



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK GENF

Marken im Bermuda-Dreieck

Manfred Schmidt
Vorsitzender des Instituts für Markentechnik

Viele Marken versenken ihr Geld dort, wo es eigentlich herkommen sollte, an der Schnittstelle zum Kunden. Hier treffen drei wichtige strategische Managementfelder zusammen: Sortiment, Distribution, Preise/Konditionen. Sobald diese Felder zu Umsatzschleusen umfunktioniert werden, verwandeln sie sich in jenes Bermuda-Dreieck, in dem die wirtschaftliche Zukunft eines Unternehmens versinkt.

Unsere Marke hat einen guten Ruf, unsere Firma einen guten Namen; warum verdienen wir kein Geld mehr? Dem Markt oder der Branche die Schuld zu geben, funktioniert nicht, weil es mindestens einen Wettbewerber gibt, dessen Geschäft floriert. Der Politik die Schuld zu geben, macht keinen Sinn, weil sie auch in Zukunft rücksichtslos agiert. Die Ursachen bei sich selbst zu suchen, fällt schwer.

Doch liegen genau hier die tieferen Gründe für das Schwinden des Profits. Am schwersten wiegt dabei das Fehlen des *einen* Unternehmensziels, das allen Teilzielen – sei es Marktanteil, Umsatz, Kostenführerschaft oder Profit – übergeordnet ist und das tagesgeschäftliche Handeln optimiert: Die nachhaltige Ertragskraft des Unternehmens sichern. Was bedeutet, so gesund zu sein, dass die Erträge nicht nur heute, sondern auch unter widrigen Umständen und für die Folgezeit gesichert sind.

Wer stattdessen den Profit zum obersten Ziel erhebt, kann ein Unternehmen damit schnell ruinieren. Er braucht beispielsweise nur die Investitionen und die Werbung zu streichen, und schon steht eine schöne schwarze Zahl am Ende. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens allerdings ist auf der Strecke geblieben.

Umsatz und Wachstum zum Leistungsmaßstab zu erheben, ist ein ebenso zweifelhaftes Programm. Denn es blendet meistens den Preis aus. Obwohl man von Umsatzwachstum spricht, senkt man die Preise, und reduziert damit erst einmal den Umsatz, und zwar um denselben Prozentsatz. Um den Umsatzverlust wenigstens zu kompensieren, müsste eine in Verdrängungsmärkten nicht mehr realistische Zusatzmenge verkauft werden.

Trotzdem suchen viele Unternehmen unablässig nur danach, mit welchen Mitteln sich Umsatzsteigerungen erzielen lassen. Im Visier haben sie dabei leider genau die Schnittstellen, an denen darüber entschieden wird, wie viel Geld vom Markt, von der zahlenden Kundschaft ins Unternehmen fließt: Die Distribution und das Sortiment sowie die Preise und Konditionen. Wenn auch nur eines dieser strategischen Felder zur Umsatzschleuse umfunktioniert wird, bildet sich das Bermuda-Dreieck, in dem das Geld der Firma verschwindet.

Denn diese drei Felder wirken auf verhängnisvolle Weise zusammen. Egal wo man damit beginnt, Leistungsschwächen und mangelnde Wettbewerbskraft einer Produkt- oder Firmenmarke durch Umsatzsteigerungen zu kompensieren – über kurz oder lang sieht man sich auf den beiden anderen strategischen Feldern ebenfalls zu Kompensationshandlungen gezwungen. Der systemische, und deshalb nicht ohne weiteres durchschaubare Prozess kann an jeder Stelle des Dreiecks einsetzen; die Kettenreaktion läuft nach Erfahrung des Instituts für Markentechnik immer nach demselben Schema ab. Nutzt man beispielsweise die *Distribution*, um Umsätze auszuweiten, sieht der Verlauf so aus:

Die angestammten Vertriebskanäle werden als nicht mehr expansionsfähig erklärt. In den fälschlicherweise „dynamisch“ genannten Vertriebsformen jedoch macht man frische Wachstumspotentiale aus. Wenn man die ersten Verhandlungen mit ihnen führt, bekunden sie gerne höchstes Wertschöpfungsinteresse für eine Marke, die ihnen bislang vorenthalten war. Sehr bald aber wird deutlich, dass diese Vertriebsformen ohne Preisabstand zum übrigen Handel nicht wettbewerbsfähig sind. Deshalb gesteht ihr der Hersteller schließlich einen „erträglichen“ Preisabstand zu. Die Rabatte werden entsprechend erhöht. Hier entsteht ihre negative „Dynamik“.

Steigen in der Folge die Umsätze mit solchen Niedrigpreis-Anbietern, steigt auch ihre Bedeutung für den Hersteller. Und fast unmerklich zwingen sie ihm *ihre* Logik auf: Sie geben ihre Kostenvorteile als Preisvorteile an ihre Kunden weiter. Damit bestimmt dann die Kostenstruktur des Absatzpartners die Preisposition der Marke im Markt.

Der markenfördernde Handel, der sich gezwungen sieht, auf niedrigere Preise zu reagieren, sieht die Marge sinken, aus der er bislang seinen Einsatz für die Marke und seine Kunden finanziert hat. Damit die Schiefelage beseitigt wird, verlangt er seinerseits bessere Konditionen. Das zusätzliche Geld gibt er allerdings im Preis weiter.

Das *Preis- und Konditionensystem* ist von der ursprünglich nur als Distributionserweiterung gedachten Maßnahme bereits erheblich mitbetroffen. Doch es kommt noch schlimmer. Denn jetzt verlangen die „Dynamischen“ weiterreichende Zuwendungen, um den für sie konstitutiven Preisabstand wiederherzustellen und die verabredeten Abnahmemengen zu bewegen. Die Preis- und Konditionenspirale beginnt sich zu drehen; und zwar nach unten.

Die Käufer müssen immer weniger zahlen. Zwangsläufig geht nun auf Herstellerseite der Ertrag pro verkaufte Einheit zurück. Der sinkende Durchschnittserlös kann durch Abbau von Kosten nicht mehr kompensiert werden. Um die Deckungslücke zu schließen, entscheidet das Management, erneut zusätzliche Mengen in den Markt zu bringen.

Jetzt wird das *Sortiment* zur Umsatzschleuse umfunktioniert. Zusätzliche Produkte sollen zusätzlichen Umsatz bringen. Doch je mehr Produkte hinzukommen, desto kleiner werden die anteiligen Beiträge. Hilfsweise schaltet man die Deckungsbeitragsrechnung ein, die sich in der Lage zeigt, jedem noch so schwachen Produkt eine Existenzberechtigung zuzuweisen.

Auch wenn sich rechnerisch noch keine Probleme aufbauen, in der Praxis häufen sie sich bereits. Der Außendienst ist mit dem Verkauf des anwachsenden Sortiments überfordert. Und die Flop-Rate steigt, weil bei so viel Neuem nicht alles so laufen kann wie versprochen; und schon gar nicht, wie man es bisher von seiner Marke gewohnt war.

Langsam drehende Produkte lassen die Lagerbestände anschwellen. Wenn dort die Schmerzgrenze erreicht ist, wird nach neuen Wegen gesucht, die Bestände abzubauen. Die nächsten Kanäle werden aufgemacht; Kanäle, die man gestern noch für undenkbar hielt – Hard-Discounter reichen hilfreich die Hand. Über kurz oder lang bauen sie ihren Umsatzanteil aus, dann beginnen sie an der Konditionenschraube zu drehen und so fort...

Solange Unternehmen meinen, das Geld, das ihnen von vorne nicht mehr zufließt, hinten aus der Wertschöpfungskette, aus den Qualitäten oder aus den Lieferanten herausholen zu können, wird die hier beschriebene verhängnisvolle Verkettung immer wieder ablaufen. Bis endlich von vorne wie von hinten kein Geld mehr zu holen ist – und man mit dem Zylinder zum Amtsgericht muss. – Wer jedoch den Willen hat, seine Marke *nicht* im Bermuda-Dreieck unterzugehen zu lassen, dem weiß die Markentechnik zu helfen:

Richten Sie die Distribution auf Ihre Marken-Ziele aus

Die Ware darf sich nicht einfach ihren Weg suchen. Zwischen Ubiquität und hochgradiger Selektion muss die Distribution deshalb aktiv gemanagt werden. Davor steht allerdings die Frage, welcher Grad an Erhältlichkeit am sinnvollsten für das eigene Produkt ist? Ubiquität ist keinesfalls als unbefragtes Ziel aufzufassen. Wenn eine Marke, die nicht auf Ubiquität angelegt ist, dennoch bei allen Händlern auftaucht, setzt sich kein Händler mehr richtig für sie ein. Nur ein sorgfältig auf die Marke abgestimmter, strategischer Verdichtungsgrad der Distribution kann Händler motivieren.

Die Umgestaltung der Distribution ist ein höchst sensibler, aber entscheidender Part für eine qualitative Neuausrichtung. Jede Bewegung in diesem Bereich betrifft gewachsene menschliche Beziehungen und birgt emotionalen Sprengstoff. Während die Vertriebsmitarbeiter es gewohnt waren, am Ende jeden potentiellen Abnehmer zu umwerben, geht es jetzt um eine gezielte Einschränkung. Die ganze Problematik der Umstellung eines opportunistischen Angebotsvertriebs auf ein geregeltes Vertriebsnetz wird sichtbar. Wenn in dieser Phase irgendwo Fehler gemacht werden, können die Folgen kommerziell oder juristisch verheerend sein. Deshalb empfiehlt es sich, vor einer solchen Umstellung die Schlüsselpersonen aus allen Unternehmensbereichen in die Entwicklung einzubinden.

Gestalten Sie Preise und Konditionen nach Ihren Regeln

90 bis 95 % aller existierenden Konditionensysteme sind nach den Erfahrungen des Instituts für Markentechnik keine Systeme mehr, sondern eine Summe von Einzelschicksalen aus vielen Verhandlungsrunden. Man hat sich situativ mit den Händlern arrangiert. Nur weiß leider keiner mehr, wofür die Händler ihre (sinnentleerten) Konditionen eigentlich erhalten.

Preise und Konditionen müssen auf das Fundament eines objektiven Systems gestellt werden: Eine Preisstrategie, mit der sich Vollkalkulation durchsetzen lässt, sowie eine Konditionenstrategie, die Abrechnungen ausschließlich nach dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung zulässt. Im Hauruck-Verfahren ist das allerdings nicht zu erreichen. Nur mit großem Fleiß, unter Berücksichtigung jeder einzelnen Kondition und jedes Händlertyps kann ein Plan realisiert werden, der die Verhältnisse ohne Umsatzkatastrophen wieder gerade rückt.

Um sicherstellen, dass das neue Konditionensystem im Sinne der Unternehmensziele dauerhaft arbeitet und sich nicht binnen kurzer Zeit wieder abschleift, muss die Haltbarkeit des Systems dreifach instrumentiert werden:

- *Leistung-Gegenleistung*: Unverzichtbares Grundprinzip jedes Konditionensystems sollte die Leistungsgebundenheit aller Konditionen sein: *Wenn* ein Abnehmer eine definierte Leistung erbringt, *dann* erhält er als Abgeltung die dafür vorgesehene Zuwendung. Weil es weitere Konditionen nur bei zusätzlichen oder verbesserten Leistungen geben kann, verhindert man damit auch deren Ausufern; und kann Konditionenspreizungen sauber mit Leistungsunterschieden begründen. Man sollte wissen, dass zusätzliche Gelder, für die ein Händler keine zusätzliche Arbeitsleistung erbringen muss, immer in die Preisschlacht geworfen werden – und damit der Marke schaden.
- *Kontrollierte Komplexität*: Konditionensysteme dürfen nicht zu stark vereinfachen (z.B. auf Nettopreise); vielmehr müssen sie bewusst ein gewisses Maß an Komplexität aufbauen. Denn die praktische Erfahrung zeigt, dass Komplexität grundsätzlich die Position des Verkäufers stärkt, während Einkäufer ihren Vorteil stets in der Vereinfachung suchen.
- *Mehr „System“ – weniger „Person“*: Es gilt den Eindruck der individuellen Verhandelbarkeit von Konditionen deutlich zu senken. Umgekehrt sollte sich der Verkäufer stärker und natürlich zweifelsfrei auf Prinzipien des Hauses, auf für alle geltende Regeln und Kontrollmechanismen berufen können, weil dies seine persönliche Widerstandskraft stärkt.

Geben Sie starken Produkten Vorfahrt

Die notwendige Mobilisierung starker Produkte muss einhergehen mit einer schrittweisen Bereinigung des Sortiments von Verlustbringern. Damit dieser immer als schmerzlich empfundene Prozess im Unternehmen funktionieren kann, müssen die Bedenken, dass bei einer Verkleinerung des Sortiments mit jedem Produkt Umsatz verloren geht, ernst genommen und Stück für Stück ausgeräumt werden.

Deshalb beginnt man besser nicht mit erschreckenden Kahlschlägen nach dem Muster von ABC-Analysen. Der Schlüssel zur Umkehr liegt vielmehr darin, dass alle Ressourcen uneingeschränkt auf die starken Produkte, d.h.

die Umsatz- und Ertragsbringer, konzentriert werden; also dort, wo die Mittel am meisten Wirkung entfalten. Wenn starke Produkte uneingeschränkte Vorfahrt in den Bereichen Entwicklung, Produktion, Werbung, Vertrieb, Lagerhaltung und Distribution erhalten, stellt sich ein verblüffender systemischer Effekt ein: Die starken Produkte, die als Selbstgänger oder als ausgereizt galten, werden noch einmal stärker. Gleichzeitig werden an den Rändern des Sortiments Potenzial-Produkte identifiziert und gezielt gefördert.

Damit ist eine dynamische Selektion zu Lasten der schwachen Produkte eingeleitet. Sie folgt einem unumstößlichen Prinzip der Evolution, welches sagt: Nicht die Starken kommen durch; sondern die die durchkommen, sind die Starken. – Der Prozess mobilisiert so viele Kräfte, dass Umsatz-„Verluste“ der Produkte, die unter den neuen Bedingungen nicht mehr durchkommen, überkompensiert werden. Die verloren gegangene Effizienz im Unternehmen wird dabei rasch zurückgewonnen. Wirtschaftliche Sanierung und Steigerung der Durchsetzungskraft am Markt gehen Hand in Hand. Die Komplexität im Unternehmen sinkt; der Außendienst kann sich wieder auf Erfolgsprodukte konzentrieren, die Absatzpartner verzeichnen beim Umsatz und Umschlag positive Effekte und können die Marke nicht mehr demütigen, indem sie ihr die erfolglosen Artikel vorhalten.

Werden die drei strategischen Felder nicht als Umsatzschleusen genutzt, sondern mit Managementprogrammen bearbeitet, kann auf ihnen der wirtschaftliche Wille des Unternehmens bis zur Kundschaft durchgekämpft werden. Und es gibt sie noch – Unternehmen, die wissen, dass das Geld zur Finanzierung aller Wertschöpfungsbeiträge vom Konsumenten kommen muss. Ihr Geschäftsprinzip zielt darauf ab, den maximalen Ertrag bei der Kundschaft zu erwirtschaften. Sie nehmen ihre Ansprüche nicht zurück, sie entwickeln eigenständige, wertige Produkte, investieren in deren Markenkraft, verlangen dafür vollkalkulierte Preise beim Handel, orientieren sich nicht am Verhalten der Wettbewerber und machen auf diese Weise einen soliden Gewinn.

Fragen nach dem Geld

Ursache für massive Fehlentwicklungen in Vertrieb und Marketing sind falsche Einstellungen zum Geld. Das Institut für Markentechnik enttarnt sie u. a. mit folgenden Fragen:

- Wissen die Vertriebsmitarbeiter genau, welche Händlerleistungen sie mit den Konditionen abgelten?
- Werden die Konditionen von Personen oder von einem objektiven System entschieden?
- Was ist der Maßstab für die Preisfindung: die Kalkulation oder die Konkurrenz?
- Ist die Vollkalkulation lebendiger Maßstab bei allen Preisentscheidungen?
- Ist das Werbebudget Verhandlungssache im Unternehmen oder ein fundiert angelegter und kontrollierter Investitionsplan.

Markentechnische Indizien für die Selbstzerstörung der Marken

- *Die Angebote werden auf wenige Großabnehmer eingestellt* – Eine solche Firma verfügt über keinen eigenen Willen mehr, sondern wird längst von ihren Großabnehmern geführt.
- *Bei der Konzeptfindung wird immer der gleiche Händlername genannt* – Wenn sich stets darum gesorgt wird, was ein bestimmter Händler, dessen Name immer wieder im Raum steht, von neuen Konzepten halten mag, dann kann man davon ausgehen, dass dieser Händler die Firma dominiert.
- *Über die Wettbewerber wird mehr gesprochen als über die eigenen Unternehmensleistungen* – Die Marken- und Unternehmensleistungen sind im eigenen Haus nicht bekannt oder werden nicht geschätzt. Wenn aber die handelnden Personen nicht mehr das Gefühl haben, mit der eigenen Marke eine überlegene Waffe in der Hand zu halten, kann das Spiel nicht gewonnen werden.
- *Verlustaktivitäten werden als „strategisch“ eingestuft* – Nach den Erfahrungen des Instituts steht das Beiwort „strategisch“ meistens für „verlustreich“. Sobald dieses Wort im Zusammenhang mit Produkten, Filialen oder Ländern fällt, kann man sicher sein, dass dort Verlust gemacht wird.
- *Mehr als 10 Prozent der Produkte liegen unter Vollkalkulation* – Wenn mehr als 10 Prozent der Produkte unter der Vollkalkulation liegen, dann ist der Durchsetzungswille für eine eigene Preispolitik verloren gegangen; und die eigene Kalkulation wird für eine variable Größe gehalten.
- *Im Budget wird der Preisverfall des nächsten Jahres bereits eingeplant* – Wenn bereits im Budget festgeschrieben ist, welcher Preisverfall im nächsten Jahr erwartet wird, dann kann man davon ausgehen, dass die eigenen Leute ihn realisieren und an der Preisspirale mitdrehen werden.
- *Kostensenkungen werden direkt zur Preissenkung genutzt* – Ein Beispiel aus der Praxis: Eine Firma hatte in einem Niedriglohnland eine neue Fabrik gebaut, die im folgenden Jahr in Produktion gehen sollte. Der Vertrieb fragte bereits in der Budgetphase nach den neuen Produktionskosten, um sie in seiner Kalkulation zu berücksichtigen. Auf diese Weise werden Einsparungen umgehend wieder im Markt verpulvert, statt in der Kasse zu landen.