

**LET'S
DO IT!**

Neues Denken. Neue Wege.

GOYA!

HERAUSGEBER: GOYA!



AUTOR: ROLAND ALBRECHT

roland.albrecht@goya.eu

Interessiert an Markensubstanz?

Dann abonnieren Sie unseren Newsletter „Markenbriefing“.

goya.eu/abonnieren

INHALT

LEADERSHIP

ab Seite 04

-
- Ist das die Zukunft: KI macht Management und Menschen machen Leadership?
Ein Diskussionsbeitrag. 06/07
- Warum Unternehmen heute im Futur denken müssen –
und warum Leadership das Gebot der Stunde ist. 08/09
- Was können Top-Manager vom Bayern-Trainer Hansi Flick lernen?
Eine Menge! 10/11
- Der Erfolg von Innovationen/Veränderungen hängt maßgeblich
vom inneren Zustand der Innovatoren ab. 12/13

STRATEGIE

ab Seite 14

-
- Die Zukunft als unternehmerische Aufgabe. 16/17
- Wir leben endgültig im Zeitalter der Disruption. 18/19
- Kapital ist nicht der wichtigste Faktor. 20/21
- What will it take to win the 2020`s? 22/23

BRAND MANAGEMENT

ab Seite 24

-
- Nachhaltigkeit ist kein Marketingthema – es ist ein Unternehmensthema. 26/27
- Brand Management erfordert systemisches Denken. 28/29
- Erforschung und Bewertung. 30/31
- Starke Marken sind gute Geschichtenerzähler. 32/33

GESELLSCHAFT UND POLITIK

ab Seite 34

-
- Wir leben in einer Zeit rasenden Innovations-Stillstandes. 36/37
- Die Welt wird kleiner – Hyperglobalisierung ist ein Auslaufmodell.
Eine Chance für deutsch-europäische Marken. 38/39
- Die Grenzen einer Marktwirtschaft. 40/41
- Das falsche ökonomische Narrativ von Big China. 42/43

**Ist das die Zukunft: KI macht
Management und Menschen
machen Leadership?
Ein Diskussionsbeitrag.**

**Warum Unternehmen heute
im Futur denken müssen –
und warum Leadership
das Gebot der Stunde ist.**

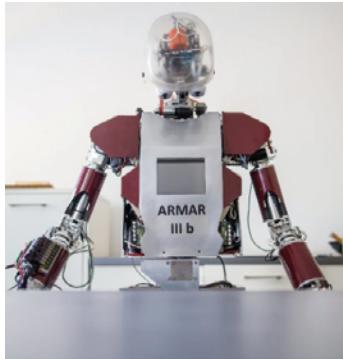
LEADERSHIP

**Was können Top-Manager vom
Bayern-Trainer Hansi Flick lernen?
Eine Menge!**

**Der Erfolg von Innovationen/
Veränderungen hängt maßgeblich vom
inneren Zustand der Innovatoren ab.**

IST DAS DIE ZUKUNFT:

KI macht Management und Menschen machen Leadership? Ein Diskussionsbeitrag.



Der Einsatz von KI wird meist kritisch in der Öffentlichkeit diskutiert. Man sieht mehr Bedrohungen als Chancen. Ich halte diese Sicht für fortschrittshemmend.

Meine These:

Wir werden in Organisationen einen signifikanten Effizienz-/Produktivitätsgewinn – und damit Wohlstandsgewinn – erzielen, wenn es zu einer neuen Arbeitsteilung kommt:

KI macht Management und Menschen machen Leadership.

Der Mensch steht sich beim Management von Strukturen/Prozessen zu oft zu sehr selbst im Weg. Menschen neigen zum Machtstreben, zur Gier nach Karriere und damit Geld und Status, zur Angst vor Niederlagen bzw. Fehlern, zur Rivalität mit Kollegen sowie zum Neid auf den Erfolg des Kollegen usw. Diese negativen Gefühle, diese Sandkastenspiele, wirken sich nun negativ auf die Effizienz und Produktivität von Organisationen aus. Ein echtes rationales Organisations-Management würde unseren

Wohlstand massiv erhöhen. Da der Mensch kein Homo oeconomicus, sondern ein zutiefst soziales und emotionales Wesen ist, sollten wir als Gesellschaft den Weg frei machen für ein KI-Management von Unternehmen und staatlichen Institutionen.

ABER:

Leadership im Sinne von Anhänger haben ist wiederum eine zutiefst soziale und emotionale Angelegenheit. Hier geht es darum, den Menschen eine Zukunftsvision aufzuzeigen, die so inspirierend ist, dass diese trotz aller möglichen Widerstände von den Mitarbeitern durchgesetzt wird.

Es geht um Antizipation, Werte, Verhalten, Begeisterung, Charisma und Persönlichkeit – alles menschliche Eigenschaften. Alles menschliche Stärken.

Lasst uns in Zukunft Leadership und Management trennen.

WARUM UNTER- NEHMEN HEUTE IM FUTUR DENKEN MÜSSEN

– und warum Leadership
das Gebot der Stunde ist.



In unsicheren Zeiten wie den jetzigen brauchen Unternehmen Leader. Die Mitarbeiter, die Kunden und die Gesellschaft wollen von den Unternehmen wissen, wohin die Reise geht.

Wie lautet deren unternehmerische Antwort auf die C-Krise. Also: Mit welcher Vision, welcher Mission und welchem Plan wird das Unternehmen zukunftssicher gemacht?

Was Unternehmen im Top-Management in erster Linie brauchen sind Unternehmertypen, weniger Managertypen. Es geht in den nächsten Jahren vorrangig um Gestaltungskraft – und um Tatkraft.

Das Wesen der heutigen Zeit: grundlegender und massiver Wandel, Diskontinuitäten und seismische Erschütterungen.

Mit Leadership meine ich nicht die alte Top-Down-Leadership.

Mit Leadership meine ich die gemeinsame Entwicklung einer starken Vision, Mission und Strategie – und dann die konsequente und begeisternde Einschwörung der Organisation auf Change.

Also Mut und Lust zur (radikalen) Innovation machen.

Fazit

Im Vordergrund der Unternehmen sollten heute nicht Prozessoptimierungen und inkrementelle Produktverbesserungen sein (natürlich sind diese immer notwendig und sinnvoll), sondern die Entwicklung und Implementierung neuer Denk- und Herangehensweisen.

Die Denkschablonen alter Wertschöpfungslogiken haben in vielen Branchen angesichts der C-Krise ausgedient. Die Zeit ist überreif für das Anschalten von internen und/oder externen Innovationsmaschinen.

Jetzt ist Leadership angesagt.

Manager können einiges in Sachen Führungsstil vom FC-Bayern-Trainer Hansi Flick lernen. Konkret: Wertschätzung, Kommunikation und Klarheit.

Das sind die zentralen Begriffe von Hansi Flicks Führungsstil. Hansi Flick fokussiert sich auf die Menschen, nicht auf die Taktik. Übersetzt auf Business heißt das: Fokus auf Menschen, nicht auf Prozesse und Technik.

Des Weiteren ist Hansi Flick immer in sich ruhend und mutig. Seine wohl wichtigste Charaktereigenschaft lautet nun: sich selbst nicht zu wichtig zu nehmen. Eine Einstellung, der man sowohl im Fußballgeschäft als auch im „normalen“ Business eher selten begegnet.

Spieler danken ihm seinen empathischen, einbindenden Stil, der generationenübergreifend funktioniert, mit vollem Einsatz. In Unternehmen kommt es auch zu solchen positiven Effekten, wenn Führungskräfte sich à la Flick verhalten.

Last but not least strahlt Flick eine große Gelassenheit aus.

Auch ohne den Cheftrainer-Job bei den Bayern wäre er heute ein zufriedener und in sich ruhender Mensch. Ohne das letzte Glück bzw. den letzten Zufall schafft es fast keiner bis nach oben. Das zu wissen und zu akzeptieren führt zur Flick'schen Gelassenheit.

WAS KÖNNEN TOP-MANAGER VOM BAYERN- TRAINER HANSI FLICK LERNEN?

Eine Menge!



DER ERFOLG VON INNOVATIONEN/ VERÄNDERUNGEN HÄNGT MASSGEBLICH VOM INNEREN ZUSTAND DER INNOVATOREN AB.

Was bei Innovations-/Veränderungsprozessen zählt, ist nicht nur WAS Manager tun und WIE sie es tun, sondern vor allem auch der „innere Zustand“ der Manager.

Sprich: die „Quelle“ ihrer Wahrnehmungen, Kommunikationen und Handlungen.

Erst diese Quelle macht neue Denkräume auf – oder lässt eben keine neuen Denkräume zu.

Innovations- und Veränderungsmanagement lässt sich aus mindestens drei Dimensionen betrachten:

1. Man fokussiert sich auf den Gegenstand der Innovation/Veränderung. Also WAS wird gemacht in Sachen Innovation/Veränderung.

2. Man fokussiert sich auf den Prozess der Innovation/Veränderung. Also WIE geht das Team vor, d. h. welche Prozesse werden gestartet.

3. Man fokussiert sich auf den „Moment der leeren Leinwand“. Also aus WELCHEN Quellen entsteht das Handeln.

Welche Qualität der Aufmerksamkeit, des Zuhörens, der Diskussion etc. herrscht im Team vor – und wie wirkt sich diese Qualität auf das Innovations-/Veränderungsergebnis aus.

Der Weg vom Heute zum Morgen hängt maßgeblich von dieser Qualität ab. Nur tolle Ideen und effiziente Prozesse reichen nicht aus.

Das wird oft übersehen bzw. unterschätzt. Let's face it!



**Die Zukunft als
unternehmerische Aufgabe.**

**Wir leben endgültig im
Zeitalter der Disruption.**

STRATEGIE

**Kapital ist nicht der
wichtigste Faktor.**

**What will it take
to win the 2020`s?**

Innovationsmanagement sollte nicht auf Konsenswissen und Sicherheitsdenken basieren. Innovation braucht Grundprinzipien und den Mut, die neue Goldgrube nicht an vertrauten, sondern an unerwarteten Orten zu suchen.

Menschen neigen aber zum Me-too-Verhalten. Man nennt dies Herdentrieb. Das heißt: Menschen kopieren gern die Erfolgsrezepte von Erfolgsmenschen. **Aber: Wer Neues schaffen will, lernt vom Kopieren nichts. Kopieren heißt Altbekanntes vermehren.**

Neues schaffen, also eine radikale Innovation, erfordert einen Sprung von null auf eins. Von Nichts zu etwas Frischem und Fremdem. Die besten Innovationswege sind daher neu und

unbekannt. Die beliebten Best Practices und das beliebte Benchmarking führen hingegen zur Kopie, nie zu Neuem. Bewährtes wird kopiert. Solche inkrementellen Innovationen sind leicht vorstellbar, weil wir wissen, wie sie aussehen.

Exzellentes Innovationsmanagement hingegen wirft den Blick in die Zukunft – nicht auf die Gegenwart und Vergangenheit. Diesen Fortschritt nennt man vertikalen Fortschritt. Er ist schwerer vorstellbar, weil man Dinge tun muss, die noch nie jemand getan hat.

Man muss Pionier sein. Und ein Pionier entwickelt eine Schreibmaschine nicht weiter. Er erfindet den Computer.



DIE ZUKUNFT ALS UNTER- NEHMERISCHE AUFGABE.

Der Zeitgeist-Begriff „Disruption“ hat zwei Bedeutungen: a/ Zerstörung/Störung und b/ radikale Veränderung.

Mit der C-Pandemie sind wir endgültig im Zeitalter der Disruptionen angekommen. Bisher hatten wir es mit wirtschaftlichen (Amazon, Tesla, Airbnb etc.) und politischen Disruptionen (AfD, Brexit, Trump etc.) zu tun – jetzt ist die biologische Disruption hinzugekommen.

Was bedeutet dieser disruptive Dreiklang für Manager?

Lang-/mittelfristige Strategien bzw. Pläne sind reine Ressourcenverschwendung: ihr praktischer Wert tendiert gegen null. Das gilt für alle Branchen inkl. Asset-Strategien.

Da ein Unternehmen mit seinen diversen Abteilungen und vielen Mitarbeitern auch weiterhin eine Orientierung für sein Wirtschaften benötigt, brauchen Manager nicht einen Plan, sondern mehrere Pläne.

Genauer gesagt Plan-Szenarien: jeweils einen Plan für das milde Szenario, mittlere Szenario und gravierende Szenario.

Diese drei Plan-Szenarien sollte jeder Manager für seinen Bereich anwendungsbereit in der Schublade haben.

Bei Eintritt hat man aufgrund der dynamischen bzw. exponentiellen Entwicklung keine Zeit mehr für strategisches Denken. Dann geht's um Machen, um schnelles Machen – Macher sind die Gewinner, Planlose die Verlierer.

WIR LEBEN ENDGÜLTIG IM ZEITALTER DER DISRUPTION.



Im Mittelpunkt der BWL steht das Kapital. So sind Buchhaltung, Bilanz, Kostenrechnung, Planung und Controlling praktisch vollständig auf Einsatz und Vermehrung des Kapitals gerichtet. Und in Aufsichtsrats- bzw. Beirats-sitzungen sind sie der Dreh- und Angelpunkt der Gespräche. Aber ist Kapital wirklich das wichtigste Asset eines Unternehmens?

Viel wichtiger für die Zukunft eines Unternehmens sind immaterielle Faktoren:

- 01. Die Strategie(n) (= Ziele + Pläne)**
- 02. Die Innovationskraft (= Ideen + Mut)**
- 03. Die Daten (= Digitalisierung)**
- 04. Das Know-how (= Produkt + Prozesse)**
- 05. Die Mitarbeitermotivation (= Kultur)**
- 06. Das Kundenvertrauen (= Marke)**

Es geht um Werte, die sich nicht oder kaum anfassen, anschauen, messen und zählen lassen. Letztlich wurzelt alles Materielle im Immateriellen. Denn: Liquidität und Gewinn basieren auf Gefühlen und Gedanken. Sprich: Auf der Lösung von Kundenproblemen/-wünschen/-bedürfnissen.

Unternehmen müssen in Strukturen/Prozesse wie folgt aufgebaut sein (was sie meist jedoch nicht sind!): Erst kommt das Immaterielle, dann das Materielle.

Wer diesen Strategie- und Organisations-schwenk nicht vollzieht, den treibt es früher oder später auf das offene Meer unserer Beschleunigungsgesellschaft hinaus.

KAPITAL IST NICHT DER WICHTIGSTE FAKTOR.



WHAT WILL IT TAKE TO WIN THE 2020`S?



Ein Blick in die Zukunft ist immer hochspekulativ. Das künftige Wettbewerbsumfeld für Unternehmen wird jedoch wahrscheinlich von den folgenden fünf Fragen und deren Antworten stark geprägt sein:

1/ Wie schafft man es, auf allen Unternehmensebenen nachhaltig zu sein?

2/ Wie schafft man den effektiven Einsatz von künstlicher Intelligenz in Produktion und Produkten?

3/ Wie schafft man den Aufbau von Ökosystemen mit mehreren Unternehmen partnerschaftlich zu realisieren?

4/ Wie schafft man in Zeiten von Pandemien seine Marke mittels Erlebnismarketing emotional wirksam zu inszenieren?

5/ Wie schafft man es, auf dem Absatzmarkt China erfolgreich zu agieren?

Die Kombination dieser fünf „unsicheren Erfolgstreiber“ führt zu einer mehrdimensionalen Komplexität mit der Konsequenz, dass die traditionellen Planungsansätze zur Gestaltung der Zukunft nicht mehr funktionieren. Wie sollten Unternehmen sich also darauf vorbereiten, in diesem Jahrzehnt in einer sich rasch entwickelnden Landschaft als Gewinner hervorzugehen? Es wird eine veränderte Logik des Wettbewerbs geben:

1/ Skaleneffekte werden zukünftig durch Lerneffekte ersetzt. Sprich, durch die Nutzung von Big Data und Deep Learning erkennen wir besser und schneller die sich ändernden Bedürfnisse jedes Konsumenten.

2/ Der Wettbewerb und die Zusammenarbeit werden innerhalb und zwischen Ökosystemen stattfinden. Da Ökosysteme fließend und dynamisch sind, müssen sich Unternehmen stärker nach außen orientieren.

3/ Unternehmen werden zunehmend über ihre Widerstandsfähigkeit konkurrieren. Beschleunigung des technologischen Wandels, Verschiebung der geopolitischen Lage, verstärkte Kontrolle der Wirtschaft in Folge von Pandemien und die Polarisierung der Gesellschaft schaffen große Unsicherheiten. Die Fähigkeit, weitere unvorhergesehene Schocks zu überstehen, ist zudem zentral.

Fazit.

Viele Unternehmen, die für ein relativ stabiles, klassisches Geschäftsumfeld konzipiert sind, sind für dieses dynamischere Umfeld nur bedingt gut aufgestellt. Führungskräfte müssen ihr Organisationsmodell grundlegend überdenken, um Gewinner zu bleiben. Das Thema lernende und diverse Organisation inkl. „Lernverträge“ wird erst jetzt so richtig aktuell.

**Nachhaltigkeit ist kein Marketingthema
– es ist ein Unternehmensthema.**

**Brand Management erfordert
systemisches Denken.**

BRAND MANAGEMENT

Erforschung und Bewertung.

**Starke Marken sind
gute Geschichtenerzähler.**

NACHHALTIGKEIT IST KEIN MARKETING- THEMA – ES IST EIN UNTER- NEHMENSTHEMA.



Marketing muss für fast jede Organisation höchste strategische Priorität haben. Die Rolle des Marketings hat in vielen Unternehmen in den letzten Jahren durch die Zunahme von Algorithmen, die durch künstliche Intelligenz gesteuert werden, verloren – und durch vorausschauende Analysen, die den Kunden Informationen, Waren und Dienstleistungen anbieten, auch an strategischer und kreativer Bedeutung verloren. Zudem finden Argumente für weniger Marketing immer öfters Gehör.

Marketing darf daher nicht nur taktische Funktionen zur Gewinnung und Bindung von Kunden wahrnehmen, so wie es viele Unternehmen heute praktizieren.

Die Such-, Content- und Loyalitätskampagnen, die von vielen Managern heutzutage als Marketing bezeichnet werden, sind de facto nachgelagerte Taktiken zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades oder zur Erhöhung der Wiederkauftrate.

Gutes Marketing kommt jedoch weit vorge- lagert: bei der Schaffung von Märkten. Das Verständnis der entscheidenden Kaufmotive, die Identifizierung von Kundenpotentialen und die Weiterentwicklung des Markensystems sind daher die wesentlichen Aspekte von Marke- ting – und zudem muss Marketing viel früher in den Innovationsprozess als Inputgeber und Richtungsgeber eingebunden werden.

Was passiert, wenn Marketing nicht als eine gesamtunternehmerische Disziplin betrach- tet wird, zeigt das Beispiel Google Glas. Die- se intelligente Brille war ein technologischer Fortschritt, der kläglich scheiterte. Ein we- sentlicher Grund für das Scheitern: Google identifizierte nicht die wirklichen Verbraucher- bedürfnisse, die die Einführung vorantreiben würden. Zudem wurde das Produkt zu Anfang nur an „Glass Explorers“ verkauft – eine Gruppe, die sich hauptsächlich aus Technikfreaks und Journalisten zusammensetzte; diese waren in der Branche wichtig, sie taugten aber nicht als Influencer für Mainstream-Verbraucher.

Marketing bringt all seine PS dann auf die Straße, wenn es als strategisches und innova- tionstreibendes Tool verstanden wird. Anstatt Marketing nur dafür zu nutzen, um Annahmen über potentielle Kunden und ihre Bedürfnisse zu treffen, sollte Marketing vor allem dafür eingesetzt werden, sich neue Produkte aus- zudenken und/oder neue Kunden zu identifi- zieren, ohne die Marke dabei zu überdehnen.

Innovationen sind Wachstumstreiber.

Je radikaler diese sind, desto größer ist das Risiko des Scheiterns. Es ist das Marketing, das Innovationsrisiken maßgeblich verrin- gern kann. Deshalb ist es so wichtig wie die eigentliche Innovation.

„Wer glaubt, die Quantentheorie verstanden zu haben, hat sie nicht verstanden.“

Richard Feynman, Physiker (1918 – 1988)

Marken sind Systeme. Strategie-, Ordnungs- und Narrativsysteme. Ein Markensystem ist sehr komplex – und alles andere als leicht zu verstehen.

Markensysteme interagieren mit ihrer Umwelt. Diese Umwelt besteht aus psychischen Systemen (die Menschen) und sozialen Systemen (die Gesellschaften). Das psychische System „Kunde“ basiert auf Gedanken und Gefühlen – das soziale System „Gesellschaft“ basiert auf Kommunikationen.



Aufgrund der Umwelt-Komplexität sind nun Ursache und Wirkung im Brand Management nicht klar ersichtlich. An die Stelle geradliniger Ursache-Wirkungs-Beziehungen treten zirkuläre Erklärungen.

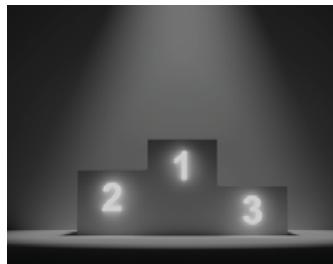
Während nun das Markensystem auf psychischen und sozialen Strukturen beruht, basiert das Produktsystem auf materiellen und/oder digitalen Strukturen. Beide Systeme sind jedoch keine isolierten Phänomene, sondern stehen in vielfältigen Relationen. Obwohl sie sehr unterschiedlich sind, sind sie letztlich eine Einheit. Das macht das Brand Management paradox.

FAZIT.

Marken sind ein komplexes Kommunikationssystem. Brand Manager müssen daher systemisch denken.

BRAND MANAGEMENT ERFORDERT SYSTEMISCHES DENKEN.

ERFORSCHUNG UND BEWERTUNG.



Die Art und Weise, wie Menschen ihre (Kauf-) Entscheidungen treffen, sind sehr komplex. Die grundlegende Erkenntnis über das Kaufverhalten lautet: Der Weg vom ersten Kaufanreiz bis zum Abschluss verläuft nicht linear – es ist vielmehr eine chaotische Reise mit vielen Touchpoints, die bei jedem Käufer anders verläuft.

Diese chaotische Reise beginnt mit Anreizen und endet mit dem Kauf. Dazwischen wird es bei der Suche nach Marken-Produkt-Informationen und deren Bewertung chaotisch.

Denn Konsumenten durchlaufen die zwei Prozesse „Erforschung“ und „Bewertung“ im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung meist öfters, bevor es zur Kaufentscheidung kommt.

Bei dieser „Schleife“ kommen nun fünf Faktoren ins Spiel, die einen maßgeblichen Einfluss auf Kaufentscheidungen haben:

1/ Produktbesonderheiten

2/ Verfügbarkeit

3/ Anerkennung

4/ Verknappung

5/ Expertenmeinung

Es gilt, in der Kundenkommunikation diese fünf Faktoren auf wirkungsvolle Weise einzusetzen, also intelligent und emotional. Das heißt: Markenpräsenz ist wichtig. Grundlegende Kenntnisse in Sachen Verhaltenspsychologie sind wichtig. Keine klassische Unterteilung in Branding- und Performance-Bereich.

Wer sich daran hält und es richtig macht, prägt Kundenpräferenzen.

Es gilt, im Marketing Menschen via Geschichten zu begeistern und via Bilder zu bewegen – und das meiner Meinung nach ganzheitlich und immer aus der Marke gedacht. Diesen Ansatz nennen wir bei GoYa! übrigens narrative Markenbildung bzw. narrative Markenführung.

Narrative Markenbildung bzw. Markenführung fokussiert sich also nicht auf das Produkt/die Dienstleistung, sondern darauf, verbale und visuelle Stories zu erzählen, die positive Emotionen bei den Menschen erzeugen – und die eine einheitliche Markenstory ergeben. Denn der heutige Wettbewerb ist in der Regel kein Wettbewerb der Produkte/Dienstleistungen. Es ist ein Wettbewerb der Werte und Geschichten, den die Unternehmen gewinnen, welche die relevantesten Werte haben und die attraktivsten Geschichten erzählen.

Es geht heute bei den Menschen und in der Gesellschaft viel um Suche, Rettung, Transformation, Aufstieg und Abstieg. Marken sollten sich daher damit befassen, wie sie ihr Markennarrativ mit diesen fünf Sujets verbinden – und am besten erfolgt diese Vernetzung im Rahmen einer Sinnstiftung und/oder einer Leidenschaft und in Form einer Metapher. Also, die Idee der digitalen Transformation, der Suche nach dem Sinn des Lebens oder der Rettung vor Rassismus wird nicht in der eigenen Markenstory explizit erwähnt, sondern die

Geschichte und die Marke selbst werden im Grunde zu einem Namen dafür.

Siehe Nike und das Thema „Rassismus in den USA“.

Warum sind Geschichten nun so wirksam im Marketing? Weil das menschliche Gehirn offenbar darauf angelegt ist, auf Geschichten zu reagieren, die zum Denken in Analogien führen. Wichtig ist nun im Kontext von Marken, dass das große Markennarrativ eine Konstellation mehrerer kleiner Storys ist. Jede dieser Storys sollte dabei auf einen Aspekt der Big Story hinweisen, um so die Marke aufzuladen.

Konkret heißt das für die Markenführung, dass die Marke Geschichten rund um die Sujets Suche, Rettung, Transformation, Aufstieg und Abstieg erzählt und diese mit Konsumententrends wie z. B. Regionalität, Nachhaltigkeit, Diversität, Achtsamkeit und Slow Culture derart verbindet, dass es zu einem Fit mit den Markenwerten kommt.

Starke Marken sind immer gute Geschichtenerzähler.

Wenn eine Marke die richtigen Storys erzählt, hat sie gute Chancen, quasi eine hohe Ansteckungsrate zu erzielen und eine positive Epidemie von Aufmerksamkeit/Relevanz zu verursachen.

STARKE MARKEN SIND GUTE GESCHICHTEN- ERZÄHLER.



**Wir leben in einer Zeit rasenden
Innovations-Stillstandes.**

**Die Welt wird kleiner –
Hyperglobalisierung ist ein Auslaufmodell.
Eine Chance für deutsch-europäische Marken.**

GESELLSCHAFT UND POLITIK

**Die Grenzen einer
Marktwirtschaft.**

**Das falsche ökonomische
Narrativ von Big China.**

Meine Beratererfahrungen im Bereich Innovation kontrastieren mit der Medienwirklichkeit. In diesen wird oft der Eindruck vermittelt, dass wir in einer hochinnovativen Zeit leben. Die Key-Buzzwords lauten: digitale Transformation und Disruption.

Wenn man sich nun die Innovationsrate der Unternehmen ansieht – also den Anteil des Umsatzes mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind –, so zeigt sich, dass viele Firmen mehr von der Substanz als von Innovationen leben. De facto ist die Innovationsrate im historischen Vergleich der letzten 150 Jahre niedrig.

Und wenn man sich die Innovationshöhe von iPhone und Alexa, Zoom-Konferenzen und Google Now, deutschen Autos und PC-Computern ansieht, dann wirkt das ein wenig wie rasender Stillstand. Viel Marketing-Hype und Buzzword-Bingo, kaum echte Innovationen.

Wir haben es im bisherigen 21. Jahrhundert auf breiter Front mit einem zunehmenden Technologiestillstand und einem kontinuierlichen Sinken des Produktivitätszuwachses zu tun. Technologiesprünge finden de facto mehr in vollmundigen PR-Ankündigungen als im realen Leben statt.

Schöpferisches Unternehmertum im Sinne von Schumpeter fand in den letzten Jahren kaum statt.

Abschließend lässt sich die aktuelle Lage bei Innovationen mit folgender Baummetapher beschreiben:

Den Stamm des Baums hat der Mensch bereits hinter sich gelassen und sich auf seine Hauptäste vorgewagt, wo er den Großteil der wirklich großen, transformativen Ideen schon abgegrast hat – das Rad, die Elektrizität, das Telefon, den Transistor. Jetzt klammert er sich nahe am Ende der Äste an der Spitze des Baums fest und beschäftigt sich fast nur noch damit, alte Erfindungen zu verfeinern.

Die Häufigkeit von Erfindungen, die das Leben verändern, hat sich sukzessive verringert. So ist die Zahl der Patente pro Person gesunken. Innovation scheint eine endliche Ressource zu sein.

Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen brauchen wir mehr Innovationsdynamik.

WIR LEBEN IN EINER ZEIT RASENDEN INNOVATIONS- STILLSTANDES.



DIE WELT WIRD KLEINER – HYPERGLOBALE SIERUNG IST EIN AUSLAUF-MODELL.

Eine Chance für deutsch-europäische Marken.



Der Welthandel ist in 2019 um 0,4 Prozent zurückgegangen – und seit 1993 hat es kein multilaterales Handelsabkommen mehr gegeben. Dieses Jahr wird wegen der C-Pandemie daraus ein Negativtrend für die Globalisierung.

Die Wahrheit ist, die Theorien des Freihandels und des komparativen Vorteils wurden massiv überdehnt. Hyperglobalisierung ist heute out – ökonomischer Nationalismus ist morgen in.

Die Hoffnungen, dass China sich einerseits demokratisiert und andererseits weniger auf Staatskapitalismus setzt, haben sich als Illusion erwiesen. Eine Konsequenz: Die Weltwirtschaft wird nicht auf einheitlichen globalen Plattformen aufgebaut.

Die Entschleunigung der Globalisierung und die Beschleunigung des Klimawandels machen aus dem Trend zur Regionalisierung und Lokalisierung einen Megatrend.

Hinzu kommt in naher Zukunft ein ergänzender Trend: wirtschaftliche Autarkie.

All diese Bewegungen sind eine Chance für deutsch-europäische Marken! Warum? Weil Marken mit einer deutschen bzw. europäischen Herkunft sich über die drei Trendaspekte Identität, Authentizität und Heimat glaubwürdig positionieren und differenzieren können.

DIE GRENZEN EINER MARKT- WIRTSCHAFT.



Was ist das überhaupt, eine Marktgesellschaft? Das ist eine Gesellschaft, die sich nach dem Prinzip des Marktes organisiert. In der die Marktwirtschaft das Primat hat, auch im sozialen und kulturellen Leben. In einer solchen Gesellschaft werden ökonomische Interessen wie Gewinnstreben und Preissetzungen sozialen, kulturellen und politischen Motiven übergeordnet.

Wir erleben gerade live die Grenzen unserer Marktgesellschaft. Was bedeutet das an Veränderungen?

Marktkritik per se ist nicht zielführend. Das Prinzip des freien Marktes muss bleiben. Doch Aspekten wie der lokalen Lagerhaltung kommt wieder eine starke Rolle zu – wie früher in der bäuerlichen Gesellschaft. Und die Prinzipien der Gegenseitigkeit und Solidarität bekommen auch eine stärkere Bedeutung – wie bei Genossenschaften. Bei letzterem Aspekt sehe ich als Markenexperte übrigens große Chancen bei der Führung von Unternehmensmarken.

Technischer Fortschritt und liberaler Wertekanon sind Errungenschaften, die es zu erhalten gilt! Aber der Markt als entscheidender Taktgeber des gesellschaftlichen Lebens – dieser neoliberale Zeitgeist hat sich durch die stärkere Kraft der Biologie überlebt.

Was wir jetzt dringend brauchen ist nonkon-

formistisches und innovatives Denken!! Bezogen auf mein Business als Marken- und Innovationsexperte heißt das: Wir brauchen wieder Pioniere und Querdenker. Menschen, die anders denken. Und an der Stelle sei mal Werbung in eigener Sache erlaubt: Wir sind die Mutigen, die Visionäre, die Querdenker. Wir bei GoYa! sind verrückt genug zu denken, dass wir die Welt mit unseren Ideen verändern können.

Wir brauchen jetzt eine Doppelbewegung. Sprich – einerseits weiter die Bewegung der Globalisierung und andererseits die Gegenbewegung, in der die Gesellschaft und der Staat auf kreative Weise gegen die negativen Dynamiken der Marktwirtschaft schützen. Wir brauchen also ein Sowohl-als-auch. Übrigens auch in der Vermarktung von Marken und Produkten. Auch hier brauchen wir neue **Sowohl-als-auch-Konzepte!**

Wir müssen progressiver, dynamischer und intelligententer werden. Gesellschaften wie Unternehmen brauchen jetzt dringend eine neue Vision. Diese Vision muss smart und digital sein – Stichwort: **New Retail bzw. digitale Plattformen.**

Gerade Marken sollten sich jetzt positionieren mit einer auf ihren Markt zugeschnittenen Konsumvision von Freiheit in einer komplexeren Welt. Gerade Marken sollten jetzt Stellung beziehen gegen Dogmatismus und Vereinfachung.

Ständig liest und hört man das Narrativ vom wirtschaftlich super erfolgreichen China – und dass China bald die globale Nr. 1 sein wird. Stimmt dieses ökonomische Narrativ eigentlich? Wenn ja, dann würde das heißen, dass Planwirtschaft besser ist als Marktwirtschaft. Dass kommunistische Parteifunktionäre die besseren Manager sind. Schauen wir uns mal die Fakten zu dieser Geschichte an:

1/ Okay – Fast jede fünfte G5000-Firma kommt aus China inkl. Hongkong, Macau sowie Taiwan.

2/ Okay – Im zurückliegenden Jahrzehnt ging jeder dritte investierte Dollar nach China.

3/ Aber – Chinesische Großbetriebe haben zwischen 2005 und 2007 eine Rendite von 11,4 Prozent auf ihre Investitionen erzielt, in den letzten 10 Jahren waren es 6,8 Prozent.

4/ Aber – Viele Brücken, Bahnlinien oder Flughäfen sind in China bereits gebaut, die Dynamik der Wirtschaft flacht jetzt ab.

5/ Aber – Von investierten 12 Bio. US-Dollar in den letzten 10 Jahren gingen nur 20 Prozent in Bereiche, die im Schnitt profitabel waren. China investierte besonders in öffentliche Infrastruktur, aber auch in die Maschinen- oder Autoindustrie sowie den Energiesektor.

Im Schnitt verbrannte China hier Geld. 80 Prozent der Investitionen flossen also in defizitäre Sektoren!

6/ Aber – Im globalen Vergleich sind viele chinesische Unternehmen zwar groß, aber nicht profitabel. Chinas Großbanken und die bekannten Techfirmen erwirtschaften durchaus einen Profit. Doch es sind zu wenige, gerade im Konsumgüterbereich oder in technologieintensiven Sektoren wie der Pharmazie. Eine Zahl macht das besonders deutlich: Die obersten 10 % der chinesischen Großfirmen erwirtschaften 90 % des gesamten Profits.

FAZIT.

Ökonomische Narrative sind in der Regel sehr wirkungsmächtig – sowohl in den Medien als auch an der Börse als auch in den Köpfen der Menschen. Siehe China, siehe Bitcoin, siehe bis zuletzt Wirecard. Aber nur weil ökonomische Narrative populär sind und jeder sie weiterzählt, sind sie deshalb noch nicht reell. De facto tätigen chinesische Staatsbetriebe auch dann Investitionen in die öffentliche Infrastruktur, wenn diese keinen Profit abwerfen. Letztlich denkt die Kommunistische Partei primär politisch, NICHT wirtschaftlich. Letztlich treffen die Invest-Entscheidungen dort Politiker, NICHT Unternehmer/Top-Manager. Letztlich ist die Marktstruktur in vielen Industrien oligopolistisch. Letztlich sind die nationalen Champions keine starken Weltmarken.

DAS FALSCHES ÖKONOMISCHE NARRATIV VON BIG CHINA.



