

Meine Marke

Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar
und langfristig erfolgreich macht

REDLINE | VERLAG

© 2019 des Titels »Titel« von Autor (ISBN 978-3-86881-745-4) by redline Verlag,
Münchner Verlagsgruppe GmbH, München. Nähere Informationen unter: www.m-vg.de

Geleitwort

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Täglich zeigen uns die Veränderungen in den Medienmärkten und digitale Innovationen wie Facebook und Twitter, wie sehr sich unsere Branche verändert. Wann immer sich die Medien verändern, verändert sich die Gesellschaft. Ich bin davon überzeugt, dass unsere Gegenwart der Schwellenzeit um 1500 gleicht, als Gutenberg den Buchdruck erfand und Kolumbus Amerika entdeckte. Die bestehenden terrestrischen Handelswege wurden um die neuen, schnelleren maritimen Routen ergänzt.

Auch die Ordnungsmuster der letzten Jahrzehnte haben sich in kürzester Zeit verändert und es ist kein Stillstand in Sicht. Es ist eine große Herausforderung, als Unternehmen in den sich dynamisch verändernden Märkten erfolgreich zu agieren und sich für die Zukunft sicher aufzustellen. Die unternehmerische Strategie sollte sein, bestehende und gesunde Unternehmen mit ihren starken Marken erfolgreich weiterzuführen und gleichzeitig in neue Objekte und lukrative digitale Unternehmungen zu investieren.

Für die Medienbranche heißt das: Unternehmen haben ein reichhaltiges Portfolio an Medien, das nahezu alle menschlichen Bedürfnisse nach Information und Unterhaltung abdeckt. Wir geben den Menschen Orientierung. Neben den klassischen Geschäftsmodellen konzentrieren wir uns auf den Digitalbereich und neue Märkte. Wir verbinden das traditionelle Geschäft mit dem neuen. Doch darf man nicht den Fehler machen, die Gesetzmäßigkeiten des Internets zu verkennen. Hier gibt es neue Zielgruppen und einen vollkommen neuen Markt. Im Zuge dieser neuen Entwicklung gibt es neue Marktteilnehmer, die uns zur Weiterentwicklung und Investition in neue Geschäftsmodelle drängen. Die großen Gewinner der Digitalisierung sind Suchmaschinen wie Google. Das Unternehmen

verkörpert geradezu idealtypisch die neue Welt und dominiert den digitalen Markt. Doch zumindest in Deutschland sind Suchmaschinen auf dem Weg zu Infrastruktur-Unternehmen, bei denen Transparenz in den Geschäftsbeziehungen erforderlich ist.

Auch für Unternehmen jenseits der Medienbranche haben sich die wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren durch neue Medien und neue Kommunikationsmöglichkeiten entscheidend gewandelt. Im globalen Wettbewerb herrschen heute eine nie geahnte Preistransparenz und Unübersichtlichkeit zugleich. In den westlichen Überfluggesellschaften sind viele Kunden kritischer und besser informiert als je zuvor. Sie geben sich immer weniger mit der Rolle des passiven Konsumenten zufrieden, sie blicken hinter die Unternehmenskulissen, sie kaufen sehr bewusst. Auch in dieser neuen Welt haben starke Marken einen festen Platz. Doch die Spielregeln für Marken sind im digitalen Zeitalter andere als noch vor zwanzig Jahren. Starke Marken heute – von Coca-Cola bis Google, von Apple bis Audi – sind Identifikationsangebote in einer unübersichtlichen Welt. Dazu müssen Marken sich für ihre Kunden öffnen, Interaktionsmöglichkeiten bieten, ein »Wir-Gefühl« vermitteln, das in gemeinsamen Werten und Überzeugungen wurzelt. Mit anderen Worten: Marken müssen gelebt, von der Unternehmensführung authentisch verkörpert und von einer glaubwürdigen (und damit motivierenden) Unternehmenskultur getragen werden.

Das vorliegende Buch ist Unternehmen gewidmet, die sich dieser Aufgabe stellen. Mit zahlreichen Beispielen illustriert es, wie Unternehmen und Unternehmer unter veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich bestehen. Das Konzept der WIR-MARKEN will deutlich machen, wie eine eindeutige Positionierung, klare Werthaltungen und eine authentische Öffnung für Kundenbedürfnisse Marken heute stärken können. Damit lenkt es den Blick auf das Wesentliche, das im hektischen Tagesgeschäft gelegentlich in Vergessenheit zu geraten droht.



Prof. Dr. Hubert Burda

Vorwort zu Meine Marke

von Dr. Dr. Cay von Fournier

Die Anzahl der Wirtschaftsbücher, die Jahr für Jahr auf den Markt drängt ist groß. Mit ihnen die Heilsversprechen und Erfolgsformeln. Angegeben von Erfolgstrainern, Business-Philosophen und selbst ernannten Gurus. Manche durchaus kompetent. Aber viele verstricken sich im Ego.

Umso angenehmer ist es, ein Buch in der Hand halten zu dürfen, das anders als die anderen ist. Das wahre Interesse, ehrliche Emotionen und Tiefe vermittelt. Autor Hermann Wala sagt, es gebe keine Erfolgsrezepte, und er bietet auch keine an. Das ist schön. Damit wird er der komplexen Realität des 21. Jahrhunderts gerecht und weist jedem Leser individuell seinen Weg zur WIR-MARKE. Es sind immer Menschen, die sowohl den Wandel prägen, als auch die Marken, die diesen Wandel überleben werden.

Der Zustand der gegenwärtigen Werbung könnte in revolutionärer Anlehnung lauten: »Marketing ist tot, es lebe das Marketing!« Dieses Buches beschreibt deutlich, wie und vor allem, wohin sich das neue Marketing wandeln wird, und worauf der Kunde in Zukunft seine Aufmerksamkeit lenken wird. Weniger Analysen, Konzepte und Marketingstrategien werden WIR-MARKEN prägen, sondern gelebte Werte.

Viele Marketingagenturen werden vergehen und an ihre Stelle Einrichtungen treten, die Menschen berühren und deren Bewusstsein erweitern. Wenn vom Übergang vom Wissenszeitalter zum Bewusstseinszeitalter die Rede ist, so erscheint das weit entfernt und esoterisch. Aber schon Albert Schweizer wusste:

»Die Welt verändert sich nicht durch immer neue Maßnahmen, sondern durch eine neue Gesinnung.«

Um genau diesen Gesinnungswandel geht es aus Marketingsicht in diesem Buch.

Mir persönlich liegt die Entwicklung von guten zu exzellenten Unternehmen am Herzen und so spricht mir dieses Buch aus der Seele. Wenn von Verantwortung, Werten und Vertrauen als Basis einer Marke gesprochen wird. Das ist meines Erachtens ein konsequenter, tiefer und sehr sinnvoller Ansatz. Das Konzept der WIR-MARKE wendet sich an die Menschen eines Unternehmens und deren Leidenschaft. Es braucht auch die unternehmerische Energie und Gestaltungskraft von Eigentümern und Führungskräften. Somit verschmilzt es Marketing und Führung. Dies ist spannend, weil beides in der Regel eher getrennt gesehen und gelehrt wird. Ganzheitlich denkenden Menschen ist dies bewusst. Auch dass sich die Grenzen zwischen den Disziplinen der Betriebswirtschaft auflösen werden. Viel zu komplex ist das emotionale und seelische Konzept einer Marke geworden, das auf einen nicht minder komplexen Markt trifft.

Aber anstatt über Komplexität zu klagen und alte Methoden zu wiederholen, diese Komplexität »zu managen«, erweitert der Autor sehr angenehm und umfangreich den Blick. Er wendet sich konsequent gegen die bestehenden Allmachtfantasien und gegen die oft implizite Forderung »alles unter Kontrolle haben zu müssen«. Wir werden bald nicht mehr viel unter Kontrolle haben und sollten uns sehr schnell von diesen alten Mustern verabschieden. Die Lösung liegt im Vertrauen – nämlich Menschen zu vertrauen und auch Marken zu vertrauen.

Zusätzlich begeistert mich das Buch, da es nicht bei der Theorie stehen bleibt, sondern mit den sieben Tools zur Schaffung einer WIR-MARKE ganz praktisch den Prozess der Veränderung in einem Unternehmen anleitet.

Als Freund des Autors und Unternehmenstrainer wünsche ich diesem Buch weiterhin so viel Erfolg, wie es bislang schon hatte. Es ist ein wichtiges Buch, weil es den emotionalen Schulterschluss zwischen Mensch und Unternehmen, zwischen Führung und Management auch aus der Sicht des Marktes deutlich macht. Denn es geht um nicht weniger als um die Zukunft Ihres Unternehmens als WIR-MARKE.

Dr. Dr. Cay von Fournier
Inhaber von SchmidtColleg

Teil I:

Markenwelt im Wandel

»Ich habe kein Marketing gemacht.
Ich habe immer nur meine Kunden geliebt.«

Zino Davidoff

1 Das Social Web – Neue Realitäten für das Beziehungsgeflecht Mensch, Marke und Medium

Das World Wide Web – vom Datenaustausch zur Shareconomy

»Was nicht im Web ist, existiert nicht.«

*Tim Berners-Lee*¹²

Keine technische Innovation hat die Welt in ihrer jüngeren Geschichte so verändert wie das Internet. Gerade einmal gut 20 Jahre ist es her, dass der Wissenschaftler Tim Berners-Lee am Kernforschungszentrum CERN in Genf die Seitenbeschreibungssprache HTML (Hypertext Markup Language) und das dazugehörige Transferprotokoll HTTP (Webserver) für eine neue PC-Benutzeroberfläche (Webbrowser) entwickelt und so dem anfänglichen Datenaustausch im Internet seine mächtigste Anwendung beschert hat: das World Wide Web. Ganz im Sinn künftiger Open-Source-Anwendungen stellte er seine Erfindung, die um das Jahr 1990 datiert ist, der Wissenschaft und Wirtschaft ohne monetäre Ansprüche zur Verfügung. Andernfalls kann man sich gut vorstellen, dass er damit wohl zu einem der reichsten Menschen der Welt geworden wäre. Auf der Frankfurter Buchmesse präsentierte das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* am 25. Oktober 1994 seinen öffentlichen Onlineauftritt. Damals einer der ersten in Deutschland.¹³ Bis Ende 2017 wurden weltweit über 332 Millionen Internet Domains registriert¹⁴ – über 16,3 Millionen Domains enden auf die deutsche Abkürzung: .de.¹⁵

Den fundamentalen Paradigmenwandel, den Siegeszug des World Wide Web hat das Autorenteam Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger bereits zur Blütezeit der New Economy 1999 in einem Blog visionär beschrieben: »Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter.«¹⁶ Die Anzahl der Thesen erfolgte in Anlehnung an die 95 Thesen des Reformators Martin Luther, die er im Jahr 1517 an das Portal der Schlosskirche zu Wittenberg heftete. Levine et al. fordern ein neues Verhältnis und eine neue Sprache zwischen Unternehmen und Kunden. Durch das Internet wurde ein Zeitalter des Dialogs eingeläutet, das Kunden erstmals ermöglicht, auf Augenhöhe mit Menschen in den Unternehmen zu kommunizieren. Auch aus heutiger Perspektive lohnt ein Blick auf die 95 Thesen des Cluetrain Manifests. Sieben ausgewählte Statements sollen verdeutlichen, wie topaktuell diese nach wie vor sind¹⁷:

- »Märkte sind Gespräche.« (1. These)
- »Die Menschen in den vernetzten Märkten haben herausgefunden, dass sie voneinander wesentlich bessere Informationen und mehr Unterstützung erhalten, als von den Händlern und Verkäufern. So viel zur unternehmerischen Rhetorik über den Mehrwert ihrer Waren.« (11. These)
- »Bereits in wenigen Jahren wird die heute homogenisierte >Stimme< des Geschäftslebens – der Klang von Mission-Statements und Unternehmensbroschüren – so künstlich und aufgesetzt klingen, wie die Sprache am französischen Hof im 18. Jahrhundert.« (15. These)
- »Markentreue ist die unternehmerische Version einer Beziehung. Aber die Trennung kommt – und zwar bald. In vernetzten Märkten werden Beziehungen mit atemberaubender Geschwindigkeit beendet und neu verhandelt.« (30. These)
- »Ihr möchtet, dass wir *bezahlen*? Dann solltet ihr uns besser eure Aufmerksamkeit *schenken*.« (78. These)
- »Wenn wir nicht gerade eure >Zielgruppe< sind, sind viele von uns eure *Mitarbeiter*. Wir würden lieber mit *Freunden* im Netz

reden, als auf die Stechuhr zu schauen. Das würde euren Namen schneller bekannt machen als jede noch so schicke Website. Aber ihr sagt uns, dass das Gespräch mit dem Markt die Sache des Marketings ist.« (86. These)

- »Wir wachen auf und verbinden uns miteinander. Wir beobachten. Aber wir werden nicht warten.« (95. These)

Wenige Jahre nach der Veröffentlichung des Cluetrain Manifests von Levine et al. wurde ein Begriff geprägt, der noch heute als ein Synonym für den Wandel durch das Internet und den Fortschritt im Allgemeinen steht: Das »Web 2.0« beziehungsweise der Zusatz »2.0«. Erstmals 2003 von Eric Knorr, Chefredakteur des amerikanischen IDG Magazins *InfoWorld*, in dem Artikel »2004 – The Year of Web Services« publiziert, erlangte das Schlagwort Web 2.0 seinen weltweiten Durchbruch durch die gleichnamige Konferenz aus dem Jahr 2005 des Veranstalters und Verlegers Tim O'Reilly und seinem Artikel »What is Web 2.0« im September 2005.

Inzwischen sind zahlreiche Publikationen zu diesem Phänomen und seinen Auswirkungen auf Menschen, Marken und Medien erschienen. In der Wissenschaft hat sich der Begriff »Social Web« anstelle von »Web 2.0« durchgesetzt, unter dem Folgendes zu verstehen ist:

Das Social Web besteht nach Ebersbach et al. (2011, S. 35) aus:¹⁸

- »(im Sinn des WWW) webbasierten Anwendungen, die für Menschen
- den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und deren Pflege, die
- Kommunikation und die kollaborative Zusammenarbeit
- in einem gesellschaftlichen oder gemeinschaftlichen Kontext unterstützen, sowie
- den Daten, die dabei entstehen und
- den Beziehungen zwischen Menschen, die diese Anwendungen nutzen«

Im Kern geht es also um neue Kommunikations- und Nutzenpotenziale. Sie entstehen durch die Vernetzung von Menschen und deren kollaborative Zusammenarbeit durch das World Wide Web. Eine frühe Beschreibung dieser Entwicklung findet sich in dem 1996 publizierten Band *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft* von Manuel Castells¹⁹

Die neuen Gestaltungsmöglichkeiten im Web, wie etwa das eigenständige Erstellen, Teilen und Bewerten haben die in diesem Buch bereits genannten WIR-MARKEN Amazon, Apple und Google frühzeitig erkannt und sich in ihrer weiteren Expansionsstrategie zunutze gemacht. Das am 4. Februar 2004 gegründete soziale Netzwerk Facebook und die im am 14. Februar 2005 gelaunchte Videosharing Community YouTube sollten diesen Trend weiterhin beflügeln.

Die Shareconomy – »mieten statt kaufen«

»Mein Haus, mein Auto, mein Boot« – viele werden den Werbespot der Sparkasse noch in Erinnerung haben. Ausgestrahlt im Frühjahr 2008 markierte er einen Höhepunkt, der mit der aufkommenden Weltwirtschaftskrise im Herbst 2008 und aus heutiger Perspektive einer gewissen Komik nicht entbehrt. Die Statussymbole von einst scheinen an Strahlkraft eingebüßt zu haben. Wie konnte es dazu kommen? Waren es die Zweifel der Menschen am globalen Banken- und Finanzsystem oder gar die Frage, wie sozial ist die soziale Marktwirtschaft? Letzteres kann und soll hier nicht weiter erörtert werden. Unbestritten hat der Siegeszug des Social Webs ein neues Transparenzverständnis und eine neue Kultur des Teilens hervorgebracht, die zum gegenwärtigen Wertewandel beigetragen haben. Themen und Diskussionen, die früher 1:1-Gesprächen vorbehalten waren, werden heute oftmals in der Öffentlichkeit der sozialen Medien ausgehandelt. Ein entscheidender Wandel ist aber darin zu sehen, dass es heute weniger um das Besitzen, sondern vielmehr um das Nutzen selbst geht. Weg vom Eigentum, hin zur temporäreren Verfügbarkeit. Hin auch zu einem Mehr an kleinen Vergnügen, die ich mir

hier und jetzt leisten kann. Die beschleunigte Digitalisierung spiegelt sich eben auch im Trend eines beschleunigten Konsums wider: Immer häufiger benötigen wir einen neuen Kick, ein neues Konsumerlebnis – und das ist inzwischen nur ein Klick weit entfernt.

»Das Verlangen nach Eigentum« hat Firmen wie Apple mit seiner Medienplattform iTunes über Jahre hinweg traumhafte Renditen beschert. Heute ist absehbar, dass viele dieser geschlossenen Systeme (sogenannte Walled Gardens) nicht mehr zeitgemäß sind und Flat-rate-Anbieter wie beispielsweise Spotify oder Watchever an deren Stelle treten. Warum? Ganz einfach, weil sie eine riesige Musik- oder Filmauswahl zu attraktiven Konditionen zur Verfügung stellen. Die können ihre Kunden nutzen, wann sie wollen, wo sie wollen und vor allem, mit welchem Endgerät sie wollen. Auch Apple hat darauf reagiert und im Juni 2013 den Musikstreaming-Dienst iTunes Radio eingeführt.

Mieten statt kaufen wird zu einem großen Treiber der nächsten Jahre. Kaum eine Branche wird sich dem entziehen können. Dabei beschränkt sich die Entwicklung keinesfalls nur auf digitale Güter: Sharing-Plattformen und -Dienste jeglicher Ausprägung erleben derzeit einen regelrechten Boom. Vor wenigen Jahren noch als Nische abgetan nutzen immerhin drei Prozent der deutschen Bevölkerung Car-Sharing. Laut dem Bundesverband CarSharing stehen in 343 deutschen Städten und Gemeinden rund 6.700 Fahrzeuge auf Abruf zur Verfügung (Stand Januar 2013). Wobei ein CarSharing Auto sechs bis zehn normale PKWs ersetzen kann. Neben Aspekten wie Umwelt- und Ressourcenschutz bietet CarSharing den Vorteil einer nahezu ständigen Verfügbarkeit, einer minutengenauer Abrechnung und vieler neuer Einsatzformen (Parkservice am Flughafen, Minibusse, Stundenpakete). Für derartige Modelle begeistern sich immer mehr Menschen. Zum Beispiel, wenn es gilt, sich gegenseitig Werkzeug zu leihen. Denn gerade mal 13 Minuten beträgt die gesamte Nutzungsdauer im Leben einer Bohrmaschine.²⁰ Sicherlich ein Grund dafür, dass inzwischen auch Baumärkte ein umfangreiches Sortiment an technischen Geräten zum Mieten vor Ort und über Portale wie www.mietprofi.de oder www.verleihnix.de anbieten.

Anlässlich der Hightech-Messe CeBIT wurde vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) im März 2013 eine Studie zur Shareconomy veröffentlicht. Demnach schafft das Social Web eine Kultur des Teilens, an der sich 83 Prozent aller Internet-Nutzer einbringen. In der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen sogar 97 Prozent. Am liebsten teilen Internet-Nutzer Links (57 Prozent), eigene Fotos (44 Prozent), Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen (44 Prozent), eigene Texte (29 Prozent) sowie eigene Videos (15 Prozent). Am häufigsten werden Sharing-Dienste wie BikeSharing (9 Prozent), Tauschbörsen (9 Prozent), CarSharing (3 Prozent) und Couch Surfing (2 Prozent) genutzt. Couchsurfing – was war das nochmal? Der Begriff umschreibt Online-Plattformen und Wohnungsangebote von Privatpersonen, die Mitgliedern der Community kostenlose Übernachtungsmöglichkeiten anbieten. Auch kommerzielle Anbieter haben dieses neue Geschäftsfeld für sich entdeckt: Airbnb, 2008 in San Francisco gegründet, ist nach eigenen Angaben weltweit der bekannteste und größte Community-Marktplatz für die Vermittlung von kostenpflichtigen, privaten Unterkünften. In Zahlen bedeutet das mehr als vier Millionen Inserate in über 191 Ländern und 65.000 Städten.²¹ Im gleichen Segment ebenfalls sehr erfolgreich ist das deutsche Start-up Unternehmen www.9flats.com aus Berlin.

Ein wesentlicher Aspekt kommt bei derartigen Betrachtungen häufig zu kurz. Es geht nicht nur um das Thema Verfügbarkeit anstelle von Kauf. Nein. Ein unschätzbare Mehrwert in der Kultur des Teilens liegt für viele Menschen darin, dass sie unvergessliche Geschichten (vgl. Kapitel 7) erleben. Manchen Menschen geht es weniger um die 50 Euro, die sie beispielsweise von einem Pärchen aus dem Nahen Osten für eine private Übernachtung vereinnahmen können, als vielmehr darum, beide persönlich kennenzulernen. Erlebnisse und Einschätzungen aus erster Hand zu erfahren. Am ersten warmen Sonntag im März fünfzehn Minuten Cabrio fahren – ein tolles Gefühl und viel Freude, die nur 4,35 Euro gekostet haben. Oder die erste, vermutlich unvergessliche Fahrt in einem Elektroauto – für viele Nutzer von CarSharing bereits Realität. Alles Erlebnis-

se und Themen, die Menschen in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis gerne online als auch offline zum Besten geben.

Die digitale Revolution hat ein neues soziales und vernetztes Denken geprägt und neue Weltkonzerne mit einer scheinbar grenzenlosen disruptiven Innovationskraft hervorgebracht. Die Shareconomy besitzt in jedem Fall ein großes Potenzial für neuartige Geschäfts- und Angebotsmodelle. Das beste Beispiel liefern die Carsharing-Angebote der großen deutschen Autogiganten. Sei es »Drivenow« von BMW oder »Car2Go« von Daimler, das Prinzip ist immer dasselbe.

Per Smartphone-App suchen Kunden einen frei stehenden Wagen in ihrer Nähe, können diesen reservieren und wenig später auch mit einem einfachen Klick öffnen und starten. Gezahlt wird – ähnlich wie beim Taxi – nur für die Fahrtzeit selber mit dem großen Unterschied, dass die Carsharing-Anbieter weitaus günstiger sind. Ein Mini-Cabrio gibt es bereits ab 33 Cent pro Minute.²² Vorbei die Zeit der Statussymbole, es schlägt die Stunde der Effizienz. Keine laufenden Gebühren mehr, keine Tankkosten, keine teuren Parktickets und keine überteuerte Versicherung mehr – die Vorteile, gerade für junge Menschen in deutschen Großstädten, liegen auf der Hand. Kein Wunder also, dass sich die Zahl der Nutzer seit 2010 mehr als verzehnfacht hat und nun bei 2,1 Millionen steht.²³ Marken und Markenverantwortliche sollten sich daher auf die Kultur des Teilens nicht nur einstellen, sondern sie im Sinn einer langfristig erfolgreichen WIR-MARKE mit gestalten.

In einem Interview auf www.lets-share.de sieht die Schweizer Trend-Forscherin Karin Frick den Höhepunkt der Shareconomy sogar darin, »dass wenn wir etwas Neues brauchen, zuerst fragen, wo wir das Gewünschte leihen, teilen oder tauschen können. Wir kaufen nur noch, wenn wir niemanden finden, der mit uns teilt.«²⁴