

OM3

# PHILIPP WESTERMAYER DIGITAL UNPLUGGED



ÜBER  
PHÄNOMENE  
& MACHER  
UNSERER  
ZEIT

Econ

Philipp Westermeyer  
Digital unplugged



Philipp Westermeyer

# Digital unplugged

Über außergewöhnliche Phänomene  
und Macher unserer Zeit

Econ

**Wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit**



- Klimaneutrales Produkt
- Papiere aus nachhaltiger Waldwirtschaft und anderen kontrollierten Quellen
- [ullstein.de/nachhaltigkeit](http://ullstein.de/nachhaltigkeit)



Econ ist ein Verlag  
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-21051-5

© der deutschsprachigen Ausgabe  
Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2021  
Bearbeitung: Dr. Carolina Pasamonik, Köln  
Redaktion: Michael Schickerling, schickerling.cc, München  
Alle Rechte vorbehalten  
Gesetzt aus der Stempel Garamond  
Satz: Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin  
Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck

*No one learned from your mistakes  
We let our profits go to waste  
All that's left in any case  
Is advertising space*

Robbie Williams



# Inhalt

## Intro

### Teil I: Berührungspunkte

1. Wahre Ware 33
2. No strings attached 51
3. Ein Abo, sie alle zu binden 69
4. Schmetterlingseffekte 75
5. Kundenbeziehungen 2.0 87

### Teil II: Aufmerksamkeit

6. Irgendwas mit Medien 97
7. Irgendwas – nur keine Medien? 105
8. Im Großen und Ganzen 117
9. Schnäppchen, Ansehen, Nervenkitzel 127
10. Optimierungsbedarf 141

### Teil III: Spielregeln

11. Die Formel 155
12. Storystocks 165
13. Geschäftsmodelle 179

Plugged-in 203  
Die besten OMR-Podcasts zum Buch 225

Danksagung 231  
Anmerkungen 233  
Register 236

## Intro

Als ich 2006 anfing, Webseiten für Google zu optimieren, stand »googeln« gerade neu im *Duden*, SEO als Suchmaschinenoptimierung (»Search Engine Optimization«) war den meisten weder bekannt noch verständlich, und Digitalisierung hatte meist mit der Frage zu tun, wann das Handynetz besser wird. Entsprechend war die Szene überschaubar, man kannte die meisten »Internet-Leute«, und in dem Verlag, in dem ich damals hauptberuflich tätig war, wurden die ersten SEO-Experten als eine Mischung aus skurrilen Typen und Gurus wahrgenommen. Online-Marketing insgesamt war ein Nischenthema, die wertvollsten Firmen der Welt waren Ölkonzerne oder chinesische Banken. Ich hatte die Hoffnung, dass sich aus diesem Nischendasein mehr entwickeln würde, und es erschien lukrativ – also kündigte ich meinen Job und machte mich mit zwei Freunden selbstständig.

Zehn Jahre später saß ich mit Hausschuhen bei Dieter Bohlen in dessen Arbeitszimmer in Tötensen und mit Richard David Precht in der Talkshow von Markus Lanz, habe Gerhard Schröder zum Podcast getroffen und Billie Eilish, als sie in Berlin war. WTF?! Das denke ich selbst immer wieder: Noch nicht lange her, dass ich als Assistent

am Tisch sitzen durfte, als die StudiVZ-Gründer ihre Firma Verlagen zum Kauf anboten, und heute haben wir ein Unternehmen aufgebaut, das Gwyneth Paltrow und Elon Musk zu unserem Online Marketing Rockstars-, kurz OMR-Festival einlädt. (Okay, Elon Musk lud damals der Erste Hamburger Bürgermeister für uns ein.) Am Ende kam Musk nicht, aber dafür über 50 000 andere Menschen.

Ich bin natürlich glücklich und dankbar über diese Entwicklung. Es war nicht so geplant, aber rückblickend erscheint es fast logisch: Die riesige Digitalwelle der letzten Jahre trägt uns, heute gehören Google, Amazon und Facebook international zu den wertvollsten Konzernen – und ich bin ein Kind der digitalen Welt. Wenn auch erst ab der zweiten digitalen Welle nach der New Economy, während der ersten machte ich mein Abi. Mich faszinieren die Entwicklungen und die Macher der heutigen Zeit. Ich kann nicht aufhören, sie zu beobachten und ihre Geschichten zu verstehen. Vor meinen Augen entstehen fast jeden Tag neue Storys, die Geschichte schreiben, große, verrückte, auf jeden Fall erzählenswerte. Die Protagonisten der digitalen Welt sind tief in unserem Alltag angekommen – und entscheiden tatsächlich über den zukünftigen Verlauf der Welt mit.

Im Jahr 2020 gab es in Deutschland über 25 Millionen Amazon-Prime-Abos. Somit hatten auf Haushalte umgerechnet bis zu 47,8 Millionen Deutsche Zugang zum Angebot.<sup>1</sup> Das sind weit über 50 Prozent des Landes. Vergleichbare Mitgliederzahlen zu finden ist gar nicht so einfach. Die evangelische Kirche hat mit circa 20 Millionen Mitgliedern 5 Millionen weniger – und sogar die katholische Kirche kann aktuell mit 22,5 Millionen nicht mehr dagegenhalten. Vor sechs Jahren konnte Amazon Prime bereits 9 Millionen Abonnenten verbuchen. Die Kirchen sehen sich seit

Längerem einem gegenläufigen Trend ausgesetzt, wobei ihre Zahlen bei Weitem nicht so schnell sinken, wie sie bei Amazon steigen. Es handelt sich also nicht um direkte »Abtrünnige« – ein Gedanke, der gar nicht so abwegig ist, schließlich liegt bei beiden der Fokus auf dem Wohlergehen ihrer Schäfchen. Die Frage ist, wem es heute besser gelingt, ihnen das zu »liefern«, was sie suchen, brauchen, fordern, lieben, und wie das gelingt.

## Wild Wild West Dot Com

Die digitale Welt greift tief in unseren Alltag ein. Sie ist überall – und es ergibt überhaupt keinen Sinn mehr, sie losgelöst von unserer »normalen analogen« Welt zu sehen oder zu verstehen. Nicht nur, dass enorm viele Verbindungen auf sehr vielen Ebenen vorhanden sind, sie gehören einfach zusammen: Die digitale Welt beruht auf der analogen, simuliert sie, ergänzt, erweitert, ersetzt sie manchmal auch. Auf jeden Fall macht die Digitalisierung unser Leben in großen Teilen angenehmer, einfacher und besser. Natürlich nicht immer und überall – ganz ehrlich, es geht nur um Digitalisierung, nicht um einen allmächtigen Heilsbringer.

Allerdings funktioniert das Ganze gerade bezogen auf unsere Wirtschaftswelt noch etwas, sagen wir mal, anarchisch, libertär oder enorm freiheitlich – ähnlich wie der Wilde Westen. Wo die westliche Zivilisation in den USA ihren Anfang nahm, herrschte seinerzeit noch Gesetzlosigkeit: ein wenig Trial and Error hier, ein wenig Chaos da, keine festen Spielregeln, doch insgesamt eine offene Spielwiese – besonders für ungewöhnliche Persönlichkeiten, Ideengeber und Vorreiter, die sich hervortaten und Neues schufen. Die kuriosesten Entwicklungen, Techniken und Innovationen (von der

Eisenbahn bis zum Revolver) nahmen dort ihren Lauf und veränderten die gesamte Gesellschaft. Klar war es ebenso eine harte Zeit für viele, ein Kampf ums Überleben, doch im Ganzen betrachtet wurde das Leben für jeden einzelnen Pionier Stück für Stück besser. Und für uns ist diese Zeit immer noch ein riesiger Fundus an Geschichten und Menschen, die etwas bewegt haben.

Die heutige Zeit der Digitalisierung ist in meinen Augen ähnlich: Sie ist eine Zwischenphase, in der die einen als Goldgräber und Glücksritter voranpreschen, die anderen als Sheriffs für Recht und Ordnung sorgen möchten und wieder andere quasi als Indigene zwar fest auf ihrem Territorium stehen, aber dennoch den Boden unter ihren Füßen verlieren. Die neuen Technologien sind für viele noch immer ein Zauberfass, für einige gar Teufelswerk. Unverständlich, undurchsichtig – vielleicht zum Werkzeug einiger weniger, wahnsinnig mächtiger Plattformen geworden, welche die Herrschaft übernehmen, indem sie zu unbesiegbaren Monopolen und unaufhaltsamen Machern werden mit Spielregeln, die für sie selbst am besten funktionieren.

Es gibt bestimmt noch viele fehlende Regularien. Unbekanntes, Problematisches. Die Digitalisierung ist oft hart und sicher nicht aufhaltbar, aber sie bleibt eine Chance für viele. In diesem Buch habe ich meine Erfahrungen gesammelt und die Einsichten, Zusammenhänge und Kuriositäten zusammengetragen, die mir am stärksten im Kopf blieben und bleiben und mich noch immer beeindrucken. Es sind Ideen, Anwendungen, Unternehmen. Es sind viele spannende und ungewöhnliche Geschichten, Anekdoten unserer Zeit, die mir knapp 400 Podcast-Gäste und unzählige Stars unserer Bühnen erzählt haben. Es ist so etwas wie mein »Nebenjob« geworden, all die Geschichten zusammenzutragen und als (wieder-)verwertbare Informationen und Inspirationen

anderen weiterzugeben – wie im Wilden Westen am Lagerfeuer. Idealerweise helfen sie dabei, das Große und Ganze der digitalen Welt besser verständlich zu machen.

Auf den ersten Blick ist dieses große Ganze gar nicht so leicht zu erkennen. Es setzt sich aus vielen Aspekten zusammen, ist manchmal unterschwellig, oft subtil, beinhaltet komplexe Technologien, Strukturen und Thesen. So laufen wir alle manchmal offenen Auges durch die Welt und bekommen doch oft die Zusammenhänge gar nicht mit. Und sie hängen nicht bloß am digitalen Dasein, an unverständlicher Technologie und Algorithmen, sondern an unserem gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Alltag. Um sie zu dechiffrieren, muss man kein gewiefter Betriebswirt oder Nerd sein, kein Unternehmer oder Investor im Stromkreis dieses Systems. Es reicht, Lust auf so verrückte wie logische Verkettungen zu haben, auf den Überblick über Kleines und Großes, auf Aha-Effekte, die die Welt in einem anderen Licht zeigen. Das Digitale »unplugged« sehen zu wollen. Mein Lieblingsbeispiel?

## Digitale Brötchen

In Hamburg kann man in den etwas gehobeneren Vororten durch die jeweilige Geschäftsstraße schlendern und sieht kaum mehr andere Betriebe als Bäcker und Immobilienmakler. Von 40 Geschäften sind es in unserem Viertel 17, um genau zu sein. Das ist in vielen Städten ähnlich – und kein Zufall. Warum wissen sich diese beiden völlig unterschiedlichen Businessmodelle in durchaus hochpreisigen Vierteln so zu verewigen? Wie – und wieso – rechnet sich die horrende Miete für den »Cent-Waren-Laden« Bäcker ebenso wie für den Makler, der nur alle paar Wochen oder

gar Monate einen Deal macht? Während es für Restaurants, Einzelhandel oder Banken offenbar keinen Sinn ergibt?

Bäcker verkaufen pro Tag Tausende kleine Einzelteile für Kleinstbeträge. Gut, die Preise für Körnerbrötchen sind gestiegen (der Mehlprix und die Gehälter hingegen weniger), bleiben aber immer noch im Cent-Bereich. Es muss so manches Korn über die Theke gehen, bis der Umsatz die Ausgaben inklusive Verkäufer, Strom und Co. übersteigt. Der Immobilienmakler wiederum geht zunächst anders an die Sache heran. Er kann und wird nicht jeden Tag zig Verkäufe tätigen, ganz im Gegenteil: Seine »Ware« ist exklusiver, bedarf mehr Aufwand und Zeit – bringt aber dann umso mehr Einnahmen. Ein Käufer pro Monat kann schon ausreichen, um im Plus zu bleiben.

Was haben die beiden nun gemeinsam? Auf den ersten Blick – nichts: Der eine hat eine enorm hohe Kauffrequenz niedrigpreisiger, aber tausendfach reproduzierbarer Produkte, der andere hingegen einen sehr teuren »Warenkorb« mit seltenen Einzelstücken. Auf den zweiten Blick hingegen eröffnet sich eine andere, aber nicht minder logische Spielart der Realität: Es ist ihre Kundennähe – und damit ihre Marketingstrategie.

So mancher mag nun seinen Kopf schütteln: Welche Werbung macht denn mein Bäcker? Und was soll schon der Aushang in den Schaufenstern des Immobilienmaklers kosten? Richtig – das sind aber nicht ihre Marketingausgaben. Es sind die Mieten. Für beide sind sie Investitionen in ihre Kundenbeziehungen, und zwar die sinnvollsten. Natürlich könnte auch der Bäcker in den Zeitungsbeilagen eine Anzeige schalten oder eine Instagram-Seite bespielen (was Bäcker heute in der Tat tun). Dennoch gibt es kaum eine Ausgabe für die beiden, die cleverer ist als der Standort. Aus der Marketingperspektive sehen wir nämlich Folgendes: Die

Kunden sind unmittelbar vor Ort, und zwar jeden Tag und ohne Mühen. Oft genug müssen sie das Haus noch nicht mal extra für den Bäcker verlassen, da sie auf dem Weg zur Arbeit, Schule, Einkauf oder Sport ohnehin vorbeikommen. Und sonntags wird der Gang zum Bäcker für arbeitende Elternteile sogar zum genüsslichen Ausflug mit den Kindern.

Für Immobilienmakler gilt das gleiche Prinzip: Wenn ältere Menschen ein Haus verkaufen möchten (Verkäufer sind meist der Engpass), vertrauen sie dem Makler aus dem Viertel. Hauskäufer schauen ebenfalls häufig in ihrer Nähe nach Möglichkeiten. Das Ladenlokal des Maklers ist da am Ende nur eine Art Vitrine, man kann dort aktuell zum Verkauf stehende Häuser bestaunen und im besten Fall direkt einen Termin vereinbaren. Konkurrenz? Nun ja, verglichen mit der Anzeigenseite in der regionalen Zeitung oder auf Immoscout24 relativ gering.

Wann ist das passiert? Es war doch nicht schon immer so? Solch kleine Veränderungen kommen schleichend und sind oberflächlich betrachtet nicht gravierend. Doch sie sorgen für Veränderungen in der Wirtschaft, im Netz, in der realen Welt – in unseren Wohnvierteln eben. Und sie unterliegen den gleichen Strukturen und (Un-)Regelmäßigkeiten wie das digitale Business.

## Äpfel mit Brötchen vergleichen

Was genau haben der Makler und der Bäcker mit Digitalisierung zu tun? Viel, denn die Strukturen hängen zusammen und erfordern auch in der digitalen Wirtschaft gewisse Handlungen, die Bäcker und Makler vollziehen können, andere aber nicht: Die Mischung aus den aktuellen Mietpreisen für derartige Ladenlokale und dem digitalen Wett-

bewerb – gerade für lokale Unternehmen – lässt im Grunde nur diesen beiden die Chance, analog zu überleben. Für viele andere Geschäftsmodelle haben die digitalen Möglichkeiten und Entwicklungen eine gestiegene analoge Ladenmiete wirtschaftlich nicht mehr tragbar gemacht. Entweder viel Kleines oder wenig Großes, aber immer mit guter Marge beziehungsweise Provision. Was wir also sehen, mag oberflächlich und auf den ersten Blick betrachtet Zufall ohne Zusammenhänge sein, auf den zweiten jedoch sehen wir einen Teil einer Kausalkette, die sich eben durch alle Bereiche zieht, analog, digital, auf jeden Fall real und unausweichlich. Doch Vorsicht: Die Geschichte ist größer, als viele hinter der digitalen Wirtschaft und den Marketingausgaben vermuten.

Es ist die Gleichung von Image, Fans und Sieg. (Wirtschaftlich ausgedrückt reden wir eher von Marketing, Kunden, Umsatz und Gewinn.) Jedes Unternehmen – auch die erfolgreichsten der Welt – muss gewisse Mechanismen berücksichtigen und sich auf den Zugang zu Menschen fokussieren, ob Bäcker, Makler, Google oder Apple. Es ist dementsprechend gar nicht so verwunderlich, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag, dass für Apple die Lokalmiete einen ähnlichen Stellenwert hat wie für den Bäcker: Der Erfolg des Online-Giganten lässt sich nicht ohne seine reale, haptische Kundennähe in den Großstädten dieser Welt erklären. Seine Flagship-Stores sind perfekt platziert – in London, Berlin, New York, Paris, Peking, Mailand und fünfhundert weiteren Standorten rund um den Globus. Und sie strahlen – im wahrsten Sinne des Wortes: lichtdurchflutete Hallen, historische Mauern und modernste Technik.

Die Kosten sind hoch, doch sie lohnen sich, schließlich macht Apple zwischenzeitlich fast ein Drittel seiner Umsätze vor Ort.<sup>2</sup> Dass entsprechend in die Läden investiert wird, ergibt offensichtlich Sinn. Was sie mit ihren Flagships

neben Kommunikation und Lifestyle ebenso schaffen: Kundennähe – mit einem direkten Vertriebskanal. Damit ist die Pipeline zu den Menschen von der Erstellung der Produkte bis zur Auslieferung perfekt. Und fast nebenbei wird der Besuch ihrer Shops für die Kunden – ihre Fans – zum Event. Spätestens seit den Einschränkungen der Corona-Pandemie 2020/2021 wissen wir, welchen Unterschied es zwischen digitalen und analogen Veranstaltungen gibt, vor allem wissen wir, wie hoch das Bedürfnis nach Live-Events ist und wie tief verankert.

Damit wir uns nicht falsch verstehen: Ich möchte die Euphorie um die Erfindung von iPhone, iPad, iMac und Co. nicht schmälern, sondern zeigen, dass diese exzellenten Produkte ein Puzzlestück des Erfolgs von Apple sind, aber eben nicht das gesamte Puzzle. Die Flagship-Stores sind ein weiteres Teil, und zwar ein beachtliches, denn dank seiner Immobilien wurde Apple zum ersten Hardware-Hersteller, der in den wichtigsten Städten und den besten Lagen der Welt wahre Tempel für seine Geräte erschuf. Dadurch konnte das Unternehmen seine Produkte direkt und nach ganz eigenen Vorstellungen präsentieren, feiern, verkaufen. Das scheint besser als jede Werbekampagne zu sein, denn die gewaltigen Mieten sind die höchsten Marketingausgaben geblieben, mehr Geld gibt Apple für andere Maßnahmen zumindest nicht aus. Muss es auch nicht – seine Läden bieten schon alles, was man sich wünschen kann, ob als Käufer oder Verkäufer: direkter Kontakt und völlige Freiheit bei der Darstellung und Präsentation neuer Produkte. Am Ende steht ein Unternehmen, das nicht nur seine Produkte, sondern vor allem sein Marketing perfektioniert hat. Diese Mischung hat dazu geführt, dass Apple heute eine der wertvollsten Firmen der Welt geworden ist. Mich würde nicht wundern, wenn sie es bleibt, denn sie hat längst die nächsten Puzzle-

teile vorbereitet und nutzt ihren Vorsprung, um das eigene Geschäftsmodell clever und zeitgemäß weiterzuentwickeln, aber dazu kommen wir später.

Keine Frage, der Bäcker nebenan ist bei diesen Themen anders aufgestellt, da können seine Brötchen noch so motivierende Namen wie »Allesköninger« oder »Energiemonster« haben. Und doch hat er die entscheidende Frage auf ähnliche Weise beantwortet wie Apple: Was kostet es, einen neuen Kunden zu gewinnen, und wie viel lässt sich wie lange mit ihm verdienen? Im Grunde muss sich jedes Unternehmen und jeder Geldgeber diese Frage stellen – und entsprechend handeln. Auch wenn es bedeutet, fünfhundert Ladenlokale mit Milliarden Dollar an Kosten zu halten. Wer würde unterstellen, dass eines der drei erfolgreichsten Unternehmen der Welt sich irrt – und warum es das tut?

Wie gesagt, auf den ersten Blick mag vieles verrückt, kuriös, gar falsch wirken. Auf den zweiten, tieferen Blick hingegen befinden wir uns mittendrin in einem Regelwerk mit Kausalitäten, Korrelationen und einer klaren internen kaufmännischen Logik. Erfolg ist dann doch seltener reines Glück oder echter Zufall, als manchem lieb ist. Die gute Nachricht dabei: Seine Faktoren sind oft rekonstruierbar. Nicht umsonst finden wir viele Parallelen zwischen erfolgreichen Unternehmen (ob Bäcker oder Apple): Kundennähe, Storytelling und verdammt gute Produkte sind nur einige davon.

## Die perfekte Welle ...

Es zeigt sich noch etwas anderes: Die oft herbeigerufene Trennung zwischen virtueller und realer Welt, zwischen digitaler und analoger, neuer und alter existiert gar nicht. Die Zusammenhänge sind wesentlich komplexer, die Kon-

sequenzen der einen für die anderen unmittelbarer – das zeigten der Bäcker und Apple bereits: Unsere Innenstädte erleben die Auswirkungen der Digitalisierung seit Jahren. Wohin das führen wird, bleibt abzuwarten, aber es gibt hierbei weniger ein Ziel als einen Weg.

Die Vororte sind »gefüllt« mit Bäckern und Immobilienmaklern, doch sie allein werden die Innenstädte nicht mit Leben füllen. Dass der Einzelhandel mit dem Internet und dem digitalem Einkauf zu kämpfen hat, steht außer Frage, und er wird unsere Citys nicht retten, nicht in seiner jetzigen Form. Das merken kleine, wenig glamouröse Städte wie Duisburg oder Dessau mit größerem Schmerz als Metropolen wie Berlin oder München. Aber nehmen wir mal an, der Einzelhandel entdeckt einige der oben genannten Puzzleteile – und erfindet sich neu.

Genau das hat ein Traditionskaufhaus in Osnabrück getan. Lengermann & Trieschmann (L&T) hatte andere Probleme als Apple – immer mehr Wettbewerb im E-Commerce, immer weniger Laufkundschaft –, fand aber eine Lösung, die auf ähnliche Aspekte setzt, nämlich Event-Feeling und Exklusivität. Neben ihrem alten Kaufhaus ließen die Geschäftsführer von L&T 2018 für fast 35 Millionen Euro ein 5000 Quadratmeter großes Sportfachgeschäft errichten. Nun ja, Sportfachgeschäft trifft es nicht ganz: Es ist vielmehr eine Oase für Sportverrückte, ein Einkaufserlebnis für alle und inzwischen Markenzeichen der Osnabrücker City und Sieger diverser internationaler Handelswettbewerbe.

Das absolute Highlight ist die stehende Welle fürs Indoor-Surfen, im Keller erbaut, von allen Etagen aus zu sehen. Hinzu kommen ein Fitnesscenter mit Höhentraining dank neuester Klimatechnik, ein Klub mit exklusiven Vorteilen, App und Events, eine ganze Markthalle voller Erlebnisgastronomie – und natürlich Sportkleidung und -artikel zum

Kauf. Vor der Welle hatte das Geschäft 3500 Follower auf Facebook, heute schauen bis zu 3 Millionen Menschen Videos der Wellenreiter. Mittlerweile buchen sogar Touristen aus Japan Monate im Voraus einen Slot für die Welle.

Was ist hier passiert? Die Geschäftsführung hat schon früh erkannt, dass sich bei gleichbleibendem Geschäftsmodell die Miete bald nicht mehr rechnen wird. Fakt ist: Es gibt auch alles im Internet, ohne Parkplatzprobleme, Öffnungszeiten, Schlangen an den Kassen. Wenn das Lokal die Miete wieder wert sein sollte, musste es mehr Kunden anziehen. Das schafft man nicht durch Shopping allein. Die Welle, das Höhentraining, die Gastro – alles zielt darauf ab, den Menschen andere Gründe zu liefern, wieder in die Stadt, wieder in das Geschäft zu kommen. Es sind das Event-Shopping, das Freizeitereignis, der Fun-Fact, den das Internet in der Form nicht bieten kann. Mit Erfolg: Die Kundschaft ist begeistert, die Umsätze sind gestiegen, der Standort gesichert. Und Spaß haben alle daran.

### ... in der perfekten Innenstadt?

Wagniskapitalgeber investieren in der Tat gerade vermehrt in Unternehmen, die Ladenflächen in digitale Spielwelten umwidmen und ebenso den Event-Charakter fokussieren: Mit Freunden und Kollegen nach der Arbeit noch eine Runde spielen – ein Trend. Und vielleicht eine Milderung des Problems der toten oder sterbenden Einkaufszentren.

Während der Corona-Pandemie musste die Welle des Sportgeschäfts übrigens immer wieder geschlossen werden, aber L&T hat sie daraufhin zumindest im Sommer 2020 kurzerhand abgedeckt und auf ihr für ein paar Wochen eine Gaming-Arena errichtet. In der »E-Sport-Factory« konnten

sich nun junge Gamer nicht nur mit Zocken beschäftigen, sondern auch mit Mental- und Fitness-Coaching ihre Leistungen steigern. Erneut ein Event, erneut live, nahbar und mit viel Spaß verbunden. Zudem haben die Zielgruppen ihre (liquiden) Eltern gleich mitgebracht ...

Auch wenn Welle und Co. »analoge« Lösungen unserer Zeit sind, lassen sich nun doch die Zusammenhänge erkennen. Ohne Internet gäbe es weder die Welle noch die Markthalle, ohne aktuelle Technologien weder das Höhentraining noch das Online-Buchungssystem. Solche Geschichten können mit offenen Augen in vielen Städten erblickt werden, und sie alle befolgen die entscheidende Regel für Ladenlokale: Nutzt die Digitalisierung – aber bietet mehr, als das Internet es auch kann. Attraktive Preise finden sich heute im Netz.

Ein Teil der Zukunft der Innenstädte liegt ganz sicher in Serviceangeboten. Tätowieren, Nägel machen oder spontan Handys reparieren kann man halt nur in körperlicher Nähe. Service ist heute schon wichtig und wird weiter an Relevanz zulegen in den nächsten Jahren – auch im Netz, dort allerdings anders umgesetzt und bezogen auf andere Bedürfnisse.

Der Wandel in den Städten wird natürlich nicht einfach sein, nicht reibungslos und gradlinig funktionieren. Allein die unterschiedlichen Städtegrößen werden unterschiedliche Antworten erfordern, Hamburg andere als Erfurt oder Delmenhorst. Und seit letztem Jahr gesellt sich die Beschleunigungsmaschine Corona hinzu. Sie erwischt unsere Städte in Transitionsphasen, in denen vieles nicht in reduzierter Zeit so ideal ineinander greifen kann, wie es das vielleicht in normalen Jahren täte. Wenn ein Kleidungsgeschäft oder ein Karstadt schließt, kommt meist etwas Neues. Es hätten beispielsweise Bildungseinrichtungen mit interkulturellen, Integrations- und digitalen Schwerpunkten werden können, aber auch eine neue auffällige Koffermarke, die sich zumin-

dest in den Großstädten eine engagierte Fangemeinde hätte aufbauen können. Für diese Entwicklungen braucht es aber Zeit – und konsumierende Laufkundschaft vor Ort –, um sich zu platzieren. Solche schleichenden Übergänge waren üblich, dieses langsame Vor-sich-hin-Transformieren funktioniert grundsätzlich gut. Aufgrund der Pandemie fehlte einigen Neuen aber diese Zeit – sie fuhren nun vor die Wand oder ihr Motor sprang gar nicht erst an. Lücken sind damit vorprogrammiert, auch wenn wieder andere den nötigen Nährboden fanden – zum Beispiel Essenslieferservices und »Geisterrestaurants«.

Doch wer weiß, vielleicht kann am Ende niemand unsere heutige Form der Innenstädte retten. Wenn es sich für immer weniger Geschäftsmodelle, für den Einzelhandel, die Eisdiele oder den Metzger nicht mehr rechnet, die Miete zu zahlen, wird dort möglicherweise mehr Wohnraum entstehen. Noch versuchen Einkaufszentren Kunden für die Geschäfte anzuziehen. Ob das gelingt, ist unklar. Denn solche Konzepte leben meist von einem Ankermieter – aktuell sind dies oft Lebensmittelhändler oder die großen Warenhäuser –, der die meisten Menschen anlockt. Tut er dies dank der zahlreichen Lieferkonzepte, die aus diversen smarten und jungen digitalaffinen Köpfen spritzen, nicht mehr, werden die Läden um ihn herum es als Erste zu spüren bekommen. Und die Miete schließlich nicht mehr zahlen können oder wollen. Ein Umdenken ist also unausweichlich.

Ein Geschäftspartner von mir versucht genau das. Tomislav Karajica und ich haben vor einiger Zeit den Hamburger Messeeturm gepachtet, um dort eine Eventfläche zum Leben zu erwecken. Der Turm hat 20 Jahre vor sich hingeschlummert, es wird Zeit, dass sein Potenzial wieder ausgeschöpft wird. Was Tomi aber parallel dazu als Zukunftsprojekt antreibt, folgt einer anderen Idee. Er möchte alten Kaufhäusern,

die jetzt schon oder bald leer stehen, neues Leben einhauchen – mit Service. Er versteht sie als analoge Verlängerung der digitalen Lösungen, die uns, unser Einkaufsverhalten und unseren Lebensstil verändern, zum Beispiel unsere gesamte Lieferlogistik. Paketstationen sind gute Anlaufstellen für unsere Lieferungen und immerhin meist 24/7 zugänglich, dafür aber etwas außerhalb gelegen. Heute können wir schließlich selbst Fahrräder im Internet kaufen – doch was dann? Wer baut sie wo zusammen? Und wer lässt mich neue E-Games inklusive Zubehör ausprobieren, vielleicht sogar meine neuen Klamotten anziehen? In den alten Kaufhäusern ließen sich solche Servicetempel errichten: Läden, die Bikes aus dem Internet zusammenbauen, Gaming-Locations für Zocker, die sich austauschen können, gegebenenfalls Veranstaltungs- und Entspannungsräume, sicher ein wenig Gastronomie. So eine Renaissance der Kaufhäuser ist nicht weit hergeholt, mit dem richtigen Händchen könnte sie ein weiteres Teil des Projekts neue Innenstädte werden.

## Der digitale Traum

Wohin uns also diese Reise führt, ist gar nicht einfach zu benennen – auf keinen Fall ist es so simpel, wie die Digitalisierungsfreunde und -feinde uns glauben machen möchten. Klar hängt alles mit der digitalen Seite zusammen, klar stellt die Digitalisierung die Basis für zahlreiche Entwicklungen dar. Doch ob diese gut oder schlecht sind? Auf der einen Seite haben wir Einkaufszentren mit Existenznöten, auf der anderen schaffen »die Neuen« neue Arbeitsplätze und Möglichkeiten, digital und analog. L&T, Lieferdienste bis hin zu Tausenden von Digitalagenturen zeigen diese Perspektive. Was hierbei häufig vergessen, verdrängt oder unterschätzt

wird: Diese Möglichkeiten eröffnen sich nicht nur für einige wenige. Es gibt Google, Amazon, Facebook und Apple, richtig. In ihren Positionen gestalten sie die Welt mit, wie es früher für Privatunternehmen unvorstellbar war. Was sie da allerdings gestalten, sind gewaltige Spielräume: Diese Plattformen bilden das Rückgrat eines neuen Ökosystems, in dem wiederum neue Dinge entstehen.

Es gibt heute Großkonzerne, die ohne Google oder Amazon nie entstanden wären, und es gibt Tausende unbekannte Firmen, die erfolgreich sind, weil sie an die riesigen US-Plattformen clever anknüpfen. Der Begriff »Hidden Champions« meint viele davon: »heimliche«, unbekannte Marktführer, die manchmal mit Zigenausend Mitarbeitern und manchmal mit einem kleinen unauffälligen Team eine Nische dominieren. Zalando und Check24 sind allen bekannt. Beide hätten ohne Google und die daran hängenden Mechanismen nicht das nötige Kapital erhalten, die nötigen Konditionen vorgefunden, um erfolgreich zu sein. Heute hat Zalando über 13 000 Mitarbeiter und ist alles andere als »hidden«. Der Check24-Gründer Henrich Blase dürfte dank seiner Firma sogar zu den reichsten Deutschen gehören. Nach Google kam das große Instagram-Ökosystem und hat seinerseits neue Firmenkonzepte ermöglicht, die sonst niemals stattgefunden hätten, inzwischen Zigmillionen wert sind, ihre Branchen verändern, Arbeitsplätze und Wachstum schaffen – auch davon hören wir später mehr.

## Jung, wild, unabhängig – und an der Börse

Ähnlich geht es aktuell sogar einer ganzen Branche – noch, wohlgemerkt: Sie brodelt unter dem Radar der meisten Deutschen, zieht aber gerade die wertvollsten unserer Start-