



EDITORIAL

Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,

das höchste aller Ziele ist in vielen Unternehmen das Wachstum. Dabei ist oft gar nicht klar, was Wachstum letztlich bedeutet und welche Strategien nachhaltig zu Wachstum führen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft stellt den wichtigsten Erfolgsfaktor dar. Näheres dazu lesen Sie auf Seite 1 und 2.

Nestlé formiert sich immer stärker zum globalen Gesundheitskonzern mit höchsten Ansprüchen, die sich in zahlreichen Lebensäußerungen der Marke widerspiegeln. Auf Seite 2 gibt es dazu einen kurzen Abriss. Wenn es um das Thema Lernarchitekturen in großen Organisationen geht, fällt meist auch der Name Roland Deiser. Der gebürtige Österreicher lebt seit 1994 in Los Angeles und gilt als weltweiter Vordenker auf seinem Gebiet (Seite 3). Die Seiten 4 und 5 sind den Unternehmensmarken VERBUND und Der Bäcker Ruetz gewidmet; beide Kunden des Institute of Brand Logic. Sie lesen hier über spannende Erfahrungen im Zuge der Markenentwicklung des österreichischen Marktführers bei Strom einerseits, und des höchst erfolgreichen Tiroler Bäckers andererseits.

Der MARKEN-BAROMETER auf Seite 6 umfasst zwei Themen: Der erste Beitrag beschäftigt sich mit der Frage der systematischen Steuerung bei der Entwicklung von Markenkommunikation. Im zweiten Artikel wird aufgezeigt, wie sich der bisherige Luxusbegriff ändert und was dies für die Markenführung bedeutet. Auf Seite 7 finden Sie einige interessante „Splitter“ aus der Marktwelt. Seite 8 beschließt die Zeitung mit Informationen zum Institut.

Viel Freude beim Lesen,

Geschäftsführung des Institute of
Brand Logic, Innsbruck

INHALT

- 01 **Leitartikel**
Die Logik: Profitables Wachstum kommt aus dem Kern
- 02 **Marken-Management**
Nestlé – Positionierung & Konzernführung
- 03 **Marke & Organisation**
Die beste Organisation kann nicht erfolgreich sein, wenn sie strategisch nicht intelligent ist; Interview mit Prof. Dr. Roland Deiser; Literaturempfehlung
- 04 **Marken-Cases**
Verbund; Interview DI Wolfgang Anzenberger
- 05 **Marken-Cases**
Der Bäcker Ruetz: Viele Zutaten machen Brot & Gebäck zur Marke
- 06 **Marken-Barometer**
Markenkommunikation: Von der Planung bis zur Werbewirkungskontrolle; Luxus im Wandel
- 07 **Marken-Splitter**
Das beste Restaurant der Welt; Lust am Shopping ist geschlechtsabhängig; Shang Xia; Burberry
- 08 **Marken-Anzeiger**
Portrait Institute of Brand Logic; Stellenanzeige; MCI-Lehrgang; Impressum

DIE LOGIK: PROFITABLES WACHSTUM KOMMT AUS DEM KERN

Viele Studien belegen, dass in unzähligen Unternehmen Wachstum nicht zwingend Wertschöpfung zur Folge hat. In ihren Wachstumsbestrebungen scheinen Unternehmen vielfach falsche Maßstäbe anzulegen. Hutzschenreuter (2003) zeigt auf, dass es im Zeitraum von 1990 – 2003 nur 20 Prozent der wachstumsorientierten Unternehmen gelungen ist, den Unternehmenswert zu steigern. Die restlichen 80 Prozent haben trotz ihrer Wachstumsinitiativen Unternehmenswert vernichtet. Laut Analysen in Deutschland und der Schweiz wächst etwa nur ein von zehn Unternehmen nachhaltig profitabel, wobei als Kriterium ein reales Jahreswachstum von 5,5 Prozent bei Umsatz und Gewinn im Betrachtungszeitraum von 10 Jahren herangezogen wurde (Bain & Company, 2003).

Nach Auffassung des Institute of Brand Logic ist Profitabilität und Wertschöpfung der Maßstab für Unternehmenswachstum. Ein Umsatzwachstum trägt erst dann zur Stärkung des Unternehmens bei, wenn dadurch Wertschöpfung generiert wird. Die reine Ausweitung der Geschäftstätigkeit hat per se noch nichts mit Wachstum im o.g. Sinn zu tun.

80 % der profitabel wachsenden Unternehmen konzentrieren ihre Energie auf ein einziges Kerngeschäft

Besonders auffallend dabei ist, dass sich annähernd 80 Prozent der profitabel wachsenden Unternehmen weltweit auf ein einziges Kerngeschäft konzentrieren. Zudem nehmen die nachhaltig wertschöpfenden Unternehmen in ihrem Kerngeschäft eine führende Marktposition ein. Diese Daten stimmen durchwegs mit den langjährigen Erkenntnissen aus unzähligen Studien zum Thema der Diversifikation überein. Fokus und Konzentration auf das Kerngeschäft scheint den herkömmlichen Strategien der Diversifikation weit überlegen zu sein. So ist auch verständlich, dass nur sehr wenige große Unternehmen, die viele Geschäftsfelder unter sich vereinen, unter den profitablen Wertschöpfern zu finden sind. Ausnahmen sind auch hier zu finden wie bspw. General Electric, zumindest unter der Führung von Jack Welch, oder 3M. Viele Unternehmen sind jedoch nicht in der Lage, ihre Potenziale (z.B. Marktposition, Umsatz, Profitabilität, Wachstum) auszuschöpfen, da sie den Kern ihres Geschäfts nicht kennen. Fehlt jene klare Vorstellung darüber, tendieren Führungskräfte dazu, sich zu verzetteln, ihr Geschäft zu vernachlässigen, Kernkompetenzen aus den Augen zu verlieren oder sogar die bestehende Marktposition zu verwässern. Wer sein wahres Kerngeschäft nicht kennt, läuft Gefahr, sich auf Spielwiesen zu begeben, deren Regeln er nicht beherrscht. Vorschnell springt man auf die vielen fahrenden Züge auf, läuft jedem Trend und jeder Geschäftschance hinterher. Die vielen verlockenden Gelegenheiten entpuppen sich am Ende nicht selten

als Sorgenkinder, die nur mit höchsten Anstrengungen und finanziellen Opfern zurückzulegen sind. Unternehmerische Wachstumsinitiativen, die nicht dem Kern des Geschäfts entspringen, erhöhen idR die Komplexität und blockieren die Wachstumsfähigkeit. Die überdehnten Sortimente, die vielen Geschäftsfelder und Märkte, die Streuung in alle Vertriebswege und die vielen Kundensegmente sind kaum noch zu managen, zumindest nicht mit entsprechender Kompetenz. Mit dieser Komplexität und Vielfalt sind Unternehmen schlichtweg überfordert. Profitables Wachstum fällt dem Umsatzdenken um jeden Preis zum Opfer. Solche Unternehmen sind höchstens Branchendurchschnitt. Eine einzigartige, starke Marktposition lässt sich so nicht realisieren.

Unternehmen sind also mehr als gut beraten, sich mit der Frage ihres Kerngeschäfts zu befassen. Erfahrungsgemäß tun sich viele Führungskräfte schwer, den Kern ihres Unternehmens zu beschreiben. Zudem passiert es regelmäßig, dass verschiedene Führungskräfte ein und desselben Unternehmens unterschiedliche Auffassungen darüber haben – oftmals geprägt durch die funktionale Brille ihres jeweiligen Verantwortungs- bzw. Zuständigkeitsbereichs. Die Frage nach dem Kern ist nur aus dem gesamten Unternehmens- und Marktcontext – aus dem Gesamtbild also – zu beantworten. Die Erarbeitung eines tragfähigen, scharfen Kerns ist das Fundament jeder erfolgreichen Strategie. Es lohnt sich daher, alle erforderlichen Energien dafür in Bewegung zu setzen.

Schritt 1: Analyse des Kerngeschäfts

Das Kerngeschäft ist jenes Bündel von Produkten, Kompetenzen, Kundengruppen, Vertriebskanälen und Märkten, das einem Unternehmen Profitabilität und Wachstum einbringt. Folglich sind nicht alle Tätigkeiten eines Unternehmens Teil des Kerngeschäfts, sondern nur jene, die ursächlich zum Erfolg beitragen. Mit anderen Worten, darin schlummern die Erfolgsmuster eines Unternehmens. Sie legen offen, was das Unternehmen entweder heute ausmacht oder in Zukunft werden möchte – je nach Betrachtungshorizont, aber dazu später. Das Kerngeschäft markiert somit den Erfolgsmuster des Unternehmens für ein bestimmtes Unternehmen und gibt Aufschluss über seine strategische Rolle am Markt. Will man die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens klären, ist es unverzichtbar, das bestehende Kerngeschäft vorerst einmal zu verstehen, sprich die gegenwärtigen Erfolgsmuster des Unternehmens offen zu legen. Um den Kern des Geschäfts zu identifizieren, ist es hilfreich, u.a. solche und ähnliche Fragen zu stellen: Was von dem, was wir tun, erzeugt stets Resonanz? Mit welcher Logik realisieren wir Erfolge? Was sind die Erfolgsursachen, was die strategischen Fähigkeiten? Worin sind wir einzigartig und spezifisch? Über welche Wettbewerbsvorteile verfügen wir am Markt?



Die Logik des profitablen Wachstums

Wie erzeugen wir Differenz zum Wettbewerb? Welche Kompetenzen werden uns zugeschrieben? Worin hat das Unternehmen höchste Glaubwürdigkeit? Wer sind unsere gewinnträchtigsten Kundengruppen? Was sind die stärksten Vertriebswege? Was sind die Spitzenleistungen, Top-Produkte des Unternehmens? Nach den Beobachtungen des Institute of Brand Logic werden die größten Fehler bei der Analyse der Ausgangssituation gemacht. Oftmals werden die Wertschöpfungszusammenhänge und die eigentlichen Erfolgsquellen verkannt. Wie gut aber können abgeleitete Strategien sein, die auf falschen Annahmen beruhen?

Das tiefgründige Verständnis des bestehenden Kerngeschäfts liefert wertvolle Hinweise darüber, welche Weichenstellungen im Unternehmen vorgenommen werden sollten, bspw. die Konzentration auf gewisse Kernsortimente, die Forcierung einer bestimmten Kundengruppe oder der Rückzug aus einem Vertriebsweg. Die Freilegung des Kerngeschäfts unterstützt Entscheidungsträger, das bestehende Geschäft entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren, zu schärfen und zu fokussieren, dies jedoch nur innerhalb der vorliegenden Grenzen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft sagt noch nichts über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aus. Eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens kann daraus nicht unmittelbar resultieren. Sich mit dem Markt und dem Unternehmen auseinanderzusetzen, zu reflektieren und Erkenntnisse zu gewinnen, ist eine Sache, die Zusammenhänge zu überdenken und sogar vorzudenken – also in die Zukunft zu denken – eine andere.

Schritt 2: Definition des zukünftigen Leistungskerns

An dieser Stelle geht es um die wesentliche Frage nach dem Leistungskern. Das vom Institute of Brand Logic entwickelte Denkmodell des Leistungskerns ordnet die zukünftige

ge Ausrichtung des Unternehmens. Hier geht es nicht darum, eine abgehobene, blumige Vision zu entwerfen, sondern um eine ganz konkrete, strategische Kontur für die Zukunft des Unternehmens. Hier wird das Positionierungsprofil prägnant abgesteckt. Gemäß der Überzeugung des Institute of Brand Logic bestimmt die Positionierung nicht nur verschiedene Facetten des Außenauftritts, sondern das gesamte unternehmerische Tun. Der Leistungskern ist damit fundamentaler Zweck des Unternehmens. Aus eben diesem Grund existiert das Unternehmen. Es geht nicht um ein zu erreichendes Ziel, sondern um das konsequente und disziplinierte Streben nach einer ganz bestimmten Zweckerfüllung.

Wie der Name zum Ausdruck bringt, hat der Leistungskern einen direkten Leistungsbezug, da der Geschäftserfolg in den hervorragenden Unternehmensleistungen seine Ursache hat. Alle Leistungen gehen daraus hervor. Der Leistungskern ist nahe am Geschäft und zugleich zukunftsgerichtet, auf die Quellen des Erfolgs bezogen und an profitablen Wachstumspotenzialen orientiert. Seine inhaltliche Definition zielt konsequent auf Marktresonanz ab. Ein attraktiver Leistungskern ist stets sinnstiftend, er stellt die Wertinnovation für Kunden in den Mittelpunkt. So setzt Danone neben Geschmack auf die – wissenschaftlich abgesicherte – gesundheitsstiftende Wirkung der Joghurtprodukte. Das sind Megatrends der heutigen Gesellschaft und als solche enorm resonanzfähig. Actimel stärkt die natürlichen Abwehrkräfte, Activia verbessert das Darmwohlbefinden und Danacol ist der cholesterinsenkende Joghurtdrink auf natürlicher Basis. Im Unterschied zu Danone beschreiben viele Unternehmen in ihrem Selbstverständnis lediglich ihren Tätigkeitsbereich (z.B. Joghurts mit frischer Alpenmilch) oder bringen die Zugehörigkeit zur Branche zum Ausdruck. Es fehlt nicht nur an Spezifik, sondern auch an Nut-

Fortsetzung auf Seite 2



Fortsetzung von Seite 1

zenaspekten und zukunftsrelevanten Inhalten. Mit inhaltsleeren, oberflächlichen Plattitüden kann der Markt der Zukunft nicht gestaltet werden. Der Leistungskern ist das Gehaltvolle und Substanzielle, das die Position am Markt absteckt und die strategische Stoßrichtung vorgibt. Er bringt den zukünftigen Erfolg zusammenhang zwischen Unternehmen und Markt auf den Punkt, und ist zentraler Leistungsauftrag für das Management. Wegbestimmend steuert und lenkt er das Unternehmen in die Zukunft.

Der Leistungskern ist zentraler Auftrag an das Management des Unternehmens

Wie sonst soll bspw. beurteilt werden, welche Fähigkeiten das Unternehmen aufbauen sollte oder welche Trends und Marktentwicklungen für das Unternehmen relevant oder nicht relevant sind? Wäre also für Danone die gesundheitsstiftende Wirkung der Joghurts nicht im Kern verankert, wären andere Marktthemen und Trends handlungsbestimmend. Ohne diese inhaltliche Kontur halten Unternehmen beliebig Ausschau nach neuen, möglichen Handlungsfeldern. Unternehmen ohne Standpunkt begeben sich in die Spirale der Austauschbarkeit. Sich für einen Kern zu entscheiden, schließt andere Wege aus. Ein guter Kern ist immer auch ausschließend. Man soll sich bewusst sein, dass die Führung des Leistungskerns zum größten Teil aus Verzicht besteht.

Die Entwicklung des zukünftigen Leistungskerns ist keine leichte Aufgabe. Das strategische Fundament entspringt weder einem brain storming im Führungskreis, noch kommt es durch spontane Eingebungen zustande. Gefordert sind nüchterne Analysen und faktenbezogene Erkenntnisse sowie intensive Denkprozesse und Dialoge über zukünftige Entwicklungen. Lassen Sie uns an dieser Stelle noch auf den Zusammenhang zwischen Leistungskern und Kerngeschäft zu sprechen kommen. Der Leistungskern positioniert das Unternehmen sozusagen in seinem Kerngeschäft. Es kann nun durchaus sein – und das ist gar nicht selten der Fall –, dass die Ausgestaltung des Leistungskerns zu einer Adaptierung oder sogar Neu-

gestaltung des Kerngeschäfts führt. Dazu ein kurzes Beispiel: Für eine Winter-Tourismdestination wurde ein Leistungskern entwickelt, der auf die Positionierung im Premiumsegment der Familien abzielt. Die Fokussierung auf dieses Segment hat in Teilen zur Neugestaltung des Kerngeschäfts geführt. Diese Kundengruppe hat andere Ansprüche bspw. an Dienstleistungen, Hotels, Produktinnovationen (kindertaugliche Sicherheitsvorrichtungen in der Lifttechnik) etc. als andere Wintertouristen. Die Destination hat sich auf familienaffine Kernmärkte konzentriert, Vertriebswege und die Form der Kundenansprache in der Kommunikation darauf ausgerichtet. Dieser Markt gehorcht anderen Gesetzmäßigkeiten. Die Neupositionierung hat das Kerngeschäft neu geordnet.

Leistungskern und Kerngeschäft müssen zu einer Einheit verschmelzen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kenntnis des bestehenden Kerngeschäfts idR eine wichtige Basis für die Definition des zukünftigen Leistungskerns darstellt, weil damit Klarheit über die Erfolgsmuster entlang der Wertschöpfungskette geschaffen wird. Man soll sich jedoch bewusst sein, dass die Ausgestaltung des Leistungskerns zu einer neuen Definition des Kerngeschäftes führen kann. Das kann nur für den Einzelfall beurteilt werden. Letztendlich ist entscheidend, dass Leistungskern und Kerngeschäft miteinander zu einer homogenen Einheit verschmelzen.

Schritt 3: Aufbau einer Spitzenposition im Kerngeschäft

Bei der Festlegung des zukünftigen Leistungskerns, sollte man stets das jeweilige Marktpotenzial im Auge haben. Welches Umsatz- und Rentabilitätspotenzial ermöglicht der jeweilige Leistungskern? Das Geschäftspotenzial aus einem attraktiven Kern sollte man nicht unterschätzen, sofern es gelingt, den Kernmarkt zu penetrieren. Unternehmen sind gut beraten, die Marktposition in ihrem Kerngeschäft führend auszubauen und zu festigen. Das ist der entscheidende Hebel für profitables Wachstum.

Denn jene Unternehmen, die nachhaltig profitabel wachsen, zeichnen sich dadurch aus, dass sie gezielt in die Stärkung ihres Kerns investieren, und zwar weit stärker als ihr Wettbewerb. Der daraus resultierende, zunehmende Wettbewerbsvorsprung ringt der Konkurrenz Schritt für Schritt Marktanteile ab. Mit den Größenvorteilen gehen idR zudem Erfahrungskurveneffekte und economies of scale einher. Die überproportionalen Investitionen in den richtigen Kern sind also entscheidend für den Markterfolg. Aus einer Studie in der Fachzeitschrift Marketing Science geht hervor, dass Manager, die den schnellen Gewinn suchen – und somit nicht nachhaltig agieren, den Unternehmen dauerhaften Schaden zufügen. Unternehmen, die kurzfristig sparen, um die Gewinne in die Höhe zu treiben, verlieren langfristig 20 Prozent ihres Börsenwertes (Natalie Mizik und Robert Jacobson, May-June 2007).

Gesundes Wachstum im Kerngeschäft setzt jedoch ein multiplizierbares System, ein wachstumsfähiges Grundformat voraus. Die Bausteine für das Wachstum müssen gewissermaßen standardisiert sein. Solche Bausteine sind bspw. bei der Kaffee-Lifestyle-Marke Nespresso die Kapseln für die Kundensegmente Business und Private, die Kaffeemaschinen, die verschiedenen Boutiquentypen, der Internetvertrieb samt Logistik etc. Erst das ermöglicht die enorme Geschwindigkeit der Internationalisierung. Tritt Nespresso in einen neuen Markt ein, gibt es eine klare Systematik, welche Schritte in welcher Abfolge gesetzt werden. Die Standards für die Multiplikation sind allesamt vorhanden und die Organisation hinter der Marke Nespresso ist zur Multiplikation befähigt. Somit kann das Potenzial des Kerngeschäfts konsequent ausgeschöpft werden.

Schritt 4: Logische Ausweitung des Kerngeschäfts

Ist es dem Unternehmen gelungen, in seinem Kerngeschäft eine Spitzenposition zu erobern, kann zusätzliches profitables Wachstum über die Ausdehnung des Kerngeschäfts realisiert werden. Das Institute of Brand Logic versteht jedoch unter Ausdehnung nicht Auszehrung, sondern sukzessive

Stärkung des Kerns. Ganz grundsätzlich kann weiteres Wachstum entlang der Wertschöpfungskette über unterschiedliche Pfade realisiert werden, wie z.B. über Vor- oder Rückwärtsintegrationen, Akquisitionen, neue Produktlinien oder Services, neue Geschäftsfelder, neue Vertriebswege, neue geografische Märkte oder neue Kundengruppen. Die für ein Unternehmen geeignete Wachstumslogik ist fallweise zu prüfen und beurteilen. Das geeignete Bündel an Wachstumsinitiativen ist für jedes Unternehmen anders. Jedenfalls kann man festhalten, dass Wachstumsschritte in angrenzende – nahe am Kern gelegene – Felder die Erfolgswahrscheinlichkeit drastisch erhöhen. Je weiter hingegen eine Wachstumsinitiative vom Kern entfernt ist, desto riskanter.

Profitabel wachsende Unternehmen weiten ihr Kerngeschäft in nahe gelegene Felder aus, die den Kern stärken und aufladen

Anstatt sofort von einem Ufer ans andere zu springen, lohnt es sich, behutsam Brückenköpfe zu bauen und sukzessive auszuweiten. Viele große Unternehmen sind aus einem ursprünglich eng definierten Kern heraus entstanden. SAP entwickelte zu Beginn Software für Finanzbuchhaltung. Heute gehören unternehmensübergreifende, betriebliche Steuerungssysteme zum Kern des Geschäfts. Parallel wurde die Internationalisierung vorangetrieben, zuerst Europa, dann USA. Die Kundengruppe war in dieser Phase das Segment der internationalen Konzerne, wobei zu Beginn Deutschland als Kernmarkt für den Aufbau der internationalen Kundenbeziehungen eine besondere Rolle spielte. Erst später ist SAP in den Markt der mittelständischen Unternehmen vorgedrungen. All das

gehört zur Wachstumslogik des Unternehmens. Auch die Marke Nivea stand im Ursprung für ein einziges Produkt, die Handcreme in der blauen Dose. Es dauerte viele Jahrzehnte bis daraus die Marke für Haut- bzw. Körperpflegeprodukte mit einer breiten Produktpalette entstand. Oder Geox hat sich mit der patentierten Technologie des atmenden Schuhs in über zehn Jahren zum zweitgrößten Schuhproduzenten der Welt empor gearbeitet. Heute ist Geox in beinahe allen Schuhkategorien führend vertreten (Freizeit, Beruf, Jugend, Kinder, Frauen, Herren etc.).

Die hier genannten Positivbeispiele sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass die meisten Unternehmen bei ihren Dehnungsmanövern scheitern. Man soll sich bewusst sein, dass jede Ausdehnung des Kerngeschäfts die Gefahr der Überdehnung mit sich bringt, Unternehmenskomplexität erhöht und die Kapitalressourcen womöglich überstrapaziert.

MANAGEMENT SUMMARY

Ein starker Leistungskern ist imstande, die Wachstumskräfte von Unternehmen im Sinne der nachhaltigen Profitabilität zu mobilisieren. Unternehmen tun gut daran, Inhalt und Grenzen des Kerns sauber festzulegen, nicht zuletzt um ressourcenvernichtende Fehlritte zu vermeiden. Die Ausrichtung auf den Kern schafft Fokus und Konzentration. Der Aufbau echter Kompetenz am Markt wird darüber ermöglicht und gelenkt. Infolgedessen entsteht die Fähigkeit des Unternehmens, die spezifische Kompetenz zu reproduzieren und zu multiplizieren. Die positiven Erfahrungen der Kunden mit dem Unternehmen verdichten sich zu jenen Vorurteilen, die den guten Ruf des Unternehmens prägen.

Im Rahmen der strategischen Beratungsarbeit unterstützt das Institute of Brand Logic Unternehmen bei der Erarbeitung des Leistungskerns und der Klärung des Kerngeschäfts, um Unternehmen auf ihre Zukunft auszurichten. Zwischendurch ist es ratsam, den Kern des Geschäftes zu überprüfen. Das kann bspw. vor dem Hintergrund der Vergrößerung des Geschäftsportfolios oder gewisser Veränderungen im Markt- bzw. Wettbewerbsumfeld erforderlich werden. Neue Technologien oder innovative Geschäftsmodelle am Markt können solche Anlässe sein.

NESTLÉ – POSITIONIERUNG & KONZERNFÜHRUNG

Es war Peter Brabeck-Letmathe, der zu Beginn des 21. Jahrhunderts den Umbau des Konzerns von einem Verarbeiter von Landwirtschaftsprodukten zu einem weltweit führenden Unternehmen für Ernährung, Gesundheit und Wohlbefinden verkündete. Die Nestlé Produkte sollten nicht länger nur Mangelerscheinungen vermeiden helfen, sondern auch zusätzliche Benefits in Form von physiologischen Nutzen stiften. Seit mehr als einem Jahrzehnt verfolgt Nestlé diesen Weg mit großer Entschlossenheit. Die Vision „Good Food – Good Life“ durchdringt sämtliche Unternehmensbereiche und schlägt sich sowohl in der Langfristplanung als auch in kurzfristigen Aktivitäten nieder. So säumen viele kleine und große Taten – von Firmenakquisitionen über Produktinnovationen bis hin zur kürzlich gegründeten Nestlé Health Science AG – den Weg in Richtung eines Gesundheitskonzerns.

Appetit auf Gesundes

Während viele Konzerne bei ihren Investments ausschließlich finanzmarkttechnische Maßstäbe ansetzen, durchdringt bei Nestlé die Positionierung „Good Food – Good Life“

auch die Akquisitionspolitik. Die 5,5 Mrd. Dollar Übernahme des amerikanischen Kindernahrungsherstellers Gerber, die Akquisition von Novartis Medical Nutrition und VitaFlo sowie die Mega-Veräußerung des zu weit vom Kerngeschäft entfernten Augenoptikspezialisten Alcon sind nur einige der strategischen Schachzüge.

Gesundheitskur für bestehende Produkte

Der Konzern initiierte einen kontinuierlichen Prozess zur Optimierung der Ernährungsprofile in allen Produktkategorien. So wurden die Anteile von Zucker, Salz und Transfettsäuren in den Produkten reduziert. Im Gegenzug wurden viele Produkte mit ernährungsphysiologisch wertvollen Inhaltsstoffen wie Kalzium, Gemüse, Ballaststoffen oder Spurenelementen angereichert.

Entwicklung neuer, ernährungsphysiologisch ausgewogener Lebensmittel

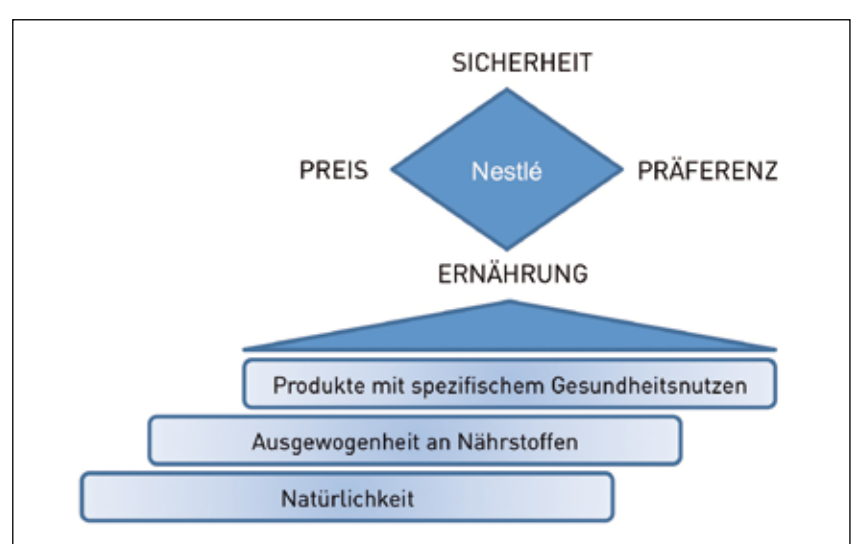
In Bezug auf neue Produkte ist die Fahrtrichtung des industriellen Dick-schiffs Nestlé ebenfalls vorgezeichnet: Weg von der Massenware hin zu aus-

geklügelter Wellness-Nahrung. Folgende Guidelines hat der Konzern für die Produktentwicklung ausgegeben:

- Natürlichkeit: z.B. keine chemischen Zusatzstoffe
- Ausgewogenheit an Nährstoffen: z.B. Einsatz von Vollkorn, Gemüse, Ballaststoffen; Reduzierung von Zucker und Fett
- Produkte mit spezifischen Gesundheitsnutzen: z.B. Zugabe von Vitaminen und Mineralstoffen, Zugabe von bioaktiven Inhaltsstoffen und probiotischen Mikroorganismen

Forschung im Dienste der Gesundheit

5.200 Mitarbeiter beschäftigt Nestlé im Bereich Forschung und Entwicklung. Mit 1. Januar 2011 geht die Nestlé Health Science AG, eine 100% Tochter der Nestlé AG, sowie das Nestlé Institute of Health Sciences an den Start. Damit ist Nestlé Wegbereiter einer neuen Industrie, die zwischen Ernährung und Pharma angesiedelt ist. „Bei der auf Wissenschaft basierenden personalisierten Gesundheitsernährung geht es darum, effiziente und kostengünstige Wege zu finden, um akuten und chronischen Krankheiten des 21. Jahrhunderts vorzubeugen und sie zu



Entwicklungspfad für innovative Lebensmittel

behandeln“ erklärt Brabeck-Letmathe, Präsident des Nestlé Verwaltungsrats.

Maßstäbe für Verbraucher-information und -service

Maßstäbe setzt Nestlé auch in Bezug auf Verbraucherinformation und -service. Instrumente wie der Ernährungskompass helfen bei der richtigen Wahl der Produkte, geben wertvolle

Tipps für eine gesunde Lebensweise und nennen Kontaktadressen für weitergehende Beratung. Übergewichtige Verbraucher erhalten personalisierte Ernährungskonzepte vom Nestlé Ernährungsstudio. Für Kinder und Jugendliche hält das Unternehmen das Healthy kids Programm bereit, das das Bewusstsein rund um gesunde Ernährung und Lebensstil fördern soll.

LERNARCHITEKTUREN IN ORGANISATIONEN

INTERVIEW MIT PROF. DR. ROLAND DEISER

Herr Professor Deiser, wie kommt es, dass Sie sich so für die Themen Strategie und Lernen von sozialen Systemen begeistern?

Die Veränderung und Transformation von Menschen in ihrem sozialen Umfeld haben mich als Sozialpsychologe und Politikwissenschaftler schon immer beschäftigt. Denkt man über das Individuum hinaus, stellt sich die Frage, wie gelingt es sozialen Bewegungen, gestaltend in die gesellschaftlichen Verhältnisse einzugreifen und welche Rolle spielen Organisationen dabei als politische Akteure? Es hat mich immer fasziniert, wie man große Organisationen so führen und gestalten kann, dass sie verantwortlich handeln und zugleich überlebensfähig bleiben.

Organisationen transformieren sich, weil sie strategische Absichten haben. Sie wollen in ihrem größeren Umfeld erfolgreich handeln und brauchen dazu Fähigkeiten und Kernkompetenzen. Daraus folgt ein sehr enger Zusammenhang zwischen dem Strategieprozess und Organisationslernen, denn die strategisch wichtigen Kompetenzen ändern sich laufend und sind einem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess unterworfen.

In der von Ihnen gegründeten Organisation „European Corporate Learning Forum“ sind große, globale Konzerne vertreten, ist organisationales Lernen nur etwas für große Unternehmen?

Lernen ist natürlich für jede Organisation relevant, aber große Organisationen haben ihre ganz besonderen Herausforderungen. Das Zusammenspiel von oft über 100.000 Menschen in globalen Konzernen ist eine hochkomplexe Herausforderung, die in der Regel zu vielstufigen Hierarchien, bürokratischer Verkrustung und Silomentalität führt. Oft müssen dutzende Geschäftsfelder in einer internationalen Matrix orchestriert werden. Solche Systeme lernfähig und strategisch responsiv zu gestalten verlangt im Vergleich zu Klein- und Mittelbetrieben ganz andere Eingriffe in Strukturen und Geschäftsprozesse, die vor allem auf Organisationsdesign abgestellt sein müssen. Auch Organisationspolitik spielt hier eine große Rolle, zumal die meisten dieser Unternehmen an der Börse notieren und der Dynamik des öffentlichen Kapitalmarktes ausgesetzt sind.

Anders bei den kleineren Unternehmen: Hier finden Sie in der Regel mehr Unternehmertum und Flexibilität, weniger Hierarchie und damit auch direktere Kommunikation. Das heißt nicht, dass nicht auch hier Lernherausforderungen bestehen, zum Beispiel angesichts von Wachstumsphasen, die neue Managementstrukturen erfordern, oder auch bei der Übergabe eines Familienunternehmens in die nächste Generation. Und egal ob groß oder klein: Wir alle müssen heute in einer zunehmend vernetzten Welt mit dem radikalen Wandel zurechtkommen, der durch neue Technologien, Globalisierung sowie den ökologischen und demografischen Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte getrieben ist.

Was sind die Lernthemen, mit denen sich Unternehmen aus Ihrer Sicht beschäftigen müssen?

Es geht nicht so sehr um Themen – die ändern sich ja laufend – als vielmehr um die Einrichtung einer organisationsweiten Lernkultur und Lernarchitektur. Ich muss in meiner Organisation ganz bewusst und geplant Irritationen zulassen, die mich systematisch zu einer Auseinandersetzung mit anderen Weltansichten zwingen und damit eine gegenseitige Lerndynamik auslösen. Das können funktions- und bereichsübergreifende Diskurse sein, aber auch unter dem Aspekt des Lernens gestaltete Begegnungen mit der Außenwelt – mit Kunden, Lieferanten, strategischen Partnern, Investoren, Medien, Regulatoren, NGOs usw. Das Top-Management erfolgreicher Organisationen stellt Ressourcen bereit und versteht, dass Lernen über reine Wissensvermittlung hinaus im Dialog und Austausch über Grenzen hinweg passiert. Diese Manager sind selbst involviert und binden interne und externe Stakeholder ein. So gestalten sie eine Diskursarchitektur, in der relevantes Lernen für alle Beteiligten möglich wird und nutzen die Ressourcen, die sowie in jedem Konzern vorhanden sind.

zess, in dem unterschiedliche Weltansichten und daraus abgeleitet normative Ansprüche verhandelt und neu ausgerichtet werden. Wir lernen durch aktives und reflektiertes Handeln im sozialen Kontext. Insofern brauchen wir ein partizipatives, kollaboratives Lernverständnis, das die Gemeinschaft von Lernenden als Motor des Lernprozesses begreift.

Strategisch effektives Organisationslernen entsteht durch eine kluge Gestaltung von Prozessen, Strukturen, Mechanismen und Kulturelementen, die relevante kollaborative Lernprozesse und -erfahrungen ermöglichen. Damit lernen nicht nur die beteiligten Individuen, sondern es entsteht eine Entwicklungsdynamik für das gesamte soziale System.

Warum ist aus Ihrer Sicht die Lernfähigkeit einer Organisation so eng mit ihrer strategischen Kompetenz verknüpft?

Der Beste kann in einer kaputten Organisation nicht erfolgreich sein, aber auch die beste Organisation kann nicht erfolgreich sein, wenn sie strategisch nicht intelligent ist und stur an

einer Organisation ist nicht konstant; sie entwickelt sich im Zusammenspiel zwischen den bestehenden Fähigkeiten des Unternehmens, seinen Erfahrungen mit dem Markt und den sich laufend ändernden Rahmenbedingungen. Strategieentwicklung muss deshalb selbst als dynamischer Lernprozess zwischen Organisation und Umwelt verstanden werden.

Mit anderen Worten: Der Geschäftsprozess selbst wird zu einer Lernerfahrung, die – wenn klug genutzt – dynamisch die Strategie und Organisation immer wieder neu gestaltet. Diese Verbindung zwischen Strategie, Organisationslernen und individueller Kompetenzentwicklung muss besser erkannt, vertieft und gemanagt werden, das ist die Hauptthese in meinem Buch.

Wie hängen das tägliche Streben nach Sinn und Erfolg von Unternehmen mit der Lernfähigkeit ihrer Organisationen zusammen?

Sinnstiftung ist ein wichtiges Thema, vor allem in Zeiten wo Spitzenleute von ihren Unternehmen mehr als nur ein gutes Gehalt erwarten. Traditionelle Mission Statements, die oft austauschbar und bei näherer Betrachtung nur Makulatur sind, reichen da nicht aus.

Der tiefere Sinn einer Organisation („purpose“) ist die entscheidende Antriebsfeder für Menschen einen engagierten Beitrag zu leisten, und er bestimmt die strategische Identität. Vertrauens- und Glaubwürdigkeit hängen eng mit der Frage zusammen: Was ist der immaterielle Wert, den ein Unternehmen in dieser Welt stiftet? Eine gehaltvolle und authentische Antwort darauf erzeugt Sinn und liefert die „License to operate“.

Können Sie bei Ihrer Arbeit einen Zusammenhang zwischen erfolgreichen (Unternehmens)Marken und den Lernstrukturen dieser Unternehmen feststellen?

Erfolgreiche Markenunternehmen sind sich ihrer Identität meist sehr bewusst und machen diese auch immer wieder zum Gegenstand der Reflexion. Sie haben ein tiefgehendes Verständnis der Kommunikationsdynamik zwischen ihnen selbst und ihrer Umwelt und sie gestalten diese offenbar so, dass ein sich selbst verstärkender Effekt von interner und externer Markenidentität entsteht.

Ich habe dieses Thema zwar nicht genauer untersucht, aber der Zusammenhang scheint mir evident: Wir können davon ausgehen, dass Unternehmen, die ihre Identität immer wieder selbst und mit anderen reflektieren und die daraus resultierenden Einsichten in strategische und organisatorische Innovation umsetzen auch besser und mehr lernen als die, die das nicht tun. Umgekehrt sollten



Roland Deiser beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit der Frage, wie man in großen und komplexen Systemen eine nachhaltige Fähigkeit für strategisch kluges und ethisch verantwortungsvolles Handeln verankern kann. Er ist gegenwärtig Senior Fellow an der University of Southern California (Los Angeles) und Chairman des von ihm gegründeten European Corporate Learning Forums (ECLF), dem mehr als 60 Grosskonzerne aus 15 Ländern angehören. Er berät Top Executives in Europa und in den USA zu Fragen von Organisationsgestaltung und strategischer Innovation. Sein jüngstes Buch ist „Designing the Smart Organization“, das 2009 bei Jossey Bass in den USA erschien. Der geborene Innsbrucker promovierte an der Leopold Franzens Universität und habilitierte später im Fach Politikwissenschaft an der Universität Wien. Seit 1994 lebt er mit seiner Frau und 2 Kindern in Los Angeles, mit häufigen Gastaufenthalten in Europa.

Kontakt: www.rolanddeiser.com

Unternehmen mit effektiven Lernarchitekturen langfristig auch erfolgreicher im Markenmanagement sein.

Lernen wird mit Innovation und Veränderung assoziiert, Markenführung mit Konsistenz und Kontinuität. Handelt es sich um einen scheinbaren Widerspruch?

Die Entwicklung einer Corporate Identity ist ja nicht etwas, das losgelöst von sozialen Zusammenhängen zu begreifen ist. So wie Lernen im Rahmen eines strategischen Dialogs geschieht, über den sich die Organisation immer wieder neu definiert und weiterentwickelt, ist auch die Marke etwas, das sich immer wieder erneuert, anders wird und trotzdem im Kern das Gleiche bleibt.

Die Umwelt und Märkte haben sich gewandelt, und Social Media Technologien verändern auch die Spielregeln des Marketings fundamental. Die bewusste Gestaltung des Identitätsdiskurses – die Markenführung – kann heute keine einzelne Funktion alleine bewältigen, sie muss so wie strategisches Lernen als übergreifendes Organisationsthema verstanden werden, das zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung gehört.

Under the New Paradigm, Learning Becomes Embedded as a Leadership Practice

Restricted Paradigm	Comprehensive Paradigm
Learning as People Development	Learning as Strategic and Organizational Process
Focus primarily on cognitive competences	includes social, political, and ethical competences
Happens primarily in hierarchical expert-student relationship	Happens primarily in horizontal peer-to-peer relationship
Transfers existing knowledge, trains prescribed behavior	Puts existing perspectives and behavior into question
Focus on qualification for future application → requires learning transfer	Focus on ongoing innovation, change and transformation → transfer is not an issue
Happens remote from practice	Is embedded in practice
Learning as Educational Practice	Learning as Leadership Practice

Change Learning Paradigm: Organisationlernen wird zur Führungsaufgabe

A New View of Strategy is Emerging

Traditional View	Emerging View
Strategy as fit with resources	Strategy as stretch and leverage
Strategy as positioning in an existing Industry Space	Strategy as creating new industry space
Strategy as top management activity	Strategy as comprehensive organizational process
Strategy as analytical exercise	Strategy as analytical and organizational exercise
Strategy as extrapolating the past	Strategy as creating the future

Change Strategy Paradigm: Eine neue Sicht auf Strategieprozesse und -inhalte

Was ist der zentrale Unterschied zwischen dem Lernen von Individuen und dem Lernen sozialer Systeme?

Das ist eine komplexe Frage, denn beide greifen ineinander und sind zwei Seiten einer Medaille, die sich in einer gegenseitig abhängigen Dynamik entwickeln. Wenn wir einmal von der reinen Aneignung lexikalischen Wissens und technischer Kompetenz absehen, ist Lernen immer ein sozialer Pro-

überkommenen Geschäftsmodellen festhält.

Erfolgreiche Organisationen bestehen nicht nur aus einer Ansammlung von kompetenten Individuen. Das Geheimnis liegt in intelligenten und eleganten Systemen und Mechanismen, die das komplexe Zusammenspiel von Aktivitäten orchestrieren helfen und Lernprozesse in strategisch relevante Bahnen lenken. Allerdings: Die Strategie

LITERATURTIPP

Prof. Dr. Roland Deiser
Designing the Smart Organization: How Breakthrough Corporate Learning Initiatives Drive Strategic Change and Innovation

In seinem Buch beschreibt Deiser zunächst seinen Managementansatz und belegt ihn im zweiten Teil mit 10 hervorragend aufgearbeiteten Fallstudien. Jede zeigt eine individuelle, dynamische Lernintervention, die bei einer praktischen Problemstellung im spezifischen Unternehmenskontext konkrete, erfolgswirksame Ergebnisse gebracht hat.

VERBUND – MARKENENERGIE FÜR ÖSTERREICHS FÜHRENDES STROMUNTERNEHMEN

Die Unternehmen der Energiewirtschaft werden durch die Folgen von Wirtschaftskrise, Klimawandel, Ressourcenknappheit und gesetzliche Vorschriften maßgeblich beeinflusst. Nicht zuletzt die Liberalisierung des europäischen Strommarktes forderte von den Energie-Konzernen eine klare Positionierung und verstärkte Marktorientierung.

VERBUND, das führende österreichische Stromunternehmen, engagiert sich seit dem EU-Beitritt Österreichs im Jahre 1995 zunehmend auf dem europäischen Markt. Binnen weniger Jahre konnten die Umsatzerlöse stark gesteigert werden. Inzwischen ist VERBUND auch zu einem der größten Stromerzeuger aus Wasserkraft in Europa aufgestiegen. VERBUND ist in mehr als 20 Ländern aktiv, die Kernmärkte sind Österreich, Deutschland, Italien, Frankreich und die Türkei.

Markenprofil und Strategie im Einklang

Die Überarbeitung der strategischen Ausrichtung von VERBUND im Jahr 2009 erforderte gleichzeitig die Schärfung des Markenprofils. Unter der Federführung des Institute of Brand Logic wurde dazu ein kollektiver Prozess initiiert, in dem die gesamte Führungsebene des Konzerns mit allen Tochterunternehmen (ca. 80 Personen) integriert wurde. In der ersten Prozessphase wurden die historischen Erfolgsursachen im Detail freigelegt und Energiebrüche der geschichtsträchtigen Marke aufgezeigt.

Dies war die Grundlage für die Schaffung eines strategischen, differenzierungsstarken Zukunftsbildes. „Exo-Excellence“ lautet die Kurzformel für den zukünftigen Leistungskern des Unternehmens. D.h. VER-

BUND strebt auf allen Wertschöpfungsstufen der elektrischen Energie danach, ökonomisch und ökologisch hervorragende Leistungen zu erbringen. Die ökologische und wirtschaftliche Optimierung liefert nachhaltigen Mehrwert für Kunden sowie andere Anspruchsgruppen und sichert das langfristige Unternehmenswachstum.

Vom Zukunftsbild zur Realisierung

Nach der offiziellen Beschlussfassung des strategischen Markenprofils wurde ein Masterplan für die Umsetzung in allen Unternehmensbereichen entwickelt. Im Mittelpunkt der vom Institute of Brand Logic entwickelten Prozessarchitektur stehen spezialisierte Arbeitsgruppen, die zentrale Themenfelder inhaltlich eigenständig ausarbeiten. Dazu zählen u. a.

- Überprüfung aller Möglichkeiten zur Ausschöpfung des CO₂-neutralen Wasserkraftpotenzials im In- und Ausland
- Einrichtung eines Umweltmanagementsystems in allen VERBUND-Wasserkraftwerken
- Begleitende Umweltmaßnahmen bei allen bestehenden und neuen Wasserkraftwerken über den gesetzlichen Rahmen hinaus
- Ökologisch zertifizierte Produkte für spezifische Zielgruppen in Handel und Vertrieb (z.B. Produktmarke „H2Ö“ im B2B-Bereich in Deutschland)
- Entwicklung zukunftsweisender Lösungen in den Bereichen Energie-Management und Elektromobilität
- Ökologisch orientierte Einsparungsmaßnahmen im Facility-, Flotten- und Office-Management; z.B. Green-IT, Reduktion des Papierverbrauchs, effiziente Beleuchtung

Der Lenkungsausschuss, bestehend aus Top-Führungskräften, fungiert

als zentrales Feedback- und Entscheidungsgremium im Umsetzungsprozess. Lenkungsausschuss und Arbeitsgruppen kommen in regelmäßigen Checkpoint-Terminen zum Informationsaustausch zusammen. Damit wurde eine transparente sowie integrative Plattform für die künftige Entwicklung des Unternehmens geschaffen.

Markenbotschafter – die Stimmen der Marke im Unternehmen

Die Verbreitung und Verankerung des Markenprofils bei sämtlichen rund 3.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns galt als Schlüsselfaktor für den Markenkernprozess. Die Erstinformation übernahm der Vorstandsvorsitzende DI Wolfgang Anzengruber persönlich im Rahmen einer unternehmensweiten Roadshow. Darüber hinaus wurde das Rollenbild des Markenbotschafters ins Leben gerufen. 40 Mitarbeiter aus allen Konzernbereichen und -ebenen wurden ausgewählt, ausgebildet und speziell für diese Aufgabe ausgestattet. Sie verbreiteten die zukünftige Ausrichtung der Marke aktiv innerhalb der eigenen Organisationseinheit (Informationsveranstaltungen, Stammtische, Folder, Poster) und fungieren bis heute als persönliche Ansprechpartner an Ort und Stelle. Begleitende Aktivitäten und Dokumentationen im VERBUND-Intranet rundeten die Informationsmaßnahmen ab.

Vom strategischen Markenprofil zur Werbekampagne

Das neue Markenprofil erforderte einen frischen, differenzierten Kommunikationsauftritt. VERBUND möchte zukünftig vom Publikum als das führende österreichische Stromunternehmen wahrgenommen werden, das mit Fokus auf Wasserkraft zukunftsweisende Energielösungen für verantwortungsvolle Menschen erbringt. Alle kommunikativen Inhalte, Kanäle und Kontaktpunkte wurden auf dieses Ziel hin konsequent ausgerichtet. Das Institute of Brand Logic unterstützte die Kommunikationsverantwortlichen bei der Auswahl geeigneter Agenturen für ein zeitgemäßes Corporate Design sowie eine verkaufstarke Werbekampagne. Diese läuft seit Herbst 2010 mit mehr als 1.000 Schaltungen in sämtlichen österreichischen Medien mit großem Erfolg.

Im Markenkernprozess von VERBUND sind die Themen der Markenführung und Organisationsentwicklung idealtypisch ineinander verwoben. Somit wird das ganze Unternehmen auf die Marke ausgerichtet und sein Profil am Markt gestärkt.

MANAGEMENT SUMMARY

Ein klares Markenprofil bei Kunden, Mitarbeitern, Partnern und der breiten Öffentlichkeit wird auch in der Energiebranche zur unerlässlichen Voraussetzung für den dauerhaften Unternehmenserfolg. Das strategische Profil der Marke legt die Konturen für die Unternehmensstrategie, die Ausrichtung aller Unternehmensbereiche und -funktionen sowie den kommunikativen Auftritt. Entscheidend für den Umsetzungserfolg ist ein gemeinsames, geteiltes Bild über die zukünftige Ausrichtung bei Führungskräften und Mitarbeitern.



INTERVIEW MIT DI WOLFGANG ANZENGRUBER, VORSITZENDER DES VORSTANDS DER VERBUND AG

Warum beschäftigt sich ein Energie-Unternehmen wie VERBUND mit dem Thema Markenführung?

Strom entwickelt sich vom generischen Produkt zum Markenartikel. Darauf müssen wir reagieren, indem wir uns intensiver mit dem Thema Markenführung auseinandersetzen. Die Art, wie Strom erzeugt wird, wird immer wichtiger und ausschlaggebend für die Kaufentscheidung von unseren Handelspartnern, Industrie- und Privatkunden.

Wie wollen Sie Ihren Markenkern „Eco-Excellence“ dauerhaft im Unternehmen vorantreiben und verankern?

Der Markenkern ist vergleichbar mit der DNA des Menschen, er ist das Wesen des Unternehmens, das sich in allem, was das Unternehmen tut, zeigt und beweist. Deshalb ist es wichtig, die Marke täglich in allen Bereichen zu leben.

Welche Aufgabenpakete wollen Sie als nächste angehen?

Wir werden unseren neuen Markenauftritt Schritt für Schritt bis zum kleinsten Kontaktpunkt umsetzen. Die Arbeitsgruppen, die konkret an der Umsetzung in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens arbeiten, haben erste Projekte bereits abgeschlossen und werden weitere ausarbeiten. Außerdem werden wir mit einer Vielzahl von Maßnahmen und mithilfe unserer Markenbotschafter noch mehr Mitarbeiter in die Markenführung einbeziehen.

Was sind Ihre zentralen Erkenntnisse aus dem Markenkernprozess?

Es tut einem Unternehmen wie VERBUND, das eine lange und wechselhafte Geschichte hat, gut, sich auf seine Werte zu besinnen. Vor allem wenn es in einer Branche tätig ist, die noch wenig Markterfahrung hat. Wir haben uns das Selbst- und Fremdbild des Unternehmens ganz genau angesehen, analysiert, was unsere Stärken und unsere Schwächen sind und auf dieser Basis eine Markenstrategie für die Zukunft entwickelt. Unser Ziel dabei war nicht, uns ein bisschen für den Markt herauszuputzen, sondern zu einem authentischen Unternehmensprofil zu finden, mit dem wir uns identifizieren können, das wir glaubhaft vertreten können und das uns im Wettbewerb stärkt.

Verbund

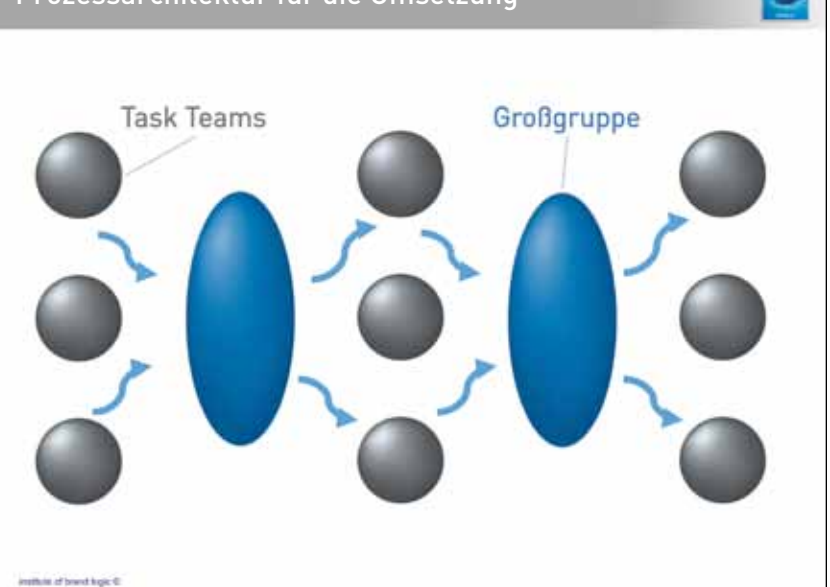
Uns eine echte Alternative zu Erdöl bieten:
Das schafft Strom aus Wasserkraft.



Mit Strom aus 100% Wasserkraft nutzen wir eine heimische erneuerbare Energiequelle – die einzige, die schon heute in ausreichendem Ausmaß vorhanden ist, um unsere Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen zu reduzieren. Informieren Sie sich über Österreichs saubereren Strom per E-Mail an information@verbund.com und auf www.verbund.com

Verbund

Prozessarchitektur für die Umsetzung



DER BÄCKER RUETZ: VIELE ZUTATEN MACHEN BROT & GEBÄCK ZUR MARKE

Interview mit Christian Ruetz und Norbert Fagschlunger, Eigentümer und Geschäftsführer, Der Bäcker Ruetz



Norbert Fagschlunger und Christian Ruetz

Wenn Sie sich an das Jahr 2005 zurückerinnern, wie kam es zum Entschluss aus Brot und Gebäck einen Markenartikel zu machen?

C. Ruetz: Im Jahr 2005 war es so, als wären wir am Ende einer Treppe angelangt. Wir hatten sie bis hierhin erfolgreich erklommen, aber an diesem Punkt überkam uns das Gefühl, wir würden die nächsten Schritte ins Leere setzen. Wir spürten, dass wir selbst nicht wussten, wohin wir uns entwickeln sollten, wie es weitergeht. Es war ein Gefühl der Orientierungslosigkeit.

N. Fagschlunger: Wir hatten schon damals seit vielen Jahren strategische Ziele, eine adäquate Organisationsstruktur und ein Leitbild. Aber es hatte sich viel verändert im Unternehmen und im Markt. So hatten wir die ursprünglich gesetzten Ziele schon Jahre früher erreicht, uns aber nicht um die strategische Neuausrichtung gekümmert, das Tagesgeschäft hatte uns völlig vereinnahmt. Wir waren erfolgreich, gleichzeitig erkannten wir, dass es genau zu diesem Zeitpunkt eine intensive Auseinandersetzung mit uns selbst brauchte, dass wir die strategischen Weichen für die Zukunft stellen mussten. Da sagten wir uns: „Okay, jetzt investieren wir bewusst Zeit und Geld in die Entwicklung unserer strategischen Positionierung“.

Viele Prozesse der strategischen Neuausrichtung scheitern. Was war aus Ihrer Sicht für den Erfolg bei Der Bäcker Ruetz entscheidend?

N. Fagschlunger: Für uns war entscheidend, dass wir uns von Anfang an auf einen Prozess eingestellt haben und, dass wir von Beginn an professionelle Unterstützung hinzugezogen haben. Ich meine dabei nicht nur die Konzeption des strategischen Markenprofils, auch bei der Umsetzung der Strategie – in der Backstube, im Auftritt des Unternehmens – ist die neutrale Sicht von Spezialisten wertvoll.

C. Ruetz: Für den besten Geschmack bei Brot und Gebäck sind wir die Profis, für andere Aufgaben gibt es andere Spezialisten. Wir überlegen sehr genau, was wir selber machen und mit wem wir für welche Aufgabenstellung zusammenarbeiten. Inhaltlich war die Fokussierung des Unternehmens auf eine ganz bestimmte Vision, die wir gemeinsam erarbeitet und festgeschrieben haben, der Schlüssel zum Erfolg.

Was waren die erfolgskritischen Meilensteine auf dem Weg zur Marke für Brot und Gebäck?

N. Fagschlunger: Maßgeblich für den Erfolg war im ersten Schritt die ausführliche Analyse der Ist-Situation. Sie zeigte nicht nur auf der Geschäftsführungsebene, sondern bei allen, die im Unternehmen etwas bewegen, die Diskrepanz auf, wie wir uns selbst

wahrnehmen und wie uns die Außenwelt sieht. Wir haben uns den Spiegel vorgehalten. Da war rasch klar, dass dieser Prozess nicht nur an der Oberfläche kratzen würde.

C. Ruetz: Mitzuteilen, dass wir eine Marke sind, ist dem Kunden zu wenig. Der Kunde muss das Leistungsversprechen in den Produkten bestätigt finden. Aus meiner Sicht ist die Umsetzung der strategischen Positionierung aus zwei Gründen gelungen: (1) Weil dieser Spiegel, den wir vorgehalten bekommen haben, vom ersten Moment an für alle bis hin zum Abteilungsleiter authentisch war. Das hatten nicht wir in der Geschäftsleitung erfunden. Es war allen klar, wo unsere Defizite lagen und woran wir arbeiten



Das neue, 2010 errichtete Ruetz Backhaus

mussten. (2) Weil wir uns in der Folge auf ausgewählte Geschäftsfelder konzentrierten und einiges aufgegeben haben – dadurch war es möglich die Ressourcen zu bündeln. Die Erfüllung unseres neuen Leistungsversprechens benötigte viele Ressourcen – in der Produktion, überall – die hätten wir nie freisetzen können, wenn wir uns nicht fokussiert hätten.

Was sind die zentralen Elemente des Markenprofils von Der Bäcker Ruetz?

C. Ruetz: Neben anderen Elementen haben wir für uns genau festgelegt, was der beste Geschmack, kompromisslose Frische und herzliches Willkommen in den Bäckereien und Bäckerei-Cafés bedeuten.

Wie gelang es, die Kernkompetenz „besten Geschmack bei Brot und Gebäck“ aufzubauen?

C. Ruetz: Ein klares Bekenntnis zur Qualität hatten wir vor der strategischen Positionierung in der Organisation nicht verankert. Wir haben das nicht so bewusst gelebt, ich meine, dass es wirklich wichtig ist, sich als Organisation (!) mit der Qualität des Produktes zu beschäftigen. Es geht darum, die Standards, was gute Qualität ist, selbst zu definieren und dabei das Maximum herauszuholen. Bei dieser Arbeit ist ein Ruck durch die gesamte Organisation gegangen. Das Bewusstsein für den Geschmack von Brot und Gebäck wurde dabei massiv geschärft – in der Produktion und im Verkauf. Es ist nichts motivierender, als ein Top-Produkt zu verkaufen. Das setzt Energie frei.

N. Fagschlunger: Zunächst ist das viel Aufwand im Produktionsprozess. Aber als sich die Verkaufserfolge unserer qualitativen Speerspitzen – Rugette, Semmel oder Ruetz Wecken – einstellten, war allen klar, dass uns

der spürbare Qualitätssprung in eine andere Liga katapultierte. Der Kunde ist bereit für gute Qualität einen fairen Preis zu zahlen. Ein weiterer Aspekt war, dass wir in den 46 Bäckereien die Technik des Ladenbackens total auf den Geschmack ausgerichtet haben.

C. Ruetz: Im strategischen Prozess und der anschließenden Umsetzung war die entscheidende Frage: Geht es um Frische oder Geschmack? In unserer Positionierung haben wir den Schwerpunkt auf den Geschmack festgelegt und das erwies sich als richtig. Frische ist heutzutage eine Selbstverständlichkeit. Viele backen wie wir mehrfach am Tag. Diese Erkenntnis in der Organisation war bedeutsam. Daher arbeiten wir laufend am Ge-

schmack. Auch Spitzenprodukte können geschmacklich immer verbessert werden. Beispielsweise ist unsere Entwicklungsarbeit an der Semmel nie abgeschlossen.

Welche Rolle spielen Sie als Führungspersonen in der Umsetzung der Positionierung?

C. Ruetz: Wir und die übrigen Führungspersonen im Unternehmen müssen das Thema Geschmack ständig treiben. Ich kann dem Produktionsleiter nicht sagen, du musst von heute auf morgen dein Sortiment auf Premium heben. Der Anspruch ist unrealistisch. Aber ich kann mich mit den Verantwortlichen hinsetzen und ein Pilotprodukt definieren. In der Regel legen wir die Eckpunkte fest und unsere Fachleute wissen selbst, wie sie das dann erreichen können. Wenn es perfekt ist, kann das Gelernte auf andere Produkte übertragen werden und so verbessert sich eine ganze Produktgruppe. Es ist wie in einem Erziehungsprozess. Wir müssen unsere Vision vorleben und die Mannschaft fordern, aber nicht überfordern.

N. Fagschlunger: Es ist ein permanenter Prozess. Indem wir selbst in die Abläufe eingebunden sind, können wir Einfluss nehmen. Die Leute kennen unsere Ansprüche. Wichtig ist, nicht nur Aufgaben zu verteilen, sondern auch die Aufgaben bei sich selbst sehen. Die Leute erkennen, wie wir Ressourcen zuteilen und verteilen, dass uns auf der Prozess- und Organisationsebene die Qualität wichtig ist und auf der Produkt- und Serviceebene der Geschmack.

Wie gelingt es Ihnen, die Mitarbeiter für den Geschmack von Brot und Gebäck zu begeistern?

N. Fagschlunger: Wir leben eine authentische, partizipative und familiäre

ZAHLEN UND FAKTEN

Gründungsjahr: 1899

Mitarbeiter: 700

Standorte: 2 Hauptstandorte und 46 Bäckerei-Cafés in Tirol und Vorarlberg

Familienbesitz: 4. Generation

Geschäftsführer und Eigentümer: Christian Ruetz und Norbert Fagschlunger
Leistungsbeweise: Gesamtsieger beim internationalen Brotwettbewerb 2010 in Wels, einer Leistungsschau für gewerbliche Backbetriebe aus ganz Europa. Eine Expertenjury vergleicht und bewertet Brot- und Backwaren hinsichtlich Qualität, Konsistenz und Geschmack auf internationaler Ebene. Bei einer österreichweiten Umfrage (Marketagent und Wirtschaftsblatt) im September 2010 besticht Der Bäcker Ruetz vor allem bei Qualität und Kompetenz. Im ermittelten Image-Index erreichte das Unternehmen in der Gruppe der Bäcker Platz eins, vor den Konkurrenten Ströck, Der Mann, Felber etc.



Mitarbeiterinnen im Ruetz Backhaus

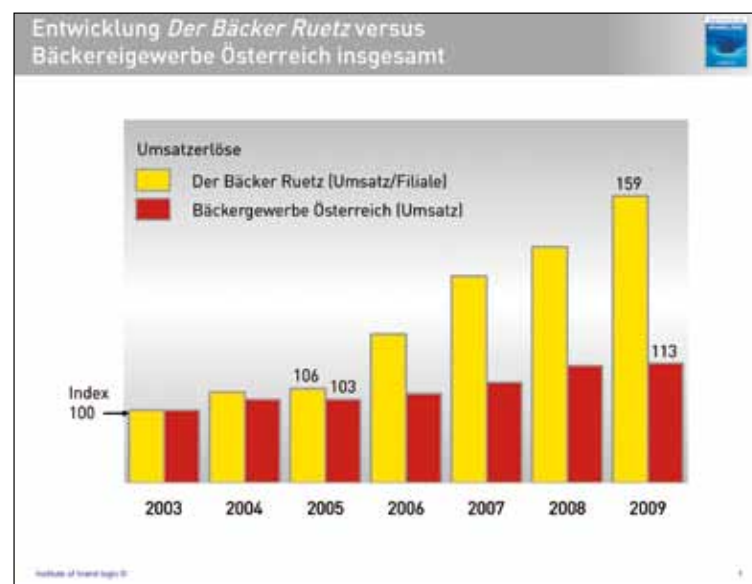
Kultur. Wir planen Gelegenheiten, bei denen die Mitarbeiter zusammen kommen, sich austauschen können und bei denen wir das Thema Geschmack immer mitdenken. Einen besonderen Schwerpunkt legen wir auf die Ausbildung unserer Mitarbeiter. Unser Ziel ist, sie alle zu Experten beim Thema Geschmack von Brot und Gebäck zu machen. Dabei spielen die eigenen Mitarbeiterinnen, die unsere Verkostungen machen, eine wichtige Rolle.

C. Ruetz: Ich kenne im deutschsprachigen Raum keine Bäckerei, die ihre Ausbildung auf unserem Niveau und auf so breiter Basis macht. Auch hier streben wir immer nach Qualitätsverbesserung und arbeiten mit Experten zusammen. Es gibt viele, die über Facharbeitermangel klagen. Wir haben da viel geschaffen, unsere Leute sind hervorragend und da müssen wir dran bleiben. Umgekehrt ist es nötig Erfolge zu feiern. Wenn unsere Bäcker Medaillen gewinnen, freut sich die ganze Firma und wir feiern.

Woran erkennt der Kunde, dass Sie der Bäcker mit dem besten Geschmack von Brot und Gebäck sind?

C. Ruetz: An der Erfüllung unseres Leistungsversprechens, an den Produkten. Das bestätigen uns auch unabhängige Institutionen mit den Auszeichnungen, die wir immer wieder bekommen.

N. Fagschlunger: Die Produkte sind das wichtigste Element. Zusätzlich machen wir uns Gedanken über alle Kontaktpunkte, die zum Geschmackserlebnis gehören oder es beeinflussen. So sorgen wir für viele markentypische Details. Wir planen das Ambiente in unseren Bäckereien, achten auf eine stimmige Kommunikation, ein freundlich-kompetentes Verkaufsgespräch und vieles mehr. Trends wie den Außerhausverzehr und die Systemgastronomie interpretieren wir auf markentypische Weise. Dadurch bleibt die Marke jung und spannend.



MARKENKOMMUNIKATION: VON DER PLANUNG BIS ZUR WERBEWIRKUNGSKONTROLLE

„Wir wollen etwas Unkonventionelles, etwas Auffälliges, Humorvolles.“ So oder so ähnlich lauten oft Briefings an die Werbeagentur. Was dann entsteht, sind kreative Ideen, die mit der Marke und ihren Leistungen oft wenig zu tun haben. Sie könnten für viele Marken und Produkte eingesetzt werden. Um die Kommunikation konsequent in den Dienst der Marke zu stellen, empfiehlt es sich, den Kommunikationsprozess systematisch zu steuern.

1. Planung und Konzeption – das Unternehmen ist gefordert

Die Effektivität der Kommunikation entscheidet sich lange bevor eine Werbeagentur mit am Tisch sitzt. Eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Leistungen auf Unternehmensseite ist unverzichtbar. Auf Basis der Unternehmens- und Markenstrategie gilt es eine Entscheidung über die kommunikative Positionierung zu treffen. Fragen wie: Welche Inhalte stellen wir nach vorne? u.a. Welche Botschaft ist zentral? Welche Elemente der bisherigen Kommunikation sind weiterzuführen? kann nur das Unternehmen selbst beantworten. Die Entscheidung über das Was die Marke erzählen soll, ist nicht an die Werbeagentur delegierbar!

2. Die richtige Agenturwahl – Pitch ja oder nein?

Pitches liegen im Trend. Immer mehr Unternehmen lassen Agenturen im Wettbewerb gegeneinander antreten. Grundsätzlich ist nichts dagegen einzuwenden, sie sollten jedoch nicht das selbstverständliche Vorgehen darstellen. In vielen Fällen ist die Zusammenarbeit mit einer Agentur (bestehend oder neu) zielführender – vorausgesetzt man hat sie sorgfältig ausgewählt und setzt sich mit ihr intensiv auseinander. Je besser das

Markenverständnis auf Agenturseite, umso zielgerichteter läuft der kreative Prozess. Im Falle eines Pitches empfiehlt es sich folgende Regeln zu beachten:

- Halten Sie die Anzahl der Agenturen klein (zwei bis vier), sonst besteht die Gefahr, dass gute Agenturen erst gar nicht mitmachen
- Briefen Sie die Agenturen sorgfältig und ausführlich und räumen Sie ihnen die Möglichkeit eines Rebriefings und/oder Schulterblicks ein
- Gewähren Sie den Agenturen ausreichend Zeit (abhängig vom Auftragsumfang)
- Honorieren Sie die Leistungen (Abschlagshonorar), sonst werden Sie Exzellenz vermissen, außerdem schafft Fairness ein gutes Klima von Anfang an

3. Briefing – mehr als ein Dokument

Man kann ein Briefing als Versand eines Dokuments begreifen oder aber als Teamprozess. Die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Leistungen der Agentur präsentiert ist bereits Teil des Werbeerfolgs. Ist das Unternehmen nicht in der Lage, die Agentur zu begeistern, wie soll die Agentur je die Endkunden überzeugen? Daher tut man gut daran, sich für ein Briefing-Meeting ausreichend Zeit zu nehmen, die Agentur(en) in die Welt der Marke einzuführen, sie für sich zu gewinnen. Warum nicht eine Probefahrt mit dem zu bewerbenden Automodell oder eine Verkostung des neuen Joghurts mit dem zuständigen Produktentwickler einplanen? Gute Briefings sind stets konkret, nicht abstrakt. Sie sind scharf und kompetitiv formuliert und beinhalten messbare Ziele. Auf Basis des Briefings verfasst die Agentur idR ein Rebriefing anhand dessen der Auftraggeber prüfen kann,

ob die Agentur die Inhalte tatsächlich verinnerlicht hat. Für die Beurteilung der kreativen Vorschläge wird jedoch stets das Briefing herangezogen.

4. Präsentation und Evaluierung

Immer dann, wenn neue kreative Ideen für eine Marke präsentiert werden, ist die Spannung hoch und das Interesse groß. Die Beschränkung des Teilnehmerkreises ist neben dem adäquaten Setting daher eine große Herausforderung. Kreative Ideen zu beurteilen, erfordert Expertise und Erfahrung. Demokratische Prozesse sind hier fehl am Platz. Liegen die kreativen Ideen auf dem Tisch, so gilt es eine strukturierte Diskussion zu führen. Dazu bedarf es einer starken, idealerweise unabhängigen Autorität, um nicht in Geschmacksdiskussionen abzudriften und die Vorgaben des Briefings völlig aus den Augen zu verlieren. Je nach Diskussionskultur ist eine individuelle schriftliche Evaluierung anhand eines Bewertungsbogens vor dem Start der Diskussion hilfreich. Der häufigste Fehler, der in dieser Phase gemacht wird, ist dass oft gute Ideen „gekillt“ und schlechte weiterverfolgt werden. Vier Kriterien sind für die Beurteilung entscheidend:

1. Erzielt die Idee Aufmerksamkeit?
2. Entspringt die Idee aus dem Kern der Marke?
3. Ist die Idee differenzierend?
4. Wird die Kernbotschaft überzeugend transportiert?

Die Entscheidung, welche Agentur den Zuschlag erhält, sollte mit etwas Abstand zum unmittelbaren Eindruck der Präsentationen, im kleinen Kreis getroffen werden.

5. Weitere Optimierungen

Entgegen den Erwartungen, sind kreative Ideen oft keine Punktlandung, sondern Umriss, die erst zu klaren Kon-

turen ausgeformt werden müssen. Nach der ersten Euphorie gilt es das Energielevel auf Agentur- sowie auf Unternehmensseite oben zu halten und viel Herzblut in die Detailarbeit zu stecken. Dabei ist es ideal, wenn Unternehmen und Agentur sich als ein Team begreifen. Auch Pretests, z.B. von TV-Spots können wertvollen Input liefern. Es ist ratsam, von vornherein in jedem Prozess zwei Optimierungsphasen von mehreren Wochen (exkl. Marktforschung) einzukalkulieren.

6. Exekution

Ein detaillierter Produktionsplan mit Terminen für Freigaben und Prüfschritten für jedes einzelne Werbemittel ist die Voraussetzung für eine möglichst reibungslose Umsetzung. Es ist darüber hinaus festzulegen, welche Fremdleistungen von der Agentur (Art Buying) und welche vom Unternehmen eingekauft werden. Eine rechtzeitige Integration der benötigten Dienstleister in den Prozess sowie die Berücksichtigung von umsetzungstechnischen Aspekten in einer frühen Prozessphase ersparen böse Überraschungen und Prozessverzögerungen.

7. Werbewirkungsmessung

Die Arbeit der Kommunikationsverantwortlichen endet nicht mit der Schaltung der Anzeigen oder dem Launch des neuen Packungsdesigns. Kommunikation ist ein kontinuierlicher Prozess, bei dem die Kommunikationsmaßnahmen laufend auf ihre Wirkung hin geprüft und optimiert werden sollten. Die Idee kann noch so genial und die Exekution noch so brillant sein, entscheidend neben den außerökonomischen Faktoren wie Share of voice, Imageverbesserung, Markenbekanntheit ist vor allem der ökonomische Erfolg. Um diesen zu messen, können eine Reihe von Kenn-

ziffern Aufschluss geben: Absatz, Distribution, Käuferreichweite, Wiederkauftrate, Käuferwanderung, Kundenanfragen, Homepagefrequenz und -nutzung, social media-Aktivitäten etc. Klar ist, dass Zahlen hier nur Ansatzpunkte liefern können, denn Marktgeschehen ist zu komplex, um auf einfache Kausalitäten reduziert zu werden.

BRIEFING LEITFADEN

- **Hintergrund zu Unternehmen und Marke**
- **Kommunikationsziele**
 - Marktbezogene Ziele
 - Inhaltliches Kommunikationsziel
- **Kommunikationskonzept**
 - Wer ist das Zielpublikum?
 - Welche zentrale Botschaft soll vermittelt werden?
 - Welche Argumente können zur Unterstützung der Glaubwürdigkeit ins Feld geführt werden?
 - Welche weiteren inhaltlichen und grafischen Elemente gilt es zu berücksichtigen?
 - Welche sind die kommunikativen Kontaktpunkte der Marke?
- **Wettbewerb**
- **Auftragsbeschreibung**
 - Was gilt es zu kreieren?
 - Auf welche kommunikativen Kontaktpunkte sollten die Kreationen exemplarisch angewandt werden?
- **Weitere Details**
 - Präsentationsform
 - Vorgaben und Restriktionen
 - Evaluierungskriterien
 - Timing
 - Abschlagshonorar
 - Budget
 - Beilagen, Informationsquellen
 - Ansprechpartner

LUXUS IM WANDEL

Demonstrativer Konsum und Zurschaustellung von finanzieller Überlegenheit waren gestern – immaterielle Werte und Zurückhaltung prägen den Luxuskonsum von morgen. Luxusmarken sind zu einer Neuorientierung gezwungen.

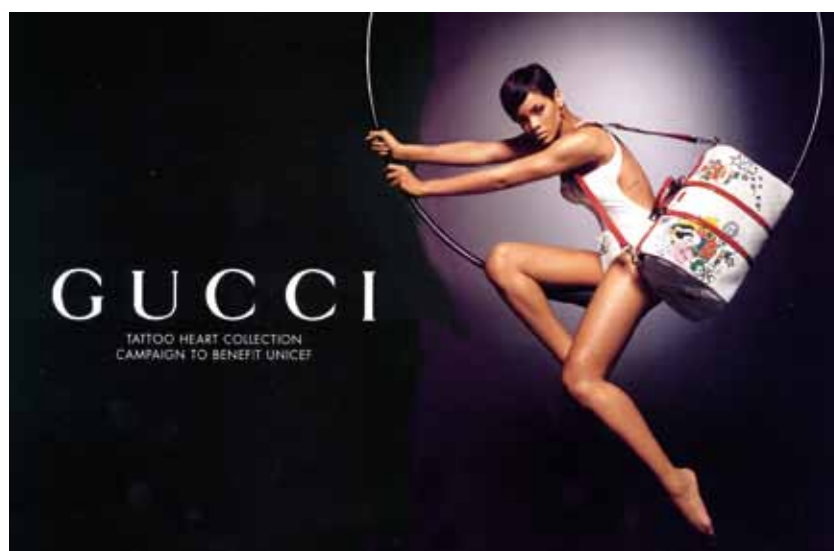
In der Vergangenheit vermittelten Luxusprodukte stets finanzielle Überlegenheit. Mit dem Besitz von teuren Autos, Uhren oder Kleidung kommunizierten die Besitzer materiellen Reichtum. Beobachtungen und zahlreiche Studien zeigen, dass die Bedeutungen von Luxusprodukten, d.h. wofür sie stehen, was sie repräsentieren, einem Wandel unterworfen sind. Konkret bedeutet dies, dass man mit dem Konsum von Luxusprodukten in Zukunft mehr zum Ausdruck bringen will als finanziellen Reichtum.

1. Stealth Wealth und die neue Bescheidenheit

Getarnter Luxus (Stealth Wealth) ist ein aktuelles Phänomen im Luxuskonsum. Entgegen dem Lauten, Protzigen und sichtbar Teuren der exhibitionistischen Neureichen setzen die Anhänger des Stealth Wealth auf nob-

le Zurückhaltung. Die Marke Bottega Veneta zum Beispiel versteht es perfekt, an dieses neue Luxusverständnis anzukoppeln, indem sie sämtliche Taschen ohne erkennbares Markenlogo auf den Markt bringt. Diese Strategie scheint auf Resonanz zu stoßen, denn im vergangenen Jahr wurde Bottega Veneta in den USA zur beliebtesten Luxusmarke gewählt. Die Produkte sind nur von wahren Kennern als Luxusprodukte identifizierbar. Das nötige Fachwissen und der Geschmack für künstlerisches Design, welche für Unwissende schwer imitierbar sind, entscheiden darüber, ob man dem elitären Kreis der wahren Kenner angehört oder nicht. Gefragt sind edelste Materialien, beste Verarbeitung und eine Geschichte hinter dem Produkt. Diese Dinge sind oftmals erst auf den zweiten Blick zu erkennen. Einfältige Parvenüs, denen der Blick für das Wesentliche fehlt, werden aus dieser Welt ausgeschlossen.

Dieser Wertewandel und das veränderte Käuferverhalten spiegeln grundlegende Veränderungen in der Gesellschaft wider. Die sich fortsetzende Spreizung in immer reichere



Popstar Rihanna wirbt für die „Tattoo Heart“ Tasche. 25% der Einnahmen kommen UNICEF zu Gute.

und zunehmend ärmere Schichten sorgt dafür, dass es für die Reichen als sozial unsensibel gilt, mit Statussymbolen zu protzen. Luxushändler beobachten immer mehr, dass die wertvollen Einkäufe am liebsten in No-Name-Taschen diskret nach Hause gebracht werden.

2. Die Kreation von neuen Bedeutungen

Wofür soll ein Luxusprodukt in Zukunft stehen? Es muss zu einem Träger von zusätzlichen, gesellschaftlich relevanten Bedeutungen werden, die dem Ausdruck der eigenen Persönlichkeit

dienen. Das Management von Luxusprodukten muss darauf reagieren, und in Zukunft neue Verbindungen von Bedeutungen kreieren. Ein Beispiel: Reichtum und Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt müssen in Zukunft kein Widerspruch mehr sein. Gucci-Kleider, die vom WWF zertifiziert sind, oder mit deren Kauf man UNICEF unterstützt, verkörpern diese Verbindung ebenso wie ein Hybrid-SUV, der an das „grüne“ Gewissen appelliert. Mit diesen Produkten kommuniziert der Besitzer nicht nur, dass er wirtschaftlich erfolgreich ist, son-

dern auch, dass er gesellschaftliche Verantwortung übernimmt.

3. Die steigende Bedeutung von immateriellen Werten

Die Zeiten, als Luxus und materielle Statussymbole als Synonyme galten, sind vorbei. Der neue Luxus wird entscheidend von immateriellen Werten wie Bildung, Zeit, Geschmack, Kenerschaft oder Gesundheit geprägt. Allesamt Dinge, die man nicht kaufen kann. Das monetäre Vermögen allein ist somit zwar eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine Eliteposition in unserer Gesellschaft. Weitere Ausprägungen dieses neuen Luxus-Verständnisses sind der hohe Stellenwert von Bildung oder die Erlangung und Erhaltung der Gesundheit. Laut aktuellen Umfragen ist die Gesundheit das wichtigste Kennzeichen für ein erfolgreiches Leben. Was die Besitzer von Luxusprodukten wirklich suchen, ist Anerkennung. Nicht das Objekt an sich ist wichtig, sondern die Bedeutung, die mit dem Besitz vermittelt wird. Wir alle definieren uns über die Produkte, mit denen wir uns umgeben. Das Management von Luxusmarken muss stets die Ziele und Motive ihrer Konsumenten im Auge behalten und ein tiefgehendes Verständnis dafür entwickeln, was sie mit dem Konsum von Luxusprodukten zum Ausdruck bringen wollen.

DAS BESTE RESTAURANT DER WELT

Ferran Adrià gilt als weltweite Ausnahmeerscheinung in der Spitzenküche. Der Chefkoch des elBulli im nordspanischen Cala Montjoi ist Mitbegründer der Molekularküche und nennt drei Michelin-Sterne sein Eigen. Joël Robuchon betitelt ihn als besten Koch der Welt und Paul Bocuse sagt über ihn, er mache die aufregendsten Sachen im Kochberuf. Mit seinem Talent und seinen Techniken machte der Zeremonienmeister das elBulli zu seiner Bühne und zur Marke. Die Zeitschrift „Restaurant“ hat es viermal zum weltbesten Restaurant gekürt und The Times huldigt: „Das elBulli als ‚Restaurant‘ zu bezeichnen ist wie Shakespeare einfach einen ‚Schriftsteller‘ zu nennen“.

Jährlich 2 Millionen Reservierungsanfragen treffen hier auf 8.000 verfügbare Plätze mit 50 Personen täglich. Dabei hat das Restaurant nur sechs Monate pro Jahr geöffnet, von Anfang April bis Ende September. Der immensen Nachfrage steht ein begrenztes Angebot gegenüber – sicherlich ein bewusster geschäftspolitischer Schachzug, denn die Kapazitäten ließen sich durch die Erweiterung des Lokals oder die Ausdehnung der Saison auch ausweiten. Aber die Markenstrategie beinhaltet mehr: die gezielte Installation kreativer Entwicklungsphasen, die für die Marke lebensnotwendig sind. Dafür braucht es Zeit.



2 Millionen Anfragen um 8.000 Plätze

Von Oktober bis März entwickeln die Köche in ihrem Kochlabor „ElBullitaller“ neue Gerichte. elBulli ist kein Restaurant, sondern eine Ideenmanufaktur der Superlative und Zugpferd für weitere Einnahmequellen. Bspw. verdiente Adrià angeblich schon im Jahr 2004 mehr mit seinen Büchern als mit dem Restaurant. „Kreativität heißt, nicht zu kopieren“, sagt der Oberste und gibt damit die Werthaltung für seine gesamte Mannschaft vor. Zwischen 60 und 70 Mitarbeiter arbeiten hier, das bedeutet mehr Mitarbeiter als Gäste pro Tag. 5.000 Köche bewerben sich jährlich, bis zu 15 Nationalitäten befinden sich immer in der Küche. Aus dem tiefgründigen Bekennnis zur Kreativität entsteht Einzigartiges. Völlig neue Ideen, ausgeklügelte Restaurant-Gast-Strategien, perfekte Organisation und ausreichende Geduld in der Erschaffung von Außergewöhnlichem sind die geltenden Prinzipien im Markensystem elBulli.

„Kreativität heißt, nicht zu kopieren“

Der kreative Prozess steht im Zentrum der Leistungen. „Rund 90 % aller wesentlichen Erfindungen in der Kochwelt stammen heute von uns“ nimmt Adrià für sich in Anspruch. Aus mittlerweile hunderten von Notizbüchern können die Köche Rezepte wählen. elBulli setzt unterschiedliche, in der Branche untypische Kreativmethoden ein: z.B. Assoziation, Inspiration, Adaption, Dekonstruktion, Minimalismus, der sechste Sinn, neue Wege des Anrichtens, Veränderung der Struktur von Gerichten, Suche nach neuen Zutaten. Diese Methoden sind detailliert beschrieben und stellen wertvolle Techniken dar, auf die die Organisation zurückgreifen kann. Bspw. sind auch Fotografien in jedem Entwicklungsstadium der Gerichte ein wichtiger Teil des Kreativarchivs. Denn am Ende jeder Saison wird die Menüfolge komplett geändert, sodass kein Gast ein Gericht zweimal serviert erhält.

Der Tag beginnt für das elBulli um genau 06:05 und endet um 02:00, akribisch durchgeplant. Die wesentlichen Etappen sind: die leere Bühne, das Eintreffen der „Protagonisten“, 11:00 Kreativsitzung, 11:30 Start der „Experimente“, Eintreffen der „Requisiten“ (Einkäufe), Vorbereitungen (Bestellbogen, Überprüfen der Reservierungen, der Weinbestände, der Zigarrenbestände, Logistik, kochen, Cocktails). Wie ein Schauspiel ist jeder Abend in Akte unterteilt, in vier. „Ferran hat ein persönliches Menü für Sie zusammengestellt“, so beginnt das Servicepersonal, wenn es das Menü an den Tischen vorstellt. Was folgt sind bspw. Grüne Oliven-Sphären-I, Pinienkern-Marshmallows, Mangoscheiben mit schwarzen Oliven, Kürbiskernölbonbons, Thai-Nymphen, Salign-Tempura mit Safran und Austerncreme.

Menü mit bis zu 35 Gängen

Es gibt keine Karte, sondern ein Menü, das aus 28 bis 35 Gängen besteht. Der Gast hat die Wahl unter ca. 1.600 Weinen. Der Festpreis für das Menü beträgt 200 Euro pro Person, nicht mehr. Adrià spricht von seinen Gerichten als Kommunikationsmittel zwischen Koch und Gast. Der Antrieb seine Gäste wirklich zu erreichen, ist darin unverkennbar. In seinem „Kommunikationsmodell“ ist der Koch der Sender, der Kellner der Übermittler, der Gast der Empfänger. Die Aufgabe des Kellners besteht darin, die Gäste auf den Rhythmus der Küche einzustellen und ihren Genuss der Speisen zu erhöhen. Interaktive Instrumente wie die elektronische Weinkarte sorgen für zusätzlichen Komfort und differenzierte Wahlmöglichkeiten.

Das Beispiel elBulli zeigt: In noch so umkämpften Branchen wie dem Gastronomiegewerbe lassen sich Spitzenpositionen erreichen. Die Voraussetzungen dafür sind wie in jedem Prozess nachhaltiger Markenbildung: die Entwicklung einer einzigartigen Positionierung, Schaffung der organisatorischen Strukturen, konsequente Umsetzung, akribische Planung und tagtägliche Disziplin.

LUST AM SHOPPING IST GESCHLECHTSABHÄNGIG

Für Frauen ist Shopping die liebste Freizeitbeschäftigung, Männer hingegen sind Shopping-Muffel. Was sich wie ein überholtes Klischee anhört, wurde wissenschaftlich nachgewiesen. In ihrer evolutionspsychologischen Studie führen Daniel Kruger und Dreyson Byker von der Universität Michigan die verschiedenen Shopping-Vorlieben auf geschlechtsspezifische, aus der Frühzeit stammende Unterschiede zurück.

Als die Welt noch weniger komplex war, bestand der Großteil des Tages darin, Nahrung zu beschaffen und zuzubereiten. So sah auch die geschlechtliche Rollenverteilung denkbar einfach aus: Männer waren Jäger und Frauen waren Sammler. Diese ursprüngliche Aufgabenverteilung in der Nahrungssuche scheint das Shoppingverhalten bis heute zu prägen. Vieles weist darauf hin, dass Frauen ihre einstige Rolle als Sammler beibehalten, auch wenn sich ihre Umwelt im Vergleich zu früher verändert hat. Für sie stellt das Einkaufen vielfach einen Freizeit- und Erholungswert dar. – Ein anthropologischer Befund, der nur für die allerwenigsten Männer gilt. Denn auch diese bleiben ihrem Verhalten instinktiv treu: Hier lautet die Formel „Beute töten und schnell wieder nach Hause“ – von Erholung kann beim Jagen schließlich nicht die Rede sein. Die Beute ist zwar heute eine andere, aber das Shoppingverhalten ähnelt immer dem eines Jägers: Der Einkauf muss schnell erledigt sein, entspannen kann man sich später. Da ist kein Platz für Umwege und Nebensächliches, schließlich muss die Familie rasch versorgt werden. Männer mögen zu viel Ablenkung gar nicht; wie z.B. übertriebene Buntheit oder zu viele Details. Ganz anders die Frau: der Akt des Flanierens gehört zum Shoppen genauso dazu wie das Ergebnis selbst, also der eigentliche Einkauf. Penibel werden Produkte studiert, ausgewählt und wieder hingelegt... – ein Überlebensinstinkt aus Frühzeiten, als Frauen die Dinge akribisch prüfen mussten.



Aufgrund des Geruchs und der Beschaffenheit von Pflanzen beurteilten sie sorgfältig deren Bekömmlichkeit für die Familie. Die geschlechtsspezifische Ungleichheit in den Erwartungen lässt den auch noch so entspannt begonnenen Wochenendeinkauf in Stress und bisweilen in Streit ausarten. Die Sinnhaftigkeit und die Dauer des Einkaufs bieten dafür oftmals die entsprechenden Reibungsflächen.

Zur Erholung gehören für Frauen vielfach auch soziale Aktivitäten – der Einkaufsbummel mit Freunden, der Austausch unter Gleichgesinnten. Anders wieder die Männer: Je pragmatischer, unspektakulärer und ruhiger der Einkauf abläuft, umso besser. Die geschilderten Erkenntnisse sind freilich nicht pauschal zu sehen; sie legen aber Grundtendenzen in Bezug auf die Unterschiedlichkeit von Mann und Frau offen. Auch Hans Georg Häusel plädiert in seinem Buch Brain Script dafür, sich vom Uni-Sex-Denken zu verabschieden. Aus den Erkenntnissen der Gehirnforschung geht hervor, dass das weibliche Hormon Östrogen für Fürsorge und Balance verantwortlich ist, während das Testosteron bei Männern für einfacheres und systematischeres Denken sorgt. So präferieren die Männer eher Ordnung und Hard facts, Frauen sind jedoch offener für Fantasie und Inspiration. So sind Männer besonders affin für technische Produktkategorien, Frauen hingegen beschäftigen sich lieber mit Kunst, Gestaltung und Verschönerung.

Wie sieht es aber beim Online-Shopping aus? Hier relativieren sich geschlechtsspezifische Unterschiede zunehmend (siehe Studienergebnisse von TNS Infratest und Doorone.de am deutschen Markt): Während 57 % der Männer wöchentlich über zwei Stunden im Internet nach Angeboten stöbern (mehr als Frauen mit 46 %), investieren weniger als 20 % soviel Zeit für einen Offline-Einkaufsbummel. Als Motive für den virtuellen Einkauf führen Männer vorwiegend Zeit- und Kostenersparnis an.

Diese Erkenntnisse tragen zur Erklärung des unterschiedlichen Shoppingverhaltens bei. Entsprechend sollte mit Mitteln der Markenführung darauf reagiert werden. Bspw. in Bezug auf die Gestaltung von Geschäften, Shoppingcenter und Produkten: kürzere Wege, bessere Navigationshilfen, einheitlichere Layouts, geschlechtsspezifischere Aktionen und Blickführung, gezieltes Angebot an Abwechslung und Überraschung, differenzierter Einsatz männlicher und weiblicher Codes in der Designsprache u.v.m.

THE ART OF THE TRENCH

Luxusmarken zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich von der Masse distanzieren. In Zeiten von facebook, twitter und youtube ist das allerdings nicht einfach. Dennoch realisieren immer mehr Luxusmarken, wie wichtig die Online-Präsenz ist und suchen nach geeigneten Möglichkeiten, ihre Marken auch in diesen Kanälen zu verbreiten. Die Marke Burberry geht hier mit gutem Beispiel voran. Ursprünglich nur in Facebook vertreten, wählte Burberry einen neuen Weg. Ende 2009 wurde eine neue Internet-Seite eingeführt – artofthetrench.com – selbstverständlich mit link zu facebook. Zu sehen sind hier Styles aus allen Metropolen der Welt. Ein Detail haben all diese Looks gemeinsam: den Trenchcoat. Die ersten hundert Porträts hat Starfotograf Scott Schumann fotografiert. Aber die Seite bietet mehr: Die Leser können nämlich selbst ihre eigenen Trench-Styles uploaden, und so wächst die Zahl an schönen Fotos stetig. Unglaublich, auf wie viele verschiedene Arten man diesen Klassiker stylen kann. Und irgendwie steht der Trench auch einfach jedem!

Burberry zeigt, wie man ein leicht angestaubtes Image ablegen und mithilfe einer guten Idee und durch Nutzung moderner Kommunikationsformen an Marktrelevanz zulegen kann. Auch die Zahlen belegen den Erfolg: seit November 2009 beinahe 10 Mio. Clicks auf der Seite und innerhalb eines Jahres von 600.000 Facebook Freunden auf 3 Mio. Auch die Online-Verkäufe stiegen innerhalb eines Jahres um 50%.



KENNEN SIE SHANG XIA?

China gilt als einer der attraktivsten Märkte für Luxusgüter. Die mittlere und obere Käuferschicht in China wächst und ihr Verlangen nach Luxus aus dem Westen ist unersättlich. Im Jahre 2009 konsumierte China 27,5% aller Luxusprodukte weltweit. Laut Schätzungen wird der chinesische Luxusmarkt in 5 Jahren auf ein Volumen von 14,6 Billionen US Dollar anwachsen. Interessanterweise gibt es gegenwärtig fast keine chinesischen Luxusmarken mit internationalem Ruf. Aber daran wird bereits intensiv gearbeitet. Die Marke Shang Xia ist die erste High End Lifestyle Brand, die von einem europäischen Luxusmarken-Konzern, Hermès, in China etabliert wurde. Shang Xia bietet Bekleidung, Accessoires für Mode und Wohnung auf einem außergewöhnlichen Qualitätsstandard, auf dem Niveau der Marke Hermès. Allerdings greift die Marke in der Herstellung und im Design konsequent auf chinesische Traditionen zurück: chinesisches Kunsthandwerk und typische chinesische Materialien (z.B. Zitan, Jade, Seide). Shang Xia wird als eigenständige Marke im Konzernportfolio etabliert. In einigen Jahren will die Marke ihren Weg nach Europa finden.





INSTITUTE OF BRAND LOGIC

MARKENFÜHRUNG MIT UNTERNEHMENSENTWICKLUNG VERBINDEN

Viele Unternehmen leiden an Profillosigkeit: Unternehmern und Top-Managern gelingt es häufig nicht, aus ihrem Wettbewerbsumfeld herauszutreten und die Unternehmensleistungen kraftvoll am Markt zu positionieren. Die Hauptursache dafür liegt darin, dass sie sich oftmals von Management-Ansätzen leiten lassen, die nicht zum gewünschten Ziel führen. Vielen dieser Ansätze mangelt es an Wesentlichem: Sie basieren auf vermeintlichen Erfolgsfaktoren der Branche oder sind rein zahlengetrieben; sie sind losgekoppelt von den Unternehmensprozessen und von der Umsetzung; sie werden an den wichtigsten Quellen der Profilbildung – den Kontaktpunkten des Unternehmens zum Kunden – nicht wirksam. Um diesen Managementfallen zu entgehen, hat das Institute of Brand Logic das Konzept „Marke“ weiterentwickelt und mit dem Thema Unternehmensführung verknüpft. Daraus ist ein neuer Managementansatz – die Erfolgslogik® von Markensystemen – entstanden. Sie verbindet Markenführung mit Unternehmensentwicklung und hilft Führungskräften, ihr Unternehmen zu attraktiven, führenden Marken ihrer Branche zu entwickeln.

Unternehmen auf dem Weg zu profilstarken Marken begleiten

Das Institute of Brand Logic in Innsbruck ist eine international tätige Strategieberatung für markenorientierte Unternehmen. Das Institut hat den Anspruch, Unternehmen bis zur Realisierung des Markenerfolges zu begleiten.

Strategische Erfolgslogik: Der Ausgangspunkt für Markenerfolg ist die Kenntnis der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Mit dem Leitungsmodul „Strategische Erfolgslogik“ erhält der Unternehmer ein Management-System zur Entwicklung und Steuerung seines Marken-Unternehmens. Dabei werden zentrale Dimensionen des Markenerfolges logisch abgeleitet und zu einem klaren Vorstellungsbild über das zukünftige Unternehmensprofil verdichtet.

Operative Erfolgslogik: Strategiekonzepte werden nur dann wirksam, wenn sie einen Leitrahmen für Aktivitäten in unterschiedlichen Managementfeldern (z.B. Vertrieb, Kommunikation, Human Resources, Produktentwicklung) vorgeben. Im Leitungsmodul „Operative Erfolgslogik“ werden die Inhalte der Strategischen Erfolgslogik auf die einzelnen Managementbereiche übertragen. Im Fokus stehen dabei alle relevanten Kontaktpunkte des Marken-Unternehmens zum Publikum. Anhand von Marken-Spielregeln wird der zukünftige Auftritt der Marke logisch aus der Strategie abgeleitet. Es wird gewährleistet, dass das operative Markenmanagement aus dem strategischen Überbau konsistent hervorgeht und beides kraftvoll aufeinander abgestimmt ist. Führungskräfte sind dadurch in der Lage, das gesamte Unternehmen innen und außen konsistent zu managen. In den Spezialmodulen Kommunikationslogik, Vertriebslogik, Sortimentslogik können die Anforderungen in einzelnen Managementfeldern vertieft werden. Unternehmen werden dadurch befähigt, die gesamte Kommunikation oder den Vertrieb aus dem Unternehmensprofil heraus zu steuern und zu führen.

Unternehmensspezifische Programme zur Realisierung der Marke

Der Aufbau eines starken Unternehmensprofils zieht immer Veränderungen mit sich. Jedes Unternehmen besitzt eine einzigartige Konstellation aus Strukturen, Prozessen, Fähigkeiten und Kontaktpunkten, die es behutsam in eine profilstärkende Richtung zu verändern gilt. Das Institute of Brand Logic entwickelt und begleitet maßgeschneiderte Programme zur Realisierung der Marke am Markt und ihre Verankerung im Unternehmen. Dabei werden Entscheidungsstrukturen zur besseren Implementierung des Unternehmensprofils geschaffen, Umsetzungsprojekte initiiert, Prozesse und Kontaktpunkte auf die Marke ausgerichtet, Markeninhalte im Unternehmen verbreitet und Führungskräfte auf dem Weg zur starken Marke begleitet.



In Dialog mit Unternehmern und Führungskräften treten

Das Institut bietet zudem Denkräume in Form von internationalen Markendialogen für den Wissensaustausch und die Wissensgenerierung an. Das Brand Logic MARKEN-SYMPOSIUM entwickelte sich in den letzten Jahren zu Europas größter Plattform zum Thema Markenführung für Unternehmer, Manager, Wissenschaftler und Experten.

Alle Aktivitäten und Leistungen des Institute of Brand Logic sind auf ein Ziel hin fokussiert: Unternehmen zu den erfolgreichsten Marken ihrer Branche zu entwickeln.

Die Erfolgslogik® der Marke ist ein eingetragenes Warenzeichen des Institute of Brand Logic, Innsbruck



Das Institute of Brand Logic ist eine international tätige Strategieberatung für markenorientierte Unternehmen. Auf Basis eines eigens konzipierten Managementansatzes – die Erfolgslogik® von Markensystemen – entwickelt das Institut ausgewählte Unternehmen, Sortimente oder Produkte zu attraktiven, führenden Marken ihrer Branche.

Für das weitere Wachstum unseres Instituts suchen wir einen engagierten

Senior Consultant (m/w) – Strategieberatung

Ihre Kernaufgaben

- Abwicklung von Beratungsprojekten: Projektorganisation, Analysen, Interviews, Workshops, Konzeption, Präsentation, Umsetzungsbegleitung
- Entwicklung eigener Themenschwerpunkte, Durchführung interner Projekte, Publikationen, Studien, Vorträge

Unser Anforderungsprofil

- Abgeschlossenes Hochschulstudium mit wirtschaftlichem Schwerpunkt und gutem Notendurchschnitt
- Fachkenntnisse und Leidenschaft für die Themen Marken- und Unternehmensführung
- Einschlägige Berufserfahrung (ca. 5 Jahre) in der Markenartikelbranche bzw. Unternehmensberatung
- Anspruch und Ehrgeiz, sich zu einem Top-Management-Consultant zu entwickeln
- Ausgeprägte kommunikative und soziale Fähigkeiten
- Mindestens eine Fremdsprache fließend und ausgezeichnete EDV-Anwendungskenntnisse (v.a. MS Office)

Unser Angebotspaket

Spannende Herausforderung

- Tägliches Praktizieren von unternehmerischem Denken und Handeln
- Begleitung von Strategieprozessen ab der Konzeption bis zur Umsetzung
- Leistung eines wertvollen Beitrags zum Unternehmenserfolg in verschiedenen Branchen
- Begegnung mit internationalen Top-Unternehmen und Führungskräften auf Augenhöhe

Professionelle Arbeitskultur und angenehmes Arbeitsumfeld

- Ein leidenschaftliches, begeistertes Team
- Ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Leistungsorientierung und Selbstständigkeit
- Flache Hierarchien, keine interne Politik, Orientierung auf die Sache
- Neueste Räumlichkeiten mit Top-Standard im Zentrum von Innsbruck

Kompetitives Gehalt und Karrierechance

- Eine erfolgsorientierte Entlohnung
- Mittelfristig Aufstiegsmöglichkeit bis zur Partnerschaft

Ihre Bewerbung

Im Falle Ihres Interesses, senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen an das Institute of Brand Logic, Ing.-Etzel-Straße 17, 6020 Innsbruck, Österreich bzw. institute@brand-logic.com; www.institute-brandlogic.com



BRAND MANAGEMENT-LEHRGANG

Das MCI – Management Center Innsbruck – und das Institute of Brand Logic führen in diesem Jahr zum zweiten Mal einen Marken-Management-Lehrgang durch. Das ist ein Novum in der Managementausbildung in Österreich.

Der Kompaktlehrgang mit dem Titel „Brand Management – Logik und Führung von Marken-Unternehmen“ soll interessierten Unternehmern und Managern handfestes Rüstzeug in Fragen der Markenführung vermitteln.

Management-Ansatz

Marken sind profitable Wertschöpfungssysteme. Deshalb gehört es zu den wichtigsten Managementaufgaben, Unternehmen zu starken Marken aufzubauen und weiterzuentwickeln. Markenführung erschöpft sich nicht in Fragen des Corporate Design, sondern betrifft sämtliche Managementbereiche. Die Marke wird damit zum Führungsprogramm für das gesamte Unternehmen.

Nutzen für die Teilnehmer

- Die Absolventen des Lehrgangs
- kennen die zentralen Prinzipien der Markenführung
- wissen, wie Unternehmen aus der Marke heraus geführt werden können
- wissen, wie man die verschiedenen Unternehmensfunktionen entsprechend der Marke gestaltet (z.B. HR, F&E, Einkauf, Vertrieb, Kommunikation)
- wissen, wie man ein strategisches Markenprofil für Kunden bzw. Marktpartner konkret erlebbar macht
- sind vertraut mit den Prozessen der Verankerung der Marke im Unternehmen

Modalitäten

Der Lehrgang umfasst 12 Präsenztage und wird in 6 Unterrichtseinheiten geblockt, jeweils am Freitag und Samstag, durchgeführt. Der Lehrgang findet im Studienjahr 2010/2011 statt und kann berufsbegleitend absolviert werden. Die Teilnehmerzahl ist beschränkt. Unterrichtssprache: Deutsch.

Für weitere Informationen und Anmeldung besuchen Sie bitte die Homepage des MCI: www.mci.edu/lehrgang-brand-management/index.html

IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber, Verleger: Institute of Brand Logic – Strategieberatung für markenorientierte Unternehmen, Ing.-Etzel-Straße 17, A-6020 Innsbruck, T +43.512.566008, F -48, E institute@brand-logic.com
Erscheinungsweise: halbjährlich, Auflage: 13.000 Stück

Fotos: Institute of Brand Logic, iStockphoto, Verbund, Roland Deiser, Der Bäcker Ruetz, elBulli, Shang Xia, Burberry, Gucci | **Layout:** econova corporate publishing, Innsbruck | **Druck:** PLOETZ high quality printing