

SPECIAL MARKEN

Promarca-Director Barbara Castegnaro im **GESPRÄCH** Seite 47 • **ZWEIFEL** gewinnt den Award Promarca Brand of the Year Seite 48 • **MARKENLOYALITÄT** ist keine Selbstverständlichkeit Seite 50 • Eine starke **MARKENKOMMUNIKATION** basiert auf einer klaren Strategie Seite 50 • Die moderne **CUSTOMER-JOURNEY** Seite 52



Marken müssen ihre **Wurzeln** kennen, so zeigt es auch der neue Spot von Zweifel.

Authentizität als Schlüssel zum Erfolg

Marken brauchen Relevanz, und das bedeutet, sich seiner eigenen Werte bewusst zu sein – so das Fazit am **«Tag der Marke»** von Promarca.

WILMA FASOLA

Eine starke Marke aufzubauen, braucht Zeit. Sie stark zu halten, ist jedoch noch mehr Arbeit – und zwar eine, die nie endet. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ist die Entwicklung von Markenvertrauen und Markenvertrautheit entscheidend. Immer mit dem Ziel, sich zu differenzieren und erfolgreich zu wachsen. Am «Tag der Marke» von Promarca, dem schweizerischen Markenartikelverband, stand aus diesem Grund das Thema Markenrelevanz im Mittelpunkt.

Zentrale Punkte der Gespräche während des Events, der in diesem Jahr bei Ricola in Laufen stattfand, waren Authentizität und Transparenz in der Markenkommunikation. Die Verbraucherinnen und Verbraucher sind zunehmend gut informiert und kritisch; sie suchen nach Marken, die ihre Werte und Überzeugungen teilen. Es ist somit unverzichtbar, dass Unternehmen Aspekten wie Zuverlässigkeit,

Qualität und Erfüllung der Markenversprechen Aufmerksamkeit schenken. Eine starke Marke gewinnt loyale Kunden, die nicht nur regelmässig kaufen, sondern auch als Markenbotschafter fungieren und die Marke weiterempfehlen.

Marken führen in der heutigen Zeit

Markenführung geht dabei mit einer klaren Kommunikationsstrategie einher. Laut dem «European Communication Monitor 2024/25» gibt es drei zentrale Themen, denen sich die Verantwortlichen jetzt und in Zukunft widmen müssen: Umgang mit geopolitischen Risiken, Anwendung von künstlicher Intelligenz (KI) und Know-how in den Kommunikationsabteilungen. Um die Herausforderungen der geopolitischen Risiken zu bewältigen, sollten Unternehmen – so das Fazit der Studie – aktiv Szenarien planen und nicht auf bessere Zeiten hoffen. Geht es um KI, erfordert der Einsatz eine sorgfältige Planung und Implementierung. Und schliesslich braucht es kompetente oder vielmehr neugierige Mitarbeitende

wie auch Verantwortliche, die bereit sind, sich weiterzuentwickeln. Doch begrenzte Ressourcen und Budgets, mangelnde Expertise und die notwendige Anpassungsfähigkeit an sich ständig verändernde Marktbedingungen sind einige der grössten Hürden. Die Unternehmensführung spielt aus diesem Grund eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie. CEOs und Führungsteams müssen sicherstellen, dass die Markenkennwerte und -versprechen klar definiert sind und in jeder Interaktion und in jedem Unternehmensprozess verwirklicht werden können. So kann eine stark involvierte Führung die gesamte Organisation motivieren und dazu beitragen, dass die Marke konsistent und glaubwürdig auftritt.

Der Promarca Brand of the Year geht an ...

Eine der besten Praktiken ist die Fokussierung auf Kernwerte und auf die Geschichte der Marke. Storytelling ist eine mächtige Methode, um Markenvertrauen zu schaffen. Eine klare und authentische Mar-

kengeschichte schafft emotionale Verbindungen, wie es auch der Gewinner des diesjährigen Promarca Brand of the Year beweist. So wurden die ersten Chips der Marke Zweifel im Jahr 1958 lanciert, und das Unternehmen hat seitdem sowohl bewegte als auch konstante Zeiten durchlaufen. Man weiss um die Tradition und ist auf der anderen Seite gewappnet für dynamische Zeiten.

Und das gilt auch für die beiden anderen Unternehmen beziehungsweise Marken, die zu den Top drei des Brand of the Year gehören: Ricola und Kambly. Wir gratulieren!

Verantwortlich für diesen Special: **Wilma Fasola**

Impressum

Der Special «Marken» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der Handelszeitung und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Die Gastbeiträge dieses Specials wurden von der Redaktion ausgesucht und kuratiert. Die Auftraggeber bezahlen Ringier Medien Schweiz eine Produktionsgebühr. **Herausgeber:** Redaktion und Verlag Handelszeitung, Ringier AG, Ringier Medien Schweiz, 8021 Zürich.

Natürlich erfrischen wir uns gerne natürlich.

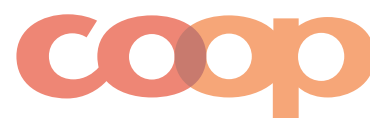
Beste Bio-Qualität seit über 30 Jahren.



naturaplan



Bio liegt in unserer Natur.



Für mich und dich.

HANDELSZEITUNG NR. 17 | 12. JUNI 2025

«Markenführung heisst heute: Relevanz gestalten»

Promarca-Director
Barbara Castegnaro
über die Bedeutung
von klarer Positionierung
und Kundenfokus.



Zur Person

Barbara Castegnaro ist seit dem 1. Januar 2025 Director von Promarca. Zuvor arbeitete sie für Miele, Moët Hennessy, Lindt & Sprüngli und Wander.

INTERVIEW: WILMA FASOLA

Würden Sie sagen, Markenrelevanz ist heute wichtiger als je zuvor?

Ja, Markenrelevanz ist heute bedeutender denn je – nicht nur um sich im Wettbewerb zu differenzieren, sondern um überhaupt in der Wahrnehmung der Zielgruppen stattzufinden. Heute erwarten Konsumenten Haltung, Nahbarkeit, Authentizität und echten Mehrwert. Marken müssen im Alltag oder in Lebenssituationen der Menschen eine bedeutende und sinnstiftende Rolle haben. Marken sind ein zentraler Pfeiler unserer Wirtschaft. Die 104 Promarca-Mitglieder allein schaffen über 26 500 Arbeitsplätze und investieren jährlich über 700 Millionen Franken in den Standort Schweiz.

Eine Marke, die ich wie selbstverständlich nutze, hat somit alles richtig gemacht?

So kann man es auch sagen. Eine Marke, die wie selbstverständlich in den eigenen Alltag integriert wurde, hat vieles richtig gemacht. Sie darf sich darauf aber nicht ausruhen, die Markenwahrnehmung ist heute dynamisch: Sie wird stark von gesellschaftlichen Entwicklungen, Medienverhalten und kulturellen Trends geprägt.

Mit welchen Strategien kann eine Marke diese Relevanz erreichen und behalten?

Konsistenz und Kohärenz sind wichtig! Es braucht ein profundes Verständnis der Marken-DNA und eine klare Positionierung. Wer für alles steht, riskiert am Schluss, nicht mehr authentisch und relevant zu sein. Konsumenten und Konsumentinnen wollen die Werte einer Marke verstehen.

Es geht demnach um Fokus bei der Markenführung?

Es geht darum, den Fokus klar zu setzen. Customer-Centricity ist ein wichtiger Schlüssel. Es gilt, die Bedürfnisse und Wünsche der Kun-

den zu bedienen und mit den eigenen Zielen und Werten zu verknüpfen. Erfolgreiche Marken setzen auf eine klare Positionierung und starke Kernbotschaften und schaffen Vertrauen durch verbindliche Wertversprechen. Agilität und kulturelle Anschlussfähigkeit spielen dabei eine zentrale Rolle.

Das ist in bewegten Märkten aber nicht einfach ...

Die zentrale Herausforderung liegt in der Balance zwischen Markenkonsistenz und notwendiger Anpassungsfähigkeit. Marken müssen schnell auf neue Trends, Plattformen und Erwartungen reagieren. Sie dürfen aber ihre Identität nicht verlieren. Dabei stehen die Kommunikationsstrategie und die Auswahl der Kanäle und Plattformen im Fokus.

Man soll also nicht auf allen digitalen Festen tanzen?

Es gibt ausreichend Beispiele, die zeigen, wie Marken überdehnt wurden. Denn auch eine erfolgreiche Dachmarke kann nicht alles verkaufen. Bei Modemarken ist es oft die Ergänzung der Kleidung durch Parfüm, Uhren, Sportgepäck und andere Produkte, die auch zu viel sein können. Marken riskieren so, ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren. Und das gilt auch für digitale Präsenzen. Eine selektive Auswahl der Plattformen, auf denen ihre bestehende oder zukünftige Zielgruppe aktiv ist, ist mit entsprechender Ansprache zielführender.

Wie lässt sich bei der digitalen Präsenz die Balance halten?

Entscheidend ist eine integrierte Markenführung. Online und offline müssen dieselben Markenwerte vermittelt werden – in der jeweils passenden Sprache und Form. Die Customer-Journey sollte nahtlos und markenkonform gestaltet sein, unterstützt von gezielten Datenanalysen und einheitlichen Markenrichtlinien. Social Media sind heute ein Schlüsselkanal für

Markenbindung. Hier können Marken in Echtzeit mit der Zielgruppe interagieren, relevante Inhalte teilen, Geschichten erzählen und Haltung zeigen. Erfolgreich sind Marken, die Dialoge fördern, auf Community-Building setzen und Influencer oder Creators authentisch einbinden.

Eine stringente Markenführung braucht jedoch Ressourcen. Nicht selten wird hier als Erstes gespart, wenn es mal nicht rundläuft. Oder was sind Ihre Erfahrungen?

Marketingmassnahmen werden oft synonym zu Einsparpotenzial gesehen. Das ist ein Trugschluss. Denn immer dann, wenn es herausfordernd wird, ist es umso wichtiger, sich zu positionieren – und das innerhalb einer klaren Strategie. Markenverständnis hat stark mit Transparenz zu tun. Gerade auch in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten braucht es eine gezielte und abgestimmte Markenkommunikation, welche die eigene Relevanz festigt.

Wie wichtig ist das Management, wenn es um Themen wie Markenrelevanz und Markenführung geht?

Ganz klar, das Management hat eine – wenn nicht sogar die wichtigste – Rolle! Nur mit strategischem Commitment des Topmanagements entfaltet die Markenstrategie ihre Wirkung. Führungskräfte leben Markenwerte vor und stellen entsprechende Ressourcen bereit. Nur dann kann die Relevanz extern wie auch intern nachhaltig verankert werden.

Und wer ist in einem Unternehmen sonst noch für die Marke verantwortlich?
Wie gesagt: Markenrelevanz ist nicht allein Aufgabe des Marketings, sondern eine Querschnittsaufgabe. Neben dem Brand- oder Produktmanagement tragen auch Produktentwicklung, Vertrieb, Kundenservice und HR zur Markenwahrnehmung bei, um nur einige zu

nennen. Letztlich ist jede Interaktion mit Kundinnen und Kunden, aber auch mit den eigenen Mitarbeitenden Teil der Markenkommunikation – und damit relevant. Jeder und jede Mitarbeitende ist ein Markenbotschafter.

«Markenrelevanz ist heute bedeutender denn je.»

Barbara Castegnaro
Director Promarca

Und final: Lässt sich Markenrelevanz messen?

Ja, auch wenn sie nicht immer direkt greifbar ist. Markenrelevanz lässt sich über verschiedene quantitative und qualitative Indikatoren erfassen – etwa über interne Kennzahlen und Daten, aber auch über Markenbekanntheit, Brand-Image, Engagement-Raten in sozialen Medien, Net-Promoter-Score (NPS),

Customer-Lifetime-Value oder Share of Voice. Ergänzend liefern Kundenfeedback und Social Listening wertvolle Einblicke.

Der Promarca-Award Brand of the Year

Promarca setzt sich als schweizerischer Markenartikelverband für die Interessen von Konsumgüterherstellern mit starken Marken ein. Der Verband unterstützt Mitgliedsunternehmen bei der Förderung von Markenwerten, bei der Digitalisierung und beim nachhaltigen Wirtschaften. Einmal im Jahr, am «Tag der Marke», wird der Award Promarca Brand of the Year verliehen. Dafür werden mehr als sechstausend Konsumentinnen und Konsumenten hinsichtlich ihrer Einschätzung darüber befragt, welche Marken in der Schweiz als besonders dynamisch und vertrauenswürdig gelten. Zur Auswahl standen in diesem Jahr knapp vierhundert Marken, einschliesslich der Marken von Promarca-Mitgliedern. Sieger des Awards Promarca Brand of the Year 2025 ist die Marke Zweifel. Gefolgt von den Brands Ricola und Kamby.

Die Top Ten

1. Zweifel
2. Ricola
3. Kamby
4. Victorinox
5. Ovomaltine
6. Lindt
7. Focuswater
8. Weber
9. Barilla
10. Möhl Shorley

Promarca Brand of the Year 2025: Top drei

Erfunden für die Ewigkeit

Seit 95 Jahren steht **Ricola** für ein Schweizer Traditionsprodukt, das jeder kennt und das weltweit erfolgreich ist.

WILMA FASOLA

Trump und Ricola? Was haben die denn miteinander zu tun? Sicher weiss jeder, dass der neue/alte US-Präsident gerade sehr viel Unruhe stiftet. Doch wie genau ist Ricola betroffen? Dazu Thomas Meier, CEO von Ricola, ganz offen: «Da wir bereits heute eine bedeutende Wertschöpfung in den USA generieren, treffen uns die neuen US-Zölle. Doch wir bewahren einen kühlen Kopf und bereiten uns auf verschiedene Szenarien vor. Dennoch ist nicht klar, inwieweit und in welcher Höhe uns diese Zölle auf Dauer beeinflussen.» Damit gibt der Verantwortliche eines der bekanntesten Schweizer Traditionsprodukte zu, dass die Unsicherheiten das Unternehmen vor komplizierte Aufgaben stellen. Nun braucht es eine flexible und vorausschauende Planung, aber die hat in der 95-jährigen Geschichte des Unternehmens einen festen Platz.

Leidenschaft als Grundlage

Einmal gründete Bäckermeister Emil Richterich in seinem Geburtsort Laufen im Jahr 1930 die Confitureriefabrik Richterich & Compagnie. Zunächst wurden die zahlreichen selbst entwickelten Bonbonspezialitäten nur in der Region verkauft. Was damals mit einer Leidenschaft für Alpenkräuter begann, ist über die Jahre stetig gewachsen. So entstand ein einzigartiges Produkt, das Tradition mit Innovation verbindet. Heute exportiert Ricola in zahlreiche Länder, sodass geopolitische Unruhen auch bei Ricola Einfluss nehmen. Thomas Meier erklärt: «Das internationale wirtschaftliche Umfeld ist zurzeit eine Herausforderung für viele Unternehmen weltweit. Doch Ricola ist gut aufgestellt, setzt weiterhin auf Kontinuität und gesundes, nachhaltiges Wachstum, hält an seiner langfristigen Strategie fest und investiert als global tätige Firmengruppe in Menschen, in die Marke, in die Innovation sowie in die Nachhaltigkeit und Natürlichkeit ihres Angebots. Denn man weiss: Diese Investitionen sind entscheidend, um langfristig erfolgreich zu bleiben und die Werte sowie das Angebot von Ricola kontinuierlich zu schärfen.

Die Digitalisierung sieht man dabei als strategischen Vorteil. Der CEO hebt hervor: «Wir sind über alle Unternehmensbereiche, inklusive aller Tochtergesellschaften, dank SAP S/4 Hana voll integriert. Zudem setzen wir modernste Applikationen ein, beispielsweise im Reporting und in der Planung. Aktuell testen wir verschiedene KI-Anwendungen – sowohl im Marketing als



PRG



auch in der Produktion.» Diese Fortschritte sind für Meier Beleg dafür, dass Ricola Digitalisierung nicht nur als Notwendigkeit betrachtet, sondern als Chance sieht, um die Abläufe zu optimieren.

Nachhaltiges Wachstum

Ein zentraler Bestandteil des Erfolgs der Marke Ricola liegt in der starken Markenführung. «Die Glaubwürdigkeit der Marke und das, wofür sie steht, ist unser wichtigstes Unterscheidungsmerkmal. Unsere Produkte enthalten die traditionellen 13 Schweizer Kräuter, die von rund hundert Schweizer Bergbauern bezogen werden. Wir setzen konsequent auf Schweizer Herkunft und natürlichen Anbau der Kräuter», sagt Meier. Dazu kommt: «Konsumentennähe und -verständnis, eine einheitliche globale Markenstrategie, exzellente lokale Umsetzungen sowie konstant hohe Investitionen in die Marke – diese Elemente sind entscheidend für die weltweite Wiedererkennbarkeit und eine starke Positionierung im Wettbewerbsumfeld.» Der globale Markt für Bonbons und Halspastillen ist stark umkämpft, aber wird auch als Chance gesehen: «Die Nachfrage nach zuckerfreien, natürlichen und gesunden Alternativen wächst stetig, denn die Konsumenten legen zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit

und Transparenz in der Lieferkette. In diesen Bereichen ist Ricola sehr stark», betont Meier. Diese Trends in der Konsumentenpräferenz bieten Ricola grosses Potenzial zur Differenzierung und Innovationsfreude.

Er weiss um seine Verantwortung, wenn es um die Markenführung geht: «Die Marke Ricola ist der grösste Wert, den wir haben. Daher bin ich hierin persönlich sehr stark involviert. Meine Aufgabe ist zudem, sicherzustellen, dass die Markenführung auch im Einklang mit der Strategie und den Unternehmenswerten steht.» Und dass sie zukunftsweisend aufgestellt wird. Denn der wachsende E-Commerce und die Digitalisierung des Handels spielen auch für Traditionsmarken eine immer bedeutendere Rolle. Meier erklärt: «Der zunehmende E-Commerce und die Digitalisierung des Handels fordern Ricola heraus, sowohl online als auch offline eine konsistente Markenerfahrung zu bieten. Die Nutzung digitaler Kanäle zur Kundenbindung und zum Markenaufbau wird immer wichtiger. Wir investieren laufend in diesen Bereich und beschäftigen international Spezialisten, um alle Kanäle für eine frische Kommunikation mit den Konsumentinnen und Konsumenten, den aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden und den Geschäftspartnern zu nutzen.» Die konsistente und strategische Nutzung digitaler Kanäle unterstützt dabei, die Markenbindung zu stärken und neue Zielgruppen zu erreichen.



Grundlage der Ricola-Bonbons sind 13 Alpenkräuter.

Ein Stück Lebensqualität, fest verwurzelt in der Schweiz

Das Emmentaler Traditions haus **Kambly** bleibt seinem Qualitätsversprechen auch in herausfordernden Zeiten treu.

WILMA FASOLA

Dania Kambly bringt es auf den Punkt: «Eine starke Marke ist ein Versprechen. Die Beziehung zur Marke baut auf alle Erlebnisse, welche die Konsumentinnen und Konsumenten mit ihr und ihren Produkten hatten.» Gemeinsam mit ihrem Mann Nils steht sie an der Spitze des Schweizer Traditions hauses Kambly mit Sitz im Emmental. Sie präsident den Vorstand, er leitet die Geschäftsführung. Und sie wissen um die Verantwortung, die sie tragen. Als Paar führen sie das Unternehmen für Schweizer Feingebäck in vierter Generation. «Die Marke vermittelt Vertrauen, indem die Produkte immer und immer wieder

die Erwartungen übertreffen», ergänzt daher auch Nils Kambly. «Es ist für Kambly wichtig, höchste und konstante Qualität zu bieten, so dass die Produkte immer wieder begeistern.»

Die Zukunft fordert heraus

Doch wie auch andere Schweizer Traditionsunternehmen, ruht man sich bei Kambly nicht auf den Erfolgen der Vergangenheit aus. «Wir wollen immer wieder neue Impulse setzen, immer Neues kreieren und neue Produkte auf den Markt bringen», sagt Dania Kambly. «All das wird begleitet von einer sympathischen und eigenständigen Kommunikation. So stellen wir sicher, dass wir den zeitlosen Markenwerten treu bleiben, während ihre Erscheinungsform immer der neuen Zeit angepasst wird oder der Zeit sogar leicht voraus ist.»

Einfach ist das jedoch nicht immer. Dazu Nils Kambly: «Die Welt ist mehr denn je in einer Phase der Unsicherheit. Dies spüren wir auf mehreren Ebenen. Im Einkauf sind dies die

Versorgungssicherheit, die Qualität der Rohstoffe und der Preis.» Aktuell ist beispielsweise die Versorgung mit Schokolade weltweit schwierig beziehungsweise liegen die Preise aktuell bei über 8000 Dollar. Das ist drei- bis viermal mehr als der Durchschnitt der letzten Jahre. Parallel macht den Produzenten die zunehmende Regulierungsdichte zu schaffen. «Die Politik hat in den letzten Jahren auf die Verunsicherung mit einer massiv steigenden Zunahme an Verpflichtungen und Regelungen reagiert», sagt Nils Kambly. «Ankündigungen zur Mässigung der Bürokratie gibt es nun endlich, aber es ist noch kein Rückgang in Sicht.» Auf der anderen Seite wandeln sich die Bedürfnisse auf Kundenseite. Es wird wieder bewusster konsumiert, man vertraut auf Marken mit starken Werten und einem Fokus auf Nachhaltigkeit. Hier ist Kambly gut positioniert.



Das Rezept des Kambly-Bretzeli ist seit mehr als 110 Jahren nicht verändert worden.

Dazu sagt Dania Kambly: «Wir beobachten eine Schnelllebigkeit und Überinformation, welche es erschweren, in einem gesättigten Markt ein neues Produkt bekannt zu machen, sodass es sich langfristig etablieren kann. Die sich wandelnden Bedürfnisse nach etwas besonders Feinem gibt uns jedoch viel Perspektive und begeistert uns, weiterhin neue Produkte zu pflegen und auch immer neue zu entwickeln.»

Bei Kambly spielt dabei auch das Thema Digitalisierung eine grosse Rolle. Investiert wurde in Zyklen, aktuell befindet man sich wieder in einer Phase des Ausbaus. «Ziel ist, weiter zu automatisieren und die Zusammenarbeit zwischen unseren Mitarbeitenden und Partnern zu fördern», sagt Nils Kambly und ergänzt: «Geht es jedoch um Krypto und Blockchain, wurden diese Themen schon vor vielen Jahren in der Lieferkette als kommender Trend gefeiert.

«Zweifel ist ein Love-Brand»

Christoph Zweifel über die Stärke der Marke und die Herausforderungen der Branche.

INTERVIEW: WILMA FASOLA

Stimmt es, dass Sie als Kind nicht bei der Migros einkaufen durften?

Das stimmt, auch wenn die Migros fünfzig Meter um die Ecke meines Elternhauses war. In geheimer Mission, wenn ich mal schnell einen Liter Milch kaufen sollte, bin ich dennoch dort gewesen. Gesehen hat mein Vater das aber nicht gern. Markenprodukte waren zu der Zeit bei der Migros kein Thema, daher fand Zweifel in den Regalen keinen Platz.

Zweifel ist Teil Ihres Lebens seit Tag eins. Warum wollten Sie dennoch nicht ins Familienunternehmen einsteigen?

Ich wollte unbedingt etwas mitbringen, sollte ich doch einmal Teil des familiären Unternehmens werden. Den berühmten Rucksack voller Erfahrung. Auf der anderen Seite war es immer mein Ziel, in einem internationalen Konzern zu arbeiten. Nach meinem Studium und meiner Promovierung an der ETH bewarb ich mich daher bei Unilever Schweiz, wo ich neun Jahre lang blieb. Danach war ich fünf Jahre bei der Arysza AG in der Geschäftsleitung.

Schlussendlich aber doch Zweifel...

Es war nicht geplant, aber das Timing passte. Damals war ich im Gespräch für einen Job als Country-Manager in Australien, doch ich wurde leider nur Zweiter. Parallel stand gerade ein Wechsel in der Geschäftsleitung von Zweifel an: Der damalige CEO verliess Zweifel, und der bestehende Marketingchef sollte den Posten übernehmen. So habe ich 2015 die Rolle des Leiters Marketing und Verkauf als Mitglied der Geschäftsleitung angetreten und durfte 2020 die Geschäftsführung übernehmen.

Und Sie reden immer noch mit, wenn es um das Marketing geht – oder eher nicht?

Ich finde, dass Marketing und Vertrieb das Coolste sind, was du bei einer Marke wie Zweifel machen kannst. Daher habe ich lange überlegt, ob ich CEO werden möchte. Doch rückblickend war es der richtige Schritt. Und sicher trage ich als CEO Mitverantwortung fürs Marketing. Bei der Umsetzung halte ich es aber wie mein Vater: Er hat mir vorgelebt, dass du den Mitarbeitenden vertrauen und ihnen in ihren Kompetenzbereichen Freiheiten lassen musst. Dabei nehme ich sie auch in die Verantwortung. Sie müssen für ihre Entscheidungen einstehen. Die Basis dafür ist, dass jeder die Strategie, die Vision und die Marke verstanden hat.

Für welche Werte steht die Marke Zweifel?

Ich nehme es gerne einen Love-Brand. Wir sind eine sehr vertrauenswürdige Marke, die einen hohen emotionalen Wert hat. Dazu waren wir Pionier auf dem Schweizer Markt. Tradition spielt sicher auch eine wichtige Rolle. Auf der anderen Seite waren wir schon immer dynamisch unterwegs. Gerade im Bereich von Innovationen sind wir sehr aktiv.



Die verarbeiteten Kartoffeln stammen zu einem Grossteil aus der Schweiz.

Welche Innovation hat Sie überrascht?

Zur Europameisterschaft haben wir «Poulet im Chöbli» als limitierte Edition lanciert. Heute gehört das Produkt zu unseren Top vier.

Stichwort limitierte Versionen: Sie sind nicht gerade das, was Retailer schätzen...

Das ist so. Wenn Sie einem Retailer sagen, dass da etwas für vier Wochen kommt, ist er nicht begeistert. Deshalb testen wir neue Produkte im Vorfeld über unsere Community. Diese bringt ebenfalls Ideen ein, oft dann, wenn auf Reisen gute Produkte entdeckt wurden. Aber ja, der Vertrieb von limitierten Editionen ist und bleibt schwierig in der Schweiz.

Aber ist die Schweiz in Sachen Vertrieb grundsätzlich schwierig?

Die Schweiz ist Europameisterin in Sachen Eigenmarken – beziehungsweise «Super Challenge Country». Die Preisschiene reicht vom Einstiegspreis bis zum Premiumprodukt. Migros und Coop sind hier besonders stark. Für eine

Marke ist die Einstiegschürde daher hoch, wenn Sie einen Retailer als Partner gewinnen wollen.

Was sind aktuell Snack-Trends?

Der Trend geht zu süssem und salzigem Snacks rund um die Uhr und zu allen Gelegenheiten. Dazu ernähren sich die Menschen bewusster, was aber nicht heisst, zu verzichten. Wir setzen von jeher auf qualitativ hochwertigen Rohstoffe und Nachhaltigkeit. Mit neuen Produkten wie Mehrkornsnacks bestätigen wir unser Versprechen «better for you». Da gibt es die Vaya, die nicht frittiert sind, und den Sub-brand Joy, der 30 Prozent weniger Fett als herkömmliche Chips hat. Grundsätzlich sind alle unsere Produkte vegetarisch, zahlreiche auch vegan. Bei uns soll jede Zielgruppe einen passenden Snack finden.

Wie wird die Markenführung intern gehandelt, insbesondere die Subbrands?

Wir haben Teams für Produktmanagement und Marketing, die verschiedene Bereiche bespie-



Zur Person

Christoph Zweifel ist seit 2015 in der Geschäftsleitung und seit 2020 CEO der Zweifel Chips & Snacks AG. Er ist der Sohn von Hans-Heinrich Zweifel, dem Mitgründer und ersten Geschäftsführer des Familienunternehmens.

len. Grosse strategische Veränderungen, also Veränderungen der Markenarchitektur, besprechen wir in der Geschäftsleitung, ansonsten haben wir klare Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten.

Hat es schon einmal eine Veränderung in der Markenarchitektur gegeben?

Ja, als wir Berger übernommen hatten, mussten wir entscheiden, ob wir das Unternehmen als eigenständige Marke behalten oder integrieren. Wir entschieden uns, Berger als neue Dachmarke für süsse Snacks in der Markenarchitektur zu etablieren, während Zweifel für salzige Snacks steht.

Wie viel Einfluss hat die Digitalisierung auf Ihr Unternehmen beziehungsweise Ihren Brand?

Aktuell beschäftigen wir uns intensiv mit den Veränderungen durch Technologie und überlegen, wie die Markenführung im Jahr 2030 aussehen wird. Es geht darum, sich nicht nur für das Hier und Jetzt richtig aufzustellen, sondern für die Zukunft eine klare Vision zu haben. Oft gibt es Horrorszenerien über die Zukunft der Markenführung, aber wir arbeiten daran, unsere Abteilungen entsprechend aufzustellen und frühzeitig neue Kompetenzen zu schaffen. Unternehmen mit starken Marken müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie ihre Markenhoheit bewahren, Beziehungen mit Konsumenten gestalten und mit ihnen interagieren.

Zweifel steht für Eventmarketing. Wird das auch in Zukunft so bleiben?

Absolut. Es ist wichtig, einen Love-Brand wie Zweifel spürbar und erlebbar zu machen. Unsere Aktivitäten – beispielsweise die Snack Attack – tun genau das. Wir sind sicher, dass Eventmarketing immer mehr Gewicht bekommen wird, weil der direkte und reale Kontakt zwischen Experten und Konsumentinnen und Konsumenten von grosser Bedeutung ist. Technologie und Digitalisierung können diesen persönlichen Kontakt so schnell nicht ersetzen.



Paprika-Chips gehören zu den beliebtesten Zweifel-Produkten.



Kambly ist wie viele traditionelle Marken in der Schweiz eine «Familienmarke».

KI ist kein Creative Director

Künstliche Intelligenz dient immer öfter als hilfreiches **Werkzeug** bei der Markenführung.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Geht es um die Nutzung generativer künstlicher Intelligenz (Gen KI) in Marketingabteilungen, scheiden sich die Geister: Zwar nutzt gemäss Statista eine überwiegende Zahl vor allem grösserer Betriebe Gen KI in einigen Abteilungen. Gleichzeitig aber zögern etliche Chief Marketing Officer (CMO) mit einer raschen Einführung von Chat GPT und Co. Gründe sind fehlende Erfahrungen und Fachkräfte sowie unklare Ziele.

KI ist nicht wirklich kreativ

Dennoch lassen sich mit Gen KI viele neuen Anwendungsfelder erschliessen. «Die generative KI eignet sich heute vor allem dafür, Texte zu personalisieren», erklärt Sophie Hundertmark. Sie arbeitet als Forscherin und Beraterin sowie als Dozentin an der Hochschule Luzern (HSLU). «Markenhersteller können damit ihren Kunden, die erst kürzlich etwas gekauft haben, personalisierte Newsletters schreiben, mit anderen Ansprachen als solchen, die langjährige Kunden erhalten.» Das gibt es beispielsweise bei Jumbo in der Schweiz oder bei Walmart in den USA. Hier sind die Produktbeschreibungen schon erstaunlich gut. Was noch nicht so richtig funktioniert, sei jedoch die Markenaktivität von Chat GPT und anderen Chatbots. «Wenn man da nach einem Vorschlag für konkrete Produkte fragt, kommen heute noch sehr allgemein formulierte Antworten», beobachtet die Expertin.

Dass Chat GPT bereits allgemein gut einsetzbar ist, aber im Detail noch Nachbesserungen braucht, findet auch Wolfgang Schäfer, der an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) in den Bereichen Marketing und Kundenerlebnisse lehrt und forscht: «B2B, B2C, B2G, intern wie auch extern – Gen KI ist grundsätzlich einsetzbar, da wir damit Wissen generell nutzen und schaffen können.» Die Nützlichkeit kann direkt oder indirekt entstehen. Direkt, wenn beispielsweise im Kundenkontakt Antworten auf Kundenfragen schneller und vielleicht auch inhaltlich besser durch den Gen KI-basierten Bot gegeben werden und indirekt, wenn ein Unternehmen Gen KI für interne Prozesse wie beispielsweise die Erstellung markenkonformer Kommunikation oder Produktdesigns einsetzt.

Kreativität bleibt wichtig

«Wir müssen aber beachten, wie diese Nützlichkeit bewertet wird», so Schäfer weiter. «Rein monetär könnten wir dies über die Einsparung von Kosten recht leicht, wenn in Summe die Ausgaben für Gen KI niedriger als bisherige Prozesse sind. Doch eine nicht rein monetäre Nützlichkeit, die beispielsweise auf das Markenerlebnis oder auf die ästhetische Qualität von Produkten einer Marke abzielt, ist deutlich schwieriger mit Gen KI zu verbessern.»

Hier kommen Kreativität und Menschlichkeit ins Spiel, die zwar zunehmend von Gen KI simuliert werden, aber dann doch nicht dasselbe sind. «Gerade bei Nicht-Massenmarken suchen Kunden und Kundinnen oft den Bezug zu den Menschen hinter den Marken», sagt Schäfer. «Diese Nähe zu Künstlern und Handwerkerinnen und wie sie uns mittels der Marke versprechen, einen Beitrag zur Erfüllung unserer Träume zu leisten, ist ein Nutzen, der durch Gen KI meines Erachtens nicht ersetzt werden kann.» Ein Beispiel ist hier Puma. Puma verwendet Gen KI für die Gestaltung von Fussballtrikots im Rahmen einer spannenden Kampagne, mit der auch die emotionale Nähe zu den jeweiligen Klubs gestärkt werden kann.

Shopping-Agenten sind laut Schäfer ein spannender Begriff, da das Einkaufen an eine Gen KI delegiert werden kann. «Technisch sind wir bereits in der Lage, dass KI-Agenten Aufgaben für uns und mit anderen KI-Agenten, beispielsweise einer Marke oder eines Händlers, übernehmen.» Daher müssten Marken künftig für ihr Marketing verstehen, wie die Beziehung Kunden/KI-Agenten, aber auch zum Kundenerlebnis des Shoppings an sich ist. «Das Marketing muss diese neuen Technologien verstehen, aber auch die Risiken erkennen, die deren Nutzung für die Wahrnehmung der Marken haben kann», konstatiert Schäfer. «Hier sind wir noch sehr am Anfang.»

Markenloyalität auf dem Prüfstand

Wie kann ein Brand relevant bleiben? Und wie beeinflussen **Influencer-Marketing** und Content-Creation die Markenbindung?

DENISE WEISFLOG

Die Loyalität der Kundinnen und Kunden ist für den Erfolg eines Unternehmens von zentraler Bedeutung. Doch Markentreue ist immer schwieriger zu gewinnen, wie der aktuelle «Consumer Voice Report» von Service Now, einem internationalen Spezialisten für digitale Workflows, zeigt. Laut der Studie aus dem Jahr 2024 sind in der Schweiz 71 Prozent der Kunden weniger markentreu als noch im Jahr 2022. Wie ist dies zu erklären? Dazu Tina von Däniken, Dozentin am Institut Marketing und Global Management der Berner Fachhochschule (BFH): «Die Markenloyalität der Schweizerinnen und Schweizer nimmt aus mehreren Gründen ab. Einerseits haben sich die Erwartungen und auch das Verhalten der Konsumentinnen und Konsumenten verändert. Sie möchten nicht mehr nur passive Geschichten über eine Marke hören, sondern aktiv am Markenerlebnis teilhaben. Marken, denen es nicht gelingt, die kreativen Ideen ihrer Konsumentinnen aufzugreifen, verlieren an Relevanz und damit auch an Loyalität.»

Zudem sei besonders bei jüngeren Generationen eine hohe Bereitschaft erkennbar, neue Marken auszuprobieren – vor allem dann, wenn diese innovativ seien und ein überzeugendes Kundenerlebnis bieten würden. «Gleichzeitig sorgt die Masse an verfügbaren Alternativen und die hohe Vergleichbarkeit durch Onlineplattformen dafür, dass ein Markenwechsel so einfach ist wie nie zuvor», erklärt von Däniken. Darüber hinaus wirke sich wohl auch die aktuelle wirtschaftliche Lage auf die Loyalität aus: Die gesteigerte Preissensibilität führe dazu, dass Konsumenten vermehrt günstigere Alternativen in Betracht zögen, selbst wenn sie bislang einem etablierten Brand treu waren. In der Summe entsteht so ein Umfeld, in dem die Markenloyalität zunehmend auf dem Prüfstand steht.

Wie bleibt ein Brand nachhaltig relevant?

Eine wichtige Rolle beim Aufbau und bei der Stärkung von Markenloyalität und Kundenbindung spielen soziale Medien, Influencer und Content-Creation. Soziale Medien ermöglichen eine unmittelbare und dialogorientierte Beziehung zwischen Marke und Konsumentinnen. Kunden treten nicht mehr nur als beobachtende Empfänger auf, sondern als aktive Mitgestalter, die ihre Ideen, Meinungen und Inhalte direkt einbringen können. «Diese neue Interaktivität schafft Vertrauen und fördert das Ge-



Die Kundschaft ist heute offener und hat nicht mehr nur die eine Lieblingsmarke.

fühl der Zugehörigkeit – beispielsweise durch Co-Creation-Prozesse oder in Form von Brand-Communitys», sagt von Däniken. Aktuelle Studien belegen, dass diese Formen der Beteiligung zu einer tieferen emotionalen Bindung führen und damit die Markentreue nachhaltig stärken können.

Klassische Markenloyalität im Wandel

Wie von Däniken erklärt, soll Content-Creation dabei weit mehr sein als reine Selbstdarstellung. Es geht um das gezielte Schaffen von relevantem Mehrwert: um Inhalte, die informieren, inspirieren oder unterhalten und damit echte Anschlussfähigkeit schaffen. «Wem es gelingt, kontinuierlich relevanten Content bereitzustellen, positioniert sich als glaubwürdige und relevante Marke im Alltag der Zielgruppe», sagt die Expertin. Influencer und Creators können diese Dynamik zusätzlich verstärken, indem sie als authentische Vermittler zwischen Brand und Community fungieren. Sie vermitteln nicht nur Produkte, sondern Werte,

Lebensstile und Erfahrungen – ein spannender Faktor für Loyalität in gesättigten Märkten.

Gemäss von Däniken bringt diese Entwicklung jedoch auch Herausforderungen mit sich: Kritik an Marken kann sich über soziale Medien sehr schnell verbreiten – und nur Influencer, die als glaubwürdig wahrgenommen werden, können langfristig zur Vertrauensbildung beitragen. Wie die Expertin erklärt, gibt es trotz schwierigem Umfeld auch Schweizer Marken, die in den letzten Jahren ein hohes Mass an Vertrauen bewahren konnten – auch wenn keine Marke völlig immun gegenüber Veränderungen im Markt oder Konsumentenverhalten ist. «Zweifel, die Mobiliar oder auch die noch vergleichsweise junge Marke Twint zählen zu den widerstandsfähigen Beispielen.» Zweifel überzeuge durch Swissness, Qualität und Nähe zur Kundschaft. Die Mobiliar punkte mit persönlichem Service und einer klaren, langfristigen Kundenorientierung. Und Twint habe sich besonders bei der Generation Z als vertrauenswürdige, digitale Alltagslösung etabliert – auch

98 Prozent der Anmeldungen für eine neue nationale Marke in der Schweiz erfolgen über die Plattform E-Trademark. So wird ein Gesuch beim Eidgenössischen Institut für geistiges Eigentum (IGE) gestellt.

dank kontinuierlicher Innovation. Grundsätzlich geht von Däniken davon aus, dass sich die Markenloyalität der Schweizerinnen und Schweizer zunehmend wert- und ergebnisorientiert entwickeln wird. Konsumentinnen und Konsumenten würden auch in Zukunft Marken treu bleiben, die ihre Werte teilen und echten Mehrwert bieten – beispielsweise durch Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und personalisierte Erlebnisse. Die eher klassische, auf Gewohnheit basierende Loyalität werde dagegen tendenziell an Bedeutung verlieren.

Gleichzeitig werde sich eine sogenannte situative Loyalität etablieren: Kundinnen und Kunden entscheiden je nach Kontext, Lebenslage oder konkretem Bedürfnis, welcher Marke sie den Vorrang geben. Einmal steht der Preis im Vordergrund, ein anderes Mal die Funktion oder auch das Erlebnis. «Generell lässt sich festhalten: Marken, die authentisch, innovativ und offen für Kundenfeedback bleiben, werden auch in Zukunft Loyalität aufbauen können», sagt die Expertin.

Strategische Markenkommunikation in KMU

Wie kleine und mittlere Unternehmen nehmen ihre **Markenwerte** effektiv kommunizieren und dabei auf Authentizität setzen.

WILMA FASOLA

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) pflegen oft eine Kultur der pragmatischen Arbeitsweise. Die Dinge werden getan, wenn sie getan werden müssen. Für Themen wie Marketing und strategische Kommunikation bleiben oft wenig Ressourcen, was sich negativ auf die Unternehmensentwicklung auswirken kann. «Gerade für Markenunternehmen ist es wichtig, dass die Marke stringent kommuniziert wird», sagt Miriam Baumann, Inhaberin und Geschäftsführerin der Lächerli Huus AG. «Dies schlägt sich auch in der Kommunikation nieder, insbesondere wenn, wie in unserem Fall, das Unternehmen und die Marke identisch sind.»

Eine Marke muss erlebbar sein

Im Lächerli Huus wird deutlich zwischen externer und interner Kommunikation unterschieden. Die Geschäftsführerin betont: «Intern nutzen wir verschiedene Mittel, um unsere Mitarbeitenden als Lächerli-Huus-Fans zu gewinnen und zu pflegen; extern sollen unsere

Markenwerte authentisch gelebt und vermittelt werden.» Damit dies gelingt, wurde die umfassende Kommunikationsstrategie auf die Unternehmensstrategie abgestimmt. «Nur wenn die Ziele klar definiert sind, können entsprechende Massnahmen formuliert werden», erklärt Miriam Baumann. «Wir haben unsere Markenwerte präzise festgelegt und stimmen unser Handeln fortlaufend darauf ab. Ein Brand-Manual regelt die Einzelheiten zum Markenauftritt.» Im Lächerli Huus ist zudem die Markenrelevanz durch den identischen Namen von Unternehmen und Marke bereits gegeben, extern wird die Relevanz durch verschiedene markenunterstützende Kommunikationsmassnahmen gefördert.

Nicht immer ein einfacher Weg

Relevant ist, dass die Marke erlebbar ist und einen eigenen Wiedererkennungswert schafft. Dazu gehört unter anderem das Konzept «Lächerli auf den Weg». «Bei jedem Besuch in unseren Läden erhält der Kunde ein original Basler Lächerli für unterwegs», so Baumann. «Damit kommunizieren wir, dass das Original-Lächerli aus dem Lächerli Huus kommt, und nutzen dabei den unkonventionellen Weg der sensorischen Kommunikation. Inzwischen ist dies zu einem unserer Markenzeichen geworden – ohne geht es nicht mehr.»

Beim Lächerli Huus ist man sich natürlich der Herausforderungen bewusst, die mit der



André Klein und Leopold Mosetter gründeten das Lächerli Huus im Jahr 1904.

Implementierung einer klaren Kommunikationsstrategie verbunden sind. «Die Budgets von KMU sind oft beschränkt; es gilt also, immer wieder die effektivsten Formen zu finden, um ans Ziel zu gelangen. Zudem sind die Führungskräfte in KMU stark im Tagesgeschäft eingebunden, weshalb der strategische Ansatz häufig etwas in den Hintergrund tritt», erläutert die Expertin. Daher sei es wichtig, bei den Kommunikationskanälen klar zu differenzieren, um Streuverluste zu vermeiden und gezielt diejenigen Kanäle zu nutzen, auf denen die

aktuelle oder zukünftige Zielgruppe unterwegs ist. Und dann braucht es natürlich gutes Storytelling. «Viele KMU, so auch wir im Lächerli Huus, haben hervorragende Möglichkeiten für Storytelling: Tradition und Geschichte sowie die Hintergründe von Innovationen, etwa die Herkunft der Rohstoffe oder die Handarbeit, wecken Emotionen», sagt Miriam Baumann. «Der Vorteil: Diese Geschichten können besonders gut über Text, Bild, bewegtes Bild, aber auch via Geruch und Geschmack erzählt werden. Ein besonderes Augenmerk sollte hierbei auf das multisensorische Marketing gelegt werden, das alle Sinne anspricht und eine tiefere Markenbindung schafft. Beim Lächerli Huus sind das visuelle Elemente im Store, aber auch der Duft von frisch gebackenen Lächerli.»

Das Management ist gefordert

Wie beschrieben, geht es in einem KMU oft sehr reaktiv zu. Das darf jedoch weder bei der Unternehmens- noch bei der Kommunikationsstrategie der Fall sein. Es ist wichtig, beide Aspekte in der Geschäftsführung zu verankern. Kommunikation ist ein zentrales Managementthema und betrifft alle Abteilungen. «Nur wenn die Markenwerte, die kommuniziert werden sollen, auch aktiv gelebt werden, insbesondere von der Unternehmensführung, können sie glaubwürdig vermittelt werden», sagt Baumann. Es braucht eine konsistente Markenkommunikation über alle Kanäle hinweg.

Abbild der Firmenkultur

Corporate Social Responsibility prägt den Weg von Marken nachhaltig und sollte entsprechende Aufmerksamkeit bekommen.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Der Super Bowl 2017 war ein unvergessliches Spektakel: Beim Final am 6. Februar bezwangen die New England Patriots die Atlanta Falcons mit 34 zu 28 Punkten. Die Patriots hatten zwischenzeitlich 3 zu 28 im Rückstand gelegen. Die anschliessende Aufholjagd gilt als das grösste Comeback aller Zeiten in einem Endspiel. Und die ganze Welt schaute zu. Damit war der Super Bowl 2017 auch für die Markenverantwortlichen von Airbnb ein echter Sieg. Über Social Media verbreiteten sie einen Dreissig-Sekunden-Clip, in dem sich unterschiedliche Menschen mit allen Hautfarben zusammenschmitten. Im Hintergrund wies die Stimme auf die positive Wirkung der Diversität weltweit hin. Die Corporate-Social-Responsibility-Initiative (CSR) von Airbnb sollte darauf aufmerksam machen, dass bei Airbnb jeder eine Unterkunft bekommt, der eine sucht – selbst als Geflüchteter oder als Opfer einer Naturkatastrophe. Und trotz aller Kritik erfuhr die Airbnb-Kampagne grossen Zuspruch: Tausende von Vermietern stellten ihre Räumlichkeiten solchen Menschen verbilligt zur Verfügung. Und allein auf Twitter (heute X) gab es in der halben Stunde nach der Ausstrahlung des Clips 33 000 Tweets.

Versprechen halten

«CSR sollte für Markenunternehmen kein Imageinstrument, sondern ein Abbild der Unternehmenskultur im Umgang mit den Kunden, Teilhabern und der Gesellschaft sein», sagt Jan-Erik Baars, Dozent am Institut für Kommunikation und Marketing der Hochschule Luzern (HSLU). «Es spiegelt wider, inwiefern man für alle Unternehmenstätigkeiten Verantwortung übernimmt – konsistent, systematisch und glaubwürdig.» Herausfordernd seien eher die zunehmenden gesetzlichen Anforderungen: EU-Taxonomie, Lieferkettengesetz, ESG-Berichtspflichten – die Unternehmen müssten sich auf immer strengere Vorgaben einstellen und eine Balance finden zwischen wirklicher CSR und der Erfüllung von Verordnungen. Authentizität entsteht laut Baars, wenn man sein Versprechen hält und konsistent bleibt. «Kunden erwarten, dass die Werte einer Marke mit ihrem Verhalten übereinstimmen», so der Experte. «Diskrepanzen etwa zwischen Werbung und Kundenservice schaden dem Image nachhaltig.» Verhaltensaspekte seien zudem emotional und würden die Weiterempfehlung weitaus mehr beeinflussen als zum Beispiel eine mangelhafte Servicequalität oder fehlende Features.

«Bloss kein Greenwashing betreiben», rät Baars. «Marken laufen oft Gefahr, beschuldigt zu werden, Nachhaltigkeit nur zum Schein zu betreiben.» Die Herausforderung ist, CSR-Massnahmen glaubwürdig und transparent zu kommunizieren und sie tatsächlich zu leben. «Wenn man nicht alle Nachhaltigkeitsaspekte erfüllt, sollte man dazu stehen», empfiehlt Baars. «Nicht jedes Produkt, nicht jede Dienstleistung ist zum Beispiel umweltverträglich: So zu tun, als ob sie das seien, ist scheinheilig und wird zunehmend abgestraft. Aufrichtigkeit hingegen wird Gewinner finden.»

Chancen der Kleinen

Marken bieten der Kundschaft gemäss Baars einen Halt, der über das Hergestellte hinausgeht: «Es sind Werte, Kultur und Persönlichkeit, die eine Kundschaft binden. Daher kann man sich nur gemeinsam weiterentwickeln, will man das Bündnis halten. Man darf der Kundschaft nicht enteilen, sondern muss in deren Sinne handeln.» Und mit der künstlichen Intelligenz (KI) werde alles noch schneller. «Aber sie wird am Kern der Beziehung zwischen Kundschaft und Marke nichts ändern, es sei denn, sie erzeugt Inkonsistentes und Inkohärentes», ist Baars überzeugt. «In diesem Fall wenden sich Kunden ab.» Dank KI könnten Marken jedoch effizient Inhalte umsetzen und adaptieren und, wenn richtig gesteuert, auch die Konsistenz erhöhen. «Wer relevante Inhalte hat, die die Grundlage für ein starkes Kundenbündnis sind, kann mit KI die Wirksamkeit wesentlich steigern», folgert Baars. «Wer keine relevanten Inhalte hat, wird dank KI noch schneller blossgestellt.»

Auch 2030 werden Kunden nach einem Halt bei Marken Ausschau halten, prognostiziert Baars. «Hierin liegt eine Chance für kleine, lokale Marken, welche die Möglichkeit haben, relevante Inhalte und Authentizität zu liefern.» Da sich im digitalen Zeitalter CSR-bezogene Vergehen schnell verbreiten (zum Beispiel Menschenrechtsverletzungen oder Umweltschäden), werde dies ein wichtiger Aspekt in der Kundenbindung bleiben – und auch wenn man etwas herstellt, was nicht jedem gefällt, solle man aufrichtig sein und Klarheit erzeugen: «Integrität und Authentizität werden wichtig bleiben.»



Die Werbekampagne von Airbnb zum Super Bowl hat überzeugt.



Bei einer Markenkooperation ist das gemeinsame Ziel das Wichtigste.

WILMA FASOLA

Der US-Schriftsteller Elbert Hubbard formulierte es einst so: «Freundschaft: die stillschweigende Übereinkunft zweier Feinde, die für gemeinsame Beute arbeiten wollen.» Da ist bis heute viel Wahres dran. Es zählt sich oft aus, statt auf Wettbewerb auf Kooperation zu setzen. Das gilt auch für Marken. Gerade in Zeiten übersättigter Märkte kann es hilfreich sein, neue Zielgruppen mittels Partizipation zu gewinnen. So kann sich eine Traditionsmarke durch die Zusammenarbeit mit einem jungen aufstrebenden Start-up auch bei den jüngeren Zielgruppen platzieren. Oder die Kooperation mit einer bekannten und starken Marke stärkt das eigene Image und nicht selten die Glaubwürdigkeit – auch hier wird eine wachsende Zielgruppe angestrebt.

Marktpräsenz ausbauen

Bei Brand-Partnerships geht es in aller Regel um Themen wie Vermarktung und Produktentwicklung. Die beiden stärksten Vorteile sind die vergrösserte Reichweite und die Innovationskraft. So lassen sich neue Zielgruppen erreichen oder neue Produkte beziehungsweise Dienstleistungen anbieten. Parallel lässt sich die Marktpräsenz und damit die Bekanntheit steigern. Spotify ist hier zum Beispiel extrem umtriebig: Das Unternehmen kooperiert mit dem Slogan «Your ride, your music» mit dem Fahrdienst Uber. Gespielt wird während der Fahrt, was die Beförderungsmöchte. Auch mit Starbucks wird kooperiert: In den USA wurde eine Partnerschaft lanciert, die es den Filialleitern möglich machte, die Playlist zu bestimmen. Ebenso konnte über die Starbucks-App auf Spotify Premium zugegriffen werden. Dies führte bei vielen Kundinnen und Kunden zum Erstkontakt mit der Bezahlversion des Musikabonniers und zu neuen Abschlüssen.

Funktionierenden Partnerschaften liegt stets eine gemeinsame Strategie zu-



Die Kooperation mit der Migros war für Alnatura der Einstieg in den Schweizer Markt.

grunde. Und der Win-win-Gedanke. Doch damit das gelingt, müssen die Partner zueinander passen – vor allem in den Augen der Kundinnen und Kunden. Sonst kommt schnell Gegenwind auf. Gerade bei Kooperationen, in die Marken eingebunden sind, die im Grundsatz schon Kritikpotenzial bieten, kann es schwierig werden. Wird dann auch noch eine Zielgruppe eingebunden, die so gar nichts mit der Marke zu tun hat, verliert diese schnell an Glaubwürdigkeit. So geschehen bei der Kooperation von Shell und Lego: Shell hat sich diese rund 81 Millionen Euro kosten lassen, und der Deal waren Bausätze mit Shell-Logo sowie der Abverkauf in den Filialen. Schlussendlich war es Greenpeace, die mit einer internationalen Petition und Aktionen auf der ganzen Welt ein Ende der über fünfzig Jahre bestehenden Geschäftsbeziehung forderte. «Diese Form der Imagepflege und die Instrumentalisierung einer jungen Zielgruppe sind ethisch verwerflich», so der Wortlaut der Umweltorganisation, der letztlich die Bedenken zahlreicher Kundinnen und Kunden beschrieb.

Das Markenimage muss passen

Passend empfinden hingegen die Abnehmer das Zusammenspannen von Go Pro und Red Bull, um ein positives Beispiel zu nennen. Beide Marken sind bekannt für

Abenteuer und extreme Erlebnisse. Seit fast zehn Jahren kooperieren sie in den Bereichen Contentproduktion, Vertrieb, Cross-Promotion sowie Produktinnovation. Nach der Unterschrift sagte Go-Pro-Gründer und CEO Nicholas Woodman den Medien: «Die globale Reichweite und Strategieumsetzung von Red Bull ist absolut bewundenswert. Dies ist eine sehr strategische Partnerschaft für Go-Pro.»

Damit spricht er konkret noch einmal an, worum es bei Markenkooperationen geht: Strategie. Und in diesem Fall ging es sogar noch um ein wenig mehr. Mit der Vereinbarung erhielt Red Bull eine nie genannte Anzahl an Aktienanteilen von Go Pro, während Go Pro sich zusehens liess, als exklusiver Partner für die Point-of-View-Shot-Kameras bei allen Red-Bull-Medienproduktionen und Veranstaltungen gesetzt zu sein. Dass die Partnerschaft gerade im Jahr 2016 startete, in dem die Börsenwerte von Go Pro mit einem Absturz von 30 Prozent innert zehn Tagen weltweit Aufmerksamkeit auf sich zogen, zeigt, wie Kooperationen sogar Marken «retten» können.

Gut durchdacht ist gut gemacht

Eine andere, aber ebenfalls partizipative und funktionierende Kollaboration war diejenige zwischen der Migros und Alnatura. Die beiden Marken gehen heute zwar getrennte Wege, doch sie haben jahrelang voneinander profitieren können: Durch das gemeinsame Filialnetz konnte die deutsche Biokette in der Schweiz Fuss fassen und die Migros die Verfügbarkeit von biologischen, umweltfreundlichen Produkten hier im Land verbessern.

Erfolgreiche Partnerschaften wie die zwischen Go Pro und Red Bull oder Migros und Alnatura zeigen, dass das Prinzip «jeder tut, was er am besten kann» eine kluge Geschäftsstrategie ist und gleichzeitig einen erheblichen Mehrwert für Konsumenten und Konsumentinnen schaffen kann. Überstürzt sollten Partnerschaften dennoch nicht eingegangen werden. Dann zahlen sie sich in aller Regel aus.

Smart Shopping: Eine vernetzte Customer-Journey

Das **Konsumverhalten** der Millennials und Gen Z hat Auswirkungen auf die Markenführung.

WILMA FASOLA

Die Customer-Journey sollte eine Achterbahn sein, findet Michael Dutsch, Geschäftsführer der Heikaus AG in Hergiswil NW. «Also dynamisch, emotional, aufregend, modern, schnell, berauschend, überraschend, mutig, zuverlässig und technisch anspruchsvoll.» Und das bedarf guter Planung – oder vielmehr einer durchdachten Strategie. Denn das Einkaufen hat sich in den letzten Jahren drastisch verändert. Digitalisierung und neue Technologien haben den Konsumentinnen und Konsumenten nicht nur neue Möglichkeiten eröffnet, sondern die Erwartungen und Anforderungen an das Einkaufserlebnis grundlegend verändert. Unternehmen stehen vor allem vor der Herausforderung, nicht nur bestehende Kunden zu binden, sondern auch die nachwachsenden Generationen zu verstehen, zu begeistern und als Neukunden zu gewinnen. «Früher begann die Reise des Kunden vor dem Schaufenster eines Geschäfts, heute findet der erste Kontakt mit dem Produkt in aller

Regel online statt», erklärt Dutsch. «Einseitiges Denken und Handeln kann sich der Einzelhandel nicht mehr leisten, vor allem wenn es um die Neukundengewinnung geht.»

Die Kaufkraft von morgen

«Die nachwachsenden Generationen, insbesondere die Millennials und Gen Z, haben ein völlig anderes Konsum- und Informationsverhalten als ältere Generationen», so der Experte weiter. «Sie sind in einer Welt aufgewachsen, in der Informationen jederzeit und überall verfügbar sind. Sie erwarten mehr als nur gute Produkte – sie wünschen sich ein umfassendes Erlebnis, das sowohl online als auch offline stattfindet.» Diese Reise, Customer-Journey genannt, beginnt bei der ersten Aufmerksamkeit für ein Produkt, geht über den Kauf und bis weit darüber hinaus. Sie ist Teil der Unternehmensstrategie, und alle Touchpoints der Kunden müssen gut überdacht und strategisch integriert werden. «Wichtig ist, sich dieser verschiedenen Kontaktpunkte bewusst zu sein», so der Experte. «Ein Unternehmen muss zwingend die verschiedenen Phasen kennen, die der Kunde vor der Kaufentscheidung durchlaufen hat.» Und die Betonung liegt auf dem «vor». Nur dann kann das Unternehmen diese Reise bewusst und zielgerichtet auf sein eigenes

Angebot lenken und die Kundschaft vor Ort wie auch digital verlässlich begleiten. Wichtig dabei: Es gibt nicht nur eine Customer-Journey für ein Produkt. Zielgruppen müssen – wie beschrieben – unterschiedlich angesprochen und begleitet werden. Laut einer Forbes-Studie ist für die Gen Z das Preis-Leistungs-Verhältnis der wichtigste Entscheidungsfaktor für oder gegen ein Produkt. Ethische Bemühungen sind mit 8 Prozent, Diversity und Inklusion in der Werbung und Produktgestaltung mit 2 Prozent fast gar nicht wichtig. Hingegen sind Empfehlungen von Influencern sowie Beurteilungen im Netz überzeugende Kriterien. Eingekauft wird zudem am liebsten online.

Digitaler Konsum wächst weiter

Diese Verschiebung vom Laden- zum digitalen Konsum hat Vor- wie auch Nachteile. Der Effekt, dass Menschen im Laden probieren,



«Der erste Kontakt findet in aller Regel online statt.»

Michael Dutsch
Geschäftsführer
Heikaus AG

aber online konsumieren, ist allgegenwärtig. Auf der anderen Seite suchen laut einer Studie des Retailsoftwaredienstleisters Uberall viele online nach lokalen Dienstleistungen und Produkten. «Unternehmen und Marken müssen daher in beiden Welten präsent sein, aber eben vor allem online», sagt Dutsch. «Wichtig dabei ist jedoch, dass das Erlebnis kongruent ist.» Womit wieder die Strategie in den Fokus rückt – oder besser die sogenannte Go-to-Market-Strategie: Wen erreiche ich wie und wo mit welchen Argumenten am besten?

«Überzeugende Kundenerfahrungen machen Kunden zu Wiederkäufern und schlussendlich zu Markenbotschaftern», erläutert Dutsch. «Customer-Journey-Management ist daher heute keine Kür mehr, sondern Pflicht.» Kunden möchten schnell, effizient und relevant bedient werden. Customer-Analytics, also die ständige Auswertung der Kundenbedürfnisse und die dynamische Anpassung aller Plattformen auf diese Wünsche ist überlebensnotwendig. Plattformen wie Zalando, die den kostenlosen Rückversand zum Standard machten, oder Temu, die jedes Produkt dieser Welt zum Schnäppchenpreis anbietet, zeigen, wie man Kundenbedürfnisse verstehen und zum eigenen Vorteil genutzt hat.

Flexibilität als Erfolgsfaktor

Angesichts der sich stetig wandelnden Einkaufsgewohnheiten stehen Unternehmen und Marken vor nie dagewesenen Herausforderungen und Chancen. Sie müssen flexibel und strategisch agieren, um die Anforderungen der modernen Konsumentinnen und Konsumenten zu erfüllen, insbesondere der technikaffinen Millennials und Gen Z. Diese Generationen verlangen ein nahtloses und aufregendes Einkaufserlebnis. Die kontinuierliche Erhebung und Auswertung von Kundendaten spielt hierbei eine zentrale Rolle, um flexibel auf wechselnde Bedürfnisse reagieren zu können. Denn überzeugende Erfahrungen verwandeln Erstkäufer in treue Kunden und schlussendlich in Markenbotschafter.



Marken müssen heute offline wie auch online **Präsenz** zeigen.

ANZEIGE

FOTOS: GETTY IMAGES, ZVG

«ENTDECKE
DEN WEG DEINER CHIPS:
VOM HOF ZU DIR.»



SNACKS AUS LEIDENSCHAFT