

# Prijevod s hrvatskog na njemački; Prijevod s njemačkog na hrvatski

---

Špoljar, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:232233>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-14**



Sveučilište u Zagrebu  
Filozofski fakultet  
University of Zagreb  
Faculty of Humanities  
and Social Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb  
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FILOZOFSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA GERMANISTIKU**  
DIPLOMSKI STUDIJ GERMANISTIKE  
PREVODITELJSKI SMJER  
MODUL A: DIPLOMIRANI PREVODITELJ

**Petra Špoljar**

**Prijevod s hrvatskog na njemački**

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

**Prijevod s njemačkog na hrvatski**

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Diplomski rad

Mentor: dr. sc. **Franjo Janeš**, viši lektor

Zagreb, lipanj 2023.

# SADRŽAJ

## Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| <b>Prijevod s hrvatskog na njemački</b> .....   | 2   |
| Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche  |     |
| Greb, Nikola (2020) <i>Snaga ljudskih vrlina. Potakni ono najbolje u sebi</i> . Zagreb: Planetopija, str. 53.-96.   |     |
| <b>Hrvatski izvornik</b> .....  | 29  |
| Kroatischer Ausgangstext  |     |
| <b>Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische</b> .....   | 74  |
| Prijevod s njemačkog na hrvatski  |     |
| H. Wala, Hermann (2016) <i>Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht</i> . München: Redline Verlag, str. 9.-38. |     |
| <b>Njemački izvornik</b> .....  | 94  |
| Deutscher Ausgangstext  |     |
| <b>Popis literature</b> .....   | 124 |
| Literaturverzeichnis  |     |

**Prijevod s hrvatskog na njemački**

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

Greb, Nikola (2020) *Snaga ljudskih vrlina. Potakni ono najbolje u sebi.*

Zagreb: Planetopija, str. 53.-96.

# Neugier

## Geschichte

Ein Mann fand es interessant, ein Holzstück an einem anderen zu reiben, doch er befürchtete, dass ihn alle anderen deswegen auslachen würden. Nach ein paar Tagen nahm er all seinen Mut zusammen und fing an, an seiner Idee zu arbeiten. Er machte das immer, wenn er allein war, und von Zeit zu Zeit kam er sich selbst komisch vor, aber ein seltsames Gefühl drang ihn weiterzumachen...

Kurz darauf fing er an, auch vor anderen Holzstücke aneinander zu reiben. Er machte das ununterbrochen und deshalb machten sich Menschen über ihn lustig und verspotteten ihn wegen seines sonderbaren Verhaltens.

Doch eines Tages erschien ein Funke und nach der anfänglichen Angst wurde das Gefühl, das ihn dazu ermutigte, Holzstücke aneinander zu reiben, immer intensiver, auch bei anderen um ihn herum. In Kürze fingen alle in der Gruppe an, dasselbe zu tun. Einer machte das neben den trockenen Blättern...

Und Feuer wurde geboren!

Auch hier war die Angst groß, doch das Gefühl der Neugier war größer...

Bevor das Telefon erfunden wurde, versuchten nur wenige Menschen, über große Entfernungen zu kommunizieren... Viele Male scheiterten sie, allerdings brachte sie das Gefühl der Neugier vorwärts...

Nur wenige Menschen glaubten, ein Flugzeug bauen zu können... Die Höhen- und die Todesangst waren stark, doch die Neugier war stärker...

Kaum jemand hätte die Bedeutung des Internets vorhersehen können...

Was kommt als Nächstes?

Sind Sie neugierig?

## Zitate

*Wichtig ist, dass man nicht aufhört zu fragen.  
Neugier hat ihren eigenen Seinsgrund.*

ALBERT EINSTEIN

*Ich denke, wenn eine Mutter bei der Geburt eines Kindes eine gute Fee  
bitten könnte, ihm das nützlichste Geschenk zu machen, wäre dieses  
Geschenk Neugier.*

ELEANOR ROOSEVELT

*Neugier ist der Docht in der Kerze des Lernens.*

WILLIAM ARTHUR WARD

## Interessante Fakten

Wie gut können Sie sich an die Gesichter anderer Menschen erinnern?

Matthias J. Gruber, Bernard D. Gelman und Charan Ranganath führten 2014 eine Untersuchung durch, in der 19 Befragte 112 Fragen betrachteten – die Hälfte der Fragen hatte ihr Interesse geweckt, aber den Rest der Fragen fanden sie langweilig. Im Laufe des Experimentes sahen die Teilnehmer eine Frage und warteten dann 14 Sekunden lang, währenddessen sie ein unzusammenhängendes Gesicht betrachteten, bevor sie die Antwort sahen. Danach testeten die Forscher die Probanden, um zu prüfen, ob sie sich sowohl an die Antworten als auch an die Gesichter, die sie sahen, erinnerten und sie im Gedächtnis behalten konnten.

Die Forscher stellten fest, dass ein größeres Interesse an einer Frage darauf hinwies, dass man sich nicht nur die Frage, sondern auch das unzusammenhängende Gesicht, das der Frage vorherging, besser einprägte. Eine zweite Befragung am nächsten Tag zeigte die gleichen Resultate – die Menschen konnten sich ein Gesicht besser merken, dem eine intrigante Frage vorherging. Neugier bereitete in gewisser Weise das Bewusstsein auf das Lernen vor und half beim Einprägen.

## Denken und handeln

- Was war zuerst da, das Huhn oder das Ei?
- Wann sind Sie das letzte Mal einer Sache aus reiner Neugier auf den Grund gegangen? Tun Sie das heute!
- Nennen Sie vier Möglichkeiten, wie Sie Ihre Neugier entwickeln können!
- Ist Neugier tatsächlich der Katze Tod? Kannst Du das Ende der Geschichte umschreiben?

## Kreativität

### Geschichte

Albert war der Erste, der in der Klasse ein Papierflugzeug baute, und er fing an, sowohl während der Pause als auch während der Stunde damit zu spielen. Der Lehrer fand keinen Gefallen an Alberts Kreativität und Albert missfiel die vom Lehrer auferlegte Disziplin. Deshalb schwänzte Albert die Schule und blieb dem Unterricht fern. Nach einiger Zeit und nach vielen Gesprächen mit seinen Eltern begriff er schließlich, dass er leider dennoch zur Schule musste.

Er gab das Flugzeugbasteln nicht auf, aber er lernte, wann und wie er sie werfen darf.

In der Mittelschule entdeckte er verschiedene Wege, um ein und dasselbe Problem zu lösen. Meistens war er ein paar Schritte schneller als die Lehrer, was die meisten aufregte. Einem Lehrer platzte der Kragen und deshalb beschimpfte er Albert und nannte ihn einen Lügner und Betrüger. Albert war davon tief betroffen, aber er wusste, dass er kreativ bleiben musste. Diesmal hatte er die Schule nicht verlassen, sondern sie nur gewechselt. In seiner neuen Schule hatte er gute Noten und die Lehrer respektierten ihn. In einigen Fächern machte er ausgezeichnete Resultate. Er schrieb sich an der gewünschten Universität ein und seine Kreativität explodierte förmlich.

Er fragte sich, ob er verrückt geworden war. Er tat viele seltsame Dinge, denen er sich vorher nie widmete und doch waren seine Ideen sehr innovativ. Während der Arbeit vergaß er oft die Zeit und fragte sich, ob Menschen die Zeit so wahrnehmen, wie sie wirklich ist. Er

schrieb einige Formeln und begriff, dass sie nicht funktionierten. Er beschloss, seine verrückten Ideen aufzugeben und in sein normales Leben zurückzukehren, als ihm unerwartet, wie vom Blitz getroffen, seine innere Stimme sagte: „Wer noch nie einen Fehler gemacht hat, hat noch nie etwas Neues ausprobiert.“

Tag und Nacht arbeitete er weiter an seinen Formeln. Irgendetwas gab ihm enorme Kraft, die er nie zuvor gespürt hatte. Während dieses Prozesses begriff er, dass der wahre Indikator für Intelligenz nicht Wissen, sondern Vorstellungskraft ist. Er erkannte auch, dass Glück im Leben an ein Ziel gebunden sein muss und nicht an Menschen oder Dinge.

Vielleicht können Sie erraten, wer Albert war und was mit seinen Formeln passiert ist. Entspricht diese Geschichte der Wahrheit? Nehmen wir an, dass der Autor kreativ war. Dies ist das Ende der Geschichte. Gehen Sie raus und machen Sie etwas Kreatives! Oder bleiben Sie zu Hause und sein Sie kreativ. Oder kreieren Sie Ihre eigenen Ideen. Oder machen Sie nichts. Alles wird gut, egal für welche Option Sie sich entscheiden. Das ist die Schönheit des Lebens und der Kreativität.

### Zitate

*Kreativität erfordert den Mut, Sicherheiten loszulassen.*

ERICH FROMM

*Ich habe nie durch den Prozess des rationalen Denkens eine meiner Entdeckungen gemacht.*

ALBERT EINSTEIN

*Lerne die Regeln wie ein Profi,  
damit du sie wie ein Künstler brechen kannst.*

PABLO PICASSO

### Interessante Fakten

Kann Kreativität unbewusst gesteigert werden?

Amanda Shantz und Gary P. Latham führten eine Untersuchung durch, in der sie 52 6 Personen auf dem Weg zur Arbeit das Foto einer Frau zeigten, die ein Rennen gewann. Diese



Probanden erzielten während des Ideenaustausches innerhalb von zwei Minuten bessere Resultate im Vergleich zur Kontrollgruppe, die vor dem Ideenaustausch kein Foto der siegenden Frau gesehen hatte. Ein erneutes Experiment unter kontrollierten Bedingungen mit 71 Personen bestätigte die Befunde der ersten Untersuchung: Personen, die ein Foto einer siegenden Frau sahen, hatten ein größeres Bedürfnis nach Erfolg und kreativeren Lösungen als die Personen aus der Kontrollgruppe, ohne den Grund zu wissen.

### Denken und handeln

- Was ist die Kreativitätsblockade und was ist der Kreativitätswiderstand?
- Tun Sie heute etwas Kreatives. Hier sind einige Vorschläge: schreiben Sie ein Gedicht oder eine Kurzgeschichte, basteln Sie etwas, zeichnen Sie oder machen Sie Musik, nehmen Sie einen Gegenstand aus Ihrem Umfeld und schreiben Sie mindestens 15 Nutzungsmöglichkeiten, machen Sie sich schick... Auf welche Weise äußern Sie Ihre Kreativität?
- Wie hartnäckig sind Sie bei der Ideenentwicklung? Können Sie sich noch mehr bemühen, sogar wenn Ihre Ideen nicht perfekt sind?

## Urteilsvermögen

### Geschichte

Als ein Tierheim mitteilte, dass ein kleiner brauner Hund gefunden worden sei, tauchten zwei Personen auf und begannen sich darüber zu streiten, wer der Besitzer war. Keiner von ihnen hatte entsprechende Unterlagen, weshalb die Entscheidung schwer war. Der Mann, den wir Marko nennen, bot Geld an, und die Frau, die wir Tina nennen, sagte, sie habe kein Geld. Jedoch schwor sie, dass der Hund ihr gehörte. Daraufhin sagte der Tierheimmitarbeiter: „Da ihr euch nicht einigen könnt, werden wir den Hund töten. Es gibt sowieso zu viele Straßenhunde und offensichtlich ist keiner von euch ein verantwortungsbewusster Tierhalter.“

Als Tina das hörte, verspürte sie Schmerz und Trauer in ihrem Herzen und sagte resigniert: „Okay, er soll den Hund nehmen.“ Nachdem sie den Hund angesehen hatte, änderte sie sich ihr Zustand in nur wenigen Augenblicken. Marko freute sich, aber auch auf Tinas Gesicht

erschien ein zufriedenes Lächeln, was verwirrend war. Der Angestellte fragte Tina, warum sie lächelte, worauf sie antwortete: „Weil ich weiß, dass mein Hund am Leben ist und wo er sich befindet.“

Nach diesen Worten konnte der Tierheimmitarbeiter erraten, wer der wahre Besitzer war, aber er war sich immer noch nicht sicher. Er beschloss, sich erneut an Tina und Marko zu wenden: „Okay, Leute, ich habe meine Meinung geändert. Ihr werdet nebeneinander stillstehen und ich werde den Hund aus dem Käfig loslassen. Der Hund kommt von selbst zu seinem Besitzer.“

Marko war mit der neuen Entscheidung nicht zufrieden, aber er konnte nichts dagegen tun. Der Angestellte öffnete den Käfig und der Hund rannte in Tinas Arme.

Als Marko das sah, entschuldigte er sich, weil es ihm sehr unangenehm war. Er hatte einen ähnlichen Hund verloren und deshalb glaubte er, dass es sich tatsächlich um seinen Hund handelte. Geblendet von der Trauer wegen seines Verlustes, benahm er sich, wie er es eigentlich nicht tun würde.

### Zitate

*Urteilen kann ohne Wissen auskommen,  
aber Wissen nicht ohne Urteilen.*

MICHEL DE MONTAIGNE

*Wenn du es schaffst, selbst über dich gerecht zu werden,  
dann bist du ein wahrer Weiser.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

*Es ist schwierig zu leben, ohne andere zu beurteilen.  
Wenn du urteilen musst, urteile mit Liebe.*

DEBASISH MRIDHA

## Interessante Fakten

Wussten Sie, dass eine Befragung, bei der sogar 2,4 Millionen Menschen teilgenommen haben, die Ergebnisse der US-Präsidentschaftswahlen falsch vorhergesagt hat?

An das Magazin *Literary Digest* erinnert man sich heute am besten wegen der Umstände seines Untergangs. Wie schon 1920, 1924, 1928 und 1932 führte das Magazin eine Umfrage über den möglichen Ausgang der Präsidentschaftswahlen von 1936 durch. Bis zum Jahr 1936 hatte das Magazin die Resultate korrekt vorhergesagt und deren Befragungen haben sich viele Amerikaner gern unterzogen.

Die Meinungsumfrage aus dem Jahr 1936 zeigte, dass Alfred Landon, der republikanische Gouverneur von Kansas, der überlegene Gewinner sein würde. Dies schien auch möglich, da die Republikaner bei den Kongress- und Gouverneurswahlen, die im Staat Maine im Unterschied zu den restlichen USA in dem genannten Jahr im September stattfanden, gute Resultate erbrachten. In den anderen Staaten fanden sie Wahlen im November statt, wie sie auch heute gehalten werden. Bis zu der Fehlvorhersage existierte sogar ein Sprichwort, das sich auf die Resultate der bisherigen Präsidentschaftswahlen stützte: „Wie Maine entscheidet, so entscheiden die ganzen USA.“

Doch im November gewann Landon nur in Vermont und Maine und Präsident Franklin Delano Roosevelt in den übrigen 46 Bundesstaaten! Die Demokraten scherzten: „Wie Maine entscheidet, so entscheidet auch Vermont.“ Das Magazin *Literary Digest* war wegen der Diskrepanz so diskreditiert, dass es bald darauf sein Geschäft aufgab.

Im Nachhinein ist es offensichtlich, dass das Magazin die falschen Techniken bei der Befragung anwendete. Obwohl *Literary Digest* versuchte, zehn Millionen Einzelpersonen zu befragen (von denen 2,4 Millionen Menschen antworteten, was eine enorm hohe Anzahl bei Meinungsumfragen darstellt), befragte es zuerst seine eigene Leserschaft und zwei Gruppen leicht zugänglicher Teilnehmer: Personen aus einer Liste von registrierten Autobesitzern und Personen aus dem Telefonverzeichnis. Was nicht berücksichtigt wurde, war die Tatsache, dass aus beiden Listen Personen befragt wurden, die deutlich reicher als der durchschnittliche Amerikaner waren, und die wohlhabenderen Schichten der damaligen Gesellschaft traditionell eher republikanisch waren.

## Denken und handeln

- Was wissen Sie über kritisches Denken? Lesen Sie einen Artikel oder ein Buch zu diesem Thema!
- Sind Sie bereit, Ihre Meinung zu ändern, wenn Sie erfahren, dass Sie im Unrecht sind?
- An welche bekannte Geschichte erinnert Sie die Geschichte von Tina, Jens, dem Hund und dem Tierheimmitarbeiter?
- Wie zufrieden sind Sie damit, wie Sie wichtige Lebensentscheidungen getroffen haben?

## Die Liebe zum Lernen

### Geschichte

Elisabeth war sehr schön und erhielt in ihrem Leben zahlreiche Heiratsangebote. Viele bewunderten ihre schöne Figur und ihr volles Haar, aber das Anziehendste an ihr waren ihre großen, hellen und weit geöffneten Augen, in denen immer ein Funke strahlte. Die Menschen hielten es für einen Funken Glück, denn sie wurde von vielen Männern geliebt und sie war auch eine der ersten Frauen, die zu Millionärin wurde.

Andererseits wusste niemand, ob sie je mit einem Mann geschlafen hatte. Tatsächlich gestand noch kein Mann, sie geküsst zu haben! Aber sogar als sie älter wurde und sie körperlich nicht mehr so anziehend war, hatte sie weiterhin diesen Funken im Auge. Ihren Verehrern sagte sie, sie sei verliebt, zu engagiert und sie habe keine Zeit, mit ihnen zusammen zu sein. Als die Verehrer sie fragten, wen sie liebte, gab es nie eine Antwort...

Eines Tages kamen ihre Schwester und ihre Nichte zu Besuch. Ihre Nichte war ein hübsches junges Mädchen, das aber unglücklich war, weil sie Probleme in der Schule hatte. Nach dem Mittagessen und einem langen Gespräch fragte die Nichte Elisabeth geradewegs: „Du bist alt. Nur wenige möchten dich immer noch heiraten und deswegen wirst du allein sterben. Wie kannst du so glücklich sein?“

Elisabeth antwortete: „Weißt du, woher der Funke in meinen Augen kommt?“

„Ich weiß es nicht. Vielleicht weil du so reich bist?“, antwortete die Nichte.

Elisabeth sagte: „Es geht nicht ums Geld. Geld ist die Folge meiner Liebe und nicht die Ursache.“

„Was ist dann die Ursache?“, fragte die Nichte neugierig.

„Ich bin immer noch verliebt. Ich bin verliebt, seitdem mir mein Vater das Lesen beigebracht hat. Von diesem Moment an wächst täglich meine Liebe zum Wissen, und Wissen macht mich jeden Tag glücklicher.“

Als die Nichte das hörte, war sie verblüfft und hatte danach nie wieder Probleme in der Schule.

Es reicht zu sagen, dass Elisabeth als glücklicher Mensch starb.

### Zitate

*Studiere hart, was dich am meisten interessiert, auf undisziplinierte, respektlose und originelle Weise.*

RICHARD FEYNMAN

*Das Schönste am Lernen ist, dass niemand uns das Erlernte wegnehmen kann.*

B. B. KING

*Weisheit kommt nicht vom Alter, sondern von Bildung und Lernen.*

ANTUN TSCHEHOW

### Interessante Fakten

Ist es besser, sich auf das Anerkennen und Nachweisen von Wissen zu konzentrieren oder auf den Lernprozess?

Beim Lernen gibt es zwei Grundorientierungen, nämlich die Leistungsorientierung bzw. die Motivation, die eigenen Fähigkeiten anderen zu demonstrieren und die Lernorientierung oder die Motivation der Erwerbung von neuem Wissen unabhängig von den von außen kommenden Belohnungen und Strafen. Viele Studien haben gezeigt, dass Lernorientierung zu besseren Ergebnissen führt und eine ebenso wichtige Tatsache ist, dass lernorientierte Menschen während<sup>11</sup> des Lernens angenehmere Emotionen verspüren. Im Jahr 2009 führten Hazari, Geoff, Tai und

Almarode eine Studie durch, in der sie 2.353 PhysikerInnen und ChemikerInnen zu ihrer Lernmotivation befragten.

Die Ergebnisse zeigten, dass diejenigen, die die Lernorientierung als Hauptmotivation bei der Einschreibung in ein weiterführendes Studium angaben, produktiver waren als diejenigen, dessen Hauptmotiv die Leistungsorientierung war. Die Produktivität wurde an der Gesamtzahl der Publikationen in der Karriere und Vergabe von Zuschüssen (Stipendien, Projektzuschüssen) gemessen. Des Weiteren veröffentlichten lernorientierte Personen bei gleichen Gehältern mehr Primär- und Erstautorenpublikationen als ihre nicht lernorientierten Kollegen. Versuchen Sie deshalb, den Lernprozess zu genießen. Resultate werden folgen.

### Denken und handeln

- Welchen Lerntyp (verbales Lernen, visuelles Lernen, praktisches Lernen...) präferieren Sie?
- Was lernen Sie am liebsten?
- Wann haben Sie das letzte Mal etwas Neues gelernt, das Sie glücklich gemacht hat?
- Haben Sie jemals gelernt, wie man lernt? Leihen Sie sich ein Buch mit Lerntipps aus oder lesen Sie noch heute mindestens einen Artikel im Internet!

## Weisheit

### Geschichte

Ein Unternehmen sollte ein wichtiges Projekt abschließen. Vor dem Büro des Hauptgeschäftsführers führten zwei untere Geschäftsführer, nennen wir sie Matija und Ante, eine lautstarke Diskussion. Beide hatten gute Argumente, um ihre Idee zu verteidigen und waren von ihrer Richtigkeit stark überzeugt. Bald verwandelte sich die Debatte in einen regelrechten Streit, an dem „das halbe Unternehmen“ teilnahm. Nach einiger Zeit bestellte sie ihr Vorgesetzter in sein Büro und meinte, dass Matija seine Idee an diesem Tag präsentieren sollte und Ante am nächsten Tag. Deshalb bat er Ante, das Büro zu verlassen. Ante war unzufrieden, aber er verließ<sup>12</sup>

das Büro, wie es ihm der Hauptgeschäftsführer befohlen hatte. Matija atmete ein paar Mal durch, während er darüber nachdachte, was er sagen würde.

Matija begann seine Idee vorzustellen, wobei er aber auch Antes Idee vorstellte und mit vielen Argumenten begründete, warum seine Idee besser ist als die von Ante. Als er seine Präsentation abgeschlossen hatte, sagte ihm sein Vorgesetzter: „Du hast recht. Deine Idee ist sehr gut.“ Am nächsten Tag präsentierte Ante seine Idee auf ähnliche Weise und erklärte, warum seine Idee besser war als Matijas. Er hatte ebenfalls eine brillante und logische Argumentation, und der Hauptgeschäftsführer sagte wieder: „Du hast recht. Deine Idee ist sehr gut.“

Nachdem Ante das Büro verlassen hatte, fragte die Sekretärin: „Matija und Ante hatten entgegengesetzte Ideen. Wenn einer von beiden recht hat, dann muss der andere falschliegen. Habe ich recht?“

Der Chef antwortete: „Natürlich hast du recht. Danke, dass du das bemerkt hast.“

Am nächsten Tag verknüpfte der Hauptgeschäftsführer Matijas und Antes Idee und präsentierte sie den Investoren, die mit der Problemlösung sehr zufrieden waren. Genau wie er behauptete, waren beide Ideen sehr gut.

## Zitate

*Neugier ist der Beginn der Weisheit.*

SOKRATES

*Der Mensch hat dreierlei Wege, klug zu handeln: Erstens durch Nachdenken – ist der edelste, zweitens durch Nachahmen - das ist der leichteste, und drittens durch Erfahrung - das ist der bitterste Weg.*

KONFUZIUS

*Wissen spricht, aber Weisheit hört zu.*

JIMI HENDRIX

## Interessante Fakten

Wussten Sie, dass Menschen mit zunehmendem Alter tatsächlich weiser werden?

Fluide Intelligenz ist das Urteilsvermögen und die Fähigkeit, neue Probleme unabhängig vom früheren Wissen zu lösen. Fluide Intelligenz nimmt mit zunehmendem Alter ab.

Andererseits ist kristalline Intelligenz die Fähigkeit, schon vorhandene Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen in verschiedenen Situationen einzusetzen. Kristalline Intelligenz repräsentiert die intellektuellen Errungenschaften in jemandes Leben und ist im Vokabular und Allgemeinwissen jedes Einzelnen sichtbar. Sie wird über die Jahre im Laufe des Lebens stetig immer besser! Diese Theorie stammt von Raymond Cattell aus dem Jahr 1963. Zahlreiche Untersuchungen belegten, dass Menschen mit zunehmendem Alter tatsächlich weiser werden, weil die kristalline Intelligenz zunimmt.

### Denken und handeln

- Ist es möglich, dass sowohl Matija als auch Ante recht hatten?
- Wie oft hören Sie den Menschen tatsächlich zu, die andere Meinungen oder Ansichten haben?
- Wie versuchen Sie in ihrem Alltag, Synergie- und Problemlösungen zu finden, bei denen alle auf der Gewinnerseite sind?
- Notieren Sie den Namen der weisesten Person, die Sie kennen!
- Welche sind ihre Eigenschaften und was können Sie tun, um einige davon zu entwickeln?

## Mut

### Geschichte

Ivan wurde Anfang der Siebzigerjahre in der kroatischen Stadt Karlovac geboren. Als Kind war er in allem der Beste – egal ob im Sport, im Lernen oder wenn es darum ging, wer am schnellsten mit der Mahlzeit fertig wird. Als er zehn Jahre alt war, fing er an, Basketball zu spielen. Er war bald sehr gut und wurde zum Kapitän der Grundschulmannschaft ernannt. Danach spielte er auch als Kapitän in der Mittelschule. Als Abiturient erhielt er große Anerkennung und Ehre und spielte als jüngster Kapitän und Spielmacher im regionalen Basketballverein. Als der Krieg in Kroatien ausbrach, war er einer der ersten jungen Männer, die sich als Freiwillige meldeten.



In weniger als zwei Monaten wurde er zum ersten Mal befördert, und nach zwei Jahren wurde er zum Oberst ernannt und befehligte eine Einheit mit mehr als tausend Mann. Seine Soldaten respektierten und liebten ihn. Er war als guter Kommandant und als wahrer Anführer bekannt. Während des Krieges hatte er dennoch das Gefühl, kein erfülltes Leben zu führen und nicht so mutig zu sein, wie andere glaubten.

Er war in Milena verliebt, ein Mädchen, das er seit der Mittelschule kannte. Er hatte jedoch nie den Mut, seine wahren Gefühle zu gestehen. Er rechtfertigte sich damit, dass Milenas Vater Serbe war, aber er selbst kannte die Wahrheit – sein Ego würde eine Ablehnung nicht verkraften. Ein paar Mal versuchte er, seine Gefühle zu gestehen, aber schlussendlich sagte er kein Wort. Er sagte immer etwas Unbestimmtes, was Milena verwirrte und ein bisschen frustrierte.

Dieses Gefühl wurde immer stärker und fing an, ihn zu verfolgen. Er entschied, allen zu zeigen, wie mutig er war, – er würde zum Kriegshelden werden und Milena, ob sie wollte oder nicht, würde in den Nachrichten von den Erfolgen seiner Einheit erfahren. Von Anfang an motivierte ihn dieser Gedanke zusätzlich und er führte seine Einheit zu mehreren brillanten Siegen, aber mit der Zeit war sein Verstand nicht mehr so konzentriert wie damals. Während einer Schlacht traf er eine falsche, zu wagemutige Entscheidung und befand sich mit einigen Kameraden in feindlicher Umgebung. Als ihnen die Munition ausging, mussten sie sich ergeben.

Unmittelbar nach der Gefangennahme begann der Feind, sie zu foltern, um an militärische Informationen zu gelangen. Angesichts dessen, dass sich Ivan weigerte, die Informationen preiszugeben, wusste er, dass sie ihn bald töten werden. Wenn er über sein Leben nachdachte, bedauerte er nur eines – dass er nicht mutig genug war, seine wahren Gefühle zu gestehen.

Am nächsten Tag früh am Morgen stülpten ihm feindliche Soldaten einen Sack über den Kopf und brachten ihn in den Wald. Nach den üblichen Schlägen hörte er eine bekannte Stimme: „Ich möchte diesen Ustascha töten.“ Das war sein Mannschaftskamerad aus der Mittelschule, ein Serbe namens Ratko. Sie spielten auf der gleichen Position im Team, weshalb Ratko die meiste Zeit auf der Ersatzbank war. Er saß auf der Ersatzbank, während Ivan spielte. Ratko zerrte ihn, hielt ihm eine Pistole an den Kopf und befahl ihm nach ein paar Schritten stehen zu bleiben und sich umzudrehen. Ivan wandte sich langsam Ratko zu und bat ihn, mit der Folter aufzuhören. In diesem Moment herrschte Stille, die sich wie eine Ewigkeit anfühlte. Ratko feuerte drei Schüsse

in die Luft und forderte Ivan auf, den Sack von seinem Kopf abzunehmen und geradeaus zu rennen. Ivan rannte wie nie zuvor, und als er kroatisches Territorium erreichte, ging er als erstes nach Karlovac, um Milena seine Gefühle zu gestehen. Er hoffte, dass sie immer noch da war.

Er schaffte es, sie zu finden, und nachdem er ihr gesagt hatte, dass er sie in der Mittelschule mochte und immer noch verrückt nach ihr war, passierte nichts Besonderes. Milena war überrascht und sagte ihm, sie müsse darüber nachdenken. Egal, was später passieren würde, fühlte er sich von diesem Moment an als wahrhaftig mutiger Mann.

### Zitate

*Ohne Angst kann es keinen Mut geben.*

CHRISTOPHER PAOLINI

*Nicht die Kraft des Körpers zählt, sondern die Kraft des Geistes.*

J. R. R. TOLKIEN

*Ein Feigling ist unfähig, Liebe zu zeigen; es ist das Vorrecht der Tapferen.*

MAHATMA GANDHI

### Interessante Fakten

Wissen Sie, dass es in einem Staat, der von NS-Deutschland besetzt wurde, keinen Holocaust gab?

Die Rettung der dänischen Juden geschah, als Dänemark während des Zweiten Weltkrieges unter deutscher Besatzung stand. Am 1. Oktober 1943 befahl der nazistische Führer Adolf Hitler die Verhaftung und Deportation dänischer Juden. Obwohl ein großes persönliches Risiko bestand, gelang es der dänischen Widerstandsbewegung mit Hilfe vieler einfacher Bürger 7.220 der 7.800 dänischen Juden und 686 deren nichtjüdischen Familienmitglieder über das Meer ins nahegelegene neutrale Schweden zu evakuieren.

Die vorgenannte Aktion gilt als eine der größten Aktionen des kollektiven Widerstandes gegen die Aggression in den von Nazideutschland besetzten Ländern. Als Ergebnis der Rettung und der anschließenden dänischen Interventionen zugunsten der 464 gefangenen dänischen Juden überlebte 99 % der jüdischen Bevölkerung in Dänemark den Holocaust.

## Denken und handeln

- Was ist Ihrer Meinung nach der erste Schritt zum Mut?
- Kann man mutig sein, ohne zu merken, dass man mutig ist?
- Verlangt die Vermeidung von Streit ein gewisses Maß an Mut?
- Was war das Mutigste, das Sie jemals getan haben, und wie haben Sie sich danach gefühlt? Tun Sie mindestens eine Sache, vor der Sie Angst haben, aber Sie wissen, dass es richtig ist!

## Ausdauer

### Geschichte

Ein junger Boxer, einer der besten seines Landes, trainierte für den bevorstehenden nationalen Boxwettkampf. Er war sehr talentiert, aber er mochte keine einfachen und sich wiederholenden Übungen. Eines Tages gab ihm sein Trainer den Auftrag, seinen ehemaligen Trainer, den berühmten „Opa“, zu besuchen. Opa wohnte in einer Hütte auf einem nahegelegenen Berg. Man wusste nicht viel über ihn, außer dass er klein gewachsen war, einen kräftigen Schlag hatte, und trotz des hohen Alters immer noch bei Kräften war. Opa war als Trainer vieler erfolgreicher Trainer und Kämpfer bekannt und der Junge fühlte sich sehr geehrt und war dankbar, weil er bei ihm trainieren durfte. Vor seiner Abreise gab ihm sein Trainer eine Karte mit der Lage von Opas Hütte und sagte ihm, Opa werde ihm einen besonderen Schlag beibringen, der ihn zu einem unschlagbaren Boxer machen würde.

Der Junge war sehr aufgeregt und rannte deshalb bis zur Spitze des Berges. Nach zwei Stunden bergauf fand er den alten Trainer. Sie trainierten ein paar Tage, aber Opa zeigte ihm keinen neuen Schlag. Außerdem wiederholten sie immer nur ein und dasselbe. Der Junge verlor die Geduld. Er konnte den Druck nicht mehr aushalten und sagte: „Mein Trainer hat mir gesagt, dass Sie mir einen Zug zeigen werden, der mich zum Meister macht, und wir üben nur ein und denselben Schlag, den blöden Direkt. Es ergibt keinen Sinn.“

Opa antwortete friedlich: „Den Schlag, den du lernen möchtest, kennst du schon. Das ist ein einfacher Direkt, ein Schlag, den du zuerst gelernt hast.“ Danach sagte er dem Jungen, er solle weiterhin die einfachen Kombinationen auf dem Boxsack üben. Nach zwei Schlägen fing der Junge zornig wieder an: „Das ist doch nicht wahr! Ich habe das schon millionenfach gemacht. Den Schlag beherrsche ich perfekt.“

Opa lachte herzlich und meinte: „Du beherrscht ihn sehr gut, aber immer noch nicht perfekt. Um zum wahren Meister zu werden, solltest du ihn noch mindestens eine Million Mal wiederholen.“

Danach fing der Junge an, noch härter zu trainieren. Er kehrte zu seinem alten Trainer zurück und wurde nach ein paar Jahren zum absoluten Gewinner in seiner Kategorie.

## Zitate

*Kontinuierliche Anstrengung - nicht Stärke oder Intelligenz - ist der Schlüssel zur Entfaltung unseres Potenzials.*

WINSTON S. CHURCHILL

*Die größten Misserfolge im Leben sind Menschen, die nicht wussten, wie nah sie am Erfolg waren, als sie aufgaben.*

THOMAS A. EDISON

*In meiner Laufbahn habe ich mehr als 9.000 Würfe verschossen. Ich habe fast 300 Spiele verloren. 26-mal war ich derjenige, der das Spiel gewinnen konnte und ich habe daneben geworfen. Ich bin immer und immer wieder gescheitert. Und genau deshalb wurde ich erfolgreich.“*

MICHAEL JORDAN

## Interessante Fakten

Was verbindet Intelligenz und Ausdauer?

Kurz gesagt, es gibt keine Verbindung. Einige intelligente Menschen sind hartnäckig und andere nicht. Die Bedeutung der Intelligenz in komplexen Arbeiten ist allgemein bekannt und wissenschaftlich belegt, aber weniger bekannt sind die anderen individuellen Unterschiede, die dem Erfolg zugrunde liegen.

Duckworth, Peterson, Matthews und Kelly führten im Jahr 2007 eine Studie durch, bei der sie die Bedeutung von Ausdauer testeten. Ausdauer ist als Durchhaltevermögen und Leidenschaft nach langfristigen Zielen definierbar und damit erklärten sie die andere Seite des Erfolgs, die nicht von der Intelligenz abhängt. Die Studie untersuchte den Einfluss des Durchhaltevermögens auf den Bildungserfolg bei Erwachsenen an zwei Stichproben mit je 1545 und 690 Teilnehmern, dem Notendurchschnitt von 138 Studenten eines Bachelorstudiums an Ivy League-Universitäten, das Erinnerungsvermögen von zwei Kadettenklassen an der US-Militärakademie WestPoint (insgesamt 2526 Personen) und die Platzierung beim nationalen Buchstabierwettbewerb an 175 Wettbewerbern.

Zusammenfassend zeigten die Ergebnisse, dass das Erreichen schwieriger Ziele nicht nur Talent erfordert, sondern auch kontinuierliche und gezielte Anwendung dieses Talentes über einen langen Zeitraum, unabhängig von möglichen Schwierigkeiten, d. h. es erfordert Durchhaltevermögen.

### Denken und handeln

- Gibt es etwas, worin Sie gut sind, dass Sie aber aufgegeben haben, bevor Sie ein Experte geworden sind?
- Haben Sie jemals fast aufgegeben, bevor Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Gibt es etwas in Ihrem Leben, an dem Sie für den Rest Ihres Lebens arbeiten würden?
- Wie zeigen Sie Ausdauer? Schreiben Sie ein Ziel auf, legen Sie alles fest und arbeiten Sie daran, bis Sie es erreicht haben!

# Ehrlichkeit

## Geschichte

Andrej beendete sein Masterstudium, indem er seine Masterarbeit zum Thema Bankinvestitionen plagiierte. Er bekam einen Arbeitsplatz bei einer der führenden Investmentgesellschaften, indem er während des Vorstellungsgesprächs darüber log, wie sein Praktikum war. Er sagte, es habe ihm gefallen, aber das Gegenteil war der Fall – es gefiel ihm nicht, aber er machte das Praktikum trotzdem, weil er wusste, dass er dadurch einen gut bezahlten Arbeitsplatz bekommen würde.

Kurz nachdem er einen Arbeitsplatz gefunden hatte, heiratete er eine wunderschöne junge Frau. In Wahrheit mochte er ihre Persönlichkeit nicht, aber sie sah wunderschön aus und alle redeten darüber, wie schön sie doch aussah und dies machte ihn stolz. Er log sie jeden Tag an, dass er sie liebte. Er begann, mehr Geld zu verdienen, indem er Investoren belog, und in weniger als einem Jahr verdiente er genug Geld für ein großes, luxuriöses Haus. Obwohl er nur sechs Stunden täglich arbeitete, konnte er nach der Arbeit nichts anderes tun, als sich zu betrinken und Glücksspiele zu spielen. Er fühlte sich immer schlechter, aber er belog sich weiterhin und rationalisierte sich, er sei glücklich. Bis ihm eines Tages sein alter Freund David auf der Straße über den Weg lief.

An der Uni spielten sie zusammen Bridge. Andrej entschied sich für eine Investmentkarriere und David wurde Mathelehrer an einer Schule und hatte immer noch Zeit für Bridge. Andrej redete eine halbe Stunde über Sachen, die er besitzt und die er noch kaufen möchte. David hörte aufmerksam zu und fragte ihn anschließend: „Wann warst du das letzte Mal glücklich, weil du etwas für dich getan hast?“

Andrej begriff, dass dies vor fünf Jahren war, beziehungsweise als er das letzte Mal mit David Bridge gespielt hatte und fing an zu weinen. Er wollte schon immer professionell Bridge spielen, aber seine Eltern waren mit dieser Wahl nicht einverstanden, weil sie dachten, dass es kein Beruf sei, mit dem er seinen Lebensunterhalt bestreiten konnte, und so gab er mit der Zeit das Bridgespielen schließlich ganz auf.

Am nächsten Tag kündigte Andrej seinen Job bei der Investmentgesellschaft, er sagte 20 seiner Frau die Wahrheit über seine Gefühle und fing an, zwölf Stunden täglich Bridge zu

spielen. Er trainierte fleißig, um ein besserer Spieler zu werden, damit er von dem Preisgeld der Turniere leben konnte. Jetzt, zwei Jahre nachdem er David auf der Straße getroffen hat, hat Andrej kein großes Haus, seine Freundin sieht nicht wie ein Topmodel aus und er hat kein regelmäßiges Einkommen. Er spielt oft Bridge mit David. Er arbeitet als Bridgetrainer und spielt auf Turnieren, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Er arbeitet mehr als zehn Stunden täglich für viel weniger Geld als früher, aber er trinkt und spielt keine Glücksspiele mehr. Er ist viel glücklicher und zufriedener geworden, nachdem er aufgehört hat, sich selbst und andere zu belügen.

### Zitate

*Sei du selbst! Alle anderen sind bereits vergeben.*

OSCAR WILDE

*Wahrheit schadet niemals einer gerechten Sache.*

MAHATMA GANDHI

*Ich muss nicht unbedingt gewinnen, aber ich muss ehrlich sein. Ich muss nicht unbedingt erfolgreich sein, aber ich muss nach dem Licht streben, das in mir ist.*

ABRAHAM LINCOLN

### Interessante Fakten

Würden Sie einen Fremden über die Länge einer Linie belügen, die Ihnen gerade gezeigt wurde?

Solomon Asch führte 1951 ein klassisches Experiment durch, bei dem er Menschen aufforderte, eine leichte und einfache Aufgabe zu erledigen. Asch platzierte eine Versuchsperson in einen Raum mit sieben anderen Versuchspersonen, die eigentlich seine Assistenten waren. Jede Person im Raum musste laut vorsagen, welche der drei möglichen Linien der Länge nach der gezeigten Linie entspricht. Die Antwort war immer offensichtlich, und die Kontrollgruppe, in der Aschs Assistenten nicht dabei waren, gab zu 99 % richtige Antworten. In der experimentellen Gruppe antwortete die echte Versuchsperson an vorletzter Stelle und glaubte, dass die übrigen sieben Versuchspersonen ebenfalls echte Probanden sind. Vor ihm gaben sechs Personen die meiste Zeit eine offensichtlich falsche Antwort. Danach antwortete die echte

Versuchsperson und am Ende der Befragung der letzte Assistent, der wieder eine falsche Antwort gab, genau wie die sechs AssistentInnen vor ihm.

Insgesamt wurden 18 Befragungen durchgeführt und in zwölf davon gaben die AssistentInnen falsche Antworten. Asch maß, wie oft sich jede Versuchsperson an die Mehrheitsmeinung anpasste. Während der zwölf Testrunden passten sich 75 % der Teilnehmer mindestens einmal an und nur 25 % der Befragten passten sich überhaupt nicht an eine offensichtlich falsche Antwort an!

Asch kam zu dem Schluss, dass sich Menschen aus zwei Gründen anpassen: weil sie dazugehören möchten und weil sie glauben, die Gruppe sei besser informiert als sie. Die Untersuchung wurde viele Male mit ähnlichen Ergebnissen wiederholt. Also, würden Sie eine kleine Lüge sagen, um dazuzugehören?

### Denken und handeln

- Wie oft lügen Sie? Notieren Sie morgen jedes Mal, wenn Sie lügen oder Sie nicht die ganze Wahrheit sagen!
- Was sind die häufigsten Lügen, die Sie erzählen?
- Warum lügen Sie?
- Wie ehrlich sind Sie zu sich selbst?

## Enthusiasmus

### Geschichte

Zehn junge und vielversprechende Kandidaten stellten sich der finalen Aufgabe eines Einstellungstests für die Stelle in einer risikoreichen Kapitalverwaltungsgesellschaft. Vesna, die Generaldirektorin des Unternehmens, wollte sicher sein, dass sie den Kandidaten vertrauen kann. Nach der Auswahl der besten Kandidaten, die sie mithilfe klassischer Psychotests und Rücksprache mit der Personalabteilung durchführte, dachte sie sich eine letzte Herausforderung<sup>22</sup> aus, um die besten Mitarbeiter zu finden.



Sie schickte nämlich zehn Kandidaten in eine vom Rest der Welt isolierte Berghütte in den Alpen, um an einer Berechnung des Investitionsrisikos zu arbeiten. In der Einladung zum abschließenden Einstellungstest war ihnen das Mitführen von elektronischen Geräten ausdrücklich untersagt. Die einzigen Dinge, die sie hatten, waren Unterlagen voller Daten und Taschenrechner, Notizen und Stifte. In der Hütte befanden sich nur Vesna und die Kandidaten. Sie sagte ihnen, sie stelle nur die besten fünf Kandidaten ein.

Die einzige Verbindung, die sie mit dem Rest der Welt hatten, war ein altes Festnetztelefon, das sich im Wohnzimmer befand. Essen und Trinken hatten sie ausreichend für sieben Tage. Sie kamen mit einem Hubschrauber in der Berghütte an und keiner der Kandidaten wusste, wie sie selbstständig in die Zivilisation zurückkehren konnten. Außerdem war dieses Gebiet wegen der Wildtiere wie Bären, Wölfe und Wildschweine ziemlich gefährlich.

Der erste Tag verlief ausgezeichnet, aber als sie am nächsten Tag aufwachten, war das Telefon kaputt. Vesna sagte, dass niemand den Job bekommen würde, wenn der Schuldige nicht zugibt, das Telefon kaputtgemacht zu haben. Niemand meldete sich und deshalb gab Vesna eine Frist von drei Tagen, damit die Kandidaten die Sache unter sich klären und den Schuldigen finden. Alle stritten untereinander und rechtfertigten sich, nur Boris suchte nach einer Lösung. Er sagte, sie müssten Teamgeist zeigen und auf diese Weise, egal was passiert, werden sie überleben und die Aufgabe meistern.

Vesna wiederholte, dass keiner von ihnen eingestellt wird, falls niemand zugibt, dass er das Telefon kaputt gemacht hat. Sie nahm ihr Handy, rief die Zentrale an, stieg in den Hubschrauber ein und hinterließ ein Handy. Die Kandidaten sollten Vesna anrufen, wenn sie sich darüber einig seien, wer die Störung verursacht habe.

Boris schnappte sich das Handy und schaltete es sofort in den Energiesparmodus, damit die Laufzeit des Akkus sieben Tage durchhielt. Er war voller Begeisterung und versicherte den anderen Kandidaten, dass es überhaupt nicht wichtig ist, wer das Telefon kaputt gemacht hat, weil sie den Job noch immer bekommen können, wenn sie die Aufgabe erledigen und danach Vesna anrufen. Einige waren anderer Meinung, aber Boris versicherte ihnen weiterhin, dass alle den Job bekommen können, wenn sie Teamgeist zeigen und die Aufgabe schnell lösen. Er war so begeistert, dass sich in Kürze alle einigten und mit der Arbeit an dem Projekt begannen. Sie arbeiteten hart und schliefen wenig, um alle Berechnungen so schnell wie möglich durchzuführen. Die frische Luft gab ihnen Kraft und Konzentration, und sie halfen sich

gegenseitig. Obwohl sie sechzehn Stunden am Tag arbeiteten, war niemand müde. Sie waren in fünf Tagen fertig und dann riefen sie Vesna an.

Vesna war sehr zufrieden, als sie sah, was sie gemacht hatten. Sie gestand, sie selbst habe das Telefon kaputt gemacht, um zu überprüfen, ob sie teamfähig seien und ob sie die Aufgabe erfüllen würden. Nach der Kontrolle ihrer Berechnungen bekam Boris die Stelle des Managers und die anderen neun Kandidaten bekamen den Job, den sie sich so sehr wünschten.

## Zitate

*Im Enthusiasmus liegt wahre Magie. Es macht den Unterschied zwischen Mittelmäßigkeit und Leistung aus.*

NORMAN VINCENT PEALE

*Enthusiasmus ist der Höhepunkt der Aufrichtigkeit, und die Wahrheit erringt keinen einzigen Sieg ohne sie.*

EDWARD BULWER-LYTTON

*Der Sinn dieses Wortes unter den Griechen bietet die edelste Definition davon; Begeisterung bedeutet Gott in uns.*

MADAME DE STAËL

## Interessante Fakten

Kann ein Mensch ohne Enthusiasmus im Leben glücklich sein?

Es ist möglich, aber unwahrscheinlich. Enthusiasmus kennzeichnet Personen, die auf das Leben mit Vorfreude auf positive Ergebnisse, Energie und Aufregung zugehen. Im Jahr 2009 führten Peterson, Park, Hall und Seligman eine Untersuchung unter 9.803 erwerbstätigen Erwachsenen durch. Die Teilnehmenden füllten online einen Fragebogen aus, der den Enthusiasmus und die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Leben im Allgemeinen maß. Die in allen Berufen zum Ausdruck gebrachter Enthusiasmus war ein Indikator für die Auffassung, dass Arbeit eine Berufung ist, aber auch für die Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Leben allgemein.

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass die Enthusiasmusforschung die Aufmerksamkeit der Wirtschaft und der Wissenschaft verdient. Insbesondere betonen sie die

Notwendigkeit an Untersuchungen, die auf Möglichkeiten zur Förderung des Enthusiasmus am Arbeitsplatz ausgerichtet sind.

### Denken und handeln

- Beschreiben Sie die enthusiastischste Person, die Sie kennen. Womit beschäftigt sie sich die meiste Zeit?
- Wie können Sie die Menschen um sich herum beeinflussen, damit sie besser werden?
- Nehmen Sie oder geben Sie Lebensenergie? Zählen Sie fünf Dinge auf, die Sie tun können, um positiver mit den Menschen umzugehen, mit denen Sie täglich zu tun haben.
- Glauben Sie fest an etwas? Was begeistert Sie am meisten?

## Liebe

### Geschichte

Bruno und Hana waren in einer langen Beziehung mit Höhen und Tiefen. Beide waren zurzeit Anfang dreißig und insgeheim dachten sie über Ehe und Kinder nach. Obwohl keiner von ihnen wirklich Sport mochte, beschlossen sie, an einem Wochenende einen Berg oberhalb der Stadt, in der sie wohnten, zu besteigen. Oben angekommen, bot sich ein wunderschöner Ausblick auf die Natur und die Stadt. Bruno verspürte, dass dies der perfekte Moment war, um ein bisschen Romantik hineinzubringen. Deswegen fing er an, auswendig gelernte Sätze zu zitieren:

„Liebe ist wie ein Regenbogen, sie ist bunt und zaubert den Menschen ein Lächeln ins Gesicht.

Liebe ist wie ein Ozean, sie ist tief und wunderschön.

Liebe ist wie die Sonne, sie spendet Leben und wärmt.

Liebe ist wie Regen, sie ist ruhig und erfrischend.

Liebe ist wie...“

Hana unterbrach ihn mit einem scharfen Blick und sagte entschlossen: „Mir ist deine Definition der Liebe egal.“

Er senkte traurig seinen Blick und hörte dann ihre Worte: „Ich möchte, dass du mir deine Liebe zeigst. Du drückst dich immer so schön aus, aber...“

Ohne darüber nachzudenken, ging er auf die Knie und machte ihr einen Heiratsantrag, obwohl er keinen Ring hatte.

Hana war sehr überrascht, aber nach ein paar Sekunden sagte sie „ja“. In diesem Moment traf Bruno tief im Inneren die Entscheidung, dass er jeden Tag eine Kleinigkeit für Hana tun wird.

Bald darauf traf sie die gleiche Entscheidung, ohne darüber mit Bruno zu sprechen.

Wie Sie sich vorstellen können, lebten sie die meiste Zeit ihres Lebens glücklich zusammen.

### Zitate

*Liebe alle, vertraue wenigen, tue niemandem Unrecht.*

WILLIAM SHAKESPEARE

*Du weißt, dass Du verliebt bist, wenn Du nicht einschlafen kannst, weil die Realität endlich besser ist als Deine Träume.*

DR. SEUSS

*Dunkelheit kann Dunkelheit nicht vertreiben, das kann nur Licht. Hass kann Hass nicht vertreiben, das kann nur die Liebe.*

MARTIN LUTHER KING

## Interessante Fakten

Kann man lieben lernen?

Dymphna C. van den Boom führte eine Studie durch, in der 82 Mütter und ihre Kinder in zwei Gruppen eingeteilt wurden. Alle Kinder, die an der Untersuchung teilnahmen, wurden als irritierbare und unsicher gebundene Kinder charakterisiert. Eine Gruppe absolvierte ein Training, um die mütterliche Feinfühligkeit für die Bedürfnisse ihrer Säuglinge zwischen sechs und neun Monaten zu verbessern, und die zweite Gruppe, die Kontrollgruppe, nahm an keinem Programm teil. Als die Kinder ein Jahr alt waren, wurden die Kinder von Müttern aus der Versuchsgruppe als drei Mal weniger irritierbar eingeschätzt als die Kinder aus der Kontrollgruppe. Die Effekte der Intervention bei den Müttern waren auch nach zwei Jahren bedeutend. Mehrere Studien haben bestätigt, dass sicher gebundene Kinder bessere zwischenmenschliche Beziehung haben, wenn sie aufwachsen. Es scheint so, als ob man tatsächlich lernen kann, besser zu lieben.

### Denken und handeln

- Eskimos haben fünfzig Wörter für Schnee, weil ihr Leben davon anhängt. Warum haben wir nur ein Wort für Liebe?
- Wie oft zeigen Sie Ihren Nächsten Liebe? Wie sehr lieben Sie sich selbst? Glauben Sie, es gibt einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Dingen?
- Ist es möglich, jemanden als Person zu lieben, obwohl diese Person ganz unterschiedliche Ansichten als Sie hat?
- Welche Arten der Liebe gibt es? Lieben Sie Ihre Freunde, Ihre Mutter oder Ihren Partner auf die gleiche Weise? Wählen Sie eine Person aus und notieren Sie, auf welche Weise Sie dieser Person im nächsten Monat zeigen werden, dass Sie sie lieben!

# Altruismus

## Geschichte

Roberto arbeitete als Immobilienmakler. Er war ein sehr geschickter und fähiger Kaufmann und manchmal benutzte er kleine Betrügereien. Sein Geschäft lief hervorragend und er erwarb beträchtlichen Reichtum, aber eines Tages legte er sich mit den Falschen an. Er beging den bis dahin größten Betrug, wesentlich größer als die vorherigen, und verkaufte dem führenden Kriminellen seines Landes ein altes Gebäude zu einem um ein Vielfaches höheren Preis. Um die Sache noch schlimmer zu machen, selbst wenn er alles verkaufen würde, was er besaß, hatte er nicht genug Geld, um den Betrag zu zahlen, den die Kriminellen als Vergütung forderten. Er war sich sicher, dass er nicht mehr lange leben würde, also beschloss er, all sein verdientes Geld für wohltätige Zwecke abzugeben. „Es ist besser, sein Geld an Bedürftige abzugeben als an die Mafia“, dachte er.

Das meiste Geld, das er zur Verfügung hatte, spendete er an verschiedene Organisationen und eröffnete in seinem luxuriösen Zuhause eine Obdachlosenunterkunft. Die Mafia bedrohte ihn mehrmals, und nachdem er aufgehört hatte, ans Telefon zu gehen, beschlossen sie, ihn zu töten. Sie fanden seine Adresse sehr leicht, weil alle Zeitungen über ihn berichteten. Sie schickten ein neues, junges Mitglied, um dessen Loyalität zu bestätigen. Als er das Haus betrat und nach Roberto fragte, kam ihm ein Junge entgegen, der nicht älter als zehn Jahr alt war und sagte: „Meine Eltern waren Süchtige und haben mich vor zwei Monaten verlassen. Ich wäre jetzt wahrscheinlich tot oder irgendwo verloren, wenn ich dieses Haus nicht gefunden hätte. Hier habe ich ein Zufluchtsort und Freunde, Freiwillige kümmern sich um mich und ich bin wieder eingeschult worden. Ich bin Roberto sehr dankbar und werde Sie liebend gern zu ihm bringen.“

Im Bruchteil der Sekunde sah sich der Mörder als Kind. Das gleiche passierte ihm auch, aber anstatt humanitärer Hilfe hat er die Mafia gefunden. Er konnte Roberto einfach nicht töten. Er wusste, dass er selbst deswegen getötet werden könnte, aber er ging trotzdem zum Chef und erzählte ihm die ganze Geschichte. Der Chef entschied sein Leben zu verschönen, weil er wusste, dass die Geschichte wahr war. Nach dem Prügel wurde er zu den niedrigsten Jobs degradiert, und als Erinnerung daran, dass er Befehlen gehorchen muss, wurde ihm der kleine 28 Finger abgeschnitten.

**Hrvatski izvornik**  
Kroatischer Ausgangstext

# Znatiželja

## Priča

Čovjek je pomislio kako bi bilo zanimljivo trljati drvo o drvo, no bilo ga je strah da će mu se svi drugi smijati. Nakon nekoliko dana ipak je skupio hrabrost i počeo raditi na svojoj ideji. Uvijek je to činio u samoći i s vremena na vrijeme činio se smiješan samome sebi, ali neki čudan osjećaj tjerao ga je da nastavi...

Uskoro je počeo trljati drvom o drvo i pred drugima, radio je to cijelo vrijeme pa su mu se drugi smijali i glasno izrugivali zadirkujući ga zbog njegova čudnog ponašanja.

No jednoga dana pojavila se iskra i, nakon straha, osjećaj koji je poticao čovjeka da trlja drvo o drvo postao je sve intenzivniji u njemu, ali i drugima oko njega. Uskoro su svi u grupi počeli činiti isto te je jedan od njih to učinio pored suhog lišća...

I rodila se vatra!

Ponovno je strah bio snažan, no osjećaj znatiželje bio je jači...

Malo je ljudi pokušavalo komunicirati na daljinu prije nego što je izumljen telefon...Mnogo puta nisu uspjeli, no osjećaj znatiželje vodio ih je naprijed...

Malo je ljudi mislilo kako mogu sagraditi zrakoplov... Strah od visine i umiranja bio je snažan, no znatiželja je bila jača...

Rijetki su mogli predvidjeti značajnost interneta...

Što je sljedeće?

Jesi li znatiželjan?



## Citati

*Važno je da nikad ne prestaneš s pitanjima.  
Znatiželja ima svoj vlastiti razlog postojanja.*

ALBERT EINSTEIN

*Kada bi majka pri rođenju svog djeteta mogla od  
dobre vile zatražiti najbolji poklon za njega,  
taj bi poklon trebao biti znatiželja.*

ELEANOR ROOSEVELT

*Znatiželja je fitilj u svijeći učenja.*

WILLIAM ARTHUR WARD

## Zanimljiva činjenica

Koliko dobro pamtiš tuđa lica?

Matthias J. Gruber, Bernard D. Gelman i Charan Ranganath proveli su istraživanje 2014. godine u kojem je 19 ispitanika razmotrilo 112 pitanja – polovica ih je pitanja jako zaintrigirala dok su im ostala pitanja bila dosadna. Tijekom eksperimenta sudionici bi vidjeli pitanje, a zatim bi čekali 14 sekundi tijekom kojih bi vidjeli lice koje je potpuno nepovezano s pitanjem prije nego što bi vidjeli odgovor. Nakon toga su istraživači testirali ispitanike kako bi provjerili mogu li se prisjetiti i zadržati u pamćenju i odgovore i lica koja su vidjeli.

Otkrili su da je veće zanimanje za pitanje nagovještavalo ne samo bolje pamćenje odgovora nego i nepovezanog lica koje mu je prethodilo. Dodatno ispitivanje sljedeći dan pokazalo je jednake rezultate – ljudi mogu bolje zapamtiti lice kojemu je prethodilo intrigantno pitanje. Znatiželja je na neki način pripremila um za učenje i pomogla u boljem pamćenju.

31

### Razmisli i djeluj

- Što je bilo prije, kokoš ili jaje?
- Kada si zadnji put istražio nešto samo iz znatiželje?  
Učini to danas!
- Navedi četiri načina na koja možeš razviti svoju znatiželju.
- Je li znatiželja uistinu ubila mačku? Možeš li napisati drugačiji završetak priče?





## Kreativnost

### Priča

Albert je prvi u razredu napravio papirnati avion te se počeo njime igrati pod odmorom, ali i za vrijeme sata. Učitelju se nije svidjela njegova kreativnost, a Albertu učiteljevo nametanje discipline paje odbio ići u školu i bježao je s nastave. Nakon nekog vremena i puno razgovora s roditeljima shvatio je kako nažalost ipak mora ići u školu.

Nije odustao od pravljenja i bacanja aviona, ali je naučio kada i kako ih može bacati.

U srednjoj je školi otkrio mnoštvo različitih načina kako riješiti jedan te isti problem. Većinu vremena radio je to nekoliko koraka brže od nastavnika, što je većinu njih ljutilo. Jedan je nastavnik konačno „puknuo“, izgrdio je Alberta te mu rekao daje lažljivac i prevarant. Alberta je to jako pogodilo, ali je znao da mora ostati kreativan. Ovaj put nije napustio školu, nego ju je samo promijenio. U novoj školi dobivao je dobre ocjene i nastavnici su ga poštivali, a u nekoliko predmeta zaista je briljirao. Upisao je fakultet koji je želio i njegova je kreativnost još više eksplodirala.

Pitao se je li poludio. Radio je mnogo čudnih stvari kojima se nikada do tada nije posvećivao, a ideje su mu ipak bile vrlo inovativne. Tijekom posla često je zaboravljao na vrijeme pa se počeo pitati doživljavaju li ljudi vrijeme onakvim kakvo ono zaista jest. Napisao je neke formule, a zatim je shvatio da ne funkcioniraju. Odlučio je odustati od svojih ludih ideja i vratiti se normalnom životu kada mu je unutarnji glas iznenada, poput bljeska, rekao: „Onaj koji nikad nije pogriješio, nikada nije pokušao ništa novo.“

Nastavio je raditi na svojim formulama danju i noću. Nešto mu je dalo ogromnu energiju kakvu do tada nije osjetio. Tijekom ovog procesa shvatio je da pravi pokazatelj inteligencije nije znanje nego mašta. Također je shvatio da sreća u životu mora biti vezana uz cilj, a ne uz ljude ili stvari.

Vjerojatno možeš pogoditi tko je bio Albert i što se dogodilo s njegovim formulama. Je li ova priča istinita? Recimo da je autor bio kreativan. Ovo je kraj priče. Izađi i učini nešto kreativno! Ili ostani kod kuće i budi kreativan. Ili kreiraj svoje vlastite ideje. Ili nemoj raditi ništa, sve će biti u redu koju god opciju odabereš. To je ljepota života i kreativnosti.

## Citati

*Kreativnosti je potrebna hrabrost kako bi  
mogla napustiti činjenice.*

ERICH FROMM

*Nikada do otkrića nisam došao isključivo  
racionalnim razmišljanjem.*

ALBERT EINSTEIN

*Naučite pravila kao profesionalac tako da ih  
možete kršiti kao umjetnik.*

PABLO PICASSO

## Zanimljiva činjenica

Može li se kreativnost podsvjesno povećati?

Amanda Shantz i Gary P.Latham proveli su istraživanje u kojem su 52 osobama na putu do posla pokazali fotografiju žene koja pobjeđuje u utrci. Ti su ispitanici imali bolje rezultate tijekom razmjene ideja unutar dvije minute u odnosu na kontrolnu skupinu (kontrolna skupina nije vidjela fotografiju žene prije razmjene ideja). Ponovljeni eksperiment u kontroliranim uvjetima sa 71 osobom ponovio je nalaze prvog istraživanja – osobe koje su vidjele fotografiju žene pobjednice imale su povećanu potrebu za uspjehom te kreativnija rješenja od onih u kontrolnoj skupini, a da nisu bili svjesni uzroka.

### Razmisli i djeluj

- Što je kreativna blokada i što je otpor prema kreativnosti?
- Danas napravi nešto kreativno. Evo nekoliko prijedloga: napiši pjesmu, kratku priču, izradi nešto rukama, nacrtaj ili odsviraj nešto, uzmi jedan predmet iz svoje okoline i napiši barem 15 mogućih upotreba tog predmeta, lijepo se obuci... Na koje načine ti izražavaš svoju kreativnost?
- Koliko si uporan u kreiranju svojih ideja? Možeš li se više potruditi oko svojih ideja čak i kada nisu savršene?





## Sposobnost prosuđivanja

### Priča

Kada je šinteraj dao obavijest da je pronađen mali smeđi pas, pojavile su se dvije osobe i počele raspravu o tome tko je vlasnik. Nijedna osoba nije imala dokumentaciju pa je odluka bila teška. Muškarac, kojeg ćemo nazvati Marko, ponudio je novac, a žena, koju ćemo nazvati Tina, rekla je da nema novaca, ali se zaklela da je pas njezin. Zaposlenik šinteraja na to sve reče: „Budući da se ne možete dogovoriti, ubit ćemo psa, ionako je previše pasa lotalica na ulici, a ni jedan od vas očito nije odgovoran vlasnik.“

Čuvši to, Tina je osjetila bol i stravu u srcu te rezignirano rekla: „U redu, neka on uzme psa.“ No nakon pogleda na psa nakon samo nekoliko trenutaka njezino se stanje promijenilo. Marko je bio sretan, ali se i na Tininu licu pojavio zadovoljan osmijeh što je bilo zbunjujuće. Službenik upita Tinu zašto se smiješi, a ona odgovori: „Jer znam gdje mi je pas i znam da je živ.“

Nakon ovih riječi zaposlenik šinteraja mogao je pretpostaviti tko je pravi vlasnik, ali još uvijek nije bio siguran. Odluči se ponovno obratiti Tini i Marku: „U redu, društvo, predomislio sam se. Stajat ćete mirno jedno pored drugog, a ja ću pustiti psa iz kaveza. Pas će prirodno doći svome vlasniku.“

Marko nije bio zadovoljan novom odlukom, ali ništa nije mogao napraviti. Službenik je otvorio kavez, a pas je otrčao Tini u naručje.

Vidjevši to, Marko se ispričao, bilo mu je baš jako neugodno unatoč tome što je izgubio vrlo sličnog psa te je uistinu mislio kako je riječ o njegovu psu. Zaslijepljen tugom zbog gubitka, ponio se onako kako inače nikada ne bi.



## Citati

*Prosudivanje može bez znanja, ali znanje  
ne može bez prosudivanja.*

MICHEL DE MONTAIGNE

*Ako uspiješ sebi dobro suditi, znači da si pravi mudrac.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

*Teško je živjeti bez osuđivanja drugih.  
Ako moraš suditi, sudi s ljubavlju.*

DEBASISH MRIDHA

## Zanimljiva činjenica

Znaš li da je istraživanje na čak 2,4 milijuna ljudi dalo krivu prognozu rezultata američkih predsjedničkih izbora?

Časopis *Literary Digest* danas se najviše pamti po okolnostima vezanim za njegovu propast. Kako je to učinio i 1920., 1924., 1928. i 1932. godine, časopis je proveo anketu vezanu za mogući ishod predsjedničkih izbora 1936. godine. Prije 1936. godine uvijek je točno predvidio rezultate, a njegovu je anketu rado ispunjavao velik broj Amerikanaca.

Anketa iz 1936. godine pokazala je da će republikanski kandidat, guverner Kanzasa Alfred Landon biti nadmoćni pobjednik. Ovakav se ishod činio vjerojatnim i zato što su republikanci ostvarili dobre rezultate u državi Maine gdje su se u rujnu te godine održavali izbori za Kongres i guvernera, za razliku od ostatka SAD-a, gdje su se ti izbori održavali u studenom zajedno s predsjedničkim izborima, kako se i danas održavaju. Do tada je postojala i izreka utemeljena na prijašnjim rezultati-

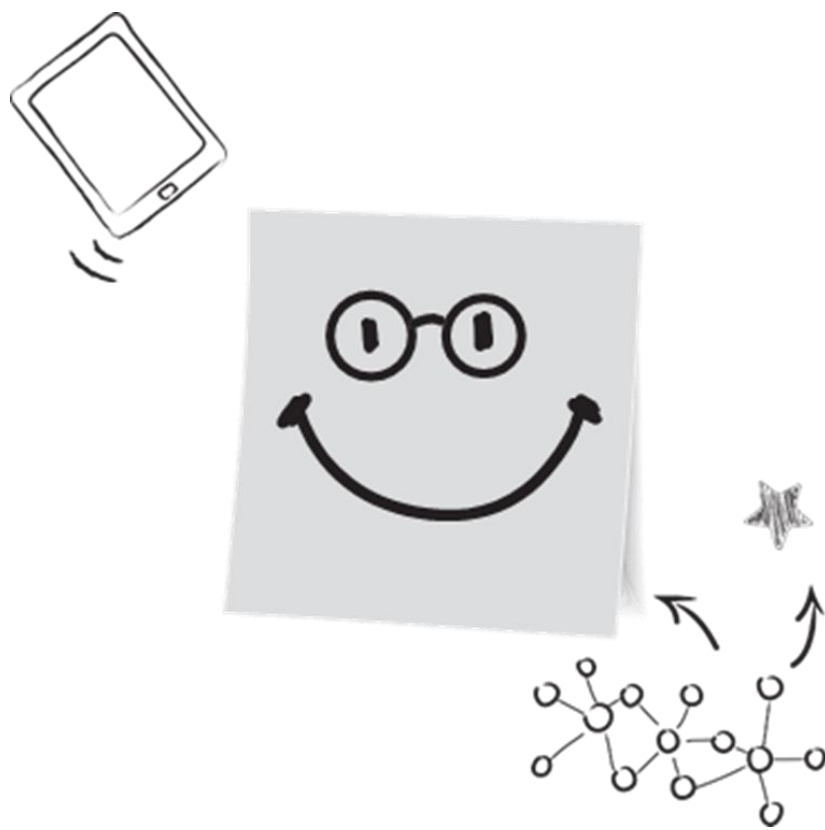
ma predsjedničkih izbora: „Što odluči Maine, odlučit će i Sjedinjene Američke Države.“

No ipak, u studenom, Landon je pobijedio samo u Vermontu i Maineu, a predsjednik Franklin Delano Roosevelt pobijedio je u svih ostalih 46 država! Demokrati su se šalili: „Kako odluči Maine, tako odlučuje i Vermont.“ Časopis *Literary Digest* toliko je bio diskreditiran ovom nepodudarnošću da je uskoro propao.

Gledano unatrag, očito je da je časopis koristio krive tehnike anketiranja. Iako je *Literary Digest* pokušao anketirati deset milijuna pojedinaca (od kojih je odgovorilo oko 2,4 milijuna ljudi, što je astronomska brojka za bilo kakvo ispitivanje javnog mnijenja), ispitaio je prvo svoje vlastite čitatelje, a zatim dvije skupine lako dostupnih sudionika: osobe s popisa registriranih vlasnika automobila te osobe s popisa korisnika telefona. Ono o čemu nisu razmišljali je da su na oba popisa bili ljudi koji su znatno bogatiji od prosječnog Amerikanca, a bogatiji su slojevi u to vrijeme tradicionalno bili skloniji republikancima.

### Razmisli i djeluj

- Što znaš o kritičkom razmišljanju? Pročitaj članak ili knjigu na tu temu!
- Koliko si spreman promijeniti svoj stav kada saznaš da si u krivu?
- Na koju te poznatu priču podsjeća priča o Tini, Marku, psu i zaposleniku šinteraja?
- Koliko si zadovoljan načinom na koji si donio važne odluke u svom životu?



## Ljubav prema učenju

### Priča

Elizabeth je bila vrlo lijepa te je tijekom života imala brojne ponude za brak. Mnogi su se divili njenoj lijepoj figuri i bujnoj kosi, ali ono najprivlačnije na njoj bile su njezine velike, svijetle, širom otvorene oči u kojima je uvijek sjala iskra. Ljudi su mislili da je to iskra sreće jer ju je voljelo mnogo muškaraca, a usto je bila i jedna od prvih žena koje su postale milijunašice.

S druge strane, nitko nije znao je li ikada spavala s muškarcem, zapravo ni jedan muškarac nikada nije priznao da ju je poljubio! Ali čak i kada je ostarjela i više nije bila toliko fizički privlačna, i dalje je imala tu prekrasnu iskru u očima. Govorila je svojim udvaračima da je zaljubljena, da je previše predana i da nema vremena biti s njima. A kada su je pitali koga je zavoljela, nikada nije odgovorila...

Jednog dana njezina sestra i nećakinja došle su joj u posjet. Nećakinja je bila lijepa mlada djevojka, ali je bila nesretna jer je imala problema u školi. Nakon ručka i dugog razgovora nećakinja je izravno upitala Elizabeth: „Stara si, malo se tko još uvijek želi oženiti tobom. Umrijet ćeš sama. Kako možeš biti tako sretna?“

Elizabeth je odgovorila: „Znaš li otkud mi sjaj u očima?“

„Ne znam, možda jer si bogata“, odgovori nećakinja.

Elizabeth reče: „Nema to veze s novcem. Novac je posljedica moje ljubavi, ne uzrok.“

„Što je onda uzrok?“ upita nećakinja znatiželjno.

„Još sam uvijek zaljubljena. Zaljubljena sam otkad me otac naučio čitati. Od tog trenutka moja ljubav za znanjem raste svakodnevno i znanje me čini sretnijom svaki dan.“

Čuvši to, nećakinja je bila zapanjena i više nikada nije imala problema u školi.

Dovoljno je reći da je Elizabeth umrla kao sretna osoba.

## Citati

*Marljivo učite ono što vas najviše zanima  
na najnediscipliniraniji, najdrskiji  
i najoriginalniji mogući način.*

RICHARD FEYNMAN

*Ono predivno u vezi s učenjem je to što ti ga  
nitko ne može oduzeti.*

B. B. KING

*Mudrost ne dolazi s godinama,  
nego s obrazovanjem i učenjem.*

ANTUN ČEHOV

## Zanimljiva činjenica

Je li bolje biti fokusiran na priznanje i dokazivanje znanja ili na proces učenja?

Prilikom učenja postoje dvije osnovne orijentacije, a to su orijentacija na izvedbu, tj. motiviranost za pokazivanje svoje sposobnosti drugima, i orijentacija na učenje ili motiviranost željom za stjecanjem novih znanja neovisno o vanjskim nagradama ili kaznama. Mnoga su istraživanja pokazala da orijentacija na učenje dovodi do boljih rezultata, a jednako je važna činjenica i da ljudi koji su orijentirani na učenje doživljavaju ugodnije

emocije tijekom samog učenja. Hazari, Geoff, Tai i Almarode 2009. godine proveli su istraživanje u kojem su ispitali 2353 fizičara i kemičara o njihovoj motivaciji prilikom učenja.

Rezultati su pokazali da su oni koji su naveli orijentaciju na učenje kao svoju glavnu motivaciju za upisivanje diplomskog studija bili produktivniji od onih koji su naveli orijentaciju na izvedbu. Produktivnost se mjerila ukupnim brojem publikacija u karijeri i dodjelom nepovratnih sredstava (stipendija, novac za projekte). Nadalje, uz jednake plaće, pojedinci koji su orijentirani na učenje objavili su više primarnih i prvih autorskih publikacija nego njihovi kolege koji nisu orijentirani na učenje. Zato, dok učiš nešto, pokušaj uživati u procesu što više možeš. Rezultati će doći.

### Razmisli i djeluj

- Koji tip učenja preferiraš (verbalni, vizualni, učenje u praksi...)?
- O čemu voliš učiti?
- Kada si zadnji put naučio nešto novo što te učinilo sretnim?
- Jesi li ikada naučio kako učiti? Posudi knjigu sa savjetima o učenju ili barem pročitaj neki članak na internetu već danas!





# Mudrost

## Priča

Tvrtka je trebala završiti važan projekt. Imala je dva niža menadžera, nazovimo ih Matija i Ante, koji su glasno diskutirali ispred ureda glavnog menadžera. Obojica su imali jake argumente za svoju ideju i bili su snažno uvjereni u njenu ispravnost. Uskoro se debata pretvorila u otvorenu svađu kojoj je svjedočilo „pola tvrtke“. Nakon nekog vremena nadređeni ih je pozvao u ured i rekao im da će Matija prezentirati svoju ideju taj dan, a Ante sljedeći dan te je zamolio Antu da napusti ured. Ante nije bio zadovoljan, ali je napustio ured kako mu je glavni menadžer naložio dok je Matija nekoliko puta duboko udahnuo i izdahnuo razmišljajući o tome što će reći.

Matija je uskoro započeo s prezentacijom svoje ideje, ali je također prezentirao i Antinu ideju s mnogo argumenata o tome zašto je ta ideja loša i zašto je njegova ideja puno bolja. Kada je završio, nadređeni mu je rekao: „U pravu si, tvoja je ideja jako dobra.“ Sljedeći dan Ante je prezentirao svoju ideju na sličan način objašnjavajući zašto je njegova ideja bolja od Matijine. Imao je također briljantnu logičnu argumentaciju, a glavni menadžer opet je rekao: „U pravu si, tvoja je ideja jako dobra.“

Nakon što je Ante napustio ured, tajnica je upitala: „Matija i Ante imali su suprotne ideje pa ako je jedan od njih imao pravo, onda je onaj drugi morao biti u krivu. Jesam li u pravu?“

Šef je odgovorio: „Naravno da si u pravu. Hvala ti što si to primijetila.“

Sljedeći je dan glavni menadžer povezo Matijinu i Antinu ideju te ju je prezentirao investitorima koji su bili vrlo zadovoljni rješenjem. Baš kao što je i rekao, obje su ideje bile jako dobre.



## Citati

*Znatiželja je početak mudrosti.*

SOKRAT

*Tri puta vode do mudrosti: prvi je razmišljanje, ono je najplemenitije; drugi je oponašanje, ono je najlakše; i treći je iskustvo, ono je najgorče.“*

KONFUCIJE

*Znanje govori, ali mudrost sluša.*

JIMI HENDRIX

## Zanimljiva činjenica

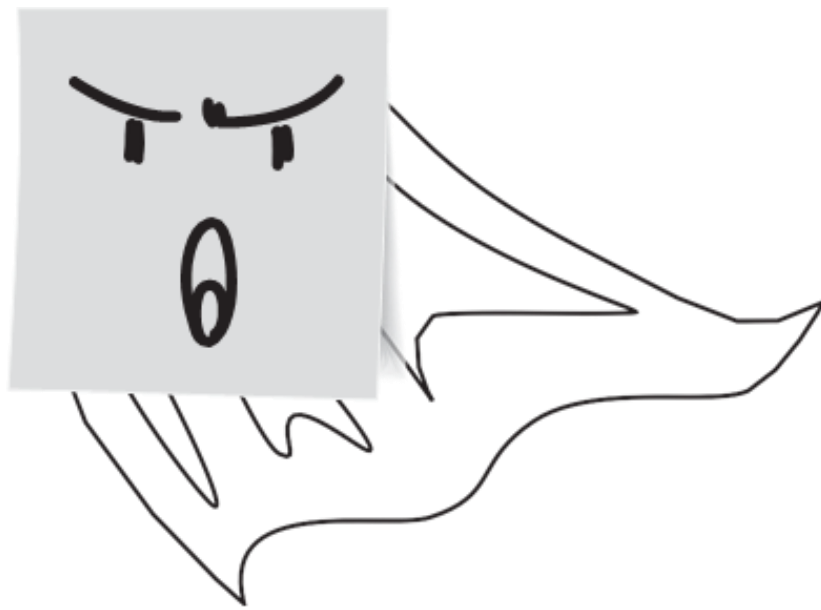
Jesi li znao da ljudi zaista postaju mudriji što su stariji?

Fluidna inteligencija je sposobnost rasuđivanja i rješavanja novih problema bez obzira na znanje iz prošlosti. Fluidna inteligencija smanjuje se što smo stariji. S druge strane, kristalizirana inteligencija je sposobnost korištenja postojećih vještina i znanja te iskustva u različitim situacijama. Kristalizirana inteligencija predstavlja nečije životno intelektualno postignuće, a vidljiva je u vokabularu i općem znanju pojedinca. Poboljšava se s godinama tijekom čitavog života! Ovu teoriju osmislio je Raymond Cattell 1963. godine, a mnoštvo istraživanja potvrdilo je da ljudi zaista postaju mudriji (raste im kristalizirana inteligencija) što su stariji.

## Razmisli i djeluj

- Je li moguće da su i Matija i Ante bili u pravu?
- Koliko često zaista slušaš ljude koji imaju drugačije stavove ili mišljenje?
- Na koji način u svakodnevnom životu tražiš sinergiju i rješenja u kojima su svi na dobitku?
- Zapiši ime najmudrije osobe koju poznaješ.  
Koje su njene osobine i što možeš učiniti da razviješ neke od njih?





# Hrabrost

## Priča

Ivan se rodio ranih sedamdesetih godina u Karlovcu. Kao dijete, u svemu je uvijek bio prvi – bilo da je riječ o sportu, učenju ili brzini jedenja. Kada je imao deset godina, počeo je trenirati košarku. Uskoro je postao jako dobar pa je proglašen kapetanom osnovnoškolske ekipe, a potom je zaigrao kao kapetan srednjoškolske ekipe. U četvrtom razredu srednje škole dobio je veliko priznanje i čast te je zaigrao kao najmlađi kapetan i *playmaker* u regionalnom košarkaškom klubu. Kada je počeo rat u Hrvatskoj, bio je jeda od prvih mladića koji su se dobrovoljno prijavili u vojsku.

Za manje od dva mjeseca prvi je put unaprijeđen, a za dvije godine postao je pukovnik te je zapovijedao jedinicom s više od tisuću ljudi. Njegovi su ga vojnici poštivali i voljeli, bio je poznat kao dobar zapovjednik i pravi vođa. Ipak, tijekom rata osjećao je da ne živi potpuno ispunjen život i da nije toliko hrabar koliko to drugi misle.

Bio je zaljubljen u djevojku iz srednje škole, Milenu, ali nikad nije imao hrabrosti priznati joj svoje stvarne osjećaje. Pravdao je to time što je Milenin otac bio Srbin, no i sam je znao istinu – njegov ego jednostavno nije mogao prihvatiti pomisao da bude odbijen. Pokušao joj je to priznati nekoliko puta, ali nikada nije rekao ni riječ. Svaki put bi joj rekao nešto neodređeno što bi Milenu zbunilo i pomalo frustriralo.

Taj osjećaj bio je sve jači i jači u njemu i počeo ga je progoniti. Odlučio je da će to riješiti na način na koji će svi vidjeti koliko je hrabar – postat će ratni heroj te će Milena, htjela ili ne, čuti za pobjede njegove jedinice na vijestima. Ispočetka ga

je ta pomisao dodatno motivirala te je vodio svoju jedinicu u nekoliko briljantnih pobjeda, no s vremenom mu um više nije bio koncentriran kao nekad. Tijekom jedne bitke donio je pogrešnu, previše odvažnu odluku te se našao u gustom neprijateljskom okruženju s nekolicinom suboraca. Kada su ostali bez streljiva, bili su prisiljeni na predaju.

Neprijatelj ih je odmah nakon zarobljavanja počeo mučiti kako bi izvukao vojne informacije i Marko je znao da će ga uskoro ubiti s obzirom na to da je odbio išta reći. Razmišljajući o svom životu, požalio je samo jedno – što nije bio dovoljno hrabar izraziti svoje prave osjećaje.

Sljedeći dan, rano ujutro, neprijateljski vojnici stavili su mu vreću na glavu i odveli ga u šumu. Poslije uobičajenih udaraca začuo je poznat glas: „Želim ubiti ovog ustašu.“ Bio je to njegov suigrač iz srednje škole, Srbin koji se zvao Ratko. Igrali su na istoj poziciji u timu pa je on bio rezerva većinu vremena. Grijao je klupu dok je Ivan igrao. Ratko ga je povukao, prslonio mu pištolj na glavu te mu nakon nekoliko minuta hoda naredio da stane i okrene se. Ivan se polagano okrenuo prema Ratku i zamolio ga da završi s mučenjem. U tom trenutku nastupila je tišina koja je trajala poput vječnosti. Ratko je ispalio je tri metka u zrak i rekao mu da skine vreću te trči ravno naprijed. Marko je trčao kao nikada prije i kad je stigao do hrvatskog teritorija, prvo što je učinio bio je odlazak u Karlovac kako bi Mileni priznao svoje osjećaje. Nadao se da je ona još uvijek tamo.

Uspio ju je pronaći i nakon što joj je rekao da mu se sviđala u srednjoj školi i da je još uvijek lud za njom, nije se desilo ništa posebno. Milena je bila iznenađena te mu je rekla da mora razmisliti. Unatoč onome što se poslije dogodilo, od tog trenutka napokon se osjećao istinski hrabrim čovjekom.

## Citati

*Bez straha nema hrabrosti.*

CHRISTOPHER PAOLINI

*Nije važna snaga tijela, nego snaga duha.*

J. R. R. TOLKIEN

*Kukavica nije u stanju izražavati ljubav;  
to je privilegija hrabrih.*

MAHATMA GANDHI



## Zanimljiva činjenica

Znaš li da se u jednoj državi koju je pokorila nacistička Njemačka nije dogodio holokaust?

Spašavanje danskih Židova dogodilo se dok je Danska bila pod okupacijom nacističke Njemačke tijekom Drugog svjetskog rata. Prvog listopada 1943. godine nacistički vođa Adolf Hitler naredio je da se danski Židovi uhite i deportiraju. Unatoč velikom osobnom riziku, danski pokret otpora je uz pomoć mnogo običnih građana uspio evakuirati 7220 od 7800 danskih Židova i 686 članova njihovih obitelji koji nisu bili Židovi preko mora u obližnju neutralnu Švedsku.

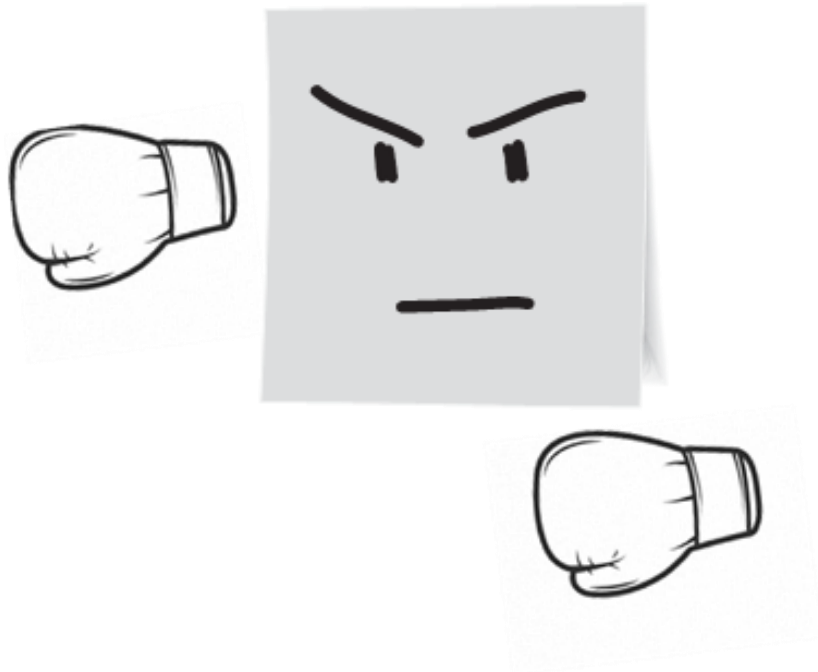
Navedena akcija smatra se jednom od najvećih akcija kolektivnog otpora prema agresiji u zemljama koje je okupirala nacistička Njemačka. Kao rezultat spašavanja, i sljedećih danskih intervencija u ime 464 danska Židova koji su bili zarobljeni, 99 % židovske populacije u Danskoj preživjelo je holokaust.

### Razmisli i djeluj

- Što misliš, koji je prvi korak prema hrabrosti?
- Je li moguće biti hrabar bez shvaćanja da si hrabar?
- Zahtijeva li izbjegavanje svađe određenu razinu hrabrosti?
- Što je najhrabrije što si ikada učinio i kako si se osjećao nakon toga? Učini barem jednu stvar koje se bojiš, a znaš da je ispravna!







## Upornost

### Priča

Mladi boksač, jedan od najboljih u svojoj zemlji, trenirao je za predstojeće nacionalno natjecanje. Bio je vrlo talentiran, ali nije volio jednostavne i repetitivne vježbe. Jednog dana trener mu je dao u zadatak da posjeti njegova bivšeg trenera, poznatog „djeda“. Djed je živio u kolibi na obližnjoj planini te je rijetko tko znao o njemu više od toga da je malen rastom, snažnog udarca i još uvijek u bespriječnoj dobroj formi unatoč godinama. Djed je bio poznat kao trener mnogih uspješnih trenera i boraca te je mladić osjećao veliku čast i poštovanje što je mogao trenirati kod njega. Trener mu je prije odlaska dao kartu s lokacijom djedove kolibe te mu rekao da će ga djed podučiti posebnom udarcu koji će od njega napraviti nepobjedivog boksača.

Mladić je bio vrlo uzbuđen pa je trčao na vrh planine i nakon dva sata trčanja uzbrdo našao je starog trenera. Trenirali su nekoliko dana, ali djed mu nije pokazao nikakav novi udarac. Štoviše, stalno su tupili „jedno te isto“. Mladić je gubio strpljenje i više nije mogao podnijeti pritisak pa je rekao: „Trener mi je rekao da ćete mi pokazati potez koji će me učiniti šampionom, a mi samo vježbamo jedan te isti udarac, glupi direkt. To nema nikakvog smisla.“

Djed je mirno odgovorio: „Već znaš udarac koji želiš naučiti. To je jednostavan direkt, udarac koji si prvi naučio.“ Nakon toga mu je rekao da nastavi udarati jednostavne kombinacije po vreći. Nakon dva udarca mladić ubijesuponovno progovori:

„To nije moguće, već sam ga napravio milijun puta, znam ga savršeno!“

Djed se od srca nasmije pa reče: „Znaš ga vrlo dobro, ali ga još uvijek ne znaš savršeno. Da bi postao istinski prvak, morat ćeš ga napraviti još barem milijun puta.“

Nakon tog dana mladić je počeo trenirati sve napornije, vratio se starom treneru i za nekoliko godina postao apsolutni prvak u svojoj kategoriji.

### Citati

*Kontinuirani napor, a ne snaga i inteligencija, ključ je za ostvarenje osobnog potencijala.*

WINSTON S. CHURCHILL

*Najveći životni promašaji su ljudi koji ne shvate koliko su bili blizu uspjeha u trenutku kada su odustali.*

THOMAS A. EDISON

*Promašio sam više od 9000 šuteva u svojoj karijeri. Izgubio sam skoro 300 utakmica. Dvadeset šest puta mi je povjereno da izvedem šut koji bi donio pobjedu i promašio sam. Doživljavao sam neuspjeh za neuspjehom... i to je razlog zašto sam uspio!*

MICHAEL JORDAN

### Zanimljiva činjenica

Što povezuje inteligenciju i upornost?

Ukratko, nema poveznice. Neki su inteligentni ljudi uporni, a neki nisu. Važnost inteligencije za uspjeh u složenim poslovima je općepoznata i znanstveno dokazana, ali manje se zna o drugim individualnim razlikama koje leže u pozadini uspjeha.

Duckworth, Peterson, Matthews i Kelly proveli su istraživanje 2007. godine u kojem su testirali važnost upornosti. Definirana kao ustrajnost i strast za dugoročnim ciljevima, upornost je objasnila drugu stranu uspjeha, onu koja ne ovisi o inteligenciji. Proveli su istraživanje o utjecaju upornosti na obrazovni uspjeh kod odraslih osoba na dva uzorka od 1545 i 690 sudionika, na prosjek ocjena 138 studenata preddiplomskog studija s *Ivy League* sveučilišta, na pamćenje dva razreda kadeta na Američkoj vojnoj akademiji *West Point* (ukupno 2526 osoba) te na plasman na Nacionalnom natjecanju u slovanju kod 175 natjecatelja.

Sveukupno, rezultati pokazuju da ostvarivanje teških ciljeva ne uključuje samo talent nego i kontinuiranu i usmjerenu primjenu tog talenta tijekom duljeg vremena bez obzira na moguće poteškoće, tj. upornost.

### Razmisli i djeluj

- Postoji li nešto u čemu si stvarno dobar, ali si odustao od toga da postaneš stručan u tome?
- Jesi li ikada zamalo odustao prije nego što si ostvario svoj cilj?
- Postoji li nešto u tvom životu na čemu bi radio čitav život?
- Na koji način pokazuješ upornost? Zapiši jedan cilj, jasno ga definiraj i radi na njemu dok ga ne ostvariš!



## Iskrenost

### Priča

Andrej je završio diplomski studij plagirajući rad na temu bankarskog ulaganja. Dobio je posao u jednoj od vodećih investicijskih kompanija lažući o svom iskustvu stažiranja na intervjuu. Rekao je da mu se svidjelo, a istina je bila suprotna – nije mu se svidjelo, ali je svejedno stažirao jer je znao da će na taj način dobiti dobro plaćen posao.

Ubrzo nakon što je pronašao posao, oženio se prekrasnom djevojkom. Zapravo, nije volio njezinu osobnost, ali je izgledala prekrasno i svi su pričali o tome koliko je lijepa pa ga je to činilo ponosnim. Svaki joj je dan lagao da je voli. Počeo je više zarađivati lažući investitorima i za manje od godinu dana zaradio je dovoljno za veliku, luksuznu kuću. Iako je radio samo šest sati na dan, nije bio sposoban ni za što osim opijanja i kockanja nakon posla. Osjećao se sve gore i gore, ali je nastavio lagati i racionalizirati si da je sretan. Dok jednog dana nije slučajno na ulici sreo starog prijatelja Davida.

Na fakultetu su zajedno igrali bridž. Andrej je odabrao karijeru u investicijama, a David je postao nastavnik matematike u školi pa je još uvijek imao vremena za bridž. Andrej je pola sata pričao o stvarima koje posjeduje i koje je namjeravao kupiti. David je pažljivo slušao i zatim ga upitao: „Kada si zadnji put bio sretan jer si učinio nešto za sebe?“

Andrej je shvatio da je to bilo prije pet godina, odnosno zadnji put kad je igrao bridž na turniru u paru s Davidom, i zaplakao. Oduvijek je želio profesionalno igrati bridž, ali njegovi roditelji nisu bili sretni tim izborom jer su smatrali da tonije

zanimanje od kojeg se može dostojno živjeti pa je s vremenom u potpunosti odustao od igranja bridža.

Sljedeći dan Andrej je dao otkaz u investicijskoj kompaniji, rekao svojoj ženi istinu o tome kako se osjeća i počeo igrati bridž dvanaest sati na dan. Marljivo je trenirao da postane bolji igrač kako bi mogao živjeti od nagrada s turnira. Sada, dvije godine nakon što je sreo Davida na ulici, Andrej nema veliku kuću, njegova djevojka ne izgleda kao vrhunski model i nema stalnu plaću. Često igra bridž u paru s Davidom. Radi kao trener bridža i igra na turnirima kako bi zaradio za život. Radi više od deset sati na dan za puno manje novca nego prije, ali više ne pije i ne kocka. Postao je mnogo sretnija i zadovoljnija osoba nakon što je prestao lagati sebi i drugima.

### Citati

*Budi svoj, svi ostali već su zauzeti.*

OSCAR WILDE

*Istina nikad ne može pokvariti cilj koji je pravedan.*

MAHATMA GANDHI

*Ne moram pobijediti, ali moram biti čestit.*

*Ne moram uspjeti, ali moram biti dorastao  
svjetlosti koju posjedujem.*

ABRAHAM LINCOLN

### Zanimljiva činjenica

Bi li lagao nepoznatoj osobi o dužini crte koju ti je upravo pokazala?

Solomon Asch proveo je klasičan eksperiment 1951. godine u kojem je tražio od ljudi da naprave lagan i jednostavan zadatak. Asch je smjestio ispitanika u sobu sa sedam lažnih ispita-

nika, svojih pomoćnika u eksperimentu. Svaka osoba u sobi morala je naglas izreći koja od tri moguće linije po duljini odgovara prikazanoj liniji. Odgovor je uvijek bio očit i kontrolna skupina u kojoj nije bilo Aschovih pomoćnika dala je 99 % točnih odgovora. U eksperimentalnoj skupini pravi je ispitanik odgovarao predzadnji vjerujući da su i preostala sedmorica pravi ispitanici. Prije njega šest bi osoba većinu puta naveo očigledno krivi odgovor, potom bi sudionik odgovarao i na kraju ispitivanja posljednji pomoćnik naveo bi krivi odgovor, jednak odgovoru šestorice pomoćnika koji su odgovarali prije njega.

Provedeno je sveukupno 18 ispitivanja, a pomoćnici su davali pogrešan odgovor u njih 12. Asch je izmjerio koliko se puta svaki sudionik prilagodio većinskom stavu. Tijekom 12 krugova ispitivanja 75 % sudionika prilagodilo se najmanje jednom – samo 25 % ljudi se uopće nije prilagodilo očigledno pogrešnom odgovoru!

Asch je zaključio da se ljudi prilagođavaju zbog dva razloga: jer se žele uklopiti i jer vjeruju da je grupa bolje informirana od njih. Istraživanje je ponovljeno mnogo puta sa sličnim rezultatima. Pa, bi li i ti rekao malu laž da bi se uklopio?

### Razmisli i djeluj

- Koliko često lažeš? Sutra zapiši svaki put kada nešto slažeš ili ne kažeš punu istinu.
- Koje su najčešće laži koje govoriš?
- Zbog čega sve lažeš?
- Koliko si iskren prema samom sebi?





## Entuzijazam

### Priča

Deset mladih i perspektivnih kandidata suočeno je s posljednjim zadatkom na testiranju za posao u tvrtki za upravljanje visokorizičnim kapitalom. Glavna direktorica kompanije, Vesna, željela je biti sigurna da im može vjerovati pa je nakon odabira najboljih kandidata, pomoću klasičnih psihologijskih testiranja te savjetovanja s odjelom za ljudske potencijale, osmislila završni izazov pomoću kojeg će odabrati najbolje zaposlenike.

Naime, deset kandidata poslala je u planinarski dom u Alpama, izoliran od ostatka svijeta kako bi radili na izračunu rizika za jednu investiciju. Prilikom poziva na završno testiranje izričito im je zabranjeno nošenje bilo kakvih elektroničkih uređaja. Jedino što su imali bili su papiri puni podataka i kalkulatori, bilješke te olovke. Nitko osim Vesne i kandidata nije bio smješten u domu. Rekla im je da će zaposliti samo pet osoba koje se pokažu najboljima.

Jedina veza koju su imali s ostatkom svijeta bio je stari fiksni telefon u dnevnoj sobi, a imali su hrane i vode dovoljno za sedam dana. U planinarski dom stigli su helikopterima i nitko od kandidata nije se samostalno znao vratiti u civilizaciju. Osim toga, bilo je prilično opasno hodati tim područjem zbog divljih životinja – medvjeda, vukova i veprova.

Prvi je dan prošao odlično, ali kad su se sljedeći dan probudili, telefon je bio pokvaren. Vesna je rekla da nitko neće dobiti posao ako netko ne prizna da je pokvario telefon. Nitko nije priznao pa im je Vesna dala rok od tri dana da između sebe razjasne tko je to učinio i pronađu krivca. Svi su se svađali i opravdavali sami sebe, jedino je Boris tražio rješenje. Rekao je da moraju biti tim i da će tako, bez obzira na sve, preživjeti i ispuniti zadatak.

Vesna je na to ponovila da nitko neće dobiti posao ako ne priznaju tko je pokvario telefon. Uzela je svoj mobitel, nazvala centralu, ušla u helikopter, a zatim im ostavila mobitel i rekla im da je nazovu kada se dogovore tko je napravio kvar.

Boris je zgrabio mobitel i odmah ga stavio na štedljivi način rada kako bi baterija izdržala sedam dana. Bio je pun entuzijazma i uvjeravao je ostale kandidate da nije bitno tko je pokvario telefon jer još uvijek mogu dobiti posao ako završe zadatak i onda nazovu Vesnu. Neki se nisu slagali, ali on ih je nastavio uvjeravati da svi mogu dobiti posao ako pokažu timski duh i brzo naprave zadatak. Bio je toliko entuzijastičan da su se uskoro svi složili i počeli raditi na projektu. Naporno su radili i malo spavali kako bi što prije napravili sve izračune. Svjež zrak davao im je snagu i koncentraciju te su si međusobno pomagali. Iako su radili 16 sati na dan, nitko nije bio umoran. Bili su gotovi za pet dana, a potom su nazvali Vesnu.

Vesna je bila vrlo zadovoljna kada je vidjela što su učinili. Rekla je da je ona pokvarila telefon kako bi provjerila kakav su tim i hoće li završiti zadatak. Nakon kontrole njihovih izračuna, Boris je dobio poziciju menadžera, a ostalih devet kandidata dobilo je posao koji su toliko željeli.

## Citati

*Entuzijazam u sebi nosi pravu čaroliju.  
On čini razliku između osrednjosti i uspjeha.*

NORMAN VINCENT PEALE

*Entuzijazam je vrhunac iskrenosti,  
a istina ne postiže ni jednu pobjedu bez njega.*

EDWARD BULWER-Lytton

*Smisao te riječi u starom grčkom daje najplemenitiju definiciju;  
entuzijazam simbolizira Boga unama.*

MADAME DE STAËL

## Zanimljiva činjenica

Može li osoba bez entuzijazma biti sretna u životu?

Moguće je, ali malo vjerojatno. Entuzijazam krasi osobe koje pristupaju životu s iščekivanjem pozitivnih ishoda, energijom i uzbuđenjem. Peterson, Park, Hall i Seligman 2009. godine proveli su istraživanje na 9803 zaposlena odrasla ispitanika. Sudionici su preko interneta ispunjavali upitnik koji mjeri entuzijazam, usmjerenost na rad kao poziv i zadovoljstvo poslom i životom općenito. U svim zanimanjima iskazani entuzijazam je bio i pokazatelj stajališta da je posao poziv, ali i zadovoljstva poslom te zadovoljstva životom općenito.

Autori zaključuju da istraživanje entuzijazma zaslužuje dodatnu pozornost poslovne i znanstvene zajednice, a osobito naglašavaju potrebu za istraživanjima usmjerenim na moguće načine poticanja entuzijazma na radnom mjestu.

### Razmisli i djeluj

- Opiši najentuzijastičniju osobu koju poznaješ. Čime se ona bavi većinu svoga vremena?
- Kako sve možeš utjecati na ljude oko sebe da budu bolji?
- Uzimaš li ili daješ životnu energiju? Nabroji pet stvari koje možeš početi činiti kako bi bio pozitivniji s ljudima s kojima si svakodnevno u kontaktu.
- Vjeruješ li čvrsto u nešto? Što te najviše čini entuzijastičnim?



# Ljubav

## Priča

Bruno i Hana bili su u dugoj vezi koja je imala svoje uspone i padove, ali trenutačno su oboje bili u ranim tridesetima i oboje su tajno razmišljali o braku i djeci. Iako ni jedno od njih dvoje nije baš voljelo tjelovježbu, jedan su se vikend odlučili popeti na planinu iznad grada u kojem su živjeli. Kada su došli na vrh, ispred njih se pružao prekrasan pogled na prirodu i grad. Bruno je osjetio da je to savršen trenutak da ubaci malo romantike pa je počeo citirati naučene rečenice:

„Ljubav je kao duga, šarena je i stavlja ljudima osmijeh na lice.

Ljubav je kao ocean, duboka je i prekrasna.

Ljubav je kao sunce, daje život i topla je.

Ljubav je kao kiša, mirna je i osvježavajuća.

Ljubav je kao...”

Hana ga je prekinula oštrim pogledom i odrješito mu rekla: „Ne zanima me tvoja definicija ljubavi.“

On je tužno spustio pogled, a zatim čuo njezine riječi:

„Želim da mi pokažeš svoju ljubav, uvijek se lijepo izražavaš, ali...”

Bez razmišljanja kleknuo je i zaprosio je iako nije imao prsten.

Hana je bila vrlo iznenađena, ali je nakon nekoliko sekundi rekla „da“. U tom trenutku Bruno je duboko u sebi odlučio da će svaki dan učiniti neku sitnicu za Hanu.

Uskoro je i ona donijela istu odluku, a da o tome nije razgovarala s Brunom.

Kao što pretpostavljaš, živjeli su sretno veći dio zajedničkog života.

## Citati

*Voli sve, vjeruj nekolicini, ne čini nepravdu nikome.*

WILLIAM SHAKESPEARE

*Znaš da si zaljubljen kad ne možeš zaspati jer je stvarnost  
napokon ljepša od snova.*

DR. SEUSS

*Tama ne može otjerati tamu, to može učiniti  
samo svjetlost. Mržnja ne može otjerati mržnju,  
to može učiniti samo ljubav.*

MARTIN LUTHER KING

## Zanimljiva činjenica



Može li se naučiti voljeti?

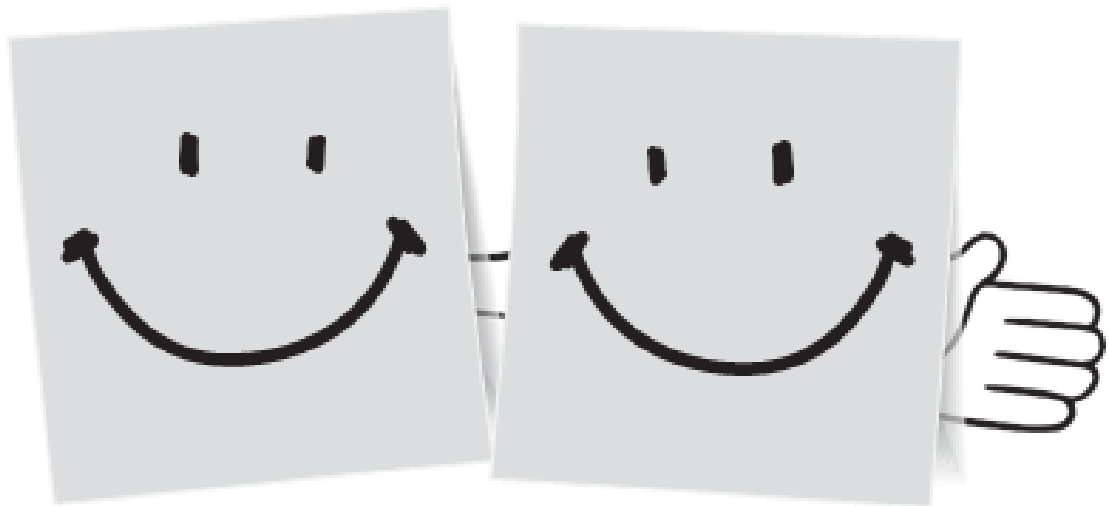
Dymphna C. van den Boom provela je istraživanje u kojem su 82 majke i njihova djeca bili podijeljeni u dvije grupe. Sva djeca koja su sudjelovala u istraživanju okarakterizirana su kao iritantna, nesigurno privržena djeca. Jedna je grupa prošla trening poboljšanja majčinske senzibilnosti za potrebe djeteta između šest i devet mjeseci života, a druga, kontrolna skupina nije prošla nikakav program. Kada su djeca imala jednu godinu, djeca majki iz eksperimentalne skupine procijenjena su tri puta manje iritantnima u odnosu na djecu iz kontrolne skupine. Učinci programa obuke majki bili su značajni i nakon dvije godine. U više istraživanja potvrđeno je da sigurno privržena djeca imaju bolje međuljudske odnose kada odrastu. Izgleda kako se zaista može naučiti kako bolje voljeti.

## Razmisli i djeluj

- Eskimi imaju pedeset riječi za snijeg jer im život ovisi o njemu, zašto mi imamo samo jednu za ljubav?
- Koliko često pokazuješ ljubav najbližima? Koliko voliš sebe? Smatraš li da postoji veza između te dvije stvari?
- Je li moguće voljeti nekoga kao osobu, čak i ako ta osoba ima potpuno drugačije stavove od tebe?
- Koje vrste ljubavi zapravo postoje? Voliš li svog prijatelja, majku i partnera na isti način? Odaberi jednu osobu i zapiši na koje ćeš joj načine pokazati ljubav idućih mjesec dana.







## Altruizam

### Priča

Roberto je radio kao agent za nekretnine. Bio je vrlo vješt i sposoban trgovac, a ponekad se koristio i sitnim prevarama. Posao mu je išao odlično te je stekao poprilično bogatstvo, no jednog dana se zamjerio pogrešnim osobama. Počinio je najveću prevaru do tada, znatno veću od prijašnjih, te prodao staru zgradu po višestruko većoj cijeni od realne jednom od vodećih mafijaša u svojoj zemlji. Da bi bilo još gore, čak i kad bi prodao sve što ima, nije imao dovoljno novca da isplati iznos koji su kriminalci tražili kao naknadu. Bio je siguran da neće još dugo živjeti pa je odlučio dati u humanitarne svrhe sve što je zaradio. „Bolje je dati novac siromašnima nego mafiji“, pomislio je.

Donirao je većinu novca kojim je raspolagao različitim organizacijama, a u svom luksuznom domu otvorio je sklonište za beskućnike. Mafija mu je prijetila nekoliko puta, a nakon što se prestao javljati na telefon, odlučili su ga ubiti. Vrlo su lako pronašli njegovu adresu jer su sve novine pisale o njemu. Poslali su novog, mladog člana kako bi potvrdio svoju odanost. Kada je ušao u kuću i upitao gdje je Roberto, prišao mu je dječak, ne stariji od deset godina, i rekao: „Moji su roditelji bili ovisnici i napustili su me prije dva mjeseca. Danisam pronašao ovu kuću, vjerojatno bih bio mrtav ili negdje izgubljen. Ovdje imam sklonište i prijatelje, volonteri se brinu o meni i opet sam krenuo u školu. Vrlo sam zahvalan Robertu i rado ću vas odvesti do njega.“

U djeliću sekunde ubojica je vidio sebe kao dijete. To se dogodilo i njemu, ali umjesto humanitarne pomoći pronašao je mafiju. Jednostavno nije mogao ubiti Roberta. Znao je da bi i sam mogao biti zbog toga ubijen, ali svejedno je otišao šefu i

ispričao mu čitavu priču. Znajući da je priča istinita, šef mu je odlučio poštediti život te je nakon premlaćivanja degradiran na najniže poslove, a kao podsjetnik da mora poštivati naredbe, odrezan mu je mali prst.

Nakon toga mafija je poslala iskusnog, profesionalnog ubojicu. Ubojica se približio, ali nije mogao pronaći mjesto odakle bi mogao sigurno pucati jer je Roberto sjedio okružen mnoštvom ljudi. Uskoro je stigla policija te počela ispitivati Roberta o njegovoj novootvorenoj humanitarnoj organizaciji. Roberto je bio vrlo ljubazan pa je većina policajaca došla bliže da čuju što govori. Prilazeći Robertu i kolegama, jedan od policajaca primijetio je ubojicu... Ubojica je zapucao, ali je promašio i poginuo u pucnjava. Nakon toga je Robertova humanitarna organizacija postala još popularnija. Ljudi su počeli donirati novac i sve je više volontera bilo spremno pomoći. Iako se svaki dan bojavao za vlastiti život, odlučio je iskoristiti sve svoje vještine kako bi vodio organizaciju najbolje što zna.

Šef mafije nije mogao pustiti da na tome ostane te je odlučio sam odraditi posao. Bio je sijed i poprilično mršav pa je znao da prurušen u beskućnika neće izgledati sumnjivo te da će moći proći s oružjem pokraj čuvara na ulazu. To je sada bilo pitanje časti, jednostavno je to morao napraviti.

Ušao je u kuću, ali na ulazu mu je prišla ljubazna žena u srednjim pedesetima. Dugo su se gledali, a zatim su prepoznali jedno drugoga nakon čega su ih svladale emocije. Šef je pronašao svoju davno izgubljenu ljubav iz tinejdžerskih dana. Nije znao što učiniti, ali je znao što ne bi trebao...

Bez njegova znanja, altruizam je spasio Roberta i on je altruizmom spasio mnoge živote...

## **Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische**

Prijevod s njemačkog na hrvatski

H. Wala, Hermann (2016) *Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht*. München: Redline Verlag, str. 9.-38.

## Uvodna riječ

Živimo u vremenu promjena. Promjene na medijskim tržištima i digitalne inovacije kao što su Facebook i Twitter svakodnevno nam pokazuju koliko se naša struka mijenja. Kad god se mijenjaju mediji, mijenja se i društvo. Uvjeren sam da naša sadašnjost nalikuje tranzicijskom periodu oko 1500. godine, kada je Gutenberg izumio tiskarski stroj, a Kolumbo otkrio Ameriku. Postojeći kopneni trgovački putevi upotpunjeni su novim i bržim morskim putevima.

I dominantni obrasci posljednjih desetljeća su se u vrlo kratkom vremenu promijenili i promjenama se ne nazire kraj. Za poduzeće je veliki izazov uspješno poslovati na tržištima koja se dinamično mijenjaju i sigurno se pozicionirati u budućnosti. Poduzetnička strategija trebala bi se bazirati na nastavku uspješnog poslovanja u postojećim i zdravim poduzećima s jakim robnim markama, a istovremeno ulagati u nove poslovne djelatnosti i unosne digitalne pothvate.

Za medijsku struku to znači sljedeće: poduzeća imaju vrlo bogat portfelj medija, koji pokriva gotovo sve ljudske potrebe za informacijama i zabavom. Ljudima dajemo smjernice. Uz klasične poslovne modele usmjeravamo se i na digitalno područje i nova tržišta. Povezujemo tradicionalno poslovanje s novim. Ali ne smijemo pogriješiti krivom procjenom zakonitosti interneta. Ovdje postoji nova ciljna skupina i potpuno novo tržište. U sklopu ovog novog procesa pojavljuju se i novi gospodarski subjekti, koji zahtijevaju daljnji razvoj i investicije u nove poslovne modele. Najveću korist od digitalizacije imaju tražilice poput Googlea. To poduzeće na idealan način utjelovljuje novi svijet i dominira digitalnim tržištem. Ali tražilice su, barem u Njemačkoj, na putu da postanu infrastrukturna poduzeća kod kojih je potrebna transparentnost u poslovnim odnosima.

Nakon dolaska novih medija i novih komunikacijskih mogućnosti mjerila uspješnosti poslovanja bitno su se promijenila i za poduzeća izvan medijske struke. Na današnjem globalnom tržištu istovremeno vladaju neviđena transparentnost cijena i opća nepreglednost. U zapadnjačkim društvima izobilja mnogi su kupci mnogo kritičniji i informiraniji nego ikad prije. Više ih ne zadovoljava uloga pasivnog potrošača, vire iza kulisa poduzeća i kupuju vrlo svjesno. Snažne robne marke imaju i u ovom novom svijetu svoje čvrsto mjesto. Ali ipak su pravila igre robnih marki u digitalnom dobu drugačija nego što su bila pred 20 godina. Jake robne marke današnjice, od Cola-Cole do Googlea, od Applea do Audija, imaju prepoznatljive ponude u nepreglednom svijetu. Pritom se robne marke moraju otvoriti svojim kupcima, nuditi mogućnosti interakcije, prenositi osjećaj zajedništva, koji je ukorijenjen u zajedničkim vrijednostima i uvjerenjima. Drugim riječima: robne marke moraju se živjeti, uprave poduzeća moraju ih autentično utjeloviti i kultura poduzeća mora ih<sup>75</sup> vjerodostojno podržati, a time i motivirati.

Ova je knjiga posvećena poduzećima, koja se suočavaju s ovim zadatkom. Brojnim primjerima ilustrira kako poduzeća i poduzetnici mogu uspješno opstati u promjenjivim uvjetima. Koncept „robne marke koja povezuje“ želi razjasniti kako u današnje vrijeme jasno pozicioniranje, jasne vrijednosti i autentična otvorenost prema potrebama kupaca mogu ojačati robne marke. Time se skreće pozornost na ono bitno, što u užurbanom svakodnevnom poslovanju povremeno prijete da padne u zaborav.

prof. dr. sc. Hubert Burda

## **Predgovor dr. dr. Caya von Fourniera**

Tržište svake godine preplavljuje velik broj knjiga iz područja ekonomije, a s njima i obećanja o spasenju i formulama za uspjeh, koje određuju poslovni treneri i filozofi i samoprozvani gurui. Neki od njih su zaista kompetentni, ali mnoge sputava vlastiti ego.

Tim je veće zadovoljstvo u rukama držati knjigu koja je drugačija od drugih, koja prenosi istinsko zanimanje, iskrene emocije i dubinu. Autor Hermann Wala kaže da recepti za uspjeh niti postoje niti ih on nudi. To je lijepo čuti jer time ispravno procjenjuje složenoj realnosti 21. stoljeća i svakom čitatelju individualno pokazuje njegov put do „robne marke koja povezuje“. Ljudi su uvijek ti koji će obilježiti promjenu kao i robne marke koje će tu promjenu preživjeti.

Stanje trenutnog oglašavanja bi po uzoru na staru izreku moglo glasiti: „Marketing je mrtav, živio marketing!“. Ova knjiga jasno opisuje kako i, prije svega, u kojem smjeru će se novi marketing razvijati i na što će u budućnosti kupac obraćati pozornost. Ideju o „robnim markama koje povezuju“ u manjoj će mjeri obilježiti analize, koncepti i marketinške strategije, već će se ona posvetiti vrijednostima koje živimo.

Mnoge će marketinške agencije nestati, a na njihovo će mjesto doći institucije koje će ljude dirnuti i proširiti njihovu svijest. Kada govorimo o prijelazu iz doba znanja u doba svijesti, taj se prijelaz čini dalekim i ezoteričnim. Ali već je Albert Schweitzer znao:

„Ne mijenjaju svijet novi postupci nego nova uvjerenja.“

Iz marketinške perspektive u ovoj se knjizi radi upravo o tim promjenama uvjerenja.

Osobno mi je stalo do toga da se poduzeća razvijaju od dobrih do izvanrednih, pa me zato ova knjiga duboko dira kada se radi o odgovornosti, vrijednostima i povjerenju kao temelju robne marke. Po

mom je mišljenju to dosljedan, dubok i jako suvisao pristup. Koncept „robne marke koja povezuje“ usmjeren je na ljude u poduzeću i na njihovu strast. Potrebna je i poduzetnička energija i stvaralačka snaga vlasnika i rukovodstva. Na taj se način povezuju marketing i upravljanje. Ovo je zanimljivo jer se u pravilu i marketing i upravljanje promatraju i podučavaju odvojeno. Ljudi koji razmišljaju holistički toga su svjesni. Svjesni su i da će nestati granice između disciplina poslovnog upravljanja. Emocionalan i duševan koncept robne marke postao je previše složen, a susreće se s tržištem, koje nije ništa manje složeno.

No, umjesto da se žali na kompleksnost i da ponavlja stare metode „upravljanja“ tom kompleksnošću, autor vrlo opširno i na ugodan način širi horizont. Dosljedno se suprotstavlja postojećoj fantaziji o svemoći i zahtjevu „da sve mora biti pod kontrolom“, koji se često podrazumijeva. Uskoro više nećemo imati veliku kontrolu i vrlo brzo bismo se trebali oprostiti od tih starih obrazaca. Rješenje leži u povjerenju u ljude i u robne marke.

Ova me knjiga dodatno oduševljava jer ne staje samo na teoriji, već čitatelje vrlo praktično usmjerava u proces promjena u poduzeću sa sedam alata za stvaranje „robne marke koja povezuje“.

Kao autorov prijatelj i korporativni trener želim ovoj knjizi mnogo uspjeha kao što ga je i dosad imala. Ova je knjiga važna jer jasno pokazuje emocionalnu povezanost između ljudi i poduzeća, između upravljanja i menadžmenta iz perspektive tržišta. Jer ovdje se radi ni manje ni više nego o budućnosti Vašeg poduzeća kao jedne od „robnih marki koje povezuju“.

dr. sc. Cay von Fournier, dr. med.

Vlasnik SchmidtCollega

## **Predgovor**

Kada neka knjiga doživi već svoje 8. izdanje, očito je da je napisana u duhu vremena. Za svakog je autora ovo najbolja nagrada za njegov rad!

Koncept „robne marke koja povezuje“ temelji se na podizanju svijesti o robnim markama – novije su studije pokazale da robne marke dobivaju vrijednost za kupce samom svojom prisutnošću na društvenom webu, bilo da je riječ o YouTubeu, Facebooku ili Twitteru. Znači da je kod kupaca svijest o robnoj marki pod snažnim utjecajem korištenja medija na mreži. Zato Vas, dragi čitatelji, u ovom izdanju želim nadahnuti novim poglavljem na temu „Društveni web“!

Mreža odnosa između ljudi, robnih marki i medija postaje sve složenija. Zato postaje sve važnije da „robne marke koje povezuju“ tu mrežu efektivno koriste jer su „robne marke koje povezuju“ također i medijske robne marke, koje svojim pojavljivanjem na društvenim mrežama između ostaloga dobivaju transparentnost i emocionalnost. U novom poglavlju „Društveni web“ nudimo mogućnost interaktivnog doživljaja robne marke kroz QR kodove, koje možete skenirati odgovarajućom aplikacijom i koji će dalje povezivati naše primjere robnih marki s mrežnim stranicama.

Želim Vam mnogo veselja prilikom isprobavanja i inspirativno štivo!

Hermann H. Wala

München

## **Uvod: Je li marketing u trajnoj krizi?**

"Polovica onoga što uložim u oglašavanje je bačen novac,  
ali ne znam koja je to polovica.

*Henry Ford*

Možda ste već čuli za poznati citat Henryja Forda u vezi s oglašavanjem. Očito ni u prvoj polovici 20. stoljeća nije bilo lako vješto se obratiti kupcima. Ali u usporedbi s današnjim vremenom, osnivač Ford Motor Company naprosto se našao u rajskoj situaciji. Njegov je proizvod bio toliko inovativan i toliko poželjan da se uspjeh (u prodaji) teško mogao izbjeći. Sto godina kasnije, tržišta su se dramatično promijenila. Kupac ima previše izbora, ne samo kada su u pitanju vozila već kod gotovo svakog proizvoda, od automobila do paste za zube. Čak i u manjim gradovima svaka trgovina nudi najmanje desetak vrsta senfa, a ispred rashladne vitrine mogli biste stajati satima ako želite usporediti sve ponude.

Na raznolikost proizvoda marketing je reagirao pravim bombardiranjem oglasima. Pretpostavlja se da je u devedesetima svaki potrošač u prosjeku bio izložen brojci od 3.000 poruka robnih marki dnevno. Ako je vjerovati Martinu Lindstromu, novoj zvijezdi marketinške scene, onda se ta brojka u međuvremenu popela na 5.000. Ne čudi što su kupci, koje pokušavaju pridobiti oglasima, odavno 78 kapitulirali zbog neprestanog obasipanja reklamnim porukama i većinu naprosto ignoriraju. „Godine



1965. prosječni gledatelj pamtio je 34 posto reklamnih spotova prikazanih na televiziji, a 1990. samo 14,5 posto“, piše Lindstrom u svojoj knjizi *Brand sense : revolucija osjetilnog brandinga*. Dobra dva desetljeća kasnije opravdan je strah da se taj postotak ponovno drastično smanjio. Dok su do osnivanja privatnih televizijskih postaja javnopravni kanali zajedno su imali 20 minuta oglašavanja, stručnjaci iz Serviceplana, neovisne komunikacijske agencije, i GfK, agencija za istraživanje javnog mnijenja, tu brojku sada procjenjuju na 10.000 spotova dnevno(!). A ipak se čini da u mnogim poduzećima i u većini agencija stav da tako treba nastaviti vodi glavnu riječ.

Samo u Njemačkoj postoji 80.000 robnih marki koje se oglašavaju, a u području robe široke potrošnje (engl. *Fast Moving Consumer Goods*) svake godine ima oko 30.000 novih artikala. Nešto manje od jedne trećine tih proizvoda preživi prvu godinu trgovanja, a oko 70 posto unutar 12 mjeseci nestane s polica. Toliko o djelotvornosti današnjeg oglašavanja. Iako metode istraživanja tržišta postaju sve sofisticiranije, a kampanje sve zahtjevnije, nameće se sumnja da se koristi metoda pokušaja i pogreške, u kojoj se novi proizvodi bore za pozornost već odavno prezasićenih potrošača, najčešće uzalud se nadajući da će ovaj put uspjeti.

U mnogim slučajevima ne uspije, pa se već godinama zaoštrava kriza u marketingu. „Garancija uspjeha u današnje vrijeme nisu ni inovativni proizvodi i usluge ni sofisticirane strategije trgovanja i cijena ni kreativno oglašavanje“, piše Klaus-Dieter Koch iz konzultantske tvrtke *Brand Trust*. „Marketing, koji se posljednjih godina vodi u mnogim poduzećima, umire. Urušava se svijet provjernih popisa, sigurnih recepata i pravila, točnih odgovora i sofisticiranih metoda“, slaže se švicarski stručnjak za marketing Otte Belz. Čak i Philip Kotler, čuveni marketinški stručnjak devedesetih, tekstove u međuvremenu počinje odrješitom izjavom: „Marketing više ne funkcionira.“ U međuvremenu se rasprostranila sumnja da klasični marketing više ne donosi obećani uspjeh pa je tipična postala reakcija, da se upravo u kriznim vremenima smanjuje proračun. Ako marketing djeluje, onda bi se pri slabašnoj prodaji tamo trebalo slijevati više novaca, a na manje. Užurbano propagiranje stalno novih metoda uspjeha, od gerilskog marketinga preko neuromarketinga do pompe oko društvenih medija izraziti su simptomi krize. Jer skupa magnetna rezonanca mozga pokazuje samo koje (postojeće) robne marke kupci obožavaju. Na pitanje zašto ih obožavaju, magnetna rezonanca niti daje odgovor niti može dati prognoze uspjeha za budućnost. U mozgu ne postoji tipka „kupi!“, koja bi se na snimanju mogla jasno vidjeti, kao što naglašava Hans-Georg Häusel, ugledan predstavnik neuromarketinga.

Vrijeme je da na trenutak zastanemo i da postanemo svjesni onoga što poduzeća uistinu donose kupcima: snažnu marku. Radi li se o Coca-Coli, robnoj marki s tradicijom ili o Googlu, novoj

zvijezdi posljednjeg desetljeća, o Appleu, kulturnoj marki u informacijskoj tehnologiji ili Nespressu, zlatnom rudniku na teško osvojivom tržištu kave: uspješne robne marke svjetionici su u moru bezličnih proizvoda.

Što robnu marku čini snažnom markom? – tako u marketingu glasi pitanje od milijun dolara. Ovo se pitanje isplati nanovo postaviti jer nisu se samo tržišta promijenila, nego i ljudi. Marketing ne postaje kompliciraniji samo zato jer ionako ima svega previše i svaki se novi proizvod mora etablirati među velikom količinom konkurenata i boriti se za pozornost. Marketing postaje kompliciraniji jer tradicionalne marketinške upute više ne dopiru do kupaca. Ne samo da pasivno kapituliraju pred mnoštvom reklamnih poruka, nego su se mnogi zasitili tradicionalnog oglašavanja.

U današnje vrijeme uistinu nitko ne vjeruje da novo sredstvo za pranje rublja može odjeću učiniti još bjeljom, da poboljšana pelena za bebe još bolje zadržava tekućinu, da nova britvica još bolje brije. Pa ipak, začuđujuća količina reklamnih poruka i dalje se vodi racionalnim principom gesla „brže, više, jače“. Kupci su kritičniji, nepovjerljiviji i informiraniji. S nekoliko klikova mišem mogu se provjeriti cijene, utvrditi ponude konkurencije ili istražiti recenzije drugih kupaca.

Ali ako su mnogi proizvodi manje-više isti, prema kojim se kriterijima donosi odluka o kupnji? Ili prema cijeni, što u mnogim granama dovodi do uništavajuće konkurencije, ili prema kriterijima kojima se marketing tek polako okreće. Ja sam uvjeren: svjedoci smo sveobuhvatnih promjena etičkih vrijednosti, prema kojima, na primjer, ne želimo kupiti samo dobar proizvod, nego i čistu savjest. Kako to da neke banke odjednom oglašavaju da prilikom davanja kredita ulažu u borbu protiv klimatskih promjena? Ili da se lanci za proizvodnju kave javno brinu o životnim uvjetima njihovih farmera?

U promjenu etičkih vrijednosti ubraja se i da sve više ljudi odbija ulogu pasivnog kupca jer žele ući u dijalog s poduzećem i s ostalim kupcima. Kako to da uspješno poduzeće poput Amazona ne dostavlja samo knjige, nego njeguje sofisticiran sustav ocjena proizvoda, preko kojeg kupci mogu stupiti u kontakt s ostalim kupcima? Zašto prodavač cipela dolazi na ideju da novi model cipela dizajniraju sami kupci i posveti mu duplericu u svom katalogu?

U promjene etičkih vrijednosti ubrajaju se i proizvodi, koji u današnje vrijeme više ne zadovoljavaju samo potrebe, nego, izraženije no ikad prije, definiraju vlastiti životni stil. Najbolje je to razumio Apple sa svojim umijećem dizajniranja *cool* ponude. Nije važno ima li novi iPhone tehničkih poteškoća ili iznimno tanko prijenosno računalo premalo priključaka jer mnogi su se kupci pomirili s tim. Ipak su oba proizvoda neophodna za Apple zajednicu, koja grozničavo očekuje svaku inovaciju.<sup>80</sup> Ali ne radi se samo o proizvodima koji vežu kupce za poduzeće: bez nekadašnjeg karizmatičnog

čelnika tvrtke Apple, Stevea Jobsa, koji nije mogao propustiti da osobno strastveno prezentira svaki novitet pred velikim auditorijem, ne bi se stvorila tolika pomama za iPodom, iPadom i ostalim proizvodima. Jobs je poduzeću dao oblik: Apple nije bilo kakva IT tvrtka, Apple *jest* Jobs. Burza je to već odavno shvatila: čim bi izvršni direktor zakašljao, cijena dionica bi pala. U nesigurnim vremenima nam ljudi prema kojima se možemo orijentirati pokazuju put. Time se mijenja uloga menadžmenta najviše razine: tehnokrati koji zaziru od javnosti ne iskorištavaju tržišne potencijale.

„Robna marka povezuje poduzeća s kupcima, ona je domaći teren koji stvara smisao“, vidovito piše publicist Wolf Lotter u časopisu *Brand eins*. Robne marke koje su iznimke uspijevaju uspostaviti osjećaj povezanosti sa svojim kupcima koji nadmašuje pustu korist i osigurava im dugoročnu vjernost. U idealnom slučaju takve robne marke imaju sljedbenike ili obožavatelje, a ne samo „kupce“. Kako bi definirao taj osjećaj zajedništva odnosno osjećaj koji stvara povezanost, pišem o „robnim markama koje povezuju“. Poduzećima koja uspiju izgraditi takav odnos sa svojim kupcima tržišno natjecanje gotovo ne može nanijeti štetu. Naprotiv, ako se „ostala“ poduzeća uopće primjećuju, onda je to zato kako bi se od njih ogradilo ili osigurao vlastiti identitet. Što bi bio *Mac* bez mnoštva bezličnih vlasnika osobnih računala? Šta bi bio turistički vodič *Lonely Planet* bez tobožnje masovne proizvodnje velikih izdavača turističkih vodiča? Konkurenti su oduvijek pomagali čvršće zbiti vlastite redove.

Tema ove knjige je zašto neke robne marke bolje uspijevaju postati „robnim markama koje povezuju“, a neke manje. Neće Vas iznenaditi da jednostavni recepti za takvo što ne postoje. Ako svijet postaje složeniji i raznolikiji, naši će odgovori također morati postati složenijima. Prema tome, nije dovoljno otkrivati nove ciljne skupine kao što su tzv. mladi globalisti, moderne obitelji koje odbacuju tradicionalnu podjelu uloga (njem. *Latte-Macchiato Familie*) ili super tate. Bit će više riječi o tome kako robne marke u današnje vrijeme, osim zbog karakteristika svojih proizvoda, uspijevaju zadiviti i zadobiti simpatije kupaca. Pritom važnu ulogu igra čitav niz okolnosti – zanimljiva priča, jasna poruka, zajedništvo u poduzeću koje garantira izvanrednu uslugu – da nabrojimo samo neke. Nadalje, robne bi se marke trebale otvoriti kupcima, uvesti kultura slušanja, a osobito bi se trebale odmaknuti od maštarija o svemoći pojedinih marketinških stratega. Jer marketing će izaći iz svoje trajne krize tek kad se oprusti od mehaničkih predodžbi fiksiranih na brojeve, i kad se ponovno premjesti gdje mu je zapravo i mjesto: u srce poduzeća.

Prvi dio

---

## Tranzicija svijeta robnih marki

„Nisam se bavio marketingom.  
Jednostavno sam volio svoje kupce.“

*Zino Davidoff*

### 1. Društveni web – nova realnost odnosa između ljudi, robnih marki i medija

#### ***World Wide Web* – od razmjene podataka do ekonomije dijeljenja**

„Ako nije na internetu, ne postoji.“

*Tim Berners-Lee*

Nijedna tehnička inovacija u svojoj novijoj povijesti nije promijenila svijet kao što je to učinio internet. Prije nešto više od 20 godina znanstvenik Tim Berners-Lee u CERN-u, Centru za nuklearnu fiziku u Ženevi, razvio je prezentacijski jezik za izradu mrežnih stranica HTML (engl. *Hyper Text Markup Language*) i pripadajući protokol za prijenos hiperteksta HTTP (mrežni poslužitelj) za novo korisničko sučelje osobnog računala (mrežni preglednik) te je time početnoj razmjeni podataka na internetu donio najmoćniju primjenu: svjetsku mrežu (engl. *World Wide Web*). U skladu s budućim<sup>82</sup> primjenama otvorenog koda svoj je izum, koji potječe iz oko 1990. godine, učinio dostupnim

znanosti i gospodarstvu bez ikakvih novčanih potraživanja. U protivnom bi vjerojatno postao jedan od najbogatijih ljudi na svijetu. Na Frankfurtskom sajmu knjiga 25. listopada 1994. godine politički tjednik *Der Spiegel* predstavio je svoju prisutnost na internetu. U to vrijeme bio je jedan od prvih u Njemačkoj. Do kraja 2012. godine u cijelom je svijetu registrirano oko 230 milijuna internetskih domena – dnevno je to oko 120.000 novoregistriranih domena.

Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls i David Weinberger tim je autora koji je već 1999. godine u vrijeme procvata novog gospodarstva (engl. *New Economy*) u svom blogu vizionarski opisao temeljnu promjenu paradigme, pobjednički pohod svjetske mreže: „The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual“. Broj njihovih teza temeljio se na 95 teza po uzoru na reformatora Martina Luthera koji je svoje teze 1517. godine pričvrstio na portal dvorske crkve u Wittenbergu. Levine i sur. traže novi odnos i novi jezik između poduzeća i kupaca. Razvoj interneta najavio je doba dijaloga koje je po prvi put kupcima omogućilo ravnopravnu komunikaciju s ljudima iz poduzeća. Iz današnje perspektive također vrijedi baciti pogled na tih 95 teza manifesta *Cluetrain*. Sedam izabраниh izjava dokazuje kako su i dandanas vrlo aktualne:

- „Tržišta su razgovori.“ (1. teza)
- „Ljudi na umreženim tržištima shvatili su da dobivaju kvalitetnije informacije i više podrške jedni od drugih nego od trgovaca i prodavača. Toliko o korporativnoj retorici o dodanoj vrijednosti njihove robe.“ (11. teza)
- „Za samo nekoliko godina sadašnji homogenizirani 'glas' poslovnog života – glas o misiji i brošura poduzeća – činit će se jednako umjetnim i isforsiranim poput jezika francuskog dvora u 18. stoljeću.“ (15. teza)
- „Odanost robnoj marki korporativna je verzija (međuljudskog) odnosa, ali raskid je neizbježan — i dolazi ubrzo. Na umreženim tržištima odnosi se prekidaju i iznova dogovaraju munjevitom brzinom.“ (30. teza)
- „Želite da *plaćamo*? Onda biste nam trebali *poklanjati* svoju pažnju.“ (78. teza)
- „Ako već nismo vaša 'ciljna skupina', mnogi od nas vaši su zaposlenici. Radije bismo razgovarali s prijateljima na mreži nego čekali kraj radnog vremena. Na taj bi način ime vaše robne marke postalo poznatije nego što bi to učinila bilo koja dopadljiva mrežna stranica. Ali nama govorite da je razgovor s tržištem stvar marketinga.“ (86. teza)
- „Budimo se i međusobno se povezujemo. Promatramo, ali nećemo čekati.“ (95. teza)

Nekoliko godina nakon što su Levine i sur. objavili *Cluetrain* manifest prvi je put upotrijebljen 83  
pojam koji još dandanas slovi kao sinonim za promjene koje je donio internet i općeniti napredak:

„Web 2.0.“ odnosno dodatak „2.0“. U 2003. godini Eric Knorr, glavni urednik američkog IDG magazina *InfoWorld*, prvi je put objavio krilaticu Web 2.0 u članku *2004 – The Year of Web Services*. Krilatica je svjetsku važnost stekla na istoimenoj konferenciji iz 2005. godine koju je organizirao izdavač Tim O'Reilly i u njegovu članku *What is Web 2.0* objavljenom u rujnu 2005. godine.

U međuvremenu su se pojavile brojne publikacije o ovom fenomenu i njegovim učincima na ljude, robne marke i medije. U znanosti je prevladao pojam „društveni web“ (engl. *Social Web*) umjesto pojma „Web 2.0“ pod kojim podrazumijevamo sljedeće:

Prema Ebersbachu i sur. (2011., S. 35) društveni web sastoji se od:

- „primjena temeljenih na webu (u smislu WWW), koje za ljude
- znače razmjenu informacija, izgradnju odnosa i njihovo održavanje, koje
- podupiru komunikaciju i suradnju
- u društvenom i zajedničkom kontekstu kao i
- podataka koji pritom nastanu i
- odnosa između ljudi koji takvu primjenu upotrebljavaju.“

U biti se radi o novim komunikacijskim potencijalima i potencijalima za korištenje koji nastaju umrežavanjem ljudi i njihovim zajedničkim radom na svjetskoj mreži. Rani opis ovog razvoja može se pronaći u prvom svesku trilogije Manuela Castellsa *Uspon umreženog društva*, objavljenom 1996. godine.

Robne marke Amazon, Apple i Google, koje su u ovoj knjizi već spomenute kao „robne marke koje povezuju“, prepoznale su nove mogućnosti oblikovanja na mreži poput samostalnog kreiranja, dijeljenja i ocjenjivanja te ih u daljnjoj strategiji razvoja iskoristile u svoju korist. Društvena mreža Facebook, osnovana 4. veljače 2004. godine, i platforma za razmjenu videosadržaja YouTube, lansirana 14. veljače 2005. godine, ubrzale su te trendove.

## **Ekonomija dijeljenja – „najam umjesto kupnje“**

„Moja kuća, moj auto, moj brod“ – mnogi će se i dandanas sjećati reklamnog spota banke Sparkasse. Spot je emitiran u proljeće 2008. godine i predstavljao je svojevrsni vrhunac, dok je iz današnje perspektive pomalo smiješan zbog nadolazeće krize svjetskog gospodarstva u jesen 2008. godine. <sup>84</sup> Čini se da su nekadašnji statusni simboli izgubili utjecaj. Kako se ovo moglo dogoditi? Je li razlog

sumnja ljudi u globalni bankarski i financijski sustav ili se čak pojavilo pitanje koliko je društveno odgovorno socijalno tržišno gospodarstvo? O potonjem se ovdje ne može i ne treba dalje raspravljati. Nedvojbeno je da je trijumf društvenog weba donio novo shvaćanje transparentnosti i novu kulturu dijeljenja koja je pridonijela promjeni trenutnih etičkih vrijednosti. Teme i rasprave koje su se nekad isključivo održavale licem u lice danas se često održavaju na društvenim medijima pred očima javnosti. No ključna promjena vidljiva je u tome što je danas težište više na korištenju, a manje na samom posjedovanju. Nismo više usmjereni na vlasništvo već na privremeno raspolaganje, ali i na veći broj malih zadovoljstava koja si istog trena možemo priuštiti. Ubrzana digitalizacija odražava se i u trendu ubrzane potrošnje: češće nam je potrebno novo uzbuđenje, novo potrošačko iskustvo koje nam je u međuvremenu dostupno jednim klikom.

Godinama je poduzećima kao što je Apple i njezinoj medijskoj platformi iTunes „želja za posjedovanjem“ donosila nestvarni godišnji prinos kapitala. Danas je jasno da mnogi od tih zatvorenih sustava (tzv. *Walled Gardens*) više nisu u duhu vremena pa su pružatelji paušalnih tarifa kao što su Spotify i Watchever zauzeli njihovo mjesto. Zašto? Jer jednostavno nude velik izbor glazbe ili filmova po atraktivnim uvjetima. Korisnici mogu koristiti njihove usluge kad god žele, gdje god žele i prije svega, s kojim god krajnjim uređajem to žele. Na to je reagirao i Apple te je u lipnju 2013. godine uveo uslugu internetskog prijenosa glazbe iTunes Radio.

Najam umjesto kupnje postat će veliki pokretač u nadolazećim godinama i teško da će bilo koja grana izbjeći takav razvoj. Pritom taj razvoj ni u kojem slučaju nije ograničen samo na digitalnu robu: platforme za dijeljenje i usluge dijeljenja svih vrsta doživljavaju pravi pravcati procvat. Iako se prije nekoliko godina smatralo samo tržišnom nišom, danas čak tri posto njemačkog stanovništva koristi dijeljenje automobila (engl. *CarSharing*). Prema Saveznoj udruzi za dijeljenje automobila (njem. *Bundesverband CarSharing*) oko 6.700 vozila u stanju je pripravnosti i na zahtjev dostupno u 343 njemačkih gradova i općina (siječanj 2013.). Dijeljenje automobila može zamijeniti 6 do 10 običnih osobnih automobila. Uz pozitivne aspekte kao što su zaštita okoliša i resursa, vozila su gotovo stalno dostupna, plaćanje je točno u minutu i postoje mnogi novi oblici korištenja (usluga parkiranja u zračnoj luci, minibusevi, paketi po satu). Takvi modeli oduševljavaju sve više ljudi. Na primjer, kad se radi o međusobnom posuđivanju alata jer sveukupno vrijeme uporabe električne bušilice iznosi tek 13 minuta. To je zasigurno jedan od razloga zašto u međuvremenu prodavaonice građevinskog materijala na licu mjesta nude vrlo opsežan asortiman tehničkih uređaja za iznajmljivanje kao što to čine i preko portala kao što su [www.mietprofi.de](http://www.mietprofi.de) ili [www.verleihnix.de](http://www.verleihnix.de). 85

Povodom CeBIT-a, sajma visoke tehnologije, Savezno udruženje za informacijske tehnologije, telekomunikacije i nove medije (Bitkom) objavilo je u ožujku 2013. godine analizu o ekonomiji dijeljenja, prema kojoj društveni web stvara kulturu dijeljenja u koju je uključeno 83% svih korisnika interneta. U dobnoj skupini od 14 do 29 godina čak 97% korisnika interneta najradije dijeli poveznice (57%), vlastite fotografije (44%), iskustva s proizvodima i uslugama (44%), vlastite tekstove (29%), te vlastite videozapise (15%). Najčešće se koriste usluge dijeljenja kao što su dijeljenje bicikla (engl. *BikeSharing*) (9%), burze razmjene (9%), dijeljenje automobila (3%) i *couchsurfing* (2%). Sjećate se *couchsurfinga*? Pojam objedinjuje mrežne platforme i stambene ponude privatnih osoba koje članovima zajednice nude besplatan smještaj. Ovaj novi segment poslovanja također su opazili i komercijalni pružatelji usluga: Airbnb, osnovan u San Franciscu 2008. godine, tvrdi da je na svijetu najpoznatija i najveća tržišna zajednica za posredovanje privatnih smještaja uz obvezu plaćanja. U brojkama to znači više od 10 milijuna rezerviranih noćenja u 192 zemlje i 33.000 gradova (lipanj 2013.). U istoj sferi poslovanja vrlo je uspješna njemačka razvojna tvrtka [www.9flats.com](http://www.9flats.com) iz Berlina.

Kod takvog razmatranja često se zanemaruje jedan vrlo bitan aspekt. Ne radi se samo o pitanju raspolaganja umjesto kupnje. Ne. U kulturi dijeljenja mnogima je od neprocjenjive važnosti doživjeti nezaboravne priče (vidi poglavlje 7). Nekima nije toliko bitno da od nekog para s Bliskog istoka zarade tih 50 eura za privatno noćenje, već im je bitnije da ih oboje osobno upoznaju, da iz prve ruke dožive njihova iskustva i procjene. Petnaestminutna vožnja kabrioletom prve tople nedjelje u ožujku – odličan osjećaj i puno radosti po cijeni od samo 4,35 eura. Ili prva, vjerojatno nezaboravna vožnja električnim automobilom – za mnoge korisnike dijeljenja automobila već je sada postala stvarnost. Sve su to doživljaji i teme koje osobe vole dijeliti u krugu prijatelja i poznanika, bilo na mreži ili izvan nje.

I kolektivni pokret pridonio je osnivanju Općeg njemačkog radničkog udruženja (njem. *Allgemeiner Deutscher Arbeiterverein*) u Leipzigu 1863. godine. Ovaj događaj smatra se začetkom socijaldemokracije. Nekoć je počela kao pokret, a u svibnju 2013. godine Socijaldemokratska stranka Njemačke (njem. *Sozialdemokratische Partei Deutschlands*; SPD) proslavila je svoju 150. obljetnicu postojanja. Digitalna je revolucija diljem svijeta jednako tako proizvela novo socijalno i umreženo razmišljanje, temeljite društvene promjene pa čak i novu njemačku stranku: Piratsku stranku. S vremenom će se pokazati hoće li ona opstati ili će postati samo kratka crtica u povijesti. Ekonomija dijeljenja ima u svakom slučaju veliki potencijal za nove poslovne i uslužne modele. Stoga bi se robne marke i menadžeri robnih marki trebali prilagoditi ne samo kulturi dijeljenja, već<sup>86</sup>



pomoći u njenom oblikovanju u smislu „robne marke koja povezuje“ i koja će dugoročno biti uspješna.

Švicarska istraživačica trendova, Karin Frick, u intervjuu na [www.lets-share.de](http://www.lets-share.de) vrhunac ekonomije dijeljenja vidi čak u tome „da kad trebamo nešto novo, prvo pitamo gdje bismo mogli iznajmiti, dijeliti ili mijenjati ono što želimo. Kupujemo samo ako ne možemo pronaći nikoga tko će s nama dijeliti.“

## **Komunikacija robne marke u umreženim zajednicama na primjeru Facebooka i YouTubea**

Društveni web nije prolazna pojava. Tome u prilog ide i tržišna vrijednost 30 najvrjednijih marki društvenih medija koja se početkom 2013. godine popela na 200 milijardi američkih dolara. To je povećanje od 59 % u odnosu na isto razdoblje prošle godine. I njemačka se poduzeća također priključuju ovom trendu: trenutno do 47 % njemačkih poduzeća koristi društvene platforme dok drugih 15 % ima konkretne planove za skoro korištenje društvenih medija (2012.).

„Povjerenje je početak svega“, nekoć je bio slogan jedne velike njemačke banke (vidi poglavlje 7). Svakako, malo je vjerojatno da će se na ovoj izjavi u skorije vrijeme nešto promijeniti, ali nijedna robna marka, ma koliko god jaka bila, u pravilu ne uživa tako visoku razinu povjerenja kao vlastita obitelj, prijatelji i poznanici. Mnoga su istraživanja pokazala da preporuke bliskih ljudi i mrežne recenzije potrošača imaju najveći utjecaj na odluku o kupnji. Povjerenje u robne marke najjače je kada one ispunjavaju svoja obećanja. Tek tada imaju priliku napredovati u prihvaćenu i, u najboljem slučaju, omiljenu „robnu marku koja povezuje“. Potrošači na mreži označavaju da im se objave omiljene robne marke sviđaju, komentiraju ih i, naravno, rado preporučuju. Taj aktivni i *besplatni* marketing preporuka trebao bi biti cilj svake robne marke: kupac ili potencijalni kupac time postaje vjerodostojan zagovornik, širitelj pa čak i branitelj robne marke i njezinih poruka.

U okviru svog predavanja na stručnom događaju W&V Future Days 2013. godine voditelj društvenih medija Hans-Peter Kleebinder na pitanje: „Koliko kolega ima na raspolaganju u svom timu za vođenje aktivnosti na društvenim medijima u Audiju?“, odgovorio je: „Osam stalnih zaposlenika, ali u principu radi se o svim zaposlenicima Audija diljem svijeta kojih ima 63.000.“

## Facebook

Facebook, koji je 2004. godine osnovao Mark Zuckerberg, student s Harvarda, smatra se društvenom mrežom u punom smislu te riječi koju je 2004. godine osnovao Mark Zuckerberg, student s Harvarda. Ta najveća svjetska mrežna zajednica u prvom kvartalu 2013. zabilježila je nevjerojatnih 1.110 milijardi korisnika (četvrti kvartal 2012. = 1.056 milijardi) i time dosad neprestani rast registracija. U Njemačkoj je na Facebooku aktivno oko 25 milijuna korisnika (travanj 2013.). Ono što je posebno zanimljivo kod ove brojke jest činjenica da je u usporedbi s vrhuncem iz prosinca 2012. godine prvi put došlo do blagog pada broja korisnika. Trenutno je teško prosuditi radi li se o zasićenju tržišta na visokoj razini ili o promjeni trenda. Ipak, ljudi na internetu većinu vremena provode na društvenim mrežama.

Na Facebooku „Adidas Originals“ i „Adidas“ predvode ljestvicu omiljenih njemačkih robnih marki s više od 20 milijuna, odnosno 14 milijuna obožavatelja (lipanj 2013.). Slijede BMW (13,7 milijuna obožavatelja), Mercedes (10,6 milijuna obožavatelja), a na šestom mjestu nalazi se prva osobna robna marka nogometaša Mesuta Özila (10,2 milijuna obožavatelja). Na mrežnoj stranici [www.socialranks.de](http://www.socialranks.de) sastavljen je popis 100 najtraženijih Facebook stranica u Njemačkoj, na kojem se nalazi šarenilo raznih robnih marki, ljudi i tema. One nisu zanimljive samo zbog istraživanja tržišta i javnog mnijenja.

Međutim, koliko vrijedi oznaka sviđanja na Facebooku? Ovim pitanjem o kojem se često raspravlja bavilo se Tehničko sveučilište Darmstadt u studiji provedenoj u proljeće 2013. godine prema kojoj 300 oznaka sviđanja znači 6 centi više zarade za internetskog prodavatelja. Preporuke očito otklanjaju početnu nesigurnost, a vjerojatnost kupnje raste za 22 posto.

## YouTube

YouTube je sinonim za „gledanje videa“ na mreži. Na svijetu daleko najveća platforma za razmjenu videosadržaja od svog lansiranja 14. veljače 2005. godine neprekidno obara rekorde. Google je već u listopadu 2006. godine preuzeo YouTube, društvenu zajednicu koja je tada bila potpuno deficitarna (i ujedno pozicionirana bez jasnog poslovnog modela), za 1,65 milijardi američkih dolara dok njegova današnja vrijednost iznosi 24 milijarde američkih dolara i ušutkuje nekadašnje kritičare. Na YouTube se 2009. godine svake minute postavljalo oko 20 sati videomaterijala, a sredinom 2013. godine ta je brojka narasla na preko 100 sati, što odgovara otprilike 50 holivudskih filmova po 88 minuti. Samo njemački korisnici interneta i mobilne mreže u mjesec dana u prosjeku gledaju 175

videozapisa, odnosno 1.271 minutu videosadržaja. Ta brojka odgovara otprilike 5 mrežnih videozapisa u trajanju od 42 minute dnevno (veljača 2013.). Primjena mrežnih videosadržaja poduzećima i robnim markama nudi mnoge mogućnosti i prednosti. Na taj način mogu složeni sadržaj i poruke istodobno privlačiti pažnju i biti emotivni. Mrežni videozapisi dosežu širu publiku, mogu imati viralni učinak i usmjeriti posjetitelje na mrežno mjesto samog poduzeća. Ugradnja videozapisa na mrežnu stranicu (uključujući prikladne ključne riječi odnosno oznake; engl. *tags*) povećava njezinu šansu da se pojavi na jednoj od prvih stranica na Google tražilici za faktor 50. Uostalom, YouTube je nakon Googlea druga najveća tražilica na svijetu.

U današnje vrijeme većina velikih i međunarodnih robnih marki predstavljena je na YouTubeu u obliku takozvanog kanala robne marke (engl. *Brand Channel*). Ako se bavite mjerilima usporedbe, analizirajte kako „robne marke koje povezuju“ spomenute ovdje u knjizi koriste mrežne videozapise. I sam Google također nudi vrlo opsežan priručnik koji pomaže početnicima jednako kao i profesionalcima stvoriti kanal robne marke na YouTubeu.

### **Audiovizualizacija komunikacije – Red Bull ili kako robne marke postaju medijske marke**

Svi se sjećamo legendarnog skoka padobranom Felixa Baumgartnera. U *Guinnessovoj knjizi rekorda* nije zabilježena samo visina pada od 39 kilometara, nego i probijanje zvučnog zida brzinom od 1.342 kilometara na sat. Krila je dobila i robna marka Red Bull: diljem svijeta su gotovo sve televizijske postaje izvještavale su o ovom spektaklu. Dakle, globalna medijska pokrivenost vjerojatno je iznosila nekoliko stotina milijuna eura.

Glavni je video samo na YouTubeu pregledan više od 32 milijuna puta. Zajedno su svi Red Bullovi videozapisi Baumgartnerovog skoka imali oko 67 milijuna pregleda (lipanj 2013.).

Stoga nije ni čudo da tvrtka Red Bull sebe već godinama smatra medijskom kućom, a manje proizvođačem pića, i da na primjer raspolaže mrežom dopisnika u 160 zemalja. Red Bull Media House objavljuje na svim medijima: od klasične televizije preko tiska do društvenih mreža. Osobito audiovizualni mediji povezani s izvještavanjem događaja zauzimaju istaknuto mjesto u medijskom spletu tvrtke. Red Bull vodi Servus TV – vlastitu i-privatnu televizijsku postaju s cjelovitim programom u zemljama njemačkog govornog područja. Svima koji se ne mogu zasititi maštarijama o „davanju krila“ opsežan mrežni video program dostupan je bilo kada i bilo gdje (pod uvjetom da imate pristup mreži) na mrežnom Red Bull TV-u. Red Bull je prvi među jednakima i nije samo sa svojim aktivnostima uzor na društvenom webu, već je i osnovni pokazatelj za gotovo svih sedam

atributa (vidi drugi dio) „robne marke koja povezuje“. Ipak, kritičko razmatranje ne smije izostati. Red Bull se kao pokretač, sponzor i marketinški stručnjak za ekstremne sportove kreće u graničnom području koje nedvojbeno krije brojne mogućnosti (za pozicioniranje), ali i goleme rizike, a time i povećanu društvenu odgovornost.

Nipošto nije potreban projekt u vrijednosti 50 milijuna eura kao kod Baumgartnerovog skoka jer i sa skromnim sredstvima ciljana strategija za sadržajni marketing može mnogo postići. Gotovo svaka robna marka ima zanimljiv sadržaj i zanimljive priče. Ključno pitanje zapravo glasi: kako se one moraju prezentirati da osvoje kupce?

U međuvremenu se više od 90 posto količine podataka na internetu sastoji od videodatoteke. Taj podatak sam po sebi ne govori mnogo, ali je pokazatelj. Mrežni video, odnosno pokretna slika, u svim svojim oblicima nezaustavljivo postaje središnji medij informacija i komunikacije ljudi i robnih marki. *Svatko će snimati videozapise*. Videoekrani bit će posvuda: ugrađeni u naslonu za glavu u taksiju, u redu za čekanje, kao uputa za rukovanje usisavačem, na majicama ili kao interaktivna aplikacija u prodajnim prostorima. Na dodir će se ogromna staklena pročelja pretvoriti u multimedijske projekcijske površine. Kod kuće će rolete i prozorski kapci postati relikti prošlih vremena: na pametnom telefonu dovoljan je jedan klik da potpuno zamračimo prozor ili da zalasku sunca iznad mora dopustimo da zaviri u našu sobu. Tehnika već postoji: samo unesite pojam „Corning“ na YouTubeu i *divite se*. Jednako kao što napreduje audiovizualizacija društva, tako će nezaustavljivo napredovati i audiovizualna inscenacija robnih marki.

Naravno, korištenjem Facebooka i YouTubea za poduzeća mogu se ilustrirati samo neke implikacije društvenog weba. Opisi ostalih društvenih medija i usluga kao što su Google+ (korisnički profil), Pinterest (korisnička ploča za slike), Mister Wong (trake oznaka), tape.tv (glazba), Twitter (mikroblog), Xing (poslovna mreža) ili Blogosphäre (blogovi) jednostavno bi prelazili zadani okvir ove knjige.

## **Krones – B2B marketing s društvenim medijima**

Vjerojatno je malom broju ljudi poznata tvrtka Krones, ali većina više-manje svakodnevno koristi njihove proizvode. Tvrtka iz Neutraublinga u Gornjoj Falačkoj, koja se može okarakterizirati kao malo do srednje poduzeće, vodeći je svjetski proizvođač u proizvodnji postrojenja za punjenje i pakiranje pića i tekućih namirnica u PET i staklene boce kao i u limenke za piće. Kao i za mnoga 90 visoko specijalizirana B2B poduzeća postoji velik izazov u međunarodnoj marketinškoj

komunikaciji, a posebno u nadregionalnom zapošljavanju kvalificiranog osoblja. Krones d.o.o. rano je prepoznao potencijal društvenog weba i od tada se razvio u mjerilo usporedbe za mnoga B2B poduzeća na ovom području.

Na početnoj stranici tvrtke Krones još je u ljeto 2008. godine lansirana opširna ponuda mrežne televizije. Tvrtka se 9. veljače 2010. godine priključila YouTubeu u obliku takozvanog kanala robne marke.

Tamo je tvrtka Krones do lipnja 2013. godine uspjela skupiti oko milijun pregleda. Pojedini videozapisi u prosjeku su pregledani više od tisuću puta. Podsjetimo: Krones nije robna marka koja predstavlja životni stil poput Coca-Cole ili Red Bulla, nego je proizvođač koji svjetsku industriju pića opskrbljuje opremom za punjenje. Svima koji misle da su videozapisi proizvođača strojeva „uštogljeni“ preporučamo da pogledaju YouTube kanal poduzeća Krones. Posebnu pozornost privlači autentično prikazivanje ljudi, njihovih osobnih priča koje ih povezuju s poslodavcem.

Kronesova prisutnost na Facebooku također pokazuje da se proizvodi i usluge, koji su navodno manje emotivni, itekako mogu prikazati na privlačan način. Na Facebooku je 65.000 korisnika označilo da im se sviđa profil te tvrtke (lipanj 2013.). Mnogi albumi, slike i videozapisi pozivaju nas da otkrijemo njihov svijet. Postoje rubrike kao što se kvizovi, karijerni blogovi i blogovi za pripravnike. I pokazuju emocije! Ne radi se toliko o tehničkim postignućima, nego o tome da se čuju ljudi koji sebe vide kao dio svjetske Kronesove zajednice. Tome u prilog ide i kada Kronesov urednički tim ponekad na Facebooku nazdravi prije početka vikenda.

Aktualni oglasi za radna mjesta mogu se pronaći na Facebook stranici Kronesa te se pomoću tipke za dijeljenje mogu objaviti i proslijediti vlastitoj mreži prijatelja i poznanika. Uspjeh oglašavanja putem Facebooka, odnosno sveukupnog angažmana na društvenom webu poduzeća, ogleda se ne samo u živahnoj zajednici koja aktivno komentira, već i u činjenici da Krones spada u 100 najboljih poslodavaca u području industrijskog inženjeringa za diplomirane studente i novozaposlene u Njemačkoj. Krones 81. mjesto dijeli s poduzećima kao što su Microsoft, Miele, Sony i Unilever.

## **Upravljanje robnom markom i trendovi na društvenom webu**

U vremenima sve kraćih inovacijskih i tržišnih ciklusa promijenjeni opći uvjeti uzrokovani društvenim webom predstavljaju velik izazov za robne marke i menadžere robnih marki. Četiri središnja područja djelovanja, odnosno mogućnosti trebale bi to ukratko ilustrirati.

### **Prva mogućnost: digitalizacija – razmišljajte i djelujte među različitim medijima**

U svijetu medija i komunikacija koji se vrlo brzo mijenja sve više prisutni digitalizacija i umrežavanje u isto su vrijeme i fenomen i pokretač. Kako bi dugoročno bile uspješne, robne marke moraju pokretati ponude koje s jedne strane međusobno povezuju različite digitalne kanale, a s druge strane osiguravaju kontinuirani dijalog sa zainteresiranima. Samo onaj koji razmišlja i djeluje umreženo može dugoročno profitirati od promijenjenih navika primatelja i potrošača.

### **Druga mogućnost: upravljanje robnom markom i aktivno sudjelovanje korisnika (engl. *crowdsourcing*)**

Strateško upravljanje robnom markom na društvenim webu više nije fakultativno, nego obavezno. Otvara nove perspektive i zahtjeva novo stajalište – čak i onog već poznatog. Dopušta potrošačima da razmišljaju, sudjeluju i doprinose. Robne marke imaju sad mogućnost da pomoću inovacija otvorenog koda i *crowdsourcinga* u svom postupku stvaranja dodane vrijednosti uključe kreativnu snagu mrežnih zajednica. Navedimo jedan primjer: robna marka McDonald's već godinama unaprijeđuje svoj portfolio ponude pomoću kampanja *crowdsourcinga* („My Burger“). Dodatni poticaj pružila je studija "Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet" (hrv. *Važnost iskustva robne marke za upravljanje robnom markom na mreži*) Sveučilišta Bremen, sastavljena u kolovozu 2010. godine.

### **Treća mogućnost: povećanje prometa putem e-trgovine**

Devet od deset mrežnih korisnika kupuje na internetu, a 40 posto kupuje redovito. To znači da kupuju više od 10 puta tijekom jedne godine. Za 2012. udio prometa na e-trgovinama iznosio je više od 17 posto od ukupnog prometa njemačkih poduzeća. Internet se pretvara u neophodni prodajni kanal ne samo za pet najvećih mrežnih trgovina: Amazon, Ebay, Otto, Tchibo i Zalando, već i za gotovo sva poduzeća.

### **Četvrta mogućnost: internet postaje mobilan**

Prošle su dobre tri godine kada je u lipnju 2010. godine Apple lansirao iPad i time utemeljio novo tržište. U međuvremenu postoji tablet računalo za gotovo svaku namjenu i u svakoj veličini. Mobilni internet probija se kroz svakodnevnicu i zanimanja ljudi: u 2012. godini je 23 posto (europski je

prosjeck 27 posto) Nijemaca koristilo pametni telefon kako bi bili na mreži, a drugih 5 posto (europski je prosjek 7 posto) tablet uz snažnu tendenciju rasta. Trenutno su dodirni zasloni (engl. *Natural user interface*) nenadmašivi kod upravljanja tabletom i pametnim telefonom (koji je zamijenio nekadašnji PDA) dok nova generacija već nestrpljivo čeka: budućnost pripada glasovnom upravljanju i upravljanju gestama (na primjer Microsoft Kinect).

Jeste li čuli za QR kodove i koristite li ih? Kod (logističke) tehnologije koju je 1994. godine razvio japanski proizvođač automobila Toyota radi se o, pojednostavljeno rečeno, pretvaranju teksta u niz bitova. Područja primjene QR kodova (engl. *Quick Response*) vrlo su raznolika i često ih možemo pronaći tamo gdje je malo mjesta (naljepnice, informativne ploče, plakati) na raspolaganju.

I u ovom poglavlju ćete pronaći nekoliko kodova. Slobodno ih isprobajte!

**Njemački izvornik**  
Deutscher Ausgangstext



## Geleitwort

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Täglich zeigen uns die Veränderungen in den Medienmärkten und digitale Innovationen wie Facebook und Twitter, wie sehr sich unsere Branche verändert. Wann immer sich die Medien verändern, verändert sich die Gesellschaft. Ich bin davon überzeugt, dass unsere Gegenwart der Schwellenzeit um 1500 gleicht, als Gutenberg den Buchdruck erfand und Kolumbus Amerika entdeckte. Die bestehenden terrestrischen Handelswege wurden um die neuen, schnelleren maritimen Routen ergänzt.

Auch die Ordnungsmuster der letzten Jahrzehnte haben sich in kürzester Zeit verändert und es ist kein Stillstand in Sicht. Es ist eine große Herausforderung, als Unternehmen in den sich dynamisch verändernden Märkten erfolgreich zu agieren und sich für die Zukunft sicher aufzustellen. Die unternehmerische Strategie sollte sein, bestehende und gesunde Unternehmen mit ihren starken Marken erfolgreich weiterzuführen und gleichzeitig in neue Objekte und lukrative digitale Unternehmungen zu investieren.

Für die Medienbranche heißt das: Unternehmen haben ein reichhaltiges Portfolio an Medien, das nahezu alle menschlichen Bedürfnisse nach Information und Unterhaltung abdeckt. Wir geben den Menschen Orientierung. Neben den klassischen Geschäftsmodellen konzentrieren wir uns auf den Digitalbereich und neue Märkte. Wir verbinden das traditionelle Geschäft mit dem neuen. Doch darf man nicht den Fehler machen, die Gesetzmäßigkeiten des Internets zu verkennen. Hier gibt es neue Zielgruppen und einen vollkommen neuen Markt. Im Zuge dieser neuen Entwicklung gibt es neue Marktteilnehmer, die uns zur Weiterentwicklung und Investition in neue Geschäftsmodelle drängen. Die großen Gewinner der Digitalisierung sind Suchmaschinen wie Google. Das Unternehmen

verkörpert geradezu idealtypisch die neue Welt und dominiert den digitalen Markt. Doch zumindest in Deutschland sind Suchmaschinen auf dem Weg zu Infrastruktur-Unternehmen, bei denen Transparenz in den Geschäftsbeziehungen erforderlich ist.

Auch für Unternehmen jenseits der Medienbranche haben sich die wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren durch neue Medien und neue Kommunikationsmöglichkeiten entscheidend gewandelt. Im globalen Wettbewerb herrschen heute eine nie geahnte Preistransparenz und Unübersichtlichkeit zugleich. In den westlichen Überfluggesellschaften sind viele Kunden kritischer und besser informiert als je zuvor. Sie geben sich immer weniger mit der Rolle des passiven Konsumenten zufrieden, sie blicken hinter die Unternehmenskulissen, sie kaufen sehr bewusst. Auch in dieser neuen Welt haben starke Marken einen festen Platz. Doch die Spielregeln für Marken sind im digitalen Zeitalter andere als noch vor zwanzig Jahren. Starke Marken heute – von Coca-Cola bis Google, von Apple bis Audi – sind Identifikationsangebote in einer unübersichtlichen Welt. Dazu müssen Marken sich für ihre Kunden öffnen, Interaktionsmöglichkeiten bieten, ein »Wir-Gefühl« vermitteln, das in gemeinsamen Werten und Überzeugungen wurzelt. Mit anderen Worten: Marken müssen gelebt, von der Unternehmensführung authentisch verkörpert und von einer glaubwürdigen (und damit motivierenden) Unternehmenskultur getragen werden.

Das vorliegende Buch ist Unternehmen gewidmet, die sich dieser Aufgabe stellen. Mit zahlreichen Beispielen illustriert es, wie Unternehmen und Unternehmer unter veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich bestehen. Das Konzept der WIR-MARKEN will deutlich machen, wie eine eindeutige Positionierung, klare Werthaltungen und eine authentische Öffnung für Kundenbedürfnisse Marken heute stärken können. Damit lenkt es den Blick auf das Wesentliche, das im hektischen Tagesgeschäft gelegentlich in Vergessenheit zu geraten droht.



*Prof. Dr. Hubert Burda*

# Vorwort zu Meine Marke

von Dr. Dr. Cay von Fournier

Die Anzahl der Wirtschaftsbücher, die Jahr für Jahr auf den Markt drängt ist groß. Mit ihnen die Heilsversprechen und Erfolgsformeln. Angegeben von Erfolgstrainern, Business-Philosophen und selbst ernannten Gurus. Manche durchaus kompetent. Aber viele verstricken sich im Ego.

Umso angenehmer ist es, ein Buch in der Hand halten zu dürfen, das anders als die anderen ist. Das wahre Interesse, ehrliche Emotionen und Tiefe vermittelt. Autor Hermann Wala sagt, es gebe keine Erfolgsrezepte, und er bietet auch keine an. Das ist schön. Damit wird er der komplexen Realität des 21. Jahrhunderts gerecht und weist jedem Leser individuell seinen Weg zur WIR-MARKE. Es sind immer Menschen, die sowohl den Wandel prägen, als auch die Marken, die diesen Wandel überleben werden.

Der Zustand der gegenwärtigen Werbung könnte in revolutionärer Anlehnung lauten: »Marketing ist tot, es lebe das Marketing!« Dieses Buches beschreibt deutlich, wie und vor allem, wohin sich das neue Marketing wandeln wird, und worauf der Kunde in Zukunft seine Aufmerksamkeit lenken wird. Weniger Analysen, Konzepte und Marketingstrategien werden WIR-MARKEN prägen, sondern gelebte Werte.

Viele Marketingagenturen werden vergehen und an ihre Stelle Einrichtungen treten, die Menschen berühren und deren Bewusstsein erweitern. Wenn vom Übergang vom Wissenszeitalter zum Bewusstseinszeitalter die Rede ist, so erscheint das weit entfernt und esoterisch. Aber schon Albert Schweizer wusste:

»Die Welt verändert sich nicht durch immer neue Maßnahmen, sondern durch eine neue Gesinnung.«

Um genau diesen Gesinnungswandel geht es aus Marketingsicht in diesem Buch.

Mir persönlich liegt die Entwicklung von guten zu exzellenten Unternehmen am Herzen und so spricht mir dieses Buch aus der Seele. Wenn von Verantwortung, Werten und Vertrauen als Basis einer Marke gesprochen wird. Das ist meines Erachtens ein konsequenter, tiefer und sehr sinnvoller Ansatz. Das Konzept der WIR-MARKE wendet sich an die Menschen eines Unternehmens und deren Leidenschaft. Es braucht auch die unternehmerische Energie und Gestaltungskraft von Eigentümern und Führungskräften. Somit verschmilzt es Marketing und Führung. Dies ist spannend, weil beides in der Regel eher getrennt gesehen und gelehrt wird. Ganzheitlich denkenden Menschen ist dies bewusst. Auch dass sich die Grenzen zwischen den Disziplinen der Betriebswirtschaft auflösen werden. Viel zu komplex ist das emotionale und seelische Konzept einer Marke geworden, das auf einen nicht minder komplexen Markt trifft.

Aber anstatt über Komplexität zu klagen und alte Methoden zu wiederholen, diese Komplexität »zu managen«, erweitert der Autor sehr angenehm und umfangreich den Blick. Er wendet sich konsequent gegen die bestehenden Allmachtfantasien und gegen die oft implizite Forderung »alles unter Kontrolle haben zu müssen«. Wir werden bald nicht mehr viel unter Kontrolle haben und sollten uns sehr schnell von diesen alten Mustern verabschieden. Die Lösung liegt im Vertrauen – nämlich Menschen zu vertrauen und auch Marken zu vertrauen.

Zusätzlich begeistert mich das Buch, da es nicht bei der Theorie stehen bleibt, sondern mit den sieben Tools zur Schaffung einer WIR-MARKE ganz praktisch den Prozess der Veränderung in einem Unternehmen anleitet.

---

Als Freund des Autors und Unternehmenstrainer wünsche ich diesem Buch weiterhin so viel Erfolg, wie es bislang schon hatte. Es ist ein wichtiges Buch, weil es den emotionalen Schulterschluss zwischen Mensch und Unternehmen, zwischen Führung und Management auch aus der Sicht des Marktes deutlich macht. Denn es geht um nicht weniger als um die Zukunft Ihres Unternehmens als WIR-MARKE.

Dr. Dr. Cay von Fournier  
Inhaber von SchmidtColleg

## Vorwort

Wenn ein Buch bereits in der 8. Auflage erscheint, trifft es offenbar den Nerv der Zeit. Dies ist für jeden Autor der schönste Lohn seiner Arbeit!

Das WIR-MARKEN-Konzept basiert auf einer Erneuerung des Markenbewusstseins – jüngere Studien haben ergeben, dass Marken allein schon durch ihre Präsenz im Social Web, sei es YouTube, Facebook oder Twitter, an Wert für den Kunden gewinnen. Das Markenbewusstsein des Kunden ist also stark von einer medialen Nutzung im Netz geprägt. Darum möchte ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, in dieser Auflage mit einem neuen Kapitel zum Thema »Social Web« begeistern!

Das Beziehungsgeflecht zwischen Mensch, Marke und Medium wird immer komplexer. Umso wichtiger ist es für eine WIR-MARKE, diese effektiv zu nutzen, denn WIR-MARKEN sind auch Medienmarken, die durch Ihre Erscheinung unter anderem im Social Web an Transparenz und Emotionalität gewinnen. Eine Möglichkeit der interaktiven Markenerfahrung geben wir im neuem Kapitel »Social Web« durch QR-Codes, die Sie mit der entsprechenden App einscannen können und auf Internetauftritte unsere Markenbeispiele weiterverlinkt werden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Ausprobieren und eine inspirierende Lektüre!

Hermann H. Wala  
München

## Einführung: Marketing in der Dauerkrise?

»Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld.  
Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.«

*Henry Ford*

Vielleicht kennen Sie Henry Fords berühmten Stoßseufzer in Sachen Werbung schon. Auch in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts war es offenbar nicht einfach, Kunden gekonnt anzusprechen. Doch im Vergleich zu heute befand sich der Gründer der Ford Motor Company in einer geradezu paradiesischen Situation. Sein Produkt war so innovativ und so begehrt, dass der (Absatz-)Erfolg kaum zu vermeiden war. Hundert Jahre später haben sich die Märkte dramatisch gewandelt. Nicht nur bei Fahrzeugen, sondern praktisch bei jedem Angebot, vom Automobil bis zur Zahncreme, hat der Kunde die Qual der Wahl. Jeder Kleinstadt-Supermarkt führt mindestens ein Dutzend Sorten Senf, und vor dem Kühlregal könnte man Stunden verbringen, wollte man alle Angebote vergleichen.

Auf die Vielfalt der Produkte hat das Marketing mit einem wahren Trommelfeuer an Werbung reagiert. In den Neunzigerjahren schätzte man, dass jeder Konsument pro Tag durchschnittlich 3.000 Markenbotschaften ausgesetzt war. Glaubt man dem neuen Star der Marketingszene, Martin Lindstrom, ist diese Zahl inzwischen auf 5.000 angestiegen. Kein Wunder, dass die Umworbenen längst vor der Dauerberieselung kapituliert haben und die meisten Botschaften schlicht ignorieren. »1965 erinnerte sich der Durchschnittszuschauer an 34 Prozent der Werbespots im Fernsehen. 1990 konnte er sich nur noch 14,5 Prozent ins Gedächtnis rufen«, schreibt Lindstrom in seinem Buch *Brand Sense*.<sup>1</sup> Zu befürchten steht, dass sich

der Erinnerungswert von TV-Werbung heute, gut zwei Jahrzehnte später, noch einmal drastisch verringert hat. Brachten die öffentlich-rechtlichen Kanäle es bis zur Gründung der Privatsender gemeinsam auf 20 Minuten Werbung, gehen die Experten von Serviceplan und der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) heute von 10.000 Spots täglich (!) aus.<sup>2</sup> Und dennoch scheint in vielen Unternehmen, in den meisten Agenturen ein hektisches »Weiter so!« den Ton anzugeben.

Allein in Deutschland gibt es 80.000 beworbene Marken, im Bereich »Fast Moving Consumer Goods« werden jedes Jahr rund 30.000 Artikel neu eingeführt. Nur ein knappes Drittel dieser Produkte überlebt das erste Jahr im Handel, rund 70 Prozent verschwinden binnen 12 Monaten wieder aus den Regalen.<sup>3</sup> So viel zur Wirksamkeit der Werbung heute. Obwohl die Methoden der Marktforschung immer ausgeklügelter, die Kampagnen immer aufwendiger werden, drängt sich der böse Verdacht eines Trial-and-Error-Verfahrens auf, in dem man immer wieder neue Produkte in die Schlacht um die Aufmerksamkeit längst übersättigter Konsumenten wirft, in der meist vergeblichen Hoffnung, dass es dieses Mal gut gehen wird.

In vielen Fällen geht es aber eben nicht gut, und so wird seit Jahren die Krise des Marketings heraufbeschworen. »Weder innovative Produkte oder Dienstleistungen noch ausgeklügelte Vertriebs- und Preisstrategien oder kreative Werbung sind heute eine Garantie für Erfolg«, schreibt etwa Klaus-Dieter Koch von der Beratung Brand Trust.<sup>4</sup> »Das Marketing, wie es in den letzten Jahren in vielen Unternehmen betrieben wurde, stirbt. Die Welt der Checklisten, der sicheren Rezepte und Regeln, der richtigen Antworten und ausgefeilten Methoden bricht zusammen«, sekundiert der Schweizer Marketingexperte Otto Belz in einer Standortbestimmung.<sup>5</sup> Selbst Philip Kotler, der Marketingpapst der Neunzigerjahre, beginnt Texte inzwischen gerne mit dem apodiktischen Statement: »Marketing funktioniert nicht mehr.«<sup>6</sup> Symptomatisch für ein inzwischen verbreitetes Misstrauen in die Erfolgsversprechen klassischen Marketings ist der Reflex, die Budgets gerade in Krisenzeiten drastisch



zu kürzen. Wenn Marketing funktioniert, sollte bei schwächelndem Absatz dort eigentlich mehr Geld hineinfließen, nicht weniger. Auch das hektische Propagieren immer neuer Erfolgsmethoden, vom Guerilla-Marketing über Neuromarketing bis zum Social-Media-Hype, ist ein ausgeprägtes Krisensymptom. Denn teure Hirnscans zeigen nur, welche (existierenden) Marken die Kunden lieben. Warum sie das tun, diese Frage beantwortet der Magnetresonanztomograph nicht, und ebenso wenig kann er Erfolgsprognosen für die Zukunft abgeben. Es gibt keinen »Kaufen!«-Knopf im Gehirn, der sich per Scan eindeutig identifizieren ließe, wie Hans-Georg Häusel, ein namhafter Vertreter des Neuromarketings, betont.<sup>7</sup>

Es ist an der Zeit, einen Moment innezuhalten und sich wieder auf das zu besinnen, was Unternehmen tatsächlich Kunden beschert: eine starke Marke. Ob Coca-Cola als Traditionsmarke oder Google als Shootingstar des letzten Jahrzehnts, ob Apple als Kultmarke in der Informationstechnologie oder Nespresso als Goldgrube im hart umkämpften Kaffeemarkt: Erfolgreiche Marken sind die Leuchttürme in einem Meer gesichtsloser Produkte.

Was macht eine Marke zu einer starken Marke? – so lautet die Eine-Million-Dollar-Frage des Marketings. Es lohnt sich, diese Frage neu zu stellen, denn nicht nur die Märkte haben sich verändert, sondern auch die Menschen. Marketing wird nicht nur deshalb schwieriger, weil es von vielem ohnehin schon zu viel gibt und jedes neue Produkt sich gegen eine große Zahl von Mitbewerbern durchsetzen und um Aufmerksamkeit kämpfen muss. Marketing wird schwieriger, weil die tradierten Rezepte nicht mehr greifen. Die Kunden kapitulieren nicht nur passiv vor der Vielzahl der Werbebotschaften, viele von ihnen haben die traditionelle Werbung satt.

Niemand glaubt heute noch ernsthaft, dass ein neues Waschmittel noch weißer waschen, eine verbesserte Windel das Baby noch trockener halten, ein neuer Rasierer noch besser rasieren kann. Und doch setzt eine erstaunliche Zahl von Werbebotschaften immer noch auf das rationale Prinzip des »Besser, schneller, weiter«. Die Kunden sind kritischer, sie sind misstrauischer, sie sind besser infor-

miert. Mit wenigen Mausklicks lassen sich Preise vergleichen, Konkurrenzangebote ermitteln oder Bewertungen anderer Kunden recherchieren.

Doch wenn viele Produkte mehr oder weniger dasselbe können, nach welchen Kriterien fallen dann Kaufentscheidungen? Entweder nach dem Preis, was vielen Branchen einen ruinösen Wettbewerb beschert. Oder nach Kriterien, die das Marketing erst langsam ins Visier nimmt. Ich bin überzeugt: Wir sind Zeuge eines umfassenden Wertewandels, zu dem beispielsweise gehört, dass man nicht nur ein gutes Produkt kaufen möchte, sondern auch ein gutes Gewissen. Wie kommt es denn, dass manche Banken plötzlich damit werben, sie investierten bei der Kreditvergabe für Renovierungen in Klimaschutz?<sup>8</sup> Oder dass Kaffeeketten sich über die Lebensbedingungen der Kaffeebauern öffentlich Gedanken machen?

Zu diesem Wertewandel gehört auch, dass immer mehr Menschen die Rolle des passiven Konsumenten verweigern und in einen Dialog mit den Unternehmen und mit anderen Kunden treten wollen. Wie kommt es, dass erfolgreiche Unternehmen wie Amazon nicht nur Bücher liefern, sondern ein ausgeklügeltes Bewertungssystem pflegen, über das Kunden in Kontakt mit anderen Kunden treten können? Warum kommt ein Schuhversender auf die Idee, ein neues Schuhmodell von Kunden entwerfen zu lassen und ihm eine Doppelseite seines Katalogs zu widmen?<sup>9</sup>

Zum Wertewandel gehört weiterhin, dass Produkte heute nicht mehr nur »Bedürfnisse befriedigen«, sondern stärker denn je dazu dienen, den eigenen Lebensstil zu definieren. Kaum jemand hat das besser verstanden als Apple mit seiner Fähigkeit, Angebote zu designen, die Coolness verströmen. Ob das neue iPhone technische Probleme hat oder das ultradünne Notebook zu wenig Anschlüsse, ist sekundär. Viele Kunden nehmen das bewusst in Kauf, und trotzdem sind beide Produkte ein Must-have für die Apple-Gemeinde, die jeder Neuentwicklung des Unternehmens entgegenfiebert. Doch es sind nicht nur die Produkte, die die Kunden an das Unternehmen binden: Ohne den früheren, charismatischen Apple-Chef Steve

Jobs, der es sich nicht nehmen ließ, jede Neuentwicklung persönlich in einer mitreißenden Präsentation einem großen Auditorium vorzustellen, wäre der Hype um iPod, iPad und Co. kaum so groß geworden. Jobs gab dem Unternehmen ein Gesicht: Apple ist nicht irgendein IT-Unternehmen, Apple *ist* Jobs. Die Börse verstand das längst: Hustet der CEO, fiel der Kurs. In unübersichtlichen Zeiten sorgen Menschen, an denen man sich orientieren kann, für Übersicht. Damit wandelt sich die Rolle des Topmanagements: Öffentlichkeitsscheue Technokraten verschenken Marktpotenziale.

»Die Marke ist der Geist der Gemeinsamkeit von Unternehmen und Kunden, ein Heimatrevier, das Sinn stiftet«, schreibt Publizist Wolf Lotter hellstichtig im Magazin *Brand eins*.<sup>10</sup> Ausnahmemarken gelingt es, ein Gefühl der Verbundenheit zu ihren Kunden herzustellen, das über ein bloßes Nutzenversprechen hinausgeht und ihnen langfristige Loyalität sichert. Im Idealfall haben diese Marken Anhänger oder Fans und eben nicht nur »Käufer«. Um dieses Wir-Gefühl von Kunden und Marken zu umschreiben, spreche ich von WIR-MARKEN. Wenn es einem Unternehmen gelingt, ein solches Band zu seinen Kunden zu knüpfen, kann ihm der Wettbewerb wenig anhaben. Im Gegenteil: Wenn »die anderen« wahrgenommen werden, dann um sich davon abzugrenzen und der eigenen Identität zu versichern. Was wäre der Mac ohne das Heer gesichtsloser PC-Besitzer? Was der *Lonely-Planet*-Reiseführer ohne die vermeintliche Massenware großer Reisebuchverlage? Feindbilder haben schon immer geholfen, die eigenen Reihen fester zu schließen.

Warum es einigen Marken eher gelingt, zu WIR-MARKEN zu werden als anderen, ist Thema dieses Buches. Es wird Sie nicht überraschen: Einfache Rezepte gibt es dafür nicht. Wenn die Welt komplexer und vielfältiger wird, werden auch unsere Antworten darauf komplexer sein müssen. Und so genügt es nicht, immer neue Zielgruppen von den »Young Globalists« über die »Latte-Macchiato-Familien« bis zu »Super-Daddys« zu entdecken.<sup>11</sup> Es wird vielmehr darum gehen, wie es Marken heute jenseits von Produktmerkmalen schaffen, Kunden zu faszinieren und Sympathie zu wecken. Dabei spielt eine Reihe von Momenten eine Rolle – eine faszinierende Geschichte, eine

klare Botschaft, ein Miteinander im Unternehmen, das exzellenten Service garantiert, um nur einige zu nennen. Eine Öffnung zu den Kunden, eine Kultur des Zuhörens und nicht zuletzt ein Abschiednehmen von den Allmachtsfantasien mancher Marketingstrategen. Denn das Marketing wird nur dann aus seiner Dauerkrise herauskommen, wenn es sich von zahlenfixierten, mechanistischen Vorstellungen verabschiedet und wieder dort verortet wird, wo es eigentlich hingehört: ins Herz des Unternehmens.

Teil I:

---

## Markenwelt im Wandel

»Ich habe kein Marketing gemacht.  
Ich habe immer nur meine Kunden geliebt.«

*Zino Davidoff*

# 1 Das Social Web – Neue Realitäten für das Beziehungsgeflecht Mensch, Marke und Medium

## Das World Wide Web – vom Datenaustausch zur Shareconomy

»Was nicht im Web ist, existiert nicht.«

*Tim Berners-Lee*<sup>12</sup>

Keine technische Innovation hat die Welt in ihrer jüngeren Geschichte so verändert wie das Internet. Gerade einmal gut 20 Jahre ist es her, dass der Wissenschaftler Tim Berners-Lee am Kernforschungszentrum CERN in Genf die Seitenbeschreibungssprache HTML (Hypertext Markup Language) und das dazugehörige Transferprotokoll HTTP (Webserver) für eine neue PC-Benutzeroberfläche (Webbrowser) entwickelt und so dem anfänglichen Datenaustausch im Internet seine mächtigste Anwendung beschert hat: das World Wide Web. Ganz im Sinn künftiger Open-Source-Anwendungen stellte er seine Erfindung, die um das Jahr 1990 datiert ist, der Wissenschaft und Wirtschaft ohne monetäre Ansprüche zur Verfügung. Andernfalls kann man sich gut vorstellen, dass er damit wohl zu einem der reichsten Menschen der Welt geworden wäre. Auf der Frankfurter Buchmesse präsentierte das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* am 25. Oktober 1994 seinen öffentlichen Onlineauftritt. Damals einer der ersten in Deutschland.<sup>13</sup> Bis Ende 2012 wurden weltweit rund 230 Millionen Internet Domains registriert<sup>14</sup> – das entspricht rund 120.000 neuen Domain-Anmeldungen pro Tag.<sup>15</sup>

Den fundamentalen Paradigmenwandel, den Siegeszug des World Wide Web hat das Autorenteam Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls und David Weinberger bereits zur Blütezeit der New Economy 1999 in einem Blog visionär beschrieben: »Das Cluetrain Manifest. 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter.«<sup>16</sup> Die Anzahl der Thesen erfolgte in Anlehnung an die 95 Thesen des Reformators Martin Luther, die er im Jahr 1517 an das Portal der Schlosskirche zu Wittenberg heftete. Levine et al. fordern ein neues Verhältnis und eine neue Sprache zwischen Unternehmen und Kunden. Durch das Internet wurde ein Zeitalter des Dialogs eingeläutet, das Kunden erstmals ermöglicht, auf Augenhöhe mit Menschen in den Unternehmen zu kommunizieren. Auch aus heutiger Perspektive lohnt ein Blick auf die 95 Thesen des Cluetrain Manifests. Sieben ausgewählte Statements sollen verdeutlichen, wie topaktuell diese nach wie vor sind<sup>17</sup>:

- »Märkte sind Gespräche.« (1. These)
- »Die Menschen in den vernetzten Märkten haben herausgefunden, dass sie voneinander wesentlich bessere Informationen und mehr Unterstützung erhalten, als von den Händlern und Verkäufern. So viel zur unternehmerischen Rhetorik über den Mehrwert ihrer Waren.« (11. These)
- »Bereits in wenigen Jahren wird die heute homogenisierte ›Stimme‹ des Geschäftslebens – der Klang von Mission-Statements und Unternehmensbroschüren – so künstlich und aufgesetzt klingen, wie die Sprache am französischen Hof im 18. Jahrhundert.« (15. These)
- »Markentreue ist die unternehmerische Version einer Beziehung. Aber die Trennung kommt – und zwar bald. In vernetzten Märkten werden Beziehungen mit atemberaubender Geschwindigkeit beendet und neu verhandelt.« (30. These)
- »Ihr möchtet, dass wir *bezahlen*? Dann solltet ihr uns besser eure Aufmerksamkeit *schicken*.« (78. These)

- »Wenn wir nicht gerade eure >Zielgruppe< sind, sind viele von uns eure Mitarbeiter. Wir würden lieber mit Freunden im Netz reden, als auf die Stechuhr zu schauen. Das würde euren Namen schneller bekannt machen als jede noch so schicke Website. Aber ihr sagt uns, dass das Gespräch mit dem Markt die Sache des Marketings ist.« (86. These)
- »Wir wachen auf und verbinden uns miteinander. Wir beobachten. Aber wir werden nicht warten.« (95. These)

Wenige Jahre nach der Veröffentlichung des Cluetrain Manifests von Levine et al. wurde ein Begriff geprägt, der noch heute als ein Synonym für den Wandel durch das Internet und den Fortschritt im Allgemeinen steht: Das »Web 2.0« beziehungsweise der Zusatz »2.0«. Erstmals 2003 von Eric Knorr, Chefredakteur des amerikanischen IDG Magazins *InfoWorld*, in dem Artikel »2004 – The Year of Web Services« publiziert, erlangte das Schlagwort Web 2.0 seinen weltweiten Durchbruch durch die gleichnamige Konferenz aus dem Jahr 2005 des Veranstalters und Verlegers Tim O'Reilly und seinem Artikel »What is Web 2.0« im September 2005.

Inzwischen sind zahlreiche Publikationen zu diesem Phänomen und seinen Auswirkungen auf Menschen, Marken und Medien erschienen. In der Wissenschaft hat sich der Begriff »Social Web« anstelle von »Web 2.0« durchgesetzt, unter dem Folgendes zu verstehen ist:

Das Social Web besteht nach Ebersbach et al. (2011, S. 35) aus:<sup>18</sup>

- »(im Sinn des WWW) webbasierten Anwendungen, die für Menschen
- den Informationsaustausch, den Beziehungsaufbau und deren Pflege, die
- Kommunikation und die kollaborative Zusammenarbeit
- in einem gesellschaftlichen oder gemeinschaftlichen Kontext unterstützen, sowie
- den Daten, die dabei entstehen und



- den Beziehungen zwischen Menschen, die diese Anwendungen nutzen.«

Im Kern geht es also um neue Kommunikations- und Nutzenpotenziale. Sie entstehen durch die Vernetzung von Menschen und deren kollaborative Zusammenarbeit durch das World Wide Web. Eine frühe Beschreibung dieser Entwicklung findet sich in dem 1996 publizierten Band *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft* von Manuel Castells<sup>19</sup>.

Die neuen Gestaltungsmöglichkeiten im Web, wie etwa das eigenständige Erstellen, Teilen und Bewerten haben die in diesem Buch bereits genannten WIR-MARKEN Amazon, Apple und Google frühzeitig erkannt und sich in ihrer weiteren Expansionsstrategie zunutze gemacht. Das am 4. Februar 2004 gegründete soziale Netzwerk Facebook und die im am 14. Februar 2005 gelaunchte Videosharing Community YouTube sollten diesen Trend weiterhin beflügeln.

### **Die Shareconomy – »mieten statt kaufen«**

»Mein Haus, mein Auto, mein Boot« – viele werden den Werbespot der Sparkasse noch in Erinnerung haben. Ausgestrahlt im Frühjahr 2008 markierte er einen Höhepunkt, der mit der aufkommenden Weltwirtschaftskrise im Herbst 2008 und aus heutiger Perspektive einer gewissen Komik nicht entbehrt. Die Statussymbole von einst scheinen an Strahlkraft eingebüßt zu haben. Wie konnte es dazu kommen? Waren es die Zweifel der Menschen am globalen Banken- und Finanzsystem oder gar die Frage, wie sozial ist die soziale Marktwirtschaft? Letzteres kann und soll hier nicht weiter erörtert werden. Unbestritten hat der Siegeszug des Social Webs ein neues Transparenzverständnis und eine neue Kultur des Teilens hervorgebracht, die zum gegenwärtigen Wertewandel beigetragen haben. Themen und Diskussionen, die früher 1:1-Gesprächen vorbehalten waren, werden heute oftmals in der Öffentlichkeit der sozialen Medien ausgehandelt. Ein entscheidender Wandel ist aber darin zu sehen, dass es heute weniger um das Besitzen, sondern vielmehr um das Nut-

zen selbst geht. Weg vom Eigentum, hin zur temporäreren Verfügbarkeit. Hin auch zu einem Mehr an kleinen Vergnügen, die ich mir hier und jetzt leisten kann. Die beschleunigte Digitalisierung spiegelt sich eben auch im Trend eines beschleunigten Konsums wider: Immer häufiger benötigen wir einen neuen Kick, ein neues Konsumerlebnis – und das ist inzwischen nur ein Klick weit entfernt.

»Das Verlangen nach Eigentum« hat Firmen wie Apple mit seiner Medienplattform iTunes über Jahre hinweg traumhafte Renditen beschert. Heute ist absehbar, dass viele dieser geschlossenen Systeme (sogenannte Walled Gardens) nicht mehr zeitgemäß sind und Flatrate-Anbieter wie beispielsweise Spotify oder Watchever an deren Stelle treten. Warum? Ganz einfach, weil sie eine riesige Musik- oder Filmauswahl zu attraktiven Konditionen zur Verfügung stellen. Die können ihre Kunden nutzen, wann sie wollen, wo sie wollen und vor allem, mit welchem Endgerät sie wollen. Auch Apple hat darauf reagiert und im Juni 2013 den Musikstreaming-Dienst iTunes Radio eingeführt.

Mieten statt kaufen wird zu einem großen Treiber der nächsten Jahre. Kaum eine Branche wird sich dem entziehen können. Dabei beschränkt sich die Entwicklung keinesfalls nur auf digitale Güter: Sharing-Plattformen und -Dienste jeglicher Ausprägung erleben derzeit einen regelrechten Boom. Vor wenigen Jahren noch als Nische abgetan nutzen immerhin drei Prozent der deutschen Bevölkerung CarSharing. Laut dem Bundesverband CarSharing stehen in 343 deutschen Städten und Gemeinden rund 6.700 Fahrzeuge auf Abruf zur Verfügung (Stand Januar 2013). Wobei ein CarSharing Auto sechs bis zehn normale PKWs ersetzen kann. Neben Aspekten wie Umwelt- und Ressourcenschutz bietet CarSharing den Vorteil einer nahezu ständigen Verfügbarkeit, einer minutengenaue Abrechnung und vieler neuer Einsatzformen (Parkservice am Flughafen, Minibusse, Stundenpakete). Für derartige Modelle begeistern sich immer mehr Menschen. Zum Beispiel, wenn es gilt, sich gegenseitig Werkzeug zu leihen. Denn gerade mal 13 Minuten beträgt die gesamte Nutzungsdauer im Leben einer Bohrmaschine.<sup>20</sup> Sicherlich ein Grund dafür, dass inzwischen auch Baumärkte ein umfangreiches Sortiment an

technischen Geräten zum Mieten vor Ort und über Portale wie [www.mietprofi.de](http://www.mietprofi.de) oder [www.verleihnix.de](http://www.verleihnix.de) anbieten.

Anlässlich der Hightech-Messe CeBIT wurde vom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) im März 2013 eine Studie zur Shareconomy veröffentlicht. Demnach schafft das Social Web eine Kultur des Teilens, an der sich 83 Prozent aller Internet-Nutzer einbringen. In der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen sogar 97 Prozent. Am liebsten teilen Internet-Nutzer Links (57 Prozent), eigene Fotos (44 Prozent), Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen (44 Prozent), eigene Texte (29 Prozent) sowie eigene Videos (15 Prozent). Am häufigsten werden Sharing-Dienste wie BikeSharing (9 Prozent), Tauschbörsen (9 Prozent), CarSharing (3 Prozent) und Couch Surfing (2 Prozent) genutzt. Couchsurfing – was war das nochmal? Der Begriff umschreibt Online-Plattformen und Wohnungsangebote von Privatpersonen, die Mitgliedern der Community kostenlose Übernachtungsmöglichkeiten anbieten. Auch kommerzielle Anbieter haben dieses neue Geschäftsfeld für sich entdeckt: Airbnb, 2008 in San Francisco gegründet, ist nach eigenen Angaben weltweit der bekannteste und größte Community-Marktplatz für die Vermittlung von kostenpflichtigen, privaten Unterkünften. In Zahlen bedeutet das mehr als zehn Millionen gebuchte Nächte in 192 Ländern und 33.000 Städten (Stand Juni 2013).<sup>21</sup> Im gleichen Segment ebenfalls sehr erfolgreich ist das deutsche Start-up Unternehmen [www.9flats.com](http://www.9flats.com) aus Berlin.

Ein wesentlicher Aspekt kommt bei derartigen Betrachtungen häufig zu kurz. Es geht nicht nur um das Thema Verfügbarkeit anstelle von Kauf. Nein. Ein unschätzbare Mehrwert in der Kultur des Teilens liegt für viele Menschen darin, dass sie unvergessliche Geschichten (vgl. Kapitel 7) erleben. Manchen Menschen geht es weniger um die 50 Euro, die sie beispielsweise von einem Pärchen aus dem Nahen Osten für eine private Übernachtung vereinnahmen können, als vielmehr darum, beide persönlich kennenzulernen. Erlebnisse und Einschätzungen aus erster Hand zu erfahren. Am ersten warmen Sonntag im März fünfzehn Minuten Cabrio fahren – ein tolles Gefühl und viel Freude, die nur 4,35 Euro gekostet haben.

Oder die erste, vermutlich unvergessliche Fahrt in einem Elektroauto – für viele Nutzer von CarSharing bereits Realität. Alles Erlebnisse und Themen, die Menschen in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis gerne online als auch offline zum Besten geben.

Auch eine Kollektivbewegung trug dazu bei, dass im Jahr 1863 in Leipzig der »Allgemeine Deutsche Arbeiterverein« gegründet wurde – die Geburtsstunde der Sozialdemokratie. Was einst als eine Bewegung begann, feierte im Mai 2013 sein 150-jähriges Bestehen, die SPD. Ebenso hat die digitale Revolution weltweit ein neues soziales und vernetztes Denken, gesellschaftliche Umwälzungen und sogar eine neue Partei in Deutschland hervorgebracht: die Piratenpartei. Ob sie nur eine Fußnote in der Geschichte darstellt, wird sich zeigen. Die Shareconomy besitzt in jedem Fall ein großes Potenzial für neuartige Geschäfts- und Angebotsmodelle. Marken und Markenverantwortliche sollten sich daher auf die Kultur des Teilens nicht nur einstellen, sondern sie im Sinn einer langfristig erfolgreichen WIR-MARKE mitgestalten.

In einem Interview auf [www.lets-share.de](http://www.lets-share.de) sieht die Schweizer Trendforscherin Karin Frick den Höhepunkt der Shareconomy sogar darin, »dass wenn wir etwas Neues brauchen, zuerst fragen, wo wir das Gewünschte leihen, teilen oder tauschen können. Wir kaufen nur noch, wenn wir niemanden finden, der mit uns teilt.«<sup>22</sup>

## **Markenkommunikation in vernetzten Communities – am Beispiel von Facebook und YouTube**

Das Social Web ist kein Hype und keine vorübergehende Erscheinung.<sup>23</sup> Dafür spricht der Börsenwert der 30 wertvollsten Social-Media-Marken. Er ist Anfang 2013 auf rund 200 Milliarden US-Dollar angestiegen.<sup>24</sup> Das ist ein Plus von 59 Prozent zum Vorjahreszeitraum. Auch deutsche Unternehmen leben diesen Trend: Bis zu 47 Prozent nutzen heute bereits soziale Plattformen. Weitere 15 Prozent planen ganz konkret, die sozialen Medien bald einzusetzen (Stand 2012).<sup>25</sup>

»Vertrauen ist der Anfang von allem«, lautete einst der Slogan einer großen deutschen Bank (vgl. Kapitel 7). Gewiss, an dieser Aussage dürfte sich so schnell auch nichts ändern, aber keine noch so starke Marke genießt in der Regel einen derart hohen Vertrauensvorschuss wie die eigene Familie, eigene Freunde und Bekannte. Viele Studien haben gezeigt, Empfehlungen aus dem persönlichen Netzwerk und Online-Bewertungen von Konsumenten üben den größten Einfluss auf die Kaufentscheidung aus. Das Vertrauen in Marken ist immer dann am stärksten, wenn sie auch halten, was sie versprechen. Erst dann haben sie überhaupt die Chance, zu einer akzeptierten und im besten Fall beliebten WIR-MARKE aufzusteigen. Diese Lieblingsmarken werden von den Konsumenten im Netz geliked, kommentiert und natürlich auch gerne weiterempfohlen. Dieses aktive und *kostenlose* Empfehlungsmarketing sollte Ziel einer jeden Marke sein: der Kunde oder potenzielle Kunde wird dadurch zu einem glaubhaften Fürsprecher, Multiplikator und sogar zu einem Verteidiger der Marke und ihrer Botschaften.

Auf die Frage hin: »Wie viele Kollegen er in seinem Team für das Betreiben der Social-Media-Aktivitäten bei der Audi AG zur Verfügung hat«, antwortete Hans-Peter Kleebinder, Leiter Social Media im Rahmen seines Vortrages auf der W&V-Fachveranstaltung Future Days 2013: »Acht Festangestellte. Im Prinzip sind es aber alle 63.000 Mitarbeiter der Audi AG weltweit.«

## Facebook

Facebook gilt als das soziale Netzwerk schlechthin. 2004 von dem Harvard-Studenten Mark Zuckerberg gegründet, verzeichnet die größte Online-Community der Welt im ersten Quartal 2013 unglaubliche 1.110 Milliarden Nutzer (viertes Quartal 2012 = 1.056 Milliarden) und damit ein bis dato ungebrochenes Wachstum an Registrierungen.<sup>26</sup> In Deutschland sind rund 25 Millionen User auf Facebook aktiv (Stand April 2013). Bemerkenswert an dieser Zahl ist die Tatsache, dass es im Vergleich zum Höchststand im Dezember 2012 erstmals leicht rückläufige Nutzerzahlen gibt. Ob es sich

um eine Sättigung auf hohem Niveau oder um eine Trendwende handelt, ist derzeit schwer zu beurteilen. Dennoch: Sind Menschen online, verbringen sie die meiste Zeit in sozialen Netzwerken.

»Adidas Originals« und »Adidas« führen mit mehr als 20 Millionen beziehungsweise 14 Millionen Fans die Hitliste der beliebtesten deutschen Marken auf Facebook an (Stand Juni 2013). Gefolgt von BMW (13,7 Millionen Fans), Mercedes (10,6 Millionen Fans) und auf Platz sechs die erste Personenmarke, der Fußballer Mesut Özil (10,2 Millionen Fans). Unter [www.socialranks.de](http://www.socialranks.de) sind die Top 100 Facebook-Seiten in Deutschland aufgelistet: ein Kaleidoskop an Marken, Personen und Themen, die nicht nur aus Sicht von Markt- und Meinungsforschern interessant sind.

Doch, was ist ein Facebook-Klick auf »Gefällt mir« wert? Dieser viel diskutierten Frage ist die TU Darmstadt in einer Studie im Frühjahr 2013 nachgegangen. Demnach bedeuten 300 »Likes« 6 Cent mehr Umsatz für einen Online-Händler. Die Empfehlungen nehmen offenbar die anfängliche Unsicherheit. Die Kaufwahrscheinlichkeit wächst um 22 Prozent.<sup>27</sup>

## YouTube

YouTube ist das Synonym für »Videsehen« im Netz. Die mit Abstand größte Videoplattform der Welt liefert seit ihrem Launch am 14. Februar 2005 beständig neue Rekordzahlen. Bereits im Oktober 2006 wurde die damals völlig defizitäre (und ohne klares Geschäftsmodell positionierte) Social Community für 1,65 Milliarden US-Dollar von Google übernommen. Der heutige Wert von 24 Milliarden US-Dollar lässt nicht nur die Kritiker von einst verstummen.<sup>28</sup> Waren es im Jahr 2009 weltweit noch rund 20 Stunden Videomaterial, die pro Minute auf YouTube hochgeladen wurden, sind es Mitte 2013 bereits über 100 Stunden. Das entspricht rund 50 Hollywood-Filmen. Wohlgermerkt pro Minute. In einem Monat konsumieren allein die deutschen Internet- und Mobilfunk-Nutzer durchschnittlich 175 Videos beziehungsweise 1.271 Minuten Videoinhalte. Umge-

rechnet sind das cirka fünf Online-Videos mit einer Laufzeit von 42 Minuten pro Tag (Stand Februar 2013).<sup>29</sup> Der Einsatz von Online-Videos bietet für Unternehmen und Marken viele Chancen und Vorteile. Allen voran lassen sich dadurch komplexe Inhalte und Botschaften zugleich emotional als auch aufmerksamkeitsstark transportieren. Online-Videos erreichen breite Massen, können virale Effekte<sup>30</sup> erzielen und Besucher auf unternehmenseigene Websites lenken. Allein die Einbindung eines Videos in einer Website (inklusive passender Verschlagwortung beziehungsweise Taggs) erhöht die Chance, auf einer der ersten Seiten bei der Suchmaschine Google gelistet zu sein um den Faktor 50. Übrigens, nach Google ist YouTube die zweitgrößte Suchplattform der Welt.

Die meisten großen und international agierenden Marken sind heute auf YouTube in Form eines sogenannten Brand Channels vertreten. Betreiben Sie Benchmarking, analysieren Sie im Web, wie die hier im Buch genannten WIR-MARKEN Online-Videos einsetzen. Aber auch Google selbst bietet einen umfangreichen Leitfaden, der Neulingen ebenso wie Profis bei der Erstellung eines Markenkanals auf YouTube hilft.<sup>31</sup>

### **Die Audiovisualisierung der Kommunikation – Red Bull oder wie Marken zu Medienmarken werden**

Wer kennt ihn nicht – den legendären Sprung von Felix Baumgartner. Als Weltrekord stehen nicht nur die Fallhöhe von 39 Kilometern, sondern auch der Durchbruch der Schallmauer mit einer Geschwindigkeit von 1.342 Stundenkilometern im *Guinness Buch der Rekorde*. Beflügelt wurde davon aber auch die Marke Red Bull: Nahezu jeder Fernsehsender hat weltweit über das Spektakel berichtet. Die globale Medienberichterstattung dürfte demnach mehrere Hundert Millionen Euro Wert gewesen sein.

Allein auf YouTube wurde das Hauptvideo über 32 Millionen Mal angeklickt. Alle Red-Bull-Videos des Jumps von Baumgartner zusammen erzielten rund 67 Millionen Abrufe (Stand Juni 2013).



Webseite Red Bull mit F. Baumgartner

Wen wundert es da, dass sich Red Bull seit Jahren weniger als Getränkehersteller, denn als Medienhaus begreift, und beispielsweise über ein Netzwerk von Korrespondenten in 160 Ländern verfügt.<sup>32</sup> Das Red-Bull-Media House bespielt alle Kanäle: vom klassischen TV über Print bis hin zu den sozialen Medien. Gerade die audiovisuellen Medien in Verbindung mit Eventberichterstattung nehmen eine exponierte Stellung im Medienmix des Unternehmens ein. Mit Servus TV betreibt Red Bull einen eigenen, privaten Fernsehsender mit Vollprogramm im deutschsprachigen Raum. Und wer von der Erlebniswelt des »Flügel Verleihens« nicht genug bekommen kann, dem steht mit Red-Bull-Web-TV immer und überall (Netzzugang vorausgesetzt) ein umfangreiches Online-Video-Programm zur Verfügung. Red Bull ist ein Primus inter Pares und nicht nur mit seinen Social-Web-Aktivitäten ein Vorbild, sondern eine Benchmark für nahezu alle sieben Attribute (vgl. Teil II) einer WIR-MARKE. Dennoch, eine kritische Auseinandersetzung darf nicht fehlen. Red Bull als Initiator, Sponsor und Vermarkter von Extremsportarten bewegt sich selbst in einem Grenzbereich, der unbestritten viel (Positionierungs-)Chancen, aber auch enorme Risiken und dadurch eine erhöhte gesellschaftliche Verantwortung birgt.

Es braucht keinesfalls einen 50 Millionen-Euro-Projektetat wie bei dem Sprung von Baumgartner, auch mit überschaubaren Mitteln kann eine gezielte Content-Marketingstrategie viel bewirken. Nahezu jede Marke verfügt über spannende Inhalte und Geschichten. Die Kernfrage lautet eher: Wie müssen diese aufbereitet sein, um zu fesseln?

Über 90 Prozent des Datenvolumens im Internet besteht inzwischen aus Videodateien. Das allein sagt noch nicht viel aus, ist aber



ein Indikator. Online-Video beziehungsweise Bewegtbild in all seinen Ausprägungen wird unaufhaltsam zum zentralen Medium der Information und Kommunikation von Menschen und Marken. *Jeder* wird Video machen. Videoscreens werden überall sein, ob in der Kopfstütze im Taxi, in der Warteschlange, als Bedienungsanleitung im Staubsauger, auf T-Shirts oder als interaktive Anwendung in Verkaufsräumen. Riesige Glasfronten werden sich auf Berührung in multimediale Projektionsflächen verwandeln. Zuhause gehören Rollos und Fensterläden zu Relikten vergangener Tage: Ein Klick genügt und das Smartphone steuert, ob ein Fenster komplett abdunkeln ist oder der Sonnenuntergang über dem Meer in die heimische Stube spitzen darf. Die Technik existiert bereits: einfach den Begriff »Corning« in YouTube eingeben und *staunen*. So wie die Audiovisualisierung der Gesellschaft voranschreitet, wird auch die audiovisuelle Inszenierung von Marken unaufhaltsam voranschreiten.

Natürlich lassen sich anhand von Facebook und YouTube nur einige Implikationen des Social Webs für Unternehmen darstellen. Die Beschreibung weiterer sozialer Medien und Dienste wie Google+ (User-Profile), Pinterest (User-Blogwall für Bilder), Mister Wong (Bookmark), tape.tv (Musik), Twitter (Microblogging), Xing (Berufliches Netzwerk) oder der Blogosphäre (Blogs) würde einfach den hier vorgegebenen Rahmen sprengen.

## Krones – B2B-Marketing mit sozialen Medien

Den wenigsten dürfte die Firma Krones ein Begriff sein. Aber die meisten haben die Produkte mehr oder weniger täglich in der Hand. Das mittelständisch geprägte Unternehmen aus Neutraubling in der Oberpfalz ist Weltmarktführer bei der Herstellung von Anlagen zur Abfüllung und Verpackung von Getränken und flüssigen Nahrungsmitteln in PET- und Glasflaschen sowie Getränkedosen. Wie für viele hoch spezialisierte B2B-Unternehmen besteht eine große Herausforderung in der internationalen Marketing-Kommunikation und speziell in der überregionalen Rekrutierung von qualifiziertem Per-

sonal. Die Potenziale des Social Webs hat die Krones AG frühzeitig erkannt und sich inzwischen für viele B2B-Unternehmen zu einer Benchmark auf diesem Gebiet entwickelt.

Bereits im Sommer 2008 wurde auf der Homepage von Krones ein umfangreiches Web-TV-Angebot gelauncht. Am 9. Februar 2010 erfolgte der Beitritt zu YouTube in Form eines sogenannten Brand Channels.



**YouTube Channel Krones**

Bis Juni 2013 konnte die Krones AG dort rund 1 Million Videoabrufe erzielen. Die einzelnen Videos werden dabei im Durchschnitt über 1.000-mal angeklickt. Zu Erinnerung: Krones ist keine Lifestyle-Marke wie Coca-Cola oder Red Bull, lediglich ein Hersteller, der die weltweite Getränkeindustrie mit Abfüllanlagen beliefert. Wer denkt, Videos eines Maschinenbauers können nur »bieder« sein, dem sei ein Blick in den YouTube-Channel von Krones empfohlen. Ein Augenmerk liegt in der authentischen Darstellung von Personen, ihren persönlichen Geschichten, die sie mit ihrem Arbeitgeber verbinden.

Auch der Facebook-Auftritt von Krones zeigt, wie sich vermeintlich wenig emotionale Produkte und Dienstleistungen sehr wohl aufmerksamkeitsstark darstellen lassen. Über 65.000 User sind mit dem Krones-Profil auf Facebook via »Gefällt mir«-Button verbunden (Stand Juni 2013). Viele Alben, Bilder und Videos laden dazu ein, die Welt von Krones zu entdecken. Es gibt Rubriken wie Quiz-Spiele, einen Karriere- und einen Azubi-Blog. Und – es menschelt! Es geht weniger um technische Errungenschaften als vielmehr darum, Menschen zu Wort kommen zu lassen, die sich als Teil der weltweiten Krones-Community begreifen. Dazu passt, wenn sich das

Facebook-Redaktionsteam von Krones auch mal mit einem Bild von sich zuprostenden Kollegen ins Wochenende verabschiedet.

Auf der Facebook-Seite von Krones sind aktuelle Stellenanzeigen zu finden, die via Sharing-Button im eigenen Facebook-Netzwerk gepostet und weitergeleitet werden können. Der Erfolg des Facebook-, beziehungsweise gesamten Social-Web-Engagements der Krones AG zeigt sich nicht nur in einer lebendigen, sich aktiv mit Kommentaren einbringenden Community, sondern auch darin, dass Krones zu den Top-100-Arbeitgebern im Bereich Engineering für Absolventen & Berufseinsteiger in Deutschland zählt. Platz 81 teilt sich Krones mit Unternehmen wie Microsoft, Miele, Sony oder Unilever.<sup>33</sup>

## **Markenführung und Trends im Social Web – Die Verbindung von Mensch, Marke und Medium**

Die veränderten Rahmenbedingungen durch das Social Web stellen in Zeiten immer kürzerer Innovations- und Marktzyklen eine große Herausforderung für Marken und Markenverantwortliche dar. Vier zentrale Handlungsfelder beziehungsweise Chancen sollen dies kurz verdeutlichen.

### **Chance 1: Die Digitalisierung – Crossmedial denken und handeln**

Die sich weiter ausbreitende Digitalisierung und Vernetzung ist beides – Phänomen und Treiber – in einer sich rasant verändernden Medien- und Kommunikationswelt. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Marken Angebote initiieren, die einerseits die unterschiedlichen digitalen Kanäle plattformübergreifend miteinander verknüpfen und andererseits einen kontinuierlichen Dialog mit den Stakeholdern gewährleisten. Nur wer vernetzt denkt und agiert, kann von den veränderten Rezipienten- und Konsumentengewohnheiten dauerhaft profitieren.

## **Chance 2: Markenführung und Crowd Sourcing**

Strategische Markenführung im Social Web wird von der Kür zur Pflicht. Es eröffnet neue Perspektiven und erfordert neue Sichtweisen – auch auf vermeintlich Bekanntes. Es lässt Konsumenten mitdenken, teilhaben, sich einbringen. Durch Open-Source-Innovationen und Crowdsourcing haben Marken nun die Möglichkeit, die kreative Kraft von Online-Communities in ihren Wertschöpfungsprozess aktiv einzubinden. Um ein Beispiel zu nennen: Die Marke McDonald's optimiert seit Jahren ihr Angebotsportfolio mithilfe von Crowdsourcing-Kampagnen (»Mein Burger«). Weiterführende Anregungen bietet die im August 2010 erstellte Studie »Bedeutung der Brand Experience für die Markenführung im Internet« der Uni Bremen.<sup>34</sup>

## **Chance 3: Mehr Umsatz durch E-Commerce**

Neun von zehn Online-Nutzern kaufen im Internet ein. 40 Prozent regelmäßig. Das heißt, mehr als zehn Mal innerhalb eines Jahres.<sup>35</sup> Für 2012 beträgt der Anteil des E-Commerce-Umsatzes am Gesamtumsatz deutscher Firmen bereits 17 Prozent.<sup>36</sup> Nicht nur für die fünf größten Online-Shops Amazon, Ebay, Otto, Tchibo und Zalando, sondern nahezu für alle Unternehmen entwickelt sich das Internet zu einem unverzichtbaren Absatzkanal.

## **Chance 4: Das Internet wird mobil**

Gerade einmal gut drei Jahre sind vergangen, als im Juni 2010 Apple das iPad launchte und damit einen neuen Markt begründete. Inzwischen gibt es so gut wie für jeden Einsatzzweck und in jeder Größe einen Tablet-PC. Das mobile Internet durchdringt immer mehr Alltag und Beruf der Menschen: 23 Prozent (EU-Durchschnitt 27 Prozent) der Deutschen nutzten im Jahr 2012 ein Smartphone und

weitere fünf Prozent (EU-Durchschnitt sieben Prozent) ein Tablet, um online zu gehen.<sup>37</sup> Tendenz stark steigend. Stellen derzeit Touchscreens (Natural User Interface Design) das Nonplusultra bei der Steuerung von Tablets und PDAs dar, so steht die nächste Generation bereits in der Startlöchern: Die Zukunft gehört der Stimmen- und Gestensteuerung (zum Beispiel Microsoft Kinect).

Kennen und nutzen Sie QR-Codes? Bei der vom japanischen Automobilhersteller Toyota im Jahr 1994 entwickelten (Logistik-)Technologie handelt es sich – vereinfacht gesagt – um die Umwandlung eines Textes in eine Bitfolge. Die Einsatzgebiete von QR-Codes (Quick Response) sind sehr vielfältig und finden sich oftmals dort, wo wenig Platz (Etikett, Informationstafel, Plakat) zur Verfügung steht.

Auch in diesem Kapitel werden Sie einige Codes finden. Probieren Sie sie doch einfach einmal aus!

Mit Hilfe einer »Scanner-App« lässt sich der QR-Code erfassen und decodieren. Anschließend erfolgt beispielsweise die Anzeige eines weiterführenden Textes oder die Verlinkung mit einer App oder Webseite. Ebenso können wir mit einem QR-Code als Ersatz für eine Bordkarte bereits am Flughafen bequem einchecken oder ein Produkt in einen Online-Warenkorb legen. Wer QR-Codes nutzt, der kann sich gut vorstellen, dass derartige Kommunikationstechnologien und Services viele weitere Anwendungspotenziale in sich bergen.

Aus der Metaebene betrachtet, steht das Social Web am Anfang seiner Entwicklung. Aber schon heute lassen sich Menschen, Marken und Medien miteinander verbinden, wie es vor Kurzem noch undenkbar erschien.



vCard Achim Beißwenger  
[www.flying-toaster.de](http://www.flying-toaster.de)

# Popis literature

## Literaturverzeichnis

### A. Primarna:

Greb, Nikola (2020) *Snaga ljudskih vrlina. Potakni ono najbolje u sebi*. Zagreb: Planetopija, str. 53.-96.

H. Wala, Hermann (2016) *Meine Marke. Was Unternehmen authentisch, unverwechselbar und langfristig erfolgreich macht*. München: Redline Verlag, str. 9.-38.

### B. Normativni priručnici:

Bičanić, Ante; Frančić, Anđela; Hudeček, Lana; Mihaljević, Milica (2013) *Pregled povijesti, gramatike i pravopisa hrvatskoga jezika*, Zagreb: Croatica

Hansen-Kokoruš, Renata; Matešić, Josip; Pečur-Medinger, Zrinka; Znika, Marija (2005) *Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik*. Zagreb: Nakladni zavod Globus

Helbig, Gerhard; Buscha, Joachim (2013) *Deutsche Grammatik: ein Handbuch für den Ausländerunterricht*. München: Klett- Langenscheidt GmbH

Jakić, Blanka; Hurm, Antun (2004) *Hrvatsko-njemački rječnik*. Zagreb: Školska knjiga

### C. Mrežne stranice:

Bolje je hrvatski: <https://bolje.hr/> (14.6.2023.)

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache: <https://www.dwds.de/> (14.6.2023.)

Duden Online-Wörterbuch: <https://www.duden.de> (14.6.2023.)

Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža: <https://www.enciklopedija.hr/> (14.6.2023.)

Hrvatski jezični portal: <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (14.6.2023.)

Hrvatski pravopis: <http://pravopis.hr/> (14.6.2023.)

Hrvatski terminološki portal: <http://nazivlje.hr/> (24.3.2022.)

Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje: <https://hzzo.hr/legenda> (14.6.2023.)

Hrvatsko strukovno nazivlje: <http://struna.ihjj.hr/> (14.6.2023.)

Kolokacijska baza hrvatskoga jezika: <http://ihjj.hr/kolokacije/> (14.6.2023.)

Nacionalni portal za učenje na daljinu: <https://tesla.carnet.hr/> (14.6.2023.)

Proleksis enciklopedija: <https://proleksis.lzmk.hr/> (14.6.2023.)

Službene stranice Europske unije: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html> (14.6.2023.)

Školska gramatika: <http://gramatika.hr/> (14.6.2023.)

**D. Dodatna literatura:**

Zgrabljic Rotar, Nada (2020.) *Digitalno doba : masovni mediji i digitalna kultura*. Zagreb: Naklada Jesenski i Turk

Castells, Manuel (2000.) *Informacijsko doba : ekonomija, društvo i kultura*. Zagreb : Golden marketing

Lindstrom, Martin (2009.) *Brand sense : revolucija osjetilnog brandinga*. Zagreb : M.E.P.