

«Meine Marke ist mir wichtiger als das Schweizer Kreuz»

Kunden sind gegenüber Marken immer misstrauischer. Buchautor Thomas Harder und Dieter U. Bachmann (Gottlieber Hüppen) führen das auf die Trennung von Leistung und Marke zurück.

AUFGEZEICHNET VON **THEO MARTIN**



Die Marke stärken:

Heute wird oft emotional kommuniziert, ohne dass eine entsprechende Leistung dahinter steht. Das kommt nicht gut an. Bei den Gottliebier Hüppen ist das anders.

BLICKPUNKT KMU «Etwas läuft fundamental schief», heisst es im Buch «Marken für Menschen». Was genau läuft denn schief?

THOMAS HARDER In jedem Unternehmen gibt es zwei Dimensionen – die (eher oberflächliche) Aussenebene und die Innenbereiche wie Produktion, Finanzen und IT. Oftmals bilden «ausen» und «innen» keinen zusammenhängenden Prozess. Man meint, das Vertrauen und damit Marke auf dem Ausen, auf der Oberfläche schaffen zu können. Das ist ein fundamentales Missverständnis, wir nennen es «Marken-Missverständnis».

Was spricht dagegen, Emotionen zu schüren?

HARDER Solche Firmen machen nach aussen Versprechungen und trimmen die Innenseite auf Kostenersparnis und Effizienz. Das führt zu einem Leistungsabbau, so dass auf der Aussenseite umso lauter und auffälliger Aufmerksamkeit gesucht werden muss. Die Leute merken das. Der verstärkte Leistungsabbau verunsichert die Kunden. Das Urvertrauen in Marken ist so verloren gegangen.

DIETER U. BACHMANN Wir leben Tag für Tag das, was wir versprechen. Diese Philosophie prägt unsere Marke. Fundamentale Probleme sehe ich aber beim Thema Swisness. Mit der Erhöhung des inländischen Rohstoffanteils von 60% auf 80% wird die Marke Schweiz strapaziert. Traditionelle Unternehmen, welche einen sehr hohen Verarbeitungs- und Wertschöpfungsanteil haben, werden bestraft. Weil die Landwirtschaft mehr verkaufen will, hat man ein unsinniges Gesetz geschaffen. Wir bauen eigene Maschinen, produzieren alles in der Schweiz, haben ein enormes, fast 90-jähriges Know-how, eigene Maschinen usw. Das alles zählt nichts – der Rohstoff ist das einzige Kriterium, wenn man mit dem Schweizer Kreuz werben will. Das ist einfach nur dumm und überheblich. Unsere Produkte wachsen nicht auf dem Acker. Dabei bleibt unberücksichtigt, dass Setzlinge und Dünger ja auch aus dem Ausland stammen – damit hier überhaupt etwas wächst. Die Marke Schweiz ist damit zum politischen Spielball geworden. Meine Marke ist uns aber wichtiger als das Schweizer Kreuz. Natürlich will ich hier einkaufen, wir sind immer zur Schweiz und Region gestanden und erfüllen schon immer die 80%, aber wenn die Qua-

lität der Produkte nicht mehr stimmt oder Ernteausfälle auftreten, will und muss ich die Freiheit haben die beste Ware einzukaufen. Das bin ich unseren Kunden und unserer Marke schuldig.

Wie kam es zu dieser unsinnigen Situation?

BACHMANN Die Politik sowie die Ämter sind von der Landwirtschaft- und der Uhrenlobby zu stark beeinflusst worden. Ich dachte, dass Traditionsunternehmen wie unseres, welche die Marke Schweiz mitaufgebaut haben, nun endlich geschützt werden. Dies ist aber genau nicht so. Auch unser Verband hat das unterschätzt. Man darf aber nicht überheblich sein. Es ist schön, wenn wir die Swisness weiterhin ausweisen dürfen – aber die Marke Deutschland ist genauso stark wie das «swiss made». Das haben andere grosse Unternehmen in unserer Branche nun auch gemerkt. Somit wird das Gesetz zum Bumerang für unsere Landwirtschaft, was ich schade finde.

HARDER Sie fragten nach der Entstehung des Marken-Missverständnisses: Marketing als starke Disziplin stammt aus dem angelsächsischen Raum und ist an sich nicht schlecht. Es hat sich aber von der Leistung gelöst und baut abgehobene eigene, auch schönende Welten. Die vielen heutigen Kommunikationsmittel und die günstiger gewordenen Verpackungen verleiten natürlich dazu. Auch ist die kurzfristige Finanzorientierung stärker geworden. Die Finanzchefs senken die Kosten. Das führt zu schnellen Resultaten. Vergessen geht dabei, dass der Leistungsabbau auch zu nachhaltigem Einnahmefall führen kann. Die Trimmung auf Effizienz wird oft auch an den Hochschulen gelehrt, der Kunde ist nicht mehr zentral.

Wie wirkt sich der Vertrauensschwund aus, den viele Unternehmen spüren?

HARDER Bei Marken fallen heute immer auch Aussagen wie «zu teuer», «mehr Schein als sein», «komische Praktiken». Sie drücken eine leider bestehende Realität aus, die immer mehr auch in den Medien und im Internet angesprochen wird. Es gibt viele und oft auch etablierte Unternehmen, welche die Kosten permanent und einseitig runterschrauben sowie nach Standardisierung streben. Ein gutes Beispiel für diese zum

Scheitern verurteilte Praxis bildet GM. Auf der Oberfläche bewarb man unterschiedliche Modelle – Saab, Opel, Chevrolet – dahinter steckte häufig das gleiche Auto. Das merken die Leute, das Misstrauen ist gross.

Darf man nicht mehr sparen und Kosten senken?

BACHMANN Der Markenweg ist mit Hochs und Tiefs gespickt. Eine gute Marke zu haben heisst nicht, keine Fehler zu machen. Eine gute Marke zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine Geschichte hat. Das ist es, was der Kunde gerne wissen will. Auf Facebook sieht man von uns nicht einfach jeden Tag ein neues Produkt – wir erzählen auch, was schief läuft. Dies gibt eine engere Beziehung zu den Kunden, als wenn permanent die Werbetrommel für angebliche Höchstleistungen gerührt wird.

Haben Sie ein Beispiel?

BACHMANN Wir versprechen ein exklusives Genusserlebnis bei höchster Qualität. Nun hatten wir das Problem, dass eine Gianduja-Füllung leicht anders geschmeckt hat als üblich. Gemäss unserem Versprechen haben wir deshalb 30 000 Hüppen aussortiert – obwohl die Kunden das vermutlich gar nicht gemerkt hätten. Eine Marke pflegen kann eben auch weh tun. Das, was wir versprechen, müssen wir aber unbedingt konsequent durchziehen. Wie man eine Marke lebt, geht ins Fleisch dieser Marke über. Auf lange Frist profitiert man, auch wenn es etwas teurer ist.

HARDER Das ist eben konsequente Markenführung. Wir sagen im Buch deshalb auch: «Alles macht Marke.» Es gibt keine Entscheidungen, die sich nicht direkt oder indirekt bei der



Thomas Harder...

...war nach seinem Studium der Rechtswissenschaften bei PricewaterhouseCoopers, Georg Fischer und Gretag Imaging tätig. 2005 gründete er Swiss Brand Experts in Zürich als Beratungsunternehmen für markenbasierte Unternehmens-, Strategie- und Standortentwicklung. Er ist unter anderem Vizepräsident des Schweizer Kinderhilfswerks Fondation Terre des Hommes.

Kundschaft und damit der Marke auswirken. Deshalb braucht es ein genaues Verständnis, welche Auswirkungen eine betriebliche Veränderung bei der Kundschaft verursacht.

Vergleichen die Kunden heute überhaupt noch Preise?

HARDER Kunden sind intelligent. Sie vergleichen daher nicht Preise mit Preisen, sondern Preis-Leistung mit Preis-Leistung. Ein Beispiel: Unser erster Kunde war ein (immer noch erfolgreicher) Textilmaschinen-Hersteller. Dessen Maschinen erreichten 24 Stunden lang höchste Umdrehungen und damit Leistungen – nicht nur fünf Minuten pro Tag wie die Konkurrenz. Dieser Mehrleistung muss man sich aber zuerst bewusst werden und sie dann auch angemessen kommunizieren. Es war nach unserer Einschätzung noch nie so wichtig wie heute, Leistung und Nutzen substantiell zu kommunizieren. Die Gottliebier Spezialitäten AG konstruiert eigene Maschinen, um Hüppen mit dieser aussergewöhnlichen Knusprigkeit herzu-

Dieter U. Bachmann...

... studierte auf dem zweiten Bildungsweg Wirtschaft und absolvierte verschiedene Nachdiplome und ein MBA. Bei Ernst & Young war er Leiter EC Diagnostic und war Gründer und CEO verschiedener Unternehmen. Seit 2008 ist er als Unternehmer Chef der Gottlieber Spezialitäten AG in Gottlieben sowie in verschiedenen Verwaltungsräten tätig.



Gottlieber Hüppen vom Segment Mittelklasse-Premium Richtung Luxus anzuheben. Wir haben aber gemerkt, dass die Bauernfrau in Appenzell genauso zu unseren Kunden gehört wie die Millionärsgattin vom Zürichberg. Wir dürfen deshalb in der Kommunikation nicht abheben. Obwohl, wir haben ein Produkt für die reichsten Leute kreiert – nämlich für Leute, die Zeit haben. Gottlieber Hüppen werden nicht täglich gekauft (was natürlich aus Verkäufersicht sehr schade ist) – sie sind ein Genussmittel für spezielle Anlässe. Es gibt in der Schweiz Beispiele von Marken, die zum Luxusbrand werden wollten. Dabei kann leicht die Basis verloren gehen, bevor man die Luxuskunden im Boot hat. Eine Neupositionierung dauert meiner Meinung nach zehn Jahre. Die Gefahr, Stammkunden zu verlieren, hätte bei uns auch bestanden. Zum Glück haben wir die Positionierung nicht verändert.

HARDER Wer wirklich Kundschaft will, bekommt auch Kundschaft. Aber es braucht enorme Konsequenz und Ausdauer. Eine Marke höher zu positionieren ist hochanspruchsvoll. Es verlangt unter anderem eine gute Kultur zu schaffen, damit die Mitarbeiter im Unternehmen bleiben. Inhabergeführte Unternehmen sind da im Vorteil, weil sie mit gelebter Kontinuität arbeiten.



«Wer wirklich Kundschaft will und sich entsprechend einsetzt, erhält auch Kundschaft.»

Thomas Harder

stellen. Je mehr Leute wissen, was dahinter steckt, desto besser ist es. Heute wird oft losgelöst emotional kommuniziert. Leistungen, Nutzen, Differenzierung und der dafür notwendige Aufwand kommen als Inhalte zu kurz – mit negativer Auswirkung auf den Preis-Leistungs-Vergleich.

Treu-doofe Kunden haben ausgedient. Wieso sind Kunden immer weniger treu?

HARDER Sie wechseln ihre Marke so häufig wie sich die Unternehmen ihnen gegenüber inkonsequent verhalten. Kunden suchen Marken, denen sie vertrauen können. Es ist frappant, wie Junge die gleichen Verhaltenswünsche haben wie ältere Kunden.

BACHMANN Man kann das auch an sich selber beobachten. Wenn man immer den gleichen Bankberater hat, wechselt man die Bank wohl nur bei grosser Unzufriedenheit. Viele unserer Kunden kennen die Gottlieber Hüppen schon von ihrer Grossmutter. Deshalb muss man das Markenversprechen auch konsequent durchhalten.

Sind Modernisierungen also nicht möglich?

BACHMANN Beim Eintritt ins Unternehmen vor acht Jahren habe ich mir überlegt, die

Heute werden Neukunden bessere Angebote gemacht als Stammkunden. Macht das Sinn?

HARDER Wenn Sie Ihre Kunden vergraulen wollen, schon. Die bestehende Kundschaft hat das grössere Potenzial. Trotzdem wollen alle stets neue Kunden, obwohl das die teuersten sind...

BACHMANN Bei uns gibt es das nicht. Wir haben für Endkunden praktisch keine Aktionen (ausser der Retailer macht eigene Aktionen). Wir haben auch schon Treuerabatte ausprobiert. Das funktioniert aber nicht, weil der Kunde im nächsten Jahr den gleichen Rabatt erneut fordert. Besser sind Modelle wie Gutscheine für Neu- und bestehende Kunden, z. B. bei einem Zeitungsabonnement. Solche Angebote, beispielsweise Socken gratis als Zusatz zu bekommen, können helfen, sowohl bestehenden als auch neuen Kunden.



Welches ist der Unterschied zwischen Kunde und Kundschaft?

HARDER Von Kundenorientierung spricht heute fast jedes Leitbild. Den Begriff der Kundschaft sucht man aber vergeblich. Dabei führt Kundschaft zur Marke, Kunde hingegen nicht. Die Intensität der Beziehung nimmt zu – vom Gelegenheitsentscheider über den Käufer, den Kunden bis hin zur Kundschaft. Die Kundschaft wird sich bewusst für ein Produkt entscheiden und geht nicht ohne Not woanders hin. Wer «seine» Schokolade sucht, geht dafür meilenweit. Dafür muss der Anbieter Differenzierung in Form des Geschmacks, der Konsistenz, der Rohstoffe

usw. anbieten, über die sonst niemand verfügt. Natürlich muss das auch effizient und kostengünstig hergestellt werden.

BACHMANN Wir machen sehr wenig Werbung und setzen stattdessen auf Sponsoring. Weil unsere Produkte im Genussbereich wahrgenommen werden sollen, sind wir fast ausschliesslich bei sogenannten «schönen» Veranstaltungen wie beispielsweise «Das Zelt» dabei. Ein rechter Anteil der Menschen sind Hybride, das heisst nicht nur Luxus- oder Discountorientiert. Das sieht man auch bei Autos oder bei Musikinstrumenten wie einem Steinway-Flügel. Deshalb gibt es Menschen, die bei den Spaghetti zehn Rappen sparen wollen, aber mit dem Porsche zum Einkaufsladen fahren.

HARDER Die Leute sind individuell, ihre Geschmäcker verschieden.

BACHMANN Fakten sind ein Element, aber die emotionale Ebene ist ein wahnsinniges Phänomen einer Marke. Das gleiche Auto unter einem anderen Markennamen funktioniert deshalb nicht. Man muss unglaublich viel investieren, damit es funktioniert und man muss seinen Traum leben.

HARDER Beim VW-Konzern sieht man, was geschehen kann. Das Unternehmen investiert an der Oberfläche immer mehr, auf der Leistungsseite passiert bei den gehobenen Marken aber immer weniger. Die Leute beginnen es zu merken, wenn der Audi immer mehr wie ein Skoda daher kommt. Wenn sich die Marken zu nahe kommen, funktioniert es nicht mehr. Ein Audi muss in verschiedenen Dimensionen mehr sein als ein Skoda. Dieses konkrete Mehr ist auch das emotionale Mehr – nicht nur bei Autos.



Marken für Menschen

Thomas Harder und Nicolas Wüthrich

Verlag: Versus Verlag, Zürich
ISBN 978-3-03909-192-8
Seiten: 128, gebunden
Preis: CHF 34.90
www.marken-fuer-menschen.ch



«Eine gute
Marke hat eine
Geschichte.»

Dieter U. Bachmann

Ihre Bilanz: Gibt es einen fairen Umgang mit den Menschen? Oder wird es immer schlimmer?

HARDER Wir sind positiv, weil es sich auch betriebswirtschaftlich lohnt. Der Weg der differenzierenden Leistung führt zu längerfristigem betriebswirtschaftlichem Erfolg. Auch macht der Weg der Marke mehr Freude, denn Kunden schätzen Mehrleistung und sind bereit, dafür zu bezahlen. Konsumenten wie Geschäftskunden verhalten sich immer bewusster und belohnen jene, die konsequent arbeiten.

BACHMANN Von der Kostenseite her sind wir gefordert, nicht zuletzt wegen der Währungssituation. Die Unternehmen müssen kämpfen – es geht aber mehr um Automatisierungen als um der Marke schadende Umpositionierungen. Die ausländische Konkurrenz ist nicht schlechter. Ich bin aber guter Hoffnung, weil ich sehe, dass in der Schweiz enorm viel investiert wird. Marken und Traditionen werden hier hochgehalten.

HARDER Wir befinden uns in einer Zeit des Umbruchs. Die Digitalisierung – und damit

verbunden die Öffnung der Märkte – bietet Chancen und Risiken. Das fordert die Marken heraus und verlangt nach klugen Strategien – immer mit der Kundschaft und dem Mehrwert für sie im Zentrum.

BACHMANN Wir arbeiten immer noch mit den meisten Lieferanten zusammen wie vor 20 Jahren. Das ist ein Investment. Einen Lieferanten zu wechseln kann kurzfristig etwas bringen, längerfristig ist das aber in der Regel keine Lösung. Denn bei einem Wechsel steht stets das Downsizing im Vordergrund – ein Upsizing gibt es selten. Klar spüren wir auch Druck – wir wissen aber zusammen mit dem langjährigen Lieferanten, wo wir anknüpfen können. Man muss auch in schlechten Zeiten daran glauben und arbeiten. Was viele vielfach nicht einkalkulieren ist, dass beim Hin- und Herspringen meist hohe Opportunitätskosten anfallen, welche langfristig gesehen die erhofften Einsparungen stark mindern und einen hohen Mehraufwand verlangen.

Herzlichen Dank für dieses Gespräch! ●