

Marken sind die Ordnungsfaktoren im Markt

Das Streben, alles immer billiger anbieten zu wollen, sorgt für enorme Wertverluste. Gewinnen kann keiner. Denn es geht zu Lasten der Qualität. Der Preis eines Produktes darf sich nicht länger aus einer Marktbeobachtung ergeben, sondern aus einer Leistung.

OFFENSICHTLICH WIRD ÜBERALL systematisch daran gearbeitet, die Ordnung entwickelter Volkswirtschaften aus den Angeln zu heben. Wie soll man sich sonst erklären, dass man immer mehr die Marke als positionierendes Element einer guten Leistung sieht, von deren Qualitätsfaktoren ausgehend man billigere Angebote ableitet. Damit versucht man der Bevölkerung zu vermitteln, dass man Spitzenqualität im heutigen Marktumfeld selbstverständlich auch billiger bekommen könne – und das, ohne dass dies zu Lasten von Irgendjemandem gehe. Das großflächige Angebot solcher Wunder verleitet dazu, sich auf diese Weise an der sogenannten Schnäppchenjagd zu beteiligen. Und dies wiederum ermuntert die Anbieter, nach immer neuen Wegen zu suchen, die Physik der Marktwirtschaft zu überlisten.

Jetzt haben wir vielleicht noch nicht den Zenit dieser Selbstverstümmelung der Markenprodukte erreicht, aber es sollte schon für hoch ausgebildete Geschäftsleute erkennbar werden, dass diese Entwicklung am Ende für alle Beteiligten nur ins Unglück führen kann.

Paradies für Parasiten

Sieht man einmal über die Nachmacher hinweg, hat man es im heutigen Marktgeschehen mit umfassend ausgebildeten Verantwortlichen zu tun – und nicht etwa mit Handlangern böswilliger Marktzerstörer. Was ist das Prinzip dahinter, wenn man ständig versucht, Höchstleistung exzellenter Unternehmen in die Preisspirale nach unten zu treiben und dabei das Repertoire der Selbstentwertung ständig ausbaut? Mit offenen Augen läuft man in die Langzeit-Falle, immer mit der Vorstellung, dies doch nur kurzfristig und vorübergehend zu machen – mal hier und da wegen der immer schwieriger werdenden Wettbewerbssituation oder des veränderten Konsumverhaltens.

Eine schicksalhafte Entwicklung? Alle Beteiligten sind die Betroffenen? Der Marktmechanismus lässt einem keine Wahl? Auch die Besten müssen jetzt Zugeständnisse machen? Was soll man sonst machen? Wie soll

man sich als einzelnes Unternehmen dem allgemeinen Trend entziehen? Und dann gibt es da ja auch noch juristische Einflüsse! Das Kartellamt warte ja nur darauf, Unternehmen verbotenes Verhalten nachzuweisen. Wer will sich schon diesbezüglich ins Unrecht begeben? Schließlich werden Verstöße drastisch geahndet. Es gibt also vermeintlich zahlreiche gute Gründe, um handlungsunfähig mit der Masse mitzulaufen.

Wie viel hat die Wirtschaft in die Ausbildung investiert? Und in Verfahren, Computersysteme, Führungssysteme, Steuerungsmechanismen, Technologien, Innovationen sowie den Aufbau und die Durchsetzung von Marken über Generationen, die nun ziemlich widerstandslos dem Flächenbrand geopfert werden. Wer ist eigentlich Nutznießer einer solchen Entwicklung? Sind es die Verbraucher, die nun alles immer billiger bekommen und das angeblich bei gleichbleibender Qualität? Oder die Händler, die ihren Kunden ständig neue Niedrigstpreise anbieten können und sich dadurch gegenüber ihren Wettbewerbern als preiswerter profilieren können? Unübersehbar ist, dass das Verhältnis handelnder Personen auf Herstellerebene zu ihren eigenen Wirtschaftsgütern, die sie ungebremst einem ungleichen Preiswettbewerb ausgesetzt und dabei ihre kulturellen Stärken im Leistungswettbewerb aus dem Auge verloren haben, gestört ist.

Preis bestimmt sich aus einer Leistung

Es ist an der Zeit, sich mit diesen Phänomenen einmal detailliert auseinander zu setzen. Kommen wir auf das eingangs Gesagte zurück: Der Preis eines Produktes bestimmt sich nicht aus einer Marktbeobachtung, sondern aus einer Leistung – der Gesamtleistung des dahinter stehenden Unternehmens. Normalerweise ist dies unumstritten. Wie kommt es dann aber zu solchen wirtschaftlichen Zersetzungen, nach denen die Markenleistung einen Maßstab setzt, an dem man sich orientiert, und den man dann zu unterlaufen trachtet beziehungsweise sogar in Parallelangeboten aus dem



Foto: mkkwork - Fotolia

Manfred Schmidt, Institut für Markentechnik, fordert eine Kursänderung: »Eine hoch entwickelte Volkswirtschaft kann es sich nicht leisten, Wettbewerb auf Kostensenkungen und Weglassen von Leistungsinhalten zu reduzieren.«

eigenen Hause beweiskräftig aushebelt? Hierbei handelt es sich nicht um eine kleine Dummheit, die einem schon einmal passieren kann, sondern um ein Vergehen gegen die eigene Investitionskraft. Denn Marken sind die Ordnungsfaktoren im Markt.

Um seiner Wichtigkeit wegen möchte ich diesen Gedanken noch ausführen: Marken sind Rückkopplungssysteme, deren Produkte klare Positionen im Markt beziehen müssen, wenn man den wirtschaftlichen Vorteil der Marke für sein Unternehmen ertragswirksam machen will. Durch die möglichst langzeitige Wiederholung der entscheidenden Leistungsparameter – Leistungsklasse, Qualität, Verlässlichkeit, Dauerhaftigkeit etc. – und des hierzu adäquaten Preises verankern sich diese positionierenden Parameter als die typischen Markeneigenschaften im Bewusstsein der Menschen. Die Marke hat ihre Position im Markt eingenommen.

Kultur einer ordentlichen Wirtschaft regenerieren

Alle Marken einer Branche zusammen ergeben mit ihren über die Zeit gefestigten Positionen das einschlägige Marktangebot. Die Verbraucher finden so – ihren Vorlieben, finanziellen Möglichkeiten, spezifischen Interessen etc. folgend – ein transparentes Marktbild vor, auf das sie sich aufgrund der im Leben von den Marken besetzten Positionen und erlebten Erfahrungen verlassen können. Jedenfalls solange die Marken sich nicht selbst unterlaufen und dadurch unglaubwürdig werden. No Names und Marktangebote ohne spezifische Markenposition stellen hier normalerweise eine eigene Kategorie dar, die als Billigangebot verstanden wird und von der sich Marken von daher absetzen.

Marken sind also die Ordnungsfaktoren eines entwickelten Marktes. Es sind diese im Leben erfahrenen, gefestigten Positionen, die sich nur durch Marken aufgrund ihrer reproduktiven Erscheinung und den dahinter stehenden einzigartigen Leistungskompositionen in der Bevölkerung verankern können und damit Orientierung ermöglichen.

Einsicht bedeutet, Fehler zu korrigieren

Es muss doch einleuchten, dass, wenn dieselben Produkte unter anderen Namen systematisch billiger angeboten werden, dies nicht nur ein Problem für die betreffenden Markenunternehmen ist, sondern dieses Vorgehen das gesamte Marktgefüge aus den Angeln hebt. Auch wenn es Beschwörungen gibt, dass dies der Verbraucher nicht merke, ist doch offensichtlich, dass das Markengeschäft als Betroffener und zunehmend als Träger dieses Unfugs in die Knie gehen muss.

Soviel zum geschäftlichen Teil des Ganzen. Wenn ich jetzt die gesellschaftliche Seite betrachte, haben wir uns in Europa als hochentwickelte Märkte mit den Verfallsprozessen den Super-Gau eingehandelt, denn was ist Marke in ihrem innersten Kern als Zentrum der Wirtschaft? Vertrauen! Die Folgen? Eine negative Preis- und Qualitäts-Spirale, die sich derart verbreitet hat, dass der Schaden, der den Verbrauchern aus dieser dramatischen Entwicklung täglich entsteht, inzwischen schon die ersten Plätze in den Diskussionen der TV-Talkshows eingenommen hat.

Was soll der Verbraucher (Käufer und Arbeitnehmer) eigentlich aus dieser desillusionierenden Informationsflut in Verbindung mit seinen täglichen Erfahrungen als Price Scout für Schlüsse ziehen? Alle Talkrunden münden in die Erkenntnis, dass dies alles dem gnadenlosen Wettbewerb zu verdanken sei. Davor haben alle Respekt, denn dies ist das Zauberwort für die freie Marktwirtschaft. Was heißt das eigentlich? Was kennzeichnet harten Wettbewerb aus? Geht es um den Kampf um das billigste Angebot?

Wettbewerbsfähig: Mehr als niedrige Preise

Tatsächlich steht nach meinen Erfahrungen das Wort wettbewerbsfähig immer für den Preis. Wann ist man aber mit seinem Preis tatsächlich wettbewerbsfähig? Wenn man sich den Preis auch leisten kann! Und dies, ohne die eigene Leistung auszuhöhlen oder die vorgelegten Wertschöpfungsstufen damit um ihren Wert-



Eine hoch entwickelte Volkswirtschaft kann es sich nicht leisten, den Wettbewerb auf Kostensenkungen und Weglassen von Leistungsinhalten zu reduzieren.

Manfred Schmidt, Institut für Markentechnik

schöpfungsanteil zu bringen. Denn zu Lasten der Qualitäten oder der Zulieferer ist es leicht, den Billigweg zu gehen. Aber wie sieht das über die Zeit aus? Da werden die in Kauf genommenen Qualitätsabrüstungen (Optimierungen) zunehmend erkennbar. Die Vorlieferanten werden aufgrund des zunehmenden Drucks immer tiefere Einschnitte in ihren Qualitäten vornehmen und am Ende sogar verzweifelte Schritte tun, um den nicht nachlassenden Forderungen nachkommen zu können. Wie kann man sich erklären, wenn sich eine gesunde, entwickelte Volkswirtschaft überhaupt erst mit dem galoppierenden Leistungs- und Qualitätsverfall auseinandersetzt? Und wenn es vor skandalösen Entwicklungen im Marktgeschehen nur so hagelt beziehungsweise die verantwortlichen Stellen in der Gesellschaft bereits weit überfordert sind?

Ordnungssystem Marke ist ausgehebelt worden

Was diese Entwicklung am Ende für die Wirtschaft bedeutet, wird man wohl erst nach einiger Zeit ermessen können. Eine hoch entwickelte Volkswirtschaft kann es sich nicht leisten, den Wettbewerb auf Kostensenkungen und Weglassen von Leistungsinhalten zu reduzieren. Aber soviel steht fest: Die vermeintlichen Sieger, denen es gelungen ist, sich wie Parasiten an die Markennwerte anzuhängen, werden feststellen, dass sie damit auch gegen sich selbst gekämpft haben.

Was wird passiert sein? Die Qualitäten und Erträge sowie die damit verbundenen Sicherheiten werden für alle Beteiligten verloren gegangen sein – und woran sollen die potenziellen Käufer eigentlich noch Preisvorteile erkennen, wenn der Maßstab geordneter Markenkalkulationen sich ins Nichts aufgelöst hat? Es ist eben auch in der Wirtschaft so, dass die Parasiten ihren Wirt fressen! Und wer hat eigentlich dabei gewonnen? Gerne wird spätestens an dieser Stelle der Verbraucher als Gewinner aus dem Ärmel gezogen, denn »er konnte noch nie so billig einkaufen wie jetzt«. Dabei ist er zweimal geschädigt. Zum einen hat er die Sicherheit eines durch Marken geordneten Marktangebots verloren. Und auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette ist der Verbraucher als Arbeitnehmer zugleich Rationalisierungs-Potenzial: Ein eingesparter Mitarbeiter ist gleich ein potenzieller Kunde weniger für das Angebot im Markt.

Wieder Verantwortung übernehmen

Damit leuchtet dann ja wohl auch ein, dass die systematische Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohn-Regionen zu Lasten der eigenen wirtschaftlichen Perspektive führen muss. Außerdem wissen wir, mit welchen Risiken zu rechnen ist, wenn man in Ländern produziert, in denen der Arbeitnehmer nichts zählt. Die Skandale auch angesehener europäischer Marken sprechen eine deutliche Sprache, auch wenn die Unternehmen dann beteuern, alles zu tun, um »diese Zustände« abzustellen. Jeder kann sehen, dass dies weder vom Umfeld her noch unter Kostengesichtspunkten möglich sein wird. Marken, die sich auf so etwas einlassen, sind am Ende nichts mehr wert.

Die Marke ist nicht der Name eines Angebots, sondern ein hoch komplexer Verpflichtungszusammenhang – vom Qualitätsversprechen, über alle erdenklichen Sicherheitsfragen bis zu ihrer gesellschaftlichen Stellung als Arbeitgeber und Verantwortungsträger. Ich frage mich immer wieder, was Unternehmen in entwickelten Wirtschaftsregionen überhaupt dazu treibt, den Menschen systematisch beizubringen, dass Gutes auch billig sein kann. Von jeher weiß der Mensch, dass er für Gutes mehr zu bezahlen hat. Warum kooperiert man nicht einfach mit dieser vernünftigen und auch noch hilfreichen Einstellung? Am Ende findet man keinen billigeren Standort mehr und muss einsehen, dass man mit seiner einst so substanziiell positionierten Marke dem zahlungswilligen Publikum davongelaufen ist. Dann heißt es: »Die Kunden sind den Marken heute (!) nicht mehr treu; für sie zählt nur noch der Preis!«

Manfred Schmidt



Manfred Schmidt ist Direktor und Delegierter des Verwaltungsrates des Instituts für Markentechnik in Genf. Zuvor war er u.a. Senior Executive Vice President Nokia. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die strategische und operative Markenführung, internationale Marken- und Vertriebsstrategien sowie Preis- und Konditionenmanagement.