

Die Zukunft des Stationären Handels ... auf dem Weg zu Identitäts-Orten



Ich war neulich auf einer großartigen Veranstaltung zu Gast. Die Awards für den „Supermarkt des Jahres“ wurden verliehen. Tolle Preisträger! Tolles Event! Mein Job war es wieder einmal, die Keynote zur „Zukunft des Stationären Handels“ zu halten. Ein Heimspiel, schließlich haben wir Zukunftsforscher dutzende Studien und Analysen zum Wandel im Handel, zur Zukunft der verlassenen Innenstädte und den Kundensegmenten der Digital-Ära gemacht. Und doch war ich verblüfft: Denn alle Nominierten für den Supermarkt-Award verfolgen bereits einen Weg, den wir Zukunfts-Berater als Strategie für die Zukunft empfehlen. Allerdings wissen sie offenbar nichts davon. Denn sie beschreiben ihre eigene Strategie mit irreführenden Attributen: Öko-Bio-Nachhaltigkeit und Erlebnisshopping. Doch das was sie tun ist: Identitätsmanagement. Der stationäre Handel wandelt sich zum Identitätsort. Lesen Sie selbst ...



Sven Gábor Jánosky (46) ist Chairman des größten Zukunftsinstituts Europas, des „2b AHEAD ThinkTank“. Auf seine Einladung treffen sich seit 18 Jahren CEOs und Innovationschefs der Wirtschaft und entwerfen Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden zehn Jahre.

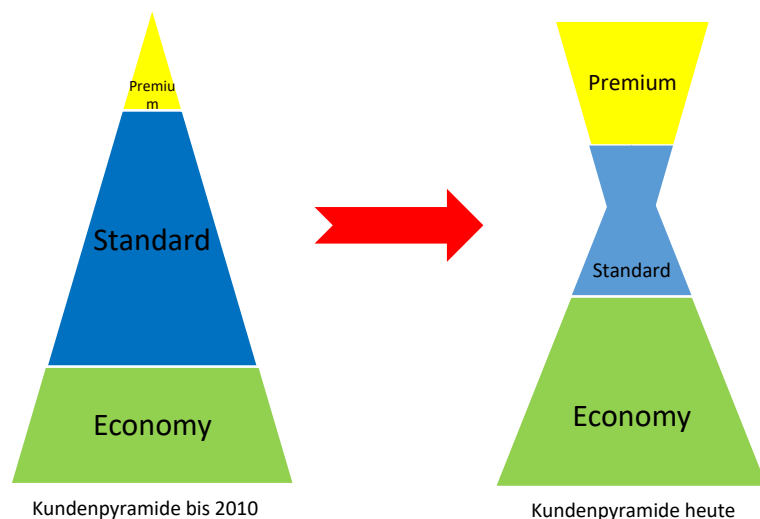
Seine Trendbücher „2030“, „2025“ und „2020“ werden von Unternehmen als Szenario für Zukunftsstrategien genutzt. Sein Buch „Rulebreaker“ ist eine Anleitung zur Eroberung neuer Märkte durch bewusste Regelbrüche. Jánosky coacht Top-Manager, gibt Unternehmen ihre Zukunftsbilder, berät Vorstände zu Zukunfts- und Digitalstrategien, entwickelt datengetriebene Geschäftsmodelle und ist gefragter Keynotespeaker auf Strategietagungen in Deutschland und Europa.

Das Missverständnis im stationären Handel lässt sich mit einem kurzen Blick auf die Grafik auf der kommenden Seite aufklären.

Die klassische Supermarkt-Denke kommt aus einer Zeit, als es noch Kundenpyramiden gab. Sie erinnern sich? Unten ein breites Segment: Die Discount! Oben eine kleine Spitze: Das Premium-Segment! Und dazwischen der riesige Standardbereich. Diese Pyramide gibt es nicht mehr.

Schon seit Jahren verschwindet der Standardbereich, jenes Segment in dem die meisten der Supermärkte und stationären Händler schon immer ihr Geschäft gemacht haben. Dies ist das, was die Branche seit Jahren spürt: Schrumpfende Umsätze, Verluste an den Onlinehandel.

Neu ist das nicht, nur die verbreiteten Erklärungen und Lösungsansätze sind immernoch falsch.



Denn wer behauptet, die gesamte alte Pyramide folge nun dem Trend zu öko, bio, vegan und Erlebnis-Shopping, der hat den grundlegenden Wandel der Kundensegmente nicht beachtet:

Es gibt keine Kundenpyramide mehr, die einem Trend folgen könnte. Noch sieht man Rudimente, demnächst ist sie weg!

Wir reden vom Verschwinden des Standardbereichs und mit ihm von allen klassischen Lehren und Strategien, die bei stationären Händlern bislang und bekannten waren. Übrig bleibt ein riesiger Economy und ein größerer Premiumbereich.

Im Economy-Bereich bestimmen künftig datengetriebene Geschäftsmodelle. Wer Interesse daran hat: Auf den folgenden Seiten sind die Grundzüge dieser datengetriebenen Geschäftsmodelle der Zukunft beschrieben. Kurz zusammengefasst: Derjenige der die Echtzeit-Daten-Ecosysteme des Kunden mit künstlicher Intelligenz auswerten darf, der wird Bedürfnisse des Kunden erkennen bevor sie auftreten und mit seinem Lieferdienst die Produkte liefern, bevor sie bestellt wurden. Die geringe Retourenquote ist eingepreist.

Der stationäre Handel wird in diesem Economy-Segment in seiner bisherigen Form keine Chance haben, es sei denn, er verwandelt den POS zu Showrooms, hinter denen ein Onlinesystem mit professionellem Lieferdienst das Geld verdient.

An alle heutigen stationären Händler: Falls Sie jetzt denken, dass Sie gegen die Logistik und Lieferdienste von Amazon sowieso nie eine Chance haben werden ... urteilen Sie nicht zu früh! Ein

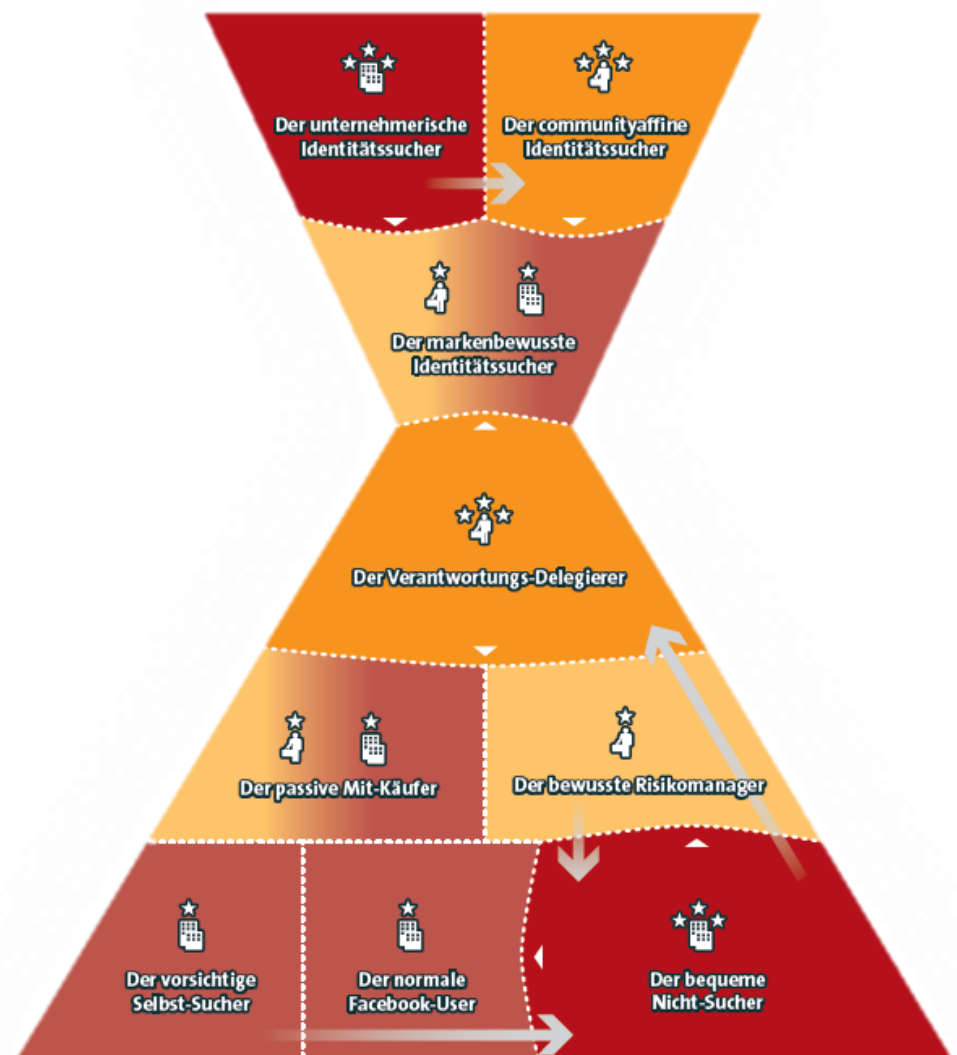
Tipp: Schauen Sie sich die letzten Vorträge von Elon Musk zur Zukunft von Selbstfahrenden Autos und Robotaxis auf YouTube an. Der prognostiziert die Gesamtkosten für einen gefahrenen Kilometer eines Robotaxis auf etwa 0,10 EUR. Ab dem Jahr 2020. Und da ist noch kein Preisdruck aufgrund von Konkurrenz einberechnet.

Kurz gesagt: Die Wahrscheinlichkeit, dass jeder stationäre Händler seinen Kunden einen kostenlosen Lieferdienst mit Robotaxis anbieten kann, ist hoch. Sagen wir ab ca. 2023. Die Kosten von 1 EUR pro Kunde werden eingepreist.

Schauen Sie bitte nochmals auf die untenstehende „Nicht-mehr-Pyramide“ Dies ist Ihre Kundenstruktur in der Zukunft. Über dem Economy-Segment gibt es einen großen Premium-Bereich.

In diesen Premium-Bereich sind alle heute awardverdächtigen stationären Händler „geflüchtet“. Die meisten aus Instinkt und Bauchgefühl. Und das ist gut, denn die Ergebnisse geben ihnen Recht.

Allerdings sollten wir den Erklärungen misstrauen, es handele sich um Erfolg durch Erlebnis-Shopping.



Wer sich die award-gewinnenden Konzepte anschaut, der stellt schnell fest, dass ungewöhnliche Kundenerlebnisse zwar ein Element darin sind, aber nicht die Grundlage.

Die Grundlage ist Identität: Kunden gehen nicht zu diesen erfolgreichen stationären Händlern, um Erlebnisse zu haben. Die gehen dahin, um ihre Identität auszudrücken. Also um ihrem eigenen Ego und den Anderen zu beweisen, dass sie besonders sind. Besonders: öko, heimatverbunden, sportlich, reich, kulturinteressiert, designorientiert, intellektuell, kinderlieb, familienbezogen, innovativ, kosmopolitische, musikalisch ... usw.

Wer sich die Kundenstruktur etwa der Bio-Supermärkte anschaut, der stellt fest, dass über 90% der Kunden nicht dort kaufen, weil sie überzeugt sind, bessere Produkte zu bekommen. Sie verbringen ihre Zeit im früheren POS, weil sie zur Bio-Community gehören wollen. Dies ist aktives Identitätsmanagement.

Das ist nichts Schlechtes! Im Gegenteil! Die Zugehörigkeit zu Gruppen (und Abgrenzung zu anderen Gruppen) ist wohl eines der tiefsten menschlichen Bedürfnisse. Man könnte auch sagen: Dies ist einer jener wenigen Bereiche, die durch die Digitalisierung mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht verschwinden!

Strategisch gesehen: Seinen stationären Handel also zu einem Identitätsort umzubauen, in dem Menschen eine längere Zeit (3-4 Stunden) verbringen, mit anderen ihre Identität pflegen und dabei auch noch nebenbei etwas einkaufen ... ist eine absolute Zukunftsstrategie.

Man muss nur wissen, dass dies nichts mit Erlebnis-Shopping zu tun hat. Wer in

seinem stationären Ort Erlebnisse wie etwa Konzerte organisiert, der schafft nette Events. Aber er verbindet sich nicht mit einer Identität seiner Kunden. Sie werden nicht zu ihm zurückkommen, denn er ist nicht der Identitätsträger.

Erst wer das Erlebnis-Shopping hinter sich lässt und sich als echter Identitätsort präsentiert, mit Identitäts-Mitarbeitern, Identitäts-Produkten, Identitäts-Community und Identitäts-Story/Mythos und Identitäts-Helden ... hat die Zukunftsstrategie für den stationären Handel gefunden.

Möchten Sie eine ausführlichere Erklärung und Strategiebeispiele?

Ich habe diese Zukunft des stationären Handels jüngst in meinem aktuellen Buch „2030 – Wie viel Mensch verträgt die Zukunft?“ beschrieben. Im Buch lesen Sie, was wir Zukunftsforscher heute schon über die Zukunft von Wohnen, Mobilität und Essen, die Zukunft von Liebe, Glück und Urlaub, die Zukunft von Angst, Krankheit und Alter, die Zukunft von Arbeit, Führung und Kollegen, die Zukunft von Lernen, Entscheiden und Kaufen, aber auch die Zukunft von Politik, Religion und Umwelt wissen.

Dabei grenzen wir Zukunftsforscher uns bewusst von unrealistischen Apokalypse-Szenarien und utopistischen Man-müsste-mal-Visionen anderer Autoren ab. Stattdessen verwenden wir die wissenschaftlichen Studien des Zukunftsforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“.

Hier finden Sie das Buch:
2030 – Wieviel Mensch verträgt die Zukunft?

Lesen Sie gleich hier schon das Zukunftsbild und das sachliche Erklär-Kapitel über den Stationären Handel der Zukunft:

Stationärer Handel im Identitäts-Segment

„Boahh, die ist krass!“ Max schnell von seinem Stuhl hoch und springt zu dem Rack mit den Gitarren hinüber. Zielsicher greift er eine und präsentiert sie mit kindlichem Stolz seinem Vater. Peter muss lachen. Wie kindisch sein erwachsener Sohn doch auch noch sein kann! ‚Und meistens passiert das hier‘, geht es ihm noch durch den Kopf.

Max hat sich inzwischen auch schon die Gitarre über das Knie gelegt und imitiert einen offenbar wild gewordenen Heavy-Metal-Star. ‚Das ist aber wirklich ein schickes Teil‘, geht es Peter durch den Kopf. Das Instrument in Max' Hand sieht keinesfalls aus wie eine Gitarre. Es ist ein Schwert. Mit einem silber-goldenen Knauf, einer reich verzierten Parierstange und einer sichtbar scharfen Klinge. Der absolute Blickfang sind aber die beiden überdimensionierten Adlerschwinge, die sich direkt an die Parierstange anschließen. Und damit es eine Gitarre wird, verlaufen die Saiten genau auf der Klinge. Einen Korpus und den Kopf mit den Wirbeln hat man offensichtlich einfach weggelassen. Warum auch nicht? Das ist ja schließlich ein Schwert!

„Ein Wunder, dass du dich nicht geschnitten hast“, bemerkt Peter beiläufig, als Max sich wieder setzt. „Ach was!“, weist der die Sorge seines Vaters barsch zurück. „Aber du, Papa, warum bist du so aufgewühlt? Ist es wegen deines Treffens mit Xiaoxi gerade eben?“

Peter schaut Max eindringlich an. „Woher weißt du das denn? Hat dir das deine Emotionserkennung gesagt? Hast du etwa noch den Phoenix an?“ Max hat dem intelligenten Assistenten in seiner Kontaktlinse den Namen „Phoenix“ gegeben. „Bitte lass uns unsere Tradition beibehalten, dass wir hier im ‚Star-Block‘ die Assistenten immer ausschalten!“, bittet Peter. „Sonst geht der Zauber dieses Ortes verloren.“ Max nickt schuldbe-wusst. „Phoenix – unsichtbar!“, flüstert er als Kommando in den Raum. Schon sind die Zahlen und Worte vor seinem Auge verschwunden.

Hier in den „Star-Block“ in der Innenstadt kommen die beiden oft. Es ist ein ungeschriebenes Gesetz, dass hier alle Assistenten ausgeschaltet werden. Nicht nur von Peter und Max, sondern von allen Besuchern! Früher hätte man dazu vermutlich Musikinstrumentenshop gesagt. Aber für Peter, Max und alle anderen, die hierherkommen, ist es viel, viel mehr. Es ist der Ort, an dem es noch Überraschungen gibt, Geheimnisse und Spontantität. Es ist der Ort ihrer gemeinsamen Identität: der Musik.

Im Prinzip ist der „Star-Block“ ein kompletter Häuserblock. In dessen Mitte befindet sich dieser Instrumentenshop, in dem sie gerade sitzen. Nebenan ist eine Musikkneipe mit einer echten alten Ju-kebox. So etwas findet man heute eigentlich nirgends mehr. Gegenüber ist das Musikcafé mit Soundduschen über jedem Tisch. Bei dieser Technologie fällt der Schall von der Decke senkrecht nach unten und breitet sich nicht aus. Das heißt, dass jeder Tisch genau seine individuelle Musik hören kann, und schon einen Meter entfernt ist absolute Stille. Außerdem ist im Café noch die „Artist in Residence“-Ecke. Hier sitzt fast jeden Tag ein mehr oder weniger be-kannter Künstler und schreibt seine

Texte: Liedtexte, Gedichte, Bücher. Es sind jede Woche andere Künstler Das Café spendiert ihnen ihre Kaffees. Und sie ziehen im Gegenzug Schaulustige an, die ihren Kaffee auch einmal in Sichtweite eines Stars trinken wollen. Dann gibt es neben dem Café noch die Musik-Kita und die Musikschule. Und die gesamte rechte Seite des Blocks hat ein Musikhôtel in Beschlag genommen. Hier steigen traditionell alle Künstler ab, die in der Stadt gastieren. Noch eine Ecke weiter, neben der Kneipe, gibt es die Instrumentenwerkstatt und Proberäume für lokale Bands. Und die Häuser auf der vierten Blockseite haben nach vorn her-aus eine Karaoke-Bar und nach hinten hinaus ein paar Büros und Co-Working-Spaces für Start-ups, Musiklabels, Agen-turen und Künstlermanager.

Peter hatte den Wandel der Innenstädte in den vergangenen zehn Jahren sehr bewusst miterlebt. Überall in der Welt wurden ja die stationären Einzelhändler in rasantem Tempo vom Siegeszug des digitalen Handels überrollt. Gerade als die wenigen verbliebenen Geschäfte aufatmen wollten, kam durch die selbst-fahrenden Autos und selbstfliegenden Drohnen ihr endgültiger Todesstoß. Mit dieser kostenlosen Logistik auf der letz-ten Meile konnte keiner der kleinen Ein-zelhändler mehr konkurrieren. Es gab für die Menschen schlicht keinen Grund mehr, zu einem normalen Einzelhändler zu gehen. Die Lieferungen nach Hause waren billiger und zeitsparender, also schlicht besser.

Es gab Jahre, da wurde dieses Sterben des Einzelhandels auf Kongressen und in den Medien hoch und runter beklagt. Und die gleichen Funktionäre, die auf den Bühnen die Klagelieder sangen, gin-gen dann nach Hause und bestellten sich ihren nächsten Einkauf bei Amazon. Zuerst Bücher, dann Klamotten und

dann auch noch Nahrungsmittel. Irgend-wann konnte man den Fakt einfach nicht mehr wegdiskutieren: Die Zukunft des Einkaufens im Mainstream-Segment würde ausschließlich eine Sache der Bots und digitalen Assistenten sein. Keine menschliche Entscheidung für o-der gegen ein Produkt würden die intelli-genten Assistenten noch dem Zufall o-der gar dem Schicksal überlassen. Denn wenn jede falsche Auswahl als Grund hat, dass ein Mensch nicht auf den Rat-schlag seines intelligenten Assistenten gehört hat, dann verschwinden mensch-liche Entscheidungen. Es war bei Wei-tem nicht nur die Minderheit der Jungen und Technikverliebten, für die dies galt. Es war der Mainstream. Und in diesem Mainstream-Segment bewegte sich je-der Mensch zu mindestens 80 % seines Alltags. Damit verschwanden dann auch große Teile des Zufälligen, des Sponta-nen und des Schicksals aus dem Leben der Menschen.

Was also tun? Ohne die Mainstream-Einkäufer blieb für die Innenstädte nur noch das Premiumsegment übrig. Doch auch das entpuppte sich als ganz an-ders, als es sich die meisten vorgestellt hatten: nicht als Luxus- oder Erlebniss-hopping, sondern als Identitätsorte! Pe-ter war damals oft zu den Sitzungen der örtlichen Wirtschaftsverbände und Han-delskammern eingeladen worden. Jedes Mal drehte sich alles um die Jammerei der Händler. Sie gefielen sich wirklich in ihrer Opferrolle. Und sie dachten sich immer sinnlosere Forderungen an die Politik aus, um den Onlinehandel einzu-schränken. Immer wieder das gleiche Spiel. Bis Peter eines Tages auf den Tisch gehauen und der versammelten Stadtprominenz die Leviten gelesen hatte. Dass diese Entwicklung schon seit zehn Jahren absehbar war, dass dies ausführlich in Büchern und Studien be-schrieben ist, dass in anderen Ländern

sogar die Gegenstrategien schon getestet wurden und dass jeder, der hier jammert, einfach nur zu feige sei, seine Zukunft in die Hand zu nehmen. Das hatte gegessen!

Noch am gleichen Abend wurde die Arbeitsgruppe „Identitätsorte“ eingerichtet und mit Planungen begonnen, um die Innenstadt als Ansammlung verschiedener Identitätsorte umzubauen: einen Häuserblock für Ökofreunde, einen für die Heimatverbundenen, einen für die Sportlichen, einen für die Innovativen, einen für die besonders Reichen, einen für die Intellektuellen, einen für die Kulturinteressierten, einen für Lesefreunde und Bücherwürmer, einen für Computerspieler, einen für Hobbymaler, einen für Designer und so weiter ... und natürlich einen für Musikliebhaber. Mit Letzterem wurde die Umsetzung begonnen.

Deshalb ist Peters „Star-Block“ hier das Musterbeispiel für jene neuen Innenstädte, die inzwischen in jeder großen und kleinen Stadt entstanden sind. Diese Innenstädte sind keine Orte mehr für den Einzelhandel und Dienstleistungen, wie es ganz früher war. Sie sind auch keine Ansammlungen von Boutiquen und Luxusläden, wie es später versucht wurde. Innenstädte sind Identitätsorte geworden. Das heißt: Es sind Orte geworden, zu denen die Menschen gehen, um sich selbst und anderen ihre Identität zu zeigen. Und um mit Gleichgesinnten zusammen zu sein.

Max tippt Peter auf den Arm. Dieser folgt Max' Blick auf die Bühne. Dieser Musikinstrumentenshop ist natürlich nicht vergleichbar mit den Instrumentenläden von früher. Es gibt eine Bühne inmitten der Racks – und Cafétische vor der Bühne. Genau dort sitzen Peter und Max gerade. Man kann getrost behaupten, dass

dies ihr Lieblingsplatz an ihrem Lieblingsort ist. Denn hier kann man am besten beobachten, wie sich immer wieder wildfremde Menschen zufällig auf dieser Bühne zusammenfinden und gemeinsam spontane Jamsessions starten. Weil sie gerade eine halbe Stunde Zeit haben, weil sie sich unter Gleichgesinnten fühlen oder weil sie ihrer Identität freien Lauf lassen wollen. Deshalb nennt Peter seine Besuche hier im „Star-Block“ manchmal spaßeshalber seine „Schicksalsstunden“. Es sind diese wenigen Stunden im Monat, in denen er sich ohne intelligenten Assistenten treiben lassen kann, in denen es noch Schicksal, Zufälle und Überraschungen geben darf.

Peter erinnert sich noch gut an jenen Tag, als er zum ersten Mal mit seinem Sohn hierherkam. Das muss vor etwa neun Jahren gewesen sein. Max hatte ihn in den Wochen zuvor mit seinen ständigen Nachfragen genervt. Der damals 14-Jährige hatte sich einen Berufswunsch in den Kopf gesetzt, den er selbst nicht verstanden hatte: Stardesigner. Was sollte das denn sein? Die Antwort, die der junge Max ihm daraufhin gegeben hat, war: „Na, die Leute, die aus Musikern immer die Stars machen.“ Also war Peter eines Tages mit Max zu einem Künstlermanager unterwegs gewesen. Er wollte ihm einfach nur zeigen, was und wie die „Stardesigner“ in der Realität arbeiten. Und auf dem Weg zur Agentur des Managers kamen die beiden an diesem Laden hier vorbei.

Sie hatten sich kurz angeschaut und waren dann wortlos und gleichermaßen beiseelt hineingegangen. Natürlich wollten sie kein Instrument kaufen. Es war die Mischung der Menschen darin, die sie magisch anzog: die zufällige Hobbyband auf der Bühne, die offenbar halbprofes-

sionelle Sängerin, die mit den Hobbysongs eine Megashow abzog, die Handvoll Musikliebhaber, die wie Hühner auf der Stange an diesem Tresen saßen und mit Kopfhörern irgendwelche Musik hörten. So wie ganz früher im CD-Laden. Und natürlich die Stöberecke für alte Vinyl-Schallplatten.

An diesem Tag waren Peter und Max nicht mehr beim Künstlermanager angekommen. Als sie fast drei Stunden später wieder aus diesem Laden herauskamen, schauten sie sich an und wussten, dass sie eine Gemeinsamkeit gefunden hatten. Nicht nur einfach ein gemeinsames Interesse. Sondern etwas, das sie über Jahrzehnte zusammenhalten würde: ihre Identität.

Die Strategien des Stationären Handels der Zukunft

Eine der stärksten Veränderungen der kommenden Jahre in unserem Privatleben wird das Auftauchen von Bots sein. Bots sind intelligente digitale Softwareprogramme, die auf allen unseren Geräten „leben“ und mit ihren Besitzern in „normaler“ menschlicher Sprache reden. Wir Zukunftsforscher sprechen von der kommenden Civilization of Bots.¹ Dies ist nicht ganz so neu, wie es klingt. Die Entwicklung hat schon lange begonnen. Heute heißen die Vorläufer der Zukunftsbots schon Amazon Alexa, Apple Siri, Microsoft Cortana. Schon jetzt sprechen die ersten Nutzer mit ihnen, um Musik zu starten, den Wetterbericht oder die Uhrzeit und Verkehrsnachrichten zu hören sowie Produkte nachzubestellen. Immer mehr Menschen stellen fest, dass die Kommunikation mit Bots einfach, schnell und zielführend ist. Google hat schon im

Jahr 2018 einen Bot präsentiert, der für seinen Besitzer eigenständig am Telefon Friseurtermine vereinbart und Tische im Restaurant bestellt, ohne dass der Gesprächspartner am anderen Ende der Leitung merkt, dass er nicht mit einem Menschen redet.²

Im Jahr 2030 wird jeder Mensch viele dieser Bots haben. Vermutlich wird es noch nicht den einen einzigen Universal-Bot geben, der als Experte für alle Lebensbereiche gleichzeitig fungiert. So weit ist die Entwicklung der künstlichen Intelligenz bis 2030 vermutlich noch nicht. Doch es gibt dann Experten-Bots für Mobilität, Kommunikation, Gesundheit, Finanzen, Wissen, Einkauf, Freunde und so weiter. Diese digitalen Helfer sind deshalb intelligent, weil sie uns Menschen permanent begleiten. Sie erfassen unsere Gewohnheiten, Tagesabläufe, Bedürfnisse, Emotionen und Entscheidungskriterien. Mit diesem Wissen beschaffen sie gewünschte Informationen, machen intelligente Entscheidungsvorschläge und managen die Belange ihres Nutzers. Früher hätte man gesagt: Jeder von uns bekommt einen Privatsekretär. Und nicht irgendeinen – sondern den besten der Welt!

Doch es wird nicht dabei bleiben, dass uns unser digitaler Privatsekretär lediglich nette Empfehlungen gibt. Seine wirkliche Stärke spielt er erst dann aus, wenn wir ihn mit anderen Bots kommunizieren lassen. Wir werden ihn also in unserem Namen in die digitale Welt schicken und dort unsere Dinge erledigen lassen: einkaufen, Termine vereinbaren, Verträge aushandeln, den Newsstream zusammenstellen, die Kleinkinder beschäftigen, gesunde Essenspläne aufstellen und das Kochen überwachen, individuelle Fitnesspläne erstellen und die Intensität an jedem unserer Geräte steu-

ern, das Konto überwachen, die Privatbuchhaltung führen und zu teure Anbieter durch billigere ersetzen, das Auto steuern ... und viele andere Dinge mehr. Es wird ein Konglomerat an Bots um uns herum sein. Weil wir Menschen aber bequem sind, werden wir wohl nicht mit jedem einzelnen von ihnen kommunizieren. Vermutlich wird es sich so anfühlen, als sprächen wir nur mit einem einzigen.

Selbstverständlich wird es auch im Jahr 2030 noch Situationen geben, in denen uns die klugen Ratschläge der Bots egal sind. Und natürlich hat jeder Mensch die Möglichkeit, seine Bots abzuschalten oder zu ignorieren, wenn er mit anderen Menschen sprechen will. Diese unterschiedlichen Bedürfnissegmente, zwischen denen jeder Mensch hin und her springt, werden wir auf den kommenden Seiten erklären.

Und nicht zuletzt wird es selbstverständlich auch im Jahr 2030 noch einige Menschen geben, die keine Bots benutzen wollen, weil sie die neuste Technologie ablehnen oder ihre Daten nicht freigeben wollen. Diese Menschen nehmen damit bewusst in Kauf, dass sie nicht jederzeit die passenden Informationen haben, dass sie schlechtere Produkte kaufen, die nicht individuell und situativ an ihre Bedürfnisse angepasst sind, und dass sie aus manchen Kommunikationssträngen ihrer Freundeskreise und der Gesellschaft mehr und mehr ausgeschlossen werden.

So bedrohlich uns der Gedanke heute auch erscheinen mag, nur noch vorgefilterte Informationen von digitalen Assistenten zu erhalten, so ist die doch im Grunde für uns Menschen nichts Ungewöhnliches. Denn auch früher haben wir uns auf Informationsfilter verlassen. Nur waren das Menschen, deren Tätigkeit auf der asymmetrischen Verteilung von

Informationen basierte. Das heißt, sie erhalten Informationen zeitiger oder in besserer Qualität und verdienen ihr Geld damit, dass sie anderen diese Informationen neu sortieren und individualisiert zur Verfügung stellen.

Menschen vertrauen Technologie mehr als sich selbst

Der wesentliche Wandel in unserem alltäglichen Leben wird sein, dass wir uns daran gewöhnen werden, dass die Ratschläge und Hinweise der technologischen Bots oftmals „klüger“ sind als die der menschlichen Experten. Diese Bots werden uns in die Lage versetzen, zu jeder Zeit bessere Entscheidungen zu treffen, als menschliche Experten sie getroffen hätten. Oder noch besser: treffen zu lassen, um sich selbst um Wichtigeres kümmern zu können. Jeder Amateursportler trainiert dann mit Profimethoden, jeder Patient weiß mehr als sein Arzt, jeder Autofahrer nutzt die Fahrt für Erledigungen, denn sein Auto fährt besser, wenn der Bot es steuert. Und: Jeder Käufer bekommt eine bisher noch nie da gewesene Informationsqualität über alle Produkte, die qualitativ und preislich am besten in sein übliches Bedürfnisprofil passen. Egal, ob sie gerade vor ihm im Regal liegen oder, per Touch bestellt, in zwei Stunden beim ihm an der Wohnungstür sind.

Aus Kundensicht ist das Ersetzen dieser Experten zumeist großartig. Probleme haben damit vor allem jene Menschen, die bislang ihr Geld als Experten verdient haben. Bisher war deren Geschäftsmodell recht klar: Sie nahmen aus einer einst gelernten Fülle an Wissen jeweils den richtigen Teil heraus und gaben diesen an ihre Kunden weiter. Gemeint sind damit Verkäufer im Handel genauso wie Ärzte, Steuerberater, Fi-

nanzbeamte, Makler, Berater, Reiseführer, Lehrer, Wissenschaftler. Aber gemeint sind auch jene, die handwerkliche Fähigkeiten verkaufen. Also: Taxifahrer, Journalisten, Piloten, Busfahrer und Bauarbeiter.

In all diesen Branchen werden durch die Digitalisierung in den kommenden zehn Jahren Technologien entstehen, welche die Leistung der durchschnittlichen menschlichen Arbeitskraft erreichen und wenig später entweder bessere Qualität bieten oder erheblich billiger sind. Doch was tun dann all diese Menschen?

Experten werden zu Coaches

Es gibt keinen Grund, den Kopf wegen dieser Prognose in den Sand zu stecken. Zweifellos werden anstelle der wegfallenden Jobs neue Berufe in anderen Bereichen entstehen; möglicherweise sogar noch mehr, als wir uns wünschen können. Die Zukunftsstudien für den deutschen Arbeitsmarkt der nächsten zehn Jahre beschreiben eine kommende Ära der Vollbeschäftigung. Das bedeutet: mehr Jobs als arbeitsfähige Menschen.³

Und selbst die von der intelligenten Technologie attackierten Experten bekommen ihre zweite Chance. Sie werden nicht mehr ihr gelerntes Wissen verkaufen, sondern die Technologie als Wissensbasis nehmen. Darauf aufbauend, werden sie die menschliche Komponente hinzufügen: Sie werden ihre Kunden motivieren, ihnen in den Hintertreten und sie auf den nächsten zwei bis drei Schritten ihrer Entwicklung begleiten.

In der Bot-Economy werden menschliche Experten zu menschlichen Coaches. Und das in allen heutigen Expertenbran-

chen! Sie verkaufen nicht mehr ihr Wissen, sondern ihre Fähigkeit, andere Menschen zu motivieren, zu Veränderungen zu befähigen und ihnen Identität zu geben.

Echtzeit reicht nicht! Wir werden schneller sein als Echtzeit

Wenn wir in diesen Tagen mit Experten des stationären Handels über deren Zukunftsstrategien diskutieren, fällt uns regelmäßig etwas auf: Sie haben ein komisches Verständnis von Daten. Sie denken oft, dass Daten Worte und Zahlen wären, die in Datenbanken stehen. Statische Daten also. Und dies ist ja auch nicht falsch! Es ist nur komisch. Denn diese Vorstellung ist schon sehr alt. Sie kommt aus der Entstehungszeit von Computern.

Die heutigen Experten für Onlinehandel hingegen wissen, dass diese statischen Daten nahezu keine Relevanz mehr haben. Außer natürlich dafür, dass ein Paket auch ankommt. Für die Frage, wofür und wogegen Kunden sich entscheiden, spielen heute jedoch die Echtzeitdaten eine Rolle. Wer erkennt, wo sich ein Kunde in diesem Augenblick befindet, was er sucht, woran er gerade denkt, worüber er gerade redet, der macht heute das große Geschäft im Onlinehandel. Denn dieser basiert auf Echtzeitdaten. Die waren vor 20 Minuten noch nicht da und sind in 20 Minuten wieder irrelevant. Aber jetzt, in diesem Augenblick sind sie entscheidend.

Doch auch diese Echtzeitdaten der heutigen Onlinehändler haben nichts mit der Zukunft des Jahres 2030 zu tun. Denn der Handel 2030 wird schneller sein müssen als Echtzeit. Die heutige Echtzeitkommunikation, über die wir bei Industrie 4.0 und Social Media reden, ist nur ein kleiner Zwischenschritt. Die

meisten heutigen Digitalisierungsstudien greifen viel zu kurz. Sie beschreiben zu meist nur die Vernetzung, Automatisierung und Rationalisierung. Das ist auch nicht falsch, aber unvollständig. Denn die wirklichen Auswirkungen der Digitalisierung kommen erst danach, wenn die Computer mit ihrer Prognostikkompetenz die Steuerung und Kontrolle in Unternehmen übernehmen. Sie sind schneller als Echtzeit! Wir sprechen in der Strategieentwicklung bei unseren Kunden nur noch von „Predictive Enterprises“.

Dies klingt zunächst nach Science-Fiction. Ist es aber nicht, denn es ist heute schon ein Bestandteil unserer Welt. Wer in die Kundenliste des heutigen deutschen Marktführers für Predictive-Enterprise-Software schaut, findet dort erstaunlich viele stationäre Händler. Warum? Weil diese Software dem Betreiber einer Supermarktkette heute schon sagt, dass er am kommenden Samstag in genau diesem Supermarkt an der Ecke Müller-/Meier-Straße das Produkt A in der Anzahl X braucht. Dies errechnet die Software aus Kundendaten der Vergangenheit, Wetterdaten der Zukunft, Kalenderdaten der Zukunft und bald auch noch weiteren Datenarten. Jeder Händler, der heute bereits mit einer solchen Software zu arbeiten beginnt, wird sofort seine Lager-, Logistik- und Beschaffungsprozesse umstellen. Dieser Händler wird also zum Predictive Enterprise. Die Basis seines Geschäfts ist eine Software, welche die nahe Zukunft prognostiziert. Und alle Mitarbeiter, alle Prozesse werden auf Grundlage dieser Prognose gesteuert.

Auch dies gibt es bereits heute. Es ist nicht die Zukunft. Wie sieht also der Handel des Jahres 2030 aus? Versuchen wir uns dazu vorzustellen, dass ein Händler des Jahres 2030 die Prognosen

seines Computersystems nicht nur für seine Warenhaltung verwendet, sondern dass er bei seinen Produzenten jeweils nur die Produkte in Auftrag gibt, die er zwei Tage später vermutlich auch verkaufen wird. Und stellen wir uns vor, dass die prognostizierende Software zu dem genau ausrechnen kann, zu welcher Minute das Produkt im Regal welchen Preis haben muss, damit ein idealer Abverkauf erfolgt. Dann reicht das Predictive Enterprise bis zurück in die Produktion und bis nach vorn ins Preisschild.

Die erste Folge ist eine enorme Effizienzsteigerung. Wohlgermerkt: Es werden in diesem Supermarkt zunächst mal noch keine besseren Produkte angeboten. Aber weniger falsche! Die digitale Intelligenz vermeidet im ersten Schritt Streuverluste. Plötzlich verkauft der Supermarkt 95 % seiner Waren statt so wie zuvor viel weniger. Kein Konkurrent wird sich dieser Entwicklung lange widersetzen können, wenn der Vorreiter seine Effizienzsteigerung in Form von niedrigeren Preisen an die Kunden weitergibt.

Keine Einheitsprodukte für Einheitskunden zu Einheitspreisen

In dieser beschriebenen ersten Phase, die bei innovativen Händlern bereits eingesetzt hat, geht es also darum, die richtigen Standardprodukte in der richtigen Anzahl zum richtigen Preis ins Regal zu nehmen. Damit werden Lager abgeschafft, Prozesse effektiver gestaltet und Kosten gespart.

Doch dies ist nur ein erster kleiner Schritt auf einem langen Weg. Die eigentlichen Zukunftschancen in einer Schneller-als-Echtzeit-Welt liegen nämlich in der Anpassung der Produkte und

Services an die sich verändernden Nutzungsbedürfnisse jedes einzelnen Kunden: individuell und situativ.

In der zweiten Phase wird dann der Kunde an das Predictive Enterprise „angeschlossen“. Er wird natürlich nicht dazu gezwungen, aber es wird für ihn nützlich sein, per Ein-Klick auch seinen digitalen Payment-Bot im Smartphone, seinen Ernährungs-Bot im Kühlschrank, seinen Koch-Bot im Herd usw. mit dem digitalen Betriebssystem seines Lieblingsupermarktes zu verbinden. Auf Basis der so ermittelten individuellen Kundendaten wird der Händler 2030 prognostizieren, welche Bedürfnisse jeder einzelne Kunde in der nahen Zukunft hat. Damit wir uns richtig verstehen: Der Bot wird dies besser wissen als die bisherigen menschlichen Ver- und Einkäufer. Vermutlich wird er das sogar besser, oder zumindest eher, wissen als der Kunde selbst.

Dies führt zu nicht weniger als einem Paradigmenwechsel für die Geschäftsmodelle des Handels! Denn während es heute bei der Digitalisierung des Handels noch darum geht, Standardprodukte so gut wie möglich digital zu managen, wird in den kommenden fünf Jahren der Fokus darauf liegen, Standardprodukte generell abzuschaffen. Die dramatischste Konsequenz für unsere Unternehmen und Branchen lässt sich in einem Schlagwort zusammenfassen: „der Tod der „Masse“!

Das Phänomen der „Masse“ wird allmählich aus unserer Gesellschaft verschwinden. Die Digitalisierung führt dazu, dass Produkte und Services ihre Gestalt verändern. Sie passen sich ihren Kunden an, individuell und situativ. Wenn dies geschieht, wird einer Grundannahme der meisten heutigen Geschäftsmodelle die Basis entzogen: dem

Glauben, dass es Standard gibt. Die Vorstellung von Einheitsprodukten für Einheitskunden zu Einheitspreisen stammt aus einer analogen Zeit. Und dort wird sie auch bleiben.

In der digitalen Welt gibt es keine „lenkbare“ Masse an Käufern mehr, wenn deren jeweiliger Einkaufszettel durch individuelle elektronische Assistenten zusammengestellt wird. Es gibt keine „lenkbare“ Masse an Zuschauern für Werbetbotschaften mehr, wenn Fernsehprogramme und Zeitungen individuell zusammengestellt werden. Und wenn nicht mehr der Einkäufer des Supermarktes unser Warenangebot zusammenstellt, sondern der elektronische Assistent in unserem Handy, dann drohen selbst emotional starke Marken an Wert zu verlieren.

Schauen wir nochmals in die Automobilbranche, um anhand eines Beispiels die wirkliche Bedeutung dieser Entwicklung zu erfassen: Der Verkaufsschlager der nun langsam zu Ende gehenden analogen Ära sind die Familienautos. Lange Zeit sind die Kunden der von den Automobilkonzernen vorgegebenen Vorstellung gefolgt, ein Auto sei dann ideal, wenn es möglichst viele verschiedene Nutzungssituationen abdecken kann. Es haben sich nur wenige Menschen gefragt, wieso jene von den Autokonzernen gepriesenen „Alleskönner“ so toll sein sollen. In der Realität boten sie ja eher „alles und nichts“: versprachen alles, aber hielten nichts. Solange es an Alternativen fehlte, mussten die Kunden diesen Mangel zähneknirschend akzeptieren.

Doch ein ideales Familienauto hätte schon immer anders ausgesehen: Am Abend, wenn Mama und Papa mal eine gemeinsame Autofahrt genießen wollen, wäre es ein nettes Cabrio gewesen, in

der Woche, wenn Papa zum Business-termin fährt, ein sportlicher Flitzer, am Samstag für die Familieneinkäufe ein Kombi und für die Urlaubsfahrt zur Oma ein Van.

In Zeiten der Digitalisierung werden exakt diese Kundenwünsche erfüllbar. Möglicherweise allerdings nicht durch ein und dasselbe Auto. In allen Zukunftsstudien aller Automobilkonzern ist von der Vision des sogenannten „Mobility Service Providers“ die Rede. Das bedeutet: Den Kunden werden irgendwann keine Autos mehr verkauft, sondern „Mobility Cards“, die uns dazu berechtigen, ein Auto zu besitzen, aber auch, es zu tauschen!

Das Mantra der Bot-Economy heißt Adaptivität

Mit der gerade beschriebenen Funktionalität realisiert das vernetzte Auto die wesentliche Kundenanforderung der digitalen Gesellschaft: Es ist individuell und bleibt auf Dauer veränderbar, um sich jeweils situativ an unterschiedliche Nutzungssituationen anzupassen. Wenn wir Zukunftsforscher über individuelle und situative Produkte sprechen, verwenden wir das Wort „adaptiv“! Es wird der Schlüssel zum Kaufen und Verkaufen in der Zukunft sein.

Wir werden Adaptivität von den Anbietern erwarten. In jeder Branche. Denn wir Kunden geben in der digitalen Welt unsere Daten frei und erwarten, dass Unternehmen diese Daten nutzen, um ihre Produkte besser zu machen. Besser bedeutet: besser an uns Kunden angepasst. Individuell und situativ! Deshalb werden wir Kunden nach adaptiven Produkten fragen, und von den Unternehmen werden wir diese Angebote erhalten. Eine Dynamik, die sich wechselseitig verstärkt.

Schon heute gibt es die ersten adaptiven Smartphone-Tarife, adaptive Computerspiele, adaptive Versicherungspakete, adaptive Konten und Finanzierungen, adaptive Shops und Einkaufsprozesse, adaptive Häuser und adaptive Medizintechnik. Sogar an der Entwicklung von adaptivem Essen wird gearbeitet. Es wäre für uns Zukunftsforscher ein Wunder, wenn es eine Branche gäbe, die an dem generellen Trend zur Adaptivität vorbeikäme.

Die Konsequenzen dieser Welt der Adaptivität im Jahr 2030 sind möglicherweise größer, als es auf den ersten Blick ersichtlich wird. Denn es geht nicht nur um die Frage, ob wir Menschen unseren Bots vertrauen und diese uns das beste Produkt vorschlagen. Noch wesentlicher ist die Frage, wie sich unsere Produkte und Services verändern, wenn die Bots genau wissen, was ihr Besitzer will: individuell und situativ. Wird der Bot dem Besitzer dann ein Standardprodukt vorschlagen? Oder wird er mit dem Anbieter verhandeln, damit das Produkt individuell und situativ exakt an die Bedürfnisse des Käufers angepasst wird?

Nehmen wir als Beispiel die Hotelbranche, die sich neuer adaptiver Konkurrenz gegenübersehen wird: autonom fahrenden Autos, die Menschen über Nacht an ihren Zielort bringen, an dem sie dann ausgeschlafen ankommen. Das geht nicht mit einem umgebauten Golf, wohl aber mit optimierten Fahrzeugen, mit Hotelzimmern auf Rädern, die sich flexibel zu Kolonnen zusammenschließen und wieder separieren lassen. Auf der Fernstrecke wie ein Nachtzug, an Start und Ziel auf individuellem Kurs. Betreiber von Hotelketten werden prüfen, wie sie diese adaptiven Services in ihr stationäres Modell integrieren können, um die klassischen Hotels in Kombipak-

ten attraktiv zu halten. Andere heute stationäre Dienstleistungen werden in der Folge auch adaptiv werden: von Therapeuten, die die Fahrzeit ins Büro besetzen, über Versicherungsagenten, Banken und Beratungen aller Art bis hin zu Friseuren und dem mobilen Restaurant – aus „Drive in“ und „Coffee to go“ wird DWYD: „Dine while you drive.“⁴

Was wir damit verdeutlichen wollen: Wenn digitale Bots die Bedürfnisse ihrer Nutzer kennen und im Voraus prognostizieren können, werden alle Produkte adaptiv. Autos genauso wie Services, etwa Arztbesuche. Langlebige, teure Produkte wie Versicherungen genauso wie kurzlebige, billige wie Joghurt. Die Bots des Jahres 2030 sorgen dafür, dass sich alle an die individuellen und situativen Bedürfnissen von uns Bot-Besitzern anpassen.

Commodities werden kostenlos

Es gibt noch eine weitere Steigerung bei der Entwicklung von intelligenten Bots und adaptiven Produkten bis zum Jahr 2030: Wenn derjenige Anbieter das beste Geschäft machen wird, der sein Produkt am besten adaptiv an die Bedürfnisse des Kunden anpassen kann, dann bedeutet dies zugleich, dass derjenige Anbieter am erfolgreichsten ist, der auf die meisten Daten des potenziellen Kunden zugreifen kann.

Dabei geht es nicht um das strategielose Sammeln aller möglicher Daten, das heute noch in einigen Unternehmen vorherrscht, sondern vielmehr um den strukturierten Zugriff auf einige wenige, aber dafür idealerweise vollständige Daten-Ecosysteme. Nach heutiger Prognose gibt es mindestens fünf verschiedene Daten-Ecosysteme, die eine zielgenaue Prädiktion von Kundenbedürfnissen ermöglichen:

1. Finanztransaktionsdaten
2. Bewegungsdaten in der Wohnung oder im Haus
3. Bewegungsdaten außerhalb des Wohnbereiches
4. Körperdaten inkl. Gesundheitsdaten, Emotionsdaten und Psychogramm
5. Wissensdaten inkl. Kompetenzen und Skills

Der Zugang zu diesen Daten-Ecosystemen wird für die Anbieter bis zum Jahr 2030 so wertvoll werden, dass sie dafür wesentliche Basisprodukte kostenlos anbieten. Google arbeitet von Anfang an auf diese Weise: Das Hauptprodukt, nämlich dem Kunden Wissen zu einer Frage zu geben, hat noch nie auch nur einen Cent gekostet. Aber in der Zeit, in welcher der Kunde Google nutzt, werden auf Basis der gesammelten Wissensdaten individuelle und situative Angebote gemacht, von Werbung über Reisebuchungen bis hin zu Schuhverkäufen. Nach diesem Modell, so prognostizieren wir Zukunftsforscher, werden Autokonzerne auch Mobilität kostenlos anbieten, Banken werden Kontoführung und Finanzprodukte kostenlos anbieten, und Food-Konzerne werden einen Echtzeit-Körpercheck kostenlos anbieten. Es spricht einiges dafür, dass nach dem kostenlosen Wissen bei Google, der kostenlosen Kommunikation bei Facebook, Twitter & Co. und der kostenlosen Mobilität auch andere Commodities wie Energie, Wasser, Telefon und Internet für den Kunden kostenlos werden. Allerdings nicht alle schon bis 2030.

Digitalisierung tötet den Standardbereich

Doch nicht nur Produkte und Services werden sich in den Zeiten der Digitalisierung grundlegend verändern. Vielmehr

werden wir in der Wirtschaft eine durchgreifende Veränderung unserer Branchen und Märkte erleben. Die ehemalige Marktpyramide mit den klar definierten Economy-, Standard- und Premiumsegmenten gibt es heute schon nicht mehr. Künftig wird sich das auf nur noch zwei ernst zu nehmende Segmente reduzieren: den Economy- und den Premiumbereich.

Das ursprünglich zwischen Economy und Premium liegende Standardsegment wird im Jahr 2030 verschwunden sein. Das geht nicht von heute auf morgen, aber Schritt für Schritt. Doch warum?⁵

In der Vergangenheit funktionierten scheinbar alle Kundensegmente nach der gleichen rationalen Logik: dem Preis-Qualitäts-Vergleich. Entsprechend haben wir niedrige Preise und niedrige Qualität im Economy-Segment verortet, während wir höchste Preise und höchste Qualität im Premiumsegment vorfanden. Logischerweise gab es dazwischen einen großen Standardbereich mit mittleren Preisen und mittlerer Qualität. Doch dies gilt nicht mehr!

Mit der Digitalisierung und später der künstlichen Intelligenz ist die rationale Logik des Preis-Qualitäts-Vergleichs immer weiter optimiert worden. Alle Angebote sind vergleichbar. Deshalb sehen sich Anbieter gezwungen, ihre Preise niedriger als die Konkurrenz anzusetzen. Diese abwärtsgerichtete Preisspirale geht immer weiter und findet ihr Ende erst, wenn die Margen der Anbieter gegen null tendieren. Entsprechend zieht die Digitalisierung auch die bisherigen Standard- und Premiumanbieter in den Economy-Bereich.

Diesem Preisstrudel können sich nur jene Anbieter entziehen, die ihre Produkte nicht aufgrund des rationalen Preis-Qualitäts-Vergleichs verkaufen, sondern nach einer gänzlich anderen Logik. Es gibt nämlich noch eine zweite Logik, nach der wir unsere Kaufentscheidungen treffen: die Logik des Identitätsmanagements. Jeder von uns kauft manchmal Produkte nicht wegen der Qualität und des Preises sondern um Freunden, Kollegen, Familie und sich selbst zu beweisen, dass wir zu einer bestimmten Identität gehören. Auf gut Deutsch: dass wir besonders ökologisch, besonders sportlich, besonders heimatverbunden, besonders reich, besonders clever, besonders intellektuell, besonders kulturinteressiert und so weiter sind. Wir alle nutzen Produkte, um unsere Identität zu managen: die einen größere Premiumprodukte wie Autos, Uhren und Yachten, die anderen kleinere Premiumprodukte wie Biomöhlen, Craft-Bier oder den Besuch im Edelrestaurant.

Was wir damit sagen wollen: Das Vorurteil stimmt nicht, dass viele Menschen ihre Entscheidungen immer im Economy-Bereich treffen und andere Menschen immer im Premiumbereich. Richtig ist, dass wir alle in den meisten Situationen des Lebens unsere Entscheidungen im rationalen Economy-Bereich treffen und dabei 2030 die Hilfe der intelligenten Bots nutzen. Und richtig ist auch, dass wie alle in einigen wenigen Situationen unseres Alltags das Bedürfnis haben, nicht rational zu entscheiden, sondern uns treiben zu lassen, den Tag zu genießen und unverschämte teure Dinge zu kaufen. Wir tun das vor allem, um anderen Menschen zu zeigen, wer wir sind, wie wir denken und was wir fühlen. Wir managen unsere Identität!

Für jeden Anbieter oder Verkäufer ist die wesentliche Veränderung bis zum Jahr

2030, dass es den großen Standardbereich zwischen Economy und Premium nicht mehr gibt! Jeder, der bislang dort sein Geld verdient hat (und das waren die allermeisten), muss sich bewusst entscheiden, ob er künftig gemäß der digitalen Logik des großen Economy-Bereiches oder der Identitätslogik des kleinen Premiumbereiches verkaufen will.

Wie Economy im Jahr 2030 funktioniert

Im Economy-Bereich waren in den vergangenen Jahren die Profiteure dieser Entwicklung die Vergleichsportale, später kamen Onlinehändler hinzu. Beide funktionieren heute nach wie vor auf Basis einer aktiven Suche der Kunden sowie eines weitgehend „unintelligenten“ Preisvergleichs.

In den kommenden Jahren werden Technologien der smarten Prognostik in unsere Verkaufsprozesse einziehen. Dann werden die digitalen Bots intelligent. Sie sind individuell und haben ihren Platz im Handy und auf den Displays der Kunden. Auf der Basis von Datenanalyse verstehen sie, wie ihr Besitzer „tickt“ und welche Kundenbedürfnisse ihn treiben. Darüber hinaus bemerken sie aufgrund von situativen Daten auch, wie sich von Moment zu Moment die Kundenbedürfnisse ihres Nutzers verändern. Sie sind Teil eines großen „intelligenten Touchpoint-Managements“, das die von vielen verschiedenen digitalen Geräten gesammelten Daten verbindet und zu intelligenten Schlussfolgerungen zusammenführt.

In der Konsequenz werden Verkaufsprozesse, aber auch Produkte und Dienstleistungen adaptiv, um bestmöglich zur jeweiligen Nutzungssituation des Kunden zu passen. Zudem werden die Kun-

den die Erfahrung machen, dass ihre digitalen Bots ihnen wesentlich passendere Angebote machen als herkömmliche Verkäufer. Und selbst der eigenen Suche werden Kunden weniger vertrauen als den Empfehlungen ihrer digitalen Assistenten. Denn deren Antworten auf die Fragen von Preis und Qualität – also Fragen, die sich rational berechnen lassen – sind schlicht besser! Der Economy-Bereich, sprich: unsere Alltagsentscheidungen des Jahres 2030, werden bestimmt durch intelligente Bots und adaptive Angebote.

Wie Premium im Jahr 2030 funktioniert

Der Premiumbereich ist das Gegenteil von Economy. Hier suchen Kunden ganz bewusst nicht nach der rationalen Antwort auf Preis und Qualität, sondern schalten ihre Bots ab. Doch warum sollten sie das tun, wenn die digitalen Assistenten doch so intelligent sind?

Die Antwort ist: weil der Mensch in manchen Situationen nicht nach rationaler Logik agiert, sondern nach der Logik des „Identitätsmanagements“. Das bedeutet: Menschen tun Dinge, deren Hauptzweck nicht die Erledigung von rationalen Notwendigkeiten ist. Stattdessen wollen sie ihre eigene Identität ausdrücken. Sie wollen ihren Mitmenschen, ihren Kollegen, Freunden und Bekannten und natürlich auch ihrem eigenen Ego gegenüber beweisen, dass sie besonders sind: besonders öko, besonders kulturinteressiert, besonders sportlich, besonders innovativ, besonders sparsam, besonders luxusorientiert, besonders designaffin, besonders regional verwurzelt – es gibt eine limitierte Anzahl von Identitäten.

Im Premiumbereich ist das treibende Bedürfnis der Kunden, an Orte zu gehen und Produkte zu kaufen, mit denen sie

ihre eigene Identität ausdrücken können. Dementsprechend zielen die empfehlenswerten Strategien für Einzelhändler und Shops in Innenstädten etwa darauf ab, sich selbst als Identitätsort anzubieten.⁶

Die Grundwerte menschlicher Entscheidungen: Warum Vertrauen nicht mehr Vertrauen und Nähe nicht mehr Nähe ist

Je stärker die kommende Bot-Economy jeden Menschen intelligent bei seinen Kaufentscheidungen unterstützt und je mehr unsere intelligenten Bots die Angebote und Produkte jeweils individuell und situativ an unsere Bedürfnisse anpassen, desto unsinniger werden die etablierten **Formen** herkömmlicher Marktforschung in den Unternehmen. Die meisten Kundensegmentierungen, die wir Zukunftsforscher in den Marketingabteilungen antreffen, basieren auf Sinusmilieus oder Alterskohorten. Diese Modelle sind mehr als 30 Jahre alt und stammen aus einer Zeit, in der es noch nicht einmal Handys gab.

Es versteht sich von selbst, dass diese Modelle schnellstens ersetzt werden müssen durch neue Kundensegmente der Digitalära, die auf der unterschiedlichen Technologieaffinität, der Bereitschaft zur Datenfreigabe und dem Grad des Vertrauens in Technologie basieren. Eine entsprechende zukünftige Kundensegmentierung hat der 2b AHEAD ThinkTank ja schon im Jahr 2014 vorgestellt und seitdem immer wieder optimiert.⁷

Doch hinter dem nötigen Wandel von Tools und Methoden versteckt sich zudem ein Wertewandel, der die Art, wie wir Menschen vertrauen und wie wir unsere Entscheidungen treffen, tiefer als gedacht verändert.⁸ Lassen Sie uns das

in Form einer kleinen Anekdote erläutern:

Wir waren eingeladen von den Vorständen eines großen volksnahen Unternehmens in Deutschland, um mit ihnen die 5-Jahres-Strategie für ihr Business zu entwerfen und dabei unsere Expertise im Bereich der unterschiedlichen Kundensegmente und deren Wertevorstellungen einzubringen. Wir waren noch gar nicht zu Wort gekommen, da hatten bereits zwei Vorstände lautstark den Werteverfall der Jugend beklagt. Wir waren nicht überrascht, denn dies passiert derzeit häufig in Vorstandskreisen. Wer dies jedoch unwidersprochen stehen lässt, macht es sich allzu einfach. Wir haben die Vorstände damals nach ihren zentralen Unternehmenswerten gefragt. Die Antwort kam wie aus der Pistole geschossen: „Nähe“, „Vertrauen“ und „Sicherheit“! Bravo! Zustimmendes Nicken in der großen Runde. „Und wie messen Sie die ‚Nähe‘?“, fragten wir. „Wir sind nah am Kunden, unsere Filialen sind überall“, antwortete der gefragte Vorstand im Brustton der Überzeugung. Wir schauten in die Runde und fragten: „Dann messen Sie also Nähe in Metern?“

Nähe wird nicht mehr in Metern gemessen

Mit dieser Frage sind wir schon am Kern des weit verbreiteten Missverständnisses über Werte. Wer nämlich glaubt, die Nähe zum Kunden durch viele Filialen herstellen zu müssen, misst seine Kundennähe als Abstand von der Kundenwohnung zu seiner Filiale. Und misst damit an der Realität vorbei!

Die Wissenschaft kennt seit jeher verschiedene Definitionen von Nähe. Davon ist die physikalische Nähe, also die „Nähe in Metern“, nur eine. Daneben

gibt es die relationale Nähe. Sie beschreibt den Grad der Zuneigung zueinander, die gleiche „Wellenlänge“. Gemessen wird sie in der Qualität und Quantität der Interaktionen. Eine der Auswirkungen der Digitalisierung ist, dass in unseren Lebenswelten die relationale Nähe im Vergleich zu physischen Nähe an Bedeutung gewinnt. Es spricht einiges dafür, dass die relationale Nähe künftig sogar wichtiger wird als die physische.

Oder in einfacheren Worten: Wenn „Nähe“ zu Ihren zentralen Unternehmenswerten gehört, dann werden Sie diese 2030 natürlich nicht mit Filialen herstellen, sondern damit, dass Sie mit Ihren Bots permanent auf den Displays Ihrer Kunden verfügbar sind, dass Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden beobachten, analysieren und proaktiv erfüllen.

Vertrauen wird nicht mehr an Marken vergeben!

Auch bei einem zweiten zentralen Unternehmenswert gibt es Veränderungen: dem Kundenvertrauen. Früher war die Welt des Vertrauens recht einfach: Es wurde aufgrund von Größe vergeben. Denn wer eine große Marke war, bei dem kauften viele Menschen, und die konnten sich ja nicht alle irren. Die Basis dieser Art des Vertrauens war ein Missstand: Es schien für uns Kunden unmöglich, aus der Masse der angebotenen Produkte jederzeit das tatsächlich passende herauszufiltern. Es gab einfach zu viele. Unsere Lösung war einfach: Wir vertrauten der Masse. Unsere Wirtschaft war eine Massenwirtschaft. Für Unternehmen bedeutete das: Sie mussten alles daransetzen, eine große, schillernde Marke zu werden.

Doch unsere Vorstellung des Kundenvertrauens wird gerade umdefiniert: Vertrauen ist kein starres Konstrukt mehr. Es wird nicht einmalig abgegeben von einem kleinen Kunden an eine große Marke. Vielmehr wird Vertrauen dynamisch. Es entsteht, wenn zwei Partner miteinander gemeinsam an etwas „Gutem“ arbeiten. Und es muss bei jedem Kontakt erneut bewiesen werden. Dies ist das Geheimnis der boomenden Bio-, Öko- und aller anderen Social-Commerce-Modelle. Vertrauen ist in die Nische gewandert, weil die Masse schon immer nur ein Hilfskonstrukt für Zeiten war, in denen wir es nicht besser wussten. Falls also „Vertrauen“ zu Ihren zentralen Unternehmenswerten gehört, werden Sie Ihren Markenglauben ersetzen müssen. Wer Vertrauen will, muss permanent Anerkennung geben.

Für Fragen, Anregungen oder Anfragen zu Beratungsprojekten des Zukunftsforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“ erreichen Sie Sven Gabor Janszky unter:

Email: sven.janszky@2bahead.com

Tel.: +49 341 1247 9610

Web: www.zukunft.consulting

Twitter: @janszky

LinkedIn: svengaborjanszky

WeChat: wxid_r0t3bq89keuq22

Xing: SvenGabor_Janszky

Facebook: svengabor.janszky

¹ Die derzeit aktuellste Zukunftsstudie zur kommenden Bot-Economy haben die Zukunftsforscher des 2b AHEAD ThinkTanks vorgelegt. Vgl. CARL, Michael; LÜBCKE, Maria: *Kundendialog 2025*. Leipzig: 2b AHEAD Publishing, 2018. <https://www.zukunft.business/foresight/trendstudien/trendstudie/kundendialog-2025-der-dialog-zwischen-intelligenten-systemen/> - Aufgenommen: 27.06.2018

² Vgl. PICHAI, Sundar: *Keynote Google I/O 18*. <https://www.youtube.com/watch?v=ogfYd705cRs>, 2018. - Aufgenommen: 12.05.2018.

³ Vgl. JANSZKY, Sven Gabor: *Das Recruiting-Dilemma*. Freiburg: Haufe Verlag, 2014 und ABICHT, Lothar; JANSZKY, Sven Gabor: *2025 – So arbeiten wir in der Zukunft*. Wien: Goldegg-Verlag, 2013

⁴ Vgl. JANSZKY, Sven Gabor: *Selbstfahrende Autos – Das Ende von Bahn, ÖPNV und Taxi? Trendanalyse des 2b AHEAD ThinkTanks*, Leipzig, 2015:

<https://www.zukunft.business/foresight/trendanalysen/analyse/selbstfahrende-autos-das-ende-von-bahn-oepnv-taxi/> - Aufgenommen: 1.8.2018.

⁵ Die kommenden „Kundensegmente der Digital-Ära“ inklusive der beiden großen Economy- und Premiumbereiche sowie der darin befindlichen 9 Einzelkundensegmente sind ausführlich und mit Strategieempfehlungen für den Handel beschrieben. Vgl. CELKO, Max; JANSZKY, Sven Gabor: *Zukunft des Stationären Handels. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks*. Leipzig: 2014, <https://www.zukunft.business/foresight/trendstudien/trendstudie/zukunft-des-stationaeren-handels/> und JANSZKY, Sven Gabor: *Zukunft des Verkaufens. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks*. Leipzig: 2013. <https://www.zukunft.business/foresight/trendstudien/trendstudie/zukunft-des-verkaufens/> - beide aufgenommen: 1.8.2018.

⁶ Sie finden die ausführliche Erklärung zu den verschiedenen Handels-Strategien im neuen Premium-Segment

zusammengefasst in der Trendanalyse des 2b AHEAD ThinkTanks. Vgl. JANSZKY, Sven Gabor: *Der Luxus der Zukunft – Wie sich Premiummärkte verändern. Trendanalyse des 2b AHEAD ThinkTanks*. 2014.

<https://www.zukunft.business/foresight/trendanalysen/analyse/trendanalyse-der-luxus-der-zukunft-wie-sich-premiummaerkte-veraendern/> - Aufgenommen: 1.8.2018.

⁷ Vgl. JANSZKY, Sven Gabor: *Die neuen Kundenzielgruppen der Digital-Ära. Trendanalyse des 2b AHEAD ThinkTanks*, Leipzig, 2014: <https://www.zukunft.business/foresight/trendanalysen/analyse/trendanalyse-die-neuen-kundenzielgruppen-der-digital-aera/> - Aufgenommen: 1.8.2018.

⁸ Für eine ausführliche Analyse zum Wertewandel in den kommenden Jahren, vgl. JANSZKY, Sven Gabor (Hrsg.): *Die Neuvermessung der Werte*. Wien: Goldegg-Verlag, 2014



Das aktuelle Trendbuch aus dem 2b AHEAD ThinkTank

Mit seinen Erfolgsbüchern „2020“ und „2025“ zog Europas führender Zukunftsforscher die Leser bereits in seinen Bann. In „2030“ lässt er uns einen Tag im Jahr 2030 erleben. Mit allen Gefühlen, Hoffnungen und Ängsten. Lebensecht! Faszinierend! Schockierend! Folgen Sie ihm in unsere aufregende Zukunft! Entdecken Sie die größten Chancen! Vor allem: Lernen Sie Ihre Zukunft zu lieben! Sie werden Ihr ganzes Leben mit ihr verbringen!

DAS BUCH KÖNNEN SIE HIER BESTELLEN!