

Versprechen halten

Die Marke ist über alle Stufen der Wertschöpfungskette die wirtschaftlichste Vermarktungskraft. Sie muss deshalb geschützt werden und ihren Werten treu bleiben. Qualität ist das oberste Gebot. Eine Marke, die beharrlich ihren Qualitätsansprüchen folgt, ist eine Institution des Vertrauens.

IN DIESEN TAGEN werden unsere Gemüter bewegt von richtungsweisenden Entwicklungen auf Kerngebieten unserer Gesellschaft: Finanzmärkte, Energieversorgung, Bildungslandschaft. In diesen Bereichen müssen Weichen gestellt und Entscheidungen gefällt werden, die Konsequenzen für unsere Wirtschaftsordnung, möglicherweise für unser politisches System, sprich für nachfolgende Generationen, nach sich ziehen. Angesichts der komplexen Probleme sind die Menschen skeptisch und misstrauisch, mancherorts fühlen sie sich bereits getäuscht. Das, was »da oben« vor sich geht, versteht man nicht mehr. Verschleierungen werden hier und da vermutet.

Aber auch die Rückbesinnung auf das private Umfeld bestätigt dem Bürger beziehungsweise Verbraucher, dass höchste Wachsamkeit geboten ist. So erlebt er beim Einkaufen nicht selten, dass der gleiche Artikel, den man im Fachhandel sorgfältig ausgewählt

und dafür eine beachtliche Summe Geld hingelegt hat, bei einem Billiganbieter zu einem deutlich reduzierten Preis und im Internet sogar sehr viel billiger zu haben ist. Oder er erfährt, dass beim gleichen Händler ein identisches Produkt in verschiedenen Verpackungen zu unterschiedlichen Preisen zu erwerben ist. Dann wieder wird bekannt, dass das hochpreisige und mit einem Gütesiegel versehene Bio-Lebensmittel, das man seiner Familie gegönnt hat, gesundheitsschädigende Inhaltsstoffe enthält.

Gefühle wie Ärger und Wut stellen sich ein. Da kann man ja gleich das Billigste nehmen, wenn auf alles andere kein Verlass ist. Misstrauen und Orientierungslosigkeit machen sich breit. Mangelndes Vertrauen, Verärgerung und das Gefühl, getäuscht worden zu sein, liefern keinen Nährboden für eine bejahende Grundeinstellung, wertvolle Ideen und konstruktive Beiträge.

Woher soll Orientierung kommen?

In der Natur hat das Ursache-Wirkungs-Prinzip normative Gültigkeit: Aus Gutem, aus einer Ordnung heraus, entstehen neue Werte. Ordnung, Transparenz und Kraft sind die Größen, die etwas bewegen können. Aber eben auch das Umgekehrte ist richtig: Aus dem Chaos entspringt nichts Wert- oder Kraftvolles. Was ist zu tun, wo kann der Einzelne ansetzen? Die Antwort ist zugleich eindeutig und anspruchsvoll: Analog dem Evolutionsprinzip, dem Prinzip der starken Kraft der lebenden Ordnung, muss jeder verstehen, welchen Platz er einnimmt in der gesellschaftlichen Ordnung. Von dort aus muss er die Dinge wieder im Kleinen denken, von unten nach oben. Aus dieser Einsicht erfolgt verantwortliches Handeln.

Das gilt auch für die Teilnehmer am Wirtschaftsgeschehen, die Unternehmen und insbesondere für Hersteller von Markenartikeln. Eine Marke steht nämlich exakt für Ordnung, Transparenz und Kraft. Die



Bei der Auswahl der Vertriebskanäle ist sorgfältig darauf zu achten, dass das Qualitätsprodukt – die Marke – nicht verscherbelt wird.

100% BERATUNG
100% KOMPETENZ
100% LEISTUNG

Zum Schutz der eigenen Leistung, aber auch zum Schutz der Gesamtwirtschaft sind Unternehmen verpflichtet, zu halten, was sie versprochen haben.

Marke ist immer etwas Wiedererkennbares, das sich selbst reproduzieren muss und das sich gegen alles verteidigt, was die Ordnung und die Kraft durcheinander bringen will.

Unternehmen sind Ordnungszellen, geführt von Menschen, die Kraft haben. Zum Schutz der eigenen Leistung, aber auch zum Schutz der Gesamtwirtschaft ist die Unternehmensführung dazu verpflichtet, zu halten, was dem Konsumenten versprochen wurde. Die Wertschöpfungskette kann als Verantwortungskette der handelnden Personen aufgefasst werden. »Mache Gutes von morgens bis abends« sollte die Leitlinie eines Markenproduzenten sein.

Handeln muss Substanz haben

Die Natur macht es uns vor: Dort hat alles, was vor sich geht, Substanz. Aus dem Ursache-Wirkungs-Prinzip folgt also als Handlungsmaxime für den Markenproduzenten:

1. Ich will Gutes anbieten.
2. Für meine Leistung will ich einen angemessenen Preis erzielen.
3. Ich ziehe den Umkehrschluss in keiner Weise in Zweifel, der lautet: Alle Lieferanten der Wertschöpfungskette – der Handel eingeschlossen – erhalten einen angemessenen Preis für ihre Leistung, und die Kunden bekommen ordentliche Ware und sehen sich auch nach dem Kauf nicht getäuscht.

Die Marke ist somit über alle Stufen der Wertschöpfungskette die wirtschaftlichste Vermarktungskraft. Zugleich gilt: Alles, was man nicht kontrollieren kann, ist verantwortungslos. Im Wirtschaftsleben kommt einem ununterbrochen in Hochgeschwindigkeit etwas entgegen. Jeder Einzelne ist gefordert, diese Dinge zu bewerten und dann zu entscheiden, in welcher Reihen-

folge sie abgearbeitet werden. Auch das ist verantwortliches Handeln. Jeder ist angehalten, genau hinzusehen, wie man von etwas betroffen ist, und was zuerst erledigt werden muss. Je unsicherer die Rahmenbedingungen, desto nachdrücklicher muss einen die Frage leiten, wie zunächst der eigene Bestand zu schützen ist. Dieser Bestand, die Werte, müssen zweifelsfrei identifiziert sein. Wenn der Bestand fest umrissen und unter Kontrolle ist, können in einem sich verändernden Umfeld Überlegungen angestellt werden, wie man sich für die Zukunft ausrichtet. Dabei sind große Veränderungen nie Ablösungen, sondern stets neue Varianten. Das gilt ohne Abstriche auch für das Internet und seine Nutzung als Vertriebskanal.

An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass die selbstkritische Frage jedes Lieferanten der Wertschöpfungskette, also auch des Herstellers, lauten muss: »Habe ich nur Kisten geschoben und lediglich Menge gemacht oder habe ich mein wirtschaftliches Handeln konsequent am Qualitätsprinzip ausgerichtet?« Legt man die oben genannten Erkenntnisse zugrunde, entspricht das Mengemachen dem Zustand des Chaos, aus dem nichts Zukunftsweisendes, Schlüssiges oder Kraftvolles entsteht.

Qualität und Werte vor Preis

Menge macht man nicht, sie entsteht. Qualität hingegen macht man, und Qualität ist daher der Anspruch. Ein Qualitätshersteller hat die Werte, denen er sich verpflichtet hat, durchgehend im Kopf, während er etwas macht. Dazu gehört auch, dass man der Werteposition, die man einnimmt, eine angemessene Preisposition gewährt. Wenn ständig Preise generiert werden, die unterhalb der Wertschöpfung liegen, steuert die Wirtschaft in letzter Konsequenz auf einen geldlosen – also utopischen – Zustand zu.

Die Differenz von Preis- und Wertposition wird immer von jemandem bezahlt. Sei es ein vorgelagerter Liefe-



Eine Marke, die beharrlich ihren Qualitätsansprüchen folgt, ist eine Institution des Vertrauens, die durch nichts zu ersetzen ist.

rant, der Händler oder die Kundschaft. Sobald diese erkannt haben, dass sie an der Nase herumgeführt wurden, machen sich Enttäuschung, Wut und Misstrauen breit. Bei der Auswahl der Vertriebskanäle ist sorgfältig darauf zu achten, dass das Qualitätsprodukt – die Marke – nicht verscherbelt wird. Parallelgeschäfte zur Generierung von Menge sind auf Dauer ungeeignet, weil sie ins Gegenteil umschlagen, sobald die Zweigleisigkeit publik wird. Vertrauensverluste der Verbraucher in eine Marke sind die Folge, mit verheerender Wirkung auch für die Gesamtwirtschaft.

Der Grundgedanke einer soliden Qualitätserzeugung und fairer Preisstellung durch alle Vertriebskanäle hindurch zieht insbesondere das selektive Kaufverhalten der Gesellschaftsschichten mit begrenztem Einkommen in Betracht, die äußerst sensibel auf Täuschung reagieren, da sie nicht beliebig oft nachkaufen können. Man darf getrost die Behauptung aufstellen, dass ein Zuwiderhandeln der Hersteller die Idee der sozialen Marktwirtschaft bricht.

Vertrauen schaffen, Höchstleistung bringen

Eine Marke, die beharrlich ihren Qualitätsansprüchen folgt, ist eine Institution des Vertrauens, die durch nichts zu ersetzen ist und infolgedessen auch nicht zerstört werden darf. Dort, wo es bereits Kratzer gibt, müssen alle Kräfte zur Wiederherstellung des Vertrauens fokussiert werden. Die Realisierung der Best-Performance erfolgt durch die Durchsetzung der Substanz und deren Wirksamkeit.

Mit ihrem Qualitätsbekenntnis kann sich die Marke eindeutig vom Billiganbieter abgrenzen, der außer dem scheinbar niedrigen Preis und dem ein oder anderen Mainstream-Slogan nichts Vergleichbares aufzuweisen hat.

Der Mittelstand hat an diesem Punkt, wie schon so oft, die Möglichkeit, eine wichtige Vorreiterposition einzunehmen, denn er verfügt über den Vorteil schlanker Entscheidungswege und flacherer Hierar-

chien. Daraus folgt die Chance zu schnellerer Umsetzung von Konzepten. Insbesondere die mittelständischen Hersteller können einen Beitrag dazu leisten, dass sich Händler nicht erpresst und Verbraucher nicht geprellt fühlen.

Dem Markenhersteller bleibt es vorbehalten, mutig seinen Spielraum zu nutzen und in seinem Wirkungskreis wieder Vertrauen und eine bejahende Haltung zu schaffen. Er kann einen Nährboden erstellen und pflegen, auf dem Wertvolles und Schöpferisches entsteht. Er kann, wenn er seine Konzepte von unten nach oben und im Kleinen denkt und lenkt, der gesamten Gesellschaft einen starken positiven Schub versetzen, indem er seiner Kundschaft immer wieder die Botschaft sendet, »ich stehe für konsequente Höchstleistung, ich kümmere mich nachhaltig und trete mit hervorragenden Qualitätserzeugnissen an«, anstatt sich schlichterweise mit dem billigsten Preis zu begnügen.

Ein solcherart konstruktives Hineinwirken in die Gesellschaft hilft am Ende vielleicht sogar bei der Suche nach Lösungen für die großen Fragen – wer weiß.

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 CE. Schwerpunkte seiner Arbeit sind u.a. die strategische und operative Markenführung, internationale Marken- und Vertriebsstrategien sowie Preis- und Konditionenmanagement.