

(Fortsetzung von Seite 1)

Rhythmen ein. Ist das Hirn des Adlers beschädigt oder funktioniert eine der beiden Schwingen nicht richtig, kann der Adler seine vital relevanten Ziele nicht erreichen und in der Natur nicht überleben. Ein Humansystem (ein Team, ein Unternehmen) gleicht in mancher Hinsicht einem Adler. Sein Hirn besteht aus den vernetzten Hirnen der Individuen, aus denen das Humansystem besteht. Seine Intelligenz beruht auf der Quantität und Qualität der Vernetzungen zwischen Intelligenzen. Seine beiden Schwingen, mit deren Hilfe sein Hirn zielorientierte Operationen steuert, heissen rationales Management und kreative Leadership.

Menschen sind keine Maschinen

Mehr Balance tut not. Wir müssen ein dynamisches Gleichgewicht zwischen den beiden Schwingen erreichen. Dieses Gleichgewicht kriegen wir nicht zustande, indem wir der Schwinge des rationalen Managements mehr «pumping iron exercises» und höher dosierte, aggressionsfördernde Androgengruppen verordnen. Wir kriegen es zustande, wenn wir uns mehr Kenntnisse aus Biologie, Psychologie, Stress- und Entspannungsphysiologie, Hirnforschung, Individual-, Gruppen- und Massenpsychologie, Evolutionstheorie und vergleichender Ethologie aneignen. Nur so werden mechanistisch denkende Manager begreifen, dass Menschen Organismen und keine Maschinen sind.

(*) Gottlieb Gartner ist Direktor der Creando International Foundation for Creativity and Leadership in Brig. (info@creando.org)

17. Intern. Creando Symposium 27. bis 29. September 2003, Interlaken «Erfolg und Misserfolg in kreativer Leadership»

An diesem transkulturellen und interdisziplinären Anlass diskutieren weltberühmte Experten Theorie und Praxis der kreativen Leadership.
(www.creando.org, Tel. 027/922 90 20)

Marken- und Risikomanagement

Markenstärke erhalten

Der grösste Feind der Marke ist nicht die Handelsmarke, sondern der achtlose Manager. Ein aktives Markenmanagement ortet potenzielle Gefahren für die Marke rechtzeitig.

Von Patrick Urban (*)

Die Wirtschaft erlebt turbulente Zeiten: von der Nicht-Erfüllung utopischer Erwartungen, Sparmassnahmen im Hauruck-Verfahren und überteuerten Akquisitionen bis zu weiteren Negativprozessen wie Preisschlächten, einer überbordenden Anzahl an kopierten, identitätslosen Produkten, unprofitablen Werbebotschaften und Wertebriichen. Alles Phänomene, die imageschädigende Wirkungen auslösen und Vertrauensverlust nach sich ziehen.

Vertrauensbeziehung managen

Dabei kann es sich kein Unternehmen leisten, das über viele Jahre aufgebaute Vertrauen seiner Kundschaft in die Marke zu verspielen und damit das positive Markenimage zu ruinieren. Denn wenn man davon ausgeht, dass eine Marke sozusagen im Kopf der Kundschaft «gemacht» wird (Image), und sich die Marken-Loyalität allein in der Vertrauensbeziehung des Kunden zur Marke äussert, wird deutlich, welche Konsequenzen die in der heutigen Wirtschaftswelt angewandten Harakiri-Methoden haben: Marken werden profillos, sogar vernichtet. Vielmehr müssen Marken – als das wichtigste Kapital eines Unternehmens – sorgsam geführt und gepflegt werden. Denn über die Marke tritt das Unternehmen in Kontakt mit seinen Kunden. Und die Kundschaft ist die einzige Zielgruppe, die das Geld konstant in die Kassen der Unternehmen einzahl. Die-

ses wertvolle Kundenvertrauen in die Marke kann auf mannigfaltige Weise gestört werden. Und genau das stellt ein zentrales Risiko dar. Ein Risiko, dem Unternehmen durch eine wertschöpfende, nachhaltige Markenführung gezielt begegnen können. Denn im Grunde geht es bei der Markenführung um das Management der Vertrauensbeziehung zwischen Kunde und Marke. Das Ziel eines jeden Marken-Managers sollte es sein, markenschädigende Ad-hoc-Aktionen zu vermeiden und ein langfristig profitables Marken-Profil aufzubauen. Wird diese Vorgehensweise nicht konsistent eingehalten, ist die Marke gefährdet. Folgend einige Beispiele potenzieller Gefahrenfelder in der Markenführung.

Gefahrenfeld Produktlinien

Mit neuen Produktlinien versuchen Unternehmen, in kurzer Zeit ihre Umsätze zu steigern. Im Sinne einer wertsteigernden Markenführung sollen sämtliche Produktlinien das Produktangebot der Marke bedarfsorientiert ordnen und der Kundschaft so Orientierung vermitteln. Häufig werden diese Produktlinien jedoch zu Submarken stilisiert. Die Hauptmarke – mit der eigentlich stärksten Kraft – gerät aus dem Fokus und der Name der Produktlinie rückt prominent in den Vordergrund. Wird diese Strategie verfolgt, besteht die Gefahr, eine zweite Marke aufzubauen. Das Resultat ist in doppelter Hinsicht erschreckend: Marketingelder werden praktisch in den Aufbau der neuen Submarke investiert. Und



Patrick Urban

die effektive Kommunikation der Hauptmarke beginnt zu stocken. Diese Gefahren werden selten wahrgenommen oder oftmals verdrängt. Bis zu dem Zeitpunkt, an dem man erkennt, dass zwei Marken-Budgets benötigt werden. Im Nachhinein kostet die Rekonzentration auf die Hauptmarke viel Geld in Form von Energie, Zeit und verlorenen Kapazität – vor allem auch das Überwindung interner Widerstände, da sich die Verantwortlichen der Submarke mit dieser stark identifiziert haben.

Gefahrenfeld Handelsmarken

Auch die Produktion von Handelsmarken im Auftrag von Handelsunternehmen kann ein Risiko für die Marke darstellen. Dieses betriebswirtschaftlich sinnvolle Vorgehen ist aus markentechnischen Überlegungen sorgfältig abzuwägen.

In der Regel wird die Handelsmarke unter absolut gleichen Bedingungen wie die eigene Herstellermarke produziert und vertrieben: Das heisst, sowohl das Qualitätsniveau als auch die Wertschöpfung, Teile der Kultur, ja, das gesamte Produkt- und Designkonzept sind identisch. Unter dem Dach der erfolgreichen Herstellermarke wird somit eine erst zu nehmende Konkurrenz herangezueht, die sich nur im günstigeren Preis und im Namen unterscheidet. Die markentreue Kundschaft muss sich dann fragen, warum sie für denselben Nutzen mehr bezahlen soll. Die Folge: Die Herstellermarke beginnt zu strauhlen.

Die «Schlacht» wird über den Preis ausgetragen. Kurzfristige Preisaktionen und dauerhafte Preisreduktionen verringern jedoch die Wertschöpfung der Herstellermarke und lassen die Deckungsbeiträge sinken – die Abhängigkeit vom Handel nimmt zu, die

Marken-Kundschaft ist irritiert und wird wechselwillig. Was hier passiert, ist eine Anti-Profilierung der Marken-Leistungen der Herstellermarke – ein grosses Risiko für das profitable Wachstum der Marke.

Gefahrenfeld Werbung

Einen wesentlichen Beitrag zur Markenführung leisten Werbeagenturen. Die Praxis zeigt jedoch, dass diese die Marken selten in ihrem Kern erfassen und die Kontinuität in Design und werblicher Kommunikation oftmals nicht einhalten. In kurzen Abständen werden neue Zeitelemente implementiert, ohne die Strukturen der Marke zu berücksichtigen. Es entsteht Wildwuchs und das ursprünglich anvisierte Kommunikationskonzept schlägt fehl. Dies wird dadurch noch verstärkt, dass Kräfte, die durch diverse Marken-Aktivitäten freigesetzt werden, nicht gebündelt werden. Die freigesetzte Energie der gesendeten Botschaft verpufft.

Der Grund: Zu oft werden die Prozesse rund um die Marke in die Hände externer Agenturen gegeben, ohne dass die Unternehmen als Entscheidungsinstanzen regulierend Einfluss nehmen.

Brand Management

Aktives Brand Management hilft, die Marke profiliert und wertschöpfend zu führen. Potenzielle Gefahren werden aufgedeckt und können rechtzeitig gebannt werden. Die Risiken sind heimtückisch, da sie vielfach zu spät und oftmals nicht als markenschädigend erkannt werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Verankerung des ganzheitlichen, risikominimierenden Marken-Managements im Unternehmen. Denn der grösste Feind der Marke ist nicht die Handelsmarke, sondern der achtlose Manager.

(* Patrick Urban ist Leiter Retail Management in einem bedeutenden Schweizer Lebensmittelunternehmen. (patrick_urban@hotmail.com)

Dieses und weitere Artikel finden Sie unter
www.jobwinner.ch