

Kunden verstanden? Die Erfordernis, Trends in Ihre Welt zu übersetzen

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Wie oft beschäftigen Sie sich im Unternehmen und in den Bereichen mit kundenrelevanten Trends?
- o Auf der Megatrend-Ebene finden Sie selten direkte Antworten.
- o Die Kernfrage lautet: „Was bedeutet der Trend [xy] für uns?“
- o Eine Übersetzung in das „WIE“ ist zwingend, um nicht auf der Erkenntnisebene zu verbleiben.



Auf dem diesjährigen Treffen des Seoner Kreises auf Schloss Bensberg haben wir mit unseren Gästen auch intensiv über absehbare und angenommene Trends diskutiert. Schaut man sich die gängigen Megatrend-Darstellungen an, gibt es drei klassische Reaktionen: Entweder Unternehmensführer ignorieren die Trends, weil sie zu grob (eben „Mega“) und damit zu weit weg sind, oder Unternehmensführer erschauern ob der Bedrohung oder mindestens ob der Vielfalt der zu ergreifenden Maßnahmen, die hinter jedem einzelnen Megatrend stehen oder aber die Unternehmensführung setzt sich zusammen und danach mit den Leitenden an einen Tisch, um drei Fragen zu klären:

- o Was steckt exakt hinter jedem einzelnen Megatrend?
- o Welcher Megatrend ist für uns relevant und warum nehmen wir das an?
- o Was bedeutet dies exakt für unser Handeln als Unternehmen, das auch weiterhin attraktiv für seine Kunden sein will?

Mag insbesondere die erste Frage auch obsolet erscheinen; sie ist es nicht, denn ein gemeinsames Verständnis von Megatrends, das auf einer faktisch fundierten Grundlage fußt, ist zwingend erforderlich, um die nächsten beiden Fragen zu beantworten. Ein prima Beispiel ist

der Megatrend der Digitalisierung. Kein Tag vergeht, an dem nicht unzählige Veröffentlichungen, Fachbeiträge, Nachrichten über das Thema „Digitalisierung“ erscheinen. „Industrie 4.0“ kommt und alle wollen dabei sein, ja, jeder reklamiert nun, „Industrie 4.0“ erfunden zu haben. M2M-Kommunikation, sprechende und handelnde Roboter, künstliche Intelligenz, die ihren Namen nun wirklich verdient, vollelektronische Prozesse, der Konsument auf dem Weg von Online zu „no-line“, selbst bestellende Kühlschränke, gedankengesteuerte Prothesen, die vollautomatisierte Fabrik, das selbstfahrende Auto, ... reicht's? Oder wollen wir noch über „Urbanisierung“, „Individualisierung“ oder weitere Megatrends sprechen? Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es zwingend ist, sich mit Megatrends zunächst einmal substanziell inhaltlich auseinanderzusetzen, damit das Unternehmen weiß, worüber es redet.

Ist diese Klarheit einmal geschaffen, gilt es, darüber nachzudenken, welcher Megatrend für das Unternehmen überhaupt relevant und interessant ist, denn nicht jeder Trend muss auch Einfluss auf das Geschäft haben. Der Megatrend „Urbanisierung“ zum Beispiel hat auf unser Beratungsgeschäft nur insofern einen erkennbaren Einfluss, als dass unsere Klienten – je nach Branche – sich mit dieser Entwicklung auf unterschiedliche Art und Weise auseinandersetzen müssen. Auf unsere Klienten, die Endkunden adressieren, hat dies zum Beispiel einen

wesentlichen Einfluss, da die POS auf dem Lande mitunter am Rande der Rentabilität kämpfen und der Kampf um gute Flächen in den Städten stärker wird. Auf unsere Beratungstätigkeit hat dies unserer Überzeugung zufolge indes nur geringen Einfluss.

Klären Sie also die Frage, welcher Megatrend für Sie relevant ist und beantworten (und dokumentieren) Sie auch, warum Sie dies annehmen. Insbesondere die Dokumentation solcher Diskussionen ist wichtig, weil es sich hier um strategische Diskussionen handelt, die nicht tagtäglich aufgegriffen werden und es erforderlich ist, sich zu gegebener Zeit zu erinnern, welche Annahmen bestimmten Entscheidungen zugrunde gelegen haben.

Die nachgelagerte Frage ist diejenige Frage, in der wirklich Arbeit entsteht, daher ist es so wichtig, zu filtern, welcher Megatrend tatsächlich relevant ist: „Was bedeutet der Trend für uns?“, „Was müssen wir tun?“. Die Antworten hierauf sind meist nicht eindeutig und auch hier wird es wichtig, mit Annahmen zu arbeiten und Ambiguität zuzulassen. Jeglicher Versuch, Sicherheit zu schaffen, ist müßig; jeglicher Versuch, die Validität der Annahme zu verbessern, hilfreich. Bei der Diskussion um das „WIE“, also darum, welche konkreten Aktivitäten nun auf der Zeitachse angestoßen werden müssen, um auch weiterhin als Unternehmen am Markt attraktiv – und idealerweise vorwegnehmend – wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, sich nicht zu viel vorzunehmen. Zu häufig entsteht aus der Anfangseuphorie sonst Frust, weil die strategische Arbeit dem operativen Geschäft geopfert werden muss und somit am Ende des Tages liegen bleibt. Sie kennen unsere These: Wachstum hat auch etwas mit Entscheiden und Weglassen zu tun und daher beschränken Sie sich auf eine geringe Anzahl neuer, trendbezogener Aktivitäten und wählen Sie dabei diejenigen, die den größten Einfluss auf Ihre Kunden (oder die Kunden Ihrer Kunden) haben.

„Kunden Ihrer Kunden“ ist ein gutes Stichwort: Man mag bei der Diskussion um Megatrends geneigt sein, anzunehmen, dass viele dieser Megatrends ausschließlich für Unternehmen relevant sind, die sich in direkter Geschäftsbeziehung zu Endverbrauchern befinden. Dies ist ein fundamentaler Irrtum, der existenzbedrohend sein kann. Also folgt hier eine Anmerkung für diejenigen unserer Leser, die sich eben nicht im direkten Kontakt mit Endverbrauchern befinden, weil ihre Produkte und Leis-

tungen an Installationsbetriebe, Schreinereien/Tischlereien, Apotheken, den LEH oder industrielle Verwender verkauft werden:

Sie haben einen großen Vorteil, wenn auch Sie sich mit endverbraucherrelevanten Megatrends beschäftigen, denn das Verhalten und die Bedürfnisse Ihrer direkten Kunden werden sich durch diese Megatrends nennenswert verändern. Wir haben vor einigen Jahren ein Lunch organisiert und inhaltlich mitgestaltet, zu dem unser Klient, der Sprecher der Geschäftsführung eines marktführenden Großhandelsunternehmens, seine besten und wichtigsten Lieferanten eingeladen hatte. Das Thema „Wohin führt uns der Kunde?“ – und damit meinten wir eben nicht nur den direkten Kunden, in diesem Fall Handwerksbetriebe, sondern auch den Endverbraucher, dessen veränderte Lebensführung ganz signifikanten Einfluss auf die Leistungserstellung, auch unseres Großhandels-Klienten haben wird, indem sich die Wünsche und Bedarfe an den Handwerksbetrieb verändern.

Wir werden gelegentlich gefragt, welche Trends wir für unser eigenes Geschäft, das Unterstützen unserer Klienten bei der Schaffung profitablen Wachstums, erkennen. Hier sind vier:

1. Die Sinnfrage wird wichtiger (Strategie & Marke)
2. Die Agilität, die Beweglichkeit, unserer Klienten wird zunehmen (Strategie)
3. Innovationen in Leistungsprozessen (und nicht nur in Produkten) werden eine viel stärkere Relevanz erhalten (Organisation & Prozesse)
4. Die Beziehung zwischen Unternehmen und seinen Kunden wird wichtiger (Vertrieb)

Immer wieder wird die Frage an uns herangetragen, wie häufig und wie intensiv man sich mit der Frage nach Trends, respektive „Megatrends“ beschäftigen soll. Es gibt keine Formel dafür, aber es kann nicht schaden, eine Strategieklausur auch zum Teil diesen Themen zu widmen. Wichtiger als die Frequenz ist die Verbindlichkeit: Diskutieren Sie nur dann über Trends, wenn Sie auch bereit sind, daraus resultierend Aktivitäten zu definieren und den Fortschritt und Erfolg dieser Aktivitäten nachzuhalten und daraus zu lernen. Sonst ist es schade um die Zeit.