



*Szenarien für mögliche  
Zukünfte*

**Das "Futures"-Programm  
von Sinus-Sociovision**

**Info-Broschüre**

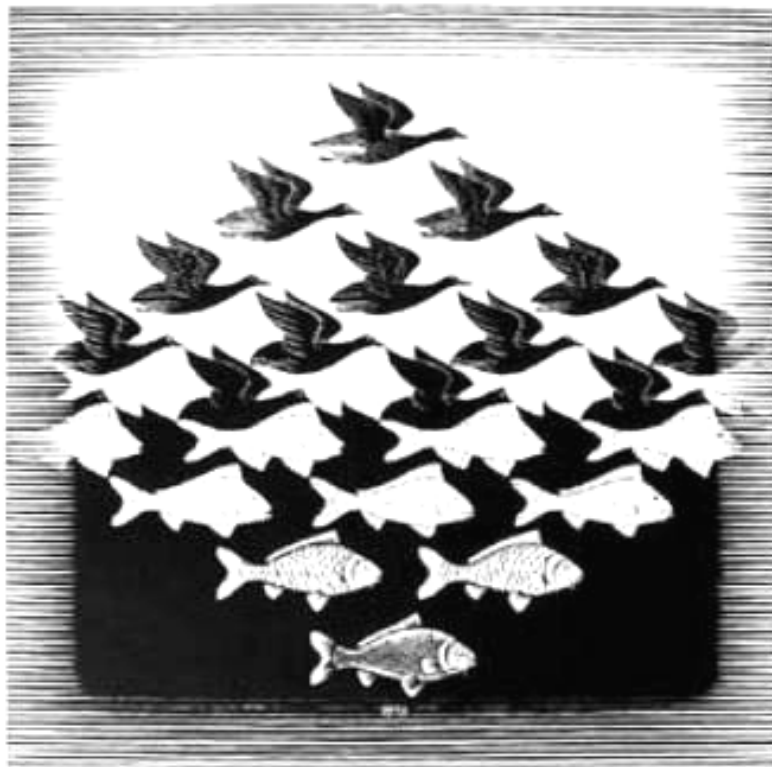
**Stand: 07/2009**

© Copyright by Sinus Sociovision GmbH, Heidelberg

Das vorliegende Werk ist urheberrechtlich geschützt. Kein Teil davon darf ohne schriftliche Einwilligung der Sinus Sociovision GmbH in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Zitate und Nachdrucke, auch auszugsweise, sind nur mit ausdrücklicher Genehmigung und Quellenhinweisen gestattet.

## Wozu Futures?

- ➔ **um** "in Form" zu bleiben, nicht still zu stehen
- ➔ **um** den Informationsstand upzudaten
- ➔ **um** neues Denken im Unternehmen zu fördern
- ➔ **um** gängige Überzeugungen und "Weisheiten" in Frage zu stellen
- ➔ **um** nach blinden Flecken zu suchen
- ➔ **um** in der internen Auseinandersetzung über strittige Themen eine gemeinsame Sprache zu sprechen
- ➔ **um** eine "lernende Organisation" zu entwickeln
- ➔ **um** lateral zu denken, jenseits der üblichen Spurrillen
- ➔ **um** die Unternehmensstrategie zu testen
- ➔ **um** ein spezifisches strategisches Thema oder Dilemma zu lösen



M. C. Escher: Metamorphose

## Das Futures-Programm

### Planen für mögliche Zukünfte

Entwicklung gesellschaftlicher  
Szenarien und  
Business Environments im  
soziokulturellen Kontext.

Implikationen und strategische  
Optionen für Unternehmens-  
und Markenführung  
(future proof your business!).

## Das Futures-Grundprinzip

Wir alle treffen dauernd Entscheidungen, die jetzt und in der Zukunft Bestand haben müssen. Die heutige Situation vermögen wir oft ganz gut einzuschätzen. Aber wir müssen auch bedenken, was sich in den kommenden Jahren ändern könnte.

**Wir können die Zukunft nicht vorhersagen,  
aber wir agieren ständig auf der Grundlage  
unserer impliziten Annahmen über sie.**

Sinus Sociovision beobachtet seit 30 Jahren den gesellschaftlichen Wandel. Seine empirische Erforschung und die Analyse seiner Folgen lässt uns Verbraucher, Märkte, Gesellschaft und Organisationen besser verstehen. Das Futures-Programm weitet diese Perspektive aus und spannt den Bogen von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft.

Wir können die Zukunft nicht vorhersehen. Dazu ist sie zu unsicher. Aber es ist möglich, sich gut auf sie vorzubereiten. Das Futures-Programm bezieht deshalb die wichtigsten Unsicherheiten und die aus ihnen resultierenden möglichen Entwicklungen systematisch ein und entwickelt sie schlüssig zu unterschiedlichen Zukünften weiter, an denen der heutige Entscheidungsbedarf, Chancen und Risiken des Handelns, aber auch konkrete Wege zur Vorbereitung auf die Zukunft greifbar werden.

- ➔ **Wer hätte vor 30 Jahren gedacht, dass Deutschland wiedervereinigt wird?**
- ➔ **Wer hätte vor 15 Jahren daran gedacht, dass man seine Bankgeschäfte online abwickeln kann?**
- ➔ **Wer hätte vor 10 Jahren daran gedacht, dass man seinen Computer nur mit seinem Fingerabdruck starten kann?**

**Wer plant, befasst sich mit Zukunft.  
Wir können gar nicht anders –  
es gibt keine Alternative!  
Keine Entscheidung ist auch eine  
Entscheidung.**

Unsere soziokulturelle Expertise, unsere empirische Fundierung, unser qualitatives Know-how, unsere Erfahrung in vielen Märkten und unsere Konzentration auf die Menschen und ihre Lebenswelt hat sich dabei als hervorragende Grundlage erwiesen, um Verbrauchertrends zu antizipieren, strategische Optionen zu entwickeln, ihre Konsequenzen durchzuspielen und damit Planungssicherheit zu schaffen.

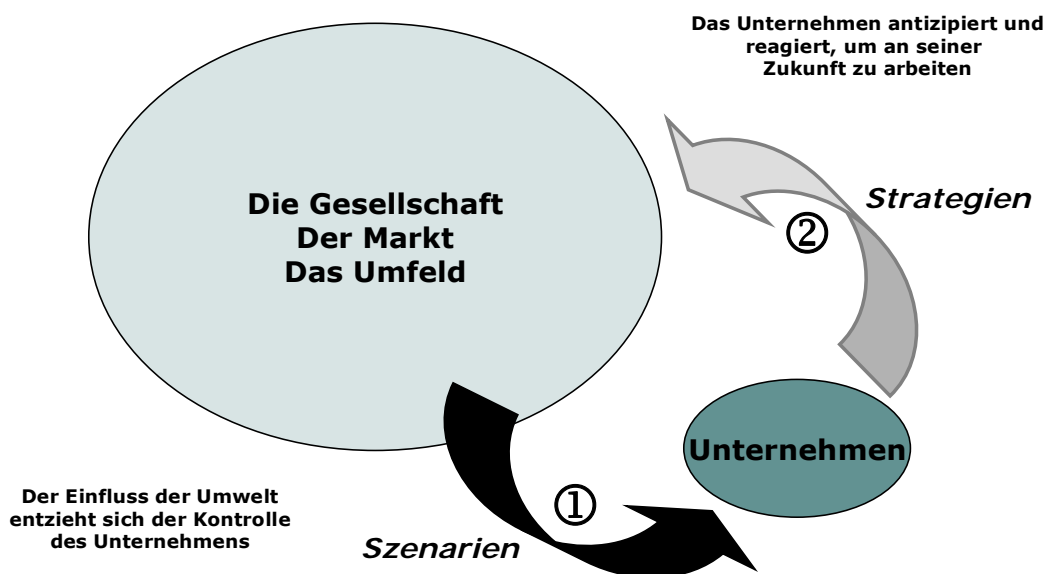
#### **Sociovision Drivers of Change (Beispiele)**

- Taste for Technology
- Personal Meaning
- Life Harmony
- Network Culture
- Learning Individual
- Culture of Emotions
- New Status Quest

## Dilemmata und Scheidewege

Jedes Business ist ständig mit Unsicherheitsfaktoren konfrontiert, die aus seiner Einbettung in eine nicht vollständig kontrollierbare Umwelt entstehen.

### Unternehmen und Business Environment



Im Futures-Programm konzentrieren wir uns auf strukturelle Veränderungen und Fragen, die mit gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungen der Menschen verknüpft sind. Zum Beispiel: Wird die Privatisierung der öffentlichen Hand (Gesundheit, Erziehung, Verkehr) in den kommenden Jahren von den Menschen akzeptiert oder bekämpft werden und welche Folgen hat das? Was werden Bürger künftig unter Corporate Responsibility verstehen, wie wichtig wird das für ihre Konsumententscheidungen sein und wie können Unternehmen sich darauf vorbereiten? Wie werden die Verbraucher auf die Konvergenz in der IuK-Technologie reagieren? Wie werden Verbraucher neue Wege und Formen der Kommunikation im Internet (z.B. Blogs) künftig nutzen und was bedeutet das für Unternehmen? Wie werden die Verbraucher in bestimmten Märkten mit Innovationsschüben umgehen?



**Spezialität von Sinus Sociovision ist die Sozio-Kultur =  
Die menschliche Dimension**

**Dimensionen des  
Business Environment**

- **Ökonomie**
- **Technologie\***
- **(Geo-) Politik**
- **Demographie**
- **Sozio-Kultur**

**Die Menschen als . . .**

- **Bürger**
- **Arbeitnehmer**
- **Konsumenten**



Die aus dem gesellschaftlichen Wandel erwachsenden Unsicherheitsfaktoren generieren Entscheidungsdilemmata für das Management: Ob die Gesellschaft die eine oder die andere Richtung einschlägt, hängt von Kräften ab, die außerhalb jeglicher Kontrolle durch das Management wirken. Dennoch müssen Unternehmen solche Entwicklungen im Umfeld frühzeitig registrieren und verstehen. Sie müssen darauf reagieren – besser noch: sie vorhersehen. Dafür ist es notwendig, die relevanten Scheidewege zu kennen, d. h. die Stellen, an denen das wirtschaftspolitische Umfeld in die eine oder andere Richtung driften kann. Die Scheidewege verdeutlichen die Hauptunsicherheitsfaktoren – die nicht selten mit akuten Problemen der Unternehmen verknüpft sind.

**Welche Zukunft können wir selbst fördern?**

**Und wo uns die Macht dazu fehlt,  
wie können wir am besten navigieren?**

**Welche ganz konkreten Maßnahmen und  
Initiativen können wir jetzt schon ergreifen?**

\* Wir wissen ziemlich genau was technologisch möglich ist – aber werden die Menschen es mögen, werden sie es annehmen und nutzen? Und wenn ja, *wer* wird es nutzen und *wer* nicht?

## Unser methodischer Ansatz: Szenarien

Eine etablierte Methode, mögliche Zukünfte vorzudenken, um besser gewappnet zu sein, ist die Entwicklung von Szenarien. Die von Sinus Sociovision benutzten Szenarien beschreiben das zukünftige Umfeld von Unternehmen, Märkten, Institutionen oder der Gesellschaft in seiner soziokulturellen Dimension.

**Ein Szenario ist eine plausible Geschichte  
über eine mögliche Zukunft.  
Es beschreibt, wie, warum, und wann etwas passiert,  
wer die wichtigsten Akteure sind,  
und was die zentralen Hebel des Geschehens sind.**

**Aber Szenarien sind keine Prognosen!**

Bei den Szenarien, die wir entwickeln, geht es nicht um die simple und meist zu Fehleinschätzungen führende Extrapolation von Daten. Wir entwickeln plausible, qualitativ fundierte, von heute ausgehende Grundlinien möglicher Zukünfte. Dafür nehmen wir die wesentlichen Strömungen und Dynamiken, Widersprüche, Spannungen und Dilemmata in den Blick, analysieren ihre Zusammenhänge und strukturieren sie.

Wir machen einen 360-Grad-Scan der Gegenwart und greifen dabei auf, was relevant für das Thema unserer Kunden ist. Dabei stützen wir uns auf unsere Daten ebenso wie auf die unserer Kunden, auf intuitiv wichtige Beobachtungen ebenso wie auf harte Facts, auf das Offensichtliche ebenso wie auf das nicht gleich Augenfällige. Diese Phase des Sammelns ist in allen Futures-Projekten von entscheidender Bedeutung. Denn hier wird die Grundlage der weiteren Arbeit gelegt, hier wird die Binnenperspektive durchbrochen und der Horizont systematisch erweitert.



Schließlich ermitteln, strukturieren und bündeln wir die Kräfte und Motive zu den wesentlichen Gegensätzen, die hinter dem Wandel stehen und ihn treiben. Auf dieser Grundlage entwickeln wir mögliche Zukünfte, unter der Annahme, dass sich jeweils eine dieser Kräfte und ihr Paradigma durchsetzt. Die Zukünfte (Szenarien) beschreiben wir als eine in sich schlüssige Welt und Umwelt, die ihre eigene Logik und ihren eigenen Zeitgeist hat, in der sich die Menschen positionieren und ihre Interessen abwägen, die demnach die Menschen in ihr prägt und damit auch ihr Handeln beeinflusst.



### Szenarien beschreiben mögliche Zukünfte

- Szenarien sind keine Vorhersage der Zukunft, und es wird von ihnen auch nicht erwartet, dass sie "richtig" sind
- Szenarien müssen plausibel und in sich schlüssig sein
- Insbesondere aber müssen sie relevant sein und die Unwägbarkeiten und Dilemmata aufzeigen, mit denen wir uns künftig auseinandersetzen müssen



**Wohin steuert die Gesellschaft ?  
Was sind die Unwägbarkeiten und Dilemmata ?**

**Davon hängt ab, welche Szenarien wir entwickeln müssen**

Zentrales Element unserer Szenarien sind die Menschen, die darin leben, die dort ihren Platz suchen und haben – mit allem, was sie unter diesen Bedingungen antreibt, motiviert und demotiviert. Diese Menschen beschreiben wir als Mind-Sets, als Akteure, als Interessengruppen oder Stakeholder. Wir geben ihnen Gesicht und Charakter, als Sinus-Milieus<sup>®</sup> oder in Form anderer wichtiger Gruppen und Akteure. Und so verzahnen wir die möglichen Zukünfte mit den Menschen, die auch heute schon eine wichtige Rolle im Umfeld unserer Kunden spielen. Das macht es dann möglich, strategische Planung und konkretes Handeln für die Zukunft im Hier und Heute zu verankern, sich auf Zielgruppen der Gegenwart zu beziehen.

## Mögliche Zukünfte

Im Rahmen unseres Futures-Programms haben wir drei Basisszenarien zur künftigen gesellschaftlichen Entwicklung in Deutschland ausgearbeitet.

### Szenario "Free is fair"



Beim Szenario **"Free is fair"** handelt es sich um ein Gesellschaftskonzept, in dem Wettbewerb und marktwirtschaftliche Gesichtspunkte alle Lebensbereiche prägen, in dem zwar ein hohes Maß individueller Freiheit herrscht, in dem jeder einzelne aber auch im wesentlichen auf sich allein gestellt ist. Der Sozialstaat traditioneller Prägung ist auf eine elementare Grundversorgung reduziert. Eigenverantwortung, Eigeninitiative und individuelle Leistung werden unmittelbar honoriert. Klischeehaft ausgedrückt: auch bei uns herrschen weitgehend "amerikanische" Verhältnisse.

### "Free is fair"

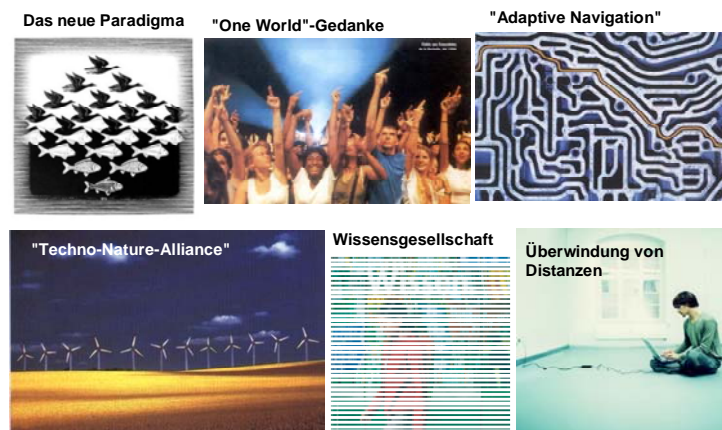
Die Menschen werden in Zukunft noch mehr nach Leistung und Erfolg streben. Jeder wird versuchen, das Beste aus seinen Möglichkeiten zu machen. Wer seine eigenen Interessen verfolgt, dient so am besten dem Wohl des Ganzen. Die Politik wird der Wirtschaft noch mehr Gestaltungsspielraum geben. Sie wird den freien Wettbewerb fördern, weil nur freie Märkte wirklich fair sind. Die Globalisierung wird weiter fortschreiten. Alles wird privatisiert. Was funktioniert, ist gut; nur Resultate zählen.

Das Szenario "**Shared Destiny**" beschreibt eine sehr viel stärker am Wohlstandsstaat ausgerichtete Gesellschaft, in der soziale Gerechtigkeit, gleiche Chancen für alle, Förderung der sozial Schwachen, aber auch staatliche Eingriffe in die Wirtschaftstätigkeit dominieren. Um ein anderes Klischee zu bemühen: Dem "rheinischen" Kapitalismus, dem "alten Europa" wird neue Geltung verschafft.

### Szenario "Shared Destiny"



### Szenario "Metamorphosis"



Das Szenario "**Metamorphosis**" beinhaltet einen vollständigen Paradigmenwechsel: Die herkömmlichen Diskussionen und Konfliktlinien der Gegenwart sind unwichtig geworden; die Bürger nehmen ihre Probleme selbst in die Hand, nutzen alle Möglichkeiten, die eine global vernetzte Welt ihnen bietet: Sie verbinden Eigenverantwortung mit Gemeinschaftssinn, integrieren technischen Fortschritt mit Nachhaltigkeit, und organisieren sich und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen im wesentlichen selbst.

## Business Applications

Der Futures-Ansatz von Sinus Sociovision ist bereits in vielen Unternehmensbereichen und zu den verschiedensten Themen angewandt worden – vom Wohnungsmarkt über den Umweltschutz bis zum Mobilfunk und zur Autoelektronik.

**"Was wäre, wenn..." wir genau wüssten, dass Szenario X kommen wird? Wie weit würden wir uns trauen zu gehen?**

**Wenn sich unsere Organisation auf das falsche Szenario vorbereitet, wie ernst wären die Konsequenzen? Was steht auf dem Spiel?**

**Angesichts der Optionen, Gefahren und Herausforderungen – wie können wir die Risiken minimieren, ohne die Chancen zu verpassen?**

Wir identifizieren nicht nur die zentralen Unsicherheitsfaktoren, sondern bestimmen auch die daraus entstehende Dynamik und deren Implikationen für Zielgruppen, Stakeholder, Unternehmen und Märkte. Damit kann man die strategische Planung und ihre Entscheidungen an den künftig wirksamen Bedingungen und den eigenen Möglichkeiten ausrichten, die Folgen kalkulieren und die Chancen und Risiken abwägen.

Ein Beispiel: Im Januar 2000 führten wir ein Projekt zum Mobilfunk durch. Das erste Szenario formulierte, dass mit erweiterter Funktionalität Handys zu einer Art sechstem Sinn, zu einem Teil des menschlichen Körpers werden würden. Das zweite Szenario stellte dies in Frage und signalisierte Sättigungseffekte sowie die wachsende Befürchtung, seine Privatsphäre und die Kontrolle über seine Zeit zu verlieren und in der Konsequenz die Entstehung von Verbrauchergruppen, die sich der Mobiltelefonie verweigern oder nur sehr eingeschränkt öffnen. Ein drittes Szenario sagte aus, dass Handys ubiquitäre Alltagsgegenstände werden und der Mobilfunk zu einem von Überkapazitäten und einem gnadenlosen Preiskampf geprägten Massengeschäft degenerieren würde.

Insbesondere dieses dritte Szenario – so lässt sich rückblickend feststellen – ist zum damaligen Zeitpunkt nicht ernst genug genommen worden.

## Unser Angebot

Alle Futures-Projekte sind genau auf die Erkenntnisinteressen, Ziele und Prioritäten unserer Kunden zugeschnitten. Entweder stützen wir uns auf gesellschaftliche Basis-Szenarien und bestimmen die Auswirkungen auf das unmittelbare Umfeld unserer Kunden (Top-Down-Ansatz). Oder wir entwickeln zunächst fokussierte Szenarien für das direkt relevante Umfeld (z.B. Märkte, Branchen, Themenfelder, Teilbereiche von Wirtschaft oder Gesellschaft) und setzen sie über die Menschen darin in Beziehung zur weiteren gesellschaftlichen Umwelt (Bottom-Up-Ansatz).

**Der Futures-Ansatz von Sinus Sociovision wird eingesetzt für**

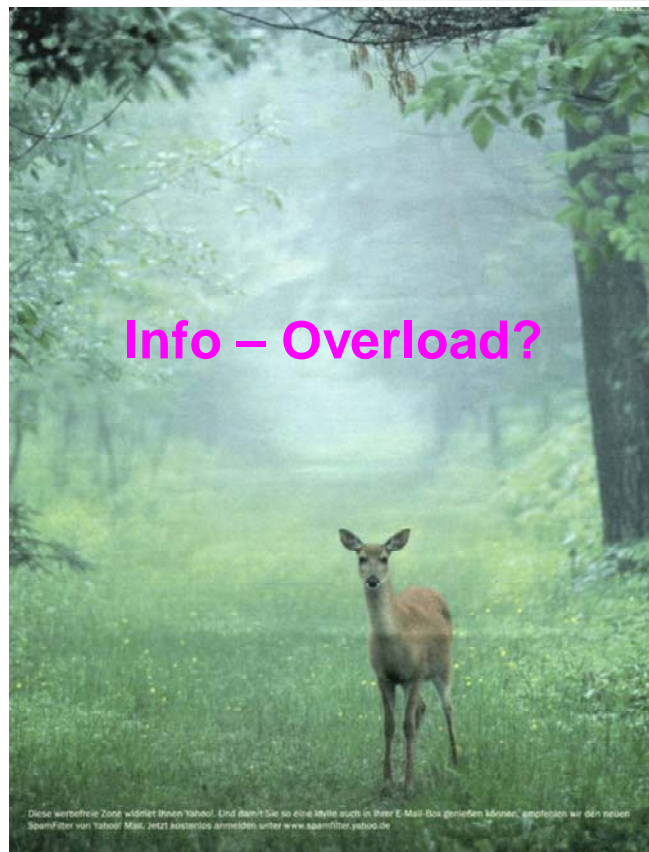
- Marketing
- Human Resources
- Corporate Policy

Der zeitliche Horizont dieser Analyse kann sich – je nach Problemstellung – über den Zeitraum der nächsten 5 bis 20 Jahre erstrecken.

Wir führen unsere Projekte entweder in enger Abstimmung mit den Kunden eigenständig durch oder arbeiten von Anfang an interaktiv und gemeinsam mit einem Team des Kunden.

## Unsere Leistungen

- Antizipation** ➔ Systematisches Scanning möglicher Zukunftsvarianten und kundenspezifische Festlegung relevanter Szenarien
- Überblick** ➔ Durchspielen und Verstehen der wahrscheinlichen Verbraucher- / Zielgruppenreaktionen
- Interdependenz** ➔ Identifikation und Einarbeitung äußerer Ereignisse / Entwicklungen ("Störgrößen"), die Einfluss auf die Marktgegebenheiten haben können
- Fokussierung** ➔ Strategische Entscheidungsfindung vor dem Hintergrund der unternehmensspezifischen Marktstellung, der unternehmensspezifischen Potentiale und Ressourcen



### Interessiert an unserem Futures-Programm?

Dann wenden Sie sich bitte an unseren Experten Wolfgang Plöger, der Ihnen unser Angebot gerne genauer erläutert.

Wolfgang Plöger  
Direktor Marketingforschung  
**E-Mail: [wolfgang.ploeger@sociovision.de](mailto:wolfgang.ploeger@sociovision.de)**  
Fon +49 6621 8089-18