



„Sie sollen aus fünf
Metern Entfernung
auf Anhieb das
Nokia-Handy
erkennen“:
Are Thu im
Interview

Wie Marketingleute und Ingenieure lernen, sich gegenseitig zu verstehen, erklärt Are Thu, der als Vice President bei *Nokia* für die strategische Planung der Marke verantwortlich ist, im Interview.

Beginnen hat das Unternehmen landestypisch: Mit einer Papierfabrik am Ufer eines Flusses im Südwesten Finnlands startete *Nokia* 1865, stellte später Gummistiefel sowie Fahrradreifen her und entwickelte sich zu einem der weltweit führenden Telekommunikationsunternehmen. *Nokia* hat heute global rund 40 Prozent Marktanteil bei Mobiltelefonen. Das Unternehmen ist die Nummer eins im Markt für Mobiltelefone und wird in Rankings regelmäßig als eine der angesehensten Marken der Welt geführt.

Are Thu ist Vice President für Brand Strategy bei *Nokia*. Nach einer erfolgreichen Karriere im Marketing von *Coca-Cola* wechselte er 2005 zu *Nokia*, wo er als Director of Organizational Capability Development einen Plan zum Ausbau der Marketingkompetenz entwickelte. Im Februar 2006 übernahm er die Leitung der strategischen Planung für die Marke *Nokia* und ihre Submarken. Die Marketingexperten Christoph Erbenich und Thomas Meyer von McKinsey sprachen mit Are Thu über die Markenführung von *Nokia*.

akzente: *Wie beschreiben Sie die gegenwärtige Markenpositionierung und das Markenversprechen von Nokia?*

Are Thu: *Nokia* steht für das Markenversprechen einer „menschenfreundlichen Technik, die hilft, sich den Menschen und Dingen nahe zu fühlen, die uns wichtig sind“. Im Mittelpunkt steht tatsächlich das Wort „hilft“. *Nokia* liefert die Technologie, die einfach zu bedienen ist und von jedem gern genutzt wird. In einem Satz: „Connecting People in New and Better Ways“. Dieser Slogan wirkt als Filter, den unsere Technologie durchlaufen muss. Wir fragen immer: „Hilft dies den Menschen, auf eine neue und bessere Art Verbindung aufzunehmen?“ Lautet die Antwort „Ja“, ist es ein Thema. Wenn nicht, müssen die Designer und Ingenieure noch einmal von vorn anfangen.

akzente: *Wie prüfen Sie, ob die Produkte das Markenversprechen von Nokia erfüllen?*

Are Thu: Wir haben einen Produktentwicklungsprozess – einen Stage-Gate-Prozess, bei dem das Markenversprechen in jeden Meilenstein einfließt. Zurzeit versuchen wir, die Fragen natürlicher zu machen, weniger präskriptiv, sodass die Ingenieure die Rolle der Marke wirklich verstehen können. Wir haben mit einer Idee gespielt, die wir den „Look-&-Feel-Test“ nennen: Wenn wir fünf Geräte einige Meter von Ihnen entfernt hinlegen, sollten Sie auf den ersten

Blick das *Nokia*-Handy erkennen. Wenn wir fünf Geräte in einen schwarzen Sack stecken und Sie hineingreifen, sollten Sie fühlen, welches Gerät von *Nokia* ist. Wenn wir dies mit der Marke machen könnten, wäre das fantastisch!

akzente: *Wie halten Sie das enorme Innovations- und Veränderungstempo in Ihrer Branche durch, ohne den Kern des Markenerlebnisses und -versprechens aufs Spiel zu setzen?*

Are Thu: Ich glaube, dass die Lösung in einem stärker wertorientierten Branding liegt. *Nokia* steht bereits für bestimmte Werte, und wir denken zunehmend über unsere intangiblen Markenwerte nach statt nur über Features und rationale Nutzelemente. Das kann bis hin zur Verwendung von Archetypen gehen, wie bei *Marlboro*: Ja, es ist nur eine Zigarette, aber worum es bei der Marke *Marlboro* wirklich geht, das ist Freiheit und Abenteuer, „Come to *Marlboro* Country“. Sie sagen nicht „Unsere Zigaretten schmecken besser“ – das ist vollkommen irrelevant. Wichtig für uns als Marke ist, dass wir uns nicht auf Feature-Kämpfe einlassen, sondern auf der Wertebene bleiben. Wir wollen Menschen helfen, auf neue und bessere Art Verbindung aufzunehmen – „Connecting people in new and better ways“.

akzente: *Wie antizipieren Sie Änderungen im Kundenverhalten?*

Are Thu: Wirkliche Innovationen sind meines Erachtens nur dann möglich, wenn man gleichzeitig genaue Einblicke in das Kundenverhalten und ein profundes Verständnis der technologischen Veränderungen hat. Wir haben viele Innovationen bei *Nokia* hervorgebracht und detaillierte

Erkenntnisse über das Kundenverhalten gewonnen, aber die Verschmelzung beider als Einheit – eine kundenbezogene Marketingorganisation mit einer Technologieorganisation in ihrem Kern – ist schwierig aufzubauen. Es ist vielleicht ein Klischee, aber wenn Sie vor Ingenieuren eine Markenpräsentation halten, merken Sie spätestens auf der vierten Seite, dass Ihre Zuhörer das nur für heiße Luft halten. Da gibt es noch enorme Vorbehalte gegenüber der ganzen Diskussion um Markenwerte. Deshalb versuchen wir bei *Nokia*, die Verhaltensweisen der Kunden in das Zentrum unserer Innovationstätigkeit zu stellen, weil Verhalten etwas zu sein scheint, mit dem sowohl Ingenieure als auch Marketingexperten etwas anfangen können.

akzente: *„Marketing-Return on Investment“ muss ein Thema für Sie sein. Wie gelingt es Ihnen, sinnvoll in Ihre Marke zu investieren?*

Are Thu: Das Wichtigste in dieser Phase ist für uns, weniger Kampagnen zu fahren. Wir kommen aus einer Kultur, in der wir fünf oder sechs neue Produkte pro Jahr jeweils mit einer kompletten 360-Grad-Kampagne auf den Markt gebracht haben. Das ist heute vollkommen unrealistisch. Wir müssen das herausgreifen, was wirklich zu Buche schlägt. Die andere interessante Herausforderung ist der Unterschied zwischen 360-Grad-Marketing und einem asymmetrischen Marketingmix. Bei uns war es üblich, zuerst den Fernsehspot zu machen und sich dann um all die anderen Kontaktpunkte zu kümmern. Eine Agentur hat uns aber gefragt: „Warum plant ihr nicht zuerst, wie das Ergebnis der Online-suche aussehen soll, und entwickelt das Markenerlebnis von dort aus?“ Sie gaben

uns einen Link zu der sehr inspirierenden Story einer Tankstellenmarke, die die Nummer drei in ihrem Markt war. Da es sich als Nummer drei nicht besonders gut leben lässt, überlegten sie, was sie tun könnten, und fanden heraus, dass die beiden Wettbewerber ziemlich auf Männer fokussierten. Dabei sind 50 Prozent der Autofahrer weiblich. Die Idee war also: „Warum nicht auf Frauen fokussieren?“ Sie machten eine ethnografische Studie zu der Frage „Was ist für Frauen bei einer Tankstelle das Wichtigste?“ Antwort: „Die Toilette.“ Daraufhin planten sie zuerst die Toilette und von dort aus das gesamte Markenerlebnis. Brilliant! Das ist genau die Art von Ansatz, die wir brauchen. Nicht mit dem Fernsehspot beginnen und dann das Markenerlebnis entwickeln, sondern mit dem, was für den Kunden am wichtigsten ist, und uns von dort aus zurückarbeiten bis zum Fernsehspot, der das Ganze unterstützt.

akzente: *Gibt es derzeit eine andere Marke außer Nokia, die Sie fasziniert?*

Are Thu: Was mich wirklich erstaunt, ist *Amazon*. Nicht nur, weil das eine fantas-

tische Marke ist, sondern auch, weil das Geschäftsmodell wirklich gut ist. Verbraucherdaten zeigen, dass die Kunden eine emotionale Beziehung zu *Amazon* aufbauen und beginnen, der Marke zuzutrauen,



Weniger Kampagnen bringen mehr: Are Thu im Gespräch mit Christoph Erbenich und Thomas Meyer von McKinsey.

dass sie ihnen hilft, in Zeiten grenzenloser Vielfalt das zu finden, was sie suchen. *Amazon* ist eine Marke, die langsam, aber stetig wächst, weil sie gut ist. Sie hat sich zu einer Transaktionsmarke entwickelt, der man vertraut. Stellen Sie sich vor, *Amazon* würde sein Angebot auf Finanz- oder gewerbliche Dienstleistungen ausweiten und auch damit global expandieren – faszinierend!. **a**

In voller Länge lesen Sie das Interview mit Are Thu in der kürzlich erschienenen zweiten Auflage von „**Power Brands – Measuring, Making and Managing Brand Success**“, herausgegeben von Hajo Riesenbeck und Jesko Perrey. Das englischsprachige Buch stellt unter anderem den McKinsey-Ansatz zur Führung von Markenportfolios, BrandMatics Advanced, vor. Mehr zum Inhalt unter www.powerbrands.mckinsey.com

