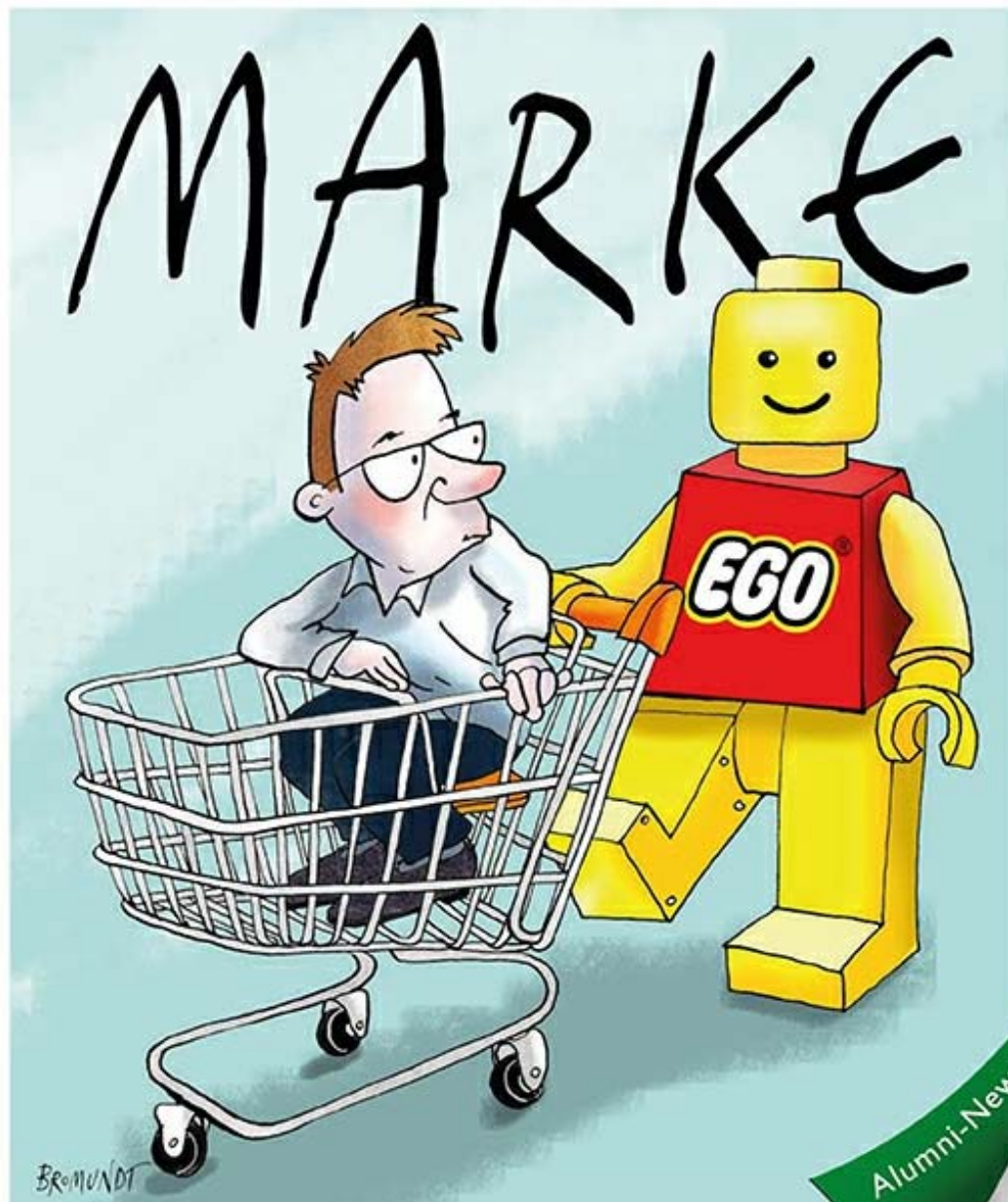




Editorial - Ein Versprechen

Eine gute Marke löst ein, was sie verspricht. Doch das ist einfacher gesagt als getan. Die aktuelle Ausgabe betrachtet die «Marke» aus verschiedenen Blickwinkeln.



Google, Apple, Coca-Cola, BMW, Louis Vuitton oder Nike: Wir alle kennen Marken, einige davon lieben wir sogar. Meistens aber fühlen wir uns umzingelt vom Markendschunegel, der da draussen wuchert und um unsere Gunst wirbt, und der vielfach undurchschaubares Dickicht bleibt.

Marken erwarten uns immer und überall zu (fast) jeder Tages- und Nachtzeit. Sie versprechen meistens mehr als sie halten. Wenn sie aber richtig gut aufgestellt sind, dann reduzieren sie unser (Kauf-)Risiko und punkten mit Informationseffizienz – durchaus hilfreich, wenn wir wieder mal hilflos vor dem Shampoo-Regal im Supermarkt verharren oder uns für eine Biersorte aus der Fülle des Angebots entscheiden müssen. Aber vor allem geben uns Marken einen emotionalen Zusatznutzen in Form einer Vertrautheit und Zugehörigkeit – eine Funktion, die früher vielleicht vor allem die Familie oder die Gemeinde übernommen hatte. Heute drückt ein jeder und jede mit «seiner» oder «ihrer» Marke auch Zugehörigkeit und Status aus oder lehnt einen solchen eben bewusst ab, indem er oder sie die Marke nicht erwirbt.

Was aber ist eine Marke? Es gibt viele mehr oder minder gelungene Definitionen. Am vielleicht treffendsten beschrieb es Tom Sitati, ehemaliger Director von Brandscape, mit den Worten «Eine Marke ist ein Versprechen. Eine grossartige Marke ist ein eingelöstes Versprechen». Welche Definition auch immer verwendet wird, wichtig ist die Erkenntnis und das Bewusstsein, dass eine Marke viel mehr ist als Logo, Design, Werbung oder Claim.

Was Versprechen wir somit mit der vorliegenden Ausgabe von HSGFocus zum Thema Marke? Wir versprechen Ihnen unter anderem, dass Sie mehr erfahren über die Sichtweisen des international renommierten Markenexperten Dominique von Matt, über zur Marke gewordenen Menschen und über «Reales Marketing». Lassen Sie sich überraschen von «4-Gewinnt für eine starke Marke». Lesen Sie mehr dazu, warum sich «die meisten Jugendlichen so rasieren wie Papa» und warum es Grenzen hat, wie Marken um die Gunst von Kunden werben dürfen. Und inspirieren Sie sich davon, was uns die Marke Universität St.Gallen (HSG) verspricht.

Viel Vergnügen mit Videos, Audios, Texten und Bildergalerien im neusten HSG Focus,

Patrik Sonderegger

Die nächste Ausgabe von HSG Focus erscheint Ende Februar 2015.

«Kein Tricksen, kein Täuschen, kein Übertreiben»

Video

Marketing-Experte Dominique von Matt (Jung von Matt/Limmat) über starke Marken, über die Kunst, Stabilität und Agilität in einer Marke zu vereinen, und über Glaubwürdigkeit als Erfolgsfaktor. Ein Videointerview.



Video: Universität St.Gallen
(HSG)

Interview: Markus Zinsmaier. Kamera: Thomas Karrer.

Die digitale Ich-Marke

Soziale Medien wie Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing bieten viele Möglichkeiten zur Selbstdarstellung und zur Kommunikation in eigener Sache. Immer mehr Nutzer versuchen, daraus eine eigene digitale Ich-Marke zu inszenieren. Um dies erfolgreich zu tun, ist eine neue Kompetenz im Umgang mit Sozialen Medien notwendig. Von Katarina Stanoevska-Slabeva



Bild:
Fotolia/gpointstudio

Die Gestaltung von Produktmarken hat eine lange Tradition in Unternehmen. Eine Marke schafft Transparenz und Authentizität. Hauptziel der Inszenierung von Marken ist es, die eigene Leistung vom Angebot der Wettbewerber eindeutig abzugrenzen und diese in der Psyche der Konsumenten in Form eines unverwechselbaren Vorstellungsbilds zu verankern. Mit Marken werden Produktpersönlichkeiten inszeniert, welche kommunikativ Qualität und Kontinuität sowie Wiedererkennung und Vertrauen transportieren. Aus Konsumentensicht bieten Marken Sicherheit bei der Produktauswahl und geben Orientierung in einer von Überangebot geprägten Konsumwelt.

Ermöglicht insbesondere durch Soziale Medien, ist in der digitalen Welt ein neuer Trend zum Selbstmarketing und der eigenen Inszenierung als digitale Ich-Marke zu beobachten. Die Inszenierung von Menschen als Marken hat zum Ziel, ein differenzierendes Image für eine Person zu kreieren, das für bestimmte Werte, Fähigkeiten und Eigenschaften steht. In unserem sozialen Umfeld werden wir als Person mit spezifischen Eigenschaften, Fähigkeiten und dem damit verbundenen Wissen angesehen. Das, was wir besonders gut können, gilt es im Rahmen des Selbstmarketings herauszuarbeiten und bewusster zu unterstreichen. Ziel ist es, eine in der Ich-Marke erkennbare Persönlichkeit und Expertise zu schaffen. Dabei geht es nicht um das unrealistische Prahlen über sich selbst, sondern um die bewusste Betonung der eigenen Stärken und das Schaffen eines kohärenten Selbstbilds, das gleichzeitig interessant auf andere wirkt.

Die Ich-Markenbildung war früher bekannten Personen vorbehalten: Sportlern, Politikern oder Schauspielern. Heute hat jeder die Möglichkeit, eine digitale Ich-Marke aufzubauen.

Was macht eine digitale Ich-Marke aus?

Die Möglichkeiten der Sozialen Medien (Facebook, Twitter, Xing etc.) zur Selbstdarstellung und Kommunikation werden von vielen genutzt, um über ihren privaten und beruflichen Alltag sowie über Hobbys und eigenes Wissen

und Expertise zu berichten. Diese Beiträge sagen etwas über unsere Fähigkeiten, Ziele, Gefühle, Vorlieben, Meinungen und Werte aus. Oft ist uns nicht bewusst, dass durch alle unsere spontanen Online-Aktivitäten ein digitales Abbild von uns entsteht. Unsere einzelnen Beiträge auf unterschiedlichen Plattformen fügen sich wie ein Mosaik zu einem Gesamtbild zusammen, sobald man nach einer Person googelt. Dieses Abbild repräsentiert uns in der digitalen und in der realen Welt. Es ist verfügbar für Recruiter, für Kollegen, Kunden und natürlich Freunde. Doch erst durch einen gezielten Prozess der Selbstvermarktung (Personal Branding) kann das digitale Abbild zu einer Marke inszeniert werden.

Die digitale Ich-Marke ist somit eine digitale Metapher unserer selbst, die sich zusammensetzt aus unseren Profilen, Beiträgen und Kontakten. Im Kern jeder Ich-Marke befindet sich eine authentische Persönlichkeit mit spezifischen Eigenschaften. Das digitale Profil in den vielen Plattformen der Sozialen Medien ist das direkte Abbild des Menschen. Die einzelnen Beiträge illustrieren Expertise und Wissen sowie Werte, Meinungen, Gefühle und Ziele. Die diversen Kontakte einer Person auf den Social-Media-Plattformen sowie das Publikum, dass sie um sich scharen kann, stellen das soziale Kapital der Person dar.

Wie baut man eine digitale Marke auf?

Das digitale Abbild kann auf zwei Wegen zu einer Ich-Marke werden: Indem dieses zufällig entdeckt oder indem es gezielt durch Selbstmarketing zu einer Marke ausgebaut wird. Zufällig wird ein digitales Abbild unserer Aktivitäten zur Marke für bestimmte Fähigkeiten, wenn jemand durch seine digitalen Aktivitäten Aufmerksamkeit wecken und genügend andere Nutzer für sich gewinnen kann. Übersetzt in die Markensprache bedeutet dies, dass das digitale Abbild eines Menschen von vielen Menschen in ihrer Psyche verankert wurde. Gepuscht durch die Aufmerksamkeit anderer, die sie auf sich lenken und halten können, werden zum Beispiel viele Alltagsmenschen zu YouTube-Prominenten oder zu digitalen YouTube-Ich-Marken. Diese Menschen konnten durch ihre Aktivitäten auf YouTube zeigen, dass sie zum Beispiel am besten Mathematik erklären, singen, tanzen oder Witze erzählen können. Durch die beständige Qualität ihrer Beiträge, entsteht ein spezielles Image über diese Personen in den Köpfen derjenigen, die die Beiträge konsumieren.

Der zweite Weg, eine digitale Ich-Marke aufzubauen, ist durch einen systematischen und bewussten Prozess des Personal Branding. Das Personal Branding oder Selbstmarketing basiert auf den grundsätzlichen Erkenntnissen zur Markenbildung aus dem Marketing. So bedingt ein gezielter Aufbau der Ich-Marke eine Identifikation des Zielpublikums und der Ziele, die damit erreicht werden sollen, sowie was der Kern der Ich-Marke sein sollte. Des Weiteren gilt es, die eigenen Fähigkeiten zu identifizieren, die in der Ich-Marke potenziert und inszeniert werden. Welche Botschaft soll die Marke transportieren? Welche Bilder, Texte, Kommunikation illustrieren diese? Auf welchen Plattformen sollte die eigene digitale Ich-Marke präsent sein? Wo befinden sich die Zielgruppen, die man erreichen möchte? Welches Zeitbudget hat man zur Verfügung und wie lassen sich die unterschiedlichen Auftritte vereinheitlichen? Im Kern der Ich-Marke muss eine starke Persönlichkeit stehen. Die digitale Ich-Marke ist nur dann authentisch, wenn das wahre Ich kommunikativ transportiert wird und alle Aktivitäten zusammen ein kohärentes Bild abgeben. Eine über die Zeit beständige Kommunikation ermöglicht das langfristige Überleben der Ich-Marke.

Social-Media-Kompetenz als Grundlage

Der Aufbau einer digitalen Ich-Marke erfordert gute Kenntnisse der Social-Media-Plattformen und deren Wechselwirkung, sowie darüber, welche Zielgruppen wo zu finden sind. Es erfordert eine beständige, gleich ausgerichtete Kommunikation, welche das Image aufrechterhält und die Grundlage zur zunehmenden Reputation bildet. Die Zeit, die dafür notwendig ist, möchte oder kann nicht jeder aufbringen. Trotzdem müssen wir uns bewusst sein, dass wir auch durch unser tägliches Kommunizieren in der digitalen Welt ein digitales Abbild von uns schaffen. Ein inhärenter Teil unserer Social-Media-Kompetenz sollte es sein, darauf zu achten, dass dieses Abbild korrekt ist. Googeln Sie sich mal selbst. Erkennen Sie sich wieder?

Prof. Dr. Katarina Stanoevska-Slabeva macht derzeit die Lehrstuhlvertretung für Medien- und Kommunikationsmanagement am MCM-HSG.

Klar positionieren – Markenführung im digitalen Zeitalter

Digitale Medien bieten unzählige, immer neue Zugänge zum Kunden und erhöhen so die Komplexität und Dynamik für die Markenführung. Nur eine klare Positionierung mit einer ebenso klar definierten Offenheit im Unternehmen sichert nachhaltig Aufmerksamkeit, wie das Beispiel der Müsliriegel-Marke «Nature Valley» aus den USA veranschaulicht. Von Marcus Schögel und Kirsten Mrkwicka



Screenshots: Nature Valley, Twitter

Pro Minute zählt Google über 4 Millionen Suchanfragen, Twitter 277'000 Tweets, Instagram 41'667 neue Fotos und YouTube 72 zusätzliche Stunden Videomaterial (vgl. Statista). Die enormen Datenmengen verdeutlichen einen fundamentalen Wandel im Marketing und stellen Chance sowie Herausforderung zugleich dar: Während Unternehmen angesichts der zahllosen Nutzerreviews, Unboxing-Videos und User-Communities die Deutungshoheit über «ihre» Marken verlieren, wächst gleichzeitig die Bedeutung von Marken als Orientierungshilfe im Informationsdschungel. Im Kampf um Aufmerksamkeit benötigen Unternehmen eine klare Markenpositionierung, die Kunden einen Mehrwert bietet. Diese Botschaft muss sich konsequent über alle Mediengrenzen hinweg kommunizieren lassen, aber zugleich auch gelebt werden.

Digitale Markenpositionierung setzt Kundenwissen voraus

Mit der Markenpositionierung grenzen Unternehmen sich und ihre Produkte bewusst vom Wettbewerb ab für eine unverwechselbare Stellung in der Zielgruppe. Voraussetzung für eine erfolgreiche Positionierung ist ein fundiertes Kundenwissen. Nicht nur produktspezifische Merkmale, sondern reale Bedürfnisse müssen bei der Abgrenzung im Vordergrund stehen. Je näher die Marke an der Lebenswelt ihrer Kunden ist und ihnen einen persönlichen Nutzen stiftet, desto besser können Unternehmen auch das Potenzial digitaler Medien abschöpfen, zum Beispiel in Form viraler Effekte oder durch die Gewinnung von Kundenwissen.

Anders als auf grossflächigen Plakatwänden oder in TV-Werbeblöcken können Marken die Aufmerksamkeit in digitalen Medien nicht mehr per Tausender-Kontakt-Preis buchen. In der wachsenden Informationsflut bestehen Marken nur, wenn sie Onlinenutzer inklusive Hardcore-Markenfans regelmässig zum Austauschen, Mitmachen und Weitersagen anregen.

Beispiel': Neuausrichtung der Marke «Nature Valley»

Veranschaulichen lässt sich die Positionierung und integrierte Umsetzung einer Marke im digitalen Zeitalter anhand von «Nature Valley». Die US-amerikanische Müsliriegel-Marke des Konzerns General Mills hat 2014 ihre zentralen Botschaften auf den Prüfstand gestellt, um die kanalübergreifende Kommunikation zu schärfen. Statt wie die Konkurrenz weiter den «einzigartigen» Geschmack und die natürlichen Zutaten der Müsliriegel hervorzuheben, setzt die Marke neu beim aktiven Lebensstil junger Familien und der Internetgeneration an. Sinnbildlich für die Auszeit und Erlebnisse in der Natur steht der eigens definierte Hashtag #GetOutThere. Die notwendige Energie für all diese Abenteuer bieten die Snacks von Nature Valley. In der Umsetzung nutzte die initiale Kampagne neben TV-Spots vor allem Social Media. Der Müsliriegel-Hersteller gibt in allen gängigen Online-Netzwerken Tipps für Ausflüge und berichtet über seine Sponsoring-Aktivitäten für den Naturerhalt. Umgekehrt teilen Fans begeistert ihre Ausflugsfotos und Erlebnisse in der Natur.²

Orientierungshilfe auch für Manager

Die klare Positionierung wofür eine Marke steht bzw. wofür sie nicht steht, bietet neben den Kunden auch den verantwortlichen Managern eine gute Entscheidungsgrundlage im komplexen, schnell wandelnden digitalen Umfeld: Auf welchen Online-Plattformen sollte das Unternehmen wie präsent sein? Wie sollte die inhaltliche Strategie für die regelmässigen Posts aussehen? Welche Stichwörter sind für das Monitoring relevant? Eine klare Markenpositionierung gibt nicht nur die Kernzielgruppe und -botschaften vor, sondern auch die Antworten auf diese und weitere Fragen.

Zudem zeigt die klare, nutzenbasierte Positionierung über die weitestgehend einheitlichen Standard-Markenprofile auf Facebook und Twitter hinaus Gestaltungsmöglichkeiten für eine tatsächliche Abgrenzung und einen tiefergehenden Dialog, zum Beispiel in Special-Interest-Communities oder durch eine spitzere inhaltliche Ausrichtung. So kann Nature Valley als Energielieferant für Abenteuer in der Natur sich glaubwürdig auch in anderen Netzwerken positionieren und aus den Diskussionen der Kunden direkte Verbesserungsvorschläge, neue Produktideen oder aber auch kommunikative Ansatzpunkte für den nächsten Newsletter oder eine Kampagne gewinnen.

Trotz klarer Markenpositionierung flexibel bleiben

Da Onlinenutzer die öffentliche Markenwahrnehmung zumindest gleichberechtigt mitprägen, muss auch Zuhören ein fester Bestandteil des Markenmanagements sein. Eine klare Positionierung sollte dabei keinesfalls starre Grenzen vorgeben, sondern trotzdem Flexibilität ermöglichen und Raum zum Experimentieren öffnen. Wie eine gute Reaktionsfähigkeit sich auszahlen kann, zeigt erneut das Beispiel Nature Valley: Nachdem ein Kunde im April 2014 über seine Vorliebe für die Müsliriegel und Anime getwittert hatte und die Marke darauf reagierte, stiegen immer mehr Fans der japanischen Zeichentrickfilme ein und posteten selbst gestaltete Bilder ihrer Lieblingsfiguren mit einem Nature-Valley-Müsliriegel als magischer Superkraft.³ Die ungewöhnlichen Bilder sorgten für breite Aufmerksamkeit und Beachtung selbst über Twitter hinaus, auch wenn Nature Valley dies nie geplant oder aktiv in der Kommunikation aufgegriffen hatte. Zugleich zeigt das Beispiel aber auch, dass digitale Markenführung ein Umdenken und mehr Offenheit in Marketingabteilungen ebenso wie aufmerksame Mitarbeiter im digitalen Kundenkontakt erfordert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine klare Markenpositionierung sowohl Ausgangspunkt als auch Voraussetzung für alle digitalen Aktivitäten sein muss. Nur durch eine eindeutige, nutzenbasierte Abgrenzung können Unternehmen aus der Datenflut herausstechen und die digitalen Kundeninteraktionen für sich nutzen. Aus Managementsicht bietet die Markenpositionierung zudem Orientierung und Anknüpfungspunkte für die digitale Markenführung jenseits der mittlerweile routinemässig eingesetzten Facebook-Fanpages. Gleichzeitig müssen Unternehmen aber trotz klarer Positionierung offen bleiben. Wie Nature Valley gezeigt hat, können teilweise selbst einzelne Tweets ungeahnte Wirkungskräfte entfalten.

Prof. Dr. Marcus Schögel ist Direktor des Instituts für Marketing (IfM-HSG) und Titularprofessor an der Universität St.Gallen. Kirsten Mrkwicka ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am gleichen Institut. Das Thema «digitale Transformation» gehört zu den Forschungsschwerpunkten der beiden mit besonderem Fokus auf die einhergehenden strategischen und organisationalen Unternehmensherausforderungen. Weitere Informationen finden Sie auf der Website des Instituts für Marketing (IfM-HSG) unter www.ifm.unisg.ch.

¹Das Beispiel „Nature Valley“ ist Teil einer Serie von Fallstudien, die Prof. Dr. Marcus Schögel und Kirsten Mrkwicka aktuell gemeinsam mit Prof. Dr. Rebecca J. Slotegraaf (Indiana University) und unterstützt von der Product Development and Management Association durchführen.

²Vgl. <http://www.blog.generalmills.com/2014/08/are-you-out-there>

³Vgl. <http://www.buzzfeed.com/ryanhatesthis/nature-valley-anime-twitter>

Der Red-Bull-Denner-Test

Audio

Energy Drinks sind sehr beliebt, bei Studierenden speziell in der Lernphase. Aber welche Rolle spielt die Marke? Und schmecken unsere Studierenden bei der Degustation überhaupt Unterschiede? Wir haben sie auf die Probe gestellt.



Bild: Hannes
Thalmann

Beitrag: Valentin Kahn (toxic.fm)

Stop advertising and start selling

Video

Sensory overload, exchangeable products and an unprecedented diversity of brands and channels – the world of marketing has become complicated. A video in HSG's “Little Green Bags” series shows how real marketing leads to sales.



Video: University of St.Gallen
(HSG)

Written by Prof. Dr. Christian Belz, Director at the Institut of Marketing (IfM-HSG); in cooperation with Dr. Marc Rutschmann. Production: Zense.ch

Der Wandel der Luxusbranche

Luxusgüter-Unternehmen orientieren sich mehr am Markt als früher. Das schafft Chancen und Herausforderungen. Von Benjamin Berghaus, Günter Müller-Stewens und Sven Reinecke



Bild: Keystone/Gaëtan Bally

«Die zentrale Herausforderung ist die schiere Geschwindigkeit der Veränderungen, die wir erleben», beschreibt Antonio Belloni die Lage im Markt, in dem sein Unternehmen agiert. Belloni bezieht sich damit nicht auf den ständig innovierenden Technologiesektor oder auf die im Umbruch befindliche Energiebranche, sondern auf den als eher traditionell bekannten Luxusmarkt. Belloni ist Group Managing Director der LVMH Gruppe (Moët Hennessy – Louis Vuitton) und deutet im aktuellen Geschäftsbericht des weltweit grössten Luxusgüterkonzerns ganz offen auf eine nahezu unüberschaubare Komplexität und Dynamik an unternehmerischen Herausforderungen hin. Für die vielen mittelständisch geprägten Unternehmen in diesem Bereich stellt sich die Situation nicht gross anders dar.

Das Geschäft mit Luxusgütern war bisher eng mit der Pflege und dem Fortführen der Traditionen des jeweiligen Hauses verbunden. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Spitzenmarken des Luxusmarkts heute weit davon entfernt sind, ein angestaubtes und rückwärtsgerichtetes Verständnis ihres Geschäfts zu pflegen. Das Gegenteil ist der Fall: Führende Luxusmarken haben ihre wirtschaftlich erfolgreiche Position durch einen Wandel vom Fokus auf die Kreation des bestmöglichen Produkts hin zur Inszenierung des bestmöglichen Markenerlebnisses erreicht. Das Produkt spielt hierbei nach wie vor eine wichtige, aber nicht mehr die zentrale Rolle. Wichtig geworden sind die Stützung der Aktualität der Marke durch eine sinnvolle Verbindung von Tradition und Innovation, die Vollständigkeit der Markenwelt durch vielfältige Markenerweiterungen, die Erlebbarkeit der Marke in begeisternden Retail-Umgebungen sowie die Relevanz der Marke in einem globalen Auftritt.

Wandel bringt Herausforderungen

Der Wandel von der reinen Produktorientierung hin zu mehr Marktorientierung hat dabei geholfen, den Luxusmarkt mit seiner eindrucksvollen Wachstumsgeschichte entstehen zu lassen. Gleichzeitig sind gerade durch diesen Wandel mindestens vier neue Herausforderungen für das Management von Luxusmarken aufgetreten: das Management der Komplexität aus Innovation, Diversifikation, Internationalisierung und Diffusion.

Am engsten verwandt mit der Herausforderung, hochwertige Produkte für eine kleine Zielgruppe herzustellen, ist

der steigende Anspruch der Konsumenten an die funktionale Innovation und Leistungsfähigkeit der Produkte. So war der klare Tenor der diesjährigen Basler Messe für Uhren und Schmuck, BaselWorld, dass die Zeiten erfolgreicher Produktlancierungen aufgrund von Showeffekt-Innovationen vorbei sind. Besonders die Konsumenten in den wichtigen Wachstumsmärkten für Luxusgüter erwarten funktional leistungsfähige Innovationen anstelle reiner Symbolik.

Zentralisierte Produktion und Vertrieb

Luxusmarken setzen sich darüber hinaus wegen ihrer Markenerweiterungen steigender Komplexität aus. Gerade Gepäck- und Modemarken setzen auf Produktsortimente, die nicht selten ein Dutzend und mehr Kategorien umfassen. Die Breite und Vielfältigkeit des Sortiments ist im Hinblick auf die häufig eigenen Retailgeschäfte und Boutiquen nachvollziehbar. Trotzdem muss jede neue Produktgruppe im ähnlichen Qualitätsanspruch der angestammten Produktkategorie beherrscht werden, wenn die Marke keinen Schaden nehmen soll. Zuletzt ist Burberry dem Beispiel vieler anderer Luxusmarken gefolgt und hat die Lizenzen für das Geschäft mit Brillen zurückgekauft. Grundlage dieser Entscheidungen zur Integration ist in der Regel die Einschätzung, dass das Lizenzgeschäft zwar wenig Aufwand verursacht, für Produkt, Kundenpräsentation und Image aber risikoreich ist. Produktion und Vertrieb sollen daher zentralisiert erfolgen, eine weitere Steigerung der Komplexität im Unternehmen ist die Folge.

Führende Luxusmarken unterhalten heute zur Sicherstellung eines einheitlichen Markenerlebnisses eigene, globale Vertriebsnetzwerke und setzen sich damit der Komplexität der internationalen Operationalisierung ihres Geschäfts aus. Zentrale Herausforderungen sind hierbei beispielsweise im Fall südamerikanischer Märkte wie Brasilien und Argentinien teils gravierende Handelsbarrieren, die Marken wie Zegna, Escada und Calvin Klein bereits zum Rückzug aus den Märkten bewogen haben. Stark schwankende Währungskurse, wie beispielsweise der krisenbedingte Einbruch des Rubels, führt zur doppelten Gefährdung: gegenüber dem Endkunden wird eine belastbare und markenadäquate Gestaltung des Verkaufspreises nahezu unmöglich und unternehmensintern entstehen Risiken für die finanziellen Rahmenbedingungen des Geschäfts in Russland. Weiterhin führen mangelnde Kenntnisse der jeweiligen Zielmärkte häufig zu einer unsystematischen Entwicklung des Vertriebsnetzes jenseits der wichtigsten Standorte, beispielsweise bei der Erschließung des chinesischen Markts jenseits von Shanghai, Peking und Hong Kong.

Mehr Erfolg – weniger Exklusivität

Der Geschäftserfolg von Luxusmarken kann auch negative Auswirkungen haben: stark wachsende Marken gewinnen zwar an Bekanntheit, verlieren jedoch ihr zentrales Verkaufsargument der Exklusivität. So geriet im Sommer 2014 insbesondere der LVMH-Konzern in die Kritik seiner Investoren, nachdem die Umsatzzahlen im ersten Halbjahr mit fünf Prozent gegenüber dem Vorjahr deutlich eingebrochen waren. Analysten diagnostizierten eine Ermüdung der Konsumenten aufgrund der weiten Verbreitung der Marken des Konzerns – und übertrugen diesen Trend des «Branchenbarometers» LVMH gleich auf die gesamte Branche.

Innovation, Internationalisierung, Diversifikation und Diffusion – das moderne, marktorientierte Luxusunternehmen hat sich diesen Herausforderungen gleichzeitig zu stellen. Aus unserer Perspektive ergeben sich hieraus drei zentrale Fragen:

Erstens stellt sich aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive die Frage, ob die Kombination von scheinbar luxuriösen Herausforderungen es rechtfertigt, von einem luxusspezifischen Managementinhalt zu sprechen – eine Frage, die die Autoren in ihrem soeben erschienenen Herausgeberwerk [«The Management of Luxury»](#) thematisieren.

Zweitens ist zwar belegt, dass der starke Appetit der Konsumenten auf Luxusgüter dazu geführt hat, dass sich viele in diesem Markt gewagte unternehmerische Risiken gelohnt haben. Allerdings hat sich die Wachstumskurve des Marktvolumens in den vergangenen 20 Jahren zusehends abgeflacht. Die wachsende Zahl der Krisenherde, die für Luxusunternehmen wichtige Wachstumsmärkte wie beispielsweise die BRIC-Staaten betreffen, stellt einen Dämpfer für die Marktentwicklung dar. Hier schliesst die Frage an, wie gut sich die Unternehmen im Luxusmarkt mit einem sich verlangsamenden Marktwachstum arrangieren könnten.

Abschliessend blicken wir auf die Erkenntnis, dass die Positionierung im Luxusmarkt anspruchsvoll und nicht selten aufgrund der fokussierten Marktbearbeitung betriebswirtschaftlich risikoreich ist. Die Liste der Luxusmarken, die im Laufe ihrer zumeist langen Geschichte mindestens eine betriebswirtschaftlich kritische Phase erlebt haben und sich folgend unternehmerisch neu aufstellen mussten, ist sehr lang. Gelegentlich werden Marken, deren Geschäftsstruktur im Hintergrund nicht ausreichend tragfähig war, zwar wiederbelebt und finden meist zu ihrem vorherigen Glanz zurück – doch diese Rückkehr ist zeit- und kostenintensiv.

Wie können Luxusmarken durch konsequent auf die Herausforderungen des Luxusmarkts ausgerichtete Managementprozesse betriebswirtschaftliche Krisen vermeiden und ihre Leistungsfähigkeit bestmöglich erschliessen? Mit dieser Frage beschäftigen wir uns im Kompetenzzentrum für Luxus Management an der Universität St.Gallen und wir laden Interessierte und erfahrene Kenner des Marktes herzlich dazu ein, gemeinsam Lösungen zu finden.

Benjamin Berghaus ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing (IfM-HSG). Er leitet das Kompetenzzentrum für Luxusmanagement. Günter Müller-Stewens ist Professor für Führung und Organisation an der Universität St.Gallen sowie Direktor am Institut für Betriebswirtschaft (IfB-HSG). Sven Reinecke ist HSG-Titularprofessor für Marketing und geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing.

“Charging a Tesla will be for free”

“We need to design and build the best possible cars – and at the same time provide the best service.” An Interview with Jérôme Guillen, Vice-President Worldwide Sales and Services at Tesla Motors.



Tesla S, on the road in Switzerland.

Photo: James Lipman



What do you personally consider to be the three most important facts about Tesla that people have to know in order to understand Tesla Motor's strategy?

Jérôme Guillen: I think what is important is that we have a clear, worthwhile mission, and that is to accelerate the transition to sustainable transportation. It guides all our decisions. Thus, we need to design and build the best possible cars – and at the same time provide the best service. We're not going to compromise on a customers' transportation experience just to make it sustainable.

Do you focus on transportation or on cars?

Guillen: At the moment it's cars. Tesla makes cars and they are all electric cars. That's what we do at the moment

How would you describe the culture of Tesla? Is it as much focused on Elon Musk as for example Apple was on Steve Jobs or Google is on Larry Page?

Guillen: Everybody that is here is really passionate about our mission. We see ourselves as a start-up and work very hard to achieve that mission. For a long period of time Musk supported the company as an investor and as the co-founder. Currently he's doing a fantastic job as the CEO... But everybody's moved by our mission.

Tesla produces cars and acts as an Original Equipment Manufacturer (OEM) at the same time. In the long-run, do you think this dual strategy will still be possible? Or will you be your customer's competitor?

Guillen: Clearly the immense majority of our revenue comes from making our own cars. The power train component business for other manufacturers is very small; as you can see in our financial statements. But as I indicated if our goal is to accelerate the transition to sustainable transportation, we won't be able to do it alone. The cars that we will sell even in the next few years are not going to be representing a huge market share of the overall market.

If we can convince others to move to all electric, then our impact will be far greater. So we are very happy with the

partnership we have with Toyota and Daimler. And if through the partnership they realize that they need to accelerate their efforts to move to all electric vehicles then it will be mission accomplished. We announced in June that we will open all our patents to other manufacturers, effectively creating an open-source environment with our technology. We see this as a further opportunity to catalyze the transition away from the internal combustion engine.

How do you judge the BMW i3 as a step into the electrical direction?

Guillen: Every effort made by them to move to sustainable transportation we look at positively. It is fantastic, that's our mission. We are very pleased that BMW is clearly putting a lot of effort towards sustainable transportation. We don't see them as competitors, more as someone who is working in conjunction with us. We want to see more manufacturers making this kind of commitment to zero emission mobility.

Would you consider Tesla to be a luxury car?

Guillen: You have to put that in the context of the overall strategy. We started by making 2500 limited edition roadster sports cars and then migrated to the luxury Model S which remains still relatively expensive. Last year we built more than 20,000 units with some variation within the platform. We're already working on the third generation vehicle which we hope will be about half the price. And hopefully we will produce ten times the volume. So would you call it luxury or not? This is the normal Silicon Valley strategy by starting with very limited high-cost products, and as the costs goes down, increase the appeal.

So it's not your intention to be at the top of the pyramid, you want to go into mass production?

Guillen: If we wanted to remain at the top of the pyramid in terms of price position, we wouldn't be making the investments to accelerate the transition to mass-market sustainable transportation. This clear vision helps in guiding every day's decision.

In Europe, the brand "Tesla" is not well known yet. What does the brand "Tesla" stand for?

Guillen: I'm not worried about the brand, you know. We're not a branding company; we're trying to make the best possible car. That's what we will focus on. We are more down to earth.

How does the customer experience with Tesla compare to other brands?

Guillen: We try to really take care of customers. We always focus on what will give the best service to our customers; we want them to be delighted. Our growth depends on referrals. We do not have a traditional marketing department: For example we don't buy advertising, we don't pay for people to endorse our products and we do not engage in traditional branding sponsorships, we don't discount cars; it's the same price for everybody. So, our growth is fueled only by the quality of our car, the quality of our service and the recommendations we get from existing customers.

You've built many solar and supercharger stations in the United States. How far have you expanded into Europe up to now? Isn't it very capital intensive?

Guillen: We're opening Superchargers every week in Europe; in Austria, in Germany, in Denmark. For example, I doubt we would ever need more than ten supercharger stations in Switzerland. Superchargers are for long distance driving. Given the range of the car, up to 400-500km, you cover a lot of ground. We have only one supercharger between Zurich and Geneva, and that's enough. You don't need another one. And it's not so capital intensive as you might think. That's why we can say that we will provide it for free: Charging a Tesla will be for free.

Forever? We can't believe that.

Guillen: Well, that's what everyone has been saying for ten years about Tesla, I can't believe this. That's what we do.

Currently you invest into your own proprietary supercharger-system. But for the future – does it make sense when you think about sustainability? Would an open system not support your mission better?

Guillen: We're not keen on being proprietary, but we can charge our cars at a rate of a 135 KW. That's what a Tesla supercharger does. There is no other car out there that can handle that power. And we don't have to wait for standards – we move fast. The Supercharger system is open to any manufacturer that can create a vehicle capable of taking this high charge rate...it is not a closed system at all.

Doesn't it make a difference whether you drive your car in California or Switzerland? Because in Switzerland, for example, winter conditions can be grueling on cars?

Guillen: Our number one market and per capita market is Norway. There isn't anything that Switzerland can teach the Norwegian people about winter. There, both individuals and the government are very supportive of alternative transportation. There are also enough incentives from the government, monetary and otherwise, to attract people and move them towards sustainable transportation. With that regard, they move a little faster – certainly a lot faster than in Germany.

Tesla's distribution strategy is a significant departure from the dealership model in the US marketplace. And in the United States, aren't you struggling in some states?

Guillen: I don't think we are struggling at all. It is true that many of the organizations that represent the existing dealers are fighting against us. But if you look at our waiting-time, our waiting-time keeps increasing. There is a lot of interest from many factions that don't like changes to the status quo. We chose to sell our car directly to the consumer and unfortunately, some dealers don't appreciate that. We value this direct relationship with our customers. Customers are voting with their wallets and are judging us on the quality of our products and service experience and not on if we employ a middle-man in the process.

Many car manufacturers are struggling with product liability. It's easier to limit your branding risks when you have several brands. How do you ensure risk management? General Motors recently announced that they have issues with product liability again, and there were media reports about some Teslas that caught fire.

Guillen: We are a small company, with barely 7000 employees – compared to about a quarter million people at Daimler, for example. Thus, we are not going to spread ourselves too thin. We just need to do one thing and do it right. We are extremely committed to the quality of what we build and that's what we do.

Where are you going to produce the cars in the future? Just in the US?

Guillen: Our factory, which was owned previously by Toyota and GM, has a capacity of about a half a million cars per year. Last year, we delivered about 20,000 cars. So before we get to think about another plant we need to see a substantial increase in demand and fill our current capacity.

In big cities like Berlin, it is definitely not cool to own a car anymore. How does Tesla fit into service-oriented mobility strategies?

Guillen: Currently, we have no need to approach them because we are sold out for many months but I do appreciate all of the efforts. Car2Go from Daimler, even now after all these years, has less than 10,000 cars in the US and in some markets – such as the UK – has closed its operations. So, although it might be important for the future, it still is a niche. Therefore it's currently not our focus: We focus on only a few projects at a time. That is also why we're not engaged in all countries; we just don't have the bandwidth to be in all countries at the same time.

One facet that is different from traditional cars to electric cars is that electric cars are very silent. Do you do something specific in order to engineer the sound?

Guillen: No. Cities are already loud enough, you know? Most of the noise in cars comes from the tires and our cars do have tires. We don't see the need to add noise pollution at the same time as we are eliminating air pollution.

Where do you see Tesla in three years in Europe?

Guillen: Europe is no different to our plans for the rest of the world: to bring a great product and great service experience to as many customers as possible. Model S is gaining traction every day and in the next three years we will introduce the Model X and be well down the road towards introducing the smaller and more affordable Generation three car.

Interview: Sven Reinecke

Motivation im Verkauf

Jeder kennt es aus dem eigenen Berufs- oder Studienalltag – manche Aufgaben gefallen einem besser als andere. Im Verkauf ist es ähnlich: Jeder Verkäufer hat ganz unterschiedliche Präferenzen und Motivationen für verschiedene Produkte. Von Simon Brösamle und Wolfgang Jenewein



Bild:
Fotolia/industrieblick

Werden hochinnovative Produkte, die beratungsintensiv sind, in den Markt gebracht, muss sich der Verkaufsmitarbeiter entscheiden, wie viel Zeit und Energie er in welches Produkt steckt. Sein Einfluss auf die Kundenakzeptanz von hochinnovativen Produkten ist ausschlaggebend, da der Kunde in der Regel Beratung benötigt. Zeigen sich Verkäufer motiviert und dazu bereit, die Details neuer Produkte und Dienstleistungen zu erlernen und diese neuartigen Angebote immer anspruchsvolleren Kunden zu vermitteln, steigt auch die Verkaufswahrscheinlichkeit.

Steigende Komplexität

Im globalen Wettbewerb setzen sich diejenigen Unternehmen durch, die sich am besten auf die sich verändernden Gegebenheiten und Herausforderungen einstellen. Um immer mehr Kundengruppen zu erschliessen und zu binden, vergrößert beispielsweise die Automobilindustrie seit Jahren die Modellbreite und -tiefe. So hat sich die Variantenvielfalt bei den deutschen Premiumherstellern Mercedes und BMW in den letzten zehn Jahren nahezu verdreifacht. Neben der Anzahl der Modelle steigt auch die Komplexität der einzelnen Produkte: Sicherheitsassistenzsysteme, Konnektivität mit dem Internet und Komfortfeatures in den Fahrzeugen nehmen rapide zu. Kunden verlieren oftmals den Überblick über die vielen Funktionen, die bei verschiedenen Herstellern auch noch unterschiedlich heissen – oder die Kunden stossen selbst eher zufällig erst nach dem Fahrzeugkauf auf manche Funktionen.

Kunden haben die Wahl, Verkäufer nicht

Bei beratungsintensiven Produkten, wie Autos oder zum Beispiel Versicherungsdienstleistungen, kommt den Verkäufern eine entscheidende Rolle zu. Sie erfragen Kundenbedürfnisse, erklären, beraten und empfehlen. Insbesondere wenn es um hochinnovative Produkte wie Elektrofahrzeuge geht. Dem Kunden fehlen bei so neuartigen Produkten schlicht die Erfahrungswerte und alternative Informationsquellen. Er muss und will vielleicht erst mal herausfinden, was es für ihn kaufenswert macht. Je weniger klare Vorstellungen ein Kunde hat, desto

mehr ist der Verkäufer gefragt.

Wir erleben oft, dass hunderte Millionen Euro in Marketingkampagnen investiert werden, die auf den Kunden abzielen und das eigene Angebot im Wettbewerb differenzieren sollen. Das ist gut und richtig, da der Kunde oftmals die Wahl zwischen verschiedenen Angeboten hat. Der Vertriebsmitarbeiter befindet sich jedoch in einer ganz anderen Position. Er hat keine Wahlfreiheit, sondern muss alle Produkte annehmen und verkaufen. Er ist sozusagen in einer Sandwichposition: zwischen Unternehmen, die Verkaufsdruck aufbauen, und Kunden, die Detailwissen und Premiumservice verlangen. Diese Mittel-Position ist oft anstrengend, wirkt sich negativ auf die intrinsische Motivation aus – und kann zu völlig unerwünschtem Verhalten führen: Im Extremfall bietet der provisionsabhängige Verkäufer die neuen, innovativen und schwer zu beratenden Produkte nicht aktiv an, weil er andere Produkte schneller und leichter verkaufen kann und somit auch mehr verdient.

Unterschiedliche Motivation für Produkte

Hochinnovative Produkte (wie Elektroautos), die eher durch den Hersteller in den Markt gedrückt als von der breiten Kundenmasse gezogen werden, haben es schwerer als inkrementelle Innovationen, die der Kunde bereits kennt und zu denen er eindeutige Präferenzen äussern kann (wie zum Beispiel ein sparsameres Dieselfahrzeug). Gerade im Fall der Elektromobilität sind Kunden oftmals noch skeptisch und verunsichert – Kaufbarrieren, die nur durch Aufwand und Engagement überwunden werden können. Erste Erfahrungen zeigen, dass der Verkaufsprozess bei Elektroautos etwa dreimal länger dauert als bei herkömmlichen Fahrzeugen. Erschwerend kommt hinzu, dass Verkäufer meistens stark provisionsabhängig bezahlt werden. Am Anfang bieten hochinnovative Produkte wie das Elektroauto oftmals nicht die Verkaufsmarge etablierter Produkte, sodass für den Verkaufsaufwand angemessene Provisionen oft nicht erreicht werden können.

Training und Führung als Stellhebel

Wie kann man diese Probleme beheben? Aus Unternehmenssicht gibt es verschiedene Stellhebel, um die Verkaufsmotivation nachhaltig zu steigern. Trainings- und Qualifizierungsmassnahmen sind von grosser Bedeutung. Nur wenn die Verkäufer die Produkte kennen, verstehen und auch kundengerecht erklären können, haben sie das nötige Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, was letztlich ein wichtiger Motivationsantrieb ist. Interessanterweise werden Trainings- und Qualifizierungsmassnahmen in Unternehmen oft stiefmütterlich behandelt und bei Kostendruck zügig reduziert.

Des Weiteren spielt die Führung des Verkaufspersonals eine immense Rolle. Führungskräfte müssen eine innovative Kultur schaffen, in der Lernen honoriert wird und Fehler gemacht werden dürfen – denn gerade bei neuartigen Produkten und Dienstleistungen wird es immer zu Fehlern in der Beratung kommen. Entscheidend ist, dass aus Fehlern gelernt wird und die Freude am Verkaufen nicht verloren geht. Oftmals sind Verkaufsmanager ehemalige Topverkäufer, die jedoch keinerlei Führungsausbildung erhalten haben. Gerade hier müssen Unternehmen ansetzen, denn gute, wertorientierte Führung kann erlernt werden.

Simon Brösamle ist Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Customer Insight (FCI-HSG). Wolfgang Jenewein ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor an der FCI-HSG.

«Umparken im Kopf»

«Die Marke» hat an Bedeutung verloren. Wie sie jenseits des abgegriffenen Begriffs wieder lebendig wird und Menschen bewegt, hat Marketing-Experte Sven Henkel anekdotisch zusammengetragen.



Bild:
Fotolia/zagandesign

In vielen Unternehmen ist der Begriff «Marke» verbrannt: Möchtegern-Kreative und Selbstinszenierer haben sie und damit sich selbst mit viel Lärm und zu wenig Inhalt aus den Traktanden der Geschäftsführung gedrängt. «Wir müssen die Brand leveragen, um das Image zu improven...» Wer so redet, darf sich nicht wundern, wenn dem Chef der Kamm schwillt. Schade nur, dass damit ein Konzept beerdigt wird, das in seiner Vielseitigkeit und Effektivität eher mehr als weniger Aufmerksamkeit verdient: Marke ist nicht Logo, Claim oder Werbung. Sie ist ein Versprechen, dass es jeden Tag an jedem Kundenkontakt einzulösen gilt. Marke ist, was man hinter Deinem Rücken über Dich erzählt. Keine Marke sein, geht nicht.

Gerne lässt sich der Kunde bei Coop von Emmi leiten, wenn ihm vor dem vier Meter langen Kühlregal die Argumente für diesen oder gegen jenen Erdbeerjoghurt ausgehen. Emmi kriegt man überall, schmeckt immer gut, getroffen ist die Kaufentscheidung. Genauso geht es dem Architekten, der sich beim Aufzug für Schindler entscheidet. Ist etwas teurer, aber wenn ein Schindler mal nicht fährt, muss das höhere Gewalt sein, so zuverlässig sind die. Marken entlasten, sie geben Sicherheit und sie beeinflussen das Selbst- und das Fremdbild. Dafür lieben wir sie. Darum nutzen wir sie. Dafür zahlen wir gerne.

Aufräumen mit selbst ernannten Experten

Wie kommt die Marke nun aber zurück in die Entscheider-Etagen? Indem man selbst ernannten Experten den Rücken zukehrt, mit neu entstandenen Vorurteilen aufräumt und die Skeptiker mit markanten Taten eines besseren belehrt. Opel macht es mit der Kampagne «Umparken im Kopf» vor: Das Vorurteil, dass es in Hamburg mehr regnet als in Köln, ist falsch; eben genauso wie die Annahme, dass der Opel Adam ein spiessiger Kleinwagen für spiessige Vorstädter ist. Medial proklamiert, auf der Strasse bewiesen – dann klappt's auch mit den Verkaufszahlen. Opel steht für German Engineering zum erschwinglichen Preis, aber auch für Innovation und Spannung. Der Admiral, der Manta, der Calibra... Das waren Statements ihrer Zeit. Seitdem man sich das neu bewusst macht, geht man wieder mit breiterer Brust nach vorne.

Die Marke ist Herkunft und Zukunft. Sie ist eine Werteplattform, die Kunden, Mitarbeitern und Aktionären

gleichermaßen Orientierung gibt. Hierfür benötigt sie ein markantes Profil. Das zu erreichen, hat nur zu zehn Prozent mit Inspiration, aber zu neunzig Prozent mit Transpiration bei der konzeptionellen Arbeit zu tun.

Was Markenarbeit erfolgreich macht:

Starke Marken haben starke Feinde: Das grösste Glück für Maggi ist, dass es Knorr gibt. Beide sind mit austauschbaren Produkten im selben Markt unterwegs. Man steht nicht für Tiefkühlkost wie Dr. Oetker und auch nicht für Feinkost wie Betty Bossi. Folglich kann man sich bei der Positionierungs- und Kommunikationsarbeit voll auf den jeweils anderen konzentrieren. Wer weiss, was er nicht ist, reduziert die Zahl potenzieller Wettbewerber. Das bringt Ruhe und schafft Orientierung.

Starke Marken nehmen's persönlich: Markenwerte in Powerpoint-Konzepten niedergeschrieben verbleiben leblos. Was bedeutet «passioniert», «innovativ», «leistungsstark»? Sind das nicht Werte, die als Nukleus allen unternehmerischen Tuns in jeder Marken-DNA stehen könnten? Der Aufzugkonzern Schindler hat zwar auch solche Werte, nach aussen aber kommuniziert er auf ihrer Basis zwei grundverschiedene Markenpersönlichkeiten: einerseits Schindler, den international versierten, leicht distanzierten und stets professionellen Partner der Konzerne; andererseits AS Aufzüge, den gradlinigen Mechaniker mit einer tüchtigen Portion Lokalkolorit für KMUs. Ein Produkt, zwei Markenpersönlichkeiten, zwei Zielgruppen.

Starke Marken sind erlebbar: «Was mir heute passiert ist, das glaubt ihr nicht...» Markenmanager können noch so viel Geld in Hochglanzbroschüren stecken. Wenn die Mitarbeiter nicht halten, was die Werbung verspricht, ist es aus mit der Kundenloyalität. Deshalb sollte jeder Manager darauf bedacht sein, dass seine Mitarbeiter wissen und wollen und dass sie die nötigen Fähigkeiten besitzen, die Marke zu leben. Wer von ihnen erwartet, dass sie dem Kunden jedes Bedürfnis von den Augen ablesen, sollte sie auch wie seine besten Kunden behandeln. Die gut geführte Marke ist hier die ideale Plattform für solch wertschätzende Begegnungen.

Starke Marken erzählen noch stärkere Geschichten: Den stärksten Einfluss auf die Markenwahrnehmung haben Geschichten über die Marke. Gründungs- und Wiederauferstehungsgeschichten, Erlebnisse rund um die Marke... Geschichtenerzählen ist die älteste Form der Wissensvermittlung. Ein Protagonist, ein Antagonist, ein Konflikt, eine Lösung – nichts ist spannender und wird besser erinnert. Und Geschichten gibt es über jedes Unternehmen. Sie werden erzählt in Kaffeeküchen, Kantinen, auf Messen und in den sozialen Medien. Darum gilt: Wer die Geschichten über seine Marke kennt, ist klar im Vorteil. Wer spannende Geschichten zu erzählen hat, findet den Weg in die Herzen seiner Kunden und Mitarbeiter.

Sven Henkel lehrte zehn Jahre Betriebswirtschaft an der HSG und ist Professor an der deutschen EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel.

Publikation: «[Brand New – Was starke Marken heute wirklich brauchen](#)» (2014, Redline Verlag, München). Ein Streitgespräch über Sinn und Unsinn von Markenstrategien von Markenfachmann Jon Christoph Berndt und Marketing-Professor Sven Henkel.

Mit «4-Gewinnt» zur starken Marke

Ein praxisnaher und pragmatischer Ansatz kann Unternehmen helfen, ganzheitliche Marken- und Kundenerlebnisse systematisch zu gestalten. Sein Name: «4-Gewinnt». Von Kai Kruthoff



Grafik: FCI-HSG

Gesättigte Märkte mit hohem Konkurrenzdruck und ruinösen Preiskämpfen bringen die meisten Unternehmen dazu, neue Möglichkeiten zu suchen, um sich im Angebotsdschungel dauerhaft zu differenzieren. Ziel ist es, nicht im Einheitsbrei zu versinken und damit aus den Köpfen und Herzen der Verbraucher verbannt zu werden, sondern idealerweise zu einer «Love Brand» mit begeisterten Kunden und loyalen Fans zu werden. In einem solchen Umfeld ist der Bedarf auf Firmenseite natürlich besonders gross, diesen Herausforderungen systematisch und erfolgreich zu begegnen – und das wiederum möglichst zügig und pragmatisch. Der «4-Gewinnt»-Ansatz zur Gestaltung ganzheitlicher Marken- und Kundenerlebnisse (siehe Bild) basiert einerseits auf der langjährigen Forschungs-, Beratungs- und Praxiserfahrung des Centers for Customer Insight der Universität St.Gallen (FCI-HSG) sowie andererseits auf der gebündelten Expertise der «stimmt AG» aus Zürich.

Es ist hierbei anzumerken, dass der abgebildete Prozess in der Praxis eher selten (abgesehen von vollständig neu zu entwickelnden Marken und Angeboten) idealtypisch und linear von Phase 1 bis Phase 4 durchlaufen wird, da die meisten Unternehmen bereits ein laufendes Geschäft bzw. eine (erfolgreich) etablierte Marke besitzen. In diesen Fällen gilt es vielmehr darum, die aktuell besonders relevanten Handlungsfelder in der jeweils erforderlichen Tiefe zu bearbeiten. Zur leichteren Nachvollziehbarkeit werden nachfolgend jedoch die einzelnen vier Phasen sequenziell skizziert und in ihren Grundzügen beispielhaft erläutert.

Step 1: Define Brand Positioning

«A brand is a promise kept» – dieses vielbeachtete Zitat von Wally Olins, dem renommierten britischen Markenexperten, verdeutlicht die Grundproblematik sehr prägnant. Marken geben ein Versprechen (Brand Promise) ab und starke Marken lösen dieses Versprechen aus Konsumentensicht dann auch tatsächlich ein (Brand Delivery). Doch was soll eine Marke eigentlich versprechen und wie kommt man zu einem adäquaten Markenversprechen, welches im Geschäftsalltag dann auch tatsächlich von den eigenen Mitarbeitern gelebt und von den Kunden erlebt werden kann? Eine vorschnelle und einseitige Orientierung an der Konkurrenz führt selten zu einer sinnvollen Lösung, denn «innovativ, kompetent, flexibel, etc.» sind bekanntlich schon sehr viele Anbieter. Vielmehr muss es darum gehen, die eigene Identität (DNA) des Unternehmens zu erfassen und als

Ausgangspunkt und Herzstück einer identitätsbasierten Markenführung zu begreifen.

In Wissenschaft und Praxis existieren mehr als genug Ansätze und Modelle, um die Markenidentität eines Unternehmens eher rudimentär oder eben auch sehr facettenreich zu erfassen. Hier sollte der zum eigenen Unternehmenskontext bestmöglich passende Ansatz gewählt werden, um diesen ersten Schritt sorgfältig absolvieren zu können. Nach dem die Markenidentität (Selbstbild) des Unternehmens erfasst wurde, können im nächsten Schritt das Fremdbild (Markenimage) erhoben sowie die konkrete Wettbewerbssituation näher betrachtet werden, um auf dieser Basis eine geeignete Markenpositionierung entwickeln zu können. Die Markenpositionierung und das mit ihr einhergehende Nutzenversprechen einer Marke (Brand Value Proposition), haben immer dann die grössten Erfolgsaussichten, wenn es dem Anbieter gelingt, eine aus Konsumentensicht relevante, glaubwürdige und differenzierende Positionierung zu entwickeln. Anders ausgedrückt: Das Markenversprechen muss den Konsumenten berühren, ihm vertrauenswürdig erscheinen und zum jeweiligen Absender passen sowie sich von anderen Anbietern wahrnehmbar unterscheiden.

Eine keineswegs triviale Aufgabe angesichts der eingangs beschriebenen Bedingungen auf gesättigten Märkten. Gleichzeitig wird aber auch klar, warum diejenigen Marken auch heute in der Gunst vieler Nachfrager besonders weit oben stehen, denen es gelingt, dem Verbraucher die eigene Identität möglichst authentisch näher zu bringen. Es erstaunt daher auch nicht, dass eine vor kurzem durchgeführte Best-Practice-Studie zur Markensteuerung des FCI-HSG ergeben hat, dass erfolgreiche Marken einen klaren Identitätsbezug aufweisen und in ihrer «Brand Value Proposition» ausdrücken. Der Erfolg der Unternehmen Apple («Think Different»), Swiss («Our Sign is a Promise»), IWC («Engineered for Men») und Bosch («Technik fürs Leben») bezeugt, dass eine starke und über Jahre hinweg klar behauptete Markenpositionierung das tragfähige Fundament und den Ausgangspunkt aller Aktivitäten zum Aufbau einer starken und erfolgreichen Marke begründen.

Step 2: Communicate Brand Promise

Damit eine starke Marke erfolgreich zum Leben erweckt werden kann, sollte sie zunächst von den eigenen Mitarbeitern verstanden sowie in deren Köpfen und Herzen verinnerlicht werden, um anschliessend gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen zielgerichtet kommuniziert werden zu können (Brand Communication).

Es empfiehlt sich in jedem Fall, die verschiedenen Mitarbeitergruppen eines Unternehmens mit geeigneten internen Kommunikations-, Trainings- und Begleitmassnahmen frühzeitig für die eigene Marke zu sensibilisieren und zu motivieren. Hierbei hat sich der «Behavioral Branding Funnel» (vgl. Wentzel et. al. 2009) als ein sehr hilfreiches Werkzeug im Praxisalltag erwiesen, da er zwischen Wissen (Know-how), Wollen (Commitment) und dem Können (Fähigkeiten) eines Mitarbeiters in Bezug auf sein Verhalten gegenüber einer Marke unterscheidet. Denn erst wenn ein Mitarbeiter die eigene Marke in Bezug auf alle diese drei Komponenten tatsächlich verinnerlicht hat, besteht eine berechtigte Hoffnung auf (sein) markenadäquates Verhalten (Brand Behavior) an den zahlreichen physischen Kontaktpunkten einer Marke (Brand Touchpoints), welche insgesamt den grössten Einfluss auf die jeweilige Kundenwahrnehmung haben.

Ist die Markenvermittlung nach innen geglückt – ein im Hinblick auf Dauer, Intensität und Diskussionsbedarf im Unternehmen keinesfalls zu unterschätzender Prozess – geht es daran, das Markenversprechen über die immer zahlreicher werdenden Kommunikationskanäle positionierungskonform zu verbreiten. Auch dies ist angesichts der Digitalisierung und des immer vielfältigeren Social-Media-Angebots kein wirklich leichtes Unterfangen. Die viel beschriebene und häufig geforderte, aber in der Praxis leider selten erreichte «Integrierte Kommunikation» stellt nach wie vor ein gutes Zielbild dar, um die verschiedenen Anspruchsgruppen in puncto Marke mit möglichst klaren und konsistenten Botschaften zu erreichen. Welcher klassische und digitale Kommunikationsmix mit welchen traditionellen und modernen Kommunikationsinstrumenten der richtige für eine spezifische Marke ist, liegt zumeist im Auge des Betrachters bzw. der Verantwortlichen. Ein über Jahre erfolgreiches Beispiel ist die BMW Group, welche diese Aufgabe für ihre drei Kernmarken BMW, Mini und Rolls Royce bereits sehr lange mit Bravour meistert.

Step 3: Deliver Brand Experience

Gemäss einer Studie des Beratungsunternehmens Prophet besitzen die meisten Marken mit ihren verschiedenen Anspruchsgruppen zwischen 30 und 100 Berührungspunkte, die täglich für unzählige individuelle

Markenerlebnisse mit ihren Zielgruppen sorgen. Für die SBB wurde in diesem Zusammenhang von der Branding-Agentur Nose beispielsweise errechnet, dass ein neuer Zug für ca. 1,5 Milliarden Stunden SBB-Markenerlebnisse während seiner Gesamtnutzungsdauer sorgt – eine riesige Chance aus Anbietersicht, den Kunden zu begeistern oder eben auch gerade nicht.

Wie bereits erwähnt, ist es aus Kundensicht für ein positives Markenerlebnis zentral, dass ihn die jeweilige Marke an den aus seiner Sicht besonders relevanten Kontaktpunkten (Critical Brand Touchpoints) tatsächlich überzeugt und wenn möglich sogar begeistert. Denn nur dann wird er sich dauerhaft für diesen Anbieter interessieren und im besten Fall zu einem loyalen Kunden bzw. Fan entwickeln. Doch wie kann es ein Anbieter erreichen, dass es zu diesem positiven Markenerlebnis kommt und dass das Markenversprechen tatsächlich eingelöst wird? Unter den Stichworten Brand & Customer Experience Management verbergen sich eine ganze Reihe von Konzepten und Werkzeugen, mit denen dieses Ziel in der Praxis erreicht werden kann. In der Regel hilft es auch hier, sich aus Anbietersicht auf die zentralen Kundenkontaktpunkte zu konzentrieren, um Markenversprechen und Markenerlebnis in Einklang zu bringen. Singapore Airlines schafft es beispielsweise seit Jahren ihr Markenversprechen «A Great Way to Fly» sehr authentisch einzulösen und wurde daher auch wiederholt für seine einzigartigen Markenerlebnisse ausgezeichnet.

Um ein möglichst ganzheitliches und alle Sinne ansprechendes Markenerlebnis zu kreieren, versuchen viele Anbieter jedoch nicht nur die physischen und audio-visuellen Erlebnisse einer Marke zu optimieren, sondern auch ganz bewusst zum Beispiel den Geruchssinn des Konsumenten mit anzusprechen. Durch den intensiven Einsatz sogenannter «Corporate Scents» hat es beispielsweise die US-amerikanische Bekleidungsmarke Abercrombie & Fitch geschafft, ihre Verkaufsräume weltweit mit einer ganz spezifischen Duftmarke zu versehen, die häufig auch noch sehr intensiv in der Umgebung der entsprechenden Geschäfte wahrzunehmen ist. Das dies bei einem so empfindlichen menschlichen Sinn nicht nur auf Gegenliebe, sondern teils auch auf starke Reaktanz bei einigen Konsumenten stösst, ist nicht verwunderlich. Es überrascht jedoch umso mehr, dass der in vielen Abercrombie-Stores versprühte, hauseigene Duft «Fierce» inzwischen zu einem begehrten Premium-Artikel in vielen (Online-)Parfümerien geworden ist, der mittlerweile auch in der Schweiz erhältlich ist. Im Hinblick auf eine zeitgemässe, unternehmensspezifische Interpretation und Optimierung von Markenerlebnissen haben wir daher wahrscheinlich noch lange nicht das gesamte Kreativitätspotential der zahlreichen Markenverantwortlichen weltweit zu spüren bekommen.

Step 4: Check Brand Performance

Nachdem (hoffentlich) eine adäquate Markenpositionierung und -kommunikation sowie dazu korrespondierende Markenerlebnisse kreiert wurden, sollte die Entwicklung der Marke im Zeitablauf sowie der Markenerfolg mit einem geeigneten Instrumentarium kontinuierlich überprüft werden (Brand Tracking). Auch hier geht es nicht darum, ein möglichst kompliziertes und umfangreiches Portfolio an Messinstrumenten zu verwenden, sondern sich auf diejenigen Werkzeuge und Kennzahlen zu konzentrieren, die den grössten Beitrag zur erfolgreichen Markensteuerung leisten. Hier ist besonders wichtig, dass die Messergebnisse auch tatsächlich wieder als Input- und Kontrollgrössen bei der kontinuierlichen Optimierung der Markenpositionierung, der Markenkommunikation sowie der Gestaltung des Markenerlebnisses an den Kundenkontaktpunkten Verwendung finden.

Die Best-Practice-Studie des FCI-HSG hat ausserdem ergeben, dass viele Markenverantwortliche ihr regelmässiges, meist quantitatives Marken-Monitoring durch qualitative Adhoc-Studien und verschiedene Online-Marktforschungsdaten anreichern, um auch kurzfristige Markenentscheidungen besser mit Daten und Fakten unterlegen zu können. In dieser Hinsicht sind zum Beispiel der österreichische Kristallschmuck-Anbieter Swarovski sowie der deutsche Premium-Armaturen-Hersteller Dornbracht als Praxisbeispiele zu nennen.

Vom «Brand Insight» zum «Brand Impact»

Der hier skizzierte Markensteuerungsansatz «4-Gewinnt» versucht also ganz bewusst, viele der in Marketing-Wissenschaft und -Praxis etablierten Konzepte in einem leicht nachvollziehbaren Handlungsrahmen zu vereinigen. Die Markenverantwortlichen erhalten somit ein direkt einsetzbares, praxisnahes Instrumentarium, mit dem sie den anspruchsvollen Weg vom «Brand Insight» zum «Brand Impact» und damit zur starken Marke wirksam gestalten können.

Dr. Kai Kruthoff ist Managing Director am Center for Customer Insight der Universität St.Gallen (FCI-HSG) und leitet dort die Bereiche Executive Education & Marketing Consulting.

Das nächste Intensivseminar zur Gestaltung ganzheitlicher Marken- und Kundenerlebnisse mit Hilfe des «4-Gewinnt»-Ansatzes findet am 19./20. März 2015 in St.Gallen statt. Nähere Infos unter: www.fci.unisg.ch/promise-delivery

«Die meisten rasieren sich so wie Papa»

Marken haben für Jugendliche nicht nur mit guter Qualität, sondern vor allem mit Gruppen-Zugehörigkeit zu tun. Eltern können den (Marken-) Konsum von Kindern noch gut steuern. Nachher wird's schwierig. Ein Interview mit Sven Reinecke, HSG-Titularprofessor für Marketing.



Bild:
Fotolia/flairimages



Herr Reinecke, sind Marken bei Jugendlichen besonders beliebt?

Sven Reinecke: Nicht mehr und nicht weniger als bei Menschen in anderem Alter. Jede Marke hat einen funktionalen, einen emotionalen und einen symbolischen Nutzen. Sei es ein Auto, ein iPad oder Kleidung. Funktional kann die Beschleunigung eines Autos sein, emotional, was ich persönlich mit der Marke Apple verbinde, und symbolisch, was ich ausdrücken will, indem ich Kleidung eines bestimmten Herstellers trage. Das ist bei Erwachsenen, Senioren oder Jugendlichen nicht anders.

Umgekehrt scheinen aber Marken die Jugendlichen besonders zu mögen.

Reinecke: Markenunternehmen lieben Jugendliche. Einerseits, weil zahlreiche Jugendlichen heute verhältnismässig viel Geld haben. Andererseits, weil sie den Konsum ihrer Eltern beeinflussen, sei es direkt oder indirekt. Viele Jugendliche suchen die Handys ihrer Eltern aus. Sie bestimmen, ob die Familie bei Swisscom oder bei UPC Cablecom ist. Vor allem männliche Jugendliche beeinflussen zum Beispiel auch, welche Zusatzausstattung sich der Papa für sein Auto kauft. Ausserdem sind die Jugendlichen natürlich nicht nur die Konsumenten von heute, sondern auch die Konsumenten der Zukunft.

Sind sie das auch wirklich?

Reinecke: Früher eher als heute. Da hat man – überspitzt gesagt – die Bank seltener gewechselt als den Ehepartner. Heute können sich Marken nicht mehr auf lebenslange Kunden verlassen. Das Wechselverhalten ist viel dynamischer. Das heisst zum Beispiel, dass sich eine Versicherungsgesellschaft wie die AXA gut überlegen muss, ob es sich lohnt, möglichst viele junge Fahrzeuglenker anzuwerben, die im Durchschnitt mehr Schadenfälle verursachen als ältere. Sie muss das fast nach dem Prinzip Hoffnung machen: Die jungen Kunden haben hoffentlich keinen Unfall, schliessen später vielleicht auch eine Hausrat- und eine Haftpflichtversicherung

bei der AXA ab und mit 40 vielleicht sogar eine Lebensversicherung, zudem haben sie in diesem dann höheren Alter als Fahrzeuglenker in der Regel weniger Schadenfälle – und dann lohnt sich der Kunde tatsächlich. Die Versicherung kann sich heute aber viel weniger als früher darauf verlassen, dass der Kunde auch so lange bleibt. Trotzdem setzen natürlich viele Unternehmen auf dieses Prinzip Hoffnung und wollen Kunden schon in jungem Alter gewinnen.

Ist es nicht verwerflich zu versuchen, Kunden schon im unmündigen Alter auf Lebzeiten an sich zu binden?

Reinecke: Bei Kleinkindern finde ich das in der Tat sehr kritisch. Mein Sohn zum Beispiel bekommt keine Kindermagazine zu sehen, die vollgestopft sind mit Werbung. Ich lasse ihn auch keine privaten Fernsehsender schauen, auf denen dauernd Werbung kommt. Wenn die Kinder zu Jugendlichen heranreifen, wenn sie aus dem Primarschulalter raus sind und wissen, wie unsere Wirtschaft funktioniert, können sie auch zwischen Werbung und Information unterscheiden. Sie erreichen dann eine gewisse Konsumentensouveränität. Dann finde ich es nicht mehr verwerflich. Es gibt zudem klare Gesetze, Richtlinien und Selbstverpflichtungen der Wirtschaft dazu. Es ist zum Beispiel nicht erlaubt, Kinder mittels Werbung zum Kauf von etwas aufzufordern, das ihnen schaden kann. Oder dass Kinder in der Werbung direkt andere Kinder auffordern, ein Produkt zu kaufen.

Nicht nur Unternehmen, auch Nonprofit-Organisationen richten Werbung an Kinder.

Reinecke: Auch das kann problematisch sein. Ich möchte keine Namen nennen, aber es gibt Organisationen, die schon bei Kindern relativ viel Spendengeld herauszuholen versuchen. Wenn das jetzt nicht diesen sozialen Zweck hätte, wäre der Aufwand riesig. Ich finde es aber auch bei diesem Zweck schon problematisch. Da wird Druck aufgebaut zu spenden. Ein Druck, der dann von Kindern auch an Eltern und Verwandte weitergegeben wird. Oder es werden Sammel- bzw. Kundenbindungs-Programme angeboten, deren finanzielle Beiträge deutlich höher sind als das, was so manches Kind als Taschengeld bekommt.

Sie haben gesagt, dass Menschen so ab Ende Primarschulzeit eine Konsumentensouveränität respektive Werbekompetenz erlangen. Sind wir dann wirklich Herr unserer Kaufentscheidungen?

Reinecke: Wir tun in unserer Gesellschaft zumindest so, als ob Konsumentensouveränität gegeben wäre. Es gibt aber natürlich auch Erwachsene, die diesbezüglich nicht souverän sind. Die können dann ein krankhaftes Shopping-Verhalten haben. Also wenn Menschen shoppen, shoppen, shoppen – und ihre Einkäufe nicht mal mehr auspacken, bevor sie gleich wieder weitershoppen. Auch dazu gibt es Richtlinien, damit solches Verhalten nicht gefördert wird. Am problematischsten ist es auch hier bei den Kindern. Wenn zum Beispiel Ferrero Sammelpunkte verteilt, die man über den Kauf von Hanuta, Duplo oder Nutella erhält und die am Ende gegen ein Fussball-WM-Shirt eingelöst werden können, sehe ich das sehr kritisch. Weil es den Kauf von sehr zuckerhaltigen Produkten unter Kindern anreizt.

Fördert denn zum Beispiel der offensive und breitgestreute Werbestil von Zalando nicht auch ein krankhaftes Shopping-Verhalten?

Reinecke: Es gibt einen Unterschied, ob man bewusst ein krankhaftes Shopping-Verhalten ausnutzt oder ob man die Menschen im richtigen Moment mit Werbung abholt. Zalando weiss einfach, dass man sich für etwas interessiert hat und bleibt dann hartnäckig. Auch ein gewiefter Detailhändler verhält sich nicht gross anders. Der bietet einem nicht guten Service, nur weil er ein netter Kerl und altruistisch veranlagt ist. Direkt-Marketing dagegen, das auf kleinere Kinder zielt, ist natürlich wiederum etwas anderes. Das geht nicht.

Können Eltern den (Marken-)Konsum von Kindern und Jugendlichen steuern?

Reinecke: Sicher wird man in jungen Jahren beeinflusst, und natürlich vor allem von den Eltern. Ich bin in Wolfsburg geboren, Volkswagen wird für mich immer eine besondere Stellung unter den Autos haben. Wenn Mama immer in der Migros einkauft, wird man eine besondere Beziehung zu Migros haben. Wenn sie immer bei Coop einkauft, natürlich zu Coop. Der Vater hat grossen Einfluss darauf, ob sich der Sohn später nass oder trocken rasiert. Die meisten rasieren sich so wie der Vater...

...ich nicht...

Reinecke: ...die meisten aber schon. Ich habe erst später gewechselt. Und das ist eher selten. Grundsätzlich können Eltern im Kindesalter noch einigermaßen beeinflussen, welche Produkte die Kinder konsumieren. Da können Eltern auch noch dagegensteuern. Bei Jugendlichen wird es natürlich viel schwieriger. In dieser Phase der Abnabelung sind die wichtigste Bezugsgruppe die Freunde. Welche Marken «in» sind, hängt vor allem auch vom

sozialen Umfeld ab. In Rotmonten sind es vielleicht andere als in sozialen Brennpunkt-Quartieren. Markendruck aber verspüren fast alle – kaum einer will bewusst Einzelgänger sein. Gerade junge Menschen praktizieren zudem auch antizipierten Konsum. Das heisst ich drücke damit aus, dass ich Teil einer Gruppe sein möchte, zu der ich derzeit noch keinen Kontakt habe, zu der ich aber in absehbarer Zeit einmal dazugehören will. Das ist ein Grund, warum zum Beispiel Wirtschaftsstudenten sehr gerne Golfkurse und Weinseminare besuchen. *(lacht)*

Setzen die Jugendlichen selber die Markentrends – oder sind es die Marken, die Trends setzen?

Reinecke: Das ist ein Henne-Ei-Problem. Ich sage aus Marketingsicht, dass meistens der Trend zuerst da ist, Unternehmen diesen aufgreifen und verstärken, rein aus wirtschaftlichen Überlegungen. Einen Trend selber zu setzen ist so brutal teuer, dass sich die meisten Firmen das nicht leisten können. Es braucht ein enormes Kommunikationsbudget dafür. Da muss ich schon Apple sein, um mir das leisten zu können, was die Firma auch erst in jüngerer Zeit tun kann. Ein klassisches, vielzitiertes Beispiel eines Trends, der von Unternehmerseite geschaffen wurde, war der Walkman in den 80er-Jahren. Das Bedürfnis, jederzeit und überall Musik hören zu können, war schon lange zumindest unbewusst vorhanden, und dann kam erst das geeignete Produkt dafür – und wurde ein Riesenerfolg.

Unterscheidet sich der Markenkonsum von Mädchen und Buben? Sind Marken für die einen wichtiger?

Reinecke: Glaube ich nicht. Grundsätzlich beeinflussen vor allem die persönlichen Interessen sowie die Bezugsgruppe. Man kann aber nicht sagen, dass Marken für Buben weniger wichtig wären als für Mädchen – oder umgekehrt. Eher unterscheiden sich die Bereiche, in denen Marken wichtig sind. In der Kosmetik ist Marke natürlich tendenziell bei den Mädchen wichtiger. Bei Kleidung auch eher bei den Mädchen, bei Sportkleidung aber natürlich bei den Jungs. Autos ganz klar bei den Buben. Doch solche stereotypen Einteilungen können im Einzelfall komplett falsch sein.

Interview: Jürg Roggenbauch

Der (HSG-)Konsument und die Marke

Audio

Das Verhältnis zwischen Konsumenten und Marke ist schwierig zu fassen. Einigkeit über Sinn und Zweck der Marke herrscht auch bei den potenziellen Marken-Experten der HSG nicht. Wir haben uns unter Studierenden umgehört.



Bild: Hannes
Thalmann

Beitrag: Valentin Kahn (toxic.fm)

Erfrischung aus Schweizer Quelle

Vorschau

Für Erland Brügger, HSG-Alumnus und Geschäftsleiter der Rivella Gruppe, ist die Stärkung und Pflege der Marke «wohl die wichtigste Tätigkeit in unserer Firma, gilt es doch, immer wieder neue Konsumenten-Generationen von Rivella zu begeistern». Auch von der Marke HSG hält er viel.



Erland Brügger, Geschäftsleiter von Rivella.

Bild: HSG Alumni

Für Erland Brügger ist Rivella «ein gesunder, geschmacksvoller Durstlöscher, der aktive Lebensfreude versprüht und schweizerische Werte vertritt.» Durch eine Vielzahl von Kontakten im Rahmen von Anlässen im Bereich des Sports und der aktiven Bewegung für die ganze Familie sucht Rivella den direkten Kontakt mit den Konsumenten. Aber es braucht noch mehr, wie der 48-Jährige betont: «Natürlich prägen die Kommunikation und die Wahrnehmung der Marke am Verkaufspunkt deren Werte nachhaltig. Zudem kann man auch mit Innovationen, wie in diesem Jahr mit Rivella CLIQ Pfirsich und Rhabarber, die Wahrnehmung der Marke beim Konsumenten nachhaltig gestalten.»

Wieso wird Rivella als «typisch schweizerisch» wahrgenommen? Auch darauf hat er eine Antwort: «Die einzigartige Rezeptur, der starke Link zum Sport und die Wurzeln der Marke geben dieser ein starkes Fundament. Und weil wir Schweizer unsere profilierten Food Brands wie Rivella, Ricola, Ragusa oder Ovomaltine lieben, nehmen wir sie auch als «typisch schweizerisch» wahr. Dass Rivella in Holland als holländische Marke gesehen wird, überrascht uns dann eher.»

Auf die Frage, was denn die HSG von Konsumgütermarken wie Rivella übernehmen könnte, hält Brügger fest, dass der Markenpflege sehr oft die Geduld fehle: «Was im Marketingbüro bei der Lancierung von Inhalten bereits veraltet ist, weil man sich wochen- und monatelang intensiv damit auseinandergesetzt hat, ist für den Markt ein neuer Akzent, der erst kommuniziert und verstanden werden muss. Darum braucht es bei der Markenführung auch in Zeiten des kontinuierlichen Wandels und der Hektik den Mut, am eingeschlagenen Weg festzuhalten und sich nicht zu Aktivismus hinreissen zu lassen.» Er denkt, die HSG habe gut daran getan, trotz Hochschulreform und dem damit verbundenen Namenswechsel zur Universität das Kürzel «HSG» beizubehalten: «Die Marke HSG ist weiterhin ein Leuchtturm für eine qualitativ hochstehende universitäre Ausbildung in Wirtschaftswissenschaften. Das ist das wichtigste Asset für die HSG.» (...)

Roger Tinner

Lesen Sie den ganzen Artikel mit Erland Brügger in der nächsten Ausgabe von alma, dem Alumni-Magazin der Universität St.Gallen.

“From Insight to Impact ”

Was verspricht uns die Marke Universität St.Gallen (HSG)? Von Patrik Sonderegger



Bild: Anna-Tina
Eberhard

Marken sind aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken. Meistens werden sie mit Produkten der (Konsum-)Güter- und Serviceindustrie verbunden, aber noch kaum mit Gütern des öffentlichen Bedarfs wie Spitäler, öffentliche Transportmittel, Bildungsinstitutionen oder Kultureinrichtungen. Doch hat der Markengedanke auch hier längst Einzug gehalten in unser Leben, ob wir das nun gut finden oder nicht: Der Wert einer (guten) Marke als Ressource ist branchenunabhängig. Wenn wir uns an die Definition von Tom Sitati halten, wonach eine Marke ein Versprechen ist, warum sollte das nicht auch für Kultureinrichtungen, Schulen, Unternehmen des öffentlichen Verkehrs oder Spitäler gelten? Wer hat etwas gegen das Versprechen, dass Ärzte und Belegschaft des Unispitals Basel «Mehr Wissen, alles geben»? Wer findet nicht gefallen am «Kulturellen Leuchtturm der Stadt Luzern» (KKL)? Oder wer denkt nicht auch darüber nach, sich weiterzubilden, wenn «Mehr Wissen garantiert» wird durch die kantonale Akademie St.Gallen? Und natürlich wollen wir alle «Unterwegs zuhause» sein, wie es uns die SBB versprechen. Ob all diese Versprechen dann auch eingelöst werden, und somit – um nochmals Tom Sitati zu zitieren – eine Marke zu einer grossartigen Marke wird, sei hier mal offen gelassen.

Starke Identitätsmerkmale

Auch an der Universität St.Gallen (HSG) sind – natürlich – die Vorteile einer starken Marke als Schlüsselressource bekannt. Bei über 25'000 Universitäten und Hochschulen weltweit – all die anderen Bildungsanbieter noch nicht mitgezählt – und mehreren Tausend Business Schools ist es für die HSG wichtig zu definieren, für welche Werte sie stehen will, um sich damit relevant und glaubwürdig zu differenzieren. Unsere Universität besitzt seit 2001 ihr aktuelles, einheitliches Erscheinungsbild mit einer klaren Markenarchitektur. In den vergangenen Jahren wurde auch der Markenschutz umfassend geregelt und umgesetzt. Die HSG besitzt durchaus starke Identitätsmerkmale wie ihr Selbstverständnis als Wirtschaftsuniversität, die lange Tradition des integrativen Ansatzes, das studentische Engagement und den unternehmerischen Geist der Institute. Was bisher aber fehlte, war eine klare Positionierung und ein durchgängig erlebbares Markenversprechen. Deswegen wurde eine Steuerungsgruppe aus allen Bereichen der Universität gebildet, die durch Rektor Thomas Bieger geleitet wurde. Die breite Abstützung ist eine der wesentlichsten Erfolgsfaktoren einer guten Markenführung: Es braucht ein umfassendes Engagement und die Verantwortung vieler, um eine Marke erfolgreich zu gestalten. Und dies gilt

im Besonderen für eine Universität, die in der Regel dezentral organisiert ist.

Selbstbild und Fremdbild

Wichtig ist auch eine ganzheitliche Herangehensweise im Markenmanagement (siehe auch Beitrag «Mit 4-Gewinnt zur starken Marke»), was der HSG ja traditionellerweise nicht schwer fällt. Am Anfang stand zwingend die Erarbeitung der Markenidentität der Universität aus Sicht der unterschiedlichen Vertreter der Marke (Leitung, Faculty, Administration und Studierende). Die Analyse führte das Center for Customer Insight (CCI-HSG) durch. Gemäss Esch bringt die Markenidentität zum Ausdruck, wofür eine Marke aus der Innensicht steht. Sie umfasst die essenziellen und wesensprägenden Merkmale der Marke, die beim Empfänger als Wissensstruktur aufgebaut und bewahrt werden sollen. Davon zu unterscheiden ist das Markenimage, welches das Fremdbild aus Sicht der Anspruchsgruppen wiedergibt.

Die Analyse ergab erfreulicherweise eine homogene Sicht, wofür die Marke Universität St.Gallen heute und künftig stehen soll. Die Analyse wurde sowohl durch die Vision 2020 als auch die Markt- und Kundensicht ergänzt. Daraus entwickelten wir das neue Markenidentitätsmodell der HSG, welches im Modell von Aaker detailliert festgehalten wird und sich durch die Werte *ganzheitlich*, *kompetent*, *engagiert* und *kooperativ* und mit ihrem Kern *Erkenntnis mit Wirkung* zusammenfassen lässt.

Mehr als ein Lernplatz

Was aber steht hinter diesen Werten, hinter diesem Kern? Die Universität St.Gallen bringt damit zum Ausdruck, dass sie mehr ist als ein Lernplatz. Sie ist ein Ort der Inspiration, der Menschen zum Denken anregt. HSGlerinnen und HSGler eignen sich aktuelles Wissen von hoher Praxisrelevanz an und gewinnen damit wertvolle Erkenntnisse. Dadurch sind diese Menschen in der Lage, einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und zu ihrer persönlichen Entwicklung zu leisten. Der Claim "From insight to impact" beziehungsweise «Wissen schafft Wirkung» ist nicht nur die verdichtete Botschaft, er ist ein Versprechen gegen aussen, an dem sich die HSG messen lässt. Und zugleich ist er Motivation gegen innen.

Das Markenversprechen der Universität St.Gallen wird jedoch erst durch die langfristige Umsetzung in der Kommunikationsarbeit und im visuellen Design, in den Studienprogrammen und in den Forschungspublikationen sowie in den Serviceangeboten der Verwaltung, aber vor allem auch im persönlichen Verhalten eines jeden Einzelnen an der HSG erfahr- und erlebbar. Und dadurch wird es relevant, glaubwürdig und differenzierend gegenüber den jeweiligen Anspruchsgruppen, bestehend aus den Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden, aus Unternehmen, aus Forschenden, Dozierenden und Mitarbeitenden sowie aus den Förderern der Universität.

Patrik Sonderegger ist Leiter des Verwaltungsressorts Marketing an der Universität St.Gallen. Er verantwortet unter anderem die strategische Markenführung.

Teig für spontane Kuchenbäcker

Der «marketing.club», ein studentischer Verein der HSG, bringt Studierende und Unternehmen zusammen. Dieses Jahr zum Beispiel an den «HSG Consumer Goods and Retail Days», an denen für die Gewinner von Fallstudien ein Job-Interview als Preis ausgeschrieben war. Olivia Joye und Marion Höchli siegten in der Nestlé-Fallstudie.



Marion Höchli (links) und Olivia Joye.

Bild: Hannes Thalmann

Mit über 400 aktiven Mitgliedern zählt der «marketing.club» zu den grössten Studierendenvereinen an der Universität St.Gallen. Mit seinen Anlässen leistet der Verein einen Beitrag zur facettenreichen Veranschaulichung der Welt des Marketings und der Kommunikation an der HSG. «Dabei bieten wir eine Plattform an, welche den Studierenden den Austausch zwischen Theorie und Praxis ermöglicht und auf welcher sich neue Ideen entfalten können», sagt Präsidentin Lan-Thy Mai. «Ob bei einem Workshop, einem Vortrag oder bei einem Firmenbesuch, wir schaffen Raum für interessante Gespräche, bei denen Wissen und Erfahrung geteilt werden.»

Bewerbungsinterview als Preis

Eine solche Plattform gab es im Oktober 2014. Zusammen mit dem Career Services Center (CSC-HSG) und dem Master-Programm in Marketing, Dienstleistungs- und Kommunikationsmanagement (MSC) lud der «marketing.club» namhafte Firmen der Konsumgüterbranche für zwei Tage zu den «HSG Consumer Goods and Retail Days» auf den HSG-Campus ein. Studierende erhielten die Möglichkeiten, an Vorträgen und Workshop teilzunehmen sowie sich über Einstiegsmöglichkeiten zu informieren. «Wir waren stolz, dass wir Nestlé und L'Oréal für einen spannenden Wettbewerb für die Studierenden gewinnen konnten», sagt Lan-Thy Mai. «In zwei Fallstudien konnten Studierende ihr theoretisches und praktisches Marketing-Wissen testen und den Firmen ihre Kreativität präsentieren.» Als Gewinn lockte eine Einladung zum Bewerbungsinterview.

Selbst Erfahrungen sammeln

Die Herausforderung in der Fallstudie von Nestlé: Die Verkaufszahlen von Flüssigteig sinken. Nestlé erwartete Massnahmen, welche den Bereich der Flüssigteige zu nachhaltigem Wachstum bringen. Dafür erhielten die Studierenden Einblicke in die Verkaufszahlen und eine Marktforschungsstudie. Fünf Teams konnten ihre Ideen präsentieren, gewonnen haben die Studentinnen Olivia Joye und Marion Höchli. Die beiden Master-Studentinnen – beide in ihren letzten Semestern; Joye im MSC, Höchli absolviert den Doppelmaster CEMS MIM (Master of

International Management) und MSC – haben sich erst zwei Wochen vor dem Eingabeschluss zur Fallstudie kennengelernt. «Aber schon in diesem Kaffeepausen-Gespräch merkte ich, die Zusammenarbeit an dieser Fallstudie könnte passen und wir könnten etwas Kreatives präsentieren», sagt Joye.

Motiviert starteten sie ihre Arbeit. Neben dem Studium der Unterlagen wollten die Beiden selbst ihre Erfahrungen mit Flüssigteigen sammeln. So suchten sie an einem Nachmittag im Coop nach den diesen Teigen. «Auf Anhieb haben wir nichts gefunden», so Joye. «Wir suchten im falschen Regal.» Ebenso mussten die Studentinnen eine Backform kaufen. Obwohl Nestlé will, dass der Flüssigteig schnell und einfach sowie kostengünstig zubereitet werden kann. «Doch mit einer Backform kann dies schnell teuer werden.» Nachdem sie den Kaufprozess des Kunden unter die Lupe genommen hatten, entwickelten sie ihre kreative, aber auch realistische sowie kostenbewusste Lösung.

Drei Lösungsvorschläge

Ihr Kauf- und Backerlebnis filmten Olivia Joye und Marion Höchli. Aufgrund dieser Erfahrungen gaben sie Nestlé drei Lösungsvorschläge in ihrer siebenminütigen Präsentation mit auf den Weg, um Flüssigteig bei den Kunden beliebter zu machen. Einerseits wäre es toll, wenn eine Einweg-Backform gleich mit dem Produkt gekauft werden kann, andererseits wäre ein Hinweis im Laden hilfreich, um Kunden klar aufzuzeigen, dass Trocken- und Flüssigteigmischungen an unterschiedlichen Orten platziert sind. Und um die Wahrnehmung der Flüssigteige zu steigern, schlugen die Studentinnen eine Promotour in verschiedenen Bahnhöfen vor. Direkt vor Ort soll gebacken und die potenzielle Kundschaft mit dem Duft angelockt werden. Der Flüssigteig soll vor allem spontane Kuchenbäcker ansprechen, wieso also den Teig nicht in Selecta-Automaten anbieten? «So wäre er 24 Stunden am Tag verfügbar», sagt Joye.

Jobinterview gewonnen

Neben dem theoretischen Wissen aus dem Studium haben den beiden auch ihre Erfahrungen in Praktika geholfen. «Es war schön, ein Fall aus der richtigen Arbeitswelt mit einem realen Produkt zu haben», sagt Olivia Joye. Gemäss Joye haben die Marketingverantwortlichen der Flüssigteige von Nestlé auch fleissig mitgeschrieben. «Es wäre toll, wenn die Ideen auch umgesetzt werden!» Vielleicht sitzen die beiden auch bald in einer der Marketingabteilungen von Nestlé, ein Jobinterview haben sie jedenfalls auf sicher.

Stephanie Brändli