

# 1 Muster der Vergangenheit

»1,75 %? Warum sollte mich das interessieren?«, fragte der Manager, während er lässig die PowerPoint-Folien auf den Konferenztisch schleuderte, sich in seinem Bürostuhl zurücklehnte, die Füße auf die Tischplatte legte und – ungelogen – die Hand in den Hosensack schob wie seinerzeit in den 1990er-Jahren Al Bundy in der Sitcom *Eine schrecklich nette Familie*.

Steve und sein Kollege blickten sich an und dachten beide das Gleiche. Sie arbeiteten jetzt schon 15 Jahre zusammen, und ihr Denkapparat lief praktisch synchron. Und im Moment stellte dieser Denkapparat sich die Frage: »Kann dieser Kerl wahr sein?«

Sie saßen in seinem protzigen Büro am Konferenztisch. Steve registrierte Golftrophäen, Fotos mit Berühmtheiten, den großen und teuren Schreibtisch. Das Büro schrie ihnen entgegen: »Ich bin erfolgreich!«

Das Ganze passierte im Jahr 2009, und angesichts des schwierigen wirtschaftlichen Klimas waren Steve und sein Kollege besonders aggressiv darauf aus, neue Manager kennenzulernen. Sie hatten im Auftrag eines großen, diversifizierten Medien- und Kommunikationsunternehmens eine Aufschlüsselung des Kundenverhaltens in der Branche erarbeitet. Der Klient war mit ihrer Arbeit sehr zufrieden gewesen und wollte diese demnächst auf einer Branchenkonferenz vorstellen; zuvor wollte er aber gern noch ein paar Reaktionen von Managern anderer Unternehmen der Branche einholen – und dies war der Grund, warum die beiden jetzt in Al Bundys Büro saßen.

Die Arbeit, die sie vorstellten, enthielt eine detaillierte Segmentierung der Verbraucherlandschaft bei Kommunikationsdiensten wie Internet, Telefon, Video/TV-Paketen und Sicherheit. Sie hatten tausende Verbraucher nach ihren Handlungs- und Verhaltensweisen befragt.

Die Studie hatte in vielen Punkten die typischen und zu erwartenden Ergebnisse geliefert. Zum Beispiel, dass sich der Internet- und Video-Konsum drastisch änderte, wenn die Menschen heirateten und Familien gründeten und keine Singles mehr waren. Die Ausgaben für Pay-per-View und andere Kanäle waren in dieser Gruppe dann in der Regel höher. Da es mehr Geräte im Haus gab, waren sie auch bereit, für größere Internet-Bandbreite zu bezahlen. Das war alles nichts Neues. Unternehmen, die in diesem Bereich tätig waren, liebten solche Kunden. Die zahlten ihre Rechnungen pünktlich, zogen nicht um und gingen deshalb auch nicht als Abonnenten verloren. Und damals im Jahr 2009 hatten sie auch wahrscheinlich einen Festnetzanschluss. Wenn Sie Erfolg damit hatten, einen solchen Kunden zu akquirieren, würden Sie den wahrscheinlich auch behalten, was zu einem stetigen, vorhersagbaren Einnahmestrom führen würde.

Und am anderen Ende des Spektrums waren eben die Singles. Die wohnten normalerweise in Apartments und hatten fokussiertere Kommunikationsbedürfnisse. Diese Gruppe wählte bei den Internet- und TV-Paketen in der Regel nur das Basisprogramm. Das lag mitunter an persönlichen Präferenzen (denken Sie an Menschen, die nachts gern lesen); mitunter daran, dass sie sich eine Vielzahl teurer Kanäle einfach nicht leisten konnten. Anhand der Einkommenshöhe (die wiederum normalerweise mit bestimmten geografischen Merkmalen korrelierte) oder der Frage Miet- oder Eigentumswohnung ließ sich diese Entscheidung auch gut vorher sagen. Einige Singles mit höherem verfügbarem Einkommen kauften zwar auch etwas umfangreichere Kommunikationspakete, aber diese umfassten normalerweise nur Video und Internet. Schon 2009 wollte diese Gruppe keinen Festnetzanschluss mehr – ein Handy genügte ihnen. Diese Gruppe war, vielleicht aufgrund ihres Einkommens oder ihrer Präferenzen, auch bereit, mehr für höhere Internetgeschwindigkeit und Spezialkanäle auszugeben.

Aufgrund der hohen Kapitalintensität des Kommunikations- und Unterhaltungs-Marktes wollten die Teilnehmer gern *alle* diese

Kunden für sich gewinnen. Die Konzentration auf nur eines der Segmente war ökonomisch nicht rentabel. Steves Arbeit sollte den Unternehmen helfen, Produkte, Preisgestaltung und Marketingbotschaften besser auf die Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen zuzuschneiden. Wenn ein Gebiet zum Beispiel einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Eigenheimen aufwies, konnte das ein Hinweis darauf sein, dass es wahrscheinlich viele Familien mit Kindern gab, und dann würde man dort die umfangreicheren Pakete bewerben. Wäre das Zielgebiet dagegen ein urbanes Umfeld mit vielen Apartmentmietern, würde die Entscheidung entsprechend anders ausfallen.

Das alles war im Jahr 2009 nichts besonders Weltbewegendes. Die Untersuchung war zwar eine solide Arbeit, aber für erfahrene Manager der Branche waren diese Muster alles in allem vorhersehbar gewesen.

Bis auf eine kleine Anomalie, die es denn doch gab.

Eine scheinbar unbedeutende Kundengruppe – eben die 1,75 %, die der Manager so abgetan hatte – legte besondere Verhaltensweisen an den Tag, die es schwierig machten, sie einem der größeren Segmente zuzuordnen. Bei der Segmentierung einer Branche ist es am günstigsten, wenn man vier bis acht sinnvolle Marktsegmente erhält, die klein genug sind, um etwas Eigenes zu sein, aber auch groß genug, um individuelle Aufmerksamkeit zu verdienen. Diese 1,75 % passten aus analytischer Sicht nun in keines der Segmente.

Es handelte sich um jüngere Leute, daher versuchten Steve und sein Team, sie in das Segment der Singles einzuordnen. Aber das wollte nicht so recht funktionieren. Wegen ihres geringen Einkommens versuchte das Team, sie zunächst bei den budgetbewussten Singles einzugruppieren. Aber sie entschieden sich nicht für das kostengünstigste Internet-Angebot, sondern wollten hohe Internet-Geschwindigkeit.

Dann versuchte man sie zu den Singles mit höherem Einkommen zu packen; aber sie kauften keine TV-Pakete. Meist entschieden sie sich nur für das absolute Basis-TV-Paket, viele kauften aber auch gleich gar kein TV-Paket. Wenn sie »nur Internet« nehmen konnten, taten sie das – allerdings nur, wenn auch eine hohe Geschwindigkeit geboten wurde. Und wenn der Internet-Provider verlangte, dass sie zusätzlich auch noch Fernsehen oder Telefon dazubuchen müssten, erwarben sie ihr Internet womöglich lieber anderswo und legten sich anstelle eines kabelgebundenen Hausanschlusses einen WLAN-Hotspot zu (mit ihrem Handy als Hotspot).

Als Steve und sein Team bei der näheren Untersuchung dieser Gruppe dann herausfinden wollten, ob sie vielleicht einfach nicht an Video-Inhalten interessiert war, stießen sie auf das Gegenteil. Diese Gruppe von Singles war sogar sehr interessiert an Video-Inhalten, aber sie wollte nicht die traditionellen Programme der Netze schauen. Sie schaute die Kurzvideos des damals neuen Anbieters YouTube. Sie schaute Online-Videoschnipsel, und dann abonnierte sie den neuen, vor einem Jahr eingeführten Streaming-Dienst von Netflix, auch wenn es damals nur rund 1000 Titel und ein 18-Stunden-Streaminglimit pro Monat gab, was noch weit entfernt vom heutigen Netflix war.<sup>1</sup>

Fasziniert forschten Steve und sein Team weiter. Sie fanden heraus, dass dieses Verhalten tatsächlich in den Vorlieben wurzelte, nicht etwa in den Kosten. Diese kleine Gruppe wollte Inhalte einfach lieber auf diese Weise konsumieren. Dieses Segment wollte die Filme sehen, die es sehen wollte, und dies auch zu der Zeit, zu der es sie sehen wollte. Die Gruppe wollte kleinere, häppchengroße Inhaltsportionen. Die wollte sie werbefrei (war allerdings angesichts ihres geringen Budgets auch bereit, Werbung zu tolerieren, wenn das die Sache erschwinglicher machte). Und sie war recht agil, wenn es darum ging, Mittel und Wege zu finden, die eigenen Lieblingsfilme online zu sehen, ohne zu bezahlen, wenn machbar.

Kurz gesagt konsumierte sie die Inhalte auf diese Weise nicht, weil das *billiger* war, sondern weil das *besser* war – obwohl die Tatsache, dass es außerdem auch noch billiger war, das Ganze für die Konsumenten zu einem Wechsel ohne Kompromisse machte.



Aber der Manager kaufte ihnen das nicht ab. Er schien viel mehr Interesse an einer Diskreditierung der Untersuchungsmethoden zu haben als an den Ergebnissen:

*Sagen Sie mir noch mal: Wie viele Personen haben Sie in Ihrer Studie befragt?*

*Wie haben Sie Ihre Stichprobe gewichtet?*

*Haben Sie die Studie landesweit oder regional durchgeführt?*

*Wurde die Umfrage online oder per Telefon gemacht?*

Nach einem Seitenblick auf seinen Kollegen fragte Steve: »Wären Sie neugierig, noch mehr über das Verhalten dieser Kundengruppe zu erfahren? Denn falls diese Gruppe bedeutsamer würde, könnte sie die Methode infrage stellen, wie Sie Ihr Geld verdienen.«

Das war die Stelle, an der dieser Manager sein *Warum sollte mich das interessieren?* brachte und die Hand arrogant in den Hosensack schob.

Das Verhalten dieses Managers ist Teil eines Musters, das wir immer wieder beobachten, bei allen Arten von Führungskräften – und einer der Hauptgründe, warum wir *Provoke* geschrieben haben. Wenn in ihrem Bereich eine Anomalie auftaucht, eine Sache, die wichtig sein könnte, verhält sich die überwiegende Mehrheit gemäß einem konsequent vorhersagbaren Muster. Es ist, als führen diese Manager auf einer Achterbahn, würden aber nicht erkennen, dass der steile Anstieg, den sie gerade hinauffahren, an einem bestimmten Punkt kippen wird und ihnen dann die Schussfahrt ihres Lebens bereitet – und zwar keine angenehme. Dass das Potenzielle dieses Trends – *ob es dazu kommen könnte* – nun der Frage weicht: Was ist, *wenn* es unausweichlich so weit *ist*. Viel zu viele Manager sehen solche Phasenwechsel nicht voraus. Gründe:

- Trend verpennt.
- Trend geleugnet.
- Trend analysiert.
- Schwach auf Trend reagiert.

### Trend verpennt

Das erste Problem besteht darin, dass die Menschen anscheinend Dinge nicht wahrnehmen, die direkt vor ihrer Nase passieren. Im Fall des oben beschriebenen Abnabelungsverhaltens (oder Abkabelungsverhaltens) wäre das Ganze allerdings womöglich sogar dem Beratungsteam selbst entgangen, hätte es nicht zuvor schon einige Berichte über dieses Verhalten gegeben, das damals noch eine Randerscheinung war. Darüber hinaus hatte das Team aber auch den Vorteil, dass ihm einige junge Leute angehörten, von denen etliche selbst überlegten sich »abzukabeln«, weil sie einfach nicht einsehen konnten, warum sie für eine Sache bezahlen sollten, die sie zwang, eine Sendung zu einer bestimmten Zeit zu schauen statt zu der Zeit, die ihnen selbst genehm war.

Trends entgehen uns im Allgemeinen nicht deshalb, weil wir nicht aufgepasst hätten, sondern weil unser Gehirn die Rohdaten des Wahrgenommenen auf eine bestimmte Weise verarbeitet: Sie werden unbewusst durch den Filter der eigenen Erfahrungen geleitet. Und wenn Sie nicht lernen, diesen Filter ganz bewusst auszuschalten, wird es Ihnen halt mitunter schwerfallen, Dinge zu erkennen, die direkt vor Ihrer eigenen Nase passieren.<sup>2</sup>

### **Trend geleugnet**

»1,75 %? Warum sollte mich das interessieren?« Das oben geschilderte Erlebnis mit dem Manager ist ein Beispiel für das Leugnen eines Trends. Ein solches Leugnen kann verschiedene Formen annehmen. Steve erlebte hier eine subtilere Form, die darin bestand, die Beobachtung infrage zu stellen und anzuzweifeln. Bei anderen Trends (menschlicher Einfluss auf das Klima, Schutzimpfungen) haben wir aber auch schon gesehen, dass Leugnen auch ein regelrechtes Bestreiten der Beobachtungen beinhalten kann. Und wenn man eine Entwicklung nicht wahrgenommen hat, die schon längere Zeit läuft, lösen Hinweise darauf oft negative Reaktionen aus; die Leugner verschanzen sich. Die Lehre daraus? Die Menschen mögen es nicht, wenn man sie darauf hinweist, dass ihnen etwas Wichtiges entgangen ist.

### **Trend (über)analysiert**

Manche gehen nach einer Zeit des Leugnens auch zum Analysieren über. Diese Manager beginnen dann ganz viele Fragen zu stellen: wie stark der Trend sei, wie schnell er voranschreite, wie viele Menschen er betreffe. Und dann gibt es Konferenzen ... und noch mehr Konferenzen ... und alle mit den unvermeidlichen PowerPoint-Folien. Wir stellen aber oft fest, dass solche erste Analysen nur zu noch mehr Analysen führen. Je länger Sie eine Sache betrachten, desto mehr mögliche alternative Betrachtungsweisen finden Sie auch. Das alles soll den Managern natürlich

genauere Kenntnis über das Problem (oder die Chance) für ihr Unternehmen vermitteln. Wir sehen aber nur selten, dass Konferenzen, in denen es ums Analysieren geht, mit der Entscheidung enden, auf dem Markt aktiv zu werden; meist lautet die Schlussfolgerung vielmehr, dass die erforderliche Aktivität weiteres Analysieren sei.

### Schwach auf Trends reagiert

In den seltenen Fällen, in denen Manager – nach einer über Gebühr langen Zeit des Untersuchens – dann doch aktiv werden, tun sie leider oft zu wenig und das Ganze zu spät. Denken Sie nur an die Bemühungen konventioneller Kaufhäuser, auf die lange Trendkurve des Internet-Shoppings zu reagieren. Statt angesichts früher Signale die bewusste Entscheidung zu »minimal brauchbaren Schritten« zu treffen, wie wir das nennen, warteten sie lieber auf Belege, dass der Trend ihnen eine Ohrfeige verpassen wird, und ließen die Marktkräfte über ihr weiteres Vorgehen bestimmen. In Vorstandszimmern finden oft theoretische Debatten statt, ob lieber eine Strategie des »Vorreiters« oder des »schnellen Nachrücker« verfolgt werden soll. Leider lautet die Formulierung für die Position des schnellen Nachrücker fast immer: »Warten, bis jemand auf dem Markt damit Erfolg hat, *bevor wir loslegen.*« Da auf den Märkten aber zunehmend gilt »Der Gewinner bekommt alles«, ist das eine Entscheidung, die immer häufiger zum Scheitern verurteilt ist. Und sagen wir's doch, wie es ist: Die meisten »schnellen Nachrücker« sind in Wirklichkeit Bummelanten.<sup>3</sup>

Dieses Verhaltensmuster, das wir immer wieder sehen, hat uns veranlasst, *Provoke* zu schreiben. Bei unserer Arbeit als Strategen und Berater sehen wir eine Menge Trends, die als »ungewiss« zu bezeichnen sind. Es besteht allerdings ein himmelweiter Unterschied zwischen der Ungewissheit, *ob* etwas passiert (was wir als echte Ungewissheit bezeichnen), und der Ungewissheit,



was sein wird, *wenn* etwas passiert. Dieser Unterschied spielt eine enorm wichtige Rolle. Er gibt vor, wie angesichts des Trends zu agieren ist. Das Übersehen dieser Bedeutungsnuance ist es, was – wie bei unserem Manager mit der Hand im Hosenbund – bei den meisten Führungskräften zu den beschriebenen Verhaltensweisen führt: Trend verpennt, geleugnet, analysiert, zu schwach reagiert.



## Die Lösung heißt *Provozieren*

Unser Manager und das Unternehmen, das er vertrat, trugen Scheuklappen – Scheuklappen, die wir in gewissem Umfang alle tragen –, die ihr unternehmerisches peripheres Gesichtsfeld einengten und damit auch ihre Fähigkeit, die Bedeutung der Veränderungen richtig einzuschätzen, die sich am Rande ihres Gesichtsfelds ereigneten. Diese Scheuklappen – bestehend aus fundamentalen menschlichen Voreingenommenheiten und Neigungen, die wir alle teilen – bewirken, dass unser wahrgenommenes Spielfeld kleiner scheint, als es in Wirklichkeit ist. Unsere Karten, wie man sagt, sind nicht das Gebiet.

In Kombination mit betrieblichen Dysfunktionen – Überanalyse, endlose und offenbar sinnlose Konferenzen usw. – führen sie zu systematischer Untätigkeit. Diese Untätigkeit bedeutet, dass wir darauf verzichten, unseren eigenen Kurs festzulegen, und stattdessen zulassen, dass andere die Entscheidungen für uns treffen oder unseren Entscheidungsspielraum einschränken – wie es die konventionellen Kaufhäuser taten. Unser Handeln (oder besser gesagt unsere Passivität) führt uns zu einer vorhersagbaren Reihe von Entscheidungen, die angesichts einer neuen Realität, die durch das Aufscheinen des Trends signalisiert wird, letztlich zu einem Scheitern führen werden.

Diese Voreingenommenheiten und Neigungen sind Thema dieses Teils I »Vorhersagbare Muster«. Hier schlagen wir Ihnen auch Lösungen vor, die Sie gleich heute implementieren können, um einige dieser Probleme zu überwinden.

In Teil II »Prinzipien des Provozierens« stellen wir Ihnen dann fünf Schritte vor, die Sie unternehmen können, je nachdem ob ein »Ob« oder ein »Wenn« vorliegt. Die Schritte sind: sich die Zukunft vorstellen, sich für einen Erfolg in Stellung bringen, Veränderungen vorantreiben, sich an veränderte Umstände anpassen, das eigene Ökosystem aktivieren. Diese Maßnahmen helfen Ihnen, die Voreingenommenheiten und Neigungen zu überwinden, die sinnvolles Handeln verhindern; Ihr peripheres Gesichtsfeld zu erweitern, damit Sie Ihr Spielfeld besser einschätzen können; und sich aufzuraffen, tatsächlich ETWAS ZU TUN!

Es gibt Menschen, die besonders erfolgreich dabei sind, die von unseren Neigungen und Voreingenommenheiten verursachten Probleme zu vermeiden. In Teil III »Provokateurinnen und Provokateure im Profil« präsentieren wir Ihnen drei – wie wir hoffen inspirierende – Geschichten von Managerinnen und Managern, die ihre Unternehmen dazu provoziert haben, eine bessere Zukunft zu gestalten.

Aber kehren wir erst noch einmal zu unserem Freund zurück, der damals die Hand im Hosenbund hatte und heute womöglich einigen Ärger am Hals, weil wir inzwischen alle zur Gruppe der »Abgekabelten« gehören. Steve und sein Kollege konnten damals nicht sein Interesse an dieser kleinen Gruppe wecken. Die Gruppe war – zumindest an jenem Nachmittag in seinem vornehmen Büro – als Segment zu klein, um eine Rolle zu spielen. Wir wissen nicht, ob oder wie intensiv sein Unternehmen später noch über die Idee debattierte, aber jedenfalls lässt sich sagen, dass seine Reaktion auf dem Markt im Vergleich zu Netflix bescheiden ausfiel. Sie waren zu spät dran, um noch aufzuschließen zu können (obwohl wir uns sicher sind, dass sie sich selbst als schnelle Nachrücker betrachteten). Und sie hatten eine ganze Weile gebraucht, sich zum Handeln aufzuraffen, obwohl in ihrem Unternehmen bereits eine Menge der erforderlichen Fähigkeiten vorhanden war.

Währenddessen ist der Aktienkurs von Netflix (bereinigt um Aktiensplits) von den etwa 4 Dollar Anfang 2008, also vor dem beschriebenen Meeting, auf über 500 Dollar zum Zeitpunkt unseres Schreibens gestiegen, das ist ein Anstieg um mehr als das 100-Fache. Am Ende des 3. Quartals 2020 näherte sich Netflix der Zahl von 200 Millionen zahlenden Mitgliedern (letztverfügbare Statistik zum Zeitpunkt des Schreibens) und hatte eine Marktkapitalisierung von über 200 Milliarden Dollar.

Das Managementteam unseres eigenen Klienten (der uns die Person aus unserer Story vorgestellt hatte) verfolgte unterdessen eine andere Strategie. Aufgrund ihrer frühen Wahrnehmung des Trends erkannten die Manager, dass sie jetzt effektiv eine *Firma in Abwicklung* waren. Eine solche *Wind-down-Firma* ist eine Cousine der *Pop-up-Firma*, einer *neu auftauchenden Firma*, die eigens dafür gegründet wird, ein schmales Zeitfenster der Nachfrage auf dem Markt zu bedienen – denken Sie an einen Halloween-Shop, der am 1. Oktober auftaucht und am 1. November wieder verschwindet. Im Unterschied zum Pop-up-Store hatte die

Wind-down-Firma, die sich jetzt – ob die Manager es wissen oder nicht – auf dem Weg zur Außerdienststellung befindet, ursprünglich allerdings die Absicht, »für immer« zu bestehen.

Aufgrund der frühen Wahrnehmung des Trends erkannte unser Klient, dass sein Geschäftsmodell, sofern es keine sinnvolle Neuerfindung gab, dem Untergang geweiht war, auch wenn das Modell immer noch höchst profitabel war. Daher verkaufte man das Unternehmen. Die Entscheidung zu verkaufen stellte sich letztlich als vorteilhaft heraus. So konnte man sich rechtzeitig auszahlen lassen, während Unternehmen mit ähnlichen Aktiva, Fähigkeiten und Geschäftsmodellen auch heute noch mit dem Wachsen des Segments derjenigen Kunden zu kämpfen haben, die lieber mehr Kontrolle über das eigene inhaltliche Erlebnis haben, was sie durch Unternehmen wie Netflix bekommen.

Der Beschluss, zu einer Firma in Abwicklung zu werden, ist eine völlig legitime strategische Entscheidung. Allerdings steckt auch jede Menge potenzielle Wertschöpfung darin, sich an neue Markttrends anzupassen und diese zu verfolgen. Und das ist, was wir in *Provoked* besprechen wollen: Wir brauchen als Führungskräfte bessere Fähigkeiten beim Erkennen von Mustern, damit wir in der Lage sind, Trends zu entdecken und uns in die Richtung zu bewegen, in der auch die übrige Welt unterwegs ist. Aber auch, wenn Sie letztlich beschließen sollten, dem Trend nicht zu folgen, werden die Schritte, die wir beschreiben, immerhin dazu führen, dass Sie die Entscheidung zu Ihren eigenen Bedingungen treffen können und nicht unter dem Diktat der Marktkräfte.

Aber bevor wir dazu kommen, wie sich diese Trends ausmachen lassen, müssen wir erst einmal die fatalen menschlichen Fehler erkennen – und korrigieren –, die verhindern, dass wir die Trends überhaupt sehen. Im jetzt folgenden 2. Kapitel werden wir zunächst die Frage behandeln, wie Sie vom »Ob« zum »Wenn« gelangen – wie Sie also vermeiden, dass Sie Trends, die sich bereits entfalten, immer noch nur als reine Möglichkeiten betrachten.