

# TORBEN BALLEGAARD SØRENSEN

**Turnaround:** Anfangs der Neunzigerjahre rauschten die Asiaten in der Unterhaltungselektronik wie ein Tsunami über Europa hinweg. Kaum ein hiesiges Unternehmen überlebte. Bang & Olufsen schaffte den Wiederaufstieg. Präsident und CEO Torben Ballegaard Sørensen setzte auf Design und Technologie und hat sich so eine Nische erschlossen. Jetzt setzt er auf Marketingkooperationen, zum Beispiel mit Audi und mit Hyatt.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Bang & Olufsen**

**Bang & Olufsen arbeitet eng mit Audi und den Hyatt Hotels zusammen. Wie funktioniert diese Kooperation?**

“Sehr wichtig ist, dass die zu Grunde liegenden Werte und Visionen übereinstimmen. Auch die Zielgruppen müssen kompatibel sein. Wenn weder die Visionen noch die Kunden übereinstimmen, bleibt von der Kooperation nur Smalltalk übrig.”

**Wie finden Sie heraus, dass zum Beispiel Audi der richtige Partner ist?**

“Unsere Partnerschaften sind meistens sehr langfristig. Bereits als Audi den TT entwickelte, gab es Kontakte zwischen unseren Aluminiumingenieuren und jenen von Audi. Als wir dann daran dachten, ein einzigartiges akustisches System für Automobile zu entwickeln, stand von Anfang an der Audi A8 im Vordergrund. Wir meinten, der Audi habe eine extrem klare, puristische Design und eine sehr hohe Qualität, mit viel Innovation. Uns gefiel der Slogan: Vorsprung durch Technik. Das passt zu uns.”

**Es war eigentlich der Audi-Slogan, der Sie überzeugte?**

“Nein, es waren die zu Grunde liegenden Werte. Es gibt Unternehmen mit ziemlich hohlen Slogans, aber bei Audi stimmt er. Die Ansichten über Qualität sind bei Audi wie bei uns sehr tief verwurzelt.”

**Ist es eine moderne Entwicklung, dass Unternehmen aus ganz verschiedenen Branchen zusammenarbeiten, wie zum Beispiel auch IWC mit AMG Mercedes?**

“Das glaube ich tatsächlich. Als Global Brands sprechen wir das gleiche Publikum an. Das ist wie bei einer Person: Man wird aufgrund der eigenen Qualitäten begutachtet, aber ebenso sehr danach, mit wem man

umgeht. Darum ist das für uns sehr wichtig, mit welchen Partnern wir zusammenarbeiten. Das ist wie eine Hochzeit, da kann man nicht einfach rein und wieder raus.”

**Wie sieht das Business-Modell der Allianz aus?**

“Da gibt es eine Tradition in der Branche: Das Tooling, die notwendigen Werkzeuge, Geräte, werden von Audi bezahlt. Die Entwicklungskosten teilen wir uns. Jene Entwicklungen, die spezifisch für dieses Auto notwendig sind, werden von Audi bezahlt. Die Entwicklung der Plattform bezahlen wir. Und jedesmal, wenn wir das auf ein neues Auto anwenden, können wir es verkaufen.”

**Und wie funktioniert das mit Hyatt?**

“Mit Hyatt haben wir international einen Vertrag, in dem die Regeln festgelegt sind. Zum Beispiel, wie die Brands zu verwenden sind. Dann aber ist jedes Hotel ein Projekt für sich. Für jedes Hotel machen wir einen Vorschlag; und dann arbeiten unsere Designer mit den Hyatt-Spezialisten zusammen.”

**Ergeben sich aus solchen Kooperationen auch Nachteile? Wenn man mit Audi kooperiert, kommt man nicht mehr mit BMW ins Geschäft.**

“Das Gegenteil ist richtig. Die Welt besteht heute aus zwei Produktkategorien: jenen mit fünf Sternen, wie Audi oder Hyatt, und jenen mit Commodity-Charakter. Für Audi und Hyatt ist wichtig, dass wir das High-Level-Profil von Bang & Olufsen bewahren. Alle sind daran interessiert, dass unsere Technologie so viel wie möglich genutzt wird. Aber nur in High-End-Brands. Hyatt wäre es egal, wenn wir mit Mandarin Oriental zusammenarbeiten würden oder mit Shangri La oder

mit Kempinski. Die wissen ja auch, dass wir allein von ihrem Auftrag nicht leben können.”

**Unter Ihren Designern gibt es einen Superstar: David Lewis, der viele Preise gewonnen hat. Welche Bedeutung hat ein solcher Designer für Ihr Unternehmen?**

“David Lewis ist unser Veteran. Ursprünglich ist er Brite, aber er lebt seit 40 Jahren in Dänemark. Er ist Teil unserer Kultur, sozusagen der DNA-Träger unserer Firmenkultur. Er arbeitet in Kopenhagen in einem Studio mit fünf oder sechs anderen Designern. Er gilt im Unternehmen als grosse Autorität, aber er ist nicht von Bang & Olufsen angestellt; er ist also nicht Teil des Systems.”

**Warum ist das so?**

“Wir wollen, dass er frei ist. Das gilt übrigens auch für andere Designer, die schon lange mit uns zusammenarbeiten. Die müssen die Freiheit haben, ihre Vorstellungen klar zu nennen und durchzusetzen; das darf keine Managementkommission machen. Wir können die Vorschläge annehmen, oder wir müssen einen ganz anderen Weg gehen. Wir können den Designer nicht beeinflussen.”

**Aber es geht doch um Ihre Produkte?**

“Ja, natürlich. Ich persönlich nehme schon Einfluss, und wir können auch Ja oder Nein sagen. Aber letzten Endes respektieren wir den Designer; schliesslich ist es seine Seele, die ins Produkt fliesst.”

**Was würde passieren, wenn Sie David Lewis fest anstellen würden?**

“David, oder ein anderer Designer, würde schnell zum Opfer der Tagesroutine. Heute sind die Designer unabhängig. Die sind nur für einen oder zwei Tage pro Woche in unserem Designstudio. Sie kleben nicht an der täglichen Routine.”

**Wie kommt es, dass ein so internationales Design wie jenes von Bang & Olufsen ausgerechnet aus einem Bauernhaus in Dänemark kommt?**

“Da gibt es so etwas wie Yin und Yang. Der Hauptsitz von Bang & Olufsen liegt ‘in the middle of nowhere’, an der Nordwestküste Dänemarks. Dort arbeiten die Leute an den technischen Konzepten, meist über einen längeren Zeitraum hinweg. Die Designer könnten auch in Mailand leben oder in Kopenhagen oder in London. Wenn sie dann aber in einem Bauernhaus sitzen, wo es keine Störungen gibt, dann arbeiten sie sehr intensiv mit dem Team. Sie können besser nachdenken und tiefer dringen, als wenn alles in Berlin oder Hamburg stationiert wäre.”

**Ikea funktioniert ja ganz ähnlich. Ist das etwa eine skandinavische Spezialität?**

“Vielleicht. Ich habe früher für Lego gearbeitet. Die sit-

zen in einem kleinen Ort mit 5000 Einwohnern. Porsche ist auch in einem eher kleinen Ort, die Forschung von Mercedes auch. Auch Danfos. Vielleicht bieten die kleinen Orte Ruhe zum Denken, man hat mehr Zeit, sich zu konzentrieren. Die Menschen, die hier leben, sind über längere Zeit loyal. Sie bleiben, und ihr Wissen akkumuliert sich. An der Westküste Dänemarks ist es manchmal stürmisch, ein eher ungemütliches Klima; da denken die Leute mehr darüber nach, was im Leben wirklich wichtig ist.”

**Wollen Sie mir sagen, was im Leben wirklich wichtig ist?**

“Die Lebensqualität. Was immer man entwickelt, es sollte das Leben der Menschen nicht komplizieren. Wir sollten es den Menschen einfacher machen, sich an Musik zu erfreuen oder an einem Film.”

**Bang & Olufsen ist in den Bereichen Audio, Video, und Home Entertainment tätig. Welche Art von Line Extensions sind denn da noch denkbar?**

“Vom Auto haben wir ja schon gesprochen; das ist eine natürliche Ausweitung. Wir fokussieren uns auf unsere Kunden zu Hause – und dort, wo sie sich zu Hause fühlen. Das kann in einem schönen Hotel sein, oder eben im Auto. Oder auf einer Jacht.”

**Welche anderen Kommunikationskanäle könnten Sie sich vorstellen? Zum Beispiel Hollywood?**

“Man sieht ja öfter B & O-Produkte in Hollywood-Filmen. Dafür bezahlen wir kaum etwas. Für die Platzierung im letzten James Bond haben wir für Product Placement gar nichts bezahlt. Wir haben eben Glück. Wenn Hollywood eine luxuriöse Wohnzimmer-Szenerie darstellen will, gehört Bang & Olufsen einfach dazu.”

**Wenns Hollywood nicht ist: Was sind denn Ihre wichtigen Kommunikationskanäle?**

“Massenwerbung in ausgewählten Medien ist immer noch das Wichtigste, jedenfalls was die Kosten angeht. Wir sind aber ein relativ kleiner Mitspieler auf dem Markt, also werden wir nie einen Marketingkrieg gewinnen können. Deshalb legen wir sehr viel Wert auf Customer Relationship Management (CRM). Wir haben zwei Millionen Kunden in unseren Dateien; wir wissen genau, was sie haben und was sie gerne als Nächstes hätten. Wir führen einen sehr guten Dialog mit unseren Kunden. Dazu kommen Public Relations und Events.”

**Für die Printmedien geben Sie also noch sehr viel aus. Sie scheinen aber nicht mehr recht daran zu glauben.**

“Wenn man die Kosten pro Kontakt misst, sind die gedruckten Anzeigen und TV-Spots (die wir nie nutzen) immer teurer. Wir haben zum Glück einen Brand, der nicht als aggressiv und kommerziell gilt. Und wir haben

viele 'Evangelisten', die auf unserer Website chatten. Wir nennen die wirklich so, aber man könnte sie auch 'Ge-  
folgsleute' oder 'Priester' nennen. Das hilft uns sehr im CRM und beim Community Building. Und es ist viel günstiger, als einfach Anzeigen in die Medien zu pumpen."

**Community Building ist also für Sie sehr wichtig. Was bedeutet das für Sie?**

"Das können Events sein. Das kann im Laden stattfinden, wenn der als Treffpunkt funktioniert. Wir haben 735 Läden. Dort versuchen wir die Menschen zusammenzubringen. Die meisten dieser Läden funktionieren im Franchising. Einige davon sind Flagship Stores, wie in Zürich an der Stauffacherstrasse. Unsere Läden müssen nicht gross sein. Unsere Kunden lieben überschaubare Räume, von etwa 120 bis 200 Quadratmetern. Wenn der Apple Store in New York mit mehreren 1000 Quadratmetern eine Kathedrale ist, sind unsere Läden Dorfkapellen. Auch jene an Spitzenlagen wie Knightsbridge in London, Friedrichstrasse in Berlin oder Champs-Élysées in Paris. Wir legen mehr Wert darauf, dass unser Verkaufspersonal sehr gut und kenntnisreich ist. Dass es seine Kunden kennt."

**In den Neunzigerjahren fiel Bang & Olufsen hinter die asiatischen Konkurrenten zurück.**

"1990, 1992 hatten wir eine Krise. Da kamen die Asiaten wie ein Tsunami über unsere Branche: mit besserer Technologie zu tieferen Preisen. Europa war eingeschlafen. Damals gab es etwa 30 Unternehmen wie wir; die sind fast alle tot. Diejenigen, die den Tsunami überlebten, hatten einen Weckruf. Und mittlerweile haben wir auch technologische Partner in Taipeh, Malaysia und Japan."

**Sie legen grosses Gewicht auf Technologie und Design. Gibt es einen Konkurrenten, der das annähernd gleich konsequent macht?**

"Heute behaupten viele Unternehmen, dass sie mit Design arbeiten. Manchmal ist das allerdings nur Styling. Es gibt viele Firmen, die versuchen, in gutes Design hineinzukommen. Das geht aber nicht über Nacht. Es braucht etwa 15 Jahre."

**Können Sie sich vorstellen, dass Apple eines Tages mit einer ähnlichen Produktlinie wie Bang & Olufsen auf den Markt kommt und Ihnen Konkurrenz aus der IT-Branche entsteht?**

"Das glaube ich nicht. Die haben doch eine ganz andere Tradition als wir. 5000 Musikstücke auf eine Minidisk zu laden und mit Kopfhörern zu hören – das ist weit, weit weg von unserem Kerngeschäft. Auch wenn wir unsere Kopfhörer mit grossem Erfolg in Apple Stores in Amerika verkaufen. Ich weiss nicht, was Apple vorhat. Aber deren Grundwerte stammen aus dem PC-Geschäft: Produktivität. Schnelligkeit. Unser Thema ist es eher, wie wir uns auf dem Sofa entspannen können."

**Aber das rückt doch alles näher zusammen; Audio, Video, Computer – das wird alles zu einer Maschine.**

"Das ist schon so. In der nächsten Generation unserer TV-Geräte ist sehr viel PC-Technologie drin. Natürlich wird das zusammenwachsen. Am Ende geht es aber immer darum: Ist das ein Arbeitsgerät oder ein Freizeitgerät. Und wir kommen aus dem Freizeitbereich. Natürlich wollen alle Computerfirmen ins Wohnzimmer vorstossen; die wollen auch aufs Sofa. Am Ende des Tages werden die gewinnen, die anbieten, was der Konsument will. Und wenn der tanzende Leute sehen will, dann will er das nicht auf dem PC tun."

**Was glauben Sie, wie wird ein Wohnzimmer in einigen Jahren aussehen? Wird sich die Computerindustrie dort ausgebreitet haben?**

"Ich hoffe, ich werde nie ein Keyboard in meinem Wohnzimmer haben. Ich arbeite gerne damit. Aber wenn ich mich entspanne und ein Konzert höre, möchte ich die 'Ctrl'- und 'Del'-Tasten gar nicht sehen. In fünf Jahren wird es das Bedürfnis nach Entspannung immer noch geben; und dabei haben Produktivitätswerkzeuge nichts zu suchen."

**Aber vielleicht wollen die Leute in ein paar Jahren ein Produkt gleich bestellen, das sie in der TV-Werbung gesehen haben. Dazu braucht man Computertechnologie.**

"Jedes unserer Produkte hat bereits einen Computer drin. Das wird man mit unseren Geräten problemlos machen können."

**Sie arbeiten mit Audi zusammen. Warum nicht auch mit Apple, das würde doch gut zusammenpassen?**

"Tun wir doch. Wir haben eine Vertriebskooperation in Amerika. Und wir haben gute Beziehungen zu Apple. Sie sind aber mit anderen Dingen beschäftigt, die wenig Synergien ergäben. Wir integrieren zum Teil ihre Technologie. Jeder iPod kann in unsere Systeme integriert werden. Wir haben Kunden, der bei uns zwei grosse Lautsprecher kaufen, um iPod zu hören."

**Glauben Sie denn, dass die MP3-Technologie die CDs verdrängen wird?**

"Nein. Die CDs sind natürlich unter Druck. Aber verschwinden werden sie nicht einfach. So wie viele Leute immer noch ein Buch kaufen wollen, wollen sie eben eine CD kaufen. Natürlich wird gleichzeitig auch immer aus dem Web heruntergeladen."