

# Die Zukunft kann kommen

**Auf drängende Zukunftsfragen wird oftmals mit Pessimismus, Gejammere und Angst reagiert. Doch mit der richtigen Einstellung lassen sich aus aktuellen Krisen hervorragende Chancen und Strategien für neue Märkte entwickeln.**

Jeder kennt das: Der Beschäftigung mit der Zukunft stehen mentale Blockaden entgegen – und derzeit scheint Deutschland von regelrechten Angstschüben geplagt zu sein. Tiefenpsychologe Stephan Grünewald und seine Mitarbeiter haben in den vergangenen Jahren mehr als 20 000 Deutsche auf die Couch gelegt, ihre Seelennot vernommen und fachmännisch interpretiert. Sie kommen zu dem Schluss: Die Deutschen sind überfordert, irritiert und ängstlich. Sie spüren den Umbruch und den Veränderungsdruck. Sinnbild dafür sind die zusammensackenden Türme des 11. September in New York.

Denn auch bei uns scheint ja so einiges zusammenzusacken: Der Wirtschaftsstandort Deutschland zeigt sich bedroht, der Staat soll bald bankrott sein und unser Bildungssystem nicht konkurrenzfähig. In dieser Lage werden Orientierung und Perspektive sehnsüchtig gewünscht, können aber nirgendwo ausgemacht werden. Unterstützt und angeheizt wird die Angst durch eine Lobby des Untergangs, die ihren Pessimismus und ihre apokalyptischen Visionen lautstark zu Gehör bringt. Die Phalanx der Unterganglobby wird gebildet von

- ▶ Alarm schlagenden Intellektuellen,
- ▶ Attac, Greenpeace & Co., die im Eigeninteresse das Angst-Thema auf der Tagesordnung halten wollen und müssen,
- ▶ einer Medienmaschinerie, die Angst-Themen immer gerne aufgreift, denn sie bringen Auflage bzw. Quote. Das Glas ist daher zumeist halb leer, fast nie halb voll.

Gemeinsam stimmen sie in immer neuen Varianten die Melodien des „Immer schlimmer“ und

„Eigentlich zu spät“ an. Angst ist jedoch kein guter Ratgeber. Angst blockiert, schafft Feinbilder und erzeugt Fehlreaktionen. Besser ist es, eine Zukunftshaltung anzunehmen, also mit der nötigen Wachsamkeit, aber auch mit dem gebotenen Optimismus an die Zukunft im Geschäftsleben heranzugehen.

Mit der richtigen Zukunftshaltung gilt es dann, sich auf die Suche nach Chancen für das eigene Geschäft zu machen. Die Praxis zeigt, dass folgende Regeln dabei wichtig und zu beherzigen sind.

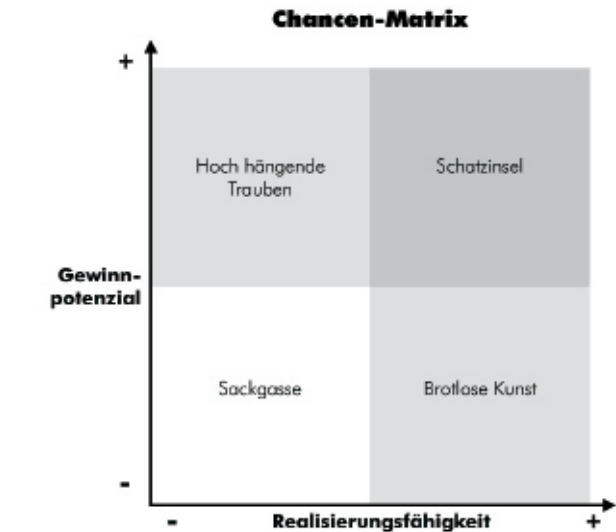
## TREND-OPPORTUNISMUS VERMEIDEN

Ideen für Umsatz und neues Geschäft gibt es genug. Täglich werden wir mit Informationen zu angesagten Trends überhäuft. Das Googeln zum Thema „Trends Backwaren“ erbringt allein in deutscher Sprache fast 30 000 Treffer. Dabei ist von neuen Inhaltsstoffen, „Food-on-the-go“ und „Fast ‘n’ Easy-Konzepten“ die Rede. Und das nächste GGN, das „Ganz-ganz-Neue“, wie der Trendforscher Matthias Horx dies nennt, wartet schon um die Ecke. Doch lassen Sie sich davon nicht nervös machen! Was Not tut, in der aktuellen Unsicherheitslage mehr denn je, sind klare Maßstäbe und ein klarer Blick, um Energie und Ressourcen auf die „echten“ Chancen zu konzentrieren.

## RELEVANTE TRENDS IM BLICK BEHALTEN

Behalten Sie die relevanten, d. h. langfristigen und nachhaltigen Trends stets im Blick. Dazu gehören derzeit u. a.:

**Graue Aussichten:** Die Deutschen werden immer älter. Immer weni-



Die Chancen-Matrix hilft bei der Bestimmung des Potenzials einer Idee.

ger jungen Menschen stehen immer mehr ältere Mitbürger gegenüber. Die Zahl der über 65-jährigen wird von aktuell 16 auf über 22 Mio. im Jahr 2030 ansteigen, im Jahr 2050 werden es 23 Mio. sein. Die älteren Generationen verfügen über eine überdurchschnittliche Kaufkraft, sind konsumfreudig, aktiv und mobil, anspruchsvoll und qualitätsorientiert.

- Trend-Beispiel Ladeneinrichtung: Ältere Mitbürger profitieren von
- ▶ breiteren Gängen,
  - ▶ weniger Stolperstellen und einer erhöhten Rutschfestigkeit der Böden,
  - ▶ augenfreundlicher Beleuchtung und dem Verzicht auf spiegelnde Flächen,
  - ▶ Einsatz größerer Schriften bei Leitsystemen, Preisschildern und Produktinformationen,
  - ▶ Bereitstellen von zielgruppen-gerechten Sitzmöglichkeiten,
  - ▶ Einrichtung von Komfortzonen zum Ausruhen/Entspannen.

**Health Style:** Gesundheit boomt: Immer mehr Menschen verspüren einen ausgeprägten Wunsch, ihr Leben „gesünder“ zu gestalten.

Dabei wird Gesundheit neu definiert und als eine Ressource verstanden, die man benötigt, um sein Leben privat und beruflich aktiv und erfüllt gestalten zu können. Gesundheit umfasst neben dem Körper auch die Seele. Das Stichwort lautet hier Ganzheitlichkeit. Der ganze Mensch in all seinen Facetten ist gefragt und soll erhalten, gefördert und ausbalanciert werden.

- Trend-Beispiel Brotbacken: Das Gesundheitsbedürfnis der Kunden befriedigen
- ▶ Brotbacken nach „Reinheitsgeboten“,
  - ▶ Verzicht auf die Verwendung von „Beschleunigern“ und Zusatzstoffen,
  - ▶ Verwendung von Aufbau- und Erhaltungssubstanzen im Brot,
  - ▶ Betonung von Frische und gesundem Genuss (denn gesund sein bedeutet nicht, auf Genuss verzichten zu wollen),
  - ▶ Hochhalten von Bio-Qualität und Öko-Siegeln.

**„Real Life“ - der Wunsch nach Authentizität:** „Real Life“ meint das verbreitete Gefühl, in einer unechten Welt voller Heuchelei,

Korruption und falscher Werbeversprechen zu leben. Daraus entsteht der Wunsch nach dem Echten, dem Authentischen.

Trend-Beispiel: Das Gastronomie-Franchise-Unternehmen „aran“ setzt voll auf das Thema „Authentizität“. Der Hauptsitz des Franchisegebers befindet sich in einer alten Spinnerei in Kolbermoor. Auch die Franchisepartner sind häufig an Standorten mit historischem Bezug untergebracht. Brote werden „nach altem Hausrezept und mit langer Gär- und Reifezeit“ gebacken, so die Werbung. Zusatzstoffe kommen dabei nicht zum Einsatz. Die Werte Ursprünglichkeit und Einfachheit werden hochgehalten.

**Geiz bleibt geil:** Auch wenn es keiner mehr hören kann, die grundlegende Mentalität, auf den Preis zu achten und Preise zu vergleichen, bleibt nach wie vor bestehen – so wie die Rahmenbedingungen, die die Preismentalität fördern. Natürlich gilt dies nicht für alle Verbraucher und auch nicht für alle Branchen. Die Preismentalität ist aber nach wie vor eine verbreitete und starke Strömung, mit der man rechnen muss und die vor allem Discount- bzw. SB-Bäckereien wie „BackWerk“ wirkungsvoll bedienen. Der Discount hat die höchste Akzeptanz unter den Verbrauchern, sowohl was die Käuferbasis als auch was die Ausgaben anbelangt. Potenzial für Wachstum ist weiterhin vorhanden, durch Neueröffnungen, aber auch durch das Sortiment. Auch das gilt es bei der Zukunftsanalyse zu berücksichtigen.

### CHANCEN MIT ECHTEM POTENZIAL FINDEN

Bevor Sie auf einen der genannten Trends setzen und eine Chancen-Idee in die Tat umsetzen, prüfen Sie zunächst deren Potenzial. Fragen Sie sich dazu, ob die Chancen-Idee marktnah ist, also auf echte Bedürfnisse und Probleme des Kunden reagiert und einen echten Nutzen stiftet.

Fragen Sie weiterhin, ob mit der Chancen-Idee auch hohe Ziele erreicht werden können. Sie wollen ja schließlich richtig Geld verdienen. Vermeiden Sie das „Risiko einer zu niedrigen Zielsetzung“, wie der Management-Trainer Peter Drucker dies einmal genannt hat, also das Risiko, wertvolle Energie und Ressourcen auf höchst bescheidene Potenziale zu verschwenden.

Wichtige Fragestellungen sind:

- ▶ Bietet sich die Chance kurzfristig oder langfristig?
- ▶ Welche Wachstumsrate verzeichnet das Konzept aktuell und zukünftig?
- ▶ Gibt es kritische Umfeldbedingungen, von denen das Gewinnpotenzial abhängt?
- ▶ Wann wird der erste Profit erzielt?
- ▶ Mit welchem Vorsprung vor der Konkurrenz ist zu rechnen?

Vorrang sollte immer die Suche nach Chancen mit guter Realisierbarkeit haben, denn großes Potenzial ist zwar verlockend, es nützt aber wenig, wenn die eigenen Kräfte nicht ausreichen, das Potenzial auch zu heben.

Prüfen Sie also, ob Sie in der richtigen Startposition für die Bedienung eines Trends sind. Schätzen Sie ehrlich ein, ob die Chancen-Idee zu Ihren Kompetenzen, zu Ihrer Marke und Ihren Vertriebskanälen passt. Haben Sie ausreichend finanzielle Ressourcen? Und haben Sie die notwendige Marktstärke, um die Chancen-Idee auch zu realisieren?

### POTENZIAL + GUTE STARTPOSITION = SCHATZINSEL

Haben Sie alle Fragen beantwortet? Dann können Sie jede Chancen-Idee in die in der Abbildung gezeigte Matrix einordnen:

- ▶ „Schatzinseln“: Hiernach suchen alle Marktteilnehmer, nämlich nach dem großen Potenzial, das für die eigenen Fähigkeiten wie geschaffen scheint. Die Priorität bei der Chancenverwertung sollte darauf gerichtet sein.

Meiko  
1/2  
2c

- ▶ „Hoch hängende Trauben“: Das sind Chancen mit erkennbarem Potenzial, aber aktuell geringen Realisierungschancen. Dem Unternehmen fehlt einfach die notwendige Kompetenz. Die Antwort: Chance abschreiben oder Fähigkeiten aufbauen und angreifen.
- ▶ „Brotlose Kunst“: Dies sind Chancen, die mit einer großen

Fähigkeit angegangen werden können, die aber nur geringes Potenzial aufweisen. Es kann schnell viel getan werden, aber es kommt vermutlich wenig dabei raus.

- ▶ „Sackgasse“: Hierbei handelt es sich um Chancen mit wenig Potenzial und gleichzeitig auch geringen Fähigkeiten. Hier Energie und Ressourcen zu in-

vestieren, ist eher wenig aussichtsreich.

Die Chancen-Matrix hilft Ihnen, ein Gespür dafür zu entwickeln, wo es in einer Phase der Ungewissheit für Sie langgehen sollte. Abschließend noch ein Ratschlag: Kurzfristige Initiativen können auch nur zeitweise Erfolge bringen – machen Sie die Schatzsuche zur Daueraufgabe! Die Ar-

beit an der eigenen Unternehmenszukunft darf kein einmaliges Projekt sein: Sie muss zur Routine werden, zum integralen Bestandteil alltäglichen unternehmerischen Handelns. ■

*Der Autor Dr. Ralf Deckers ist Marketingexperte und Co-Autor des Buchs „Trends erkennen – Zukunft gestalten“ im BusinessVillage Verlag (ISBN 978-3-9383-5878-8)*

## Die neun „Leben“ einer Branche

Was steht dem Unternehmen in den nächsten Jahren bevor? Welche Anzeichen gibt es für Wachstum oder Konsolidierung? Welche Qualität bringen die nächsten Entwicklungsstufen und was ist dabei zu beachten? Hierbei kann ein Modell helfen, das grundsätzliche Wachstums- bzw. Entwicklungsschritte einer Branche beschreibt: Das Enneachron-Modell wurde von Döhlemann Training & Beratung ([www.doehlemann.de](http://www.doehlemann.de)) entwickelt. Es beschreibt neun Entwicklungsschritte einer Branche, ihre Chancen und Risiken.

**1. Stufe: Ordnung.** Zu Beginn erhält jede Branche ihre Form, Ordnung und erste Struktur. Diese Phase ist von Erkenntnissen geprägt, die dazu dienen, die Leistung oder Produkte in eine konkrete Form zu bringen, die dann bewusst an die Kunden weitergegeben werden kann.

**2. Stufe: Leidenschaft, gebraucht zu werden.** Auf dieser Stufe bringt jede Branche leidenschaftliche Unterstützer zutage, die mit absoluter Überzeugung die noch neue Leistung oder neue Produkte in die Welt bringen. Hier wird mit Überzeugung und besonders persönlich für die Neuheiten geworben. Oft geschieht dies mit sehr großem Engagement. Es gibt Vorreiter, die sich in den Anfangsstunden für eine neuartige Leistung entgegen allen Widerständen von außen durchsetzen.

**3. Stufe: Durchbruch.** Die Produkt- und Leistungsvielfalt nimmt deutlich zu, sie entspringt den Er-

fahrungen der Stufen 1 und 2. Die Branchenunternehmen reagieren äußerst flexibel auf Marktpulse, alles wird möglich gemacht und zur Not neu erfunden. Kennzeichnet ist diese Stufe häufig durch besondere Wachstumsraten, die meist im zweistelligen Bereich liegen. Der Markt ist offen für die Leistungen oder Produkte. Die Branche steht dadurch nun auch stark im Interesse von Öffentlichkeit und Investoren.

**4. Stufe: Differenzierung im Widerstand.** Ist die Branche hier angelangt, spürt sie das erste Mal innere Widerstände. Kontinuierliches Wachstum und Perspektiven, wie aus den ersten drei Stufen gewohnt, verändern sich. So wie der Markt und die Flexibilität der Unternehmen die Branchenentwicklung vorangetrieben haben, so sind es hier die eigene Disziplinlosigkeit und mangelnde Visionsfähigkeit, welche zumindest zu einer Stagnation führen. Wichtig sind hier selbstverantwortliche und kompetente Mitarbeiter, steuerbare Leistungs- und Vertriebsprozesse und eine praktikable Möglichkeit, neues Know-how zu integrieren.

**5. Stufe: Wissensverdichtung.** Das Know-how in den Unternehmen wird weiter verdichtet, die auf Stufe 4 getroffene Nutzenorientierung wird deutlicher und die Branche festigt ihren Platz durch Kompetenzgewinn. Leistungen und Produkte werden komplexer oder mit anderen Produkten oder Leistungen kombiniert. Diese

Phase ist durch höheren Spezialisierungsgrad und eine deutliche Bereinigung am Markt charakterisiert. Ggf. werden hier auch neue interne Leistungen erzeugt, die einen Wettbewerbsvorteil erbringen. Die Verzahnungen zum Kunden werden dichter. Hier findet meist auch eine Konsolidierung des Personalbedarfs statt.

**6. Stufe: pflichtbewusstes Vorgehen.** Nach einer möglichen Stagnation oder Konsolidierung auf Stufe 4 und 5 bekommt die Branche meist einen Impuls vom Markt, der die Präsentation des Produktes oder der Leistung wieder in den gesellschaftlichen Mittelpunkt stellt, jedoch anders als auf Stufe 3. Auf Stufe 6 besinnt man sich auf seine Tugenden und die daraus entstehenden Vorteile. Die Branche etabliert sich auf einem neuen, höheren Niveau als fester Partner. Hier gibt es wieder einen Trend nach oben.

**7. Stufe: genussvolles Erleben.** Die Branche ist bei den Marktanteilen ausgewogen verteilt, die Marktbereinigung aus Stufe 4 bis 6 abgeschlossen. Das Kräfteverhältnis im Markt ist klar. Wichtige Leistungs- und Produktinnovationen sind abgeschlossen und es geht im Wesentlichen um bewusste strategische Vertriebsarbeit. Anders als auf den ersten Stufen, in denen sich der Markt so stark entwickelt hat, dass die Vertriebsergebnisse dadurch stark beeinflusst waren, gibt es in dieser Phase direktes Feedback im Bezug auf die Vertriebs-

leistungen und die Qualität von Service und Produkten.

**8. Stufe: Kräftemessen.** In der Branche wird um absolute Vorherrschaft gekämpft und somit ist die Stufe 8 auch die letzte Ereignisstufe, bevor in Stufe 9 aufgrund des Kräftemessens entweder eine Absplitterung und somit ggf. eine neue Branche entsteht oder es aufgrund von innovativen Ideen zu besonderen Nischenbildungen kommt. Der Spezialisierungsgrad oder die Produkt- und Leistungsvielfalt steigt nochmals an. Wie solide ein Unternehmen jetzt am Markt steht, von der Kundenstruktur bis zur Bilanz, ist für den Wettbewerb an dieser Stelle entscheidend.

**9. Stufe – Vollendung und Neubeginn:** Stufe 9 ist das Ende eines Entwicklungszyklus und zugleich der Beginn eines neuen. Die Branche hat vielleicht neueste Errungenschaften, die eine komplette Neuausrichtung der Produkte oder Leistungen erlauben, oder es werden Serviceketten und Zusatzleistungen auf einem völlig neuen Niveau integriert.

Die Signale, die vom Markt kommen, bieten die Möglichkeit, sich rechtzeitig zu positionieren, d. h. auch, den Zeitgeist zu erkennen und das dort Machbare umzusetzen. Unternehmen, die jetzt schon Methoden integrieren, die erst in einer späteren Stufe gefragt sind, werden genauso bestraft wie Unternehmen, die es versäumen, auf Veränderungen rechtzeitig zu reagieren. ■