

Am Point of Sale wird abgerechnet

BRAND RETAILING Das Multimarkenportfolio der Migros-Gruppe wurde um den Discounter Denner angereichert. Dabei verspricht die Migros, Denner als eigenständige Marke weiterzuführen. Ein Versprechen, das der Marke Denner weiterhin die eigene Identität und Positionierung zusichert. Doch hier lauern Gefahren.

VON PATRICK URBAN*



Denner ist ein Lebensmittel-discounter, der Artikel des täglichen Bedarfs in bester Qualität zu tiefen Preisen anbietet.

Der Erwerb des führenden Schweizer Lebensmittel-Discounters Denner durch die Migros wird öffentlich intensiv diskutiert. Dabei stehen vor allem Diskussionen im Vordergrund, die zu ergründen versuchen, welchen Nutzen dieser Deal vor allem für die Migros hat, was die Konsumenten davon haben werden und welche Folgen der Schweizer Lebensmitteleinzelhandel davon zu spüren bekommt. Im Konkreten sind es Fragen wie: Erzielt die Migros durch den Kauf von Denner günstigere Einkaufspreise und gibt sie diese in Form spürbarer Preisvorteile an die Konsumenten weiter? Wird der Schweizer Wettbewerb durch diesen Deal geschwächt? Und bleibt die Schweiz deswegen weiterhin eine Hochpreisinsel? Die Antworten auf diese Fragen sind vielfältig. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass aufgrund dieses Brückenschlags für die Konsumenten keine spürbaren Veränderungen eintreten werden – weder im Positiven noch im

Negativen. Auch werden sich die Discounter Aldi und Lidl nicht von ihrem strategischen Weg abbringen lassen, ihr Vorhaben im Schweizer Markt umzusetzen. Die Internationalisierung und Liberalisierung des Schweizer Marktes schreitet weiter voran.

Differenzierung durch Discounting?

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Eigenständigkeit der Marke Denner in einem Markt erhalten bleiben kann, in dem das Discount-Prinzip eine immer wesentlichere Bedeutung einnimmt. Discounter zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass sie ein überschaubares Warensortiment haben, sich auf Schnelldreher konzentrieren und somit die Kosten der Lagerhaltung und der Sortimentspflege minimieren. Als wichtigste Erfolgsfaktoren bieten sie ihren Kunden dadurch ein immer aktuelles Angebot in bester Qualität zum günstigsten Preis. Dabei muss in den Raum gestellt

werden, ob dieses Prinzip nicht schon eine Selbstverständlichkeit darstellt, um im hart umkämpften Lebensmittelmarkt überhaupt konkurrenzfähig zu sein. Um es anders auszudrücken: Die zentralen Erfolgsfaktoren der Discounter, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die Dinge in einer einfachen Form umzusetzen, sind zur Anforderung der Nicht-Discounter geworden.

So werden günstige Preise von den Konsumenten – besonders in diesem Markt – erwartet und stellen für diese keine Besonderheit mehr dar. Aber mit tiefen Preisen werden keine Marken gemacht. Und folglich ist auch keine nachhaltige Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb möglich, was schlussendlich auch zu keinem profilierten Markennutzen für die Konsumenten führt. Aldi und Lidl identifizieren sich in ihrem Kern nicht über den Preis, sondern über die Marktwerte «Einfachheit» und «Preiswürdigkeit». Diese Werte werden dadurch zum Leben erweckt, dass ihre Unternehmensprozesse und Kommunikationsaktivitäten einfach, unkompliziert und fokussiert umgesetzt werden. Im Ergebnis zeigt sich der entscheidende Konsumentennutzen: ein Angebot immer aktueller Produkte zu günstigen Preisen in bester Qualität. Mit der Werthaltung, das Leben einfach zu gestalten, sprechen Aldi und Lidl vielen Menschen aus der Seele. So ist der Wunsch nach einem unkomplizierten Leben heute grösser denn je – die emotionale Bindung an diesen Wert dadurch entsprechend hoch. Aldi und Lidl positionieren sich somit nicht über das klassische Preis-Discounting, sondern über ihr erfolgreich gelebtes, emotionales Wertversprechen.

Lauernde Gefahren

Denner ist auch ein Lebensmittel-Discounter, der Artikel des täg-

Aufgrund des immer härter und globaler werdenden Wettbewerbs wird der **markenstimmige Auftritt am POS** zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor. Marken, die sich am Point of Sale zu einer profilstarken Position bekennen, generieren den entscheidenden Mehrwert. Folgende Bücher geben Aufschluss zur heutigen Konsumkultur und zum Markenmanagement im Allgemeinen: «Habenwollen» von Wolfgang Ullrich (Fischer Verlag, 2006), «Risikomanagement für Marken» von Wolfgang Schiller (Wiley-VCH Verlag, 2005).

- www.urban-br.com
- www.youretail.com
- www.gem-online.de
- www.ehi.de

lichen Bedarfs in bester Qualität zu tiefen Preisen anbietet. Doch aufgrund dieser Positionierung ist Denner mittelfristig gefährdet. Neben der Tatsache, dass die in die Schweiz eindringende Konkurrenz tiefere Preise als Denner anbieten kann, ist die Positionierungsbotschaft «Gute Qualität zu niedrigen Preisen» fest im Kopf der Konsumenten verankert und den beiden Marken Aldi und Lidl zugeordnet.

Grundsätzlich ist es entscheidend, dass eine Marke eine profilstarke, nutzenorientierte Posi-

«Ein POS-Auftritt ohne geschliffenes Markenprofil vergibt entscheidendes Wertschöpfungspotenzial.»

tionierungsbotschaft an die Konsumenten sendet. Diese einfach formulierte Botschaft ist auf das Wesentliche der Marke reduziert und unterscheidet sich unmissverständlich vom Wettbewerb. Nur so kann sich die Markenbotschaft in den Köpfen der Konsumenten als kaufentscheidendes Kriterium positionieren. Ist die Marke nicht die bevorzugte Alternative beim Konsumenten, lässt sich der Konsument von Wettbewerbs-Marken gerne beeinflussen und im ungünstigsten Fall auch überzeugen. Und da der Grossteil der Menschen mit der Masse entscheidet und die Masse sich zur Grösse hingezogen fühlt, stellt

■ Vorbereitung auf eidg. Prüfungen

Das Buch «Werbung» der Marketing-Profis Jürg Iseli und Peter Gilli zur Prüfungsvorbereitung fasst das Wissen und die Erfahrungen der Autoren in konzentrierter



Form zusammen, nimmt konsequent Bezug auf die Praxis und eignet sich deshalb auch als Nachschlagewerk im Berufsalltag. Integriert sind systematisch

aufgebaute Checklisten und Entscheidungstabellen zur Lösung von Fallstudien, Tipps zur Fall-Lösungstechnik, ein **Konzentrat des gesamten Schulstoffes im Bereich Werbung** inkl. integrierter Kommunikation und Internet mit entsprechenden Übungen und Lösungshinweisen.

Werbung: Jürg Iseli/Peter Gilli ISBN 3-033-00362-1

Preis: Fr. 59.- (für M&K-Leser Fr. 50.-), oder zu bestellen unter www.agon.ch | www.MarketingService.Biz

Swiss CRM Forum im Hallenstadion

Die Vorbereitungen zum Swiss CRM Forum 2007 laufen auf Hochtouren. Die wichtigste Neuerung: Das Forum findet am Donnerstag, 21. Juni 2007, erstmals im Hallenstadion, Zürich, statt. Aus welchen Gründen haben sich die Verantwortlichen vom Swiss CRM Forum 2007 für einen Wechsel in die neue Location entschieden?

Managing Partner René Meier:

«Die prekäre Raum- und Parkplatzsituation im WTC anlässlich des Swiss CRM Forums 2006 war mitentscheidend.



Dazu kommt die Intensivierung der Zusammenarbeit mit dem SDV und das neue Engagement von PostMail als Hauptsponsor. Das Swiss CRM Forum wird die Networking- und Know-how-Plattform auch für die SDV-Szene. Das dürfte mehr Marketing-Besucher bringen und zusätzliche Aussteller aus der DM-Szene motivieren.» Die Mega-Event Location mit höchst modernem Konferenzzentrum wird somit am 21. Juni 2007 voll im Zeichen von CRM stehen. Das Hallenstadion eröffnet auch neue Möglichkeiten im Bereich von zusätzlichen Networking Lounges, die genutzt werden können.

sich die Frage, ob Denner mittelfristig genügend Profilstärke aufweist, um in diesem Dreier-Portfolio eine führende Marke zu sein. Mit der aktuellen Positionierung wird dies jedenfalls schwierig werden.

Aber nicht nur bei der Positionierungsbotschaft lauern Risiken. Auch könnte sich das Migros-Management dazu verleiten lassen, die bisherige Denner-Vertriebsstrategie aufzuweichen. So operiert die Migros mit ihren Verbrauchermärkten hauptsächlich grossflächig, wohingegen Denner mit seinen kleineren Ladenflächen geographische Nischen abdeckt. Diese sich ergänzende Marktabdeckung wird dann zum markentechnischen Risiko, wenn sich die bewährte Vertriebsstrategie von Denner ändern würde. So könnten neue Denner-Filialen nicht mehr nur in geografischen Nischen, sondern auch in der bevorzugten Standortumgebung von Aldi und Lidl entstehen, um von der dortigen Frequenz zu profitieren. Die Folge: Die ursprüngliche Vertriebsstrategie der geografischen Nischen würde geschwächt werden. Und in Anbetracht einer weiter gefassten Standortpolitik würde sich Denner einer starken Konkurrenz – u. a. auch direkt der Migros als Wettbewerber – aussetzen. Betrachtet man dieses Gedankenspiel in Kombination mit der oben dargestellten Positionierungsfalle, dann wäre die Eigenständigkeit von Denner innerhalb des Migros-Markenportfolios stark gefährdet.

Ein weiterer nahe liegender Gedanke ist, M-Budget-Produkte in den Denner-Filialen anzubieten. So würden die Warengruppen um M-Budget in kurzer Zeit weiterexpandieren. Da die M-Budget-Linie jedoch offensichtlich der Marke Migros zugeordnet ist, würde das Imageprofil der Migros am POS direkt auf das von Denner stossen. So verkauft die Migros keine Alkoholika und Tabakwaren, da dies mit ihrer Werthaltung nicht vereinbar ist. Denner hingegen bietet diese Warengruppen an. Nach dem Schulterchluss wurde öffentlich darüber diskutiert, ob der eingeschlagene Weg der Migros-Gruppe mit deren Philosophie moralisch vereinbar ist. Würden sich beide Marken auch noch am POS treffen, dann wäre der Image- und Vertrauensschaden in die Marke Migros mit hoher Wahrscheinlichkeit von relevanter Bedeutung. Nicht auszu-

«Obwohl die Bedeutung der Marke in aller Munde ist, vergessen viele Unternehmen, ihr wertvollstes Kapital – bis zum POS – zu managen.»

denken, wie die Konsumenten reagieren würden, wenn Alkohol und Tabakerzeugnisse in einem Shop-in-Shop der Marke Denner in den Migros-Filialen verkauft werden würden.

Der POS bringt's ans Licht

Die soeben aufgeführten hypothetischen Beispiele am aktuellen Migros-Denner-Fall zeigen, dass Marken sensibel zu behandeln sind. Eine rein betriebswirtschaftlich, logisch erarbeitete Vorgehensweise ist elementar. Sie führt allerdings meistens nur zu kurzfristigen Erfolgen und schlägt nicht selten in Misserfolge um. So ist die rein betriebswirtschaftliche Sichtweise immer auch markentechnisch zu prüfen. Eine fehlgeleitete Markenführung ist ein schleicher Prozess und wird vom Management oftmals zu spät wahrgenommen. Die Kraftaufwendungen, die dann für eine Kehrtwende aufgebracht werden müssen, sind in zeitlicher und monetärer Hinsicht enorm. Doch allzu häufig zeigt die Managementpraxis dieses Bild.

Zwar wurde mittlerweile erkannt, dass Markenmanagement Chefsache ist, doch werden die Gesetzmässigkeiten der Markenführung oft ignoriert. Die ernüchternde Erkenntnis kommt nicht selten erst am POS zum Vorschein. Denn am Point of Sale, dem Ort des Geschehens, wo sich Marke

und Konsument kaufentscheidend begegnen, werden die umgesetzten Strategien auf die Probe gestellt. Immer wieder werden Marken von den Konsumenten am POS nicht in ihrer ganzen Gestaltungskraft wahrgenommen. Die daraus resultierenden Konsequenzen sind fatal: Am POS gibt das Unternehmen das Zepter der Markenführung aus der Hand. Dabei sind sowohl Shop-in-Shop-Lösungen als auch in Eigenregie geführte Geschäfte von diesen Gefahren nicht gefeit. Dies ist umso erschreckender, da der entscheidende Unternehmensumsatz aus der sich materialisierten Begegnung zwischen Marke und Kunde am POS entsteht.

Leider wird vielen Firmen dieses Vergehen an der eigenen Marke erst zu spät bewusst. Doch wichtig für das Umsatzwachstum ist ein starker Auftritt am POS. Für den nachhaltigen Erfolg ist es notwendig, den Point of Sale mit markenstimmiger Systematik, beharrlicher Kontinuität und einer konsequenten Betrachtung der Ereignisse aus dem Blickwinkel des Konsumenten am POS zu managen. Dafür sind die relevanten Kompetenzfelder, das Marken- und Retailmanagement, aufs Engste miteinander zu verknüpfen und aufeinander abzustimmen – und wenn noch nicht vorhanden, zielgerichtet aufzubauen. Die Praxis zeigt, dass ein mit fundiertem Markenwissen ausgestattetes und versorgtes strategisches und operatives Retailmanagement die Marke am POS entscheidend profiliert. Dies stellt eine wichtige Basis für die nachhaltige Marken-Wertschöpfung in den Unternehmen dar.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit entsteht dann, wenn ein funktionierendes Konzept mit Kontinuität, Pflege und

■ Ganzheitliches Retailing für Marken am POS



Quelle: Urban Brand Retailing

der notwendigen Flexibilität umgesetzt wird. Doch viele Unternehmen scheuen bereits die vertiefte Auseinandersetzung mit einem Konzept, der Basis für Nachhaltigkeit. Sie geben sich zu schnell zufrieden oder betrachten die Konzeptinhalte als zu theoretisch. So bleibt das gute Konzept leider selten. Doch dabei ist nichts so praktisch wie ein gutes Konzept. Die Fragen, welche wertschöpfende Identität in der Marke steckt und welche darauf ausgerichtete Positionierung den grössten Nutzen für die Kundschaft darstellt, werden im Zusammenhang mit dem POS-Auftritt selten entscheidend beantwortet. Oftmals verlieren sich die Unternehmen in selbstverständlichen Phrasen, ohne dabei den authentischen, markenstärkenden Kern herausgeschält zu haben.

Die nutzenorientierte Positionierung der Marke und der zentrale Ansatz, die am Point of Sale wirkenden Leistungsprozesse aus dem Blickwinkel der Konsumenten am POS zu gestalten, führt zu einer systematisch gemanagten und profilstark gestalteten Verkaufsfläche. Denn am POS entfaltet sich die Marke in ihrer gesamten Gestalt und offenbart sich dem Konsumenten, der dazu eingeladen wird, das Markenangebot vertrauensvoll zu kaufen –



Am POS entscheidet sich, ob der Konsument das Leistungsangebot und den Nutzen der Marke kennen und schätzen gelernt hat. Nur dann kauft er nachhaltig.

und vor allem wieder zu kaufen. Dies tut er aber nur, wenn er das Leistungsangebot und den Nutzen der Marke kennen und schätzen gelernt hat und auf das Leistungsversprechen baut. Dabei prägt ein in harmonischem Einklang von Branding, Sortiment, POS-Kommunikation und Displays gestalteter Point of Sale die Wahrnehmung der Marke nachhaltig.

Power Brands

Das Bündeln dieser Leistungsbe- reiche mit dem Ziel, den profilstärksten POS zu gestalten, ist eine komplexe und anspruchsvolle

Managementaufgabe. Dabei müssen die Bedürfnisse der Marke und die komplexen Retail-Erfordernisse in einen effizienten Managementprozess integriert werden. Ein Managementprozess, der nachhaltige Marken-Wertschöpfung im Unternehmen generiert und Risiken einschränkt.

Dabei ist neben einem fundierten, innovativen Konzept vor allem auch ein professionelles, flexibles und praxisnahes Vorgehen notwendig, um die Marke am POS zu einer Power Brand zu machen. Denn nur Power Brands

sind für den Konsumenten kontinuierlich attraktiv und begehrten wert. Durch die daraus resultierende Pull-Wirkung gewährleisten sie den Unternehmen einen qualitativ hohen Distributionsgrad und folglich die notwendige Planungssicherheit. Eine Notwendigkeit, um auch die Eigenständigkeit der Marke Denner am POS zu bewahren. ■



* Patrick Urban

ist Inhaber und Brand-Retail-Spezialist von Urban Brand Retailing (www.urban-br.com)

Scharfe Waffen gegen Fälscher

PRODUKT-FÄLSCHUNGEN Vertreter aus Politik und Wirtschaft entwarfen Strategien gegen die Zunahme von gefälschten Produkten und Piraterie. Mit einer neuen Kampagne der Plattform «Stop Piracy» wurden klare Signale gesetzt.

VON JAROMIR LÖFFLER

■ Im Kampf gegen Marken-Piraterie soll es jetzt den Fälschern an den Kragen gehen. Der zweitägige Kongress in Genf wurde von der Weltorganisation für geistiges Eigentum (Wipo) organisiert, zusammen mit Interpol und der internationalen Zollorganisation (World Customs Organization). Bundesrat Christoph Blocher hat den Kongress eröffnet. Die Weltorganisation für geistiges Eigentum schätzt die Kosten des illegalen Handels mit Produktgefälschungen auf mehr als 125 Mrd. Franken (rund 100 Mrd. Dollar). Das Geschäft mit diesen Fälschungen kostet allein die Schweiz rund zwei Milliarden

Franken jährlich. Zu den grössten Produzentenländern von Fälschungen gehört China. Laut der Europäischen Union stammen 84 Prozent der an den Grenzen beschlagnahmten Fälschungen aus dieser asiatischen Wachstumsnation. Deshalb hat der Bundesrat Anfang Monat eine Stopp-Kampagne für Fälschungen lanciert, um in der Öffentlichkeit das Bewusstsein für die Risiken solcher Produkte zu wecken.

Plattform gegen Piraterie

Bei der Vorstellung der ersten Öffentlichkeitskampagne dieser Plattform «Stop Piracy» hat Bundesrat Christoph Blocher

Anfang Januar die Wichtigkeit des Schutzes des geistigen Eigentums hervorgehoben und auf die mit Fälschungen zusammenhängenden Sicherheits- und Gesundheitsrisiken hingewiesen.



Eröffnete Kampf gegen Markenpiraterie: Bundesrat Christoph Blocher.

Wie stellt sich unsere Branche zu diesem akuten Problem? Anlässlich der Kampagnen-Lancierung in Zürich hat Anastasia Li-Treyer, Promarca-Direktorin, klar gegenüber M&K Stellung bezogen: Promarca begrüsst, dass nun eine Schweizer Plattform gegen Fälschung und Piraterie ins Leben gerufen wurde, um gegen Fälschung und Piraterie anzukämpfen. Markenunternehmen bieten innovative Produkte und investieren in Forschung und Entwicklung. Die Verbreitung von gefälschten Produkten ist für Markenunternehmen nicht nur rufschädigend; es entstehen dadurch auch Warenumsatz- und Gewinnausfälle.

Es braucht aber mehr. Anastasia Li-Treyer spricht Klartext: «Präventive Sensibilisierungskampagnen für den Endkonsumenten sind ebenso unerlässlich wie eine ausformulierte Unternehmenspolitik, mit klaren Richtlinien und definierten Verantwortlichen zu Markenschutz.» ■