

Markenmanagement

Wer die weiteren Bereiche der Markenführung, das heißt Produktentwicklung, Produktionsplanung, Preispolitik, Vertrieb, PR und den After-Sales-Bereich nicht als Aufgabe des Markenmanagements versteht, läuft Gefahr, im Wettlauf um die Kunden den Anschluss zu verlieren.

MARKETING IST MARKENFÜHRUNG. – So lautet der implizite Tenor der aktuellen Markendiskussion. Wer diesem Motto folgt, läuft jedoch Gefahr, den Wettlauf um die Konsumenten zu verlieren. Wer den Markenerfolg ausschließlich mit Instrumenten des Marketings steuern will, wird schnell vom Markt bestraft. Markenführung ist eine komplexe Aufgabe. Diese ist nur durch ein zentrales Markenmanagement zu lösen.

Das Marketing, im Sinne der Vermarktung, ist zwar eine wesentliche Säule des Markenmanagements – dies reicht jedoch bei Weitem nicht aus, eine Marke erfolgreich zu

führen. Der tatsächliche Prozess der Markenführung verläuft entlang der Wertschöpfungskette. Er beginnt bei der Produktentwicklung, geht über Produktionsplanung und Preispolitik bis hin zu Marketing, Public Relations, Vertrieb und mündet schließlich im After-Sales-Bereich. Echte Markenführung bedeutet, all diese Arbeitsfelder exakt aufeinander abzustimmen.



Die Marke »Pril« von Henkel

Marke in den Handel

Was nützt beispielsweise eine brillante Marketingstrategie, wenn das zu vermarktende Produkt nicht den Markterfordernissen entspricht? Nicht viel. Auch eine falsche

Preispolitik schadet dem Erfolg eines Markenproduktes oft mehr, als manche ahnen. Und selbst wenn Produktentwicklung und Preispolitik marktgerecht sind, was hilft die hierfür aufgewendete Energie, wenn der Vertrieb die Marken nicht in den Handel bekommt? Ebenfalls wenig. Echte Markterfolge stellen sich nur ein, wenn eine Marke umfassend geführt wird. Dies erfordert innerhalb eines Unternehmens ein zentrales Management, das die Marke entlang der gesamten Wertschöpfungskette steuert.

Das Markenbild muss stimmen

Der tatsächliche Steuerungsbedarf einer Marke beginnt bereits bei der Produktentwicklung. Hier muss der Markenmanager eingebunden werden, um zu gewährleisten, dass neue Produkte in ein bestehendes Markenbild passen. Auch die Qualität – das Kernmerkmal einer Marke – muss durch die Produktion uneingeschränkt gewährleistet werden. Doch hiermit nicht genug: Eine Marke muss sich zudem im Zeitverlauf den technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen. Sie muss sich laufend fortentwickeln – nicht zu schnell, aber auch nicht zu langsam. Die optimale Entwicklungsgeschwindigkeit kann nur ein Entscheidungsträger einschätzen, der »seine« Marke mit all ihren Facetten kennt. Dies gilt auch für line- und brand-extensions: Nur ein zentraler Markenverantwortlicher weiß, wie weit eine Marke gefahrlos gedehnt werden kann. Nur er kann die Spezifika der Marken- und Konsumentenpotenziale wirklich kennen und einschätzen.

Richtige Produktionsplanung ganz entscheidend

Stichwort Potenziale: Diese gilt es, nicht nur hinsichtlich der Produktentwicklung, möglichst genau zu kennen. Auch

HANDEL

RECHT

SERVICE

28



Zwei der bekanntesten Marken vom Beiersdorf Konzern:
Tesa und Nivea



für die spätere Produktionsplanung ist es von eminenter Wichtigkeit, rechtzeitig und zuverlässig die Absatzpotenziale einschätzen zu können. Ein Zuviel an Produktionsvolumen führt bekanntermaßen zu einem unerfreulichen Absatzdruck. Zudem vernichten Kapitalbindung und Lagerhaltungskosten Liquidität und Rendite. Dies kann sich kein Unternehmen leisten. Auch ein zu geringes Produktionsvolumen kann die Ertragslage massiv schädigen: Die oft teuer erkämpfte Nachfrage kann im Zweifelsfall nicht bedient werden, und massive Imageschäden können die unerwünschte Folge sein. Somit gehört auch die Produktionsplanung zur umfassenden Markenführung unbedingt dazu – zumindest sollte dem Markenmanagement eine wesentliche Mitsprachemöglichkeit eingeräumt werden.

»Der Preis preist das Produkt«

Doch Produktentwicklung und Produktionsplanung reichen bei weitem nicht aus, einen Markenartikel erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Ein weiteres Merkmal, welches in der Diskussion um die Markenführung eher ein Schattendasein fristet, ist die Preispolitik. Es geht nicht nur um die Güte und Verfügbarkeit eines Produktes, sondern ebenso um den Preis, der hierfür auf dem Markt erzielt werden soll. »Der Preis preist das Produkt« sagte jüngst Horst Prießnitz, Hauptgeschäftsführer des Markenverbandes, ganz zu recht. Sollte der geforderte Marktpreis eines Markenartikels zu niedrig angesetzt sein, dann verlieren die Kunden schnell den Glauben an die Exklusivität des Markenproduktes. Konsumenten zweifeln bei Niedrigpreisen, ob das Markenprodukt qualitativ wirklich besser ist als ein private Label oder eine Handelsmarke. Ebenso kann ein zu hoher Preis das Kundenpotenzial vom Kauf der Marke abschrecken. Wie auch immer die Preisspannen aussehen: Die optimale Preisfindung kann nur durch einen Markenverantwortlichen bestimmt werden, der seine Marke und dessen Käuferpotenziale wirklich kennt.

Sonderpreisaktionen schaden auf Dauer

Im Zusammenhang mit der Preispolitik beschränkt sich die Markenführung nicht nur auf die einmalige Preisfindung. Hierüber hinaus muss ein Markenverantwortlicher auch über die Preisstabilität wachen. Gerade in der jüngeren Vergangenheit wurde das Preisniveau von vielen Markenartikeln durch Sonderpreisaktionen »kaputt gemacht«. Diese helfen zwar, einen bestehenden Lagerdruck abzubauen und vielleicht auch beim kurzfristigen Ausbau von Marktanteilen. Sonderpreise führen jedoch in letzter Konsequenz zur Verunsicherung der Verbraucher. Konsumenten fangen erst durch Sonderpreisaktionen an, über den eigentlich geforderten Preis nachzudenken. Sie fragen sich, warum der Markenartikel nicht immer so günstig sein kann? Spätestens ab diesem Zeitpunkt wird die »Preiswürdigkeit« eines Markenartikels – zumindest unterbewusst – in Frage gestellt. Die Konsequenz: Das langfristige Halten des ursprünglichen Preisniveaus wird zu einer schwer lösbaren Aufgabe. Notfalls greift der Konsument beim nächsten Einkauf eben gleich zur Handelsmarke.

Markenverantwortung und Vertrieb

In diesem Sinne bergen Sonderpreisaktionen oft mehr Gefahren, als Chancen. Spätestens nach der zweiten Sonderpreisaktion wird es für einen Markenverantwortlichen schwer, wieder den ursprünglichen Marktpreis für das Markenprodukt mit den gewohnten Mengengerüsten zu realisieren. An dieser Stelle kommt auch die operative Schnittstelle zwischen Preispolitik und Vertrieb zum tragen: Während der Vertrieb gern die gesetzten Mengenziele auch über den Preis erfüllen möchte, muss der Markenverantwortliche mit Argusaugen über die Preisstabilität wachen. Nur wenn dieser gegenüber dem Vertrieb über die entsprechenden Weisungsbefugnisse verfügt, dann kann dieser auch die notwendige Preisstabilität gewährleisten. Hinsichtlich des Vertriebes gilt es noch eine weitere Schnittstelle zu meistern: den Wirkungsbereich des Marketings. An dieser Stelle soll nun nicht die seit Jahren



Die Marke »Maggi« von Nestlé

schwelende Diskussion um die betriebliche Positionierung von Marketing und Vertrieb fortgeführt werden. Wichtig erscheint zunächst, dass das Marketing eine Kommunikationsstrategie entwirft, die der Marke zu einem unverwechselbaren Image verhilft. Der Vertrieb, wie übrigens auch die PR, muss dieses Image geschlossen nach außen transportieren.

Fäden müssen in einer Hand bleiben

Was hilft es, wenn das Marketing einen Produkt-Claim absteckt, PR und Vertrieb aufgrund ihrer spezifischen Schwerpunktsetzung jedoch abweichende Ziele verfolgen? Wenig. Ganz im Gegenteil: Ein uneinheitlicher Marktauftritt führt schnell zu Dissonanzen, erschüttert den Markenkern und ist letztendlich kontraproduktiv. Auch an dieser Stelle kann nur ein zentraler Markenmanager für Abhilfe sorgen, der alle Fäden in einer Hand hält. Dies schafft die Ruhe und Verlässlichkeit, die jeder Markenartikel dringend benötigt. Mit Produktion und Absatz ist das Ende der Wertschöpfungskette jedoch noch nicht erreicht. Die Ausrichtung von Service und langfristiger Kundenbindung ist eine weitere Aufgabe der ganzheitlichen Markenführung. Das Motto darf natürlich nicht lauten: Ist die Ware erst einmal am Konsumenten, ist unsere Aufgabe erledigt... Nicht nur für hochpreisige Marken ist es zwingend erforderlich, für den Kunden da zu sein. So müssen beispielsweise Service-Hotlines, Kundendienstangebote und proaktive Kundeninformationen auf den Markenartikel abgestimmt werden – den Ansprüchen der markenspezifischen Zielgruppe gerecht werden. Auch diese Aufgabe kann nur ein übergeordneter Markenmanager optimal meistern, der die Marke und deren Konsumenten wirklich kennt.

Es ist offensichtlich: Marketing ist lediglich eine Teildisziplin im Gesamtprozess der Markenführung. Wer die weiteren Bereiche der Markenführung, das heißt Produktentwicklung, Produktionsplanung, Preispolitik, Vertrieb, PR und den After-Sales-Bereich nicht als Aufgaben des Markenmanagements versteht, läuft Gefahr, im Wettlauf um die Kunden den Anschluss zu verlieren. Markenführung muss umfassend verstanden werden. Erst wenn alle Aspekte der Markenführung fest durch eine Hand geführt werden, kann ein konsistenter Markenauftritt gewährleistet werden. Im Rahmen der diesjährigen G.E.M.-Markendialoge sagte

der ehemalige Nestlé-Deutschland CEO Hans G. Güldenbergs sehr treffend: »Eine Marke muss man lieben« – und dies kann nur ein zentraler Entscheidungsträger, der »seiner« Marke kennt und weiß, wie man sie langfristig führen muss. Erst wenn auf diese Weise eine stabile Markenführung hergestellt wird, kann eine Marke ihre Erfolgspotenziale in der gesamten Breite ausschöpfen. Um all die zuvor aufgeführten Aufgaben erfüllen zu können, muss der Markenverantwortliche in der Unternehmenshierarchie möglichst hoch angesiedelt werden. Wie und auf welcher Ebene die Implementierung des Markenmanagements letztendlich vollzogen wird, ist eine Frage der unternehmensspezifischen Führungsstrukturen und Dynamik. Dass sie erfolgt, sollte jedoch keine Frage sein.

Dr. Christian Duncker



Dr. Christian Duncker, Empirische Gesellschaftsforschung, Hamburg. Der Autor studierte Sozial- und Freizeitwissenschaften und arbeitet im Schwerpunkt in der Marken- und Werteforschung. Sein Credo: »Während der Vertrieb gern die gesetzten Mengenziele auch über den Preis erfüllen möchte, muss der Markenverantwortliche mit Argusaugen über die Preisstabilität wachen. Nur wenn dieser gegenüber dem Vertrieb über die entsprechenden Weisungsbefugnisse verfügt, kann dieser auch die notwendige Preisstabilität gewährleisten.«