

Vorausschauend

Was will der Kunde 2015? Wie wird, wie muss sich das Business von Bankern und Retailern in den kommenden Jahren verändern? Unter welchen Umständen begreifen Kunden die Technologie als Bereicherung, wann wird sie abgelehnt? Antworten von Matthias Horx, dem bekanntesten und einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum.



Zur Person: Matthias Horx

Matthias Horx, Jahrgang 1955, gilt als einflussreichster Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Sein publizistisches Wirken erstreckt sich über einen Zeitraum von 25 Jahren, in denen er zahlreiche Bestseller veröffentlichte, zum Beispiel „Trendbuch 1“ und „Trendbuch 2“, „Wie wir leben werden“ und, als neuestes Werk, „Anleitung zum Zukunfts-Optimismus“. Er arbeitete als Redakteur bei renommierten Zeitungen wie „Die Zeit“

und „Merian“. Seit Herbst 2007 lehrt Matthias Horx wissenschaftliche Trend- und Zukunftsforschung auch als Dozent an der Zeppelin-Universität am Bodensee.

Mit seinem Zukunftsinstitut mit Hauptsitz bei Frankfurt am Main gründete er zur Jahrtausendwende den wichtigsten Think Tank der deutschsprachigen Zukunftsforschung, auch mit umfassenden Beratungsangeboten für Unternehmen und Organisationen. Mehrere Zusatz-Institute für akademische Grundlagenforschung, Innovations- und Politikberatung sind derzeit in Gründung oder geplant.

Wie erforschen Sie die Zukunft?

Indem ich zunächst versuche, die Trends und Wandlungsprozesse der Gegenwart zu verstehen und verständlich zu machen. Dafür ist es mental und systemisch sinnvoll, den Blick auf den Horizont zu richten und zu fragen: Was könnte werden? Dadurch entsteht ein reflexiver Prozess.

Was will die Zukunftsforschung?

Die Aufgabe des Zukunftsforschers sehe ich nicht so sehr darin, etwas zu prognostizieren. Sondern es geht darum, die Zukunft als eine gestaltbare Aufgabe darzustellen. Ich habe festgestellt, dass die Menschen sich oft nicht wirklich für die Zukunft interessieren. Sie interessieren sich eher für die Verlängerung der Vergangenheit ins Morgen. Genau das aber hat die Zukunft nicht im Programm. Im Übrigen kann man Zukunft nur verstehen und gestalten, wenn man mit Geschrei, Gejammer und dem Übertragen der Verantwortung an Andere aufhört.

Unternehmen haben ihre Marktforscher.

Brauchen sie auch einen Zukunftsforscher?

Ich antworte mit einem Zitat von einem unserer Kunden aus der Wirtschaft: „Unsere Marktforscher sind Erbsenzähler, die sich nur mit dem Status quo beschäftigen und die nur gegenwartsbezogene Konzepte entwickeln. Wir haben Sie beauftragt, weil wir genau das nicht wollen.“

Sie treten somit in Konkurrenz zur Marktforschung?

Das ist unvermeidlich. Denn Unternehmen brauchen nicht nur eine Markt-, sondern auch eine Trendforschung. Trendforschung heißt, dass eine Firma sich selbst, ihre Produkte,

ihre Strategie kritisch mit den Veränderungsprozessen in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur konfrontiert. Und daraus einen eigenen evolutionären Pfad entwickelt, der sich von den Mitbewerbern deutlich unterscheidet und das Unternehmen einen Meilenschritt nach vorne bringt.

Was weiß die Trendforschung über den Konsum der Zukunft?

Generell wird Konsum immer weniger mit dem schlichten Erwerb von Dingen zu tun haben. Sondern mit der Knappheit von Zeit und Aufmerksamkeit. Die Konsummärkte werden Servicemärkte, und die Ökonomie wird eine Zeit- und Aufmerksamkeits-Ökonomie.

Und was weiß sie über den Konsumenten der Zukunft?

Sie weiß insbesondere, dass die Konsumenten der Zukunft noch ausgeprägter individualistisch sind – nicht konsistent genug, um einen Stil länger als bis zur nächsten Straßenecke aufrecht zu erhalten. Die Zukunft gehört somit dem Stil-Mix, dem Lebens-Wandel, dem „Life-Morphing“.

Was eine Typisierung sehr erschwert.

Ein Individuum ist wie ein Puzzle, das sich aus verschiedenen Stilelementen, Weltanschauungen und Mind-Fraktalen zusammensetzt. Aber es hat viele Puzzlesteine mit anderen gemeinsam. Daraus entwickeln wir eine Typisierung. Wir identifizieren heute eine Avantgarde, eine zunächst zahlenmäßig möglicherweise noch sehr kleine Gruppe von Trendsettern, bei denen wir aber mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgehen können, dass sie die Vorreiter eines künftig breiten Entwicklungstrends sind.

Welche Rolle spielt dabei das Internet?

Der Einfluss der universellen Wissensmaschine Internet hat dazu geführt, dass wir generell mit einem Konsumenten zu tun haben, der selbstbewusst seine eigenen Bedürfnisse verfolgt und in höchstem Maße anspruchsvoll ist. Die Amerikaner bezeichnen ihn als Conscious Consumer oder Prosumer. Aus dem Ikea-Regal-Fertigbauer, der Version Prosumer 1.0, wird der infoelitäre, kollaborationslustige, co-kreative Prosumer 2.0, der den Rollenwechsel vom Käufer zum Verkäufer spätestens seit Ebay zu perfektionieren beginnt. In der neuen Netzkultur kann er seine Rollen nach Belieben modulieren: Er wird zum P2P-Kreditgeber, zum Tausch-Händler, zum Nischen-Shop-Betreiber oder zum Empfehlungs-Blogger.

Welcher Konsumenten-Avantgarde sind Sie auf der Spur?

Wir gehen in unseren neuen Studie „Shopping-Szenarien“ von vier prägenden Typisierungen aus, umschrieben mit den Schlagworten Space of Identity, Neo Noblesse, Stand up-Consuming und Social Consuming (siehe Kasten Seite 31). Nehmen Sie die erste Gruppe, den Identitäts-Shopper. Als bewusster Konsument ist er treuer Anhänger des sinnlich-kommunikativen Klein- und Innenstadt-Shoppings. Er will nachbarschaftlich, authentisch, ökologisch verträglich, zeit- und orts-unabhängig einkaufen, er sucht Vertrautheit und persönlichen Kontakt, er achtet auf Qualität und auf gesunde Ernährung.

Wie gewinnt man solche Konsumenten?

Da sind vielfältige Konzepte denkbar. Wir beobachten zum Beispiel, dass weltweit agierende Retailer plötzlich kleine Nachbarschaftsläden entwickeln. Wenig Quadratmeter, ▶

„Die Aufgabe des Zukunftsforschers sehe ich nicht so sehr darin, etwas zu prognostizieren. Sondern es geht darum, die Zukunft als eine gestaltbare Aufgabe darzustellen.“



„Im Banking-Bereich werden sie den neuen Kunden nur noch mit neuen, äußerst kunden- und servicebezogenen Konzepten erreichen.“



wenig Angebot, 24 Stunden offen, hoher Servicefaktor. Die neuen Mikro-Märkte „Daily Monop“ der Groupe Galeries Lafayette sind ein Beispiel dafür. Oder: In Großbritannien hat sich bereits eine neue Kultur von Delikatess-Tante-Emma-Läden etabliert, die genau die Bedürfnisse dieser Kunden ansprechen. „The Grocer on Elgin“ ist ein Paradebeispiel eines solchen Feinkost-Tante-Emma-Ladens.

Wie und wo bewegt sich die Neo Noblesse-Gruppe?

Bei Neo Noblesse handelt es nicht um einen neuen Jetset. Der Luxus-Shopper der Zukunft ist kein demonstrativer Konsument, kein Prasser oder Protzer. Er sucht in erster Linie nach einer besonderen Intensität des Erlebens, er sucht das alltagsentobene Szenario. Luxus-Shopping ist für ihn idealerweise ein Aufbruch, eine Reise zu neuen Ufern und neuen Erfahrungen.

Geben Sie uns ein Beispiel?

Nehmen wir den Banking-Bereich. Dort entwickeln sich Konzepte, die ich als Lounge-Banking oder als Club-Banking bezeichne. Beispiel dafür ist das Q 110, das Quartier 110 der Deutschen Bank in Berlin. Dort wird technologisch und in Sachen Lifestyle alles gezeigt, was geht. Ein sehr edles Cafe, eine Boutique, in der Sie immer die urbansten und tollsten Design-Artikel finden, ein eigener Kindergarten, ein Privat-Banking-Bereich mit individualisierten Besprechungsräumen. So sehen Räume aus, in denen sich die Neo Noblesse und die neuen urbanen Upper-Mittelschichten bewegen.

Aber nicht unbedingt für einen Vorort von Castrop Rauxel geeignet.

Die Banken waren ja seit Mitte der 90er der Meinung, dass man mit kundenfreien Bankgeschäften sehr viel mehr Geld verdienen kann, und haben sich vom Privatkunden zurückgezogen. Dafür wurden sie abgestraft. Den neuen Kunden werden sie nur noch mit neuen, äußerst kunden- und servicebezogenen Konzepten erreichen. Lounge-Banking ist das eine, Convenience-Banking das andere. Auch die Filiale Castrop-Rauxel muss ihre „12 Uhr Mittagspause“-Beamtenmentalität ablegen und sehr viel convenienter, alltagsstylistischer, servicebewußter werden.

Zurück zur Konsumenten-Typologie: Was sind Stand up-Consumer?

Stand up-Consumer sind die neuen Otto-Normal-Nomaden. Sie definieren Shopping grundlegend anders: „Ich bin der Point of Sale, Handel und Konsum finden nicht mehr in den Räumen der Anbieter statt, sondern dort, wo ich mich gerade aufhalte“. Stand-up-Commerce wird durch die steigenden Mobilitätsanforderungen in den nächsten Jahren zum Normalfall werden. Die Anatomie des Handels wird sich dadurch grundlegend verändern. Einkaufen definiert sich immer stärker als situatives und Lebenslagen-Shopping.

Eine hohe Anforderung an den Handel.

Eine hohe Anforderung an die Kreativität des Handels. Am Faktum, dass eine zunehmend beschleunigte Gesellschaft immer mehr Dinge nebenbei und unterwegs erledigt, geht kein

Weg mehr vorbei. Die mobilen Märkte werden sich in den nächsten rund zehn Jahren erfolgreich aufstellen. Das wird beispielsweise dazu führen, dass Vending-Automaten einen deutlichen Image-Wandel vom „Schundlieferanten“ zum „Stand-up-Unterstützer“ erleben werden.

Eine Renaissance der Verkaufsautomaten?

Das New Yorker Unternehmen Bamnfood steht zum Beispiel für die Rückkehr der Automatenküche. Mit einer Mischung aus Retro und trendigem Lifestyle-Design erobert das Unternehmen von der Lower East Side den Convenience-Markt. Das Angebot reicht von Pizza über Teriyaki Burger und Donut bis hin zu asiatischen Spezialitäten. Rund um die Uhr arbeitet das Küchenpersonal im Hintergrund daran, Automaten mit Frischware zu befüllen: Was nach 15 Minuten noch nicht verkauft ist, wird aussortiert. Für die Gerichte gilt: Sie müssen in die Hand passen und auch im Gehen essbar sein. Das perfekte Angebot für den in chronischer Zeitnot befindlichen Stand-up-Consumer.

Welches Verhältnis haben die neuen Konsumenten zur Technologie?

Sie sind generell Technologie-affin – sofern Sie nicht das Gefühl haben, dass Technologie nur dazu da ist, auf ihre Kosten zu rationalisieren oder auf ihre Kosten Geschäfte zu machen. Es gibt da momentan ein gravierendes Problem: Viele Menschen schieben einen Technik-Hass ohnegleichen vor sich her, weil ihnen von der Telekommunikationsbranche

„Nehmen Sie das iPhone, und Sie verstehen, weshalb man dieses Gerät quasi als religiösen Schrein betrachtet. Es ist anfassbar, es ist touchable, es hat eine Oberfläche, die menschlichen Verhaltensnormen entspricht.“



im Grunde genommen nur Modelle angedreht wurden, die sie nicht brauchen. Dabei haben sich ganze Märkte zerstört. Und das wird die gesamte elektronische Industrie, die mit Menschen-Maschine-Beziehungen arbeitet, ausbaden müssen. Da muss erst wieder Vertrauen hergestellt werden.

Welches Verhältnis haben Sie selbst zur Technologie?

Ich liebe Technologie. Ich habe allerdings nicht immer den Eindruck, dass umgekehrt Technologiefirmen auch den Menschen lieben. Deshalb konstruieren sie unentwegt Geräte, die uns bevormunden, nerven oder schlichtweg überfordern. Ich wünsche mir hingegen Technik, die verlässlich blöd genug ist, um mir mehr Kreativität zu ermöglichen, die die menschlichen Fähigkeiten eher trainiert als verkrüppelt. Ich nenne das „HomoTech“ – Technik zum Menschwerden.

Wie konkret darf man sich HomoTech vorstellen?

Nehmen Sie das iPhone, und Sie verstehen, was gemeint ist und weshalb man dieses Gerät quasi als religiösen Schrein betrachtet. Es ist anfassbar, es ist touchable, es hat eine Oberfläche, die exakt den menschlichen Verhaltensnormen entspricht. Es besitzt nur zwei herkömmliche Tasten und einen Schieberegler und ist ansonsten ausschließlich über eine Multi Touch-Funktion zu bedienen. Sie können zum Beispiel mit bloßem Fingerdruck Straßenkarten bewegen, vergrößern oder verkleinern.



Sind Touch-Funktionen die Zukunft?

Im Gegensatz zu Kommando-Knöpfen können Touch-Oberflächen eine ganz andere Schnittstellenlogik zwischen Mensch und Maschine oder, besser gesagt, zwischen Technik und Humanität herstellen. Diese Form der smarten Benutzerzugänglichkeit, glaube ich, ist State-of-the-Art. So wollen Menschen mit der Technik umgehen, so lautet die Bedingung für zukünftige Mensch-Maschine-Kontakte.

Haben Technologie-Hersteller dies verstanden?

Ich denke, dass sich die technologische Entwicklung spalten wird. Einigen Firmen wird es auch künftig gelingen, Mensch-Maschine-Systeme zu bauen, die tatsächlich auf humane Bedürfnisse Rücksicht nehmen und bei denen es Spaß macht, sich mit Technik auseinander zu setzen. Andere werden weiterhin Geräte konstruieren, die nur als Zumutung empfunden werden und die dem Menschen eine zentrale Botschaft vermitteln: Hier wird auf meine Kosten rationalisiert. Für diesen Scheideweg, vor dem die Technik steht, sind die Selbstbediener-Kassen im Einzelhandel ein gutes Beispiel.

Welches ist der richtige Weg?

Meine These ist, dass sich diese SB-Technik an der Kasse in spätestens 10 Jahren breit durchgesetzt hat. Allerdings unter zwei Voraussetzungen. Erstens: Die Geräte müssen extrem smart und bedienerfreundlich sein. Zweitens: Der Händler muss das richtige soziale Umfeld schaffen. Im komplexen Soziotop eines Supermarkts ist die Kassiererin für den Kunden eine Art Regelungsfigur, auch eine Art Autoritätsperson. Die kann man nicht ersatzlos durch eine Maschine substituieren.

Sondern?

Als Kunde an der SB-Kasse habe ich zunächst einmal das Gefühl, dass ich etwas selbst tue, was früher für mich getan wurde. Das frustriert. Wenn aber immer jemand bereit steht, der meine Fragen beantwortet, der freundlich ist, der mir vielleicht sogar beim Einpacken hilft, erledigt sich diese Frustration. Die Grundregel lautet: Wer Technik-Akzeptanz erreichen will, muss zunächst das soziale Umfeld analysieren und gestalten. ■



Shopping-Szenarien

Die von Dr. Eike Wenzel (Bild) vom Matthias Horx-Zukunftsinstitut zusammen mit Co-Autoren verfasste Studie „Shopping-Szenarien – Die neuen Sehnsüchte der Konsumenten“ zeigt die Zukunft des Shoppings anhand von vier Szenarien.

Dabei geht es nicht darum, Daten, Fakten und Beobachtungen zu filtern, sondern Zukunft im Plural zu beschreiben – also in pluralen Zukunftsbildern zu denken. Die Szenario-Analysen beschäftigen sich aber nicht nur mit fertigen und abgeschlossenen Zukunftsbildern, sondern zeigen gleichzeitig in Form von Entwicklungspfaden den Weg dorthin auf.

Die vier Szenarien:

1. **Spaces of Identity:** Die bewussten Konsumenten sehnen sich nach Authentizität und Wohlfühl-Räumen.
2. **Neo-Noblesse:** Die Wiederverzauberung und Erotisierung des Konsums.
3. **Stand-up-Consumer:** Mobiler Lifestyle in der 24/7-Gesellschaft.
4. **Social Shopping:** Die Zukunft des E-Commerce ist konsumentengetriebener Dialog-Handel.