENARIEN

#### Ökonomische Puffer – Neue Geschäftsmodelle

<b>SCENARIO CROSS:</b> END THE ZERO-SUM GAMES	<b>Scenario 1:</b> THE WOLF OF WALLSTREET DISRUPTIV QUALITÄT VOR QUANTITÄT	<b>Scenario 4:</b> TOMORROWLAND
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rückstufendes disruptiv</li> <li>High-Tech geht vor</li> <li>Menschlichkeit</li> <li>Profit durch Qualität</li> <li>Bildung: nur die Besten wählen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auffangsysteme selbst schaffen</li> <li>PR: Selfies vor dem Teufel</li> <li>Technologie als Treiber: The Winner Takes It All</li> <li>Leikal vs. global: Hauptsache Profit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vielfalt und Gegensätze erlaubt</li> <li>Stabile Basis für Freie Entfaltung</li> <li>Gemeinschaftsbildung</li> <li>Wertschöpfung</li> <li>int. Kooperation, aber nicht um jeden Preis</li> </ul>
<b>TRENNDEND</b> EGOTISCHES VERSTÄNDNIS	<b>Scenario 3:</b> HUNGER GAMES REGULATIVE	<b>Scenario 2:</b> THE GODFATHER VERBINDEND GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausbildung</li> <li>Masse statt Klasse</li> <li>Management by Angst</li> <li>Industrielle Machinerie</li> <li>Auffangsysteme wenige Fleischnur, viele Verkäufer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propaganda ersetzt PR</li> <li>Technologie gefällt die Menschheit</li> <li>Konzerne beherrschen die Welt, Nationalstaaten treten in den Hintergrund</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Green- und Socialwashing</li> <li>Technologie als Treiber: Brot und Spiele</li> <li>Mehr Schein als Sein</li> <li>Bildung: nur zu eurem Besten</li> <li>Global vs. global: was immer uns NÖTZT</li> </ul>
		<b>TRADITIONELL</b> QUANTITÄT VOR QUALITÄT

### ZUKUNFTSSZENARIEN

#### Ökonomische Puffer – Produktions- und Lieferketten

<b>SCENARIO CROSS:</b> HOUSE OF CARDS	<b>Scenario 1:</b> TITANIC ZUGEWINN KEIN VERZICHT	<b>Scenario 4:</b> THE SUSTAINABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaftswachstum steht über allem</li> <li>Kurzfristiger Unternehmenserfolg</li> <li>Frequenz vor: Stakeholdererwartungen steigt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenig Kooperation</li> <li>Konflikte um Ressourcen</li> <li>Keine Lieferketten</li> <li>Ebenenübergreifend in der Wirtschaft</li> <li>Abschottung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Krise führt zum Umdenken</li> <li>Keine Förderung für ressourcenintensiven Landwirtschaft</li> <li>Lichter Arbeit von Lebensmittel mit Hilfe moderner Technik</li> </ul>
<b>KLASSISCHES</b> LINEARES SYSTEM	<b>Scenario 2:</b> THE LAST WALTZ WOHLSTAND	<b>Scenario 3:</b> RUNNING IN CIRCLES ZIRKULÄRES WERTSCHÖPFUNGSSYSTEM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Soziale Spannungen</li> <li>Nationales Denken</li> <li>Globales Netzwerk an Lieferketten</li> <li>Produktions</li> <li>Produktion in Billiglohnländern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zwischen unterer Einkommensschichten</li> <li>Globales Netzwerk wird globalisiert</li> <li>Bevorzugung durch soziale Medien</li> <li>Wenige Innovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualität und Langlebigkeit bei Produkten wichtig</li> <li>Stärke Konjunkturbrüche</li> <li>Share Economy boomt</li> <li>Langsame Entwicklung bei neuen Innovationen</li> <li>Skeptiz bei internationalen Kooperationen</li> </ul>
		<b>VERLUST</b> VERZICHT

### ZUKUNFTSSZENARIEN

#### Ökonomische Puffer – Management-Bonusysteme

<b>SCENARIO CROSS:</b> TOO FAST AND TOO FURIOUS	<b>Scenario 1:</b> VALUE WASHING NEU MULTIDIMENSIONAL	<b>Scenario 2:</b> PIPPI LANGSTRUMPF
<ul style="list-style-type: none"> <li>Makroökonomie funktioniert nicht</li> <li>in Unternehmen entstehen „Joker“</li> <li>Fluss auf Ungerechtigkeit und Korruption</li> <li>Subjektive Entscheidungen in Top-Down-Mechanismen</li> <li>Erstverantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Tugend und Mittelwerte</li> <li>Disziplin zwischen geschlossener Welt und Realität: „Hauptrolle wird abhakt“</li> <li>Keine Ressourcenverknappung</li> <li>Technologie löst dem Selbstwert</li> <li>Konsequenz: Privatisierung verunsichert Werten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzepte werden zunehmend in Realität gesetzt – inhaltlich und zeitlich</li> <li>Interessenskonflikte zw. Stakeholdern</li> <li>Quartierskonzepte</li> <li>Innovationsfördernde PR</li> <li>Technologie im Mittel zum Zweck</li> <li>Indes Unternehmen mit eigenen Bonusystemen</li> <li>Hohe Diversität</li> </ul>
<b>EIGENTUMERFOKUSIERT</b> TOP-DOWN	<b>Scenario 4:</b> SIX FEET UNDER WERTE	<b>Scenario 3:</b> TOO MUCH TO HANDLE HOLISTISCH BOTTOM-UP
<ul style="list-style-type: none"> <li>Stark über wird essemantiert – keine Identifizierung</li> <li>Stärken</li> <li>Keine Kontrolle oder Transparenz, da keine Erwartungen</li> <li>Unternehmen übernehmen mehr Verantwortung</li> <li>Hohe Belastung von Bonusverwehren für CEO</li> <li>Weniger „guter“ als Entscheidungen mit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärken</li> <li>Transparenz, da keine Erwartungen</li> <li>Weniger „Gabeln“</li> <li>Keine Innovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Viele reden mit, doch die Entscheidungen bleiben die „Joker“</li> <li>Kultur im Unternehmen ist aber noch nicht so weit – Überforderung</li> <li>„Jahresplan auf Wunsch“</li> <li>„Jahresplan“ zur Vorbereitung von Innovation</li> <li>Kontrolle vor Inhalt</li> <li>Stark Druck, gemeinsame Werte zu entwickeln</li> <li>Viele Ziele bleiben unüberfällig und unklar</li> </ul>
		<b>TRADITIONELL</b> MONETÄR

[Link zur gesamten Abschluss-Präsentation](#)

# Ökonomische Puffer - ZUKUNFTSSZENARIEN

## **Ergebnisse: Jeweils 4 Szenarien:**

Wie können krisenfestere Produktions- und Lieferketten geschaffen werden?

Szenarien: *Titanic, The Last Waltz, Running in Circles und The Sustainables*

Wie können Nullsummenspiele vermieden werden und nachhaltigere Geschäftsmodelle entstehen?

Szenarien: *The Wolf of Wallstreet, Hunger Games, The Godfather und Tomorrowland*

Wie kann langfristiges statt kurzfristigem Denken in Management-Bonussysteme implementiert werden?

Szenarien: *Value Washing, Pippi Langstrumpf, Too Much to Handle und Six Feet Under*

## **Erkenntnisse:**

- **Produktions- und Lieferketten sind niemals resilient, weil lineare Ketten nicht stabil sind**
- **Künstliche Intelligenz (KI) kann uns Entscheidungen in komplexen Systemen nicht abnehmen**
- **Perspektivenwechsel sind keine Charakterschwäche, sondern notwendig, um in Zukunft zu überleben**

# Literaturempfehlungen

- Woody Wade (2012): Scenario Planning: A Field Guide to the Future, John Wiley & Sons, New Jersey
- Woody Wade (2021): See Your New Normal: A How-To Guide to Excelling in Your Post-COVID Future Using Scenario Planning
- Peter Schwartz (1991): The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World, Currency Doubleday, New York
- Royal Dutch Shell (2008): Scenarios: An Explorer's Guide, Internet: [An Explorer's Guide](#)
- Kees van der Heijden (2005): Scenarios – The Art of Strategic Conversation, Wiley, Chichester
- Matts Lindgren and Hans Bandhold (2003): Scenario Planning – The Link Between Future and Strategy, palgrave mcmillan, New York

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## KONTAKT:

Mag. Ursula Eysin, GF Red Swan

E: [ursula.eysin@redswan.at](mailto:ursula.eysin@redswan.at)

M: 0676 96 838 96

[www.redswan.at](http://www.redswan.at)

Video Scenario-Thinking: <https://youtu.be/KZEvSyqhEi4>