

„Die Aufgabe der Marke ist es, Bedeutung zu geben“

Die vielfältigen Stärken und positiven Eigenschaften Vorarlbergs sollen zu einer Marke weiterentwickelt werden. Wirtschaftskammer-Präsident Hans Peter Metzler und Klaus-Dieter Koch, Gründer und Managing Partner der Agentur Brand Trust, trafen sich zu einem ausführlichen Gespräch über die Marke Vorarlberg.



Hans Peter Metzler und Klaus-Dieter Koch.



Hans Peter Metzler: Wie wichtig ist eine Marke im Zeitalter des Wandels und welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

Klaus-Dieter Koch: Eine Marke ist eigentlich dafür geschaffen Orientierung zu geben, insbesondere dann, wenn die Menschen sich an viele Veränderungen gewöhnen müssen. Momentan leben wir in einer sehr hektischen und permanent verändernden Zeit. Da braucht es Dinge, an denen man sich festhalten kann, egal in welchen Bereichen des Lebens. Man sucht dann Ruhepole, an denen man die Entscheidung festmachen kann, und die können Marken bieten. Da ist es völlig egal, ob es um ein Markenprodukt geht, das eine Kaufentscheidung erleichtert, oder ob der Arbeitgeber sich als Marke begreift, der mir eine Zukunft gibt. Oder ob es eine ganze Region ist, die für mich als Investor oder als Gast diesen Ruhepol bildet. Insofern hat eine Marke eher einen orientierenden und stabilisierenden Charakter.

Du hast auch schon öfters erwähnt, wie wir in einem Überfluss der Informationen leben und dass Orientierung unglaublich schwer ist. Deshalb ist diese Marke ein sehr spannendes Projekt. Jetzt ist es wahrscheinlich einfacher in einem Unternehmen eine Marke bzw. ein Leistungsversprechen zu definieren, wie in einem Raum Vorarlberg mit dieser Vielschichtigkeit an Spitzenleistungen.

Das ist absolut richtig. Es ist schon schwierig in Unternehmen wirksame Marken aufzubauen. Erstens, weil es sehr lange dauert und zweitens, weil sehr viel berücksichtigt werden muss. In einem Gebilde wie einem Bundesland ist es ungleich schwieriger, weil jeder der hier lebt und wirkt, daran beteiligt ist, ob es am Schluss was wird mit der Marke oder nicht. In einem Unternehmen kann ein Unternehmer eben zur Not sagen, da geht es lang. Das geht in einem solchen Gebilde nicht, da entscheidet jeder selbst, ob er folgen will. Das geht dann nicht über Befehl und Gehorsam, sondern über Motivation und Ergebnis. Insofern ist das die anspruchsvollere Aufgabe. Was die Vielschichtigkeit anbelangt, ist auch das eine Herausforderung. Wenn man nur wenig gut und herausragend kann, dann kann man das wunderbar in einer Marke speichern und verewigen, wenn man aber sehr viel kann, muss man sich die Frage stellen, für was stehen wir eigentlich wirklich. Jede Anspruchsgruppe hat ihre Botschaften und Visionen.

...und ihr Selbstbewusstsein.

Ja genau, aber das heißt eben nicht, dass man all diese Botschaften unter eine Marke packen kann, denn wenn man es falsch macht, löschen Sie sich gegenseitig aus und dann steht man wieder mit nichts da. Die Vielschichtigkeit zu managen, ist somit eine zusätzliche Herausforderung.

Vorarlberg ist für sich ein eigener Platz, mit Menschen, die eine eigene Einstellung haben, im Unterschied zu Restösterreich. Wir sagen immer, wir sind so zwischen Zwingli und dem barocken Österreich, dort sind wir zu Hause, und gehen unseren Weg eher unbewusst. Umso wichtiger ist es jetzt,

bewusst Schritte zu setzen. Wird der Markenprozess so angelegt werden, dass es auch um Haltungen und Wert gehen wird, mehr als um Branchen und Spitzenleistungen in den verschiedenen Bereichen? Quasi, wo ist die DNA, die alle Ebenen verbindet?

Diese Spannungsfelder, die du gerade beschrieben hast, machen die Sache wirklich interessant. Es ist immer wunderbar für eine Marke, wenn sie in solchen Spannungsfeldern eingebettet ist. Allerdings ist die Frage, wie geht man damit um, wie ist das managebar. In dem Moment, wo sich mehrere Menschen zusammenschließen, müssen alle mitgenommen werden. Und das passiert über die Werte. Marke ist mehr ein Kulturthema, die Auswirkungen sind zwar sehr betriebswirtschaftlich, weil sie mehr Wachstum, Nachhaltigkeit, mehr Risiko bringen, aber wie man dahin kommt, ist ein hochgradig kulturelles Thema und findet nun mal in den Köpfen der Menschen statt. Insofern sind Werte und Haltungen unser Handwerkszeug.

Warum braucht Vorarlberg eigentlich eine Marke? Das haben mich immer wieder Unternehmer gefragt.

Das ist eine sehr berechtigte Frage, weil es geht uns ja gut. Man kann das so beantworten: Eine Marke hat die unglaubliche Fähigkeit, über sehr sehr lang Zeit dem Objekt, für das sie steht, eine Bedeutung zu geben, die das Objekt ohne sie nicht hätte. Zum Beispiel: Wir haben Bier, Bier erfüllt eine Funktion, löscht Durst und berauscht, als ein Belohnungseffekt. In dem Moment, an dem eine Marke dazukommt, entsteht auch noch Identifikation, Heimat, Herkunft, Geschichte, Zugehörigkeit. Das ist diese unglaubliche Leistung, die eine Marke bringen kann. Und dies oft über Generationen. Diese Bedeutung kann man managen, verdichten, zuspitzen und man kann sie lenken.

Und genau hier setzt das Thema in Vorarlberg an. Vorarlberg hat eine unglaubliche Leistungsbreite, ein Vielschichtigkeit und bewegt sich in diesen Spannungsfeldern sehr erfolgreich. Die Frage ist jetzt, was habe ich morgen noch von dieser herausragenden Leistungsvielfalt, die jeden Tag von den Menschen hier erbracht wird? Wie kann ich diese Leistung, die in Vorarlberg

erbracht wird, mit Bedeutung aufladen? Was heißt das für die Menschen, die hier leben, die für die Betriebe hier arbeiten oder Produkte kaufen sollen, weil sie in Vorarlberg hergestellt wurden? Man kann ja durchaus ein „Made in Vorarlberg“ als Anreicherung dieser Leistungen verstehen, die dann dazu führt, dass die Menschen mehr dafür bezahlen oder häufiger kaufen. Dadurch entstehen dann handfeste Vorteile. Die Aufgabe der Marke ist es zu verdichten, zu speichern und anzureichern und am Ende Bedeutung zu geben.

Es kann also jedem helfen, wenn Vorarlberg nach diesem Prozess klarer positioniert ist, quasi um Nutzen bzw. einen Mehrwert zu generieren. Gerade wenn Mitarbeiter von außen zu uns kommen möchten. Eine Art Anziehungskraft für Fachkräfte, Investoren, Dienstleistungen etc.

Eigentlich profitiert jeder davon, wenn eine hohe Eindeutigkeit da ist. Ein Blick zum Nachbarland genügt. Die stärkste Marke der Schweiz ist die Schweiz selbst. Wenn irgendwo „swiss made“ steht, ist das hoch begehrt. Ein „swiss made“ adelt ein Produkt, und da hat die Schweiz viele Jahrzehnte daran gearbeitet und pflegt die Marke auch sehr bewusst. An der Schweiz sieht man sehr schön, zu was das führen kann.

Darum haben wir ja auch eine Affinität zur Schweiz.

Und es gibt kein Gesetz dieser Welt, das Vorarlberg verbietet, dies nicht zu erreichen.

Auf unsere Vorarlberger Art dann....

Ganz richtig.

Du hast einmal gesagt, man muss diesen zu Markenkern – der uns verbindet – nicht erfinden, sondern finden. Zu finden, was uns ausmacht, ist ja auch Inhalt des Prozesses über alle Branchen und Stakeholder hinweg. Siehst du da Licht am Horizont?

Es wird extrem spannend. Wir werden wunderbar empfangen, überall rumgeführt, können entdecken, mit interessanten Menschen sprechen, uns ein extrem breites Meinungsbild verschaffen und müssen auch in die Historie eintauchen. Wir kreieren ja nichts – wir hören ganz genau hin und zu, denn auch die Zwischentöne sind interessant. All das was diese Identität, diese Kultur ausmacht, was ja jeder Vorarlberger spürt, aber oft nur schwer artikulieren kann, wenn man ihn fragt, das an die Oberfläche zu holen, da haben wir mit unserer Distanz einen Vorteil, weil wir stecken nicht mittendrin und sehen daher die größeren Zusammenhänge. Wir sehen das größere Bild, können es schneller einordnen und auch mal provozieren. Das Finden ist nicht schwierig, aufgrund der Vielschichtigkeit vielleicht komplex, das schwierige ist das Verdichten.

Wie schaut dann aber dieser Prozess konkret aus? Damit unsere Unternehmen ein Gefühl bekommen, wie geht man das an? Ist dieser Prozess ein von oben anzuordnender oder gibt es Partizipationsmöglichkeiten?

Von oben verordnen nicht, aber Führung ist wichtig. Ein Wille ist da von den wesentlichen Treibern. Ohne das geht es nicht. Wir hängen das Thema sehr breit auf. Wenn wir dann den Willen der Treiber mit dem Engagement der Menschen verbinden, dann kommt auch was sehr Gutes dabei raus.

Erfolgsfaktor könnten auch die Nähe und die kurzen Wege sein in Vorarlberg. Jeder kennt quasi jeden, übertrieben gesagt. Wir sind schon sehr vernetzt und durch die Kleinräumigkeit ticken wir auch relativ gleich. Ist das ein Vorteil?

Ja und nein. Manchmal wird Nähe ja auch als Enge empfunden, dann ist es eher hinderlich. Aber aus unserer Sicht ist es natürlich ein gigantischer Vorteil. Ihr habt ja nicht nur eine örtliche, sondern auch eine mentale Nähe. Dazu kommt eine unvergleichliche Werte- und Leistungsdichte. Das ist sicherlich einer der Gründe, warum ihr da steht, wo ihr jetzt steht. In der Wirtschaft, im Sozialen, in der Kultur. Die Nähe hat aber noch eine zusätzliche Dimension, die mit der digitalen Welt zu tun hat. Wir sind bei Brand Trust der Überzeugung, dass der ganze digitale Wandel eigentlich nur ein Ziel verfolgt, nämlich, dass man näher an seine Kunden herankommt, als alle anderen. Die digitalen Technologien sind nur Hilfsmittel dazu.

Jetzt braucht man noch was Psychologisches, was Analoges.

Exakt, und bei euch ist es ja so fantastisch, ihr habt ja diese analoge Nähe seit Generationen geübt, aufgrund verschiedener Themen, nicht nur geografisch, sondern auch soziomental. Ihr wisst damit umzugehen, das wird durch die Digitalisierung jetzt noch verstärkt. Die Technologie liefert euch eine Absicht, einen Fokus, wie ihr das, was ihr euch traditionell angewöhnt habt und auch zu nutzen verstehen gelernt habt, in die digitale Welt übertragen könnt.

Eine große Chance also...

Ja, wenn man sie richtig nutzt. Deshalb kommt das Projekt auch zur richtigen Zeit, weil man sich als Kollektiv darauf vorbereitet und von der Landesregierung jetzt auch den Ball zugespielt bekommt.

Bekanntheit und Begehrlichkeit einer Marke. Oft glauben wir, wir sind gut, ohne es zu sein. Wenn der Prozess vorbei ist, werden wir eine Basis haben, um Anziehungskraft zu entwickeln, nicht nur Bekanntheit. Was muss danach passieren?

Das mit der Bekanntheit ist relativ leicht. Man nehme sehr viel Geld, trommle sehr viel, kommuniziere sehr viel, dann ist man irgendwann bekannt. Das war vor den 80er-Jahren das Erstrebenswerte, das Ziel. Jeder hat getrommelt. So entstand die Werbung, so entstand Marketing, weil man gesagt hat, was bekannt ist, ist auch gut. Das hat sich dann stark verändert, mittlerweile ist Bekanntheit häufig schon ein Thema, das fast schon schädlich ist. Geheimtipp ist in manchen Bereichen das Reizvollere. Insofern wird die Be-

gehrlichkeit immer wichtiger. Also, wie schaffe ich es, Menschen anzuziehen. Wer das gelernt hat, wer weiß, wie das geht, der wird sich nie Sorgen um sein Geschäft machen müssen. Unser Projekt ist ein bisschen vergleichbar mit einem Hausbau. Wir sind die Architekten. Wir machen den Plan, überlegen uns das sehr sorgsam, stimmen uns ab mit allen Beteiligten. Je mehr man sich an den Plan hält, desto stimmiger, desto stabiler wird es am Ende. Der Idealfall wäre, dass jeder, egal ob im Tourismus, in der Wirtschaft, ob er Arbeitskräfte sucht, ob er investieren will oder Kunden braucht, auf diesen Plan zurückgreifen kann und weiß, wenn er nach diesem Plan arbeitet, arbeitet er mit ganz Vielen zusammen. Er muss es natürlich nicht, aber dann arbeitet er allein. Entscheidend ist, wie gut die Zusammenarbeit in einer vernetzten digitalen Welt organisiert ist.

Große Veränderungs- und Transformationsprozesse um uns herum führen zu einem verstärkten Zusammenrücken und zum Wissen, warum man zusammensteht...

Und zusammenarbeitet, und nicht nebeneinanderher. Da muss man die Egoismen ein bisschen eindämmen. Aber es wird schon welche geben, die am Ende erkennen, dass dieses Zusammenarbeiten etwas Größeres ergibt, als meine Einzelleistung. Das ist so ein bisschen die Idee für danach.

Damit sind wir gefordert, gewisse Strukturen, Ebenen und Koordinationsmöglichkeiten zur Umsetzung dieses Planes dann auch zu organisieren.

Dann zeigt sich, ob das Ganze ein gutes Projekt war. Denn es gibt einige Projekte, die nach der Planung bereits wieder verebben, weil etwa die Führung plötzlich nicht mehr da ist oder weil jeder seinen Kram weitermachen will. Dann versandet es. (moh) ■

