



Trendstudie

Die Zukunft des Verkaufens

EXECUTIVE SUMMARY



Inhaltsverzeichnis

3	Editorial
5	Die Studie Trendcycle-Analyse statt Mega-Trends
8	Summary So verkaufen Sie im Jahr 2020
11	Trend-Management Wie kann ich diese Trends auf mein Unternehmen anpassen?
12	Trendfelder: Das prägt den Verkauf der Zukunft! 1. Digitalisierung: Verkaufen nach Internetlogik 2. Technologie: Der Shop erkennt den Kunden 3. Expertentum: Geräte sind besser als Verkäufer – sie erinnern sich 4. Adaptivität: Social Media verändert die Produkte 5. Prognostik: Handys als intelligente Assistenten 6. Wertewandel: Grundwerte des Verkaufens verändern sich 7. Kompetenzen: Bedeutungsverlust der Verkäufer 8. Payment: Neue Akteure gewinnen Macht durch mobiles Payment 9. Angreifer: Neue Akteure erschließen neue Verkaufsorte 10. Märkte: Marktstrukturen verändern sich radikal
27	Trend-Transfer Wie kann ich diese Studie für mein Unternehmen nutzbar machen?
28	Strategieempfehlungen: Das sollten innovative Verkäufer tun! 1. Besetzen Sie das Handydisplay in fünf Schritten! 2. Benennen Sie Ihre Vertriebsabteilung um! 3. Verändern Sie Ihr Ziel: Anerkennung statt Aufmerksamkeit! 4. Neue Produkthanforderung: Aus Individualität wird Adaptivität! 5. Die neue Internetlogik: Keine Releases mehr! 6. Erschließen Sie neue Verkaufsorte! 7. Definieren Sie Ihre Grundwerte des Verkaufens neu! 8. Spezial Premiummärkte: Werden Sie zum Identitätsmanager! 9. Spezial Premiummärkte: Lassen Sie Social-Commerce-Partner mitverdienen! 10. Spezial Premiummärkte: Stationärer Handel wird zum Event!
38	Trend-Setter Wo treffe ich die Trendsetter der Zukunft des Verkaufens?
39	Die Zukunft Langweilig? Vorhersehbar? Fremdbestimmt? Souverän!
40	Impressum Urheber, Kontakt, Lizenz

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie kaum ein anderer Bereich unseres Lebens wird sich das Verkaufen in den kommenden Jahren verändern! Und damit zugleich die gewohnten und liebgewonnenen Geschäftsmodelle, mit denen viele von uns heute noch ihr Geld verdienen. Es sind die Einzelhändler und Kassierer, die Kundenberater und Fachverkäufer, die Vertriebler und Sales Experten, die Makler und Vermittler und viele andere mehr.

Warum ich mir so sicher bin? Weil die wichtigsten trendbeeinflussenden Akteure des Trendcycles "Verkaufen" Millionen und Multimillionen in den Wandel der Geschäftsmodelle des Verkaufens investieren. Dies zeigen alle unsere Studien, und die der anderen Trendforscher ebenso, kontinuierlich bereits seit Monaten. Sie haben die Schlagworte rund um mobile Payment & Co. schon häufig gelesen.



Doch dies ist nur vordergründig eine technologische Frage. Im Kern geht es um den Grundwert jedes Verkaufsprozesses: Das Vertrauen. Käufer vertrauen dem Verkäufer, dass sein Ratschlag und seine Bewertung für ein Produkt richtig sind. Der Verkäufer vertraut der Bank, dass die Geldscheine und Münzen die er erhält, morgen noch genauso viel wert sind, wie heute darauf steht. Warum vertrauen wir? Weil Verkäufer und Banken eine strategische Macht haben: Sie besitzen eine einzigartige Infrastruktur, die kein anderer hat.

Doch die mobile Internetwelt zerstört den Eigentümern der bisherigen Infrastrukturen ihre Macht über das Vertrauen und damit die Macht über den Verkaufsprozess. Sie ermöglicht sogenannte OTT- Modelle (over-the-top), die sich über bisherige Infrastrukturen legen und die Macht über das Geschäftsmodell von dem Eigentum an Infrastruktur trennen. Oder einfacher ausgedrückt: Bislang hatten jene Unternehmen die strategische Macht über ihre Branche, die die besten Produktionshallen, Druckereien, Shops, Logistikketten, Vertriebsnetze, Lager ... also die besten Infrastrukturen besaßen. Doch das gilt nicht mehr! Künftig sind jene mobilen Internetakteure im Vorteil, die den kostengünstigen und flexiblen Zugang zum Kunden haben.

Eine Vielzahl von Angreifern á la Google, Amazon und Facebook schieben sich auf diese Weise zwischen alle bisherigen Verkäufer und ihre Kunden. Die angegriffenen Händler, Banken, Kreditkartenunternehmen, etc. reagieren und investieren selbst in diese Richtung. Ihre Marktmacht gibt dem Trend den entscheidenden Kick. Sie greifen ihr Geschäftsmodell an, weil sie sonst die Macht über ihr eigenes Geschäft verlieren. Dies ist die Situation, in der Trendforscher einen tiefgreifenden Wandel prognostizieren können ... auch ohne in die Kristallkugel zu schauen.

Diese Studie benennt die wesentlichen Treiber für diese Entwicklung und zeigt Ihnen deren aktuelle Strategien. Sie analysiert die Chancen und Risiken für etablierte Verkäufer und für die Angreifer der traditionellen Verkaufs-Modelle. Sie skizziert die wahrscheinlichsten Trendfelder für die kommenden Jahre, die von den entscheidenden Akteuren getrieben werden. Sie weist auf einen Wertewandel hin, der die Grundwerte von Verkaufsprozessen in den nächsten Jahren verändern wird. Und sie gibt Strategieempfehlungen, wie sich etablierte Verkäufer verteidigen können und wie gar neue Geschäftsmodelle für sie entstehen!

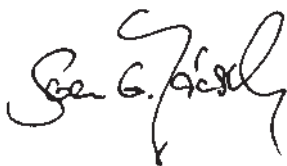
Vor allem zeigt Ihnen die Studie, mit welchen Strategien Sie den wichtigsten Wert jedes Verkäufers erhalten oder zurück gewinnen können: Kundenvertrauen! Bitte denken Sie kurz darüber nach. Ihre Antwort darauf wird darüber entscheiden, ob sie 2020 zu den Gewinnern oder Verlierern der heutigen Trends zählen werden.

Diese Studie ist für Sie kostenlos. Bitte scheuen Sie sich nicht, unsere Analyse intensiv zur Überprüfung Ihrer Vertriebsstrategien zu nutzen.

Falls Sie erwägen, bei der Entwicklung Ihrer Zukunftsstrategien die Unterstützung von externen Experten in Anspruch zu nehmen, würde ich mich freuen, wenn ich Ihnen ein unverbindliches Angebot seitens des 2b AHEAD ThinkTanks machen dürfte. Unter dem untenstehenden QR-Code finden Sie einen ersten schnellen Überblick über die verschiedenen Module, die unser Trendforschungsinstitut für Innovations- und Change-Prozesse in Unternehmen anbietet. Sie finden verschiedene Module, von der individuell unternehmensbezogen, wissenschaftlichen Analyse der Trendfelder, Chancen und Bedrohungen ... über Ideation-Workshops und Geschäftsmodell-Entwicklung ... bis zum Sparring für Vorstände und der aktiven Begleitung von Innovationsteams bei Umsetzung und Markteintritt.

Ich wünsche Ihnen eine inspirierende
Lektüre und eine große Zukunft!

Herzliche Grüße



Sven Gábor Jänszky
Scientific Director des 2b AHEAD ThinkTanks

Leipzig, 21. Januar 2013



TRENDCYCLE-ANALYSE STATT MEGA-TRENDS

Das Wichtigste vorab: Dies ist keine Studie über angebliche Mega-Trends! Denn die Wahrheit ist: Es gibt keine Mega-Trends! Lassen Sie mich das erklären. Bis 1982 kam die Welt ganz gut ohne Megatrends aus. Dann schrieb John Naisbitt, der Grand Senior der Zukunftsforschung, sein Buch „Megatrends“. Es wurde in 57 Ländern veröffentlicht und millionenfach verkauft. So kam eins zum anderen: Die Trendforscher packten die Zukunft in einfache Mega-Päckchen, behaupteten angebliche Gesetzmäßigkeiten und machten Zukunft damit verkaufbar. Binnen weniger Jahre redete die Innovationswelt über Megatrends, als wären sie vorbestimmte Naturgesetze.

Doch das stimmt nicht. Unsere soziale Welt, und damit auch die Welt der Trends, Zukünfte und Innovationen, funktioniert nicht nach Gesetzen, die man erkennen und als allgemeingültig voraussetzen kann. Trends sind keine Naturgesetze.

Trends gibt es nur, weil Entwicklungen von jenen Menschen getrieben oder blockiert werden, die die Autorität und die Ressourcen dazu haben, dass andere ihnen folgen. Das Handeln von Menschen, und damit auch deren Entscheidungen für Investitionen, folgt immer Interessen, Wünschen und Zwängen. Dies sind die Gründe, weshalb bestimmte Trends getrieben oder blockiert werden. Wir Trendforscher können dieses Verhalten der Entscheidungsträger beobachten, wir können sie versuchen zu verstehen, wir können Treiber und Blockaden analysieren und wir können Prognosen erstellen, wohin dieses Handeln der Akteure führt. In der Wissenschaft nennen wir das: Die qualitative Forschung.

Dies ist unsere Überzeugung, auf der diese Studie basiert. Aus diesem Grund ist unser Trendforschungsinstitut "2b AHEAD ThinkTank" spezialisiert auf das Erkennen von Treibern und Blockaden, die Analyse von Chancen und Risiken sowie auf das Konzipieren und Umsetzen von Geschäftsmodellen der Zukunft ... jeweils individuell für den Trendcycle eines Unternehmens. Denn jene Akteure, die entscheidenden Einfluss auf das Geschäft einer Firma haben, sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Damit sind auch die Trendtreiber und -blockaden sowie die Chancen und die Risiken von Unternehmen zu Unternehmen verschieden ... sogar in-

nerhalb der gleichen Branche.

Die hier vorliegende Studie basiert auf 21 verschiedenen Trendstudien, die im Auftrag 21 verschiedener Unternehmen unterschiedlicher Branchen in den vergangenen 24 Monaten durch den 2b AHEAD ThinkTank durchgeführt wurden. Diese Studie ist eine Sonderauswertung dieser 21 Einzelstudien.

Es handelt sich jeweils um qualitative Trendstudien nach dem Delfi-Verfahren, die die Investitionsentscheidungen, Geschäftserwartungen und Trendaussagen von Zukunftsexperten aus verschiedenen Branchen analysieren und auswerten. Insgesamt wurden in den 21 Trendstudien mit 214 Experten leitfadengestützte Experteninterviews geführt. Die Auswahl der Experten erfolgte aufgrund ihrer Relevanz für die Zukunftsentwicklungen in ihrem jeweiligen Unternehmen und ihrer Branche. In der Regel sind die Experten jene Chief Innovation Officers, die in marktprägenden Unternehmen persönlich die Entscheidungen über Investitionen in Technologien und Trends treffen sowie mit ihrer persönlichen Vision die Entwicklung prägen.

Die 21 zugrunde liegenden Trendstudien sind jeweils klar unternehmensbezogen. Jede einzelne analysiert den individuellen Trendcycle des beauftragenden Unternehmens, zeigt die individuellen Trendfelder auf, benennt Chancen und Risiken der Umfeldentwicklungen und gibt Strategieempfehlungen auf neue Produkte und Geschäftsmodelle der Zukunft. Aufgrund des individuellen Zuschnitts und der strategischen Bedeutung sind diese Studien nicht öffentlich.

Für die hier vorliegende Querschnittsanalyse zur "Zukunft des Verkaufens" wurden die Expertenaussagen nochmals einer qualitativen Analyse unterzogen. Die wesentlichen Aussagen zu den Auswirkungen der technologischen Entwicklung und den strategischen Plänen der wichtigsten marktprägenden Akteure wurden verdichtet und zu einem Zukunftsszenario des Wandels in Verkaufsprozessen in den kommenden acht Jahren bis zum Jahr 2020 geführt. Um die Geheimhaltungspflichten gegenüber den Auftraggebern der 21 Unternehmensstudien zu gewährleisten, wurden hierbei die Experten und die Einzelstudien anonymisiert.

Referenzen





EINEN SCHRITT VORAUS.

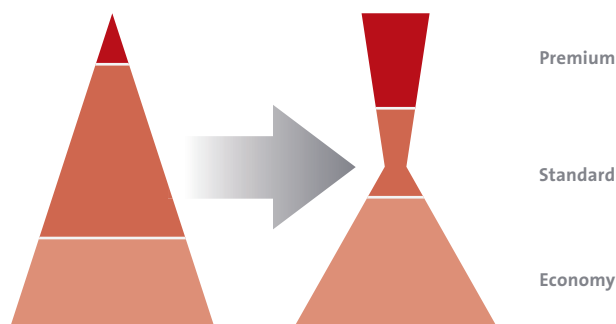


SO VERKAUFEN SIE IM JAHR 2020

Die Zahl der Studien und White Papers zu den derzeit entstehenden Technologien des Mobile Payment hat sich in den letzten Monaten vervielfacht. Nicht nur von innovativen StartUps, sondern auch von etablierten Banken, Kreditkartenanbietern, Onlinehändlern, Telekommunikationskonzernen und nicht zuletzt von allen Internetgiganten wie Google, Facebook und Amazon werden in der nahen Zukunft Technologien in unsere Märkte getrieben, die unsere etablierten Mechanismen des Kaufens und Verkaufens verändern werden.

Doch wer nur auf diese Technologie schaut, der verkennet den tatsächlichen strategischen Wandel, der sich im Vertrieb abzeichnet. Denn neben dem mobilen Payment erleben wir derzeit grundlegende Werteveränderungen und den Durchbruch der smarten Prognostik in unseren Verkaufsprozessen.

Dies führt zu einer durchgreifenden Veränderung unserer Märkte. Die ehemalige Marktpyramide mit Economy-, Standard- und Premiumbereich gibt es in den meisten Branchen schon lange nicht mehr. Künftig gibt es nur noch zwei ernst zu nehmende Segmente: Den Economy-Bereich und das Premium-Segment.



Die Zukunft des Verkaufens wird sich in beiden Bereichen stark unterscheiden: Der Economy-Bereich der Zukunft wird bestimmt durch das individuelle und adaptive Abwägen zwischen Qualität und Preis. Hier vertrauen die Kunden künftig den Empfehlungen ihrer Handys mehr als den Verkäufern. Im Premium-Bereich dagegen schalten Käufer ihre elektronischen Assistenten bewusst ab, weil die Kaufentscheidung nicht nach Qualität und Preis fällt. Hier wirken Produkte und Marken als Identitätsmanager der Kunden.

Verkäufer der Zukunft werden diesen grundlegenden Wandel der Marktpyramide verstehen und ihre Verkaufsstrategien entsprechend verändern müssen. Hilfreich werden dabei die folgenden zehn Strategieempfehlungen sein:

1. Besetzen Sie das Handydisplay! Das Handydisplay ist das strategische Nadelöhr zu Ihren Kunden. Besetzen Sie es, ehe die Konkurrenz es tut. Hier wird künftig entschieden, ob Sie zum Kunden durchdringen oder nicht!

2. Benennen Sie Ihre Vertriebsabteilung um! Die Zukunft des Verkaufens im Massenmarkt ist mobil. Sie wird bestimmt durch die „Internetlogik“. Erfolgreiche Verkäufer müssen diese zu allererst verinnerlichen. Setzen Sie ein deutliches Zeichen: Benennen Sie ihre Vertriebsabteilung um: Sie muss „Mobile Sales“ heißen! Dies ist der Wachstumsbereich!

3. Verändern Sie Ihr Ziel: Anerkennung statt Aufmerksamkeit! Stellen Sie Ihre Verkaufsstrategie von der „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ auf die neue „Ökonomie der Anerkennung“ um! Ihr Hauptziel ist nicht mehr aufzufallen, sondern Ihren Kunden Anerkennung zu geben und damit Vertrauen aufzubauen. Dies gelingt durch intelligenten, individuellen und respektvollen Dialog auf gleicher Augenhöhe! Um intelligent, individuell und respektvoll sein zu können, müssen Sie zuerst die augenblicklichen Bedürfnisse Ihres Kunden verstehen. Fragen Sie bevor Sie reden!

4. Neue Produktanforderung: Aus Individualität wird Adaptivität! Wer das Internet als neuen Vertriebskanal versteht, der hat das Internet nicht verstanden! Die Wahrheit ist: Das Internet verändert Ihre Produkte. Entweder der Kunde tut dies aktiv, oder sie werden per Software-Assistent automatisch an sich verändernde Nutzungssituationen angepasst. Ihre Produkte müssen adaptiv werden! Sie passen sich nicht nur einmal individuell an Ihren Kunden an, sondern sie passen sich permanent den sich verändernden Lebensumständen Ihrer Kunden an.

5. Neue Internetlogik: Keine Releases mehr! Eine der wesentlichen Logiken unserer traditionellen Verkaufsprozesse verschwindet mit der zunehmenden Digitalisierung der Welt: Dem Veröffentlichungsdatum. Bislang laufen die Strategien von Saleskampagnen zumeist auf einen bestimmten Tag hin: Den VÖ-Termin. Es gibt ihn für Neuprodukte, für Updates, für die nächste Produktgeneration – doch er ist ein Auslaufmodell! Die Zukunft des Verkaufens ist eine Zukunft ohne Releasedatum. Ihre Kampagnendramaturgie muss sich ändern!

6. Erschließen Sie neue Verkaufsorte! Das größte ungenutzte Potenzial für die Zukunft des Verkaufens liegt im Erschließen neuer Verkaufsorte: Lebensmittelverkauf in der U-Bahn, Versicherungen im Arztwartezimmer, Möbel im Flugzeug – technologisch ist dies alles eine Kleinigkeit. Einzig das logistische Problem der Lieferung binnen 3 Stunden an die Haustür ist noch zu lösen – in anderen Ländern schon „Schnee von gestern“. Doch vor der Eroberung dieses brachliegenden Potenzials liegt bei den meisten Verkäufern ein mentales Problem. Verlassen Sie die Komfortzone Ihres alten Denkens! Den Verkauf an neuen Orten können Sie sich nicht anschauen – sie müssen ihn erdenken! Tun Sie es! Gehen Sie auf die Suche nach den bereits existierenden, aber noch ungenutzten „Communities auf Zeit“. Tun Sie es vor Ihrer Konkurrenz!

7. Definieren Sie Ihre Grundwerte des Verkaufens neu! Werteorientiertes Verkaufen gehört inzwischen ebenso in den üblichen Werkzeugkasten von guten Verkäufern, wie die wertorientierte Führung bei Führungskräften. Es ist kein Geheimnis mehr, die eigenen Strategien und Prozesse zunehmend zu flexibilisieren und statt starrer Vorgaben in einen Rahmen von Werten einzubetten. Doch Werte verändern sich, ohne unser Zutun. Nicht das Ziel des Wertes verändert sich, aber die Strategien die nötig sind, um das gleiche Ziel zu erreichen. Wer wertorientiert verkauft muss seine Strategien einmal pro Jahr an den Wertewandel anpassen.

8. Spezialstrategie für Premiummärkte: Werden Sie zum Identitätsmanager! Positionieren Sie ihre Produkte als Tools für das Identitätsmanagement Ihrer Kunden. Premiumkunden kaufen ihr Produkt nicht aufgrund von Preis und Qualität, sondern weil sie es als Werkzeug benutzen, um ihren Freunden, Kollegen und Nachbarn zu zeigen, dass sie besonders sind: besonders öko, besonders innovativ, besonders reich, besonders sparsam, besonders clever – etc. Werden Sie zum Identitätsmanager ihrer Kunden!

9. Spezialstrategie für Premiummärkte: Lassen Sie Social Commerce Partner mitverdienen! Nur die wenigsten Produkte und Marken haben die Chance, aus eigener Kraft das Identitätsmanagement der Kunden zu prägen. Im Low-End-Bereich des Premium-Segments wird deshalb die Social-Commerce-Strategie prägend. Verkäufer benutzen hier für ihre Produkte die Identitätsmanagement-Möglichkeiten von anderen Institutionen mit und lassen die Social-Commerce-Partner im Gegenzug mitverdienen.

10. Spezialstrategie für Premiummärkte: Stationärer Handel wird zum Event! Neben der Funktion des Identitätsmanagements von Produkten gibt es für Verkäufer eine zweite Chance in den Premium-Markt vorzudringen: Das Identitätsmanagement des Verkaufsprozesses an sich. Dies sind Event- und Ereigniskonzepte, die potenzielle Käufer dazu bringen, den intelligenten Assistenten und dessen Algorithmenlogik auszuschalten und sich inspirieren zu lassen. Insbesondere für den stationären Einzelhandel, sind Event- und Ereigniskonzepte die wichtigste Strategie, um sich gegen Online-Anbieter zu behaupten. Empfehlenswert ist der Aufbau größerer Fachmärkte gemeinsam mit vielen unterschiedlichen nicht-digitalisierbaren Funktionen, wie Friseuren, Fitness, Kosmetik, KITAs, Physiotherapien und Ärzten.



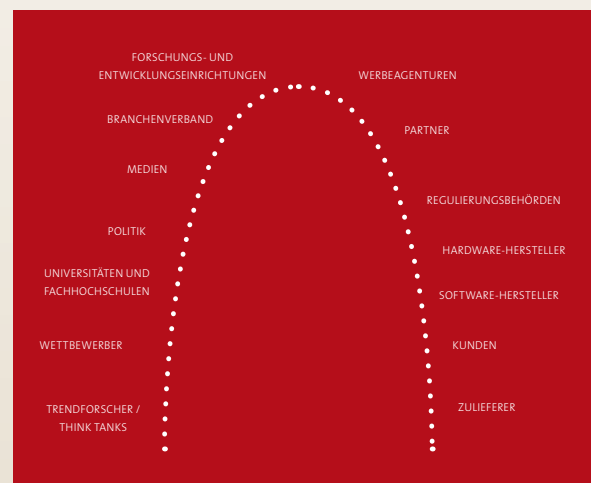


Wie kann ich diese Trends auf mein Unternehmen anpassen?

BEAUFTRAGEN SIE EINE TRENDSTUDIE NACH IHREM INDIVIDUELLEN TREND-CYCLE!

Ausgangslage: Der Druck der Märkte wächst. In zahlreichen Branchen findet momentan ein radikaler Paradigmenwechsel statt: Waren Innovationszyklen früher langsam, planbar und mit einer gewissen Sicherheit sogar vorhersehbar, bietet sich heute ein radikal anderes Bild. Egal ob Automobilbranche, Banken & Versicherungen, Tourismus, Konsumgüterindustrie, Energie, Nahrungsmittel, Pharma, Maschinenbau oder Medien: in allen Branchen registriert das Topmanagement ein wachsendes Innovationstempo. Klassische Ansätze des Innovationsmanagements sind hier oft zu langsam, um mit dem rasanten Tempo Schritt halten zu können. Wenn Sie das Gefühl haben, dass sich auch in Ihrer Branche etwas verändert, Sie aber nicht genau wissen, wie die Geschäftsmodelle der Zukunft aussehen werden – dann brauchen Sie eine Trendstudie nach Ihrem eigenen individuellen Trend-Cycle.

Angebot: Eine Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks ist keine Massenware. Wir halten Ihnen keine angeblichen Megatrends vor, denn es gibt sie gar nicht. Trends sind keine Naturgesetze! Trends gibt es, weil es einige Menschen und Unternehmen gibt, die die Ressourcen und die Macht haben, dass andere ihnen folgen. Jene Entwicklungen, die von diesen Unternehmen vorangetrieben werden, werden zu Trends – andere werden blockiert und damit nicht zum Trend. Für eine verantwortungsbewusste Zukunftsplanung in Unternehmen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, zunächst jene Akteure zu erkennen, die in den kommenden fünf Jahren den maßgeblichen Einfluss auf die eigene Branche haben werden. Diese Akteure bilden den eigenen Trend-Cycle. Selbstverständlich ist dieser Trend-Cycle individuell. Er ist von Branche zu Branche verschieden und oft sogar innerhalb von Branchen sehr unterschiedlich. Die hier aufgezeigten Akteure sind oft nicht jene Bekannte aus der eigenen Branche, sondern große und kleine Player der Nachbarbranchen, die sich anschicken, in den eigenen Markt einzudringen. In einer Trendstudie wird jeder Akteur des eigenen individuellen Trendcycles intensiv analysiert. Er wird befragt, in welche Technologien und Trends er heute bereits investiert und welche Vision er für den Zeitraum der kommenden 3-5-10 Jahre hat. In der Schnittmenge dieser Prognosen sieht man jene Trends, die wirklich den eigenen Markt beeinflussen werden. Auf diese muss ein Unternehmen reagieren.



Outcome: Eine Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks ist eine umfangreiche, wissenschaftliche Studie von mehr als 100 Seiten. Sie ist individuell auf ein Unternehmen oder eine Branche bezogen. Sie erklärt in verständlicher Sprache die Trends, mit denen dieses Unternehmen konfrontiert sein wird. Sie erklärt warum und von wem diese Trends getrieben werden und welche anderen Trends blockiert werden. Sie gibt Strategieempfehlungen für eine adäquate Reaktion. Die Trendstudie kann in einer Kurzfassung auch für die Fachöffentlichkeit oder die Presse herausgegeben und damit für PR-Zwecke genutzt werden. Oftmals ist eine Trendstudie ein ideales Mittel, um sich in der Branche als Innovationsführer zu positionieren.

Ein unverbindliches Angebot für diese Dienstleistung erhalten Sie bei **Jana Sorgalla** Tel: +49 (0) 341 12479610, Email: jana.sorgalla@2bahead.com

Für mehr Informationen finden Sie die Dienstleistungsübersicht des Trendforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“ unter diesem QR-Code.



Trendfelder: Das prägt den Verkauf der Zukunft!

Die Zukunft des Verkaufens wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht durch den Handel, durch Makler oder Sales Experten entwickelt. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Diese heutigen Verkaufs-Experten haben ein funktionierendes Geschäftsmodell. Sie werden die letzten sein, die das eigene Geschäft angreifen.

Und doch wird es sich verändern. Denn in kaum einer Branche entstehen die starken Innovationen innerhalb derer. Stattdessen dringen Akteure von außen, aus Nachbarbranchen, mit neuem Denken und neuen Geschäftsmodellen in die etablierten Strukturen ein. Sie erobern sich zunächst Marktsegmente, später wandeln sie oftmals den ganzen Markt.

Die Rolle der etablierten Branchengrößen liegt in ihrer Hand. Entweder sie fühlen sich als Verteidiger. Dann rufen sie nach der Politik und versuchen durch Lobbyismus und schärfere Gesetze das Eindringen der Angreifer zu verhindern. Auf diese Weise können sie den Wandel teilweise verlangsamen. Sie gewinnen Zeit. Wenn diese abgelaufen ist, gehen sie unter. Diese Taktik hat in den letzten Jahren die Musikindustrie in die Bedeutungslosigkeit geführt. Heute handeln Buch- und Zeitungsverlage, Radio- und Fernsehsender sowie etablierte Banken nach dieser Methode.

Einige wenige der etablierten Akteure wählen üblicherweise einen anderen Weg. Sie stellen sich an die Spitze der Angreifer und entwickeln selbst neue Geschäftsmodelle. Durch ihre Marktmacht sorgen sie auf diese Weise dafür, dass der Wandel noch schneller kommt. Sie selbst haben die Hoffnung, dass sie zwar ihr altes Geschäftsmodell angegriffen haben, aber sich damit auch im Vordergrund der neu entstehenden Geschäftsmodelle positionieren können. Mit dieser Strategie ist aktuell ein großes Medienhaus erfolgreich, ebenso wie ein ehemaliger Versandhändler und einige der großen Computerkonzerne.

Dies sind natürlich nur Beispiele. Sie stehen hier nur symbolisch als Grund dafür, dass es töricht wäre, die kommenden Trends des Verkaufens beim herkömmlichen Handel und Vertrieb, seinen Verbänden und Strukturen zu suchen. Vielmehr sind in dieser Studie die trendtreibenden Akteure aus allen Nachbarbranchen

eingegangen, die in den kommenden Jahren einen maßgeblichen Einfluss auf den Verkauf haben werden.

Aus dieser Analyse lassen sich jene Trendfelder erkennen, die heute schon von allen Beteiligten getrieben werden (hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit) und jene, die noch blockiert werden (geringere Umsetzungswahrscheinlichkeit). Möglicherweise werden Sie bestimmte, angebliche Trends vermissen, die aktuell in den Diskussionen der Branche und in den Medien eine große Rolle spielen. Sie wurden nicht vergessen. Doch sie werden so schwach getrieben, dass sie für den Massenmarkt bis zum Jahr 2020 keine bestimmende Rolle spielen werden. Ein Beispiel dafür ist der angebliche Megatrend „Nachhaltigkeit“. Er spielt im Premiummarkt eine Rolle, auf die ich in der Strategieempfehlung für Premiummärkte eingehe. Für den Massenmarkt (etwa 2/3 der Konsumenten) hingegen, wird er kaum getrieben. Die folgenden **zehn Trendfelder** haben die höchste Relevanz für die Zukunft des Verkaufs.

1. DIGITALISIERUNG: VERKAUFEN NACH INTERNETLOGIK

Die Digitalisierung wird künftig alle Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen. Spätestens in zehn Jahren werden mehr als 95 Prozent der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland, Europa und den USA regelmäßig das Internet nutzen. Markant ist in dieser Hinsicht, dass bereits ab 2014 mehr Menschen das Internet über mobile

Endgeräte als über stationäre Systeme nutzen werden. Die Device-Hersteller sind einer der größten Profiteure des

**„Jeder Gegenstand erhält
eine IP Adresse“**

Trends. In den kommenden Jahren bestimmen Smartphones, Notebooks und Tablet-PCs den Markt für Geräte und Systeme. In den kommenden Jahren wird sich die Anzahl der Smartphone-Besitzer rasant steigern bis hin in eine Situation, in der kein Handy ohne Internetanschluss mehr verkauft werden wird. Getrieben wird diese Entwicklung sowohl von der Telekommunikationsbranche und den Consumer Electronics aber auch von Chip- und Softwareherstellern, den Medien und Inhaltenanbietern bis hin zu anderen Branchen wie Energie, Automotive und Retail.

Aktuell werden die Anwendungsmöglichkeiten der mobilen Devices vorwiegend durch ihre Betriebssysteme bestimmt. Galt Apple lange als Branchenprimus, steigt mittlerweile die Zahl der Android-Systeme (Google). Durch die Markteinführung von Windows 8 durch Microsoft in Verbindung mit einer engen Kooperation im Smartphonebereich mit Nokia, ist von zwei Entwicklungen auszugehen: Zum einen wird Apple seine bislang beherrschende Rolle im Markt der Smartphones und Tablets quantitativ verlieren und sich ein Marktgefüge einstellen, wie es im Bereich der Personalcomputer zwischen Mac und PC bekannt ist. Zum zweiten wird es im dann größeren Massensegment einen „Kampf der Giganten“ zwischen Google und Microsoft geben, dessen Ausgang ungewiss ist.

Doch strategisch geht es schon lange nicht mehr um Computer und Handys. Alle wesentlichen Akteure aus der Industrie treiben die Vernetzung aller elektronischen Geräte voran. Und nicht nur der elektronischen. Die Nachfolger von iPad & Co. heißen: iTable, iwallpaper, iMirror, iCar, i-Schaufensterscheibe, iRegal, i-ICE-Sitz und so weiter. Alle Gegenstände, die dadurch einen neuen Nutzen erhalten, werden zu Internetgeräten. Zukunftsexperten aus all diesen Branchen sprechen in diesem Zusammenhang vom „Internet der Dinge“ und „Digitaler Konvergenz“. Sie umfassen in Zukunft nicht nur ein Haus, sondern die ganze Stadt und die ganze Welt. Jeder Gegenstand erhält eine IP-Adresse.

Der Informationsfluss und das Synchronisieren der stationären und mobilen Gegenstände wird nahtlos und die Steuerung passt sich durch Sensorik und Gestensteuerung mehr und mehr den zwischenmenschlichen Kommunikationsarten an. Der Zukunftsexperte eines großen Mobilfunkkonzerns sagt: *„Wenn ich heutzutage in ein Hotelzimmer gehe, habe ich einen Bildschirm an der Wand, Telefon, Internetzugang. In 4-5 Jahren: Bekomme ich keinen Zimmerschlüssel mehr, sondern einen Code, der auf mein Telefon gespielt wird. In dem Moment, wenn ich die Tür öffne, erkennt das Zimmer mein Gerät und verbindet sich mit dem Internet; mit sämtlichen Möglichkeiten der Kommunikation.“*

Eine Bedingung für diese Entwicklung ist die Verfügbarkeit von **breitbandigen Funktechnologien**: Noch vor wenigen Jahren prägten Berichte über gigantische Auktionen von UMTS-Frequenzen die Schlagzeilen. Wie Science Fiction erschienen uns damals die Planungen der Telekom-Konzerne, utopisch die Refinanzierung der Milliardensummen über neuartige Dienste. Was soll ein Telefon denn mehr tun als telefonieren? Die Antwort

erübrigt sich schon mit dem Blick auf heute Smartphones und Tablet PCs. Im stationären wie im mobilen Segment werden im Jahr 2020 in Deutschland 100 MBit/s flächendeckend verfügbar sein, in anderen Ländern z. B. in den USA ist die Überschreitung dieser Schwelle bereits einige Jahre früher zu erwarten. Regulierungsaspekte haben in diesem Umfeld kaum eine hemmende Wirkung. Durch das immense Potential mobiler Anwendungen geht die Erschließung von flächendeckendem, mobilem Breitband schnell voran.

Zugleich sorgen Flatrate-Tarife dafür, dass die Verbreitung zunimmt. Damit wird die reine Daten-Transportleistung als Geschäftsmodell künftig zur Nebensache. Der Zukunftsexperte eines großen Telekommunikationskonzerns bringt es auf den Punkt: *„Die reine Erbringung der Transportleistung ist durch Flatrates zur Nebensache geworden. Die Geschäftsmodelle laufen eher in den AppStores oder den Applikationen, die dann darauf gesetzt worden sind und das geht häufig am reinen Operator vorbei. Wir partizipieren nicht am Share-Modell von Apple, wir bekommen auch nichts von den Entwicklern, die auf unseren Smartphones ihre Geschäfte machen. Dadurch verändern sich die Geschäftsmodelle. Wir arbeiten viel stärker in Partnering-Modellen.“*

Für die Telekommunikationskonzerne entstehen somit neue Geschäftsmodelle als Dienstleister dieser Branchen. Identifikationsmanagement, Daten-Sicherheits-services, Cloud-Services sowie mobile Zahlungssysteme werden künftig durch die Telekommunikationskonzerne angeboten.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer müssen sich darauf einstellen, dass sowohl sie als auch ihre Kunden den Service des Internets permanent und überall verfügbar haben. Damit wird jeder Touchpoint zum Point of Sale. Dies ist Chance und Risiko zugleich.

2. TECHNOLOGIE: DER SHOP ERKENNT DEN KUNDEN

Doch die neu entstandenen Internetgeräte (Spiegel, Tische, Autos, Wände, Fenster) werden damit nicht zu Computern, wie wir sie kennen. Denn zugleich entwi-

ckeln sich neue, nutzerfreundliche Bedienkonzepte und neue Mensch/Maschine-Schnittstellen. iPhone und iPad sind Vorreiter für neue Usability-Konzepte in der Computer- oder Handy-Branche. Diese haben erstmals die Touch-Steuerung eingeführt und führen zwangsläufig auch zu neuen Usabilitykonzepten bei der Gestaltung der Inhalte.

Als nächster Schritt wurde bereits an vielen Prototypen die Gestensteuerung vorgestellt,

die nicht einmal mehr eine Berührung des Gerätes durch den Menschen erfordert. Sie wird aktuell besonders stark durch die Firma Microsoft gepusht. Einer der Microsoft-Zukunftsexperten fasst die Entwicklung so zusammen: „*Ein ganz wichtiger Trend zurzeit ist: weg von der Tastatur, weg von der Maus, hinzu Gestensteuerung und Touch-Applikationen.*“ Apple- und Google-Entwickler legen zurzeit etwas mehr Wertschätzung in Sprachsteuerungssysteme. Diese zeigen inzwischen eine gute Performance. Es ist nicht zu erwarten, dass sich Gesten- und Sprachsteuerung gegenseitig ausstechen. Viel mehr werden sie nebeneinander existieren.

Zudem werden bis zum Jahr 2020 diese neuen Steuerungsarten ergänzt durch die heute noch futuristisch anmutende **Gedankensteuerung (Brainwave-Recognition)**. Sie ist inzwischen dem Science-Fiction-Stadium konsequent entwachsen und wird sich in den kommenden Jahren ihre ersten Anwendungsfelder suchen.

Schon zeitiger als die Gedankensteuerung wird die **Emotionserkennung** in unsere Geräte Einzug halten. Dies bedeutet: Geräte erkennen die Emotionen ihrer Benutzer und können darauf adäquat reagieren. Ein Auto würde entsprechend ein anderes Fahrverhalten zeigen, wenn sein Fahrer angespannt und müde ist, als wenn er ausgeruht und entspannt am Lenkrad sitzt. Experten rechnen mit einem Eintritt in den Premiummarkt um 2015 und eine schnelle Ausbreitung in den Massenmarkt. Die Schnelligkeit und Dynamik gewinnt diese Entwicklung aus dem nach wie vor gültigen Moorschen Gesetz, nachdem sich weiterhin die Rechenleistung der Chips aller 18 Monate verdoppelt und dem starken Preisverfall der Senortechnik, die dafür sorgt, dass jegliche Sensoren in gigantischen Stückzahlen massenmarktfähig werden.

Dies alles ist keine Zukunftsmusik. Bereits heute enthält ein handelsübliche Smartphone folgende Sensoren: GPS zur Ortserkennung, Helligkeitssensor, Gyroskop zur

Bewegungserkennung, Magnetometer als Kompass, Proximitysensor zur Personenerkennung, Drucksensoren zur Erkennung der Höhe, Barometer für den Luftdruck, Temperatursensoren, Spannungssensoren, Laugesensoren als Wasserwaage, Berührungssensoren für Touchpads sowie Sensoren zur Erkennung umliegender

Geräte und Datenaustausch wie WLAN, Bluetooth, RFID und NFC. Über Software kommt die Objekterkennung nach grafischen Ele-

menten (via Barcode, QR-Code, Semacode oder Aztec-Code) und die Objekterkennung nach Form der Objekte (durch Abgleich mit Datenbanken) hinzu. Etwas später auch Eyetracker und Facerecognition.

Als Zugang zu unseren Daten sowie zur Identifikation werden biometrische Merkmale den Part der PINs und Zahlenkombinationen einnehmen. Mittels **Fingerabdruck-, Stimm-, Gesichts- oder Iris-Erkennung** lassen sich Türen öffnen, Informationen verifizieren oder Software-Programme starten. In den USA konnten Supermarkt-Kunden bereits mit ihrem Fingerabdruck in Kombination mit einer Debt-Card bezahlen. Schon vor drei Jahren konnte sich mehr als jeder fünfte Deutsche vorstellen, dies ebenfalls zu tun. Mehr als 50% waren sicher, dass die Technologie bis 2015 marktreif sein wird. Ein Direktor eines beteiligten Fraunhofer Instituts geht davon aus, dass wir auf eine Architektur von Authentifizierungen hinsteuern, die langfristig einerseits kryptografisch sicher ist, andererseits eine Bindung über nicht fälschbare biometrische Merkmale hat und drittens die Frage löst: Wem gebe ich meine Daten und wem nicht?

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer müssen sich darauf einstellen, dass elektronische Geräte nicht nur den einzelnen Kunden erkennen, sondern auch seine augenblicklichen Emotionen. Kunden werden sich daran gewöhnen, mit Geräten auf „menschliche Art“ zu kommunizieren – durch Sprache, Mimik, Gesten und später Gedanken. Kunden werden sich daran gewöhnen, dass ihr Gegenüber sich binnen Sekundenbruchteilen auf ihre individuelle Situation einstellt und adäquat reagiert. Geräte könnten menschlicher werden als Verkäufer! Dies birgt ein hohes Risiko für menschliche Verkäufer, aber auch eine große Chance, wenn man die Technologie souverän nutzt.

3. EXPERTENTUM: GERÄTE SIND BESSER ALS VERKÄUFER – SIE ERINNERN SICH

Die bereits beschriebene Vernetzung aller dieser Geräte prägt bereits heute die Debatten der Wirtschaft unter einen Begriff: Die Cloud. Alle wesentlichen Akteure treiben diesen Trend, denn er verspricht einen technologischen Wandel, an dem potenziell alle Anbieter verdienen können. Die „Cloud“ ist aktuell der wichtigste und vermutlich zugleich unverstandendste Trend. Denn es geht hierbei nicht um die zwar viel diskutierte aber völlig nutzlose Frage, ob die Daten eines Unternehmens im Rechenzentrum in Deutschland oder in den USA liegen.

Viel wesentlicher geht es darum, die eigenen Daten nicht nur auf dem einen Computer zu nutzen, sondern zugleich auf allen anderen Geräten im Tages- und Arbeitsablauf. Die Nachfolger von iPad & Co. sind iMirror, iTable und iWall. Damit wird in den kommenden Jahren das Internet Schritt für Schritt über alle Orte und Geräte des Alltagslebens „gestülpt“. Jeder Gegenstand bekommt eine eigene IP-Adresse: Ihr Badspiegel, Ihre Kinderzimmer tapete, Ihr Küchentisch, Ihr ICE-Sitz, Ihr Bürofenster, und so weiter. Die Voraussetzung, dass diese Geräte alle miteinander funktionieren ist die Cloud.

Die strategische Absicht der treibenden Kräfte hinter den Cloudentwicklungen ist nicht, Ihre Daten statt an Ort A künftig an Ort B zu speichern. Die Absicht ist, Ihnen künftig eine Vielzahl neuer Geräte und Services zu verkaufen, die Ihnen genauso nützlich sind, wie ihr heutiger PC. Und dieser zusätzliche Nutzen entsteht nicht durch Daten, so wie wir Sie bisher kennen: jene statischen Datenberge, die heute in den Datenbanken der Verkäufer liegen. Unsere bisherige Vorstellung von Daten ist obsolet – und damit übrigens auch viele jener Anbieter, die heute ein Geschäft mit statischen Kundendaten betreiben.

Der Nutzen in der Cloud entsteht durch das Erfassen und Auswerten von Bewegungsdaten des Nutzers. Objekterkennung, Bilderkennung und beobachtende Interfaces sorgen künftig dafür, dass Alltagsgegenstände das Verhalten ihrer Benutzer beobachten, diese Realwelt-Daten über die Cloud mit den abgelegten statischen Informationen kombinieren und über maschinelle Algorithmen oder Business Intelligence Systeme jeweils sekundengenau individuelle und situations-

bezogene Prognosen über das momentane Bedürfnis des Nutzers erstellen. Dies ist die Grundlage um sofort situationsgerechte Informationen und Angebote über die in der Cloud verfügbaren Geräte in unseren Lebens- und Arbeitsalltag einzuspielen.

Deshalb geht es bei der Cloud keinesfalls um Daten nach unserem bisherigen Verständnis. Es geht um die Bedürfniserkennung des Nutzers – das Prognostizieren seiner Wünsche bevor er sie ausgesprochen hat.

Da diese Datenanalyse und Auswertung aber zur Bedingung hat, dass diese Geräte miteinander kommunizieren müssen, benötigen alle Geräte, die wir im Verlauf eines Tages nutzen, das gleiche Betriebssystem. Derjenige der dies anbietet, hat nicht mehr nur die Macht

darüber, wie unser Computer funktioniert. Er hat in Zukunft eine viele größere strategische Macht über viele

interessante Fragen: Wie wir arbeiten? Was wir wissen? Was wir kaufen?

Lassen Sie sich bitte durch all die lustigen Wölkchen-Grafiken in den Präsentationen der Cloud-Anbieter nicht täuschen: Es tobt gerade der Kampf um das Betriebssystem unseres Lebens. Dies ist der Grund, warum jede der großen Technologiemarken derzeit eigene Cloudangebote auf den Markt bringt, egal ob sie Apple, Google, Microsoft, Telekom oder Toshiba heißen. Aus der Sicht der Unternehmen geht es um nicht weniger, als eine neue Machtverteilung in der Welt der IT.

Wer jetzt die alten Regeln bricht und dem neuen System seine Regeln aufdrückt, der wird in den kommenden Jahren die strategischen Fäden in den Händen halten.

„Es tobt der Kampf um das Betriebssystem unseres Lebens!“



Dies führt dazu, dass sich der Online-Vertrieb in den kommenden Jahren vermehrt in virtuelle Shops und auf Online-Plattformen verlagern wird. Wesentlich ist dabei, dass die kräftigsten Marktplätze durch jene Unternehmen entstehen, die die strategische Macht über bestimmte Arten von Devices haben, wie etwa der Android-Shop, der Apple-iStore oder der Xbox-Life-Shop. Entsprechend gewinnen die Devicehersteller auch die Macht über die Marktplätze des Online-Handels.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer müssen sich darauf einstellen, dass elektronische Geräte eine Eigenschaft bekommen, die den menschlichen Verkäufern im Massenmarkt abhanden gekommen ist: Sie können sich an den Kunden erinnern. Ein vernetztes Gerät wird im Jahr 2020 nicht nur den Kunden erkennen, sondern binnen Sekundenbruchteilen wissen, was dieser Kunde am letzten Touchpoint gesucht hat, was er zuletzt gekauft hat, was das Unternehmen zuletzt mit diesem Kunden gesprochen hat usw. Mit diesem Vermögen werden elektronische Assistenzsysteme den Kunden im Jahr 2020 vielfach bessere, individuellere und situativ angepasste Antworten geben können, als es menschliche Verkäufer vermögen. Menschliche Verkäufer müssen einen kompetenten Weg finden, wie sie diese Geräte als Assistenten nutzen und dennoch einen „menschlichen Mehrwert“ anbieten.

4. ADAPTIVITÄT: SOCIAL MEDIA VERÄNDERT DIE PRODUKTE

Die Auswirkungen des Trendfelds Social Media sind aktuell bereits klar in der heutigen Welt zu sehen. Die Nutzungsintensivität der Social Media Plattformen von Facebook bis Twitter bringen bereits klare Handlungserfordernisse für den Verkauf in der Gegenwart mit. Aus Sicht der Verkäufer bedeutet dies, auf Augenhöhe und in Echtzeit mit den Kunden zu kommunizieren, deren Kommunikationsbedürfnisse jederzeit und über jeden Kanal wahrzunehmen und darauf einzugehen. Idealerweise kann ein Verkäufer das Kommunikationsbedürfnis seiner Kunden in einer Weise nutzen, jeden Kommunikationskanal in einen Saleskanal zu verwandeln.

Strategisch und auf längere Sicht bedeutet diese Entwicklung für Verkäufer einen neuerlichen Paradigmenwechsel: Kaum haben Sie sich an den Gedanken gewöhnt, dass mit dem Web2.0 und seinen Facebooks, Twitters & Co. die Echtzeitkommunikation mit dem Kunden sowie innerhalb der Unternehmen zum Standard wird – steht Ihnen ein neuerliches Umdenken bevor. Denn Echtzeit ist nicht mehr schnell genug!

Ein weiterer Trend wird die stärkere Einbeziehung von Social Media in kommende Suchmaschinen. Schon heute werden Beiträge aus Social Media und Blogs in der Echtzeitsuche von Google angezeigt. Deren Gewichtung wird deutlich ansteigen. Suchmaschinen werden anhand der individuellen Informationen aus den Social Media-Profilen der User die Suchergebnisse filtern und mit deren Verhaltensprofilen abgleichen. Durch die Integration unserer persönlichen Netzwerke in die Architektur von Suchmaschinen, finden passende Ergebnisse aus unserem Umfeld Eingang in die obersten Ränge der Abfrageresultate. Reine Suchmaschinen werden zudem künftig keine schlagwortbasierten Ergebnisse mehr ausgeben, sondern ausformulierte Antworten. In Verbindung mit einer Sprachsteuerung und intelligenter Software können die Suchmaschinen dem Nutzer in sprachlicher Form Auskünfte erteilen. Unternehmen wie Google, Microsoft aber auch Forschungsinitiativen wie THESEUS investieren in semantische Technologien und die Entwicklung von künstlicher Intelligenz.

Wer dieses Trendfeld zusammen mit dem Trendfeld der smarten Prognostik denkt, der wird auf die kommende Anforderung stoßen, schneller als Echtzeit zu sein. Das heißt: Wenn der Kunde mit Ihnen Kontakt aufnimmt, dann werden Sie künftig bereits wissen, was er von Ihnen will. Dies gilt nicht nur für die Kommunikation über Augmented Reality Applikationen, sondern sogar für die klassische Kundenkommunikation via Call Center. Hier prognostizieren die Experten, dass sie künftig bei 80% der Anrufe, die Gründe des Anrufs bereits voraussagen können und der Callcenter-Agent entsprechend reagieren kann.

In der Folge führt dies dazu, dass sich auf Basis dieser analysierten Alltagsdaten, die Produkte den verschiedenen Nutzungssituationen ihres Besitzers anpassen. *„Ich werde nach Hause kommen, Kinect wird mich erkennen, wird vorher mit meinem Auto kommuniziert haben und wird erkennen, ich bin super drauf, die passende Musik wird aufgelegt, für die richtige Beleuchtung wird gesorgt, so dass ich mich auch zu Hause wohl fühlen kann. Komplette Vernetzung heißt aber auch, dass ich einen Kom-*

munikationsüberschuss habe, d.h. Sie werden zukünftig Filter brauchen, wie bspw. das Projekt „Mino“, ein Avator der Xbox, der genau diese Funktion übernimmt, z.B., dass ich, wenn ich weniger gut drauf bin, nicht die E-Mails von meinem Chef bekomme“, sagt der Microsoft-Zukunfts-experte. Damit sieht das gleiche Produkt für den gleichen Kunden zu unterschiedlichen Zeiten unterschiedlich aus.

Ein Zwischenschritt zu dieser Vision der kompletten Adaptivität mag sein, dass die Produkte je nach unterschiedlichen vordefinierten Profilen veränderlich sind. So kann es etwa ein Business-Profil und ein Privat-Profil geben, ein Gut-gelaunt-Profil und ein Schlecht-gelaunt-Profil. Treiber dieses Trends sind im Augenblick vor allem die Gaming-Industrie sowie der Lifestyle-Wellness-Sektor.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Unter heutigen Verkäufern gibt es einen weitverbreiteten Fehler: Sie verstehen das Internet als neuen Vertriebskanal. Wer dies denkt, der ist immerhin schon besser, als das Internet zu ignorieren. Dennoch verkennt er die wesentliche Funktion von Social Media für Verkaufsprozesse: Social Media der Zukunft gibt Verkäufern die Chance, ihre Produkte adaptiv und automatisch zu verändern.

5. PROGNOSTIK: HANDYS ALS INTELLIGENTE ASSISTENTEN – DIE KOMMENDE AMPELGESELLSCHAFT

Trotz der rasanten Verbreitung von Smartphones aller Art und der damit einhergehenden Möglichkeit für Smartphone-Besitzer, damit alle neuartigen Anwendungen zu nutzen, darf eine Grundwahrheit der Technik- und Mediennutzung nicht vergessen werden: Nur eine kleine Minderheit unter uns sind aktive User, die neue Anwendungen aktiv suchen, ausprobieren und nutzen. Die übergroße Mehrheit der Menschen bleiben konsumierende Couch Potatos. Dies führt zum Problem, wenn heutige App-Anwendungen ein aktives Eingreifen und Steuern des Nutzers erfordern. Die Folge: Selbst wenn die Masse der Nutzer inzwischen Geräte

besitzt die Apps haben, werden diese noch lange nicht genutzt.

Ein wesentlicher Zukunftsmarkt sind deshalb Systeme, die unabhängig von aktiver Steuerung ihrer Nutzer arbeiten. Sie „beobachten“ ihre Besitzer bei deren Alltagstätigkeiten, analysieren die Daten, erstellen daraus „Bedürfnisprofile“ und filtern auf Grundlage die-

ser Profile permanent die Umgebung des Besitzers. Sie gewinnen ihre „Intelligenz“ durch den automatisierten Datenaustausch

mit anderen in der Nähe befindlichen Geräten. Auf diese Weise spielen sie (ungefragt) Empfehlungen in das Blickfeld des Nutzers ein, wenn der sich in einer Alltagssituation befindet, in der eine Entscheidung ansteht.

Software-Hersteller beschreiben diese Assistenten nicht als ein Programm, sondern als Konglomerat vieler Einzelprogramme. Viele der benötigten Daten werden aus dem Bewegungsmuster der Anwender gewonnen, wobei das Bewegungsmuster neben den lokalen Standorten z. B. das Verhalten im Internet berücksichtigt. **Wir werden intelligente Assistenten haben, die ihre Intelligenz aus den Daten des normalen Alltags der Kunden gewinnen.**

Sichtbares Beispiel dafür ist die Weiterentwicklung der heute bereits verfügbaren Nachhaltigkeitsampel. Während diese heute die Nachhaltigkeitsinformationen zu einem Produkt nur auf Aktivität des Kunden in dessen Alltagssituation (er steht vor den Supermarktregal und scannt ein Produkt) einspielt, dann wird diese Situation künftig in zweifacher Hinsicht anders sein:

Zum Einen kann die Information per Projektion automatisch eingespielt werden.

Zum Zweiten werden die eingespielten Bewertungen nicht mehr nach Massenlogik auf alle Kunden, sondern individuell auf jeden einzelnen Kunden zugeschnitten.

Denn beispielweise legt Kunde A größeren Wert auf die Ökobilanz eines Küchentuches, während für Kunde B die Wischfestigkeit wesentlicher ist. Also wird die Ampel dem Kunden A einen grünen Punkt anzeigen, während Kunde B beim gleichen Produkt einen gelben Punkt zu sehen bekommt. Die Bewertung der Informationen erfolgt also nicht mehr zentral für alle Kunden bei einer Content-Autorität sondern dezentral auf dem Handy jedes Kunden durch dessen selbstlernenden



Softwareassistenten.

Zugleich erleben wir einen Paradigmenwechsel im Datenschutz. All diese Prognosen treten natürlich nur dann ein, wenn die Menschen ihre persönlichen Daten und Nutzungsdaten für eine solche alltägliche Analyse und Prognostik freigeben. Dies ist hochwahrscheinlich. Denn die gleichen Muster und Strategien erleben wir heute bereits, wenn wir uns in der Computerwelt des Internets bewegen. Unser Datenschutz durchläuft dabei einen grundlegenden Paradigmenwechsel. Die Annahme, dass Bürger Ihre Daten nicht freigeben wollen ist die Denke der 80er Jahre. Die heutige Bevölkerung lebt in einer anderen Welt. Sie will ihre Daten nicht verheimlichen. Wir wollen unsere Daten freigeben!

Datenschutz wird wichtiger, aber anders! Datenschutz der Zukunft heißt, dass der Bürger mit einem Klick die über ihn gespeicherten Daten ansehen, verändern und löschen kann. Es wird ein System geben, dass dies sicherstellt. Unternehmen, die als Trust-Center das Vertrauen der Kunden genießen, haben strategisch die größten Chancen. Kein Unternehmen will ernsthaft seine Kunden nerven mit Massen-Streuwerbung, die 90% der Empfänger abschreckt und nur für 10% nützlich ist. Um aber diese 10% herauszufiltern müssen Unternehmen Kundendaten auswerten. Und dafür benötigen Sie das Vertrauen der Kunden. Die Kunden haben dafür großes Verständnis, denn es macht das Leben deutlich angenehmer, wenn man nur passende Werbung erhält.

Die Folge wird sein, dass sich die Kunden Schritt für Schritt an einen Lebensstil und einen Umgang mit Technologie gewöhnen, der zwar aus anderen Branchen getrieben wird, aber zu Erwartungshaltungen in jedem Verkaufsprozess führt. Dieser Lebensstil ist geprägt von der Erwartungshaltung, individuell und situativ passende Informationen zum Produkt in die verschiedensten

Lebenssituationen „eingespielt“ zu bekommen. Dies muss deviceunabhängig und übergreifend unter Nutzung der eigenen Devices der Kunden geschehen.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer müssen sich darauf einstellen, dass wir im Jahr 2020 in einer „Ampelgesellschaft“ leben. Ihre Kunden haben sich daran gewöhnt, dass sie für alle Lebenslagen einen elektronischen Assistenten auf dem Handy haben, der passende Ratschläge, Bewertungen und Hinweise in jegliche Alltagssituationen einspielt. Doch diese virtuellen Informationen wollen Kunden nicht als Zahlenkolonne oder Textwüste haben. Sie wollen wissen: Passt das Produkt zu mir oder nicht. Lassen Sie uns Klartext sprechen: Ihr Kunde wird seinem Handy im Jahr 2020 in den meisten Fällen mehr vertrauen als dem menschlichen Verkäufer. Und das ist gut so. Denn das Handy gibt ihm bessere Antworten! Der kompetente Verkäufer der Zukunft wird dafür sorgen müssen, dass sein Produkt sehr weit oben und sehr grün in der Ampel seiner Kunden erscheint. Dafür gibt es verschiedene Wege.

6. WERTEWANDEL: DIE GRUNDWERTE DES VERKAUFENS VERÄNDERN SICH – VERTRAUEN, SICHERHEIT & NÄHE

Seien wir ehrlich! Worum geht es beim Verkaufen? Um Geld! Wirklich? Selbst wenn viele Anzeichen dafür zu sprechen scheinen, dass das Geld der treibende Wert für Verkaufsprozesse ist, so ist diese Ansicht doch zu kurz gegriffen. Denn was ist Geld? Und warum ist uns Geld so viel wert? Ja sicher nicht wegen des realen Werts des Papiers auf dem die Noten gedruckt sind. Geld ist Vertrauen. Nicht mehr und nicht weniger.

Wir vertrauen darauf, dass der Wert dieses Papiers auch morgen noch derselbe ist, wie heute. Nach derselben Logik haben unsere Vorfahren Muschelgeld benutzt, später mit Metallbarren und Hacksilber und danach mit Kakaobohnen und Zigaretten bezahlt. Heute sind es Banknoten und Münzen, morgen werden es Ziffernreihen und Loyaltypoints in Handys sein. Wie unser Geld aussieht ist egal. Hauptsache wir vertrauen ihm.

Doch an dieser Stelle sind wir mittendrin in einem Wertewandel, der bereits begonnen hat. Die Grundwerte des Verkaufens verändern sich! Es sind: Vertrauen, Sicherheit und Nähe. Das Interessante an diesem Wertewandel ist, dass nicht etwa die Bedeutung dieser Werte sinkt. Stattdessen verändert sich ihre „innere Struktur“, wie wir Wissenschaftler sagen. Also: Ein Verkäufer muss künftig anders handeln als bisher, um beim Kunden Vertrauen, Sicherheit und Nähe hervorzurufen. Schauen wir uns das Punkt für Punkt an:

Vertrauen: Früher war die Welt des Vertrauens recht einfach. Vertrauen wurde aufgrund von Größe gegeben. Denn wer eine große Marke ist, bei dem kaufen viele Menschen und vielen Menschen können nicht irren. Dies war solange richtig, wie wir die vielen Menschen nicht alle einzeln befragen konnten. Es waren einfach zu viele. Unsere Lösung war einfach: Wir vertrauten der Masse.

Unsere Wirtschaft war eine Massenwirtschaft. Für Unternehmen bedeutete das: Die mussten alles daran setzen, eine große, schillernde Marke zu werden. Ihre Methode dazu: Aufmerksamkeit erzeugen. Auch das war konsequent gedacht! Denn in einer Massenwirtschaft geht es darum, aus der Masse hervorzutreten, aufzufallen, ins Auge zu fallen. Es war die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ mit einer einfachen Logik: Wer die meiste Aufmerksamkeit auf sich zieht, der bekommt das meiste Vertrauen.

Diese Zeit geht konsequent zu Ende! Inzwischen könnten wir mit unseren Smartphones nicht nur tägliche Volksbefragungen machen, sondern bekommen mit einem Klick die passenden Empfehlungen für unsere jeweilige Situation geliefert. Wir vertrauen mehr und mehr den „Maschinen“, wenn wir erkennen, dass diese uns bessere Antworten liefern als die Menschen. In dieser Welt der 1:1-Kommunikation hat ‚Aufmerksamkeit‘ keinen Wert mehr. Sie wird abgelöst durch die „Ökonomie der Anerkennung“.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer, die weiterhin das Vertrauen ihrer Kunden gewinnen wollen, werden Schritt für Schritt ihren Markenglauben ersetzen müssen. Vertrauen ist kein starres Konstrukt mehr. Es wird nicht einmal abgegeben von dem „kleinen Kunden“ an seine „große Marke“ oder seinen „erfahrenen Verkäufer“. Vielmehr wird Vertrau-

en dynamisch. Es entsteht, wenn zwei Partner miteinander gemeinsam an etwas „Gutem“ arbeiten. Und es muss bei jedem Kontakt wieder bewiesen werden. Dies ist das Geheimnis der boomenden Bio-, Öko- und aller anderen Nischenmärkte. Vertrauen ist in die Nische gewandert, weil die Masse schon immer nur ein Hilfskonstrukt für Zeiten war, in denen wir es nicht besser wussten. Wer Vertrauen will, muss permanente Anerkennung geben.

Sicherheit: Die Zeiten, als Kunden gedacht haben, dass große, etablierte Unternehmen ihnen Sicherheit und immerwährendes Wachstum bringen, sind wohl spätestens seit der jüngsten Finanzkrise vorbei. Das vielleicht wichtigste Resultat der Krise ist die Gewissheit, dass kein Unternehmen der Welt eine Sicherheit vor dem Unvorhersehbaren bietet. Es spricht vieles dafür, dass die Unsicherheit, die mit der Wirtschaftskrise in unseren Alltag eingezogen ist, nicht wieder verschwinden wird. Vielmehr wird sie unser Leben und unsere Arbeit in den kommenden Jahren bestimmen. Ihre Kunden werden sich mit einfachen Antworten und banalen Sicherheitsversprechen nicht mehr zufrieden geben. Denn sie wissen, dass dies nicht stimmt und nicht stimmen kann.

Die einzige Sicherheit, die Verkäufer diesen Kunden geben können ist – vorbereitet zu sein auf das Unvorhersehbare. Die Logik dahinter ist recht einfach: Wenn wir wissen, dass etwas Unvorhergesehenes passieren wird, dann gibt es Sicherheit, wenn wir vorbereitet sind, im Fall der Fälle schnell zu reagieren. Die adäquate Strategie ist ein Szenariodenken. Verkäufer werden statt einem „heilsversprechenden Produkt“ verschiedene mögliche Zukünfte vordenken müssen.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer, die weiterhin ihren Kunden Sicherheit geben wollen, werden ähnlich wie Trendforscher denken müssen. Trendforscher haben es sich angewöhnt, mit Szenarioanalysen die verschiedenen Zukünfte vor auszudenken. Wer dies tut, der gesteht ein, dass er kein alleswissender Wahrsager ist. Aber statt eines unglaublichen Sicherheitsversprechens kann er sich gegenüber den Kunden damit profilieren, durch Szenariodenken am besten auf das Unvorhergesehene vorbereitet zu sein.

Nähe: Die „Nähe“ zum Kunden wird seit Jahrzehnten in jeder Branche als Allheilmittel für einen prosperierenden Verkauf gepriesen. Jene Verkäufer, die sich diesen Wert als Grundwert verordnet haben, haben eine Strategie: Möglichst viele Filialen, möglichst oft, möglichst einfachen direkten face-to-face-Kontakt zwischen Verkäufern und Kunden. Doch sie verkennen, dass „Nähe“ schon heute nicht mehr in Metern (zwischen Filiale und Kunde) gemessen wird.

Dies ist genau genommen nichts Neues. Die Wissenschaft kennt seit jeher verschiedene Definitionen der Nähe. Eine ist die physikalische Nähe, also die „Nähe in Metern“. Daneben gibt es noch die relationale Nähe. Hier wird Nähe nicht in Metern gemessen, sondern in Zusammengehörigkeit. (Beispiel: Denken Sie bitte kurz an die Städte Frankfurt, Wiesbaden und Zürich. In Metern gemessen sind sich Frankfurt und Wiesbaden natürlich am nächsten. Vom Lebensgefühl der Stadt her, sind sich aber Frankfurt und Zürich näher.) Eine der Auswirkungen der weiter um sich greifenden Digitalisierung unserer Welt ist, dass in unseren Lebenswelten die relationale Nähe im Vergleich zur physischen Nähe an Bedeutung gewinnt. Es spricht einiges dafür, dass die relationale Nähe künftig sogar wichtiger wird als die physische.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer, die ihren Kunden weiterhin nah sein wollen, werden diese Nähe nicht mit Filialen herstellen sondern damit, dass sie permanent auf den Displays ihrer Kunden verfügbar sind, dass Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden beobachten, analysieren und proaktiv erfüllen.

7. KOMPETENZEN: BEDEUTUNGSVERLUST DER VERKÄUFER – DIE DEVALUATION DES EXPERTENTUMS

Wir müssen nicht drum herum reden: Neben den Chancen dieser Digitalisierungstrends gibt es für heutige Verkäufer auch große Risiken. Wenn wir im Jahr 2020 auf die vergangenen Jahre zurückblicken, wird es neben den Gewinnern auch eine Menge Verlierer gegeben haben. Denn was tun Verkäufer, wenn der Kunde dank

Barcodescanner und Amazon viel besser weiß, ob das Produkt zu ihm passt, wie es andere Kunden bewertet haben und ob es um die Ecke oder online billiger zu haben ist? Vom Experten zum Kassierer!

Das gilt im Übrigen nicht nur für Verkäufer. Was tun etwa Lehrer, wenn ihre Schüler per Ebook immer mehr wissen, als das Ministerium vorschreibt? Vom Experten zum Vorleser!

Was tun Handwerker, wenn Häuslebauer sich keine Heizung mehr für ihr Haus empfehlen lassen, sondern den Handwerker beauftragen, jene bestimmte Heizung XY einzubauen, die angeblich die beste sein soll – sagt das Internet. Vom Experten zum Handlanger!

Was tun Touristenführer, wenn in der Reisegruppe immer einer ist, der per Handy mehr über die Geschichte von Häusern zu berichten weiß, als der Führer jemals auswendig lernen kann? Vom Experten zum Schirmwedler!

Was tun Makler, wenn dem Wohnungssuchenden die für ihn individuell passende Immobilie Wohnung beim Gang über die Straße automatisch in die Brille eingeblendet wird? Vom Experten zum Türaufschließer!

Wir werden in den kommenden Jahren eine Devaluation (Bedeutungsverlust) des Expertentums erleben, die große Teile unserer Wirtschaft radikal ändert und neue Märkte entstehen lässt. Denn all jene Experten, die heute unsere Welt prägen, müssen sich fragen lassen, ob ihre Expertise künftig nicht schneller und individueller durch eine Software angeboten werden kann?

Doch dies ist kein Grund, jammernd den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gegenteil. Wer aktiv mit diesem Trend umgeht, der wird zu den Gewinnern gehören. Ich versuche Ihnen das an meiner eigenen Branche zu verdeutlichen: Den Trendforschern.

Auch wir sind Experten, deren Bedeutung im Vergleich zu Geräten immer mehr schwindet. Ja! – wir sind mit-tendrin. Noch vor zehn Jahren haben die etablierten Trendforschungsinstitute in Deutschland ihr Geld hauptsächlich damit verdient, Trendstudien im Auftrag von Unternehmen herzustellen. Die Unternehmen haben diese Studien oft benutzt, um ihre eigenen Mitarbeiter zu inspirieren und ihre Produkte zu überarbeiten. Das war ein wirklicher Wert, der in den 80ern und

goern schwer zu bekommen war. Die Trendforscher haben viel Geld verdient. Doch seit es das Internet in den Unternehmen gibt, findet jeder Praktikant bei einer kurzen Recherche mehr Trends, als sein Chef sich anschauen möchte. Kostenlos. Die Folge: Trendstudien, die allein dafür da waren, Mitarbeiter zu inspirieren, werden heute nicht mehr beauftragt.

Einige Trendforscher-Kollegen, die den eigenen Trend nicht schnell genug erkannt hatten, kamen dabei an den Rand des Bankrotts. Andere erkannten die Situation: Sie stellten ihr Geschäftsmodell um. Sie bieten heute Dienstleistungen, die digitale Geräte (noch) nicht können: Ihre Studien zeigen nicht nur Trends, sondern geben echte Strategieempfehlungen! Ihre Vorträge tragen nicht nur Informationen zusammen, sondern begeistern und motivieren die Zuhörer! Ihre Workshops vermitteln nicht nur Trendwissen, sondern leiten die Innovationsteams bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte in den Markt!

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer, die ihren Job allein dadurch betreiben, dass sie Informationen sammeln, zusammenstellen und weitergeben – werden verlieren. Sie werden ihre Marktanteile an die elektronischen Assistenten verlieren. Die besseren Verkäufer aber, die die Fähigkeiten der digitalen Geräte für sich selbst als elektronische Assistenten benutzen und den Kunden zugleich Leistungen anbieten, die Geräte nicht können – werden gewinnen.

Zusätzlich wird in fast jeder Branche ein Premium-Segment (klein, fein, teuer) entstehen, welches nach der Logik funktioniert, dass die Kunden bewusst nicht ihren elektronischen Assistenten benutzen wollen! Sie schalten ihn aus. Aus welchen Gründen auch immer! In diesem Segment hat die herkömmliche „menschliche Verkaufsstrategie“ ihren Markt. Auch hier lassen sich gute Geschäfte machen. Doch lassen wir uns nicht täuschen: Er ist klein. Nur wenige der heutigen Verkäufer werden hier unterkommen.

8. PAYMENT: NEUE AKTEURE GEWINNEN MACHT DURCH MOBILES PAYMENT

Es gibt noch einen Technologietrend, der bislang nicht zur Sprache gekommen ist. Doch er wird die Zukunft des Verkaufs wohl stärker als jeder andere Trend prägen: In den kommenden Jahren wird der Durchbruch des mobilen Payments erwartet. Das bedeutet: Das Handy wird zum Zahlungsmittel! Es löst Schritt für Schritt das Bargeld ab. Aber nicht nur das Bargeld, sondern auch die Debit- und Kreditkarten.

Sowohl aus dem Bankenbereich, aus dem Bereich des Onlinehandels als auch aus dem Telekommunikationsbereich, und durch Intermediäre wie Paypal wird dieser Trend getrieben. Die technologischen Schnittstellen sind be-

reits vorhanden, die Geschäftsmodelle werden gerade entwickelt. Eine besondere Bedeutung wird in den öffentlichen Debatten hierbei der NFC-Technologie zugeschrieben. Wenn diese in Handys und Kassensysteme Einzug hält, dann bedeute sie den Durchbruch von Mobile Payment, wird immer wieder argumentiert.

Realistischer scheint aus Sicht eines Trendforschers ein verteiltes Szenario: Verschiedene Technologien des Mobile Payments werden nebeneinander existieren. Der Grund dafür liegt in den Interessenslagen der beteiligten marktbeherrschenden Akteure. Alle haben es auf die strategische Macht über die Bezahlmethoden ihrer Kunden abgesehen. Denn jener Akteur, der Verfügungsmacht über die Bezahlmethoden der Kunden hat, der weiß wie viel Geld der Kunde wofür wann und in welcher Regelmäßigkeit ausgibt – der kann diesem Kunden in der Zukunft alles verkaufen.

Diese strategische Macht wird bei jenem Unternehmen liegen, das die Herrschaft über die technologische Schnittstelle hat, über die das Payment läuft. Derzeit sind drei sich entwickelnde Haupttechnologien erkennbar: Einerseits sogenannte Smartcards, die Nachfolger von Kreditkarten, die durch einen Aufsatz auf das Handy gezogen werden und per App bezahlen. Sie belassen die Macht über die Daten beim Kreditkartenunternehmen. Andererseits arbeiten Telekommunikationsanbieter an eigenen mobilen Paymentverfahren, die über die Mobilfunkrechnung abgerechnet werden. Hier liegt die Datenmacht bei den Telekommunikationsanbietern. Und zum Dritten werden die besagten NFC-Chips inzwischen in die ersten Handys eingebaut. Sie bringen die Macht über

die Daten potenziell in die Hände des Handyherstellers.

Aufgrund der strategischen Bedeutung der Macht über die Bezahltdaten der Kunden ist allen Beteiligten klar, dass sich hier ein tiefgreifender Wandel der Geschäftsmodelle ankündigt, der auf mittlere Sicht zu neuen Gewinnern und andererseits zu Verlierern führen wird. So ist es kein Wunder, dass die Investitionen in die Entwicklung von Mobile Paymentsystemen in den vergangenen 24 Monaten rasant emporgeschossen sind.

Die Multimillionen-Investments kommen dabei aus allen möglichen Bereichen, unter anderem **Technologiekonzerne** wie Apple, Internetkonzernen wie Google und Facebook; **Kreditkartenanbieter** wie VISA und Mastercard; **Onlinehändler** wie Amazon und OTTO.de; **Onlinebezahltdienste** wie PayPal; **Loyaltyprogramme** wie Payback; **Mobilfunkkonzerne** wie Deutsche Telekom, Rogers Telecom (Kanada), Orange (UK), ISIS (USA), LG Telecom (Südkorea), Safaricom (Kenia); **Neue Banken** wie Fidor Bank und Movenbank; **Group-Payment-Systeme** wie Groupon, Friendfund, BuddyBeers, Bonayou, Pockets United und Leetchi; **StartUps mit Orientierung auf Kreditvergaben** wie Zopa und Wonga; **StartUps mit Orientierung auf Wealth Management** wie Betterment, Blueleaf, Covestor und Nutmeg; **StartUps mit Orientierung auf reines Payment** wie Square (die Mutter aller Swipe-Angebote), iZettle, Streetpay, Sumup, Secupay, Payleven, Streetpay, Simple, Stripe, Currency Cloud, Dwolla, Ixaris, MileSense, Metamarkets, BluFin, PayPerks, Payoff und Hooplo; **StartUps mit Orientierung auf Business Banking** wie FeeFighters, Kabbage, FundingCircle, AxialMarket, Bilbus, Billguard und ArchiveMe; **StartUps mit Orientierung auf Trading** wie eToro, StockTwits, AlphaClone, Trefis und Estimote sowie **StartUps mit Orientierung auf Risk Management und Insurance** wie Climate Corporation und OpenGamma. Und sogar die Neuerfindung der klassischen **Kassensysteme** wird zum lohnenden Objekt für StartUps wie Orderbird und Ordify.

Für den deutschen Markt sind als erste Markteroberer insbesondere Payleven (gepusht durch den Inkubator der Samwer-Brüder „Rocket Internet“), Sumup, Streetpay sowie das schwedische iZettle mit der Unterstützung durch den SEB-Konzern und Mastercard Relevanz absehbar.

Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit wenig später ergänzt durch die Payment-Angebote der genannten Telekommunikationskonzerne und Onlinehändler.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Dies wird dazu führen, dass Intermediäre einen wesentlichen Teil des Handels übernehmen. All diese neuen Shopping- und Payment-Anbieter sind kein Teil der klassischen Verkaufsprozesse sondern schieben sich zwischen Verkäufer und Kunden. Sie treten als Vermittler auf, als „wissende Dritte“, die Kauftipps geben und den günstigsten und vertrauenswürdigsten Anbieter benennen. Intermediäre erhalten dafür einen Teil der Ersparnis zum ursprünglichen Shop-Preis. Von klassischen Herstellern werden diese Modelle sogar unterstützt, da diese sich so auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können.

Für Handel und Verkäufer ergibt sich die Herausforderung, entweder selbst zum Intermediär zu werden, also in entsprechende eigene Paymentsysteme zu investieren, oder sich zeitig und intensiv in die vermutlich entstehenden Payment-Koalitionen einzubringen, um bei der Neuverteilung der Marktsegmente beteiligt zu sein.

9. ANGREIFER: NEUE AKTEURE ERSCHLIESSEN NEUE VERKAUFSORTE

Doch die neuen Akteure, die aus den angrenzenden Nachbarbereichen in die Geschäftsmodelle des Handels und Vertriebs eindringen, tun das nicht nur über die Neuerfindung der Technologien des Verkaufens, sondern zugleich über die Erschließung neuer Verkaufsorte.

Die Grundlage dafür bietet erneut die mobile Internet-technologie, die das Potenzial bietet, mit der richtigen Strategie aus jedem beliebigen Ort einen Marktplatz für Onlinehandel zu machen. Die rasante Entwicklung des Online-Handels ist der größte und wichtigste Verkaufstrend. Inzwischen gehört der Online-Handel in

Deutschland zu den etablierten Größen. Die hohe Standardisierung von Produkten und Leistungen sorgt dafür, dass die psy-

chologische Hemmschwelle des Kaufs im Netz in den vergangenen Jahren merklich gesunken ist. Der Umsatz des Online- und Versandhandels steigt Jahr für Jahr

„Wer meine Payment-Daten besitzt, der kann mir künftig alles verkaufen!“

kontinuierlich. Wesentlich zu diesem Trend trägt bei, dass Online-Kaufprozesse in das alltägliche Leben integriert werden. Die Vorstellung, für Online-Kaufprozesse eine separate Onlinezeit aufzuwenden, sich also zuhause gezielt vor den Computer zu setzen und einzukaufen, verschwimmt mehr und mehr.

Die Etablierung von sicheren Transaktionstechnologien zur Zahlung und einfachen Zugängen zu Breitbandnetzen fördert das Online-Geschäft spürbar. Aktuelle Hemmnisse der mobilen Internetnutzung, darunter u.a. hohe Kosten und geringe Nutzerfreundlichkeit, werden durch Flatrates und standardisierte Usability-Kriterien verschwinden. Im Rahmen der Usability werden über die bisher verwendeten Eingabemedien wie Touch-Screen und Tastatur hinaus Sprach- und Gestensteuerungen eingesetzt. Der Datenschutz spielt in den künftigen Überlegungen der Shop-Betreiber keine ausgeprägte Rolle mehr. Es wird davon ausgegangen, dass Nutzer in Zukunft mit ihren Daten weitaus freier umgehen werden – zumindest sofern sie sich einen Vorteil davon versprechen. Zudem tritt ein Gewöhnungseffekt auf, da die User immer mehr im Netz bestellen und dafür ihre Daten hinterlassen müssen.

Weit mehr als die Hälfte aller professionellen Online-Händler betreiben momentan parallel zum Internetverkauf einen stationären Einzelhandel und erzielen auf diesem Wege Synergieeffekte. Allerdings erzielen die meisten Händler, die on- und offline aktiv sind, inzwischen ihren Umsatz größtenteils via Internet. Das Web ermöglicht erst in vielen Fällen den Betrieb eines stationären Geschäfts. Als Trend im Online-Handel ist ein stetiges Wachstum der Umsatzerlöse signifikant, wobei Verkaufspreise und Gewinnmargen eher stagnieren. Über zwei Drittel der deutschen Online-Händler erreichten entsprechend trotz der Krise im vergangenen Jahr ihre Umsatzziele und sehen den kommenden Jahren positiv entgegen.

Signifikant vorangetrieben wird diese rasante Entwicklung des Online- und Mobilhandels durch die Etablierung intelligenter und flexibler Logistiksysteme. Die Vision der Bestellung von Lebensmitteln während einer Bahnfahrt und die Abholung der fertig gepackten Tüten bei Ankunft im Bahnhof, oder die Lieferung dieser Tüten binnen drei Stunden (im Expressfall binnen einer Stunde) an die Wohnungstür sind in anderen Ländern bereits weiter vorangeschritten. In diesem Bereich wer-

den auch in Deutschland schnelle Fortschritte erwartet, insbesondere weil große Logistikunternehmen wie die Deutsche Post oder kleinteilige Logistikketten wie Pizza- und Kurierdienste hier neue Geschäftsfelder entdecken.

Zudem wirkt sich eine weitere technologische Entwicklung positiv auf den Online-/Mobilhandel aus: Künftig erhalten die Kunden der Bekleidungsindustrie auf einfachem technologischen Weg die Kenntnis über ihre Körpermaße. Hierbei wird die Technologie der dreidimensionalen Erfassung des Raumes durch Kameras benutzt, also jener Technologie, die bereits heute zur Gestensteuerung von Computern (BSP: Kinect von Microsoft) eingesetzt und in den Massenmarkt getrieben wird.

Durch die Einbeziehung der realen Körpermaße in den Online-Bekleidungshandel kann möglicherweise die

heute noch markthemmende Returnrate signifikant gesenkt werden.

Als kleines Hemmnis der Entwicklung ist der Mangel an Orientierung bei steigendem Angebot im Internet zu nennen. Durch die wachsende Anzahl an Online-Anbietern entsteht bei Kunden ein Gefühl der Überforderung. An dieser Stelle ist die Etablierung von neuen Filtersystemen notwendig. Intelligente Devices können aus den persönlichen Profilen, Empfehlungen von Freunden und Bewertungen individuelle Angebote herausfiltern. Ein Trend wird entsprechend die Erweiterung von heute bestehenden Bewertungssystemen auf die Netzwerke von Social Media und Communities sein. So benennt einer der prägenden Köpfe des mobilen Payments in Deutschland den Social Commerce als treibenden Trend für die kommende Zeit. *„Beispielsweise wird der Kauf eines Produktes begonnen mit einer Empfehlung auf Facebook über eine entsprechende an-*

„Jeder Touchpoint ist ein Point of Sale!“



U-Bahn als Point of Sale
© Tesco / Screenshot ZEIT ONLINE

geknüpfte Shopanwendung direkt in einem Prozess ohne zusätzlichen Besuch der Anbieterwebseite.“

Nach dieser Logik wird eine wesentliche Strategie für die Zukunft des Verkaufens darin bestehen, neue Verkaufsorte zu finden. Wenn jeder Ort ein Point of Sale sein kann, dann ist die Frage wesentlich, was in dieser Situation einen idealen Point of Sale ausmacht. Aus heutiger Analyse bieten sich dafür vor allem Orte an, die mindestens eine von zwei Voraussetzungen erfüllen: Entweder sie halten Menschen für eine längere Zeit an einem Ort fest, ohne dass die Menschen eine konkrete Tätigkeit zu erfüllen haben. Einfach gesagt: Sie warten und langweilen sich. Solche Orte sind Bahnwaggons, U-Bahnhöfe, Wartezimmer bei Ärzten oder Behörden. Die zweite Art solcher Orte versammelt eine große Gruppe von Menschen mit einem gleichen aktuellen Interesse für eine längere Zeit an einem Ort. Einfach gesagt: Hier sind Communities mit einem gleichen Interesse zusammen, die ein Verkäufer mit entsprechenden Produkten adressieren kann. Solche Orte sind Fußballstadien, Theater, Kinos aber auch Bahnwaggons, Flugzeuge etc.

Zur Erklärung der neu entstehenden Verkaufsmodelle an diesen neuen Orten sei auf einen „merkwürdigen“ Ausspruch von Facebook-Gründer Marc Zuckerberg verwiesen. Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos antwortete er auf die Frage eines bekannten Verlegers, wie sein großer Verlag es denn schaffen könne, eine ebenso starke Community zu gründen wie Facebook. Die Antwort von Zuckerberg: Das könne dieser Verleger niemals schaffen. Niemand könne das schaffen. Denn Communities könnten nicht gebildet werden. Communities gäbe es schon. Der einzige und durchdringende Erfolgsfaktor von Facebook sei es, dass es einer bestehenden Community eine Möglichkeit zur besseren Organisation gegeben hat.

Was bedeutet das für die neu entstehenden Orte des Verkaufens in der Zukunft? Es gibt eine Menge Orte, die täglich tausende Communities auf Zeit versammeln. Die Menschen in einem Zug, in einem Wagen verbringen „zwangsweise“ eine lange Zeit miteinander. Im Fernverkehr eher singulär aber eine längere Zeitspanne am Stück, im Regionalverkehr eher für kürzere Fahrtzeiten dafür aber öfter, regelmäßig oder bei Pendlern gar täglich. Diese bestehenden Communities, unter denen es eine Anzahl von Teilcommunities mit gleichen Interessen, Berufen, etc. gibt, sind bislang komplett ungenutzt für Community-Geschäfts- und Verkaufsmodelle.

Von den Airlines, die ein ähnliches Potenzial haben, werden mit Inflight-Entertainment-Systemen seit einiger Zeit Ansätze in diese Richtung zaghafte probiert. Allerdings bedurfte es bislang eines teuren, durch den Anbieter einzurichtenden und zentral zu steuernden Systems. Dies war nicht ideal für Refinanzierungsmodelle. Aufgrund der Entwicklung der persönlichen Devices der Reisenden und der Standardisierung der App-Services auf IP-Basis, sind solche Community-Systeme inzwischen aber kaum noch mit wesentlichen Installationskosten verbunden. Insofern entsteht hier und an allen anderen Orten ein großes Möglichkeitsfeld für komplett neue Vertriebsmodelle.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer, die die neu entstehenden Chancen der Zukunft des Verkaufens vor allen anderen nutzen wollen, gehen auf die Suche nach neuen Orten des Verkaufens, an denen potenzielle Kunden für längere Zeit inaktiv festgehalten werden oder sich in einer Community auf Zeit mit gleichen Interessen zusammenfinden. Die mobile Internettechnologie gibt die Möglichkeit, potenzielle Kunden an diesen Orten direkt und mit erheblichem Kundennutzen anzusprechen und in einen Verkaufsprozess zu bringen.

10. MÄRKTE: MARKTSTRUKTUREN ÄNDERN SICH RADIKAL

Die meisten Leser dieser Trendstudie werden sich noch an ihre Ausbildung oder ihr Studium erinnern können. Falls sie Wirtschaft oder Management gelernt haben, dann kennen sie aus diesen Zeiten noch die typische Marktpyramide:

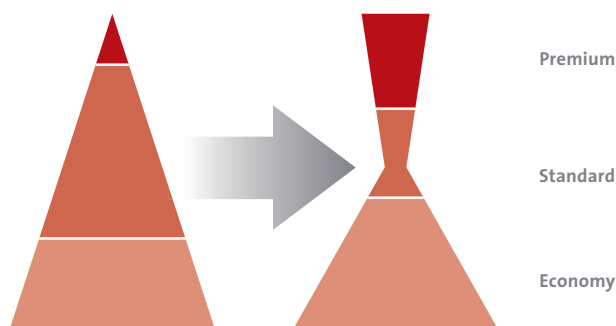
Sie besteht aus einem kleinen Economy-Bereich unten (damals waren das die ALDIs dieser Welt), einem noch viel kleineren Premium-Bereich oben (die Porsches dieser Welt) und einem riesigen Standardbereich. Dies ist der deutsche Wirtschaftswunder-Bereich.

Doch in den allermeisten Branchen gibt es diese ehemalige Marktpyramide schon lange nicht mehr. Wir haben in den vergangenen Jahren ein Schmelzen der Mitte erlebt. Der Standard-Bereich verschwindet mehr und mehr. Unsere Marktstrukturen verändern sich hin

in eine Art verstümmelte Doppelpyramide, die aussieht wie ein Kreisel aus Kindertagen. In der Marktpyramide der Zukunft gibt es nur noch zwei ernst zu nehmende Segmente. Es gibt das Segment unterhalb der Taille, den Economy Bereich, und das Segment oberhalb, den Premium-Bereich. Die wesentliche Frage für das Verkaufen in der Zukunft ist, nach welchen Logiken diese beiden Segmente funktionieren. Hier zeigt sich die wahre strategische Dimension des Verkaufens der Zukunft.

Denn während sich die verschiedenen Segmente in der Marktpyramide der Vergangenheit noch durch Attribute wie Preis und Qualität unterschieden, verläuft die Trennlinie in der Marktpyramide der Zukunft an einer ganz anderen Stelle:

Der Economy-Bereich der Zukunft wird bestimmt durch intelligente, elektronische Assistenten. Hier fragen die Kunden ihr Handy nach einer Kaufempfehlung. Das Handy berechnet diese Empfehlung auf Basis eines Algorithmus der alle mathematisch auswertbaren Kriterien einbezieht. Hier fließen also sowohl Qualität und Preis ein, vor allem aber das gespeicherte individuelle Bedürfnis- und Wunschprofil des Kunden adaptiert auf die aktuelle Situation. Dies kann ein menschlicher Verkäufer in der Regel nicht leisten. Der Ratschlag des Handys wird deshalb meist besser sein. Aus diesem Grund spielt im Economy Bereich die Unternehmensmarke eine zunehmend untergeordnete Rolle. Der Kunde vertraut nicht mehr Marken, sondern er vertraut seinem elektronischen Assistenten.



„Economy: Der Kunde vertraut nicht mehr Marken, sondern elektronischen Assistenten!“

„Premium: Qualität und Preis sind zweitrangig, ihr Produkt ist Mittel zum Identitätsmanagement!“

Das Premium-Segment wird dagegen nicht durch Preis und Qualität bestimmt, sondern dadurch, dass der Kunde bewusst seinen elektronischen Assistenten ausschaltet und nicht benutzt. Warum sollte er das tun? Weil die Produkte im Premiumbereich etwas leisten, was (noch) kein elektronischer Assistent berechnen und bewerten kann: Das Identitätsmanagement!

Vereinfacht gesagt: Der Kunde geht in den Premiumsegment, wenn er mit dem Produkt oder dem Verkaufsprozess seine eigene Identität managen kann. Hier kauft er ein Produkt nicht wegen seiner Eigenschaften, sondern

wegen dessen Aussage. Mit diesem Produkt kann der Kunde seinen Kollegen, Nachbarn, Freunden und seiner Familie zeigen, dass er besonders ist ... besonders öko, besonders reich, besonders sparsam, besonders designorientiert, besonders luxuriös, besonders sportlich, besonders klug ... etc.

Diese Eigenschaft des Identitätsmanagements haben nur sehr wenige Produkte. Beispiele sind natürlich Porsche, das iPhone, die Biomärkte etc. Es sind ganz klar Nischenmärkte mit einer Premiumlogik.

Konsequenz für die Zukunft des Verkaufens:

Verkäufer die es schaffen, ihr Produkt als Tool zum Identitätsmanager seiner Kunden anzubieten, die kommen an der Logik der Algorithmen vorbei. Alle anderen müssen sich wohl oder übel auf die neue Logik des digitalen Verkaufs einlassen. Wesentlich hierbei ist zu verstehen, dass die bisherige Trennung der Marktsegmente nach Preis und Qualität abgelöst wird durch die Logik der Nutzung oder Nicht-nutzung von intelligenten Assistenzsystemen.



Wie kann ich diese Studie für mein Unternehmen nutzbar machen?

INNOVATIONSTRANSFER: IHRE MITARBEITER ZUKUNFTSSICHER MACHEN!

Unser Trendforschungsinstitut kann Sie bei der Neuausrichtung Ihrer Strategie mit unserer Expertise begleiten. Dafür gibt es drei Arten von Spezial-Angeboten, je nach Ausgangslage und Ziel:

Angebot 1: Sparring für Vorstände & Coaching für Führungskräfte

Das Sparring wird ausschließlich auf höchster Ebene durch den Direktor des 2b AHEAD ThinkTanks angeboten. Sven Gábor Jánszky begleitet einzelne Vorstände individuell oder Führungskräfte-Teams, um Ihre Wahrnehmung für die strategischen Auswirkungen der Digitalisierung und ihre Affinität für neu entstehenden Geschäftsmodelle zu steigern. Das Outcome dieses Angebotes ist von größtem Wert für jedes Unternehmen: Vorstände und Geschäftsleitung haben danach eine zielgerichtete Strategie für die kommenden 5-10 Jahre entwickelt, die adäquat auf absehbare Trends und Entwicklungen reagiert und dem Unternehmen weiterhin eine Erfolgsposition im Markt sichert.

Angebot 2: Innovationsprozess für neue Geschäftsmodelle

Die Entwicklung neuer Geschäftsfelder für Zeitungsverlage mit schrumpfenden Geschäftsmodellen ist kein Stochern in nebulösen Science-Fiction-Stories. Mit den erprobten Methoden des 2b AHEAD ThinkTank durchlaufen sie einen professionell gesteuerten Innovationsprozess, der zugleich kostengünstig und kalkulierbar ist. Dieser Innovationsprozess umfasst in der Regel sechs Workshoptage in Ihrem Unternehmen. An diesen Tagen entwickelt ein Innovationsteam ihrer Mitarbeiter unter unserer Leitung zunächst den eigenen Trendcycle, erarbeitet eine eigene Trendstudie, analysiert die wichtigsten Trendfelder hinsichtlich von Risiken und Chancen für das eigene Geschäftsmodell, generiert auf dieser Basis Ideen für eigene, neue Produkte und Dienstleistungen, detailliert und konzipiert die entstandenen Ideen zu Konzeptideen, bewertet und filtert die Konzepte und designt die besten 5 Konzepte zu Geschäftsmodellen. Damit führt diese Workshopreihe in einem strukturierten Prozess von der Analyse bis zur Fertigstellung adäquater und zukunftssicherer Produktkonzepte.



Angebot 3: Begleitung von „Speedboat“-Pilotprojekten

Viel zu häufig stellen wir in den von uns begleiteten Unternehmen fest, dass die Entwicklung neuer Geschäftsfelder nicht an mangelnden Ideen sondern an der Umsetzung scheitert. Die vorhandenen Konzepte kommen nicht „auf die Straße“. Oftmals sehen die Entscheidungsträger keine schnelle und kostengünstige Möglichkeit des Markttests. Doch dafür gibt es eine einfache und kalkulierbare Methodik: Die „Speedboat“-Methode. Mit ihr werden aus vorhandenen Ideen in kürzester Zeit Prototypen entwickelt und im Markt getestet. Dann durchlaufen sie in verschiedenen Phasen den Aufbauprozess eines Geschäftsmodells, in denen immer wieder geprüft werden kann, ob das Modell tragfähig ist und weiterverfolgt werden soll, oder nicht.

Ein unverbindliches Angebot für diese Dienstleistung erhalten Sie bei **Jana Sorgalla** Tel: +49 (0) 341 12479610, Email: jana.sorgalla@2bahead.com

Für mehr Informationen finden Sie die Dienstleistungsübersicht des Trendforschungsinstituts „2b AHEAD ThinkTank“ unter diesem QR-Code.



Strategieempfehlungen: Das sollten innovative Verkäufer tun!

1. BESETZEN SIE DAS HANDYDISPLAY IN FÜNF SCHRITTEN

DAS HANDYDISPLAY IST DAS STRATEGISCHE NADELÖHR ZU IHREN KUNDEN. BESETZEN SIE ES, EHE DIE KONKURRENZ ES TUT. HIER WIRD KÜNFTIG ENTSCIEDEN, OB SIE ZUM KUNDEN DURCHDRINGEN ODER NICHT!

Für zukunftsbewusste Verkäufer ist die neue Welt der Cloud eine große Chance. Heutige (noch weitgehend unintelligente) Apps sind dabei die strategisch wichtigen Vorläufer. Natürlich erfüllen sie noch nicht die nötigen Funktionalitäten der intelligenten Assistenzsysteme der Zukunft. Aber sie sind ein wichtiger Platzhalter. Denn wer heute den strategisch wichtigsten Platz für das Verkaufen in der Zukunft besetzt hält, der verhindert, dass der Konkurrent sich dort einnisten kann.

Erster Schritt: Falls Sie noch keine Smartphone-App für Ihre Kunden mit adäquater Kundendialog-Strategie entwickelt haben, dann ist es jetzt höchste Zeit dafür. Hierfür gibt es bereits unzählige Beispiele ihrer Konkurrenzunternehmen. Den Unterschied zwischen guten und schlechten cases und die lessons learned der first mover finden Sie unter anderem in unserer Studie „Vom Internet zum Outernet“ (über QR Code).



Falls Sie bereits eine App im Angebot haben, dann ist es wichtig zu verstehen, dass das Angebot der App nur der allererste Schritt auf einem langen Weg ist und auf gar keinen Fall das Ende dieses Weges. Auch wenn aktuell im Vergleich zu anderen Unternehmen diese App als konkurrenzfähig erscheint, wird sich das Bild bereits innerhalb der kommenden zwölf Monate wandeln, indem sich das Umfeld der anderen Apps fortentwickeln wird. Zunächst werden Location-based-Services sowie Schnittstellen zu persönlichen Daten aus Social Communities als Standard für Apps eingeführt werden und damit den ersten Schritt hin zu einer smarten Prognostik gehen.

Später wird nicht nur die Ortserkennung, sondern zudem die Objekterkennung, Gesichtserkennung sowie die Geräteerkennung über Nearfield Communication einziehen. Damit werden mobile Payment Angebote in den App-Alltag einziehen. Zudem wird die Komplexität

der verschiedenen Funktionen der App für den einzelnen Kunden durch smarte Prognostik (Beobachtung seines Nutzungsverhaltens und entsprechend, selbstkonfigurierende und mitlernende Voreinstellungen) reduziert. Dies alles wird innerhalb der nächsten 24 Monate erwartet.

Zweiter Schritt: Wollen Sie also ihre innovative Position hinsichtlich der mobilen Apps behalten, ist jetzt bereits die Entwicklung der nächsten App-Generation erforderlich. Als strategische Empfehlung für diesen Schritt sind insbesondere die Fokussierung auf smarte Prognostik, die Investition in entsprechende Technologien und der Aufbau strategischer Partnerschaften mit entsprechenden Technologieanbietern nötig! Ihr strategisches Ziel muss der Aufbau eines „intelligenten Touchpointmanagements“ über alle Touchpoints hinweg sein.

Nötig ist dafür im zweiten Schritt eine Professionalisierung Ihrer bestehenden statischen Kundendaten. Sie brauchen eine einheitliche und übergreifende Datenbank aller Kundendaten. Dies ist ein übergreifendes, zentrales CRM-System aufzubauen, das alle aktuell noch getrennten Datenquellen über ihre Kunden einbezieht. Bringen Sie alle bereits vorhandenen Datenquellen zusammen in eine zentrale Kundendatenbank und verbinden Sie diese mit den bereits verfügbaren Systemen der smarten Prognostik.

Dritter Schritt: Beziehen Sie im dritten Schritt nicht statische, also Bewegungsdaten mit ein. Erheben Sie Kundendaten aus allem was ihr Kunde sucht, kauft, ansieht, liest – auf allen Kanälen. Binden Sie entsprechende Recognitionssysteme in alle Touchpoints (App, Shop, Suchmaschinen, Newsletter etc.) ein und verbinden Sie sie mit smarter Prognostik in ihrer zentralen Kundendatenbank.

Vierter Schritt: Diese zentrale Kundendatenbank muss gleichzeitig aber dezentral genutzt werden, das heißt: Es muss von alle Akteuren Ihres Unternehmens mit Kundenkontakt (inkl. Verkäufer, Service, Makler, externe Vertriebsagenturen, CallCenter, mobile App, Automaten, Website etc.) permanent genutzt aber auch von allen permanent mit Informationen bestückt werden. Dies ist die unabdingbare Voraussetzung für jeden weiteren Schritt in das künftig handlungsleitende Trendfeld der smarten Prognostik.

Fünfter Schritt: Um die Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Verkaufen der Zukunft zu verstehen, ist es nötig zu verstehen, welchem Unternehmen der Kunde erlaubt, seine Daten zu verwalten, seine Recommendation-Systeme anzubieten und seine elektronischen Assistenten zu installieren. Es wird jenes Unternehmen sein, dem der Kunde am meisten vertraut. Sie müssen Ihrem Kunden die Möglichkeit geben, seine Daten freizugeben, dafür einen Zusatznutzen (bessere Produkte) zu erhalten und zugleich aber weiterhin souverän über die Daten zu bleiben: Er muss sie jederzeit mit wenigen Klicks einsehen, verändern und löschen können. Dafür gehören 5 konkrete Zukunftsregeln und 3 Buttons in Ihre App der Zukunft. Der „Reset-all-data“-Button, der „Download-all-data“-Button und der „Delete-all-data“-Button. Eine ausführlichere Beschreibung der Zukunftsregeln und Buttons finden Sie in unserer Studie „Die Zukunft der Cloud“ (über den nebenstehenden QR Code)



2. BENENNEN SIE IHRE VERTRIEBSABTEILUNG UM

DIE ZUKUNFT DES VERKAUFENS IM MASSENMARKT IST MOBIL. SIE WIRD BESTIMMT DURCH DIE „INTERNETLOGIK“. ERFOLGREICHE VERKÄUFER MÜSSEN DIESE ZU ALLERERST VERINNERLICHEN. SETZEN SIE EIN DEUTLICHES ZEICHEN: BENENNEN SIE IHRE VERTRIEBSABTEILUNG UM: SIE MUSS „MOBILE SALES“ HEISSEN! DIES IST DER WACHSTUMSBEREICH!

Die wesentlichen Trends und damit auch der wesentliche Wandel der Geschäftsmodelle des Vertriebs werden für die kommenden Jahre im mobilen Bereich erwartet. Durch die kommende Einführung einer Vielzahl verschiedener Tablets und Smartphones entsteht eine Device-Welt, die es unmöglich macht, eine Trennung zwischen Online und Mobile zu ziehen. Die bisherige Trennung nach dem Übertragungsweg (Kabel vs. Mobilfunk) macht keinerlei Sinn mehr.

Dies erfordert eine strategische Umorientierung des Online-Vertriebs auf Mobile-Business. Das muss zu allererst in das Mindset Ihrer Verkäufer hinein. Setzen Sie ein deutliches Zeichen: Falls Sie Abteilungen für Online-Marketing oder Online-Vertrieb haben – benennen Sie sie um! Sie müssen „Mobile Marketing“ und „Mobile Sales“ heißen! Die ist der Wachstumsbereich! Diese



Umorientierung hat Auswirkungen auf alle Tätigkeitsbereiche: Auf das Marketing, den Vertrieb, den Kundendialog, den Service, bis hin zum Produktdesign. Um diese Umorientierung aktiv und souverän vorzunehmen, sollten Sie über einen konsequenten Budget-Shift hin zu mobilem Business nachdenken.

Hinsichtlich der Struktur und Denkweise der Verkäufer könnte die bisherige Trennung zwischen Online und Mobile ersetzt werden durch einen klaren Kundenfokus. Möglicherweise entsteht eine sinnvollere Struktur aus den verschiedenen Nutzungsszenarien der Kunden. So sind die Nutzungsszenarien für Ihre Produkte und Services im Büro oder zuhause möglicherweise andere, als die Nutzungsszenarien unterwegs in wartenden oder fahrenden Communities?! Dies sind sehr unterschiedliche Umgebungen, die zu unterschiedlichen Kundenbedürfnissen, Geschäftsmodellen und Partnerschaften führen. Möglicherweise erscheint eine Strukturbildung innerhalb Ihrer Vertriebsabteilungen nach diesem Kundenfokus sinnvoll.

3. VERÄNDERN SIE IHR ZIEL: ANERKENNUNG STATT AUFMERKSAMKEIT

STELLEN SIE IHRE VERKAUFSSTRATEGIE VON DER „ÖKONOMIE DER AUFMERKSAMKEIT“ AUF DIE NEUE „ÖKONOMIE DER ANERKENNUNG“ UM! IHR HAUPTZIEL IST NICHT MEHR AUFZUFALLEN, SONDERN IHREN KUNDEN ANERKENNUNG ZU GEBEN UND DAMIT VERTRAUEN AUFZUBAUEN. DIES GEHT DURCH INTELLIGENTEN, INDIVIDUELLEN UND RESPEKTvollen DIALOG AUF GLEICHER AUGENHÖHE! UM INTELLIGENT, INDIVIDUELL UND RESPEKTvoll SEIN ZU KÖNNEN, MÜSSEN SIE ZUERST DIE AUGENBLICKLICHEN BEDÜRFNISSE IHRES KUNDEN VERSTEHEN. FRAGEN SIE BEVOR SIE REDEN!

Bisher ging es in den meisten Vertriebs- und Marketingstrategien um eine „Ökonomie der Aufmerksamkeit“. Denn in Zeiten der Massenwirtschaft war die

strategische Aufgabe des Marketings, das eigene Produkt im Regal inmitten der anderen Produkte auffallen zu lassen! Produkte und dazugehörige Marketingkampagnen sahen entsprechend schrill und reißerisch aus und spielten mit den Emotionen der Menschen. Doch wir müssen umdenken: Wenn unser Kunde einen intelligenten Assistenten auf seinem Smartphone benutzt, dann wird er die Situation erleben, dass auf das von ihm bisher immer gekaufte Waschmittel (für dessen Marketingkampagne der Kunden bislang „anfällig“ war) eine Ampel projiziert wird. Sie zeigt gelb und beim No-Name-Produkt daneben: Grün. Wann greift dieser Kunde erstmals zum No-Name-Waschmittel? Wann vertraut er erstmals seiner Technologie im Handy mehr als den herkömmlichen Marketingkampagnen? An diesem Tag verändert sich für den Waschmittel-Verkäufer sein Geschäftsmodell radikal. Bitte bereiten Sie sich auf diesen Tag vor – er wird in jeder Branche kommen!

„In Zeiten der Veränderung entstehen Gewinner und Verlierer! Wer seine Zukunft aktiv gestaltet ... gewinnt, wer abwartet ... verliert!“

Die zentrale Größe in der Zukunft des Verkaufens ist das Vertrauen. Nur wer es schafft ein besonderes Vertrauen zu seinen Kunden herzustellen, wird in einer Welt des permanent und überall verfügbaren Angebotschaos gute Geschäfte machen. Doch wie entsteht Vertrauen? Vertrauen entsteht aus Anerkennung! Die bisherige „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ geht über in die „Ökonomie der Anerkennung“. Dies ist ein großer Unterschied. Denn die bisherige Aufmerksamkeit entsteht durch große Push-Aktionen: Groß, bunt und laut mussten Sie bisher sein. Dies war gestern.

Anerkennung hingegen entsteht durch direkten Dialog auf gleicher „Augenhöhe“. Es sind die gleichen Elemente wie in unserem Privatleben, die auch zwischen Unternehmen und Kunden zu Anerkennung führen: Für jeden einzelnen Kunden „immer ansprechbar sein“, sich „mitfreuen und mitleiden“ und ihn hin und wieder „mit passenden Aufmerksamkeiten überraschen“! Das Kernelement des Verkaufens der Zukunft wird sein, dem Kunden auf diese Art Anerkennung zu geben.

Als langfristiger handlungsleitender Wert des Vertriebs wird deshalb empfohlen, den Kunden ein Höchstmaß an Anerkennung zu geben. Konkretes Ziel für Ihren Kundendialog und den Verkauf der Zukunft muss sein, dass Sie in jeder Situation, in der Sie einen individuellen Kundendialog beginnen, bereits wissen, was mit exakt diesem Kunden beim vergangenen Dialog gesprochen wurde!

Doch wie werden Unternehmen in Zukunft diese „Ökonomie der Anerkennung“ umsetzen? Wie kann ein Unternehmen für jeden einzelnen Kunden „immer ansprechbar sein“, „mitfreuen und mitleiden“ und den Kunden „mit Aufmerksamkeiten überraschen“? Dies geht nur, wenn jeder Dialog mit dem Kunden in einer Höchstform individuell und intelligent geführt wird, ... so wie man mit Freunden und Bekannten redet, die man schon lange kennt. Für Unternehmen bedeutet das, sie

werden eine Möglichkeit schaffen, wie Sie den Kunden an jedem Touchpoint so intelligent ansprechen, dass er sich verstanden und begleitet fühlt.

Stellen Sie sich vor: An jedem Ort, an dem Sie Ihren Kunden treffen, sei es in der Filiale, sei es am digitalen Plakat, sei es am Computer, am Handy, im Fernsehen – etc., wissen Sie was dieser Kunde am vorangegangenen Touchpoint getan hat: Wenn er in ihre Filiale kommt, dann wissen Sie was er zuletzt gegoogelt hat. Wenn er auf Ihre Website kommt, dann wissen Sie was er zuletzt am interaktiven Plakat gesehen und wie er reagiert hat.

Dies ist mittelfristig durch den Aufbau eines modernen CRM-Systems möglich. Langfristig wird dieses CRM-System zu einem „intelligenten Touchpointmanagement“ weiterentwickelt werden müssen, das den Kunden in seinem Alltag begleitet, das Nutzungsverhalten in Echtzeit analysiert und daraus dem jeweiligen Nutzer smarte (individuelle und situative) Angebote in sein Alltagsleben einspielt (siehe Strategieempfehlung 1).

4. NEUE PRODUKT-ANFORDERUNG: AUS INDIVIDUALITÄT WIRD ADAPTIVITÄT

WER DAS INTERNET ALS NEUEN VERTRIEBSKANAL VERSTEHT, DER HAT DAS INTERNET NICHT VERSTANDEN! DIE WAHRHEIT IST: DAS INTERNET VERÄNDERT IHRE PRODUKTE. ENTWEDER DER KUNDE TUT DIES AKTIV, ODER SIE WERDEN PER SOFTWARE-ASSISTENT AUTOMATISCH AN SICH VERÄNDERNDE NUTZUNGSSITUATIONEN ANGEPASST. IHRE PRODUKTE MÜSSEN ADAPTIV WERDEN! SIE PASSEN SICH NICHT NUR EINMAL INDIVIDUELL AN IHREN KUNDEN AN, SONDERN SIE PASSEN SICH PERMANENT DEN SICH VERÄNDERNDEN LEBENSUMSTÄNDEN IHRER KUNDEN AN.

Es war das unauflösbare Dilemma der Massenwirtschaft, dass sie Massenprodukte für Massenmärkte produzierte. „Von der Stange“ sagten die Kunden und meinten damit die größtmögliche Abwesenheit jeglicher Individualität. Es war kein Lob! Deshalb ersannen die Unternehmen und Berater im Laufe der Jahre Möglichkeiten, den Massenprodukten doch wenigstens eine begrenzte Individualität zu geben, je mehr desto besser. Und doch bleibt selbst der große Mass-Customization-Trend der vergangenen Jahre in seiner Wirkung beschränkt. Bislang sind alle unsere Produkte nur individuell. Das heißt: Sie werden bei der Herstellung individuell so angepasst, wie der Kunde das in diesem Augenblick wünscht.

Doch was kommt danach? Sind Individualität und Flexibilität steuerbar? Ja! Ihre Produkte der Zukunft werden nicht mehr nur individuell sein, sondern adaptiv! Adaptiv sind Produkte, die neue Nutzungsszenarien adaptieren können, auch wenn diese nicht vorhergesehen und vorausgeplant wurden. Die Möglichkeit, die Produkte dem Kunden jederzeit an seine sich verändernden Nutzungsszenarien anzupassen, entsteht nicht erst durch die kommenden intelligenten Assistenzsysteme. In verschiedenen Branchen (Automotive, Mobilfunk, Immobilien bis hin zu Süßwaren) sehen wir schon heute, wie adaptive Produkte funktionieren.

Damit einhergehend wird eine signifikante Nachfrage nach individualisierten Abonnement-Modellen für Standard-Konsumgüter entstehen, die wiederkehrend und in regelmäßiger Frequenz benötigt werden. Bisherige Abo-Modelle sind auf eine Massenzielgruppe zugeschnitten. Der nächste Schritt von Mass Customization bedeutet aber, dass auch Abonnements individualisiert werden. Dies betrifft in den kommenden Jahren vor allem den Verkauf von Drogerie-Artikeln und Lebensmitteln, aber auch immer mehr emotionale und Investitionsgüter, die mobil und online bestellt werden. Durch die Vergleichbarkeit der extrem homogenen Waren und Leistungen infolge der Standardisierung entsteht im Online-Handel eine nahezu vollständige Informations- und Preistransparenz. Der Abgleich durch Preisvergleichsmaschinen oder andere Vergleichsplattformen ermöglicht dem Kunden einen effizienten Überblick über die verschiedenen Angebote.

Für den Online-Handel bedeutet dies, dass eine Notwendigkeit besteht, einerseits eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur zu schaffen, andererseits sich über Aufbereitung oder Service vorteilhaft von seinen Mitbewerbern zu differenzieren. Für letzteres sind Präsen-

tation und Usability in der Vorverkaufsphase relevante Faktoren. Zusätzlich bieten sich Differenzierungskriterien durch erweiterte Service-Dienste, z.B. unterschiedliche Zahlungsmethoden sowie spezifische Leistungen im Bereich der Lieferung oder Kundenbetreuung. Für eine langfristige Bindung der Kunden werden die Leistungen in der Nachkaufphase immer wichtiger. Es gilt den Kunden nach dem Kauf im Alltag zu begleiten und ihm Anerkennung zu geben.

Eine ausführlichere Beschreibung der Strategien für adaptive Produkte und Services finden Sie in unserer Trendstudie „Adaptivität als Megatrend“ (über den nebenstehenden QR Code).



5. NEUE INTERNETLOGIK: KEINE RELEASES MEHR

EINE DER WESENTLICHEN LOGIKEN UNSERER TRADITIONELLEN VERKAUFSPROZESSE VERSCHWINDET MIT DER ZUNEHMENDEN DIGITALISIERUNG DER WELT: DAS VERÖFFENTLICHUNGSDATUM. BISLANG LAUFEN DIE STRATEGIEN VON SALESKAMPAGNEN ZUMEIST AUF EINEN BESTIMMTEN TAG HIN: DEN VÖ-TERMIN. ES GIBT IHN FÜR NEUPRODUKTE, FÜR UPDATES, FÜR DIE NÄCHSTE PRODUKTGENERATION – DOCH ER IST EIN AUSLAUF-MODELL! DIE ZUKUNFT DES VERKAUFENS IST EINE ZUKUNFT OHNE RELEASEDATUM. IHRE KAMPAGNENDRAMATURGIE MUSS SICH ÄNDERN!

Die rhetorische Gegenfrage von einem der Interviewpartner in den Experteninterviews brachte es auf den Punkt: „Wann hatte Amazon seinen letzten Relaunch?“ fragte er zurück, als er aufgefordert wurde zu beschreiben, welche Verkaufsstrategie die anderen Branchen von den großen Medien- und Onlinekonzernen lernen können. Die Antwort: „Es gibt keine Relaunchs bei Amazon!“ –. genauso wenig wie bei den Googles, Facebooks und allen anderen erfolgreichen Online- und Mobilegeschäftsmodellen der heutigen Zeit. Diese Aussage soll nicht in die Irre führen. Natürlich gibt es Änderungen an den jeweiligen Websites.

Aber das Relaunch-Denken der frühen Internetzeit gibt es nicht mehr. Statt auf das eine imaginäre Releasedatum im Jahr hinzuarbeiten, erfolgen Änderungen und Optimierungen am System laufend. Die Plattformen sind im Grunde permanent in Bewegung. Jede Woche

kommen neue Funktionen dazu oder verschwinden wieder. Zusätzlich nehmen unterstützende Dienstleistungen wie redaktionelle Arbeiten, laufendes Monitoring und Auswertungen zu. Dies prägt eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Web-Angebote.

Entsprechend sind bei den Betreibern der großen Webportale auch die internen Strukturen bereits seit längerer Zeit umgestellt worden. Sie und ihre Agenturen arbeiten mehr in kontinuierlichen, unterstützenden Tätigkeiten, in einem fortlaufenden Monitoring über A/B-Test, und einem permanenten Optimierungsmodus, als in einmaligen großen Webprojekten. Diese Arbeitsweise prägt wesentlich das aktuelle Innovationsklima der Branche, erfordert aber eine strukturelle Umstellung und neue Kompetenzen bei Verkäufern, die diese Systeme benutzen.

6. ERSCHLIESSEN SIE NEUE VERKAUFSORTE!

DAS GRÖSSTE UNGENUTZTE POTENZIAL FÜR DIE ZUKUNFT DES VERKAUFENS LIEGT IM ERSCHLIESSEN NEUER VERKAUFSORTE: LEBENSMITTELVERKAUF IN DER U-BAHN, VERSICHERUNGEN IM ARZTWARTezimmer, MÖBEL IM FLUGZEUG – TECHNOLOGISCH IST DIES ALLES EINE KLEINIGKEIT. EINZIG DAS LOGISTISCHE PROBLEM DER LIEFERUNG BINNEN 3 STUNDEN AN DIE HAUSTÜR IST NOCH ZU LÖSEN – IN ANDEREN LÄNDERN SCHON „SCHNEE VON GESTERN“. DOCH VOR DER EROBERUNG DIESES BRACHLIEGENDEN POTENZIALS LIEGT BEI DEN MEISTEN VERKÄUFERN EIN MENTALES PROBLEM. VERLASSEN SIE DIE KOMFORTZONE IHRES ALTEN DENKENS! DEN VERKAUF AN NEUEN ORTEN KÖNNEN SIE SICH NICHT ABSCHAUEN – SIE MÜSSEN IHN ERDENKEN! TUN SIE ES! GEHEN SIE AUF DIE SUCHE NACH DEN BEREITS EXISTIERENDEN, ABER NOCH UNGENUTZTEN „COMMUNITIES AUF ZEIT“. TUN SIE ES VOR IHRER KONKURRENZ!

Bisher fokussieren Trends und Studien zum Verkauf in der Zukunft regelmäßig auf die kommenden Veränderungen an den bekannten Verkaufsorten. Das ist nicht falsch. Aber es ist nur die halbe Wahrheit. Viel interessanter sind jene neuen Orte des Verkaufens, die noch nicht im Fokus der Sales-Armada des Landes sind. Hier ist die Konkurrenz gering und die Chance für die Eroberung strategisch wichtiger Positionen hoch.

Die neuen Orte des Verkaufens der Zukunft lassen sich mit zwei unterschiedlichen Strategien erobern:

Zum einen lassen sich Kunden in bislang ungenutzten Situationen des Wartens und Fahrens auf bereits bekannte Produkte ansprechen. In den Situationen, in denen sie bislang inaktiv sind, liegt das größte Potenzial, sie mit Produkten und Services zu beschäftigen und Kaufimpulse auszulösen. Kompetente Verkäufer der Zukunft müssen auf die Suche nach jenen Orten gehen, wo Communities untätig und inaktiv sitzen. U-Bahn-Stationen, fahrende Züge, Flugzeuge, Arztpraxen etc. sind Verkaufsorte der Zukunft.

Zum Anderen trifft man an bestimmten Orten auf „Communities auf Zeit“, die ein gleiches Interesse oder Bedürfnis teilen: In den Wartezimmern der Ärzte in Deutschland trifft man an jedem Tag zigtausende Menschen mit dem gemeinsamen Interesse der Heilung eines Leidens. In jedem fahrenden Zug, in jedem fliegenden Flugzeug, in jedem Fernbus, auf jedem Bahnsteig, an jedem Gate – trifft man täglich tausende Communities von Menschen mit dem gleichen Interesse von Ort A nach Ort B zu kommen. Diese Menschen sind nicht nur für Produkte am Bestimmungsort B ansprechbar, sondern für Services, die die gemeinsam verbrachte Zeit smarter zu organisieren. Das gezielte Social Seating der Fluglinien KLM (siehe QR-Code) ist nur ein winziges Beispiel.



Die Strategie ist ähnlich der Erfindung von Facebook, das Potenzial möglicherweise nicht minder. Facebook wurde erfunden, um den Tausch von Fotos unter Menschen einer kleinen „Community auf Zeit“, den Collegestudenten auf dem gleichen Campus smarter zu organisieren. Ähnliche Communities auf Zeit finden sich in Fliegern, Zügen, Fußballstadien, Konzertarenen etc. Sie „warten nur darauf“ mit entsprechenden Services angesprochen zu werden.

Eine spezielle Unterart dieser Strategieempfehlung richtet sich an den Einzelhandel. Genauer an Eigentümer und Betreiber von Fachmärkten, Lebensmittelmärkten, Einkaufszentren etc. Auch hier versammeln sich täglich „Communities auf Zeit“ mit gleichen Interessen. Obwohl diese scheinbar schon „verkaufstechnisch“ versorgt sind, da sie sich in einem Shop befinden, lassen sich auch für diese Communities neue Services finden. So gibt es sehr erfolgreiche Beispiele von Lebensmittelmärkten, die einmal pro Woche alle Bauern der Umgebung auf ihren Parkplatz einladen. Auf diese Weise entsteht ein Wochenmarkt, der dem Geschäft des Lebensmittelmarktes nicht etwa schadet, sondern

auf zwei Wegen nutzt: Zum einen verdient der Markt an den Standgebühren der Bauern, zum anderen zieht der Wochenmarkt neue Käufer an, die nicht nur beim Bauern kaufen sondern auch noch in den Lebensmittelmarkt gehen.

7. DEFINIEREN SIE IHRE GRUNDWERTE DES VERKAUFENS NEU

WERTEORIENTIERTES VERKAUFEN GEHÖRT INZWISCHEN EBENSO IN DEN ÜBLICHEN WERKZEUGKASTEN VON GUTEN VERKÄUFERN WIE DIE WERTORIENTIERTE FÜHRUNG BEI FÜHRUNGSKRÄFTEN. ES IST KEIN GEHEIMNIS MEHR, DIE EIGENEN STRATEGIEN UND PROZESSE ZUNEHMEND ZU FLEXIBILISIEREN UND STATT STARRER VORGABEN IN EINEN RAHMEN VON WERTEN EINZUBETTEN. DOCH WERTE VERÄNDERN SICH, OHNE UNSER ZUTUN. NICHT DAS ZIEL DES WERTES VERÄNDERT SICH, ABER DIE STRATEGIEN, DIE NÖTIG SIND, UM DAS GLEICHE ZIEL ZU ERREICHEN. WER WERTEORIENTIERT VERKAUFT MUSS SEINE STRATEGIEN EINMAL PRO JAHR AN DEN WERTEWANDEL ANPASSEN.

Beginnen wir zur Erklärung mit einer kleinen Anekdote aus dem vergangenen Jahr. Ich war eingeladen von den Vorständen eines großen, volksnahen Unternehmens, mit ihnen die 5-Jahres-Strategie ihres Unternehmens zu entwerfen. Ich war noch gar nicht zu Wort gekommen, da hatten bereits zwei Vorstände den Werteverfall der Jugend proklamiert. Ich war nicht überrascht aber entsetzt. Denn wer dies unwidersprochen stehen lässt, der macht es sich allzu einfach. Es ist der leichte Weg, nur das Versagen von Gesellschaft, Schule, Eltern, Jugend oder das Internet für etwas verantwortlich zu machen, dass man nicht auf Anhieb versteht. Und noch mehr: Diese Haltung ist gefährlich für Ihr Geschäft! Denn sie verkennet das wirklich Neue. Die Wahrheit ist: Die Jugend hat Werte, es sind sogar zumeist die Werte der Alten. Warum sie trotzdem für manchen unter uns befremdlich scheinen, hat einen Grund: Die Werte selbst verändern sich!

Ich habe die Vorstände 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‘?“ fragte ich. „Wir sind nah beim Kunden, unsere Filialen sind überall“, antwortete der gefragte Vorstand im Brustton der Überzeugung. Ich schaute in die Runde und fragte: „Dann

messen Sie also Nähe in Metern?“

Nähe wird in Zukunft nicht mehr in Metern gemessen! Wenn „Nähe“ zu Ihren zentralen Werten des Verkaufens gehört, dann werden Sie diese nicht mit Filialen herstellen, sondern damit, dass Sie 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, sondern von Partnern bewiesen! Wenn „Vertrauen“ zu Ihren zentralen Werten des Verkaufens gehört, werden Sie Schritt für Schritt Ihren Markenglauben ersetzen müssen. Wer Vertrauen will, muss Anerkennung geben.

Sicherheit bedeutet, vorbereitet sein auf das Unvorhersehbare! Wenn „Sicherheit“ zu Ihren zentralen Werten des Verkaufens gehört, dann werden Sie in Szenarien denken müssen. Statt eines unglaublichen Sicherheitsversprechens für ein Produkt oder einen Service, werden Sie sich gegenüber Ihren Kunden damit profilieren, durch Szenariodenken am besten auf das Unvorhergesehene vorbereitet zu sein.

Aber es geht nicht nur um Nähe, Vertrauen oder Sicherheit. Was ist Freiheit, wenn sie nicht mehr durch den Besitz eines Autos hergestellt wird? Was ist Heimat, wenn Patchwork zum Lebensmuster wird? Auch Sie sollten sich wieder einmal mit Ihren zentralen Unternehmenswerten beschäftigen. Denn diese verändern sich, ohne dass Sie es wollen. In der bisherigen PC-Ära konnten „reale Welt“ und „Internetwelt“ fast sauberlich voneinander getrennt werden. Auf der einen Seite die „verrückten“ Logiken der Internetwelt, auf der anderen Seite die traditionellen Werte der Realwelt. Nach der Digitalisierung der Prozesse, der Kommunikation und der Geschäftsmodelle, werden wir nun unsere Werte digital anpassen. Denn das Internet wird mobil, der PC wird verschwinden, jedes Gerät bekommt eine IP-Adresse. Die Internetlogik erobert die reale Welt. Dann werden wir unsere realen Werte für die neue Zeit übersetzen müssen! Sonst tun es andere!

Eine ausführlichere Beschreibung der Veränderungen in den Strategien für das wertorientierte Verkaufen finden Sie in unserer Trendstudie „Die Neuvermessung der Werte“ (über den nebenstehenden QR Code)



8. SPEZIAL PREMIUMMÄRKTE: WERDEN SIE ZUM IDENTITÄTSMANAGER

POSITIONIEREN SIE IHRE PRODUKTE ALS TOOLS FÜR DAS IDENTITÄTSMANAGEMENT IHRER KUNDEN. PREMIUMKUNDEN KAUFEN IHR PRODUKT NICHT AUFGRUND VON PREIS UND QUALITÄT, SONDERN WEIL SIE ES ALS WERKZEUG BENUTZTEN, IHREN FREUNDEN, KOLLEGEN UND NACHBARN ZU ZEIGEN, DASS SIE BESONDERS SIND: BESONDERS ÖKO, BESONDERS INNOVATIV, BESONDERS REICH, BESONDERS SPARSAM, BESONDERS CLEVER ... ETC. WERDEN SIE ZUM IDENTITÄTSMANAGER IHRER KUNDEN!

Die Konsequenz aus der im Trendfeld „Märkte“ beschriebenen Veränderung der Marktsegmente muss eine klare Fokussierung auf eines der beiden bleibenenden Marktsegmente „Economy“ oder „Premium“ sein. Beide unterscheiden sich signifikant dadurch, dass das Economy-Segment durch die Nutzung von intelligenten Assistenzsystemen seitens der Kunden geprägt wird. Im Premium-Segment hingegen schalten die Kunden ihre (vorhandenen) intelligenten Assistenten bewusst und gezielt aus.

Die Fokussierung auf das „Economy“-Segment hat eine Konzentration auf die bereits in den Strategieempfehlungen 1 bis 7 beschriebenen Strategien zur Folge. Sie alle haben zum Ziel, die von den Algorithmen auswertbaren Produkteigenschaften (Technologie, Kundennutzen, Qualität, Preis) möglichst algorithmenfreundlich in die verschiedenen Assistenzsysteme einzubringen, um bei deren Empfehlungen (Ampeln) an die Kunden möglichst weit oben (grün) zu sein.

Bei Fokussierung auf das „Premium“-Segment wirken allerdings grundlegend andere Mechanismen. Verkaufsstrategien der Zukunft im Premium-Segment zielen darauf ab, den Kunden einen Grund zu geben, deren intelligenten Assistenten auszuschalten. Hierfür gibt es auf Käuferseite nur einen relevanten Grund: Das Identitätsmanagement! Identitätsmanagement bezeichnet das Streben des Menschen seine eigene Identität gegenüber dem eigenen Selbstverständnis und vor allem gegenüber seinem Umfeld (Freunde, Bekannte, Nachbarn, Kollegen) zu inszenieren.

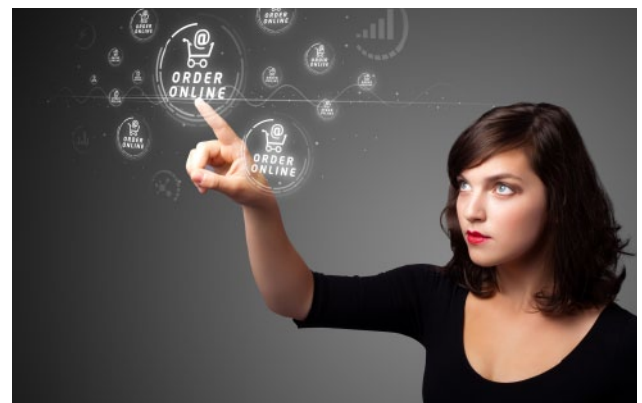
Wir betreiben dieses Identitätsmanagement schon lange, wenn wir uns ein bisschen schöner, stärker und schlauer darstellen, als wir sind. Wir nutzen Produkte ganz selbstverständlich, um uns gegenüber unserer Community als besonders öko, sparsam, reich,

geschmackvoll, sportlich, kosmopolitisch, etc. darzustellen. Wir kaufen Porsche, nicht weil er so gut fährt, sondern eine Aussage über unserer Identität trifft. Wir gehen in Biomärkte, nicht weil es so gut schmeckt, sondern weil es eine Aussage über unsere Identität trifft – Wir managen unsere Identität! Dies ist normal in unserem Leben.

Seit der Existenz von Social Communities im Internet mit all den Profilen und Statusmeldungen ist dieses Identitätsmanagement noch stärker geworden. Je sichtbarer die Identität, desto stärker managen wir sie! Dies ist ein Trend, der in den Strategien des Verkaufens der Zukunft weiter zunehmen wird. Und fraglos führt das Identitätsmanagement auch zur Konstruktion verschiedener Identitäten für einen Menschen, also etwa einer Business- und einer Freizeitidentität, zwischen denen wir sehr bewusst und aktiv hin und her switchen.

Das Premiumsegment ist für die Strategien des Verkaufens der Zukunft ein sehr interessantes Segment. Einerseits ist es ein wachsendes Segment. Es wird naturgemäß niemand in die Größe des Massen-Economy-Segmentes kommen. Aber es lassen sich für Verkäufer gute Margen erzielen, weil die potenziellen Kunden des Premium-Segmentes kaum auf den Preis schauen. Wer ein Produkt zum managen seiner Identität benötigt, dem ist der Preis egal. Natürlich bewegen sich im Premiumsegment vor allem Menschen, die es sich leisten können, ihren intelligenten Assistenten von Zeit zu Zeit abzuschalten – sowohl finanziell als auch aufgrund ihrer gesellschaftlichen Stellung.

Deshalb: Analysieren Sie bitte genau, ob Sie künftig mit Ihrem Produkt und ihrer Verkaufsstrategie im Economy- oder im Premium-Bereich unterwegs sind. Wenn es der Premiumbereich ist, stellen Sie die Argumentation von Qualitäten und Preis zurück. Versuchen Sie, Ihr Produkt als Tool zum Identitätsmanagement anzubieten. So kommen Sie an der Logik der Algorithmen vorbei.



9. SPEZIAL PREMIUMMÄRKTE: LASSEN SIE SOCIAL-COMMERCE- PARTNER MITVERDIENEN

NUR DIE WENIGSTEN PRODUKTE UND MARKEN HABEN DIE CHANCE, AUS EIGENER KRAFT DAS IDENTITÄTSMANAGEMENT DER KUNDEN ZU PRÄGEN. IM LOW-END-BEREICH DES PREMIUM-SEGMENTS WIRD DESHALB DIE SOCIAL-COMMERCE-STRATEGIE PRÄGEND. VERKÄUFER BENUTZEN HIER FÜR IHRE PRODUKTE DIE IDENTITÄTSMANAGEMENT-MÖGLICHKEITEN VON ANDEREN INSTITUTIONEN MIT UND LASSEN DIE SOCIAL-COMMERCE-PARTNER IM GEGENZUG MITVERDIENEN.

In jedem Produktbereich sind nur sehr wenige Produkte zum direkten Identitätsmanagement geeignet. Vergleichen Sie selbst: Mit welchem Automobil könnten Sie Ihren Kollegen beweisen, dass sie besonders reich sind? Welches müssten Sie fahren, damit alle wissen, dass Sie besonders öko sind? Luxusorientiert? Designaffin? Sparsam? ... Sie können die Marken an einer Hand abzählen. Was tun die anderen?

Es gibt zwei Möglichkeiten. Entweder Sie gehen in den Economy-Bereich und verdienen dort viel Geld. Denn dies ist immernoch der Massenmarkt. Auch wenn er nach der uns heute noch fremden Verkaufslogik der intelligenten Assistenten funktionieren wird. Oder Sie versuchen über einen Umweg in das Premiumsegment vorzudringen: Über Social Commerce.

Bekanntestes Beispiel für Social Commerce in Deutschland war jahrelang die Firma „Spreadshirt“, das wachstumsstärkste Unternehmen Deutschlands im Jahr 2006. Dies ist ein T-Shirt-Drucker, der es jedermann ermöglicht, einen eigenen Online-Shop zu erstellen, dort eigene Designs einzustellen und dann für die eigenen Designs in den eigenen Communities Werbung zu machen. Erst wenn ein Endkunde ein T-Shirt mit einem entsprechenden Design kauft, dann druckt Spreadshirt das T-Shirt, liefert es aus und macht die komplette Verwaltung. Der Erlös wird zwischen Spreadshirt und dem Designanbieter geteilt.

Was geschieht hier? Ein normales, unbedrucktes T-Shirt ist mit Sicherheit kein Gegenstand, mit dem sich eine Identität managen lässt. Doch „Spreadshirt“ verkauft auch keine unbedruckten T-Shirts. „Spreadshirt“ war-

tet darauf, dass Akteure kommen, die eine Identität und Fans haben. Das sind Musikgruppen, Fußballvereine aber auch Studentengruppen und andere Communities. Spreadshirt bietet diesen Identitätsträgern die Möglichkeit, auf einfachste Weise ein Design zu erstellen. Dann werden T-Shirts mit diesem Design gedruckt. Plötzlich ist das T-Shirt zum Identitätsmanager geworden. Sein Käufer drückt damit gegenüber seinem Umfeld seine Identität aus, seine Zugehörigkeit, seine Ablehnung etc.

Spreadshirt beginnt erst zu produzieren, wenn die Bestellungen eingegangen sind. Damit spart das Unternehmen wesentliche Marketing- und Vertriebskosten sowie effektiviert Lager und Überproduktion. Dann verkauft Spreadshirt die T-Shirts zu Preisen, die weit über normalen T-Shirts liegen. Sie sind über das Identitätsmanagement in das Premiumsegment vorgedrungen. Und der Erlös jedes T-Shirts wird zwischen dem Produzenten Spreadshirt und dem Designer, also dem Identitätsträger geteilt. Der Social-Commerce-Partner verdient mit!

Dies geht natürlich nicht nur mit T-Shirts. Nach der gleichen Logik bietet Greenpeace einen Stromtarif und einen Handytarif an. Greenpeace verdient an den Erlösen genauso wie die Anbieter des Rohmaterials, die Telekommunikations- und Stromkonzerne. Und man muss nicht mal ein Ökoverein sein, um Identitätsmanagement in seiner Community zu betreiben. Selbst die Bild-Zeitung verkauft nach dieser Logik unter ihren Lesern eigene Strom- und Telefentarife.

Verkäufer die diese Chance ernst nehmen, können über Onlineshops auf einfachste Weise für jede KITA, für jede Schule, für jeden Sportclub und Chor in seiner Stadt eigene Identitätsmanagement-Produkte anbieten und damit diese

(meist klammen) Institutionen in die Lage versetzen, eigene Erlöse zu generieren. Die eigene

Marke des Verkäufers tritt hier in den Hintergrund, er macht sich zum „Mittel zum Zweck“ und führt damit sein „Rohprodukt“ aus dem Economy-Bereich hinaus in das Premium-Segment.

Nutzen Sie diese Chance! Wenn Sie es nicht tun, dann tut es Google, Ihr Stadtwerk oder ihre Regionalzeitung. Da können Sie sicher sein!

**„Der Umweg ins Premiumsegment
führt über Social Commerce!“**

10. SPEZIAL PREMIUMMÄRKTE: STATIONÄRER HANDEL WIRD ZUM EVENT

NEBEN DER FUNKTION DES IDENTITÄTSMANAGEMENTS VON PRODUKTEN GIBT ES FÜR VERKÄUFER EINE ZWEITE CHANCE, IN DEN PREMIUM-MARKT VORZUDRINGEN: DAS IDENTITÄTSMANAGEMENT DES VERKAUFSPROZESSES AN SICH. DIES SIND EVENT- UND EREIGNISKONZEPTE, DIE POTENZIELLE KÄUFER DAZU BRINGEN, DEN INTELLIGENTEN ASSISTENTEN UND DESSEN ALGORITHMENLOGIK AUSZUSCHALTEN UND SICH INSPIRIEREN ZU LASSEN. INSBESONDERE FÜR DEN STATIONÄREN EINZELHANDEL, SIND EVENT- UND EREIGNISKONZEPTE DIE WICHTIGSTE STRATEGIE, UM SICH GEGEN ONLINE-ANBIETER ZU BEHAUPTEN. EMPFEHLENSWERT IST DER AUFBAU GRÖßERER FACHMÄRKTE GEMEINSAM MIT VIELEN UNTERSCHIEDLICHEN NICHT-DIGITALISIERBAREN FUNKTIONEN, WIE FRISEUREN, FITNESS, KOSMETIK, KITAS, PHYSIOTHERAPIEN UND ÄRZTEN.

Das Konzept des Identitätsmanagements funktioniert nicht nur für Produkte sondern auch für den Einkaufsprozess als Erlebnis. Menschen, die es sich leisten können, haben naturgegeben das Bedürfnis, ab und an aus der nüchternen und allzu rationalen Algorithmenlogik auszubrechen. In diesen Situationen werden sie ihre Assistenzsysteme bewusst abschalten.

Wohlgemerkt: Dies geschieht nur manchmal. Die Anzahl der Komplettverweigerer von intelligenten Assistenzsystemen wird für das Jahr 2020 im einstelligen Prozentbereich prognostiziert. Der Grund dafür ist vor allem, dass zu diesem Zeitpunkt mit hoher Wahrscheinlichkeit keine Handys mehr zu kaufen gibt, die diese Assistenzsysteme nicht automatisch in sich tragen. Auf diese Weise werden auch Technikскеptiker an die Technologie herangeführt.

Doch wie muss ein Käuferlebnis im stationären Handel aussehen, um die Kunden des Premiumsegments dazu zu bringen, sich die Zeit zu nehmen, selbst in das Einkaufscenter zu gehen. In Branchenstudien ist an dieser Stelle immer wieder von Erlebnishopping die Rede. Dies ist richtig und wird doch oft verkannt. Mit Event- und Erlebnishopping sind nicht zwingend Großevents á la Jahrmarkt, halbprominenten Stars und Konzertbühnen gemeint. Das Erlebnis bezieht sich hier vielmehr auf den Genuss, sich in einer Wohlfühlatmosphäre inspirieren zu lassen. Erlebniskauf wird mit allen Sinnen erlebt. Dazu gehören entsprechende Sound- und Geruchskonzepte für die Fachmärkte, ebenso wie die Produkte in Aktion erleben zu können und mit eigenen Händen begreifen zu können, also Live-Kochen, Live-Gärtnern, Live-Heimwerken etc.

Vor allem aber wird das Erlebnis-Shopping bestimmt durch ein Verkaufspersonal, das ausnahmslos in der eigenen Person und dem eigenen Auftreten die Werte des Premiummarktes verkörpert. So wird ein Verkäufer eines REWE-Marktes (Slogan: „Besser leben“) nur dann sein strategisch avisiertes Premiumsegment ansprechen, wenn er in seiner Person glaubhaft verkörpert, dass er weiß wie man „Besser lebt“ und dass er von sich selbst und seinen Kunden erwartet, nach dem „Besser leben“ zu streben. Vergleichen Sie mal, mit dem Verkäufer im REWE-Markt an ihrer Ecke. Welche Kleidung trägt er? Wie spricht er mit Kunden? Wie spricht er mit anderen Verkäufern? Was empfiehlt er? Was ist sein prägender Gesichtsausdruck?

Erlebnishopping ist wirklich die hohe Schule. Falls Sie in dieses Segment des Verkaufens der Zukunft streben, gehen Sie bitte unbedingt vorher in einen Apple-Store. Lassen Sie nicht die Produkte sondern den Verkaufsprozess auf sich wirken – und übersetzen Sie dies in die Verkaufssituationen in Ihrer Branche.





Wo treffe ich die Trendsetter der Zukunft des Verkaufens?

**KOMMEN SIE ZUM 12. ZUKUNFTSKONGRESS DES 2B AHEAD THINKTANKS
AM 18./19. JUNI 2013 IN WOLFSBURG**

Sie werden unsere Welt kaum wieder erkennen: Sie essen Ihr Steak gedruckt aus einem 3D-Bioprinter, Sie planen ihre Gesundheit mit DNA-Files und Body-Enhancement, Ihr Handy ist biegsam durch Nanocoating, Ihr Computer liest Ihre Gedanken, Sie vertrauen Ihrem elektronischen Assistenten mehr als ihrer Sekretärin, Ihr Auto versteht Ihre Emotionen und sie verändern die taktile Oberfläche Ihres Esstisches auf Knopfdruck – es scheinen unglaubliche Dinge, die uns für die kommenden zehn Jahr versprochen werden. Doch was davon ist Science Fiction und was wird wirklich Ihr Geschäft verändern?



Schon traditionell prognostiziert der alljährliche Zukunftskongress des 2b AHEAD ThinkTanks die Technologieentwicklungen der nächsten 10 Jahre. Denn es gibt sie bereits: Jene großen Visionen, aus denen unsere Geschäftsmodelle des Jahres 2023 entstehen! Der ThinkTank präsentiert Ihnen die Technologie-Roadmaps der wichtigsten Branchen. Er zeigt welche neuen Geschäftsmodelle aktuell vor ihrem großen Durchbruch sind und wo in den kommenden 10 Jahren neue Märkte entstehen.

Aber auch die Fragen nach den gesellschaftlichen Auswirkungen stehen auf dem Programm. Wie verändern sich Entscheidungsprozesse in der Politik und in der Gesellschaft? Wie müssen wir handeln, damit Technologiesprünge unsere Welt lebenswerter machen? Und wie schaffen wir es, unsere Unternehmen mit den immer kürzeren Innovationszyklen Schritt halten zu lassen?

Erwarten Sie den innovativsten Zukunftskongress Deutschlands mit kreativen Diskussionsformen, Prototypentwicklungen, Pecha Kucha und Elevator Pitches! Wie jedes Jahr treffen im ThinkTank 250 Top-Manager und Innovations-Köpfe der Wirtschaft auf Trendforscher, Extrem-Lead-User aber auch Politiker, Künstler und Bischöfe. Erwarten Sie, Persönlichkeiten zu treffen, deren Denk- und Handlungsweise neue Märkte erschlossen haben. Gemeinsam werden Sie prognostizieren, wie sich unsere Geschäftsmodelle bis zum Jahr 2023 wandeln, und welche Chancen sich für Visionäre ergeben.

Für Fragen und Anmeldungen steht Ihnen das Teilnehmermanagement unter Leitung von **Sandra Kilian** jederzeit zur Verfügung, unter Tel: +49 (0) 341 12479610, Email: sandra.kilian@2bahead.com

Für mehr Informationen finden Sie das Programm des 12. Zukunftskongresses des 2b AHEAD ThinkTanks auf der Kongress-Website unter: <http://www.2bahead.com/zukunftskongress/programm/> oder dem folgenden QR-Code:



LANGWEILIG? VORHERSEHBAR? FREMDBESTIMMT? – SOUVERÄN!

Es kann Einen beim Lesen dieser Prognosen schon eine Art Abwehrhaltung vor dieser offenbar rationalen und algorithmengetriebenen Zukunftswelt beschleichen. Es fällt schwer sich vorzustellen, dass unser Verhalten so technologisch analysierbar und vorhersagbar sein soll. Was ist denn mit unseren Gefühlen?

Werden unsere Entscheidungen denn nicht durch Launen und Emotionen bestimmt? Lieben wir nicht die Überraschungen im Alltag genauso wie unsere Routinen? Unter den verschiedenen Vordenkern, Technologien und Markenexperten gibt es darauf interessanterweise zwei Antworten. Die Antwort der Technologen ist: Wenn wir es offenbar schaffen, das Profil eines Menschen per Algorithmus so genau zu analysieren, dass wir seine Bedürfnisse auf jede Situation bezogen vorhersagen können, dann wird es nicht schwer sein, auch individuell jenen Rhythmus abzubilden, in dem jener Mensch Überraschungen liebt und diese dann einzuprogrammieren!

So richtig diese Antwort ist und zweifellos technologisch demnächst auch umgesetzt wird, so unbefriedigend ist sie zugleich. Denn sie lässt den Menschen als fremdbestimmtes Subjekt technologischer Assistenzsysteme erscheinen. Doch das ist nicht wahr! Deshalb trifft die zweite Antwort eher unsere realen Lebenswelten. Sie lautet: Wir Menschen haben es in den zurückliegenden Zeiten immer sehr gut geschafft, die Technologie in unserem Sinne zu benutzen und gleichzeitig souverän in unseren Entscheidungen zu bleiben.

Die großen Technologiesprünge der vergangenen Jahre etwa, die Einführung des Internet und des Handys, wurden von Beginn an mit unheilvollen Prognosen versehen. „Wollen Sie permanent erreichbar sein?“ – fragten die Meinungsforscher am Beginn des Handyzeitalters und ernteten ein vielstimmiges: „Auf keinen Fall!“ Heute liegt die Handypenetration weit über 100% der Bevölkerung.

Wir haben sehr schnell gelernt, souverän mit der neuen Technik umzugehen, sie als Assistenz zu nutzen, wenn wir sie brauchen und abzuschalten, wenn nicht. Warum sollte sich dies ändern? Oder anders gesagt: Auch die künftigen Technologien werden wir nutzen wenn wir das Gefühl haben, es hilft uns. Und wir werden sie abschalten, wenn wir keine Lust auf sie haben.

Auf keinen Fall aber haben wir die Wahl, ob diese Technologie in unsere Welt kommt, oder nicht. Dies liegt nicht in unserer Entscheidungsmacht – weder in Ihrer, noch in meiner. All diese Dinge werden in unsere Welt kommen, weil marktbeherrschende Unternehmen sie in die Welt treiben. Wir werden diese Geräte kaufen und benutzen.

Sie glauben das nicht? Versuchen Sie bitte einmal heute einen dieser schönen alten Röhrenfernseher zu kaufen! So einen Kleinen mit kleiner Bildröhre! Geht nicht? Richtig! Es gibt keine mehr. Genauso wenig wie es im Jahr 2020 die heutigen Handys ohne intelligenten Assistenten geben wird.



URHEBER

Diese Trendstudie wurde geleitet durch den wissenschaftlichen Direktor des 2b AHEAD ThinkTanks, Sven Gábor Jánosky. Für Fragen, Anmerkungen und Kommentare wenden Sie sich bitte an ihn über seine persönliche Assistentin Frau Jana Sorgalla unter folgenden Kontaktmöglichkeiten:

KONTAKT

2b AHEAD ThinkTank GmbH

Gerichtsweg 28
D-04103 Leipzig

Telefon: +49 341 12479610
Telefax: +49 341 12479611
Email: jana.sorgalla@2bahead.com



LIZENZ

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons/ Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported (CC BY-NC-SA 3.0)“ verfügbar. Einzelheiten sind in den Nutzungsbedingungen beschrieben: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/legalcode>



Sie finden diese Studie veröffentlicht auf der Website des 2b AHEAD ThinkTanks unter <http://www.2bahead.com>

FÜR ZITATE WIRD FOLGENDE ZITIERWEISE EMPFOHLEN

Jánosky, Sven Gábor (2013): Die Zukunft des Verkaufens. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig. http://www.2bahead.com/trendstudien/zukunft_des_verkaufens. Veröffentlicht am: 21.01.2013, Gefunden am XX.XX.XXXX