



<http://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2017/01/12/how-to-turn-a-cinderella-product-into-a-market-queen/>

Wie man ein Produkt von einem Aschenputtel in eine Königin verwandeln kann



Wir alle wissen, dass Qualität oftmals notwendig ist, aber sie ist noch lange keine ausreichende Bedingung für den aktuellen Marktstatus. Die beste Technologie verliert Kriege aufgrund des Formats – genau wie Betamax gegenüber der kleineren Firma, die in den achtziger Jahren VHS-Kassetten produzierte, und wie es den handwerklichen Bäckereien gegenüber den industriellen Massenproduzenten gegangen ist.

Die Stellung zu verlieren ist jedenfalls viel leichter als sie zu erobern. Wenn Sie Rechtsanwälte, Steuerberater und auch Universitäten fragen würden, wie sie mit Gewalt in Gruppen eintreten könnten, die einen Sonderstatus in ihrem Bereich einnehmen, würden Sie keine Antwort bekommen. Von einem niedrigen Status zu einem höheren aufzusteigen ist sehr schwierig – ganz unabhängig von der Qualität, insbesondere dann, wenn man von der Pyramidenbasis der Marktsituation ausgeht.

Im Fall des italienischen Grappa, den wir nachfolgend diskutieren werden haben viele Versuche seitens der Unternehmer zum Konkurs des Unternehmens geführt, sobald es um den Status des Grappa und die Aufwertung seiner handwerklichen Produktionsweise ging. Der italienische Grappa

Centoveventi anni della Famiglia Nonino

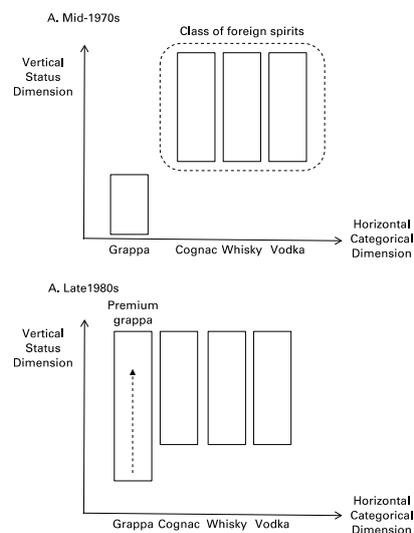
hat es jedoch geschafft, von der untersten Stufe bis zur Spitze der Leiter aufzusteigen. Er startete als plebejischer 'under dog' des Whiskys und des Cognacs und wandelte sich zum Lifestyle-Produkt, das in den prestigevollsten Kreisen serviert und in Sternerestaurants angeboten wird. Wie ist dies geschehen?

Bis in die siebziger Jahre galt der italienische Grappa als billiges, ordinäres Getränk, das von der unteren Schicht der Gesellschaft getrunken wurde und nur für Arbeiter, Bauern und Alpenjäger geeignet war. Er wurde mit der handwerklichen Produktion in Verbindung gebracht, die damals kritisiert und heimlich in versteckten Hütten ausgeführt wurde. Zu jener Zeit wurden die verschiedenen handwerklichen Produktionsstätten als primitiv angesehen – das klingt paradox in einem Land, wo später die Bewegung Slow Food entstanden ist, die derartige Organisationen positiv hervorhebt. Aus diesem Grund ist es interessant zu beobachten, dass es eine junge Frau war, nämlich Giannola Nonino – die Gattin von Spitzendestillateur Benito, einem kleinen Unternehmer in der norditalienischen Provinz Friaul – welche die aromatische Flüssigkeit von einem sozialen Nichterfolg in ein hedonistisches 'Must' als Krönung nach dem Abendessen verwandelt hat.

Giannola und ihre Familie haben dank ihres Picolit Grappas den Sprung in die teure und hochrangige Kategorie der ausländischen Destillate geschafft; weitere handwerkliche Hersteller sind dem Beispiel gefolgt, und mit der Zeit hat sich die Bedeutung von Grappa in der italienischen Gesellschaft um 180 Grad gedreht. Grappa wurde zur "nationalen Spirituose" auf gleicher Ebene mit Whisky und Cognac (siehe untenstehende Zeichnung).

Zeichnung 1. Position der Kategorie 'Spirituosen' auf dem italienischen Markt

Category positions in the superordinate class of spirits in the Italian market.



Centoventi anni della Famiglia Nonino

Was können wir aus dieser Geschichte lernen? Wie kann man den Status einer gesamten Kategorie aufwerten? Wir haben gelernt, dass es möglich ist, eine schwache Position in eine starke Position zu verwandeln, indem man eine *Allusion theoretisiert*. Mit anderen Worten, es wird eine Art kulturelles Judo ausgeübt, ohne jemals die Machthaber des Marktes direkt anzugreifen, sondern indirekt und gestützt auf die Tatsache, dass man den kulturellen Kontext des Marktes und das innewohnende Kräftespiel bestens kennt.

Grundsätzlich basiert die Strategie der Allusion bzw. Anspielung auf drei Arten von Taktik, die untereinander verbunden sind.

1. **Sich von der Kategorie entfernen, in welche der Verbraucher das Unternehmen einordnet.**

Zuallererst sollten Sie Ihre Kunden und Ihre 'Stakeholder' verwirren. Giannola hat die Flasche entworfen und sich auf eine Art und Weise präsentiert, die im Widerspruch zu den Vorstellungen der Gastronomen und Kritiker stand, was Grappa ist und sein sollte. Beim Anblick des Designs und der Form der kleinen, minimalistischen Flasche (siehe Foto unten) kam die Frage auf: "Ist das Grappa?" Nachdem sie einer jungen und leidenschaftlichen Frau im Armani-Dress gegenüber standen, waren die Sommeliers im Restaurant perplex, aber sie hörten zu. Auch wenn die Noninos am Anfang ihre wertvollen Flaschen an prominente Italiener verschenkt haben, hat der Preis des Picolit Grappas später eine astronomische Höhe erreicht – das war eine weitere Art, um sich von dem niedrigen Status der Grappa-Kategorie zu distanzieren. Schliesslich haben sie jegliche direkte Zusammenarbeit mit anderen Grappa-Produzenten vermieden. Sie haben ferner jegliche "Siegel" vermieden, die auf einen Verband schliessen lassen konnte. In der ersten Phase der Aufwertung des Status sollte man jeglichen schlechten Umgang vermeiden. All diese Taktiken haben das Produkt von der Kategorie Grappa losgelöst. Auf jeden Fall reicht diese Taktik nicht aus, um die Kunden und 'Stakeholders' zu verblüffen – man braucht eine zweite Taktik



Centoventi anni della Famiglia Nonino

- 2. Eine Kategorie imitieren, die dem hohen Status am nächsten kommt.** Mit anderen Worten, man sollte nicht nur die potenziellen Kunden und Verbraucher verwirren, sondern auch eine Lösung für das Durcheinander anbieten. Die Noninos, die vom anarchisch-dissidenten Kritiker aus der Önologastronomie Luigi Veronelli unterstützt wurden, haben dies realistisch umgesetzt, indem sie die Definitionen der elitären französischen Weine (Monovitigno, Denominazione di Origine, Cru) anwendeten. Sie haben ferner eine Gruppe von wichtigen Wein-Verkaufsagenturen zusammengestellt und sie dazu überredet, ihren Grappa zu vermarkten. Sie sind auch direkt auf die Sommeliers aus berühmten Restaurants zugegangen. Auf diese Weise haben sie diesen 'Stakeholders' die Mittel geliefert, um mit einer neuen und diversen Terminologie über Grappa zu sprechen. Ein wichtiger Faktor: Emulation bedeutet nicht direkter Wettbewerb mit den oberen Statusinhabern der gleichen Kategorie – die Noninos haben nicht versucht, Premium Cognac oder Whisky zu imitieren, deshalb war es keine direkte Herausforderung.
- 3. Sich bemühen, eine Geschichte zu erzählen, die Tradition und kulturelle Innovation miteinander verbindet.** Alle vorausgehenden Taktiken und Bemühungen sind umsonst, wenn Sie es versäumen, eine dazu passende Geschichte zu erzählen. Es ist unabdingbar, Ihr Produkt in Geschichten einzubinden, die über Ihren direkten Markt hinausgehen, Geschichten, die in größeren kulturellen Diskussionskreisen Resonanz finden. Dieses kulturelle Engagement ist entscheidend. Warum sollte ansonsten ein Sommelier oder ein Kritiker an die Analogie zwischen Grappa und französischen Weinen glauben? Die Noninos haben eine Geschichte erzählt, die einer Gratwanderung gleichkommt. Auf der einen Seite haben sie kulturelle Traditionen und nationale Institutionen, die dem Untergang geweiht waren, neu interpretiert und aufgewertet; sie haben gekämpft für die Erhaltung der traditionellen friulanischen Reben, indem sie sich mutig als Familienunternehmen vorgestellt haben; sie haben die Authentizität der handwerklichen Methode gefördert und ihre Grappa-Flaschen in traditionsreichen venezianischen Glasbläsereien herstellen lassen. Auf der anderen Seite haben sie den Grappa mit aufkommenden Modetrends und der Mailänder Kunst- und Designszene in Verbindung gebracht; ein Literaturpreis wurde ins Leben gerufen, um die Geschichte des Unternehmens mit einer neuen nationalen Identitätsbewegung zu verbinden, die in Einklang war mit den Wertvorstellungen der aufsteigenden italienischen Elite.

Es ist unwahrscheinlich, dass eine Aufwertung des sozialen Status einer PR-Agentur anvertraut werden kann. Aus diesem Beispiel haben wir gelernt, dass ein aussergewöhnlicher Erfolg nur erzielt werden kann, wenn authentische Botschaften von authentischen Botschaftern kommen, die

Centoventi anni della Famiglia Nonino

ihr Gesicht und sich selbst aufs Spiel setzen. Und die Statusdynamiken der Marktkategorien sind für Konsumgüter unwichtig ! Bedenken Sie, dass wir viele institutionelle Unternehmer in unseren Organisationen brauchen, wenn wir uns den großen Herausforderungen unserer Zeit stellen wollen. Nehmen sie die folgenden zwei Beispiele: Wie kann man den Status einer vegetarischen Mahlzeit aufwerten, um den Verzehr von Fleisch und Käseprodukten zu reduzieren, die eine hohe CO2-Bilanz haben ? Oder wie kann man den Status des privaten Transports gegenüber dem öffentlichen Transport verringern?

Anmerkungen:

- Dieser Blog basiert auf der Arbeit der Autoren [How Cinderella Became a Queen Theorizing Radical Status Change](#) veröffentlicht in *Administrative Science Quarterly*, Dezember 2016.
- Der Post reflektiert die Meinung der Autoren, nicht die Position *de LSE Business Review* oder der *London School of Economics*.

Giuseppe Delmestri, [Professor](#) für Change Management an der Management Department, WU Vienna University of Economics and Business.



Royston Greenwood, [TELUS Professor](#) für Strategisches Management an der School of Business, Universität Alberta und Professorin, Universität Edinburgh.

