

Die Marke nicht aufs Spiel setzen

Produkte werden von vielen Seiten bedroht. Mit bewusstem und kontinuierlichem Risikomanagement vermeiden weitsichtige Chefs die Beschädigung ihrer Marken.

VON WOLFGANG SCHILLER

Deutschland ist im Schnäppchenfieber: Mit dem Schlachtruf „Geiz ist geil“ stürzen sich die Kunden auf alles, was billig ist. Leider erliegen immer mehr Konsum- und Investitionsgüterhersteller der Annahme, dass sie Produkte nur noch über den Preis verkaufen. Sie irren. Sie verstricken sich stattdessen in aussichtslose Preiskämpfe gegen Billigkonkurrenten und beklagen sinkende Marktanteile und Margen-Erosion. Beispiele wie Miele, BMW, Puma oder Porsche zeigen eindrucksvoll, dass sich in der Rezession blendende Geschäfte machen lassen. Werden Produkte austauschbarer, bleibt als letzter ursprünglicher Wertetreiber allein die Marke. Denn nicht der Markt macht den Preis, sondern die Marke.

Risikomanagement ist Pflicht

Infolge der Pleitewelle stehen Entscheider verstärkt in der Verantwortung für ihr Handeln. Die Betriebswirtschaft entwickelt ständig neue Methoden, um Gefahren zu erkennen, zu bewerten und zu kontrollieren. Das Wichtigste findet aber kaum Beachtung: das Kapital Marke. Dabei sind die Vorstände größerer Firmen durch das „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ verpflichtet, ein umfassendes Risikomanagement einzuführen. Viele von ihnen müssten folglich hinter Gitter, weil sie geltendes Recht missachteten. Im üblichen Risikomanagement taucht die Marke nicht auf oder es beschränkt sich auf externe Risikofaktoren wie Raubkopien oder Patentverletzungen. Eine Marke ist aber ein vernetztes System, das seine Energie aus dem Markenkern und den darin verankerten Werten schöpft. Sie leistet mehr, als materielle Bedürfnisse zu befriedigen. Jeffrey Bleustein, Chairman und CEO der Harley Davidson Inc., bringt es auf den Punkt: „Wir haben aufgehört, Motorräder zu verkaufen, wir verkaufen jetzt Lebensphilosophie.“

Menschen, die sich mit den Werten einer Marke identifizieren, verbünden sich vertrauensvoll mit ihr. Wird die Marke risikoarm geführt, wächst dieses System Wert schöpfend. Doch beim Vertrauen sind Marken äußerst fragil. Kleinste Unstimmigkeiten wie eine aggressive Werbung erschüttern das aufgebaute Vertrauen der Kunden oder zerstören es für immer.

Ansätze eines Markencontrollings, mit dem Berater heute versuchen, Problemfelder in der Markenführung zu erfassen, setzen vor allem bei der Marktforschung an: von Imagestudien über Zufriedenheitsmessungen bis zu Produkt- oder Werbemitteltests. Alle diese Instrumente arbeiten aber reaktiv: Der Entscheider erkennt Fehler in der Markenführung und potenzielle Risiken zu spät.

Ein effizientes Brand-Risk-Management muss deshalb zwei Dinge leisten:

1. Ganzheitliche Risikoanalyse

Von der Produkt- und Sortimentsgestaltung, über die Preis- und Distributionsarchitektur bis zu Design und werblicher Kommunikation wird alles systematisch untersucht.

2. Präventives Markencontrolling

Mit einem steten Markenmonitoring steuert ein Unternehmer das System proaktiv. Er setzt ein Controllinginstrument ein, das Gefahren identifiziert, bevor Aktionen das wertvolle Vertrauen der Kundschaft beschädigen.

Besonders wichtig ist das Tool für Mittelständler. Gegenüber dem wachsenden Wettbewerbsdruck durch preisaggressive Anbieter bleibt oft als einziges Gegenmittel und Wertschöpfungsgenerator die Markenstrategie. Zu deren Schutz analysiert ein umsichtiger Unternehmer folgende Risiken mit einem Brand-Risk-Management.

Risiko Produkt/Sortiment

Alle Markenprodukte und -leistungen drücken das Wertversprechen der Marke aus. Oder umgekehrt: Bereits am Produkt

Wolfgang Schiller



→ Wolfgang Schiller ist Inhaber von Schiller® Brand Company, Freiburg i. Br. und Zürich, ein auf integrierte Markenberatung ausgerichteter Dienstleister. Er berät mittelständische Hersteller wie Bigstar, Testo und Stahlgruber. Er ist Autor des Fachbeitrags „Brand Risk Management – Marke als Gegenstand des ganzheitlichen Risikomanagements“, erschienen in „Erfolgsfaktor Risikomanagement. Chance für Industrie und Handel“ von Frank Romeike und Robert Finke, Gabler Verlag, Wiesbaden (59,90 Euro).

erkennt der Kunde die Marke. Mit der Komplexität des Sortiments, der Abhängigkeit von Lieferanten und dem entsprechend auftretenden Kontrollverlust steigt allerdings immer auch das Risiko, dass sich eine negative Produkt- oder Dienstleistungserfahrung auf das gesamte Leistungsportfolio des Unternehmens und deren Kooperationspartner überträgt.

Swissair brachte eine fehlgeleitete Produktpolitik zum Absturz: Ab 1994 verstrickte sich die Airline in die Beteiligung und Kooperation mit qualitativ minderwertigen Airlines. Durch den hohen Investitionsdruck sparte sie in sämtlichen Leistungen und konnte ihre Kernwerte Premium und Sicherheit nicht mehr einlösen. Im Herbst 2001 kam es zum finanziellen Crash: Die gesamte Flotte blieb am Boden. Swissair konnte den Treibstoff und die Startgebühren nicht mehr bezahlen. Kurz darauf meldete die Airline Konkurs an.

Risiko Distribution

Unautorisierte Rabatte von Vertriebspartnern, die Einrichtung von Ramschecken oder ungepflegte Regale sind im Einzelhandel keine Ausnahme. Sie beeinträchtigen jedoch die Produktwahrnehmung durch den Kunden. Sehr gefährlich ist die Abgabe von Produktionsüberhängen oder B-Qualitäten an Discounter – sei es gebrandet oder als nicht gekennzeichnete

„Weiße Ware“. Dass selbst eine direkte Distribution durch den Hersteller, die stilistisch nicht zur Marke passt, Schaden anrichtet, erlebte die Schweizer Schuhmarke Bally in den 90er-Jahren: Bally verscherbelte sein überbordendes Sortiment über Verkaufsbusse und vergraute so die anspruchsvolle Stammkundschaft.

Risiko Preis

„Was nix kostet, ist nix wert“, sagt der Volksmund. Eine Marke jedoch ist immer wertvoller als das Produkt – das kommuniziert der Preis. Wer sich dem Preisdiktat der Discounter unterordnet und durch Rabatte, Fabrikverkäufe oder Sonderaktionen den Umsatz steigern will, riskiert viel: Wertschöpfung entsteht nicht durch Umsatz, sondern durch Gewinn. Unangemessene Preise beschädigen langfristig das Vertrauen der Kunden.

Risiko Design/Werbung

Werbe- und Designagenturen leben von der Erneuerung. Eine Marke hingegen ver-

pflichtet zur Bestätigung der erfolgreich kommunizierten Botschaften und die Beibehaltung ihres typischen Stils. Dies setzt ein stringentes und einzigartiges Design sowie eine langfristige werbliche Kommunikation in allen Kanälen voraus. Den Schaden, den eine nicht stilaffine Aktion anrichtet, zeigte die provozierende Benetton-Kampagne. Die Bilder von Aidskranken oder getöteten bosnischen Soldaten hatten nichts mit der Wirklichkeit in den Benetton-Läden gemein. Die Schock-Kampagne entfaltete eine fatale Wirkung: Sie verschreckte die Kundschaft. Der Marktanteil von Benetton brach ein.

Risiko Kundschaft

Wie eine Marke zum Kunden passen muss, so muss der Kunde zur Marke passen. Das Kaufhaus C & A stieg nach dem Zweiten Weltkrieg durch den Verkauf von modisch schlichter und preisgünstiger Bekleidung zum Marktführer in Deutschland auf. 1997 wollte die Geschäftsleitung mit Star-Designern wie Karl Lagerfeld und

Yves St. Laurent ein gehobeneres Klientel anlocken. Der Versuch scheiterte kläglich. Die Stammkunden, Familien und ältere Menschen wanderten ab, die Nobelkunden blieben ihren teuren Boutiquen dagegen treu. Nach fünf verlustreichen Jahren kehrte C & A zum ursprünglichen Konzept zurück.

Solche Erfahrungen resultieren prinzipiell aus einer Verletzung der Markenstilistik. Der Unternehmer muss immer prüfen, ob sich geplante Veränderungen nahtlos in das Markensystem einfügen. Am besten definiert er Stilfilter, die er aus der Identität der Marke entwickelt. Der Einsatz solcher Parameter bietet die Chance, Entscheidungen im Vorfeld zu prüfen und zu korrigieren. Somit geht der präventive Ansatz weit über die üblichen imageorientierten Controllinginstrumente der Marktforschung hinaus. Er stärkt die Marke und vermeidet teure Fehlentscheidungen.

Ihr Ansprechpartner in der Redaktion:
michael.reidel@marktundmittelstand.de