

## Kapitel 1:

# Die globale und digitale Herausforderung

---

Viele Entscheider sehen in Social Media und Big Data die gegenwärtig größten Treiber von Veränderung. Operativ mag das stimmen. Aus strategischer Markensicht sind es aber Globalisierung und Digitalisierung, die die größten Umbrüche nach sich ziehen.

Wenn man heute nach den zwei größten Veränderungen in der Welt der Marken und des Marketings fragen würde, lautet die aktuelle Standardantwort im Management und im Marketing wahrscheinlich: „Social Media und Big Data.“ Doch gleichgültig, wie wichtig diese beiden Entwicklungen für die operative Markenführung sein mögen, strategisch gesehen sind die großen Themen Globalisierung und Digitalisierung im Sinne neuer Geschäftsmodelle sehr viel wichtiger. Denn die Kombination dieser beiden Entwicklungen führt zu einer gänzlich neuen Dynamik der Märkte.

Dazu ein kurzer Rückblick: Im 20. Jahrhundert war der Platz an der Sonne in der Mitte des Marktes. Es ging in der Markenführung vor allem darum, mit Massenwerbung starke Marken für die breite Masse aufzubauen. Dieses Denken brachte uns Markenschwergewichte wie Coca-Cola, Gillette, Kellogg's, Kodak, Lufthansa, Marlboro, McDonald's, Milka, Nescafe, Pampers, Persil, Nivea, Sony, Volkswagen oder auch Walt Disney. So gesehen könnte man auch sagen, dass das 20. Jahrhundert auch das Jahrhundert der großen Fernsehwerbungsmarken war.

Heute, im 21. Jahrhundert, ist die Mitte des Marktes entweder besetzt oder aufgrund der volkswirtschaftlichen Situation nicht vorhanden. Die großen Markenerfolge von heute sind in der Regel Randideen mit Potenzial in Richtung Mitte. Vor 40 Jahren waren die Könige der Lüfte British Airways, Lufthansa, Air France, KLM, Alitalia, Swissair, SAS oder Austrian Airlines. Heute ist es in Europa Ryanair. Dasselbe Bild in den USA. Dominierten früher Marken wie American Airlines, Delta Air Lines oder United Airlines, sind heute die Diskontfluglinien wie Southwest Airlines oder JetBlue Airways die neuen Branchensieger.

Oder nehmen Sie den amerikanischen Automobilmarkt. Diesen dominierten früher die großen vier, nämlich General Motors, Ford, Chrysler und American Motors. Alleine GM hatte nach dem zweiten Weltkrieg zu den besten Zeiten einen Marktanteil von mehr als 50 Prozent. Heute sind GM und Ford im Vergleich zu früher nur mehr ein Schatten ihrer selbst und Chrysler ist ein Teil von Fiat. (American Motors wurde bereits 1987 von Chrysler gekauft.) Aktuell findet man in den USA die erfolgreichen Automarken am oberen Ende des Marktes mit Marken wie Mercedes-Benz,

BMW, Lexus, Porsche oder Tesla oder am unteren Ende des Marktes mit Marken wie Hyundai, Kia oder Mazda. Einzig Toyota kann sich noch in der Mitte behaupten. Speziell erfolgreich sind zudem die Nischenanbieter Jeep und Subaru.

Ähnliches spielte sich auf dem Kaffeemarkt ab. Vor 40 Jahren waren die Markensuperstars im Kaffeegeschäft Jacobs, Tchibo und Eduscho. Heute sind es Illy oder Nespresso. Auch immer mehr Studien zeigen, dass nicht nur die sogenannte unprofilierte Mitte unter Druck kommt, sondern in vielen Märkten die gesamte Mitte durch Premium- und Diskontmarken zu schrumpfen beginnt. Man könnte daher im 21. Jahrhundert vom „doppelten Tod der Mitte“ sprechen.

Das bedeutet aber auch, dass aktuell die größten Chancen am Rande des Marktes liegen, wobei man zwei Arten von „Randmarken“ unterscheiden muss. (1) Marken, die am Rand bleiben wollen, um eine Nische zu dominieren. Das gilt etwa speziell auch für Premium- und Superpremiummarken. (2) Marken, die am Rand starten, um dann massiv in Richtung der Mitte des Marktes zu wachsen. Dazu sollten wir uns einmal die „Randerscheinung“ Ryanair näher ansehen.

### „Randerscheinung“ Ryanair

Den europäischen Fluglinienmarkt teilten sich, wie bereits erwähnt, früher die großen nationalen Fluglinien der Mitte wie Lufthansa, British Airways, Air France oder KLM. 1985 wurde Ryanair als erste Diskontfluglinie Europas gegründet. Im Gründungsjahr transportierte man gerade einmal um die 5.000 Passagiere. Im Jahr 1995 war man mit 2,2 Millionen Passagieren immer noch eine Randerscheinung am europäischen Himmel.

Noch im Jahr 2004 erklärte der damalige Air-Berlin-Chef Joachim Hunold in einem Interview über die Strategie von Air Berlin und Ryanair: „Außerdem ist der Preis nicht alles. Wir bieten auch Qualität. ... Ich glaube an den nachhaltigen Erfolg dieser Strategie, während Ryanair auf Randflughäfen kurzfristig einen künstlichen Markt schafft.“ Heute ist Air Berlin Geschichte und Ryanair mit über 130 Millionen beförderten Passagieren im Jahr 2018 die zweitgrößte Fluglinie Europas. 2016 war man zudem sogar die profitabelste Fluglinie dieser Erde.

Das heißt: Hier entsteht eine gänzlich neue Marktdynamik, die vor allem für viele bestehende nationale, aber auch internationale Geschäftsmodelle und Marken zu einer enormen Bedrohung werden kann. Das erfordert aber auch, dass sich jedes Unternehmen, egal ob regional oder global, mit Globalisierung und Digitalisierung und deren strategischen Folgen auseinandersetzen muss. Der Grund dafür ist einfach. Jedes Unternehmen steht heute im globalen Wettbewerb, egal ob man selbst in die weite Welt hinausgeht oder ob man darauf wartet, dass globale Wettbewerber im eigenen Markt auftauchen. Dazu sollten wir uns drei klassische analoge Globalisierungstatorte aus dem 20. Jahrhundert ansehen, die es natürlich heute und in Zukunft auch noch geben wird.

### **Drei klassische analoge Globalisierungstatorte**

**Tatort Flughafen:** Wenn man Sie heute auf irgendeinem internationalen Flughafen in Europa, in den USA, Asien oder Australien aussetzen würde, würden Sie spontan wissen, in welchem Land Sie sind? Wahrscheinlich nicht. So berichteten die Zeitungen vor einiger Zeit sogar von einem Reisenden, der nach Sidney wollte, aber in New York landete. Den Irrtum bemerkte er erst am Taxistand. Ein wesentlicher Grund dafür sind die internationalen Marken, die auf großen Flughäfen die Werbeflächen dominieren. Verstärkt wird das Ganze noch durch das Einheitsangebot an globalen Marken in den Duty-freeshops.

**Tatort Einkaufsstraße:** Wenn Sie heute durch die Einkaufsstraßen größerer Städte bummeln, fällt ein Trend sofort auf: Die alteingesessenen Händler werden immer weniger. Die internationalen Marken, von Armani über H&M bis Zara, prägen das Straßenbild. Auch hier wird sich die Welt immer ähnlicher, während mehr und mehr einheimische Traditionsgeschäfte die Pforten schließen müssen.

**Tatort Bar:** Dasselbe Bild findet man an den Hotelbars dieser Erde. Wenn man sich nach einem langen Arbeitstag im Hotel noch etwas entspannen will, leuchten einem stets dieselben Reklametafeln und dieselben Marken entgegen, angefangen von Coca-Cola über Heineken, Bacardi, Jack Daniel's, Absolut Vodka, Captain Morgan bis hin zu Red Bull. Gleichzeitig wird der Platz für nationale und regionale Marken immer enger. Dieser Eindruck setzt sich beim Öffnen der Minibar im Hotelzimmer fort.

## Der große neue Globalisierungstatort

Diese Entwicklung wird durch das Internet massiv verstärkt. Nur sollte man nicht von einem Internet, sondern – wie bereits erwähnt – eigentlich von drei Internets sprechen. Auf der einen Seite ist das Internet Informations- und erstes interaktives Massenmedium. Auf der anderen Seite ist es die Basis für komplett neue Geschäftsmodelle, die in einer komplett neuen Geschwindigkeit die Welt erobern und verändern können.

Wie sehr und mit welcher Geschwindigkeit das Internet die Markenlandschaft verändert, sieht man etwa an den wertvollsten globalen Marken dieser Erde. Seit dem Jahr 2001 veröffentlicht die internationale Markenberatung Interbrand jährlich die Best Global Brands, also die 100 wertvollsten globalen Marken dieser Erde. Damals im ersten Jahr wurde dieses Ranking klar von klassischen Marken dominiert. So sahen die Top 10 – präsentiert in der BusinessWeek Ausgabe vom 6. August 2001 – in Milliarden US-Dollar aus:

Coca-Cola ...	69,0
Microsoft ...	65,0
IBM ...	52,8
GE ...	42,4
Nokia ...	35,0
Intel ...	34,7
Disney ...	32,6
Ford ...	30,1
McDonald's ...	25,3
AT&T ...	25,6

Im Jahr 2018, also nur 17 Jahre später, sahen die Top 10 laut Interbrand ganz anders aus. Nicht nur der Gesamtwert der Top 10 war von 412,3 Milliarden auf 880,3 Milliarden US-Dollar gestiegen, sondern mit Google, Amazon und Facebook gab es nun drei Internetschergewichte, die im Jahr 2001 gerade einmal durch Amazon mit im Vergleich zu heute „mageren“ 3,13 Milliarden US-Dollar in den Top 100 auf Rang 76 vertreten waren. Alleine diese drei Internetmarken sind heute mit 470,8 Milliarden US-Dollar mehr wert als die Top 10 des Jahres 2001 in Summe.

Apple ...	214,5
Google ...	155,5
Amazon ...	100,8
Microsoft ...	92,7
Coca-Cola ...	66,3
Samsung ...	59,9
Toyota ...	53,4
Mercedes ...	48,6
Facebook ...	45,2
McDonald's ...	43,4

Wenn man diese aktuellen Top 10 mit den Original-Top-10 vergleicht, fällt aber noch eines auf: Europa muss vorsichtig sein, dass es im Hinblick auf Digitalisierung und damit auch in der Gesamtwettbewerbsfähigkeit nicht zurückfällt. Dieser nicht ungefährliche Eindruck wird noch durch drei weitere Beobachtungen verstärkt:

- (1) Sieht man einmal von SAP ab, ist Europa vor allem mit klassischen Marken wie Mercedes-Benz, BMW, Louis Vuitton, Chanel, Zara, Ikea, H&M, Hermes, Nescafe, Gucci, Volkswagen, Audi, Philips, L'Oreal, Allianz, Adidas, Porsche, Siemens, Danone, Nestle, Cartier, Lego, Ferrari, DHL, Heineken, Shell, Dior oder Prada in den Top 100 vertreten, während die jungen Aufsteiger-Marken vor allem aus den USA und aus Asien kommen.
- (2) Zudem sieht es so aus, dass das große globale Internetduell wohl zwischen den USA und China ausgetragen wird. So haben wir heute Internetmarkenduelle wie Facebook versus Tencent bei Social Media, Google versus Baidu bei Suchmaschinen, Amazon versus Alibaba im Onlinehandel und Uber versus Didi Chuxing bei Fahrdiensten. So unterschiedlich diese Markenduelle im Einzelnen sein mögen – es gibt eine große Gemeinsamkeit: Europa ist nicht dabei.
- (3) Mit Coca-Cola und McDonald's bzw. mit Toyota und Mercedes sind nur mehr vier traditionelle Marken bzw. nur mehr zwei traditionelle Industrien in den Top 10 der wertvollsten globalen Marken vertreten. Zudem kämpfen Marken wie Coca-Cola oder McDonald's aktuell nicht nur

mit einer gewissen Marktsättigung in unserer westlichen Welt, sondern vor allem auch mit den modernen Gesundheits- und Ernährungstrends in Richtung weniger Fleisch, Fett und Zucker. Die klassische Automobilindustrie wiederum muss sich mit alternativen Antriebsarten und diversen Umweltthemen wie CO<sub>2</sub>-, Feinstaub- oder Stickoxidbelastung in unseren Ballungsräumen auseinandersetzen.

### **Der globale Turbo und das große Glück von Jeff Bezos**

Wie schnell ein Markt global verändert werden kann, zeigt vor allem das Beispiel Amazon, das de facto nicht nur den Buchhandel, sondern die gesamte globale Handelslandschaft massiv verändert hat. 1994 gründete Jeff Bezos einen Online-Buchhandel. Heute ist Amazon nicht nur eine der wertvollsten Marken der Welt, sondern das globale Interneteinkaufsparadies schlechthin.

Dabei bestand die Einzigartigkeit von Amazon in den ersten Jahren schlicht und einfach in der großen Buchauswahl – drei Millionen Titel, die man über eine Website anbot. Eine Auswahl, mit der keine stationäre Buchhandlung mithalten konnte. So schuf Bezos nicht nur ein komplett neues Geschäftsmodell im Buchhandel, er schuf auch die Basis für den weiteren Erfolg.

Dabei spielten vor allem zwei Faktoren eine große Rolle: die Ortsunabhängigkeit und die Geschwindigkeit. Nur mit einer reinen Online-Strategie war und ist es möglich, innerhalb von zwei Jahrzehnten ein globaler Händler zu werden. Hätte Jeff Bezos auf eine Multi- oder Omni-Channel-Strategie in der Startphase gesetzt, wäre er mit seiner Expansion jetzt wahrscheinlich irgendwo im mittleren Westen der USA. So gesehen hatte Jeff das große Glück, dass es damals noch keine Multi- oder Omni-Channel-Experten bzw. -Berater gab. Heute kann Amazon aus einer globalen Position der Stärke sehr wohl überlegen, ob es zusätzlich an ausgewählten Standorten Amazon-Flagship-Stores eröffnen möchte.

So werden wir in Zukunft auch erleben, dass viele oder wahrscheinlich sogar die meisten Omni- oder Multi-Channel-Konzepte scheitern werden, weil sie die beiden großen Vorteile „Ortsunabhängigkeit“ und „Geschwindigkeit“ nur halbherzig oder gar nicht nutzen. Gleichzeitig werden diese halbherzigen Omni- und Multi-Channel-Konzepte bzw. -Geschäftsmodelle von immer

neuen, reinen Online-Geschäftsmodellen bedroht werden, die die Vorteile des Internets voll und ganz nutzen.

### **„E-Mail für Dich“ und die veränderte Handelslandschaft**

Sehr schön zeigt diese rasante und nachhaltige Veränderung der Handelslandschaft auch der Spielfilm „E-Mail für Dich“. In diesem spielte Meg Ryan die Besitzerin des kleinen Buchladens um die Ecke, der von der großen Buchkette des Unternehmers Joe Fox, gespielt von Tom Hanks, brutal aus dem Markt gedrängt wird. Natürlich hat der Film, obwohl der kleine Buchladen zusperrern muss, ein Happy End.

Doch obwohl dieser Film erst gut 20 Jahre alt ist, spiegelt er nicht mehr die Realität der Handelslandschaft wider. Heute würde dieser Film nämlich mit dem Aus der großen Buchkette enden. Warum? Die Besitzerin des kleinen Buchladens müsste nur ihr Geschäft ins Internet verlagern, um dann eine gigantische Internetbuchhandlung zu gründen.

Selbst wenn die große stationäre Buchkette darauf mit einem eigenen Onlineshop reagieren würde, hätte sie wahrscheinlich keine Chance, wie aktuell das Duell Amazon (gegründet 1994) versus Barnes & Noble (gegründet 1873) in den USA zeigt. Dabei stieg auch Barnes & Noble bereits 1997 mit bn.com in den Internetvertrieb ein. Wo aber liegt der Unterschied? Warum würde ein Multi-Channel-Konzept für den kleinen Buchladen um die Ecke funktionieren, nicht aber für die große Kette?

Hier kommt zu den bereits erwähnten Faktoren „Ortsunabhängigkeit“ und „Geschwindigkeit“ noch der Faktor „Kannibalisierung“ dazu. Wenn Barnes & Noble vor Amazon in den Onlinemarkt eingestiegen wäre, hätte man dies wahrscheinlich nur halbherzig getan, um sich nicht selbst zu kannibalisieren. Man hätte das Internet mit sehr großer Wahrscheinlichkeit mehr als Ergänzung zum alten stationären Geschäftsmodell anstatt als ein komplett neues Geschäftsmodell gesehen und letztendlich auch so gehandhabt.

Genau diese Denkhaltung hielt und hält Unternehmen wie Barnes & Noble, C&A, H&M, Ikea, Media-Markt, Saturn oder Thalia davon ab, dieses Konzept wirklich voll zu forcieren. Aber es kann noch schlimmer kommen: So mussten etwa 2018 in den USA sowohl Sears als auch Toys'R'Us den Weg zum Konkursrichter antreten. Dabei wurde Toys'R'Us noch Mitte



der 1990er Jahre als Vorbild und Benchmark bei den sogenannten Category-Killers „gefeiert“. Aus dieser Warte betrachtet, wird auch spannend, ob die Fusion von Karstadt und Kaufhof zu Galeria Karstadt Kaufhof wirklich eine echte Zukunft bietet oder den Überlebenskampf nur verlängert. So fusionierten letztendlich auch die beiden US-Einzelhändler Sears und Kmart 2005 erfolglos ihre beiden alten Geschäftsmodelle, um sich gemeinsam gegen den Abwärtstrend und vor allem auch gegen den zunehmenden Internethandel zu stellen. Selbst der einstige Marken- und Marketingsuperstar im Videoverleih Blockbuster musste im Zeitalter von Netflix bereits im Jahr 2010 Konkurs anmelden. Das ist die Seite der Verlierer.

Auf der anderen Seite hätte ein kleiner Buchladen um die Ecke da nichts zu verlieren. Er könnte nur gewinnen. Das zeigt auch das Beispiel Blue Tomato aus Österreich. 1994 war Blue Tomato ein kleiner Snowboard-Händler in Schladming mit 70 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. 1997 startete man den Online-Vertrieb. Heute ist man der größte Snowboard- und Surfboard-Onlinehändler Europas.

### **Geschwindigkeit und Hyper-Spezialisierung**

Das heißt: Speziell durch das Internet erhält diese Dynamik der Märkte eine ganz neue Dimension und Geschwindigkeit. Dies brachte und bringt uns neue Geschäftsmodelle und neue Marken wie Airbnb, Alibaba, Amazon, Booking.com, Casper, Dropbox, ElitePartner, Expedia, Facebook, Google, LinkedIn, Parship, Pinterest, Netflix, Snapchat, Spotify, Tinder, Trivago, Twitter, YouTube, Uber oder Zalando.

Aber das ist nur die eine Seite: Auf der anderen Seite ermöglicht das Internet, wie etwa bereits das Beispiel Blue Tomato zeigte, eine Spezialisierung, wie sie in der analogen Welt gar nicht möglich wäre. So können auf einmal auch Klein- und Kleinstunternehmen relativ kostengünstig die Welt oder einen Teil dieser Welt erobern. Manche denken jetzt vielleicht auch spontan an Unternehmen wie Navabi (Premiumübergrößenmode aus dem Internet), Mymuesli (individualisierte Müslis aus dem Internet) oder Runtastic (Lauf-App), oder auch an Nischenanbieter wie Reishunger (die Reisauswahl aus dem Internet) oder Erdbeerwoche (nachhaltige Damenhygiene aus dem Internet).

So wurde Runtastic 2009 von Florian Gschwandtner, René Giretzlehner, Christian Kaar und Alfred Luger als Lauf- und später Fitness-App gegründet und im Jahr 2015 für 220 Millionen Euro an Adidas verkauft. Oder nehmen Sie die Marke Dollar Shave Club. Diese wurde 2011 als Rasierklingen-Abo von Mark Levine und Michael Dubin gegründet. Im Sommer 2016 legte Unilever dafür eine Milliarde US-Dollar auf den Tisch, um so in den Wettbewerb mit Gillette zu treten.

Kylie Jenner wurde sogar mit Influencer Marketing in eigener Sache zur jüngsten Milliardärin der Welt. So hieß es am 7. März 2019 auf Absatzwirtschaft.de: „Was haben Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Warren Buffett und Kylie Jenner gemeinsam? Sie alle sind Milliardäre! ... Seit gestern führt das Forbes Magazine auch die jüngste der Kardashian-Schwestern unter den vermögendsten Menschen der Welt. Gelungen ist der erst 21-Jährigen der Aufstieg nach dem Lehrbuch des Influencer Marketings: Jenner nutzte ihre enorme Instagram-Präsenz, um die Kosmetik-Marke Kylie Cosmetics zu pushen.“

### **Globale (digitale) Hidden Champions**

Aber diese Entwicklung der Spezialisierung und Hyper-Spezialisierung im globalen Wettbewerb gilt nicht nur für die große Welt der Consumer-Marken, also der B2C-Marken. Sie gilt vor allem auch für die Welt der B2B-Marken. Dies zeigten und zeigen auch eindrucksvoll die Untersuchungen und Studien des Wirtschaftsprofessors und Unternehmensberaters Hermann Simon zu den sogenannten Hidden Champions. Dazu schreibt Simon: „In der Regel fokussieren sich die Hidden Champions auf enge Märkte.“ Der klassische Hidden Champion ist laut Hermann Simon ein Einprodukt-Einmarkt-Unternehmen. Typische Beispiele dafür sind:

Würth ...	Schrauben
Rational ...	Kombidämpfer
Suwelack ...	Collagen
SkySails ...	Zugdrachenwindantriebssysteme
Barth ...	Kakaoverarbeitungsanlagen
GKD ...	Metallgewebe