

# Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Sonderdruck aus der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 19. Mai 2008

## Management

# Marken aus dem Sumpf holen – 13 Gebote für den Manager

**Die Zeiten des Märchens von bester Qualität zum niedrigsten Preis neigen sich dem Ende zu. Auch in den letzten Winkeln der Erde wächst das Bewusstsein für die Werte, die die Menschen über Jahrzehnte aufgebaut und verteidigt haben. Dazu gehören adäquate Einkommensstrukturen, soziale Absicherung, Umweltschutz sowie menschlich korrekte Arbeitsbedingungen.**

**Von Thomas Fröhlich**

Solange es dauert, eine treue Markenkundschaft aufzubauen, fast so lange dauert es auch, um ihr Vertrauen in die Marke wieder zu zerstören. Wie belastbar die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seiner Kundschaft ist, kann man anhand vieler Praxisbeispiele studieren. Wie viele Werkstattbesuche musste beispielsweise ein E-Klasse-Kunde der Baureihe „W 211“ über sich ergehen lassen? Oder ein Normalkunde der Deutschen Bank, der runter- und raufgestuft, aus- und eingegliedert, im Zuge der Investmentbanking-Glorifizierung vernachlässigt und schließlich doch wieder geschätzt wurde. Die Stabilität einer Kundschaft ist somit immer Ausgangspunkt, um den Turnaround einzuleiten.

### **1. Gebot:**

Marken sind Qualitätssignaturen für ihre Kundschaft.

Eine gut geführte Marke bürgt beständig für die Leistungseigenschaften und Qualität in ihrer jeweiligen Klasse. Die Kundschaft orientiert sich an dem, was sie über die Marke gelernt hat, für was sie steht und in welcher Güte. Weil die Menschen an ihren gelernten Qualitätssignaturen hängen, ist eine treue Markenkundschaft auch in schwierigen Zeiten eine der verlässlichen Größen im Geschäft. Ihre Erwartungen wieder zu erfüllen oder auch zu übertreffen ist deshalb erstes Gebot – insbesondere im Sanierungsfall.

### **2. Gebot:**

Nur wirkliche Substanz ist aufbaufähig und nachhaltig.

Das zweite Gebot in schwierigen Zeiten bezieht sich auf die Leistungssubstanz. Im Gegensatz zur weitverbreiteten Form der Kosten- und damit Leistungsreduzierung setzt die Markentechnik auf aktiven Leistungsaufbau. Denn schlechtere Performance führt über die Zeit immer zu schlechteren Einnahmen. In diesem Sinne heißt das Motto: besser sein oder werden.

### **3. Gebot:**

Die Moral der Truppe aufbauen.

Gerade in schwierigen Zeiten, in denen Management und Mitarbeiter von den täglichen Hiobsbotschaften und persönlichen Existenzsorgen geplagt sind, ist es entscheidend, Situationen auf Basis einer kühlen Faktenlage zu beurteilen. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass besonders in diesen Zeiten eigene Stärken und Handlungsmöglichkeiten verzerrt und zu klein eingeschätzt werden, da die Bedrohungen das Tagesgeschäft dominieren und nicht die Chancen. Deshalb gilt es, auch kleine Erfolge zu würdigen.

### **4. Gebot:**

Alle Argumente und Details hinterfragen.

„Es geht nicht“, heißt es, „weil“ die Wirtschaft am Boden, der Markt zu schwierig, der Wettbewerber zu überlegen ist oder die

Händler zu mächtig sind. In diesem „Es geht nicht“ liegt eine der Kernherausforderungen, denn was nicht geht, wird häufig bereits im Unternehmen selbst entschieden. Die großen Ausreden sind es, die zu Handlungsunfähigkeit, Passivität und Ideenlosigkeit führen. Deshalb gilt: alles hinterfragen und auf Basis gesicherter Fakten beurteilen, denn die Wahrheit liegt im Detail.

### **5. Gebot:**

Die guten Beispiele erkennen und analysieren.

In jedem Unternehmen und jeder Branche gibt es zu jeder Zeit Länder, Produkte, Verkäufer oder Händler, die trotz der schwierigen Zeiten gute oder sogar exzellente Ergebnisse erzielen. Diese zu erkennen, zu analysieren und die Erkenntnisse zu übertragen ist eine der zentralen Aufgaben. Oft zeigen solche Beispiele nicht nur, dass das Markensystem nach wie vor funktioniert, sondern auch, unter welchen Bedingungen es läuft.

### **6. Gebot:**

An den eigenen Stärken orientieren.

Markt-, Branchen- oder auch Wettbewerbsbeobachtung ist eines der Krebsgeschwüre in Unternehmen. Die Botschaften von den vermeintlichen Stärken und Überlegenheiten des Wettbewerbers breiten sich im eigenen Unternehmen weithin aus und werden stilisiert. Verloren geht dabei das

Selbstbewusstsein hinsichtlich der eigenen Stärken. Die Markentechnik rät in diesem Zusammenhang keineswegs zu Blindheit, jedoch sollten Vertrieb und Marketing hier keinesfalls eingespannt werden.

#### **7. Gebot:**

Marktforschung richtig einsetzen.

Marktforschung ist ein wichtiges Instrument der Markenführung. In der Praxis wird sie jedoch oft falsch eingesetzt. Anstatt als ein Informationsinstrument im Entscheidungsprozess wird die Marktforschung von vielen zweckentfremdet zum Entscheidungsinstrument – mit hohem Risiko für die Marke und den guten Ruf seriöser Marktforschung.

#### **8. Gebot:**

Das richtige Leistungsangebot definieren.

Richtig ist, was sich verkauft und nachhaltig Geld verdient. In diesem Sinne muss das gesamte Sortiment hinterfragt werden, denn die Deckungsbeitragsrechnung allein rechtfertigt häufig jedes noch so schwache Produkt und dessen Varianten. Starke Produkte müssen Vorfahrt haben: in Distribution, Kommunikation und im eigenen Haus. Hierzu muss der Beitrag eines jeden Produkts einzeln bewertet werden. Konsequenz ist gefordert, wenn es um Straffung und Neuausrichtung geht, denn erfahrungsgemäß hat jedes Produkt seinen „Patent“ im Unternehmen.

#### **9. Gebot:**

Leistungskommunikation.

Für viele Marken Schnee von gestern. Statt den Menschen bei jeder Gelegenheit zu erklären, warum ein Produkt/eine Leistung so gut ist, werden austauschbare Claims und Bilder favorisiert. Sicher, manchmal ist dies schicker, aber es geht letztendlich um die Überzeugungskraft einer kommunikativen Maßnahme. Dazu müssen jeder Absatzstufe und der Kundschaft die spezifischen und einzigartigen Leistungseigenschaften der Marke und des

Produkts vermittelt werden. Wer stattdessen Austauschbares (Bilder, Slogans) kommuniziert, lässt einen wichtigen Mobilisierungshebel ungenutzt.

#### **10. Gebot:**

Der Preis ist der wichtigste Qualitätsindikator.

Der Preis soll den Wert einer Ware verdeutlichen und nicht aus dem abgeleitet werden, was ein Konsument vermeintlich unter bestimmten Voraussetzungen bereit sein könnte zu bezahlen. Er sollte sauber kalkuliert sein. Darüber hinaus muss er zum Wohle der Kundschaft und des Unternehmens so bemessen sein, dass die Leistungsfähigkeit aktuell und in Zukunft gewährleistet ist – inklusive also des strategischen Geldes.

#### **11. Gebot:**

Konzentration auf die richtigen Partner.

In der Distribution entscheidet sich der Erfolg aller im Vorfeld erbrachten Leistungen. Deshalb kommt es besonders auf die Auswahl der richtigen Partner an. Händler oder Distributoren, die nicht in der Leistungsklasse der Marke arbeiten, bedeuten immer ein Risiko.

#### **12. Gebot:**

Der Weg der Durchsetzung der eigenen Leistungen endet nie.

Marken müssen im Wettbewerbsumfeld ihren eigenen Weg gehen. Widerstände und Hürden sind Teil des niemals endenden Durchsetzungsprozesses. Auch in den guten Zeiten gilt es, Gefahren frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls zu bekämpfen. Es gibt immer einen, der einem an die Tasche will.

#### **13. Gebot:**

Eiserne Konsequenz und Kurs halten.

Besonders in schwierigen Zeiten ist eiserne Konsequenz gefragt, denn es gilt, die durch viele Widersprüche entstandene

oder zumindest verschärfte Situation zu meistern. Jeden Tag aufs Neue gibt es Impulse, getroffene Entscheidungen in Frage zu stellen oder zu bestätigen. Hier ist die klare Linie des Managers gefordert. Was Relevanz hat, muss genau bewertet werden. Alles andere ist Situationsrauschen und gehört in schwierigen Zeiten eben zum Tagesgeschäft.

Viele Probleme sind hausgemacht und können deshalb auch im eigenen Hause gelöst werden. Für den Rest braucht man die richtigen Partner. Diese finden sich erfahrungsgemäß umso leichter, je deutlicher das Profil der Marke erkennbar wird. Für Menschen sind Marken die wichtigsten Orientierungshilfen im immer unüberschaubarer werdenden Angebotsdschungel. Wer das verstanden hat, muss sich daran messen lassen – auch in Krisenzeiten.

Vertrautheit, Verlässlichkeit und Differenzierung sind dauerhaft die wichtigsten Attribute in der Markenführung. Alles, was dagegen läuft, schwächt die eigene Position und führt über kurz oder lang in die Krise. Eine Orientierung an „billig sein“ und niedrigen Standards schwächt auf Dauer die eigene Position im internationalen Wettbewerb. Besonders deshalb, weil diese Werte so zwingend sind, dass sie von den aufstrebenden Volkswirtschaften erfüllt werden müssen.

Der Autor ist Geschäftsführer des Instituts für Markentechnik in Genf.

Kontaktinformationen:  
Institut für Markentechnik  
12, avenue des Morgines  
CH-1213 Genève  
Tel.: +41 (22) 879 80 40  
Fax: +41 (22) 879 80 41  
mail@markentechnik.ch

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv. [www.faz-archiv.de/](http://www.faz-archiv.de/) sonderdrucke.