

REDLINE | VERLAG

Hermann H. Wala

Meine Marke

**Was Unternehmen authentisch,
unverwechselbar und langfristig
erfolgreich macht**



Hermann H. Wala

Meine Marke

Mein Buch widme ich den WIR-MARKEN
– und all den inspirierenden Menschen,
mit denen ich über dieses Projekt
diskutieren konnte.
Ohne ihre Mithilfe
wäre dieses Buch nicht entstanden.

Meine Marke

Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar
und langfristig erfolgreich macht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@redline-verlag.de

Unter Mitarbeit von Dr. Petra Begemann,
Bücher für Wirtschaft + Management, Frankfurt am Main
www.petrabegemann.de

10., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2019

© 2019 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Desirée Simeg, Gersthofen
Satz: Andreas Linnemann, München
Druck: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-745-4
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-120-4
ISBN E-Book (E-Pub, Mobi) 978-3-96267-121-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Geleitwort	9
Vorwort zu Meine Marke	11
Vorwort	14
Einführung: Marketing in der Dauerkrise?	15
Teil I: Markenwelt im Wandel	21
1 Das Social Web – Neue Realitäten für das Beziehungsgeflecht Mensch, Marke und Medium	23
Das World Wide Web – vom Datenaustausch zur Shareconomy	23
Markenkommunikation in vernetzten Communities – am Beispiel von Facebook und YouTube	30
Krones – B2B-Marketing mit sozialen Medien	35
Markenführung und Trends im Social Web – Die Verbindung von Mensch, Marke und Medium	37
Interview mit Dr. Christian P. Illek (Microsoft Deutschland) zum Thema Social Web	41
2 Die netten Schleckers von nebenan oder: Marken gestern, Marken heute	45
Warum »günstig und gut erreichbar« nicht mehr genügt.....	46
Vom Warenzeichen zum »Sinnstifter«: die Marke.....	48
Vom Konsumenten zum Partner auf Augenhöhe: der Kunde.....	57

3	Die Strahlkraft starker Marken von heute oder: Was Apple, Google & Co. anders machen	65
	Apple – ein Hohepriester und seine (Technik-)Gemeinde	66
	Google – der Datenkrake zum Gernhaben	74
	Amazon – ein Großhändler als freundliche Verkaufcommunity	82
	Nokia – wenn ein Unternehmen den Anschluss verpasst	88
	Opel – wie man eine Traditionsmarke kaputt macht	91
	Teil II: Machen Sie Ihr Unternehmen zu einer WIR-MARKE	99
4	Selbstverantwortung: Handeln statt reagieren.....	101
	Markenführung ist Chefsache	102
	Der Marke ein Gesicht geben	108
	Die Kunden nicht aus den Augen verlieren	111
	Die Marke in den Köpfen der Mitarbeiter verankern	114
	Interview mit Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Simon zum Thema Selbstverantwortung	119
5	Werte: Position beziehen	123
	Markenführung und Moral	123
	Die Marke in einen ethischen Kontext stellen.....	130
	Werte im Unternehmen leben	137
	Interview mit Klaus Josef Lutz (BayWa AG) zum Thema Werte	141
6	Emotionen: Gefühle wecken	145
	Markenführung und Emotionen	146
	Die »richtigen« Emotionen wecken	152
	Sich auf Kunden einlassen	158
	Interview mit Rolf Kreiner (McDonald's) zum Thema Emotionen	163

7	Geschichte(n): Sich unvergesslich machen	167
	Markenführung und Geschichte(n)	168
	Gute Geschichten finden	173
	Geschichten richtig einsetzen	180
	Interview mit Franz Beckenbauer zum Thema Storys	185
8	Vertrauen: Der Anfang von allem	189
	Markenführung und Vertrauen	190
	Das Vertrauen der Kunden gewinnen	198
	Eine Vertrauenskultur im Unternehmen schaffen	203
	Interview mit Dr. h. c. Rudolf Gröger (O ₂) zum Thema Vertrauen	208
9	Dynamik: Stillstand = Rückschritt	213
	Markenführung und Dynamik	214
	Erfolgsregeln für Veränderung?	221
	Interview mit Thomas Ebeling (ProSiebenSat.1 Media) zum Thema Dynamik	230
10	Positionierung: Erfolgreich anders als alle anderen	235
	Markenführung und Positionierung	236
	Grundlegende Positionierungsstrategien	240
	Positionierung von WIR-MARKEN	245
	Interview mit Herbert Hainer (Adidas) zum Thema Positionierung	254
	Ausblick: Die 7 Tools zur Schaffung einer WIR-MARKE und wie sie Ihr Unternehmen verändern	259
	Nachwort.....	263
	Literaturverzeichnis	265
	Anmerkungen	269
	Über den Autor	291
	Stichwortverzeichnis	293

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

Vorwort

Wenn ein Buch bereits in der 8. Auflage erscheint, trifft es offenbar den Nerv der Zeit. Dies ist für jeden Autor der schönste Lohn seiner Arbeit!

Das WIR-MARKEN-Konzept basiert auf einer Erneuerung des Markenbewusstseins – jüngere Studien haben ergeben, dass Marken allein schon durch ihre Präsenz im Social Web, sei es YouTube, Facebook oder Twitter, an Wert für den Kunden gewinnen. Das Markenbewusstsein des Kunden ist also stark von einer medialen Nutzung im Netz geprägt. Darum möchte ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, in dieser Auflage mit einem neuen Kapitel zum Thema »Social Web« begeistern!

Das Beziehungsgeflecht zwischen Mensch, Marke und Medium wird immer komplexer. Umso wichtiger ist es für eine WIR-MARKE, diese effektiv zu nutzen, denn WIR-MARKEN sind auch Medienmarken, die durch Ihre Erscheinung unter anderem im Social Web an Transparenz und Emotionalität gewinnen. Eine Möglichkeit der interaktiven Markenerfahrung geben wir im neuem Kapitel »Social Web« durch QR-Codes, die Sie mit der entsprechenden App einscannen können und auf Internetauftritte unsere Markenbeispiele weiterverlinkt werden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Ausprobieren und eine inspirierende Lektüre!

Hermann H. Wala
München

Einführung: Marketing in der Dauerkrise?

»Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld.
Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.«

Henry Ford

Vielleicht kennen Sie Henry Fords berühmten Stoßseufzer in Sachen Werbung schon. Auch in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts war es offenbar nicht einfach, Kunden gekonnt anzusprechen. Doch im Vergleich zu heute befand sich der Gründer der Ford Motor Company in einer geradezu paradiesischen Situation. Sein Produkt war so innovativ und so begehrt, dass der (Absatz-)Erfolg kaum zu vermeiden war. Hundert Jahre später haben sich die Märkte dramatisch gewandelt. Nicht nur bei Fahrzeugen, sondern praktisch bei jedem Angebot, vom Automobil bis zur Zahncreme, hat der Kunde die Qual der Wahl. Jeder Kleinstadt-Supermarkt führt mindestens ein Dutzend Sorten Senf, und vor dem Kühlregal könnte man Stunden verbringen, wollte man alle Angebote vergleichen.

Auf die Vielfalt der Produkte hat das Marketing mit einem wahren Trommelfeuer an Werbung reagiert. In den Neunzigerjahren schätzte man, dass jeder Konsument pro Tag durchschnittlich 3.000 Markenbotschaften ausgesetzt war. Glaubt man dem neuen Star der Marketingszene, Martin Lindstrom, ist diese Zahl inzwischen auf 5.000 angestiegen. Kein Wunder, dass die Umworbenen längst vor der Dauerberieselung kapituliert haben und die meisten Botschaften schlicht ignorieren. »1965 erinnerte sich der Durchschnittszuschauer an 34 Prozent der Werbespots im Fernsehen. 1990 konnte er sich nur noch 14,5 Prozent ins Gedächtnis rufen«, schreibt Lindstrom in seinem Buch *Brand Sense*.¹ Zu befürchten ist, dass sich

der Erinnerungswert von TV-Werbung, fast drei Jahrzehnte später, noch einmal drastisch verringert hat. Brachten die öffentlich-rechtlichen Kanäle es bis zur Gründung der Privatsender gemeinsam auf 20 Minuten Werbung, gehen die Experten von Serviceplan und der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) heute von 10.000 Spots täglich (!) aus.² Und dennoch scheint in vielen Unternehmen, in den meisten Agenturen ein hektisches »Weiter so!« den Ton anzugeben.

Allein in Deutschland gibt es 80.000 beworbene Marken, im Bereich »Fast Moving Consumer Goods« werden jedes Jahr rund 30.000 Artikel neu eingeführt. Nur ein knappes Drittel dieser Produkte überlebt das erste Jahr im Handel, rund 70 Prozent verschwinden binnen 12 Monaten wieder aus den Regalen.³ So viel zur Wirksamkeit der Werbung heute. Obwohl die Methoden der Marktforschung immer ausgeklügelter, die Kampagnen immer aufwendiger werden, drängt sich der böse Verdacht eines Trial-and-Error-Verfahrens auf, in dem man immer wieder neue Produkte in die Schlacht um die Aufmerksamkeit längst übersättigter Konsumenten wirft, in der meist vergeblichen Hoffnung, dass es dieses Mal gut gehen wird.

In vielen Fällen geht es aber eben nicht gut, und so wird seit Jahren die Krise des Marketings heraufbeschworen. »Weder innovative Produkte oder Dienstleistungen noch ausgeklügelte Vertriebs- und Preisstrategien oder kreative Werbung sind heute eine Garantie für Erfolg«, schreibt etwa Klaus-Dieter Koch von der Beratung Brand Trust.⁴ »Das Marketing, wie es in den letzten Jahren in vielen Unternehmen betrieben wurde, stirbt. Die Welt der Checklisten, der sicheren Rezepte und Regeln, der richtigen Antworten und ausgefeilten Methoden bricht zusammen«, sekundiert der Schweizer Marketingexperte Otto Belz in einer Standortbestimmung.⁵ Selbst Philip Kotler, der Marketingpapst der Neunzigerjahre, beginnt Texte inzwischen gerne mit dem apodiktischen Statement: »Marketing funktioniert nicht mehr.«⁶ Symptomatisch für ein inzwischen verbreitetes Misstrauen in die Erfolgsversprechen klassischen Marketings ist der Reflex, die Budgets gerade in Krisenzeiten drastisch zu kürzen. Wenn Marketing funktioniert, sollte bei schwächelndem

Absatz dort eigentlich mehr Geld hineinfließen, nicht weniger. Auch das hektische Propagieren immer neuer Erfolgsmethoden, vom Guerilla-Marketing über Neuromarketing bis zum Social-Media-Hype, ist ein ausgeprägtes Krisensymptom. Denn teure Hirnscans zeigen nur, welche (existierenden) Marken die Kunden lieben. Warum sie das tun, diese Frage beantwortet der Magnetresonanztomograph nicht, und ebenso wenig kann er Erfolgsprognosen für die Zukunft abgeben. Es gibt keinen »Kaufen!«-Knopf im Gehirn, der sich per Scan eindeutig identifizieren ließe, wie Hans-Georg Häusel, ein namhafter Vertreter des Neuromarketings, betont.⁷

Es ist an der Zeit, einen Moment innezuhalten und sich wieder auf das zu besinnen, was Unternehmen tatsächlich Kunden beschert: eine starke Marke. Ob Coca-Cola als Traditionsmarke oder Google als Shootingstar des letzten Jahrzehnts, ob Apple als Kultmarke in der Informationstechnologie oder Nespresso als Goldgrube im hart umkämpften Kaffeemarkt: Erfolgreiche Marken sind die Leuchttürme in einem Meer gesichtsloser Produkte.

Was macht eine Marke zu einer starken Marke? – so lautet die Eine-Million-Dollar-Frage des Marketings. Es lohnt sich, diese Frage neu zu stellen, denn nicht nur die Märkte haben sich verändert, sondern auch die Menschen. Marketing wird nicht nur deshalb schwieriger, weil es von vielem ohnehin schon zu viel gibt und jedes neue Produkt sich gegen eine große Zahl von Mitbewerbern durchsetzen und um Aufmerksamkeit kämpfen muss. Marketing wird schwieriger, weil die tradierten Rezepte nicht mehr greifen. Die Kunden kapitulieren nicht nur passiv vor der Vielzahl der Werbebotschaften, viele von ihnen haben die traditionelle Werbung satt.

Niemand glaubt heute noch ernsthaft, dass ein neues Waschmittel noch weißer waschen, eine verbesserte Windel das Baby noch trockener halten, ein neuer Rasierer noch besser rasieren kann. Und doch setzt eine erstaunliche Zahl von Werbebotschaften immer noch auf das rationale Prinzip des »Besser, schneller, weiter«. Die Kunden sind kritischer, sie sind misstrauischer, sie sind besser informiert. Mit wenigen Mausklicks lassen sich Preise vergleichen,

Konkurrenzangebote ermitteln oder Bewertungen anderer Kunden recherchieren.

Doch wenn viele Produkte mehr oder weniger dasselbe können, nach welchen Kriterien fallen dann Kaufentscheidungen? Entweder nach dem Preis, was vielen Branchen einen ruinösen Wettbewerb beschert. Oder nach Kriterien, die das Marketing erst langsam ins Visier nimmt. Ich bin überzeugt: Wir sind Zeuge eines umfassenden Wertewandels, zu dem beispielsweise gehört, dass man nicht nur ein gutes Produkt kaufen möchte, sondern auch ein gutes Gewissen. Wie kommt es denn, dass manche Banken plötzlich damit werben, sie investierten bei der Kreditvergabe für Renovierungen in Klimaschutz?⁸ Oder dass Kaffeeketten sich über die Lebensbedingungen der Kaffeebauern öffentlich Gedanken machen?

Zu diesem Wertewandel gehört auch, dass immer mehr Menschen die Rolle des passiven Konsumenten verweigern und in einen Dialog mit den Unternehmen und mit anderen Kunden treten wollen. Wie kommt es, dass erfolgreiche Unternehmen wie Amazon nicht nur Bücher liefern, sondern ein ausgeklügeltes Bewertungssystem pflegen, über das Kunden in Kontakt mit anderen Kunden treten können? Warum kommt ein Schuhversender auf die Idee, ein neues Schuhmodell von Kunden entwerfen zu lassen und ihm eine Doppelseite seines Katalogs zu widmen?⁹

Zum Wertewandel gehört weiterhin, dass Produkte heute nicht mehr nur »Bedürfnisse befriedigen«, sondern stärker denn je dazu dienen, den eigenen Lebensstil zu definieren. Kaum jemand hat das besser verstanden als Apple mit seiner Fähigkeit, Angebote zu designen, die Coolness verströmen. Ob das neue iPhone technische Probleme hat oder das ultradünne Notebook zu wenig Anschlüsse, ist sekundär. Viele Kunden nehmen das bewusst in Kauf, und trotzdem sind beide Produkte ein Must-have für die Apple-Gemeinde, die jeder Neuentwicklung des Unternehmens entgegenfiebert. Doch es sind nicht nur die Produkte, die die Kunden an das Unternehmen binden: Ohne den früheren, charismatischen Apple-Chef Steve Jobs, der es sich nicht nehmen ließ, jede Neuentwicklung persön-

lich in einer mitreißenden Präsentation einem großen Auditorium vorzustellen, wäre der Hype um iPod, iPad und Co. kaum so groß geworden. Jobs gab dem Unternehmen ein Gesicht: Apple ist nicht irgendein IT-Unternehmen, Apple *ist* Jobs. Die Börse verstand das längst: Hustet der CEO, fiel der Kurs. In unübersichtlichen Zeiten sorgen Menschen, an denen man sich orientieren kann, für Übersicht. Damit wandelt sich die Rolle des Topmanagements: Öffentlichkeitsscheue Technokraten verschenken Marktpotenziale.

»Die Marke ist der Geist der Gemeinsamkeit von Unternehmen und Kunden, ein Heimatrevier, das Sinn stiftet«, schreibt Publizist Wolf Lotter hellstichig im Magazin *Brand eins*.¹⁰ Ausnahmemarken gelingt es, ein Gefühl der Verbundenheit zu ihren Kunden herzustellen, das über ein bloßes Nutzenversprechen hinausgeht und ihnen langfristige Loyalität sichert. Im Idealfall haben diese Marken Anhänger oder Fans und eben nicht nur »Käufer«. Um dieses Wir-Gefühl von Kunden und Marken zu umschreiben, spreche ich von WIR-MARKEN. Wenn es einem Unternehmen gelingt, ein solches Band zu seinen Kunden zu knüpfen, kann ihm der Wettbewerb wenig anhaben. Im Gegenteil: Wenn »die anderen« wahrgenommen werden, dann um sich davon abzugrenzen und der eigenen Identität zu versichern. Was wäre der Mac ohne das Heer gesichtsloser PC-Besitzer? Was der *Lonely-Planet*-Reiseführer ohne die vermeintliche Massenware großer Reisebuchverlage? Feindbilder haben schon immer geholfen, die eigenen Reihen fester zu schließen.

Warum es einigen Marken eher gelingt, zu WIR-MARKEN zu werden als anderen, ist Thema dieses Buches. Es wird Sie nicht überraschen: Einfache Rezepte gibt es dafür nicht. Wenn die Welt komplexer und vielfältiger wird, werden auch unsere Antworten darauf komplexer sein müssen. Und so genügt es nicht, immer neue Zielgruppen von den »Young Globalists« über die »Latte-Macchiato-Familien« bis zu »Super-Daddys« zu entdecken.¹¹ Es wird vielmehr darum gehen, wie es Marken heute jenseits von Produktmerkmalen schaffen, Kunden zu faszinieren und Sympathie zu wecken. Dabei spielt eine Reihe von Momenten eine Rolle – eine faszinierende Geschichte, eine klare Botschaft, ein Miteinander im Unternehmen, das exzel-

lenten Service garantiert, um nur einige zu nennen. Eine Öffnung zu den Kunden, eine Kultur des Zuhörens und nicht zuletzt ein Abschiednehmen von den Allmachtsfantasien mancher Marketingstrategen. Denn das Marketing wird nur dann aus seiner Dauerkrise herauskommen, wenn es sich von zahlenfixierten, mechanistischen Vorstellungen verabschiedet und wieder dort verortet wird, wo es eigentlich hingehört: ins Herz des Unternehmens.

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-