



Made in old Europe

Wie europäische Unternehmen den globalen Wandel für sich nutzen können

Unsere digitalisierte Welt wird scheinbar immer kleiner und schneller. Für viele Unternehmen bedeutet dies, sich dem Tempo der Märkte anzupassen. Dabei können Märkte keinem Unternehmen irgendetwas befehlen. Viel wichtiger ist gerade in Europa die Besinnung auf starke Marken.

Arnd Zschiesche

DEM „BEFEHL“ DES MARKTS sind die meisten Unternehmen irgendwann gefolgt. Nicht umsonst hört man auf kritische Fragen zur Strategie eines Unternehmens regelmäßig Antworten wie: Der Markt befiehlt es uns! Der Markt verlangt danach! Doch Märkte können vieles, aber sicher keinem Unternehmen etwas befehlen. Märkte bilden sich als Resultat der Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen oder Produkten. Sie sollten aber nie die Ursache für interne strategische Entscheidungen sein bzw. niemals diese Macht über eine Organisation erlangen. Starke Marken sind immer Sender einer Botschaft, niemals reiner Empfänger von Botschaften. Ergo: Hier liegt eine Verwechslung von Ursache und Wirkung vor.

Europäische Unternehmen, oftmals aus dem Mittelstand, kennzeichnet ein anderes Verständnis von Durchsetzung und Marktrelevanz: Ihre Stärke liegt darin begründet, dass ihnen Menschen vertrauen – oftmals seit Generationen. Diese Einstellung ist keine charmante Soft Emotion, sondern der entscheidende Hard Fact, um eigene Transaktionskosten zu senken: Wer vertraut, muss nicht mehr aufwendig überzeugt werden! Denn überzeugen ist extrem teuer. Gegen meist namenslose, aber extrem agile Unternehmen aus Asien oder den USA können europäische Unternehmen (speziell Mittelständler, unter ihnen viele Hidden Champions) mit ihren im Vergleich hohen sozialen und ökologischen Standards nie gewinnen. Sie brauchen mehr Zeit, zu prüfen, zu optimieren und ihren „guten Namen“ zu schützen. Sie investieren in konkrete Zukunftsszenarien – sie phantasieren oder extrapolieren nicht. Ihre maßgeblichen Parameter sind Qualität, Langfristigkeit, soziales Vertrauen oder kurz gesagt: Markenstärke.

Vor diesem Hintergrund können und dürfen europäische Unternehmen sich in Anspruch und Auftritt nicht auf der iden-

tischen Ebene messen lassen. Sie sollten auch nicht gleichartige Instrumente und Strategien nutzen, die bei tempogetriebenen asiatischen und US-amerikanischen Unternehmen zum gängigen Repertoire gehören – sie geraten zwangsläufig ins Hintertreffen. „Culture eats strategy for breakfast“ ist mehr als nur ein knackiger Spruch von Managementberatern. Viele Unternehmen mussten dies schon äußerst praxisnah erfahren. Zudem müssen viele dieser „Schnelldreher-Unternehmen“ erst noch beweisen, ob ihre Geschäftsmodelle wirklich über die Zeit tragfähig sind (teilweise ist dies gar nicht das Ziel), oder ob nicht nach fünf wilden Heydays auf der Expansions-Überholspur das Big Thing verpufft. Wer redet heute noch von den Bekleidungsmarken Abercrombie & Fitch oder Hollister, die einst riesige mediale Aufmerksamkeit erhielten und durch lange Warteschlangen vor ihren duftenden Markentempeln glänzten? Viele hiesige Bekleidungsfirmen wollten am liebsten so sein wie A&F und kopierten zahlreiche Stilelemente.

Vertrauen als Gegenkonzept zum Zeitgeist

Europäische Markenführung ob in Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien oder den skandinavischen Ländern ist anders. Sie ist vielleicht gar nicht prinzipiell besser oder schlechter. Sie ist von der Zielsetzung her anders. Aber sie besitzt das tragfähigere Fundament: Ihre Stärke entfaltet sich über die Zeit, indem sie – wider alle zeitgeistige Kaufimpulsivität – Gewohnheitsmuster gezielt bedient und als Resultat konsequent Vertrauen verankert. Vertrauen lässt sich nicht verordnen. Es wächst langsam und stetig. Es orientiert und versichert – vor allem in unsicheren Zeiten. Ergo: Es ist ökonomisch nützlich und einmalig effizient.

Eine typische Managementphrasenweisheit lautet: „Im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung spielen Herkünfte keinerlei Rolle mehr.“ Das ist leider einmal mehr eine professionell, überzeugend und absolut logisch klingende Luft- und Lachnummer. Es ist wichtig zu verstehen, dass die „Made in XY“-Diskussion kein Anachronismus aus dem Industriezeitalter ist, sondern speziell für Europa eine wirtschaftliche Überlebensfrage in Zeiten von KI (künstlicher Intelligenz) und Digitalisierung bedeutet. Es geht um die Ursachen hinter solchen Labels, um die weltweit abgespeicherten Leistungen hinter den einzelnen Herkunft. Im globalen Wettbewerb mit China und anderen asiatischen Staaten sowie auch mit den USA ist ein entscheidender Standortvorteil nach wie vor, dass im Alten Europa massives Wissen und viel Erfahrung in den Unternehmen gespeichert ist – ein Vor-Vertrauen, das global anerkannt ist.

Dieses tiefe Wissen mag in mancher Hinsicht auch ein echtes Problem des Kontinents sein, weil es vielen Ländern Europas aufgrund ihres hart erarbeiteten Know-hows um exzellente Prozesse und des im Vergleich hohen Industriestandards schwerer fällt als anderen Ländern, auf neue Technologien und Herausforderungen zu reagieren und Altbewährtes abzulegen. Aber diese gespeicherte kollektive Erfahrung ist das maßgebliche Pfund, mit dem Europa wuchern kann. Der Vorsprung, den Europa in den Wettbewerb einbringt. Die Tatsache, dass China seit Jahren einiges unternimmt, um möglichst viele technisch versierte Firmen in Europa zu übernehmen, ist ein Beleg dafür.

Der internationale Wettbewerb ist und bleibt ein Wettbewerb der Herkünfte, weil es hier um Vertrauen in bestimmte Kompetenzen geht: Würden Sie eine Uhr aus der Schweiz oder aus den USA bevorzugen? Wo würden Sie eher Ihr Konto eröffnen: bei einer Bank in Tadschikistan oder in Norwegen?

Heutige Software und Maschinen können schon vieles und werden immer leistungsfähiger, aber sie benötigen auch in Zukunft das von Programmierern eingespeiste Wissen, um weiter zu lernen und ihre Funktionen zu optimieren. Es geht für Europa um die Erschaffung neuer Modelle und Angebote – auf dem Fundament seiner individuellen Erfahrung. Einen besseren „Kausalitätsprozessor“ als den Menschen wird es nach Überzeugung vieler IT-Experten selbst in ferner Zukunft nicht geben. Chris Boos, IT-Unternehmer und Mitglied im Digitalrat der Bundesregierung, bringt es auf den Punkt: „Maschinen verstehen rein gar nichts, es sind dumme Blechkästen, auch die neuesten und allercoolsten. Sie können sehr gut eingehende Daten mit einer Verständnisstruktur vergleichen, aber sie können keine Kausalitäten bilden.“

Europäisches Know-how als Chance am Ende des Industriezeitalters

Wenn KI das Ende des Industriezeitalters bedeutet, muss das traditionell industriell-geprägte alte Europa seine Chance im eigenen Know-how finden. Dies bedeutet, es sollte seine gewachsenen Erfahrungen seit der Industrialisierung nutzen und in neue Technologiebereiche transferieren. Nordeuropäische Länder wie Finnland, Estland und Litauen haben im Tech-

Bereich vorgelegt. Sie tragen allerdings auch ein kleineres industrielles Erbe als etwa Frankreich, England oder Deutschland. Damit „Made in old Europe“ in Zukunft ein Wertschöpfungsfaktor bleibt, dem die Welt Vertrauen und Respekt entgegenbringt, ist ein gezieltes Vorgehen notwendig.

Dafür muss zunächst das gemeinschaftliche Bewusstsein einer geteilten Geschichte, eines gemeinsamen kulturellen Hintergrunds verstärkt werden. Aufgrund der kulturellen und Völkervielfalt wird diese europäische Stärke regelmäßig zur Schwäche. Die EU mit ihren Institutionen wird nicht müde, ihren Bürgern vorzuführen, wie schwierig Entscheidungsprozesse sind. Trotz des offiziellen Namens „Europäische Gemeinschaft“ verläuft die Gemeinschaftsbildung äußerst zäh. 27 individuelle Kulturkörper kämpfen mit jeweils Tausenden Jahren eigener Geschichte mit- und gegeneinander. Das kann ein 1993 gegründeter, gesellschaftlich organisierter Staatenbund nicht mal kurz weg harmonisieren. Jetzt rächt sich die viel zu schnelle Erweiterung des Systems, weil das Wachstum, die Etablierung und Festigung gemeinschaftlicher Strukturen, Zeit braucht – und keine immer neuen Beitrittsverhandlungen. Gerade in der Krise zeigt sich der Verbund als „europäische Staaten-Gesellschaft“ regelmäßig von den Partikularinteressen ihrer Mitglieder blockiert und somit handlungsunfähig.

Auch wenn Grenzen aktuell aus vielerlei Gründen ein ungeliebtes Thema sind: Grenzen sorgen für kollektiv geteilte Vorstellungsbilder über Regionen und Länder. Ihre Produkte und Leistungen sind niemals abgekoppelt von der eigenen Historie oder Herkunft. Ein Wein aus Frankreich hat es leichter als ein Wein aus Japan oder Dänemark. Eine Uhr aus der Schweiz erbringt andere Erlöse als eine aus Russland. Gutes Markenmanagement ist Vertrauensmanagement, dazu gehört maßgeblich auch das Grenzmanagement: Einerseits die penible Überwachung der inhaltlich-stilistischen Grenzen der Marke selbst. Andererseits der gezielte Einsatz von Grenze, um die eigene Leistung mit Vorurteilen über Herkünfte auszustatten. Design „Made in Italy“, Präzision „Made in Germany“ – mit seiner kulturellen Vielfalt kann good old Europe auf den globalen Märkten immer noch gewinnen. Es gilt die Regel: Je mehr Globalisierung, umso strategisch wichtiger wird der Herkunftsort. ■

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

Zschiesche, A.: Vertrauen – die härteste Währung der Welt. Warum Leistung und Haltung für Unternehmen essenziell sind. Gabal Verlag, Offenbach 2021

AUTOR

Prof. Dr. Arnd Zschiesche ist Experte für wissenschaftliche Markenführung im deutschsprachigen Raum. Der Markensoziologe beschäftigt sich mit allen Fragen der strategischen Führung und langfristig orientierten Durchsetzung von Marken. Er ist Fachbuchautor in Hamburg und Professor für Marketing an der FH Westküste.

KONTAKT

Dr. Arnd Zschiesche
az@buero-fuer-markenentwicklung.com