

## Schwere Lose Marken – das Ende vom Eigentum

*Ein Essay über die Bedeutung der Zugangsgesellschaft für die Markenkommunikation von Unternehmen und Institutionen*

Autor: Frederik Bernard | FBKB

In den vergangenen Jahren hat sich die Bedeutung von Eigentum und Besitz, von Märkten und Verkaufsprozessen drastisch gewandelt. Waren bis Ende des vergangenen Jahrtausends noch Transaktionen von Eigentum, d.h. von haptischen Gütern sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umfeld das Ziel des wirtschaftlichen Strebens, so sind wir nunmehr an einem Wendepunkt angelangt, in dem es weniger um die Anhäufung von Eigentum, sondern – ganz im Gegenteil – um den reinen Zugang zu Dienstleistungen, Services, Informations- und Kommunikationsangeboten, Kultur- und Reiseangeboten oder aber speziellen Interessensgruppen geht. Der Zugang zu Netzwerken, die weltweit und teilweise unabhängig von Raum und Zeit bestehen, macht aus dem Nachfragenden einen Nutzer, aus dem Anbieter einen zentralen „Gatekeeper“ und aus Märkten vielfältige Netzwerkstrukturen.

Dieses vollkommen neue Konzept, das seinen Ursprung bereits in den siebziger Jahren mit den ersten Leasing-Angeboten hatte, gewinnt erst jetzt an Akzeptanz und damit auch an Bedeutung und wird unsere Art zu leben und zu wirtschaften nachhaltig verändern. Unternehmen müssen sich sowohl strategisch wie auch organisatorisch auf diese neue Zugangsgesellschaft einrichten und sowohl ihr Marketing, ihre Markenkommunikation und auch den Vertrieb neu justieren. Insbesondere für die Markenkommunikation bestehen ganz neue Möglichkeiten, Mehrwerte zu schaffen und durch Vertrauen eine langfristige Bindung zu den Zielgruppen auf- oder auszubauen. Die Bindung von Zielpersonen ist die zentrale Herausforderung für die Markenkommunikation der Zukunft.

## **Die neue Welt der Zugangsgesellschaft: Mehr Nutzen, mehr Flexibilität, weniger Ballast**

Mal Hand aufs Herz: Wer kann von sich nicht behaupten, im Grunde ausreichend mit Produkten und Dienstleistungen versorgt zu sein? Natürlich gibt es auch in Deutschland Menschen, Familien und oftmals leider immer mehr Kinder, die am Existenzminimum leben müssen und demnach Grundbedürfnisse haben, die es zu befriedigen gilt. Worauf ich

jedoch hinaus möchte, ist die breite Masse der Menschen, die sogenannte „Mitte“, die unseren Wohlstand ausmacht, deren Grundbedürfnissen befriedigt sind. Das war jedoch nicht immer so. Zur Zeit der Industrialisierung Anfang des 19ten Jahrhunderts, einer Zeit, in der sich die abhängige Beschäftigung und damit die Vergütung der reinen Arbeitszeit durchsetzte, mussten die nun in großen Mengen produzierten Güter auch zeitnah abgesetzt werden. Dazu wurden vielfältige Marketingaktivitäten gestartet und der private Konsum vorangetrieben (dieser galt in der Zeit vor der Industrialisierung eher als „unanständig“). Der Konsum und damit die Akkumulation von Gütern wurden in dieser Zeit zum begehrten Ziel, zum Zeitvertreib, ja, zum Sinn des Lebens „nach“ der Arbeit. Das Ergebnis war ein ständig steigender Wohlstand, der nur durch den ersten und zweiten Weltkrieg und die damit einhergehende Zerstörung und die Notlage in der Versorgung kurzzeitig unterbrochen wurde. Mitte bis Ende der sechziger Jahre waren die meisten Haushalte in Deutschland bereits gut ausgestattet. Angefangen beim eigenen PKW über Fernseher und Radio, modernen Kühlschränken und vielfältigen Wohnaccessoires – der Wohlstand wurde nach und nach sichtbarer in der Gesellschaft. Durch erweiterten Konsum (Zweitauto, Drittfahrrad, Sportgeräte etc.) sowie neue Produkte, insbesondere in der Informations- und Kommunikationstechnik, konnte dieser Trend bis in die 90er Jahre hinein weiter vorangetrieben und der Konsum am Laufen gehalten werden. Doch bereits in dieser Zeit erkannten die ersten Unternehmen die gesättigten Bedürfnisse der Konsumenten – und setzen auf langfristige Bindung. Mit der Mobilfunkbranche setzte sich erstmalig ein Konzept durch, das ausschließlich auf eine vertragliche Bindung zu einem Mobilfunknetz setzte. Das Mobiltelefon als eigentliches Gerät geriet in den Hintergrund und wird bis heute de facto kostenlos zum Vertrag hinzugegeben. Auch in der Automobilindustrie waren ähnliche Anzeichen zu erkennen. So geriet der Kauf des Automobils immer mehr in den Hintergrund und insbesondere in Unternehmen setzte sich das aus den USA importierte Leasing-Konzept durch. Der Kunde respektive der Nutzer zahlt eine monatliche Gebühr für die Nutzung eines Kfz – und erhält gleichzeitig Zugang zu diversen Serviceleistungen seines Autohauses (Unfallversicherung, Pannenhilfe, teilweise Reiseversicherungen und Kreditkarten). Der Nutzer wird von den Anbietern während der gesamten Laufzeit des Vertrages betreut und mit Informationen versorgt, die im Idealfall eine Verlängerung des Vertrages oder einen weiteren Anschlussvertrag bewirken. Der einmalige Verkauf als Ziel des Wirtschaftens verschwindet. Was zählt, ist die langfristige Bindung der Nutzer an eine Marke. Was im B2C funktioniert, ist im B2B ebenfalls anzutreffen. Die Facility Management Branche erfreut sich einer ständig wachsenden Nachfrage aus der Industrie und beantwortet diese mit immer neuen, ganzheitlichen Betreuungsleistungen, die Unternehmen, Institutionen und auch immer häufiger Städte und Gemeinden im Rahmen von PPP-Projekten (Public Private Partnership) auf eben diese Dienstleister übertragen können. In sogenannten Service-Level-Agreements werden die zu erreichenden Ziele definiert – anstelle von Einzelleistungen. Was zählt, ist das Ergebnis – und genau dafür haftet der Dienstleister. Was mit Einzeldienstleistungen begann (z.B. Reinigung von Industriehallen, der Haustechnik oder der Wartung von Maschinen und Anlagen) geht

heute immer näher an das eigentliche Kerngeschäft heran. So gibt es heute Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen, die ihre gesamte Fertigung, d.h. den eigentlichen Produktionsprozess – bis vor wenigen Jahren noch das Allerheiligste eines jeden Industrieunternehmens – auf den ganzheitlich verantwortlichen FM-Dienstleister übertragen. Was dem Markenunternehmen bleibt, sind Forschung und Entwicklung, Design, das Marketing und der Vertrieb sowie ein wenig Verwaltung. Solche schlanken Unternehmen sind flexibel, mobil und äußerst wandlungsfähig. Sie setzen enorme Volumen um – und „besitzen“ selber oftmals nur eine geringe Infrastruktur, gemessen an „veralteten“ Kennzahlen wie der Anzahl von Immobilien, Mitarbeitern sowie Lager- und Fertigungskapazitäten. Alle Sekundärprozesse sowie die Fertigung werden in Zukunft an Spezialisten ausgegliedert. Das Unternehmensziel und damit auch der Unternehmenswert bemisst sich an der Stärke der Marke, den nationalen und internationalen Vertriebswegen sowie eines stabilen Kunden- und damit eines Nutzerstamms. Und dabei wird es in Zukunft nicht mehr darum gehen, ein Produkt oder eine Leistung an so viele Kunden wie nur möglich zu vertreiben, sondern eher darum, seiner ganz individuellen Community, seinen Nutzern so lange wie möglich alle passenden und auf die Zielgruppe zugeschnittenen Leistungen anbieten zu können. Und genau dieser Ansatz funktioniert ausschließlich in flexiblen Netzwerkstrukturen mit einer Vielzahl an spezialisierten Partnern, die das Unternehmen bei der Leistungserbringung unterstützen.

Wie oben bereits angeführt, stehen wir heute an einem Punkt, an dem die meisten Menschen eher zu viel als zu wenig Besitz und Eigentum haben (dies erklärt auch den Erfolg von Buchtiteln wie „Simplify your Life“ von Werner Tiki Küstenmacher und Lothar J. Seiwert) und sich permanent auf der Suche befinden nach dem Sinn von Produkten und nach Werten, die sie mit einem Produkt verbinden, die zu ihnen selber passen. Diese Zielgruppe der LOHAS (Lifestyle of Sustainability und Health) ist nachhaltig, werteorientiert und – äußerst flexibel. Diese Zielgruppen erwarten von den Produkten und Leistungen, mit denen sie sich umgeben, Mehrwerte wie Unterhaltung, Einfachheit, Style etc. – und sie setzen auf den kurzfristigen Zugang. Haptische Güter werden immer mehr an Wert und damit auch an Bedeutung verlieren. In Zukunft sind Produkte das Beiwerk zu einem umfangreichen Dienstleistungs- und Unterhaltungspaket für sehr stark fragmentierte Zielgruppen. Der Service „um das Produkt herum“ zählt und ist ausschlaggebend! Die vielfach beschworenen „added values“ – Werte, die eine starke Marke liefern kann, sind für Zugangsanbieter wichtiger denn je. Und genau darin liegt die Herausforderung für die Markenkommunikation der Zukunft.

## **Der kurzfristige Zugang zu Leistungen und Produkten – eine neue Herausforderung für die Markenkommunikation und den Vertrieb**

Die „Entmaterialisierung“ unserer Welt ist in zwei grundsätzlichen Dimensionen zu beobachten: Zugang und Umfang. Zum Einen nehmen der Umfang des Besitzes sowie der Infrastruktur ab, da sowohl Unternehmen als auch die diese ausmachenden Mitarbeiter, Dienstleister, Lieferanten etc. höchst flexibel und mobil sein müssen. So ist es nicht verwunderlich, dass z.B. der klassische „Chefmöbelmarkt“ an Bedeutung verloren hat – zugunsten von Team- und Besprechungsprodukten (Möbel, Konferenzlösungen etc.). Auch das Management ist immer mobiler, agiler, kommunikativer geworden und verschanzt sich nur noch selten hinter der Sekretärin im eigenen Privatbüro. Besitz und Eigentum wird zum Hindernis für sich ändernde Lebenslagen und berufliche Flexibilität und Mobilität. Und auch die weltweiten Aktienmärkte honorieren in erster Linie Unternehmen, die wenig besitzen und statt dessen eher auf kurz- bis mittelfristige Serviceverträge setzen. Facility Management und Service Level Agreements sind diesem Zusammenhang der Schlüssel, eine flexible, ganzheitliche Betreiberverantwortung auf den Dienstleister zu übertragen. Damit wird mehr Nutzen bei geringeren Kosten generiert, als wenn man eben diese Leistungen in Eigenregie umsetzen würde. Die Unternehmen bleiben flexibel und können sich auf ihr Kerngeschäft bzw. das derzeit gültige Kerngeschäft sowie den Dialog zu ihren Nutzern konzentrieren – eine der Grundvoraussetzungen in einer Zeit des permanenten Wandels.

In diesem Zusammenhang ist auch ein Paradigmenwechsel in der Vertriebsstrategie und damit auch im Dialog der Marke zu den Zielpersonen zu beobachten: War es lange Zeit im Zuge der Industrialisierung das Ziel der Unternehmen, ihre Produkte an so viele Personen wie nur möglich zu verkaufen (um Skaleneffekte zu bewirken), so vollzieht sich derzeit ein Wandel hin zu einer „Lebenszyklus“-Strategie, in der es darum geht, seinen Zielpersonen respektive seinen Nutzern genau die Produkte und Leistungen zu liefern, die diese gerade in ihrer Lebenslage bzw. hinsichtlich ihrer Lifestyle-Ansprüche benötigen. Grundvoraussetzung hierfür ist eine präzise Kenntnis seiner Zielgruppe und deren Wünsche und Bedürfnisse. Dieses Konzept gilt nicht nur für private Konsumenten, sondern lässt sich auch auf Geschäftskunden ausweiten, in dem es darum geht, seinen Kunden ein ganzheitliches, umfangreiches und ergebnisbezogenes Unterstützungspaket anzubieten.

Diese Ansätze zeigen, dass es heute wichtiger denn je ist, Kunden als Nutzer zu begreifen und diese an sein Unternehmen und seine Marken zu binden – idealerweise ein Leben lang, wie es bei den Ansätzen zum Disease-Management (DMP) im Gesundheitswesen angedacht ist. Moderne Marken können diesem Anspruch nur durch eine hohe Flexibilität gerecht werden – ohne dabei an Identität zu verlieren. Marken müssen eine Geschichte

erzählen, die sich immer wieder neu erfindet, sich weiter entwickelt, geschrieben aus den Trends und Entwicklungen in der Welt. Eine eigenen Dramaturgie, die sich innerhalb eines Erwartungstunnel abspielt.

## **Der moderne Nutzer: Ungebunden, flexibel, höchst mobil, nachhaltig und kommunikativ**

Der Versuch, den „modernen Nutzer“ von Leistungen und Produkten zu skizzieren, fällt in einer stark diversifizierten Produkt- und Markenwelt immer schwerer. Moderne Marken müssen so aufgebaut werden, dass diese eben nicht an Produkten, sondern an Dienstleistungen und Services ausgerichtet werden. Marken müssen höchst flexibel sein, Trends aufgreifen und diese innerhalb eines eigenen Wertekontexts dramaturgisch umsetzen können. Im Kern einer Marke steht der kurz-, mittel- und langfristige Nutzen für die Zielperson – und eben nicht das Produkt. Wenn die Marke respektive die dahinter stehenden Services mir helfen, zu meinem Lifestyle und meiner Lebenslage passen, dann werde ich eine Zeit lang auf eben diese Marke als „Partner“ bauen und sie nutzen, ihr vertrauen. An der Markenkommunikation liegt es nun, diesen Dialog auszubauen, in Gang zu halten und vor allem durch Authentizität und Individualität des Markenversprechens Vertrauen aufzubauen.

Die Entmaterialisierung unserer Welt findet auch zunehmend im Web statt. Was derzeit noch unter dem Terminus Web 2.0 „ausprobiert“ wird, wird in recht kurzer Zeit bereits deutliche Auswirkungen auf unser Verständnis von Marktplätzen haben. Diese verschwinden und werden durch immer vielfältigere Netzwerkstrukturen ersetzt: Neue Räume, die von neuen oder individualisierten Marken betreten und besetzt werden wollen. Immer mehr, einfache und kostengünstige Web-Services (Web 2.0, soziale Netze seien hier als Stichworte genannt) werden in Zukunft dafür sorgen, dass wir immer weitere Teile unseres Lebens in virtuellen Netzen organisieren, präsentieren und dort kommunizieren. All diese Serviceangebote basieren ausschließlich auf Zugang und sind komplett entmaterialisiert. Hier ergeben sich ganz neue Geschäftsfelder für klassische Markenunternehmen, ihre Produkte und insbesondere die Services zu virtualisieren, im weltweiten Web zu vermarkten und für diese neue Ziel-/Nutzergruppen auf der ganzen Welt zu akquirieren und zu binden.

## **Fazit: Nutzer wollen den kurzfristigen Zugang zu den besten, attraktivsten, neuesten Leistungen und Produkten**

Eines steht fest: In einer Welt des kurzzeitigen Zugriffs auf Leistungen und Produkte kommt es mehr darauf an, zum einen den Wertekontext seiner Marke permanent neu zu erfinden

und stets auf einem attraktiven Level zu halten. Darüber hinaus ergeben sich konkrete Anforderungen für die Markenunternehmen, ihre Kunden, die nun zu Nutzern transformiert sind, so lange wie möglich zu binden. Langfristige Knebelverträge sind kein Weg, wie die Mobiltelefonbranche in den vergangenen Jahren eindrucksvoll bewiesen hat. Vielmehr kommt es darauf an, die eigenen Nutzer zu Fans des Unternehmens, zu treuen Begleitern zu machen. Wer seine Nutzer, seine „Community“ kennt, der weiß, wie sie tickt, wo der Schuh drückt, wie sie lebt und arbeitet, kann sein Markenprofil genau auf diese Zielgruppe anpassen, schärfen.

Wer weiterhin seine Produkte und Leistungen nach dem Gießkannenprinzip „an so viele Kunden wie nur möglich“ vertreiben möchte und von Märkten spricht, die es zu bearbeiten gilt, wird in einer Welt des Zugriffs scheitern!

Und genauso schnell wie Unternehmen sich mit ihren Marken immer neu erfinden und mit ihrer Community im ständigen Dialog sein müssen, so schnell werden neue Unternehmen und Marken entstehen, Trends aufgreifen und entwickeln. Unternehmen werden größer oder kleiner, verschwinden oder fusionieren. Wir werden in einer netzwerkartigen Welt von Nutzern und Zugangsanbietern leben – und das in einem permanenten Wandel – Beständigkeit ade. Wer diese Fähigkeit zum Wandel nicht lebt, wird scheitern – und zwar in einem rasanten Tempo. Die Formel für die Zukunft: Weniger Ballast, dafür mehr Nutzen durch Flexibilität. Und das impliziert eine verstärkte Bindung an starke Marken.

Ein spannendes Betätigungsfeld für virtuelle Marken in einer Zugangsgesellschaft.