



Universität St.Gallen

Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-
und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG)

Analyse der On Clouds GmbH anhand der Marketingkonzepte aufgabenorientierter Ansatz, Markenwert und Marketing-Mix

Gruppe 7

Alois Blum 19 – 617 – 976

Alexander Hafner 18 – 611 – 046

Julian Morf 18 – 615 – 476

Nicola Rüegg 18 – 617 – 514

Noé Vuillemin 18 – 620 – 880

Marketing – Sport

Dr. Stefan Holz

28. Oktober 2020

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Formulierungen verzichtet. Sämtliche Bezeichnungen gelten für beide Geschlechter in gleicher Form.

Abstract

Diese Arbeit befasst sich mit der Theorie und Anwendung von drei zentralen Marketingkonzepten, welche im Rahmen des Marketing Bachelorkurses behandelt wurden. Bei diesen Konzepten handelt es sich um den aufgabenorientierten Ansatz, den Markenwert sowie den Marketing-Mix. Die Anwendung dieser Konzepte erfolgt anhand der On Clouds GmbH und mündet in ein Fazit, bei welchem die Stärken und Schwächen des Unternehmens, im Hinblick auf diese Konzepte, aufgezeigt werden. On konzentrierte sich bis anhin stark auf die Leistungsinnovation und die Kundenakquisition. Dabei gehört ihre enorme Innovationskraft und die patentierte CloudTec-Technologie zu den Stärken von On. Jedoch verursacht diese Stärke einen ständigen Innovationsdruck, welcher in Zukunft zu einer grossen Herausforderung für das Unternehmen, im Umfeld des kompetitiven Laufschuhmarktes, werden könnte.

Inhaltsverzeichnis

<u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u>	<u>VI</u>
<u>1 EINLEITUNG</u>	<u>1</u>
<u>2 DIE ON CLOUDS GMBH</u>	<u>2</u>
<u>3 DER AUFGABENORIENTIERTE ANSATZ</u>	<u>3</u>
3.1 THEORETISCHE GRUNDLAGE	3
3.2 ANWENDUNG DER EINZELNEN KERNAUFGABEN AUF ON	4
3.2.1 ERSCHLIESSEN VON KUNDENPOTENZIALEN	4
3.2.2 AUSSCHÖPFEN VON KUNDENPOTENZIALEN	5
3.2.3 ERSCHLIESSEN VON LEISTUNGSPOTENZIALEN	6
3.2.4 AUSSCHÖPFEN VON LEISTUNGSPOTENZIALEN	6
3.3 KERNAUFGABENPROFIL	7
<u>4 DER MARKENWERT</u>	<u>8</u>
4.1 THEORETISCHE GRUNDLAGE	8
4.2 ANWENDUNG AUF ON	10
4.2.1 AKTUALITÄT	10
4.2.2 ASSOZIATIONEN	10
4.2.3 GRAD DER EINZIGARTIGKEIT	11
4.2.4 GRAD DES KOMPETENZFELDES	12
4.2.5 QUALITÄT UND QUANTITÄT DER KUNDEN	12
4.2.6 MARKENSCHUTZ	13
<u>5 DER MARKETING-MIX</u>	<u>14</u>
5.1 THEORETISCHE GRUNDLAGE	14
5.1.1 PRODUKT	14
5.1.2 PREISGESTALTUNG	15
5.1.3 KOMMUNIKATION	15
5.1.4 DISTRIBUTION	16
5.2 ANWENDUNG AUF ON	16
5.2.1 PRODUKT	16

5.2.2	KOMMUNIKATION.....	17
5.2.3	PREISGESTALTUNG	17
5.2.4	DISTRIBUTION.....	18
5.3	ZUSAMMENSPIEL DER 4 P'S	18
6	<u>FAZIT</u>	<u>19</u>
	<u>LITERATURVERZEICHNIS.....</u>	<u>VII</u>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: CloudTec-Technologie	2
Abbildung 2: Modell Cyclon	2
Abbildung 3: Komponenten eines Marketingkonzepts.....	3
Abbildung 4: Wachstums- und Gewinnoptionen.....	3
Abbildung 5: Kernaufgabenprofil.....	7
Abbildung 6: Faktoren, die den Markenwert beeinflussen	8
Abbildung 7: Komponenten eines Marketingkonzepts.....	14

1 Einleitung

„We Run on Clouds. Do you?“ (On Clouds GmbH (7), 2020). So stellt sich On, die am schnellsten wachsende Laufschuhmarke der Welt, vor. On will nicht nur einen innovativen Laufschuh verkaufen, sondern das Gefühl auf Wolken zu laufen (Jessner, 2018). Die Unternehmung wurde im Jahr 2010 von Caspar Coppetti, Olivier Bernhard und David Allemann in Zürich gegründet. In den zehn Jahren ihrer Unternehmensgeschichte konnte das Unternehmen schon einige Erfolge feiern und sich erfolgreich im Laufschuhmarkt etablieren (On Clouds GmbH (2), 2020). Heute konkurriert On, mit qualitativ hochwertigen und innovativen Laufschuhen, mit den grössten Herstellern der Welt, wie Nike und Adidas (Speiser, 2019).

Im Rahmen dieser Arbeit werden der aufgabenorientierte Ansatz, das Modell des Markenwerts und der Marketing-Mix vorgestellt und auf On angewendet. Das Ziel ist es anhand dieser Modelle die Stärken und Schwächen von On auszuarbeiten. Ausserdem sollen die Zusammenhänge der verschiedenen Marketingkonzepte für die Unternehmung On aufgezeigt werden. Für eine erfolgreiche Marketingstrategie ist das Zusammenspiel der genannten Modelle essenziell.

Diese Arbeit basiert auf einer Literaturrecherche. Da die On Clouds GmbH ein vergleichbar junges Unternehmen ist, werden zumeist Zeitungsartikel oder die eigene Webseite von On als Grundlage zur Anwendung der Marketingkonzepte verwendet. Diese werden mit der nötigen Distanz betrachtet und kritisch reflektiert. Als erstes werden das Unternehmen sowie ihre Technologie und die Idee eines Schuhabonnements vorgestellt, welche im Laufe der Arbeit wieder thematisiert werden. Daraufhin wird in Kapitel 2 der aufgabenorientierte Ansatz Schritt für Schritt analysiert und das Kernaufgabenprofil von On erstellt. In Kapitel 3 wird das Modell des Markenwerts auf On angewendet. Auf das dritte Konzept, den Marketing-Mix, wird in Kapitel 4 eingegangen. Hierbei stehen die Bestandteile Produkt, Kommunikation, Preisgestaltung und Distribution im Zentrum. Diese Arbeit schliesst mit einem Fazit in Kapitel 5 ab, in dem die Stärken und Schwächen von On eruiert werden.

2 Die On Clouds GmbH

Die Idee einen einmaligen Laufschuh zu entwickeln und zu vermarkten, stammte vom dreifachen Duathlon-Weltmeister und mehrmaligen Ironman-Gewinner Olivier Bernhard. Bernhard hatte die Vision einen Laufschuh mit dem perfekten Laufgefühl zu entwickeln. Deshalb konstruierte er zusammen mit einem Ingenieur verschiedene Prototypen. Diese sollten mit einer gedämpften Landung und einem kraftvollen Abstoss den Bedürfnissen der Läufer entsprechen. Da das On-Projekt immer erfolgreicher wurde, gründete Bernhard im Januar 2010 mit seinen Freunden David Allemann und Caspar Coppetti die On Clouds GmbH in Zürich. (On Clouds GmbH (2), 2020)

Den ersten Erfolg erzielte die Unternehmung bereits im Februar 2010 als ihre Prototypen den „ISPo BrandNew Award“ gewannen. Dies ist eine angesehene Auszeichnung für innovative Sportartikel. Mit dem Erscheinen der ersten Laufschuhe in den Geschäften im Jahr 2010 begann das massive Wachstum von On. Zwei Jahre später stellten sie den Wettkampfschuh „Cloudracer“ vor, mit dem der Belgier Frederik Van Lierde die Ironman-Weltmeisterschaft 2014 gewann. Im März 2014 kam die Expansion nach Nordamerika mit der Eröffnung eines zweiten Hauptsitzes in den USA. Heute ist On in über 6000 Fachgeschäften in mehr als 50 Ländern, mit Niederlassungen in den USA, Japan, Australien und Brasilien vertreten. Über die Jahre wurden viele neue Modelle, welche nun nicht mehr nur das Spitzensport-Segment, sondern auch einen alltäglichen Nutzen abdecken, eingeführt. Beispielsweise wurde im Jahr 2014 der „Cloud“ eingeführt, welcher für den Alltag gedacht ist. Heute gibt es über 24 verschiedene Modelle. (On Clouds GmbH (2), 2020)

On unterscheidet sich von der Konkurrenz durch die patentierte CloudTec-Technologie. Die Cloud-Elemente (siehe Abbildung 1) an der Unterseite des Schuhs dämpfen vertikale und horizontale Kräfte für eine weiche Landung. Um einen explosiven Abstoss zu ermöglichen, verschliessen sich dann die Cloud-Elemente. Das Speedboard wurde entwickelt, um die natürliche Abrollbewegung des Fusses nicht zu beeinflussen. Aus den Komponenten der Cloud-Elemente und dem Speedboard entstand die CloudTec-Technologie, welche laut den Angaben von On ein einzigartiges Laufgefühl ermöglicht. (On Clouds GmbH (1), 2020)



Abbildung 4: CloudTec-Technologie
(On Clouds GmbH (1), 2020))

Der Cyclon (siehe Abbildung 2) besteht aus Rizinusbohnen und ist deshalb vollständig recycelbar. Der Schuh ist im Abonnement erhältlich. Dieses kann der Kunde für CHF 35 im Monat abschliessen, wofür er dann den ersten Cyclon erhält. Ist der Schuh kaputt oder abgenützt, schickt er ihn zurück und erhält direkt einen neuen zugestellt. (On Clouds GmbH (5), 2020) Es handelt sich hierbei um das erste Schuhabonnement der Welt (Kontio, 2020).



Abbildung 1: Modell Cyclon
(On Clouds GmbH (5), 2020))

3 Der aufgabenorientierte Ansatz



Abbildung 7: Komponenten eines Marketingkonzepts (in Anlehnung an Tomczak, Kuss, & Reinecke, 2014)

Die Generierung eines Marketingkonzepts ist ein iterativer Prozess, welcher mit der Festlegung der finanziellen Ziele beginnt (siehe Abbildung 3). Aus diesen Zielen wird eine Wachstumsstrategie abgeleitet. Daraus folgt das Kernaufgabenprofil, die Positionierung und schlussendlich der Marketing-Mix. Dabei handelt es sich nicht um einen sequenziellen Ablauf dieser Schritte, sondern um eine kontinuierliche Erarbeitung bei der ständig Anpassungen vorgenommen werden. Den Komponenten des Marketingkonzepts folgend ist es sinnvoll, mit dem aufgabenorientierten Ansatz (AOA) zu beginnen. (Tomczak, Kuss, & Reinecke, 2014, S. 117-120)

In Kapitel 3.1 werden die Grundzüge des aufgabenorientierten Ansatzes erläutert. Daraufhin werden in Kapitel 3.2 die einzelnen Kernaufgaben jeweils theoretisch und aus Sicht von On behandelt. Diese Anwendung mündet schliesslich in ein Kernaufgabenprofil in Kapitel 3.3.

3.1 Theoretische Grundlage

Wie bereits angesprochen, steht im Zentrum des AOA die Umsetzung ökonomischer Marketingziele. Das Management orientiert sich dabei hauptsächlich am Umsatzwachstum und der Gewinnsteigerung. Marktpotenziale, Kernaufgaben und Kompetenzen sind die wichtigsten Bestandteile des AOA (siehe Abbildung 4). Es geht um die optimale Abstimmung der Marktpotenziale und Kernaufgaben eines Unternehmens, um sich einen Vorteil gegenüber anderen Wettbewerbern zu erarbeiten. Der Ansatz geht

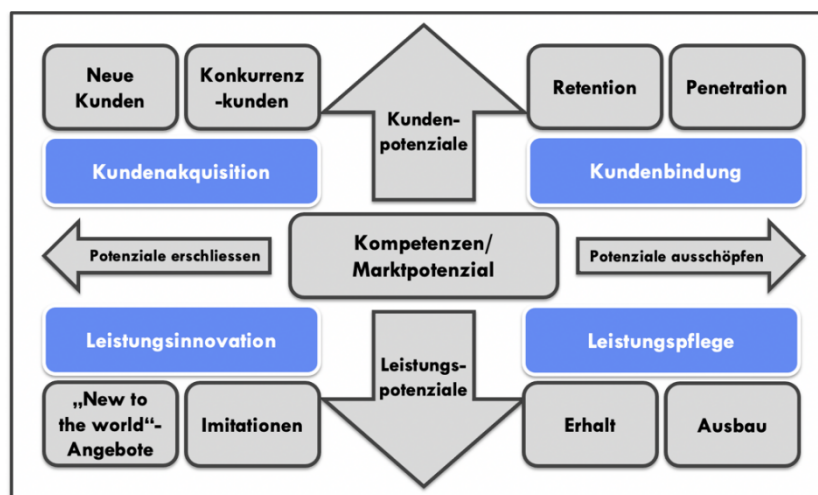


Abbildung 10: Wachstums- und Gewinnoptionen (in Anlehnung an Tomczak et al. 2014, S. 137)

hierbei auf vier Kernaufgaben ein, welche im Folgenden anhand von On analysiert werden. (Tomczak et al., 2014, S. 120-121)

Marktpotenziale sind Bedürfnisse, die von einem Unternehmen befriedigt werden können und bestehen aus Kunden- und Leistungspotenzialen. Bei den Kundenpotenzialen liegt der Fokus auf den Kunden als Bedürfnisträger. Je höher die Anzahl an Kunden, die subjektive Relevanz und die Kaufkraft, desto höher ist das Kundenpotenzial. Ein vielversprechendes Leistungspotenzial besteht dann, wenn mit einer Leistung verschiedene Bedürfnisse gleichzeitig befriedigt werden können. Zudem sollte die Bedeutsamkeit dieser Bedürfnisse aus Sicht des Kunden hoch sein. (Tomczak et al., 2014, S. 122-124)

Um die Marktpotenziale zu erschliessen und Kernaufgaben zu erfüllen, stellen Tomczak et al. (2014, S. 124-136) vier essentielle Kompetenzen für die Erreichung der finanziellen Ziele in den Vordergrund. Bei den beiden Kompetenzen im Bereich Kundenpotenzial handelt es sich um die Kundenakquisition und die Kundenbindung. Bei den Leistungspotenzialen geht es um die Leistungsinnovation und die Leistungspflege. Nachfolgend werden die vier Bereiche jeweils kurz erläutert und anschliessend auf On angewendet.

3.2 Anwendung der einzelnen Kernaufgaben auf On

3.2.1 Erschliessen von Kundenpotenzialen

In einer ersten Kompetenz geht es um die Kundenakquisition. Dabei werden primär zwei Grundstrategien verfolgt. Zum einen wird im Rahmen des Verdrängungswettbewerb versucht Kunden von der Konkurrenz abzuwerben. Man wirbt dabei mit einer „Besser“- oder „Günstiger“-Argumentation. Zum anderen geht es darum, bisherige Nichtverwender bzw. -verbraucher mit einer „Anders“-Argumentation zu gewinnen. Es wird versucht latente Bedürfnisse zu wecken, um so einen Kauf bewirken zu können. Dabei handelt es sich um den Substitutionswettbewerb. (Tomczak et al., 2014, S. 128-129)

Wenn man sich in einem kurzen Gedankenexperiment in einen Schuhladen begibt, löst dies bei vielen Personen sicherlich Überforderung aus. Ein ganzer Laden voller verschiedener Schuhe, für verschiedene Anlässe, in unterschiedlichen Farben. Deshalb ist die Einordnung der Laufschuhbranche in den Verdrängungswettbewerb oder Substitutionswettbewerb schwierig vorzunehmen. Angenommen eine Person kauft sich jedes Jahr einen neuen Laufschuh, dann steht diese jährlich vor einem riesigen Regal mit verschiedenen Marken und Modellen. Umso wichtiger ist es für ein Unternehmen in dieser Branche herauszufinden, wie sich ihre Marke von der Konkurrenz abheben kann, um Kundenpotentiale erschliessen zu können.

Dabei kann beobachtet werden, dass On sich mit einer fortschrittlichen Technologie von der Konkurrenz abzuheben versucht. Dabei kommt eine Kombination aus Besser- und Anders-Argumentation zum Zuge. Auf der Webseite von On gibt es eine eigene Rubrik, in welcher die eingesetzten Materialien

beschrieben werden. Schon im Jahr 2011 wurde ein Experiment an der ETH Zürich mit 40 gut trainierten Läufern durchgeführt. Als Resultat wiesen Testläufer einen tieferen Blutlaktatspiegel sowie einen tieferen Puls beim Laufen mit On Schuhen aus. Durchschnittlich sank der Puls um zwei Herzschläge in der Minute, bei einigen Läufern sogar um bis zu zehn Herzschläge in der Minute. On warb daraufhin mit dem Spruch „Go ahead, save 2 beats per minute. Run On.“ (On Clouds GmbH (1), 2020; On Clouds GmbH (2), 2020; (On Clouds GmbH, 2011))

Um zusätzlich das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, werden regelmässig Athleten-Stories auf der On Webseite und ihren Social-Media-Kanälen veröffentlicht (On Clouds GmbH (11), 2020). Ebenfalls wurde Roger Federer im Jahr 2019 Markenbotschafter und Miteigentümer von On. Er nimmt auch Einfluss auf die Produktentwicklung, was gerade für Tennis-Spieler einen zusätzlichen Anreiz für einen On Schuh schaffen sollte (Kaufmann & Biswas, 2019). Durch die Zusammenarbeit mit dem weltbekannten Tennis-Star erhält das Unternehmen die Chance neue Kunden zu gewinnen und auch Kunden von der Konkurrenz abzuwerben. Federer galt im Jahr 2011 laut einer Umfrage des „Reputation-Institutes“ mit 50‘000 Personen aus 25 Ländern als zweit beliebteste Persönlichkeit der Welt (Rickenbacher, 2011).

Unterstützt wird diese Vertrauensgenerierung bei On durch das Konzept „Home Try On“. Dabei kann jeder Kunde einen Schuh sowie ein Kleidungsstück für 30 Tage testen und bei Unzufriedenheit zurückschicken. Aus der Sicht des Kunden wird das Risiko auf einen Fehlkauf vermindert, weshalb eher ein Kauf zustande kommt. (On Clouds GmbH (3), 2020)

3.2.2 Ausschöpfen von Kundenpotenzialen

Die zweite wichtige Quelle, aus der Kundenwert generiert werden kann, ist die Kundenbindung. Auch hier gibt es wieder zwei Ansätze. Zum einen gibt es die Retention, womit das Halten der bestehenden Kunden gemeint ist. Es wird versucht Wechsel zu vermeiden, Kunden zurückzugewinnen und kontinuierliche Wiederkäufe zu bezwecken. Für die Kundenbindung ist insbesondere der Aufbau von Wechselbarrieren entscheidend. Dabei kann es sich zum Beispiel um den Aufbau proprietärer Systeme wie bei Apple handeln oder um Bonusprogramme für loyale Kunden. Ebenfalls sehr wichtig ist ein Kundenzufriedenheits-Management. Zum anderen spricht man beim Ausbau der bestehenden Kundenbeziehungen von einer Penetration. Dabei wird versucht Cross-Selling zu betreiben sowie Folgekäufe und Wiederkäufe zu erhöhen. (Tomczak et al., 2014, S. 130)

Im Bereich der Penetration kann man mit Verweis auf die Webseite von On feststellen, dass Cross-Selling betrieben wird. Neben den Schuhen werden auch Bekleidung und Accessoires angeboten. Bei der Retention kann man das Schuhabonnement-Modell des Cyclon (siehe Kapitel 1) einordnen. Solch ein Service baut Wechselbarrieren auf, da sich Kunden an einen Vertrag binden. (On Clouds GmbH (4), 2020)

Interessant ist zudem der Net-Promoter-Score von On. 83% der Befragten On-Käufer würden den Schuh weiterempfehlen. Zudem haben 57% dieser Personen zwei bis fünf Freunden von On erzählt. 31% haben dabei sogar angegeben mehr als fünf Personen von On erzählt zu haben. Für die Einordnung bewegt sich On hier an der absoluten Spitze. Die Werte sind mit dem Spitzenreiter Tesla vergleichbar, welche einen NPS von 96% erzielen. Der NPS sollte differenziert betrachtet werden, da der Wert sich je nach aktueller Situation in der Branche und der Zusammensetzung der Befragten unterscheiden kann. Das Erreichen dieser Dimensionen zeugt aber durchaus von einer treuen Kundencommunity, welche dem Unternehmen Vertrauen schenkt und von einer hohen Qualität der Produkte. (T. Tomczak, persönliche Kommunikation – Marketing Vorlesung 4, 09. Oktober 2020)

3.2.3 Erschliessen von Leistungspotenzialen

Hierbei steht im Vordergrund, Leistungen auf den Markt zu bringen, die das Unternehmen vorher noch nicht angeboten hat. Dabei kann ein Unternehmen „New-to-the-World“-Angebote als Marktneuheiten einführen oder Imitationen von bereits auf dem Markt vorhandenen Produkten entwickeln. Während es sich bei Marktneuheiten um Produkte handelt, die ein Problem auf völlig neu lösen, handelt es sich bei Imitationen nur um leicht modifizierte oder verbesserte Versionen von bereits vorhandenen Lösungen. (Tomczak et al., 2014, S. 134)

Es ist fraglich, ob man bei Schuhen von „New-to-the-World“-Angeboten sprechen kann. Die CloudTec-Technologie (siehe Kapitel 2) ist jedoch nach wie vor einzigartig in der Laufschuhbranche. On bringt daher innovative Leistungen auf den Markt und agiert keinesfalls mittels Imitationen von Produkten der Konkurrenz. Dazu kommt die Abonnement-Möglichkeit des Cyclon (siehe oben), die es so noch nicht gab. Das Abonnement wird deshalb neben dem Element der Kundenbindung (siehe 3.2.2) auch als eine Art der Leistungsinnovation eingestuft. Weitere Beispiele für die Innovationskraft von On sind die im Oktober eingeführte Swiss Legacy Jacket und die Erweiterung der CloudTec-Technologie mit der Verdoppelung der Cloud-Elemente. Die Jacke wurde ausschliesslich in der Schweiz hergestellt, was den Faktor Swissness hervorhebt und unterstreicht das Engagement des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit. Bei Sportlern ist das Bedürfnis für das beste Material mit der neusten Technologie schon vorhanden, was On nutzt. Sie versuchen sich durch ständige Neuheiten von der Konkurrenz zu unterscheiden und ihrem Ruf als junges, innovatives Unternehmen gerecht zu werden. Das Beibehalten dieser Innovationskraft wird für On zu einer der grössten Herausforderungen der nächsten Jahre werden. (On Clouds GmbH (1), 2020; On Clouds GmbH (5), 2020; On Clouds GmbH (6), 2020)

3.2.4 Ausschöpfen von Leistungspotenzialen

Für Leistungen, mit denen ein Unternehmen auf dem Markt ist und die langsam in eine Reifephase kommen, gibt es verschiedene Massnahmen, um einen Rückgang der Marktanteile zu verhindern. Dabei gibt es solche, die auf die Erhaltung der Leistungspotenziale abzielen, wie Variation oder

Revitalisierung. Die Differenzierung, das Up-Selling und das Bundling zielen mehr darauf ab, die bestehenden Leistungspotenziale auszubauen. Ziel soll es sein, mit den verschiedenen Produkten möglichst lange am Markt zu bestehen. (Tomczak et al., 2014, S. 135-136)

Im Umfeld der Leistungspflege sind drei Aspekte zu beschreiben. Im Bereich der Variation bietet On die 24 Schuh-Modelle in bis zu acht verschiedenen Farben an. Bei der Differenzierung legen sie den Fokus auf die Unterscheidung der Schuhe nach der Art des Laufens. Jedes Modell hat sein eigenes individuelles Profil mit der Hauptunterscheidung nach Alltag, Training und Wettkampf. Das Sortiment wird zusätzlich in die Sub-Bereiche Läufe nach Anzahl Kilometer, schnelle Läufe, Workouts, Marathons oder Trail-Läufe eingeteilt. Hierdurch wird versucht ein breites Kundensegment anzusprechen, sodass jede Person einen passenden Schuh finden kann. Ausserdem wird Up-Selling betrieben. Es werden neben den Basis-Modellen „Cloud“ und „Cloudflyer“ teurere Varianten angeboten, die eine wasserdichte Funktion beinhalten. Der preisliche Unterschied zu den Standard-Modellen beläuft sich auf CHF 20 und deckt ein zusätzliches Bedürfnis der Zielgruppe von On ab. Der Preisaufschlag liegt in einem angemessenen, für den Kunden bezahlbaren Rahmen. Dies ist die einzige Zusatzfunktion, die bei On Schuhen momentan erhältlich ist. (On Clouds GmbH (5), 2020; On Clouds GmbH (6), 2020)

3.3 Kernaufgabenprofil

Nach der Analyse der vier Bereiche des AOA wird nun das Kernaufgabenprofil von On bestimmt. Gemäss diesem Ansatz kann ein Unternehmen den Typen Trendsetter, Potentialausschöpfer, Multiplizierer oder Marketing Virtuose entsprechen. (Tomczak et al., 2014, S. 142)

Die Zielgruppe von On ist breit definiert. Die Schuhe können fürs Training, für Wettkämpfe oder allgemein in der Freizeit getragen werden. Zudem wird das Schuhsortiment durch Kleidung und Accessoires ergänzt. Der Fokus bei On liegt auf den laufend neu eingeführten Innovationen am Markt. Im Zusammenhang mit den Massnahmen der Kundenakquisition wird demnach versucht, andauernd neue Kunden zu gewinnen. In den letzten zehn Jahren ist dies ihnen hervorragend gelungen. Deshalb wird On als Trendsetter eingestuft, welcher sich hauptsächlich auf die Kundenakquisition und Leistungsinnovation fokussiert (siehe Abbildung 5). Ein Unternehmen dieser Art setzt sich das Ziel, laufend neue Leistungen anzubieten (Tomczak et al., 2014, S. 143). Dies ist zugleich eine mögliche Gefahr für die Zukunft. Im kompetitiven Laufschuhmarkt sind Anbieter wie Nike oder Adidas vertreten, welche ständig bemüht sind Innovationen auf den Markt zu bringen. Sich von der Konkurrenz abzuheben wird sich demnach in den nächsten Jahren zu einer der grössten Herausforderungen von On entwickeln.



Abbildung 13: Kernaufgabenprofil (in Anlehnung an Tomczak, Kuss, & Reinecke, Marketingplanung, 2014, S. 142)

4 Der Markenwert

Im vorherigen Abschnitt wurde behandelt, wie On die Kernaufgaben gemäss dem aufgabenorientierten Ansatz erfüllt. Daraus ergab sich das Bild, dass On als Trendsetter agiert und dabei besonderen Wert auf die Kundenakquisition und Leistungsinnovation legt. In diesem Abschnitt wird nun angeschaut, wie die Marke On positioniert wird.

In Kapitel 4.1 wird eine theoretische Grundlage des Modells erarbeitet. Anschliessend wird in Kapitel 4.2 das Konzept auf das Unternehmen angewendet.

4.1 Theoretische Grundlage

Der Markenwert findet seinen Gebrauch in der Bestimmung des Erfolgspotenzials einer bestimmten Marke (Tomczak et al. 2004, S. 1833). Er wird verstanden als die Definition von ausgelösten gegenwärtigen sowie zukünftigen Leistungen einer Marke, die eine Wertsteigerung auf der Konsumenten- und Unternehmensseite mit sich bringen. Der Markenwert kann als ein wesentlicher Bestandteil des immateriellen Vermögens betrachtet werden, da er versucht die Marke ökonomisch zu bewerten, indem ein monetärer Wert hinzugefügt wird (Tomczak et al. 2014, S. 110). Der Markenwert ist jedoch nicht eine eindimensionale Grösse, die einfach zu definieren ist. In die Bestimmung des Markenwerts fliessen unterschiedliche Grössen ein und tragen je nach Ausprägung zu einer Steigerung oder Verminderung des Markenwerts bei.

Gemäss Tomczak et al. (2014, S. 109ff.) setzt sich der Markenwert in einer Art Gleichung zusammen (siehe Abbildung 6). Diese besteht aus verschiedenen Elementen. Das erste Element ist das Markenwissen. Im Vordergrund steht, den Kunden einzeln zu betrachten. Hierdurch kann das psychologische Potenzial der Marke in Form von Assoziationen, Aktualität, Grad der Einzigartigkeit und Grösse des Kompetenzfeldes gemessen werden und ein Einblick in die Loyalität des Kunden generiert werden. Dieses Markenwissen wird in der Folge mit der Qualität und Quantität der Kunden multipliziert. Davon wird der Markenschutz abgezogen und das Resultat ergibt den Markenwert. (Tomczak et al. 2014)

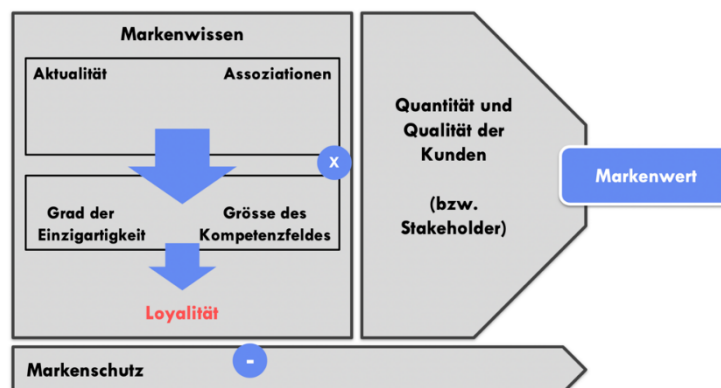


Abbildung 6: Faktoren, die den Markenwert beeinflussen (in Anlehnung an Tomczak, Kuss, & Reinecke, 2014)

Nun gilt es die einzelnen Faktoren innerhalb der Bereiche genauer zu betrachten. Zuerst werden wir uns mit den Elementen des Markenwissens befassen.

Das erste Element ist hierbei die Aktualität der Marke, das heisst, wie emotional und kognitiv involviert eine bestimmte Person oder Zielgruppe mit der Marke ist. Also wie schnell Kunden ein Bedürfnis mit der Marke verbinden. Dies ist wichtig, da nur Marken, welche beim Nachfrager präsent sind, bei dessen Entscheidungsprozess in Betracht gezogen werden (Kuss & Tomczak, 2002, S. 221). Je präsenter die Marke im Gehirn des Kunden verankert ist, desto eher kommt ein Geschäft mit ihm zustande. Die Aktualität kann in verschiedene Grade unterteilt werden, von unbekannt über passive und aktive Bekanntheit bis hin zur Top of Mind Marke (T. Tomczak, persönliche Kommunikation – Marketing Vorlesung 6, 23. Oktober 2020).

Das zweite Element betrifft das Netzwerk von Assoziationen mit einer Marke. Eine Marke kann dann als besonders wertvoll betrachtet werden, wenn man sich bei einem spezifischen Problem an eine Produktkategorie dieser Marke erinnert. Zeigen Kunden positive Assoziationen in Verbindung mit einer Marke, wirkt sich dies positiv auf die Kaufbereitschaft, sowie Kaufkraft und Weiterempfehlung aus. Sofern die Assoziationen einer Marke auf andere Leistungsbereiche übertragbar sind, steigt der Nutzen an, da diese als Marktpotenzial erschliessbar sind. (Tomczak, Kuss, & Reinecke, 2014, S. 110)

Das nächste Element ist der Grad der Einzigartigkeit. Dieser misst, wie der Kunde die Marke im Vergleich zu anderen Marken aus derselben Branche bewertet. Wettbewerbsvorteile entstehen, wenn ein Unternehmen für seine Kunden einen Wert schaffen kann. Je einzigartiger das Angebot im Vergleich zu der Konkurrenz, desto höher ist dieser Wert, den eine Marke bei den Kunden schaffen kann. Diese Einzigartigkeit kann sich auch in einer höheren Zahlungsbereitschaft bei den Kunden widerspiegeln. (Tomczak et al. 2014, S. 66)

Das letzte Element des Markenwissens ist die Grösse des Kompetenzfeldes. Dieses Element bezieht sich auf die subjektiven Wahrnehmungen der Kunden bezüglich der Kompetenzbereiche einer Marke. Abhängig von der Grösse des Kompetenzfeldes können die Eigenschaften einer Marke durch einen Markentransfer auf andere Produkte übertragen werden. In einer sogenannten Produktlinienerweiterung werden diese auf ähnliche Produkte, während in einer sogenannten Markendehnung diese auf nicht ähnliche Produkte, übertragen werden. (Tomczak et al. 2014, S. 114).

Fügt man diese vier einzelnen Elemente des Markenwissen zusammen ergibt sich die Loyalität, welche ein Kunde gegenüber der Marke entwickelt.

Das Markenwissen wird danach mit der Qualität und Quantität der Kunden multipliziert. Somit wird der Blick auf den Kunden als Individuum verlassen, um zu sehen, wie die beschriebenen Elemente des Markenwissens am Markt umgesetzt werden können. Die Quantität der Kunden bezieht sich auf die Anzahl der Kunden, welche durch ihr erarbeitetes Markenwissen eine Beziehung mit der Marke aufbauen wollen. Umso höher dieses Markenwissen ist, desto grösser ist der Wert der Marke. Die

Qualität der Kunden beschreibt die Kaufkraft eines Kunden, der gewillt ist eine solche Beziehung mit einer Marke einzugehen. Dies hängt jedoch von der Strategie ab, welche eine Marke verfolgt (T. Tomczak, persönliche Kommunikation – Marketing Vorlesung 6, 23. Oktober 2020).

Der letzte Aspekt, der berücksichtigt werden muss, ist der Markenschutz. Da der Wert einer Marke der geschaffen wird völlig immateriell ist und sich nur in den Köpfen der Kunden befindet muss dieser geschützt werden. Die Stärke des Markenschutzes zeigt sich darin, wie gut der Kunde die gelernten Werte von der Konkurrenz differenzieren kann. Der Markenschutz wird von der Multiplikation abgezogen, da Schwächen im Schutz der Marke zu einer Verringerung des Markenwerts führen können (T. Tomczak, persönliche Kommunikation – Marketing Vorlesung 6, 23. Oktober 2020).

4.2 Anwendung auf On

4.2.1 Aktualität

Damit die Kunden von On emotional und kognitiv mit der Marke involviert bleiben, setzt On Running auf verschiedene Strategien. Eine dieser Strategien ist die grosse Präsenz auf den Plattformen der sozialen Medien. Dadurch kann On ihre bestehenden sowie potenziellen Neukunden individuell ansprechen und über ihre Produkte informieren.

Um die Aktualität der Marke beim Kunden zu gewährleisten wird auf dem Instagram Kanal mit verschiedenen visuellen Medien gearbeitet. Diese können in Kategorien unterteilt werden. In der ersten Kategorie stehen Bilder von den Produkten selbst im Zentrum, um den Kunden die neusten Produkte vorzustellen. Die zweite Kategorie besteht aus ästhetischen Darstellungen der Produkte in Aktion, um die Kunden emotional zu binden und ihnen zu zeigen, was mit diesen Produkten alles möglich ist. Die dritte Kategorie umfasst Produkte in Kombination mit bekannten Personen aus der Sportwelt, wie Roger Federer, Roman Josi oder Nicola Spirig.

Durch diese Präsenz in den sozialen Medien und die Zusammenarbeit mit bekannten Schweizer Athleten kann die Bekanntheit von On im Bereich der Laufschuhe als aktiv eingestuft werden, unter Läufern vielleicht sogar tendierend zu Top of Mind.

4.2.2 Assoziationen

Wer regelmässig laufen geht weiss, dass wenn der Schuh für kein angenehmes Laufgefühl sorgt und sich nicht gut anfühlt, die Freude nicht lange andauert sowie negative gesundheitliche Folgen entstehen können. Um dieses Gefühl zu vermeiden, arbeitet On nebst der CloudTec-Technologie mit dem Slogan „Running on Clouds“, also Laufen auf Wolken. Das Wort Cloud ist ohnehin sehr präsent bei On, so ist bei allen Schuhnamen dieses Wort auf eine Art und Weise integriert. Wenn man nun an das Wort Wolke denkt, assoziiert man verschiedene Adjektive wie leicht, weich oder sanft. Mit dem Slogan und der

Präsenz des Wortes Cloud assoziiert On die Adjektive der Wolke mit ihren Schuhen, sodass die Kunden beim Tragen der Schuhe in ihrem Unterbewusstsein diese Verbindung machen und selbst das Gefühl haben, dass sie auf Wolken laufen.

Ein Megatrend in der Gesellschaft ist die Nachhaltigkeit. Sie ist aus einer Nische hinaus zum Mainstream gewachsen und wird nun nicht mehr nur von Millennials verlangt, sondern auch vermehrt von anderen Bevölkerungsgruppen (Krick, ohne Datum). Damit On als Marke beim Kunden im Bewusstsein die Assoziation zur Nachhaltigkeit schaffen kann, engagieren sie sich aktiv in diesem Bereich. Einige Beispiele dafür sind der Cyclon Schuh (siehe 2.2) oder auch die Swiss Legacy Jacket (siehe 4.2.4). Auf ihrer Webseite findet sich auch einen Abschnitt zur Nachhaltigkeit, in dem erklärt wird, auf was On achtet sowie welche Materialien verwendet werden.

Eine weitere Assoziation, die für On als Marke wichtig ist, ist die zu den Spitzensportlern. Mit Hilfe eines Spitzensportlers, der ein On Produkt trägt, signalisieren sie dem Kunden, dass dieses Produkt von guter Qualität ist und ihn somit potentiell auch anreizt dieses Produkt zu erwerben. Um diese Assoziation zwischen der Marke und den Spitzensportlern nach aussen zu tragen und dem Kunden zu präsentieren ist On auf den sozialen Medien sehr aktiv. Auf Instagram findet man immer wieder Posts mit Athleten wie Roman Josi oder Nicola Spirig. Zudem findet man auf der Webseite von On selbst alle ihre Athleten, die dort in Videos und Interviews näher vorgestellt werden.

Eine weitere sehr wichtige Assoziation ist die Verbindung zur Innovation. Denn die Innovation und die Verbindung von On zu fortschrittlicher Technologie ist ein Differenzierungsmerkmal, das On gegenüber seiner Konkurrenz hat. Strebt die Marke an, sich weiterhin erfolgreich zu differenzieren, ist diese Assoziation der Marke mit der Innovation und der Technologie sehr wichtig. Dies geschieht einerseits auf der eigenen Webseite, auf der eine Seite zur Technologie der Produkte gewidmet wird. Andererseits wird auch in den Beschreibungen ihrer Instagram Beiträge immer wieder erläutert welche Technologie hinter dem Produkt steckt und welche Vorteile diese mit sich bringt.

4.2.3 Grad der Einzigartigkeit

Die von On patentierte CloudTec-Technologie ist nach wie vor einzigartig in der Branche der Laufschuhe. Damit können sie ihren Kunden ein Laufgefühl ermöglichen zu welchem andere Marken in dieser Branche nicht in der Lage sind. Damit haben sie im Vergleich zur Konkurrenz ein sehr einzigartiges Angebot und können dadurch dieses sehr spezifische Bedürfnis befriedigen. Hinzu kommt, der im September 2020 eingeführte Cyclon (siehe Kapitel 2). Die Kombination des Abonnements und der Nachhaltigkeit ermöglichen es On einen sehr spezifischen Wert für ihre Kunden zu erschaffen und gegenüber der Konkurrenz ein einzigartiges Angebot zu offerieren.

The Roger Centre-Court ist ein vom Tennis inspirierter Alltagsschuh, der bei On in Zusammenarbeit mit Roger Federer kreiert wurde. Diese Zusammenarbeit mit Roger Federer, sowie auch die Benennung des Schuhs nach der Tennis-Ikone stellt ein einzigartiges Produkt dar, welches nur sie anbieten können.

Der Schuh sowie andere Produkte von On sind Limited Edition, wodurch die Einzigartigkeit noch weiter erhöht wird.

Diese Einzigartigkeit, welche die Marke aus den erwähnten Gründen gegenüber der Konkurrenz umsetzt, ermöglicht es On schlussendlich eine höhere Zahlungsbereitschaft bei den Kunden zu generieren und sich somit in einem oberen Preissegment zu bewegen.

4.2.4 Grad des Kompetenzfeldes

On hat die Reputation, welche sie sich durch die Herstellung von Laufschuhen erarbeitet haben, genutzt, und das Sortiment durch eine Produktlinienerweiterung vergrößert. Neben den Laufschuhen bieten sie verschiedene Kleidungsstücke sowie Accessoires, vor allem zum Laufen, an. Die bei den Laufschuhen erlangte Reputation durch Swiss-Engineering, hoher Qualität, Nachhaltigkeit und Innovation, lässt sich sehr gut auf die weiteren Produkte übertragen.

Ein sehr gutes Beispiel, welches die Übertragung der erlangten Kompetenzen im Bereich der Laufschuhe auf die Kleidung aufweist, ist die Swiss Legacy Jacket. Diese wird in der Schweiz hergestellt um den ökologischen Fussabdruck durch Einsprung von Transportwegen zu reduzieren. Das für die Produktion verwendete Material ist EtaProof ein in der Schweiz von Stotz entwickeltes Gewebe aus Biobaumwolle. Dieses Produkt zeigt die Übertragung von Swiss Engineering, Innovation, Qualität und Nachhaltigkeit von den Schuhen auf die Kleidungsstücke gut auf. (On Clouds GmbH (9), 2020)

Des Weiteren bietet On nun nicht mehr nur verschiedenste Laufschuhe an, sondern differenziert das Angebot an Schuhen mit der CloudTec-Technologie immer weiter (siehe 3.2.4). Durch die breite Kompetenz im Bereich Laufsport ist On somit interessant für laufbegeisterte Menschen und durch die Ausweitung der Produktreihen in den Alltag kann On auch Kunden ansprechen, die nicht unbedingt am Laufen per se interessiert sind, sondern Wert auf einen qualitativ hochwertigen Schuh mit innovativer Technologie legen. Diese Kompetenzen lassen sich zukünftig auch sehr gut auf weitere Produkte in Form einer Produktlinienerweiterung übertragen und können somit zu einer weiteren Steigerung des Markenwertes führen.

4.2.5 Qualität und Quantität der Kunden

Bei Betrachtung der Strategie von On fällt auf, dass sie bei der Qualität der Kunden versuchen einen Mittelweg zu gehen. Ihre Produkte bewegen sich eher in einem höheren Preissegment und somit versuchen sie vor allem auch Kunden mit einer höheren Kaufkraft anzusprechen. Dennoch sieht man, wenn man einen Blick auf die Produkte wirft, dass sie ein differenziertes Angebot haben und versuchen verschiedene Zielgruppen anzusprechen.

Da On keine genauen Zahlen zum Umsatz oder zu Verkaufszahlen publiziert, ist es nicht einfach eine Aussage über die Quantität der Kunden zu treffen. Jedoch geben sie auf ihrer Webseite Preis, dass sie zwischen 2010 und 2018 in über 50 Ländern mehr als sieben Millionen Menschen mit Schuhen ausgestattet haben und diese zum heutigen Zeitpunkt in über 6000 Fachgeschäften weltweit erhältlich sind. Im Vergleich dazu waren es im Jahr 2017 noch 3000 Fachgeschäfte (On Clouds GmbH (2), 2020). Dies zeigt eindeutig auf, dass On ein sehr gutes Markenwissen bei den Kunden aufbaut und somit der Bedarf nach ihren Produkten stetig steigt. Dieser Bedarf wird auch deutlich, wenn man die über 500'000 Instagram Follower betrachtet, die konstant über die neusten Produkte von On informiert werden wollen.

4.2.6 Markenschutz

Die Marke On erhält ihre Einzigartigkeit durch die patentierte CloudTec-Technologie, welche damit nur schwer imitiert werden kann. Dennoch ist der Laufschuhmarkt riesig und die Konkurrenz gross. Momentan besitzen die vier grössten Laufschuhhersteller Adidas, Nike, Asics und Puma über 50% des Marktanteils (Speiser, Handelszeitung, 2019). Für On wird es daher schwierig, sich im Markt weiter zu etablieren. Ausserdem kommen vom Markt ständig neue Innovationen, um das Laufgefühl zu verbessern. Deshalb ist es für eine Sportunternehmung unumgänglich ihr Produkt ständig weiter zu entwickeln und die Kunden davon zu überzeugen, dass On die besten Schuhe zum Laufen anbietet, damit ihre Marke nicht von der Konkurrenz geschwächt wird.

Weiter ist die Frage für On offen, ob sie sich zu einer konsequenten Sportmarke entwickeln oder zu einer Lifestylemarke. Im Schweizer Markt werden die Laufschuhe bereits auch als Alltagsschuhe wahrgenommen. Im Ausland wird On noch klar als Sportschuh assoziiert. Die Schuhe werden laut internen Zahlen zu 70% zum Sporttreiben verwendet. (Kaufmann & Biswas, 2019)

Wenn On für den Kunden nicht mehr den perfekten Laufschuh herstellt, sondern einen teuren Alltagsschuh, besteht die Gefahr, dass ambitionierte Läufer dem Sportschuh nicht mehr vertrauen und ihn somit nicht mehr kaufen. Dabei weichen sie auf ein Produkt aus, das als reiner Sportschuh verkauft wird. Dies könnte die Marke schwächen.

Eine weitere Schwäche, die bei der Marke On identifiziert werden kann, ist das Design der Laufschuhe. Das ganze Sortiment verfolgt das gleiche Design, so ist unter den verschiedenen Produkten kein grosser Unterschied im Design erkennbar, wie bei Nike oder Adidas. Ausserdem spricht das Aussehen der On-Schuhe eher ältere Kunden an (Kontio (2), 2019). Deshalb braucht On Variation im Design der Sportschuhe, um dieser Schwäche zu entgehen.

5 Der Marketing-Mix



Abbildung 7: Komponenten eines Marketingkonzepts (in Anlehnung an Tomczak, Kuss, & Reinecke, 2014)

Aufbauend auf dem Trendsetter-Profil von On und der Positionierung der Marke wird nachfolgend der Marketing-Mix analysiert.

Auch in diesem Kapitel wird zuerst wieder eine theoretische Grundlage gebildet, dies geschieht in Kapitel 5.1. Anschliessend wird in Kapitel 5.2 der Marketing-Mix auf On angewendet

5.1 Theoretische Grundlage

Die „4 P’s“ Product, Price, Promotion und Placement gelten als Hauptbestandteil des Marketing-Mix. Die „Kunden nehmen die Wirkung der einzelnen Instrumente des Marketing-Mix gesamthaft wahr“, weshalb das Zusammenspiel der 4 P’s wichtig ist (Tomczak et al., 2014, S. 197).

5.1.1 Produkt

Das Produkt ist laut Tomczak et al. (2014) vergleichbar mit dem „Herz des Marketing“ (S. 199). Ziel ist es, die Kundenbedürfnisse besser als die Konkurrenzprodukte zu befriedigen. Der Heterogenität der Kundenbedürfnisse möchte man hierbei in Form von Marktsegmentierung entgegenreten, sodass homogene Kundengruppen entstehen. Deshalb spielt die Programmpolitik des Unternehmens eine wichtige Rolle. Bei der Programmpolitik wird zwischen der Produktvariation sowie der Produktdifferenzierung unterschieden. Die Produktvariation zeichnet sich durch eine tiefe oder breite Produktlinie aus. Eine tiefe Produktlinie besteht aus vielen Produkten, die zur Lösung eines identischen Problems beitragen, während eine hohe Produktbreite auf Produkte schliessen lässt, die unterschiedliche Probleme lösen. (Tomczak et al., 2014, S. 201ff.)

Die Produktdifferenzierung bezieht sich auf die Varianten eines Produktes. Werden viele Varianten eines Produktes angeboten spricht man von Produktdifferenzierung, während bei wenigen Varianten von einer Produktstandardisierung gesprochen wird. Mit der Abgrenzung von Produktdifferenzierung und Produktstandardisierung positioniert sich ein Unternehmen auch hinsichtlich der Individualisierbarkeit von Produkten, die immer mehr an Relevanz gewinnt. (Tomczak et al., 2014, S. 201ff.)

5.1.2 Preisgestaltung

Die Preisgestaltung hat einen hohen Einfluss auf die Kundenakquisition und -bindung. Der Preis kann sich durch Konditionengestaltung vom Listenpreis abheben und das Kundenverhalten z.B. in Form von Rabatten oder Boni zu steuern (Tomczak et al., 2014, S. 207). Ebenfalls ist eine ausgewogenere Preisgestaltung durch Preisdifferenzierung sowie Preisvariation möglich. Bei der Preisdifferenzierung werden ähnliche Marktleistungen zu unterschiedlichen Preisen angeboten. Bei der Preisvariation hingegen erfolgt eine zeitliche Anpassung der Preise (Tomczak et al., 2014, S. 215f.).

Die Preisgestaltung legt den Fokus auf den subjektiv wahrgenommenen Kaufpreis des Kunden. Der Kunde wägt die Kaufentscheidung über den subjektiv wahrgenommenen Wertgewinn durch den Kauf des Produktes ab. Hierbei errechnet sich der Wertgewinn durch die Subtraktion der Kostensumme von der Wertsumme. Die Kostensumme setzt sich aus monetären (Kaufpreis, Rabatte) sowie nicht-monetären (Produktbeschaffungsaufwand) Kosten zusammen. Hinzu kommt der „psychische Aufwand“. Dieser gilt als gering, wenn das Image des Verkäufers gut ist und ein hohes Sicherheitsgefühl durch z.B. einer Garantie oder Umtauschmöglichkeit besteht. Der wahrgenommene Wertgewinn soll bei dem Kunden für eine erfolgreiche Kundenbindung nach dem Kauf mindestens genauso hoch wie vor dem Kauf sein. (Tomczak et al., 2014, S. 197f.)

5.1.3 Kommunikation

Ziel der Kommunikation ist, das Kundenverhalten so zu verändern, dass der Kunde sich für einen Kauf entscheidet. Die Kundeneinstellung wird zum einen von kognitiven Komponenten der Kommunikation (Informationsaufnahme, -speicherung, -verarbeitung), und zum anderen von affektiv-orientierten Komponenten (Gefühle des Kunden) beeinflusst (Tomczak et al., 2014, S. 217f.). Die Informationsbereitstellung ist hierbei wichtig, da es hinsichtlich der Produkteigenschaften eine Informationsasymmetrie zu Gunsten des Verkäufers gibt. Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es wichtig, dass der Verkäufer ein Vertrauen zum Kunden aufbaut. Dies kann beispielsweise durch ein gutes Image oder hohe Kundenzufriedenheit, aber auch durch die Marktpositionierung geschehen. Wie im gesamten Marketing-Mix steht auch hier das Zusammenspiel im Vordergrund, sodass der Kunde positiv auf die Kommunikationsmassnahmen reagiert und daraus ein Kauf resultiert.

Im Wesentlichen gibt es vier Kommunikationsstrategien. Es wird unterschieden zwischen der informativen Positionierung (sachliche Informationen), der emotionalen Positionierung (Story-telling), der informativen und emotionalen Positionierung sowie der Positionierung durch Aktualität. Die Verbindung von informativer und sachlicher Positionierung ist die häufigste Kommunikationsstrategie und stellt ein Appellieren an ein Bedürfnis dar, um zu zeigen, dass das Angebot geeignet ist, dieses Bedürfnis zu befriedigen. (Tomczak et al., 2014, S. 219)

5.1.4 Distribution

Die Distribution stellt sicher, dass die Produkte dem Nachfrager zur Verfügung gestellt werden. Hierbei hat die Distribution auch eine akquisitorische Bedeutung, weshalb es wichtig ist die passende Institution für den Vertrieb auszuwählen. Generell wird hier zwischen direktem und indirektem Absatz unterschieden. Bei dem indirekten Absatz wird das Produkt durch andere Organisationen vertrieben, während bei dem direkten Absatz das jeweilige Unternehmen das Produkt über die eigene Organisation vertreibt. Des Weiteren wird bei den verschiedenen Distributionskanälen zwischen intensiver, exklusiver und selektiver Distribution unterschieden. Bei der intensiven Distribution steht eine hohe Präsenz und Erhöhung des Bekanntheitsgrades im Vordergrund, wohingegen bei der exklusiven Distribution das Imagebewusstsein eine übergeordnete Rolle einnimmt. Bei der selektiven Distribution liegt der Fokus hingegen auf geeigneten Absatzmittlern, die das Produkt besonders gut vertreiben können und dieses von dem Unternehmen abkaufen. (Tomczak et al., 2014, S. 225f.)

5.2 Anwendung auf On

5.2.1 Produkt

On trat 2010 mit ihrem ersten Laufschuh in den Markt ein, um die Kundenbedürfnisse im Laufsportsegment besser als die bereits etablierten Player wie Nike, Adidas oder Asics zu befriedigen. Um sich von der Konkurrenz zu differenzieren und vor allem einen Mehrwert darzustellen, entwickelten die On-Gründer eine patentierte Sohlentechnologie (On Clouds GmbH (2), 2020). Hierbei wurde der Marke eine gewisse „Swissness“ verliehen, da sich die Gründer entschieden, die Schuhe in der Schweiz zu entwickeln und dort als erstes auf den Markt zu bringen. Dennoch werden die Schuhe, ebenso wie die der Konkurrenz (Nike, Adidas), in Vietnam hergestellt (Müller, 2015). Nichtsdestotrotz liegt der Fokus bei On auf der Qualität des Produktes. Der Kunde soll durch innovative Technologien überzeugt werden und bekommt die Möglichkeit geboten, die Produkte 30 Tage lang zu Hause zu testen (On Clouds GmbH (3), 2020).

Überdies entschied man sich weitere Produkte auf den Markt zu bringen, die noch präziser den Markt segmentieren sollten. Demnach folgten die Launches des „Cloudracer“, „Cloud“, „Cloudflyer“ und vielen weiteren Laufschuhen, die den Namen „Cloud“ beinhalten. (On Clouds GmbH (3), 2020).

Mit den verschiedenen Laufschuhen versucht On möglichst viele unterschiedliche Probleme zu lösen. So passt sich z.B. der „Cloudventure“ als Trailrunning-Schuh besonders auf die Outdoor-Bedingungen an, während der „Cloudflash“ insbesondere für mehr Schnelligkeit bei Sprints sorgen soll (On Clouds GmbH (3), 2020). Mit dem „Cyclon“ und „The Roger“ reagiert man zudem auf aktuelle Megatrends, wie z.B. höheres Umweltbewusstsein. So ist der Schuh „Cyclon“ 100% recycelbar, was zu „zero waste“ führt (Kontio, 2020). Bei dem Schuh „The Roger“ liegt der Fokus ebenfalls auf Nachhaltigkeit durch die Verwendung von veganem Leder (Hofer & Kontio, 2020). Folglich hat sich On programmpolitisch auf eine hohe Produktbreite im Laufschuh-Segment ausgerichtet (Bieger, 2019). Mit dem Launch der

Laufbekleidung 2016 und dem ersten Wanderschuh 2019 wurde das Sortiment ausgeweitet und es erfolgte eine vertikalen Diversifikation, da das Leistungsangebot mit Produkten, die in Zusammenhang mit den alten Produkten stehen, erweitert wurde (On Clouds GmbH (2), 2020).

5.2.2 Kommunikation

On schafft es sowohl die kognitiv- als auch affektiv-orientierten Komponenten der Kommunikation beim Kunden anzusprechen. Kognitiv-orientierte Komponenten befinden sich insbesondere auf der Webseite, welche viele Informationen über das Material, die Herstellung, die Technologie und das Design des jeweiligen Produktes preisgibt. Affektiv-orientierte Komponenten sind ebenfalls durch das gute Image und die Marktpositionierung als Premiumanbieter von Laufausrüstung gegeben (Müller, 2015). Bei der Kommunikationsstrategie orientiert sich On insbesondere auf die informative und zugleich emotionale Positionierung. Demnach ist auf der eigenen Webseite ein eigener Reiter mit „Stories“ zu finden (On Clouds GmbH (10), 2020). Des Weiteren werden sehr viele emotionale Videos in den sozialen Medien, der Webseite und YouTube präsentiert, in denen meistens Spitzensportler eine wichtige Rolle spielen. Durch die Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Spitzensportlern und prominenter Personen sowie der Positionierung als Schweizer Premium-Marke in der Laufausrüstung kommuniziert man nach aussen eine hohe Qualität und eine emotionale Verbundenheit. Demnach rüstete On beispielsweise. das einzige Flüchtlingsteam bei der Leichtathletik Weltmeisterschaft in London mit Laufschuhen aus (On Clouds GmbH, 2017). Dwayne Johnson trug die On Schuhe bei dem Intro des Super Bowl 2020. Dieser Auftritt sorgte besonders für Glaubwürdigkeit, denn Johnson kauft sich die Schuhe aus Überzeugung und On bezahlte ihn nicht für kommerzielle Zwecke (Bolzli, 2020). Grundsätzlich versucht On bei bedeutenden Sportevents Sportler mit deren Schuhen auszurüsten, sodass die Qualität und Performance direkt gezeigt wird und eine gleichzeitige Kommunikation stattfindet. So gewann z.B. Frederike van Lierde 2014 den Ironman mit dem „Cloudracer“ (On Clouds GmbH (2), 2020).

5.2.3 Preisgestaltung

On befindet sich mit allen Produkten im oberen Preissegment (Kontio, 2020). Insbesondere im Vergleich zu Adidas und Nike bietet On kaum Preisdifferenzierung an. Obwohl die On-Produkte wie die der Konkurrenz in Vietnam hergestellt werden, kann On seine Konsumenten zu einer höheren Zahlungsbereitschaft bewegen. Zudem versucht man nun mit dem „Cyclon“ das „erste Mietmodell im Laufschuhmarkt“ zu lancieren (Kontio, 2020). Der Preis wird bei CHF 35 pro Monat liegen. Die Nutzungsdauer von 600-1200 km entspricht ca. 60-120 Laufeinheiten eines Hobbyläufers. Ein Preisvorteil ist nicht unbedingt gegeben, denn das Abo kann die ersten sechs Monate nicht gekündigt werden und es sind maximal zwei Schuhe pro Jahr pro Kunde vorgesehen. Für On wird die Herstellung jedoch noch günstiger, weil der Grossteil des Schuhs im Produktionskreislauf bleibt und demnach recycelbar ist

(Kontio, 2020). Die Materialkosten sinken also, während der Preis stagniert. Ähnlich ist dies bei „The Roger“. Hierbei wird veganes Leder in der Herstellung genutzt, was günstiger als Tierleder ist, dennoch wird der Schuh für CHF 310 verkauft (Hofer & Kontio, 2020).

5.2.4 Distribution

Die Distribution erfolgt bei On über den direkten und indirekten Absatz. Über die verschiedenen Retail Stores versucht On eine gute Beratung zu gewährleisten und dem Kunden die Möglichkeit zu geben, den Schuh sofort anzuprobieren, um sich von der Qualität zu überzeugen. Insbesondere das Testen der Haptik spielt bei Konsumenten bei der Kaufentscheidung eine wichtige Rolle (Kontio (1), 2019). Hierbei hat man sich ein Partner-System aufgebaut (On Cloud GmbH, 2020). Über Schuhhändler werden vor allem die Kernmodelle sowie ausgewählte Modelle vertrieben. Premium-Händler hingegen bieten alle On-Modelle an. Es besteht zudem die Möglichkeit Termine in den verschiedenen Retail Stores zu vereinbaren, um eine noch intensivere Beratung von Fachpersonen zu erhalten (On Cloud GmbH, 2020).

5.3 Zusammenspiel der 4 P's

Der Marketing-Mix zeichnet sich durch das Zusammenspiel der 4 P's aus (Tomczak et al., 2014, S. 197). On zeichnet sich durch die Verbindung von Produkt, Kommunikation und Distribution aus und kann somit den hohen Preis der Produkte rechtfertigen und durchsetzen. On achtet besonders auf hohe Qualität. Demnach wird die Qualität der Sohlentechnologie mit einer Studie der ETH Zürich untermauert und diese Qualität durch die Zusammenarbeit mit Spitzensportlern über Sportevents kommuniziert (On Clouds GmbH (2), 2020). Hierbei setzt man insbesondere auf sehr erfolgreiche Sportler, die mit den On Produkten grosse Erfolge feiern, die ebenfalls bei dem Kunden implizit mit den On Produkten assoziiert werden. Die Schweizer Gründer und die Technologieentwicklung in der Schweiz erwecken zudem den Eindruck eines hochwertigen Produktes (Müller, 2015). Das Verfolgen von Trends wie der Nachhaltigkeit verkörpert überdies auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens (Kontio, 2020). Auch in der Distribution ist Qualität von grosser Bedeutung. Durch den Verkauf über die Fachhändler kann der Kunde die Qualität und Haptik der Produkte sofort selber testen (On Clouds GmbH (8), 2020). Sofern sich der Kunde für den Kauf über die Webseite entscheidet, hat dieser ebenfalls die Möglichkeit die Produkte 30 Tage zu testen (On Clouds GmbH (3), 2020). Obwohl die Herstellungskosten für die Produkte nicht teurer als die der Konkurrenz sind, schafft es On höhere Preise durchzusetzen, insbesondere aufgrund dieses Zusammenspiels.

6 Fazit

Die Auswertung der Literatur verdeutlicht, dass insbesondere das Zusammenspiel der Marketingkonzepte AOA, Markenwert und Marketing-Mix. On zu einem erfolgreichen Trendsetter macht. Dies zeigt sich exemplarisch in der Studie der ETH Zürich über die patentierte CloudTec. Die Resultate der Studie zur Technologie des Produktes dienen der Kundenakquisition. Zudem wird hierdurch das Swiss-Engineering verkörpert, was sich vor allem in der Kommunikation, dem Erschliessen von Leistungspotenzialen, dem Grad des Kompetenzfeldes und dem Markenschutz zeigt. Demnach gibt es „New-to-the-World“-Angebote, die auf andauernden Innovationen beruhen und mit denen man sich von der Konkurrenz abhebt. Gleichzeitig kann diese Einzigartigkeit bei der Kommunikation genutzt werden. Hier werden Storys mit Hilfe von Spitzensportlern erzählt und kognitiv relevante Informationen über die Produkte gegeben. Zudem kann On hierdurch einen Preis im oberen Segment bei den Kunden verlangen. Untermuert wird dies durch die Aktualität der Marke. Demnach gelingt es On gemäss der Definition eines Trendsetters, Stärken in der Kundenakquisition und Leistungsinnovation zu zeigen.

Bei der Kundenakquisition ist für On vor allem die Kundennähe und Beratung sowie das Austesten der Produkte entscheidend. Dies zeigt sich durch den direkten Absatz in Zusammenarbeit mit Fachhändlern, aber auch durch die Home-Try-On Möglichkeit im direkten Absatz über die Internetseite. Ebenso trugen die frühe Expansion und Internationalisierung zu einer höheren Bekanntheit bei und unterstützen den Aufbruch ins Neue, den On mit den Produkten wagt. Dies zeigt sich vor allem in der Leistungsinnovation. Durch diese ist auch der Preis als Stärke zu begründen. On positioniert sich als innovative Premiummarke und verkörpert dies bei den Kunden. Hierbei sticht besonders das andauernde Hinterfragen der Produkte hervor. On bricht Konventionen, um Innovationen umzusetzen und keinem Status quo zu verfallen. Gleichzeitig stellt dies eine Gefahr dar.

Das andauernde Einführen von Leistungsinnovationen führt dazu, dass On unter einem ständigen Innovationsdruck leidet. Vorteilhaft ist hier die Patentierung der Sohlentechnologie, dennoch wird diese auslaufen und Imitationen hervorbringen. Des Weiteren kann als Schwäche festgehalten werden, dass On zwar Variationen der Produkte, insbesondere der Laufschuhe, anbietet, aber die Designs tendenziell gleichbleiben. Zudem wirkt das Design nicht so modebewusst, wie das der Konkurrenz. Die nächsten Jahre werden für On entscheidend sein, um im Umfeld des kompetitiven Laufschuhmarktes konkurrenzfähig zu bleiben und sich gleichzeitig zu etablieren.

Literaturverzeichnis

- Aargauer Zeitung. (2018, 2. Juli). Roger Federer trennt sich von Nike: «Ich dachte bis zum Schluss, ein Vertrag würde zustande kommen». Aargauer Zeitung. Abgerufen von <https://www.aargauerzeitung.ch/sport/tennis/roger-federer-trennt-sich-von-nike-ich-dachte-bis-zum-schluss-ein-vertrag-wuerde-zustande-kommen-132763714>
- Bieger, T. (2019). Das Marketingkonzept im St. Galler Management-Modell. Bern: UTB GmbH.
- Bolzli, M. (2020, 4. Februar). So wertvoll ist «The Rock»-Auftritt für Schuhmarke On. Nau. Abgerufen von <https://www.nau.ch/news/wirtschaft/so-wertvoll-ist-the-rock-auftritt-fur-schuhmarke-on-65656655>
- Hofer, J., & Kontio, C. (2020, 7. Juli). Roger Federer bringt einen veganen Sneaker auf den Markt. Handelsblatt. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/sportindustrie-wird-gruen-roger-federer-bringt-einen-veganen-sneaker-auf-den-markt/25982420.html>
- Jessner, W. (2018, 19. November). Eine Schweizer Erfolgsstory: Runner's High. Redbull. Abgerufen von <https://www.redbull.com/ch-de/>: <https://www.redbull.com/de-de/theredbulletin/david-allemann-ueber-on-laufschuhe>
- Kaufmann, M., & Biswas, C. (2019, 23. November). Roger Federer wird Miteigentümer von On: Die Zürcher Sportschuhmarke setzt zum grossen Sprung an. NZZ am Sonntag. Abgerufen von <https://nzzas.nzz.ch/wirtschaft/roger-federer-und-on-der-star-steigt-bei-der-sportschuhmarke-ein-ld.1523799?reduced=true>
- Kuss, A., & Tomczak, T. (2002). Marketingplanung- Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kontio, C. (1) (2019, 14. November). On-Gründer: „Die starken Abverkäufe haben uns etwas überrascht“. Handelsblatt. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/caspar-coppetti-on-gruender-die-starken-abverkaeufe-haben-uns-etwas-ueberrascht/25126812.html>
- Kontio, C. (2) (2019, 15. November). Wie eine Schweizer Laufschuhmarke die Berge erobern will. Handelsblatt. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/on-running-wie-eine-schweizer-laufschuhmarke-die-berge-erobern-will/25029498.html?ticket=ST-4195590-rLyFBV9pUL2o7PWO2u7a-ap1>
- Kontio, C. (2020, 15. September). Laufschuhe im Abo – die Marke On will nachhaltiger sein als Adidas und Nike. Handelsblatt. Abgerufen von <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/sportbekleidung->

laufschuhe-im-abo-die-marke-on-will-nachhaltiger-sein-als-adidas-und-nike/26185134.html

Krick, T. (ohne Datum). Verantwortung als Chance: das Transformationsthema Sustainability.

Deloitte. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html>

Müller, G. (2015, 21. Juli). *Die Laufschuhe von On haben es weit gebracht*. NZZ. Abgerufen von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/die-laufschuhe-von-on-haben-es-weit-gebracht-1.18582977>

On Clouds GmbH. (2017). *Das Athlete Refugee Team Outfit 2017*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-de/articles/the-2017-athlete-refugee-team-apparel>

On Clouds GmbH, (2011, 1.Juli). *On and the Swiss Federal Institute of Technology (ETH) study [Video]*. Abgerufen von <https://vimeo.com/25867424>

On Clouds GmbH (1). (2020). *Laufen auf Wolken: Die On Technologie*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/technology>

On Clouds GmbH (2). (2020). *Die On Geschichte*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/about>

On Clouds GmbH (3). (2020). *Home Try On - Bedingungen und Konditionen*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/articles/home-try-on-terms-and-conditions>

On Clouds GmbH (4). (2020). *Herren*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/explore/mens/apparel>

On Clouds GmbH (5). (2020). *Laufschuhe für Herren*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/explore/mens/shoes>

On Clouds GmbH (6). (2020). *Laufschuhe für Damen*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/explore/womens/shoes>

On Clouds GmbH (7). (2020). *We Run on Clouds. Do You?*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/shoe-finder>

On Clouds GmbH (8), (2020). *Niederlassungen, Händler & Distributoren*. Abgerufen von https://customer-service.on-running.com/de-ch/offices_and_distributors

On Clouds GmbH (9), (2020). *Swiss Legacy Jacket*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/products/swiss-legacy-jacket/mens/olive-black>

On Clouds GmbH (10). (2020). *On Style Stories*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/articles>

On Clouds GmbH (11), (2020). *Athleten Stories*. Abgerufen von <https://www.on-running.com/de-ch/articles/category/athletes>

Rickenbacher, D. (2011, 25. November). Alle kennen Roger Federer. Tagblatt. Abgerufen von <https://www.tagblatt.ch/sport/alle-kennen-roger-federer-ld.687275>

Speiser, M. (2019, 23. November). Roger Federer steigt bei On ein. Handelszeitung. Abgerufen von <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/roger-federer-steigt-bei-ein>

Tomczak, T., Kuss, A., & Reinecke, S. (2014). *Marketingplanung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tomczak, T., Reinecke, S., & Kaetzke, P. (2004). Markencontrolling – Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Markenführung. In F. R. Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung* (S. 1821-1852). Wiesbaden: Springer Gabler.

Eigenständigkeitserklärung

«Wir erklären hiermit,

- dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst haben;
- dass wir sämtliche verwendeten Quellen erwähnt und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln korrekt zitiert haben;
- dass wir sämtliche immateriellen Rechte an von uns allfällig verwendeten Materialien wie Bilder oder Grafiken erworben habe oder dass diese Materialien von uns selbst erstellt wurden;
- dass das Thema, die Arbeit oder Teile davon nicht bereits Gegenstand eines Leistungsnachweises einer anderen Veranstaltung oder eines anderen Kurses waren, sofern dies nicht ausdrücklich mit dem Referenten / der Referentin im Voraus vereinbart wurde und in der Arbeit ausgewiesen wird;
- dass wir ohne schriftliche Zustimmung der Universität keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen oder veröffentlichen werden, wenn ein direkter Bezug zur Universität St.Gallen oder ihren Dozierenden hergestellt werden kann;
- dass wir uns bewusst sind, dass unsere Arbeit elektronisch auf Plagiate überprüft werden kann und wir hiermit der Universität St.Gallen laut Prüfungsordnung das Urheberrecht so weit einräumen, wie es für die Verwaltungshandlungen notwendig ist;
- dass wir uns bewusst sind, dass die Universität einen Verstoss gegen diese Eigenständigkeitserklärung sowie insbesondere die Inanspruchnahme eines Ghostwriter-Service verfolgt und dass daraus disziplinarische wie auch strafrechtliche Folgen resultieren können, welche zum Ausschluss von der Universität resp. zur Titelaberkennung führen können.»

«Mit Hochladen der schriftlichen Arbeit stimmen wir mit konkludentem Handeln zu, die Eigenständigkeitserklärung abzugeben, diese gelesen sowie verstanden zu haben und, dass sie der Wahrheit entspricht.»