

# „Nicht mehr, sondern sinnvoller kaufen“

Für Matthias Horx hat die Konsumgesellschaft die Reifephase erreicht. „absatzwirtschaft“ diskutierte mit dem Trendforscher, worauf sich Unternehmen zukünftig einstellen müssen und welche Konsequenzen sich für das Marketing ergeben.

*von Peter Hanser*



**H**err Horx, Ihre Wahlheimat ist Wien. Das gilt ebenso für die renommierten Zukunftsforscher John Naisbit und John Casti. Was macht die Österreichs Hauptstadt für Zukunftsforscher so interessant?

HORX: Wir sind, als Zukunftsmenschen, hier immer noch auf einer historischen Spur. Und zwar der europäischen Moderne. Viele wesentliche Erfindungen, Erkenntnisse, Theorien und Entdeckungen, egal ob in Mathematik, Architektur, Soziologie, die wesentlichen Impulse von Kunst, Literatur, Kultur, Theater kamen ja alle aus Wien! Vor einem Jahrhundert, bis zur Katastrophe des Nationalsozialismus, war Wien mit zwei Millionen Einwohnern die größte Stadt Europas und gleichzeitig das kreative Kraftzentrum des Kontinents. Durch den enormen Immigrationsdruck aus Osteuropa prallten hier die Kulturen aufeinander und erzeugten jene historische Brillanz, die man auch heute noch in guten Stunden spürt. Wir sind also Nostalgiker eines vergangenen Futurismus. Vielleicht ist das der Grund, warum es uns in diese Stadt gezogen hat.

**Wie sieht unsere Zukunft aus?**

HORX: In der Mitte dieses Jahrhunderts wird die Menschheit ihren zahlenmäßigen Zenit mit etwa neun Milliarden Menschen erreichen, natürlich verbunden mit einer Menge von Knappheiten und Problemen auf diesem Planeten. Doch die Menschheit ist eine sehr er-

finderische Spezies und wird diese Probleme lösen. Danach wird ein neues Kapitel aufgeschlagen werden, wenn wir in einen Schrumpfungsprozess übergehen. Schon heute sollten wir uns fragen: Was passiert eigentlich mit einer Spezies, die sich wieder dezimiert? Wird unser Leben dann leichter und reicher oder zukunftsärmer? Die große Frage, die sich im Laufe des Jahrhunderts stellen wird, ist, ob der extreme Unterschied zwischen Arm und Reich beendet werden kann. Wir sehen allerdings schon heute die Tendenz, dass wir in 50 Jahren auf einem Wohlstandsplaneten leben werden. Etwa zwei Milliarden Menschen, überwiegend im Fernen Osten, sind heute auf dem Weg in den Wohlstand. Armut ist in 50 Jahren sehr wahrscheinlich wirklich nur noch ein Minderheitenphänomen.

**Schauen wir in die nähere Marketing-Zukunft. Welche Megatrends zeichnen sich ab?**

HORX: Schlicht und provokativ gesagt: Das Marketing, so wie wir es in den 80er- und 90er-Jahren kannten, ist am Ende. Die Aufmerksamkeitsschwellen der Menschen werden immer höher, die Medien fraktaler, die Kunden individueller und anspruchsvoller. Man wird klassische Massenkommunikation nach dem Lehrbuch in Zukunft kaum noch betreiben können – oder höchstens noch in Ausnahmesituationen, wenn sich die kollektive Aufmerksamkeit wie zum Beispiel bei der Fußballweltmeisterschaft auf ein großes Event konzentriert. Ansonsten wird Marketing zu einer eher künstlerischen Tätigkeit, einem kunstvollen Kommunikationsakt. Daher geht es zunehmend ans „Eingemachte“: Die Moralfrage wird sich für die Unternehmen sehr viel stärker stellen, die Frage des unmittelbaren Kontakts zu Kunden, die Ehrlichkeit und Authentizität des Produkts. Es gibt einen Wechsel vom Konsumenten zum „Prosumenten“, einem Käufertyp, der seiner Umwelt sehr fordernd und hochkompetent gegenübersteht. Wenn er keinen Unterschied im Angebot erkennt, wird er gnadenlos nach Preis kaufen. Bei den Medien erleben wir den Verlust des Zentralmediums Fernsehen. Zwar schauen immer noch viele Leute zu, aber meistens die falschen, nämlich die gesellschaftlichen Verlierer und diejenigen, die kein Einkommen haben.

**Wenn der Kunde gnadenlos nach Preis kauft, liegt die Schuld doch beim Marketing, das mit seinen Maßnahmen eher zur Kundenverwirrung beiträgt und dann das Kundenverhalten auch noch fehlinterpretiert und meint, dass der Kunde eigentlich nur billig kaufen will.**

HORX: Das ist sicher ein Aspekt. Aber ein sehr viel wesentlicherer Aspekt ist, dass wir in vielen Marktsektoren längst eine brutale Marktsättigung erreicht haben. Die meisten Produkt-Branchen sind durch extreme Konkurrenzformen und eher sehr geringe Innovationsraten gekennzeichnet. Es scheitern extrem viele Innovationen im Markt. Die Menschen sind an einem gewissen Punkt müde geworden, sich entscheiden zu müssen. Der Preis ist dann ein unheimlich betörender und einfacher Differenzierungsfaktor. Er setzt ja auch ein archaisches menschliches Beuteverhalten in Gang. Mit dem Spruch „Geiz ist geil“ hat man tatsächlich daraus eine Werbekampagne formuliert. Man sieht aber auch, dass sich komplette Märkte mit diesen Kampagnen zum Teil selbst zerstören. Die Billigmärkte befinden sich momentan in einem massiven Verdrängungswettbewerb, weil sie beispielsweise die Servicefrage nicht lösen können. Die Zeiten, in denen die Leute zu Tausenden die Computer von Aldi wegschleppten, sind vorbei; die Firmen, die billige Elektronik angeboten haben, gehen Pleite. Heute stellen sich die Fragen: Wie kann das Gerät funktionieren, wer kann es bedienen und verstehen, wer reparieren?

**Verstärkt hier nicht der Handel, weil er dem Kunden in diesem überbordenden Angebot Orientierung geben müsste?**

HORX: Das hängt mit einer falschen Denke zusammen. Über viele Jahre und Jahrzehnte hat der Handel in der grundlegenden Idee vom Verteilungshandel gelebt: Der Kunde kommt sowieso und „holt sich das ab“. Diese Ideologie hat zu einer Handelslandschaft geführt, die sehr bequem und ununterscheidbar geworden ist. Nur so konnten sich die Discounter in dieser gigantischen Weise ausdehnen.

**Welche Auswege zeichnen sich ab?**

Die Märkte strukturieren sich neu entlang der „Fluchtachsen“ Erlebnis/Convenience/neuer Luxus/Design. In diesem Prozess wird alles zerrieben, was

**Matthias Horx**, Jahrgang 1955, gilt heute als einflussreichster Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Nach dem Studium schrieb er für „Tempo“, „Merian“ und „Die Zeit“. 1993 gründete er gemeinsam mit Peter Wippermann das Trendbüro in Hamburg, das sich zur Keimzelle der deutschen Trendforschungsszene entwickelte. Drei Jahre später folgte die Gründung des Zukunftsinstituts mit Hauptsitz in Kelheim bei Frankfurt/M., das sich mit der Analyse und Darstellung fundamentaler Zukunftsentwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Alltagskultur beschäftigt.

mittelmäßig ist, was kein Unterscheidungsmerkmal bietet, was keinen Reiz in einem Hirn auslöst. Das kann man in den Innenstädten sehen, in denen alle mittelmäßigen Läden verschwinden. Es gibt hier nur noch Spezialisten-Filialisten und an den Stadträndern die Giganten. Gleichzeitig blüht das Nischenwesen. In den Großstädten entstehen unglaublich

dabei zwei Drittel des Produktwertes ab-sahnt. Aber ich weiß, dass bei ganz vielen Herstellern und gehobenen Markenstrategen längst Plan B und auch Plan C in der Schublade liegen. Plan B ist die Eröffnung einer eigenen Ladenkette, Plan C ist nur noch Vertrieb über das Internet.

**Sie sprachen von einer abnehmenden Innovationsrate, doch die Anzahl der Artikel im**

**Was wäre die Alternative?**

HORX: Ich glaube, wir brauchen einen neuen Radikalitätsbegriff in der Innovation. Unternehmen, die den Begriff der radikalen Innovation ernst nehmen, sind sehr erfolgreich. Das Imperium von Richard Branson ist ein „Erfindungsimperium“; da geht einiges schief, aber man erfindet auch das Zufahren neu, das Fliegen, die Weltraumfahrt. Die Ideenschmiede Apple ist ein sehr risikoreiches und gewaltiges Laboratorium, das aber auch eine Innovationskultur transportiert, die vorbildhaft für andere ist. Dadurch schafft es Apple, Systembrecher wie den Ipod in den Markt zu bekommen. Der Ipod krepelte eine ganze Branche um, so dass Musik heute ganz anders gebraucht und vertrieben wird als früher. Es handelt sich also um eine „Meta-Innovation“.

**Werden diese Innovationssprünge eher technologiegetrieben oder wahrnehmungsgestrieben sein? Beispielsweise verkaufen die Automobilhersteller Technik, Sie sagen, die Kunden suchen Cocooning.**

HORX: In der Tat gibt es zu vielen technischen Trends auch ein „Retro“. In meiner Jugend war der Besitz einer LP auch ein sinnlicher Genuss – die Cover von Vinylplatten konnte man als regelrechte Kunstwerke gestalten. Wenn wir alle unsere 10 000 Musikstücke auf dem Ipod haben, werden diese dadurch auch entsinnlicht. Dann gibt es womöglich ein Comeback einer dinglicheren, sinnlicheren Form von Musik. Die Geschichte bleibt nicht stehen, es gibt immer neue Evolutionen. Es gibt in der Innovationstheorie einen so genannten „Sweet Spot“, eine Schnittmenge zwischen technologischen Treibern, sozialen Bedürfnissen und ästhetischen Wünschen der Menschen. Wenn diese drei Elemente gleichzeitig getroffen werden, was historisch gesehen relativ selten eintritt, dann liegen die Innovationen genau in der heißen Zone. Und der Ipod trifft genau diese drei Zonen.

**Was kann ein Unternehmen tun, um dieser „heißen Zone“ möglichst nahe zu kommen?**

HORX: Die Unternehmen brauchen einen systematisch geführten und hoch organisierten Innovationsprozess, der außerhalb der Verkaufs- und Verteilungslogik stattfindet und sich von fundamentalen Trendentwicklungen leiten lässt. Die Ge-

## HORX UND DAS ORAKEL VON DELPHI



Die Zukunftsforschung vergleicht Matthias Horx gern mit dem Orakel von Delphi, einem Priesterorden, der das Wissen seiner Zeit zusammentrug. Es besaß die Funktion von einer Art Think-Tank, der auch massiv Politik machte. Und so versteht sich Horx als Zukunftsforscher, der versucht, eine Art von Universalwissenschaft zu betreiben, die kommunikativ und narrativ mit der Umwelt in Verbindung tritt und mögliche Zukünfte

erzählt. Damit werden die Menschen für die Zukunft sensibilisiert und erhalten die Chance, sich für die bessere Zukunft zu entscheiden. Dies entspricht auch dem Ethos des Orakels von Delphi.

kreative Spezialläden im Luxus- und Designsektor, denen es nach wie vor sehr gut geht, und es kommt jetzt bis 2010 die große Welle des Internethandels, die man uns eigentlich schon vor zehn Jahren vorausgesagt hat.

**Wenn der E-Commerce wächst, wird dann auch für den Hersteller in naher Zukunft die kritische Masse erreicht, die ihn auf den Handel verzichten lässt?**

HORX: Das ist der springende Punkt. Die meisten großen Anbieter und Marken haben immer noch Angst, ihre verkommene Wertschöpfungskette „Handel“ in irgendeiner Form zu verändern. Aber in dieser Kette verdienen unglaublich viele unkreative Leute mit. Zwischenhändler, Lagerer, Monopolisten, muffige und einfalllose Händler, die alle nur die Hand aufhalten, ohne für den Kunden einen sichtbaren Mehrwert zu schaffen. Der Handel ist eher ein Filter, der die Produkte vor den Kunden beschützt und

**Handel ist in den letzten Jahren um 140 Prozent gestiegen und die der Produktvarianten um 420 Prozent!**

HORX: Aber es sind für den Käufer keine einsichtigen Innovationen! Meistens sind es nur verquirelte Diversifikationen des Vorhandenen oder Scheininnovationen. Darum haben viele Käufer aufgegeben, etwas Neues zu erwarten.

**Heißt das, dass die Unternehmen am Markt vorbeientwickeln?**

HORX: Das kann man sagen. Viele Innovationen werden nicht aus der Kenntnis von Kundenbedürfnissen oder einem echten Kreativitätsprozess heraus entwickelt, sondern nur, um mehr Regalfläche zu belegen oder bei einem oberflächlichen Trend auch noch dabei zu sein. Dabei kommt dann Wellness-Wurst heraus oder Zahncreme mit grünem Tee. Das geht natürlich am Point of Sale rasend schnell unter, weil die Leute wissen, dass sie hier nur verschaukelt werden.

fahr ist, dass man jede Innovation durch die Marktforschungs- und Marketingmühle jagt und dabei abschleift. Radikale Innovation braucht soziale Rollen und Blickweisen, die ein Unternehmen normalerweise nicht hat. Wie zum Beispiel anthropologische, evolutionäre Sichtweisen oder auch „sensible Stilkünstler“.

**Sie sprachen vorhin vom Prosumer. Sollte man auch den Kunden in diesen Innovationsprozess integrieren, so wie es beispielsweise der Autohersteller Volvo gemacht hat, der ein Auto von Frauen entwickeln ließ?**

verfügen, das sie lieben. Sie haben eine authentische Sprache für ihr Produkt, und das reicht eigentlich völlig aus. Deshalb wäre mein Plädoyer, einen etwas „wehmütigen“ Abschied von der aufgedrehten und künstlichen Sprache des Marketing zu versuchen und sich wieder dem Wesentlichen der Welt zuzuwenden, nämlich dem Menschen, seinen Bedürfnissen, auch seinen Aversionen und seinen unerlösten Bedürfnissen. Letzten Endes ist die Geschichte der Innovation immer dieses mühsame Ringen um kleine

HORX: Der entscheidende Punkt ist eine grundlegende Marktidee. Diese kann auch aus einer Rekombination bestehen. Eine der erfolgreichsten Fluglinien in Amerika ist Bluejet, das den Billigsektor mit dem Edelsektor kombiniert. Aus dem Textilbereich ist Zara ein Beispiel, das sehr preiswerte Produkte mit sehr hohem Design bietet. Die Rekombination ist in der Evolution der Märkte ein ganz wichtiges Element. Und hier geht es um Megamärkte der Zukunft. Wenn es Unternehmen schaffen, das Preisargument mit dem (Edel-) Design-Argument zu verbinden, dann räumen sie den gesamten Markt ab.

## WIE SIEHT UNSERE ZUKUNFT AUS?

Werden wir klonen? Entsteht ein neues Proletariat? Werden wir alle Singles? Wie entwickeln sich Religionen? Antworten auf diese Fragen gibt Zukunftsforscher



Matthias Horx in seinem neuen Buch „Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt“. In einer Synthese aus Science-Fiction und Sachbuch versucht er hier alle menschlichen Lebens- und Erfahrungsbereiche der nächsten 100 Jahre zu antizipieren. Er erzählt die Geschichte von zwei Kindern, die im Jahr 2000 geboren wurden, in zwei Welten, wie sie unterschiedlicher nicht sein können. In ihren Biografien spiegelt sich die Entwicklung unseres Jahrhunderts, zeigen sich die großen soziokulturellen Wandlungen, die uns jenseits der alten Industriegesellschaft bevorstehen. So nutzt Horx das Thema Geburt, um zu fragen, ob Elternschaft auch in

Zukunft unser Leben bestimmen wird, welchen „Wert“ Kinder in der Wissensgesellschaft bilden und ob wir klonen werden.

Campus Verlag, Frankfurt/M. 2005, 397 S., 24,90 Euro, ISBN 3-593-37777-2.

HORX: Es war eher ein Experiment. Dieser Prototyp wird wahrscheinlich nie gebaut werden und wäre auch nicht vermarktbare. Wenn man auf dieses Gefährt „Frauenauto“ schreiben würde, würde es keiner mehr kaufen. Das gleiche Problem haben wir im Altenmarkt. Wenn man auf ein Produkt „Altenprodukt“ schreibt, kann man es auch gleich einstampfen, denn niemand möchte „alt“ sein. Ich halte nicht allzu viel von Konsumentenbeteiligung. Die wichtigen Innovationen wie zum Beispiel der Van oder das Fax wurden von Verbrauchern bei Markt-Tests eher abgelehnt. Nein, die kreative Aufgabe bleibt beim Unternehmer selbst – das wusste schon Schumpeter.

**Welche Schritte müssen die Unternehmen als nächstes im Marketing unternehmen?**

HORX: Ich verkehre in letzter Zeit viel mit Menschen, die leidenschaftliche Unternehmer sind, die eine Geschichte zu erzählen haben und über ein Produkt

Schritte der Verbesserung – wie in der Evolution. Obendrein plädiere ich dafür, dass wir in Deutschland ein Drittel der Handelsfläche zumachen. In jedem Fall werden wir von allen auf dem Markt befindlichen Marken in rund zehn Jahren nur noch die Hälfte erleben.

**Keine guten Aussichten. Welche Handelsformen sind besonders bedroht?**

HORX: Es wird den monochromatischen, langweiligen Mitte-Markt ohne Service, ohne Esprit, ohne Qualität erwischen. Die kommende Gesundheitswelle wird einen großen Teil der Kunden zu anderen Kaufmotiven als dem Preis bringen. Der Preis ist dann immer noch wichtig, aber die großen Nachfragen kreisen um die Themen Gesundheit, Wellness, Lebensqualität. Diese kann man mit dem Preis allein nicht mehr bedienen.

**Welche Chancen haben Innovationen in einem System, das vom Quartalsdenken beherrscht wird?**

**Kommt da eigentlich nicht der für tot erklärte „homo oeconomicus“ zum Vorschein, der einen maximalen Nutzen zu einem minimalen Aufwand realisieren will?**

HORX: Ich plädiere überhaupt nicht gegen den homo oeconomicus. Aber Ökonomie kann schön sein und gut aussehen. Wir versuchen uns immer zu optimieren, aber optimieren heißt eben oft nicht „mehr kaufen“, sondern sinnvoller kaufen. In der Mode ist das Bedürfnis nach dem Neuen ein zentrales Motiv. ModepLANER in Deutschland haben das jedoch völlig verschlafen. Sie planen immer die Saison in drei Jahren. Zara und H&M haben die Mode aus dieser Planungsdictatur befreit und räumen den Markt ab. So gibt es in jeder Branche zu bestimmten Zeiten bestimmte Grundmotive, die man erfüllen müsste, um die Qualität dieses Marktes für den Kunden zu erhöhen.

**Sind die Factory-Outlets wieder der Gegen-trend dazu, bei dem Aktualität keine Rolle spielt, aber der Preis dominiert?**

HORX: Das ist Teil eines sozialen Desintegrationsphänomens, weil es eine wachsende „gefühlte Unterschicht“ gibt. Immer mehr Menschen fühlen sich als Verlierer, obwohl sie es einkommensmäßig gar nicht sind. Die Einkommen gehen nämlich gar nicht wie eine Schere auseinander, wie das immer in den Medien dargestellt wird. Das Problem ist, dass wir in Deutschland zu wenig Aufwärtsmobilität durch Bildungsgewinn haben und alle Leute ständig mit dem Gefühl rumlaufen, ihnen rutscht die Existenz davon. Wir sind eine Angstkultur. Diese Mentalität spiegelt sich auch in unserer Konsum- und Innovationskultur und nicht zuletzt in Handel und Marketing. ■