



Dabei sein ist nicht alles!

Der Markenexperte Manfred Schmidt im CASH-Interview über den Stellenwert von Innovationen für Handel und Industrie.

CASH: Ein Grundpfeiler der Markentheorie ist, dass sich Marken auf das konzentrieren sollen, was sie am besten können. Andererseits verändern sich die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden fast täglich. Wie soll man als Markenhersteller mit diesem Spannungsfeld umgehen?

Schmidt: Der Mensch ist viel träger, als manche wahrhaben wollen. Wir sollten es mit dem Veränderungsrhythmus daher nicht überreiben. Aber dass sich Kundenbe-

dürfnisse und auch die Wettbewerbssituation immer wieder verändern, ist klar. Das Geheimnis des Erfolgs liegt darin, diese Veränderungen richtig zu beurteilen: Handelt es sich tatsächlich um eine strukturelle Veränderung, die mich in meinen Erfolgsparametern berührt, oder nur um ein kurzfristiges Oberflächenphänomen? Wenn man feststellt, dass sich tatsächlich Dinge verändern, die einen Einfluss auf die eigene Marktposition haben könnten, muss man Antworten finden.

Manfred Schmidt: „Wenn sich Händler und Hersteller einig wären, eine exzellent vorbereitete, wirkliche Innovation über längere Zeit gemeinsam zu etablieren, dann würden alle so viel mehr Umsatz und Ertrag machen, wie sie es mit den vielen, vielen kleinen Wirbeleien niemals schaffen können.“

Antworten im Sinn von neuen Produkten?

Die erste und wichtigste Aufgabe ist es, die Leistung von der man lebt, immer aktuell zu halten. Wenn man ein Produkt verändert oder neu kreiert, muss es den eigenen Stärken entsprechen. Ganz schlecht ist es, wenn man – nur um dabei zu sein – ein Produkt macht, das den eigenen Qualitätsmaßstäben und den Erwartungen der Käufer an meine Produkte nicht entspricht. Es ist ein großes Missverständnis zu glauben, alle Trends beantworten zu müssen, egal wie stark – oder schwach – sie auch sein mögen. Das führt zu einer Handlungsfrequenz, die selten angetan ist, sich durchzusetzen.

Handlungsfrequenz im Unter-



schied zu Kontinuität?

Richtig, im Unterschied zur nachhaltigen Durchsetzung der eigenen Produkte und Ideen. Eine Innovation ist etwas Hervorragendes, wenn sie erstens eine wirkliche Innovation ist, und wenn man zweitens dafür sorgt, dass sie auch wirklich im Markt etabliert wird. Wenn sich eine Innovation durchsetzt, also für die Kunden zur Gewohnheit wird, steigt die Kraft der Marke exponentiell. Wenn sich Händler und Hersteller einig wären, eine exzellent vorbereitete, wirkliche Innovation über längere Zeit gemeinsam zu etablieren, dann würden alle so viel mehr Umsatz und Ertrag machen, wie sie es mit den vielen, vielen kleinen Wirbeleien niemals schaffen können.

Was natürlich Geld kostet ...

... und Zeit. Das wird sehr leicht unterschätzt. Denn wenn man nach drei Monaten schon wieder mit einem neuen Produkt auf den nächsten Trend eine Antwort finden will, dann bringt man zwar immer wieder neue Produkte in den Markt hinein, aber man kriegt sie nicht durch. Und dann werden sie mit Sicherheit keinen Beitrag zur Ertragsentwicklung des Unternehmens leisten, vor allem aber nicht zur Stärkung der Marke.

Aktuelles Beispiel: Smoothies. Alle großen Fruchtsafthersteller sind auf diesen Trend aufgesprungen. Ist das klug?

Wichtig für einen Markenführer ist, dass er gar nichts muss. Was immer er macht – es muss nachhaltig sein. Dieses Mitmachen von kleinen Trends, nur um dabei zu sein, bedeutet einen gigantischen Aufwand, der immer unterschätzt wird. Man beschäftigt die ganze Firma, von der Entwicklung über die Produktion und das Marketing bis zum Vertrieb. Am Ende vernachlässigt man die etablierten Produkte, von denen man eigentlich lebt.

Noch dazu werden diese kleinen Trends meistens überschätzt. Deshalb raten wir Unternehmen, die ihr Portfolio weiterentwickeln

wollen, immer dazu, sich möglichst aus eigener Kraft etwas zu überlegen. Man sollte das tun, was am besten zur Marke passt, wovon man wirklich überzeugt ist, und nicht, was gerade ein Trend am Markt ist, dem ohnehin alle folgen. Besser ist es, Schwerpunkte zu setzen und diese nachhaltig durchzusetzen.

Neues bringt doch Kunden in die Geschäfte?

Auch das wird total überbewertet. Wenn Sie sich die Umsätze angucken, leben die Firmen immer von ihren klassischen, etablierten Produkten.

Kann man die Aufmerksamkeit des Kunden auch mit alten Produkten anlocken?

Eingeführte Produkte haben ebenso die Aufmerksamkeit, weil die Menschen an sie gebunden sind. Das ist genau die Stärke der Marke.

Oft wird versucht, die Aufmerksamkeit über den Preis zu erreichen.

Wenn ich eingeführte Produkte ständig zu Sonderpreisen anbiete, dann verfällt aus Sicht des Verbrauchers der Preis, und er ist nicht mehr bereit, den Originalpreis zu zahlen. Das geht gegen die eigene Kasse und gegen die Idee der Marke. Durch die Aktionitis wird das Normalprogramm, das die Zuverlässigkeit gegenüber dem Kunden aufbauen soll, unterlaufen.

Aber es genügt ja nicht, auf den Supermarkt draufzuschreiben: Bei mir gibt es die Marken A, B, C und D. Denn die gibt es ja beim Nachbarn auch!

Wenn jemand richtig gut ist und die stärksten Produkte mit guten Ideen prägnant präsentiert, kann er schon damit viele, viele Kunden mobilisieren. Die Geschicklichkeit liegt wie bei allen Dingen im Leben darin, den richtigen Mix zu finden. Etablierte Produkte, gute Marken, saubere Platzierung, Kommunikation von Qualitäten kombiniert mit guten Innovationen, die ich nachhaltig aufbauen kann, und einem bestimmten Anteil von wechselnden Attraktionen. Aber Vorsicht: Je

größer der Anteil der Marktplatzaktivitäten wird, desto weniger Aufmerksamkeit kriegen die Produkte, von denen alle leben.

Ist es für eine Supermarktkette, die alle Bevölkerungsschichten, alle Altersstufen, alle Lifestyles ansprechen will oder muss, überhaupt möglich, ein klares Profil zu entwickeln?

Selbstverständlich. Wenn sich zwei große Gruppen gegenüberstehen, das gleiche Sortiment anbieten und ihre Preise gegenseitig abgucken, dann weiß keiner mehr, warum er bei wem kauft. Überall wo der Mensch hinkommt, sucht er Ordnung. Und wenn ihm die nicht gegeben wird, dann läuft er einfach durch und nimmt das, was ihm gerade auffällt. Das heißt aber nicht, dass das zu entsprechenden Wiederkäufen führt. Wenn ich dann noch mit Aktionen drüberfahre, ist die Wahl der Produkte zufällig, und mit Zufall kann man nie viel Geld machen.

Die Aufgabe ist es daher, ein eigenes Profil zu schaffen, eigene Schwerpunkte zu bilden, was man nun eigenartigerweise mit Eigenmarken versucht. Allein die Zusammenstellung der Herstellermarken würde erlauben, ein Profil darzustellen: „Bei mir kann man nicht alles haben, sondern alles, was ich für richtig halte.“ Darin liegt das Geheimnis höherer Ertragskraft und zufriedener Kunden.

Wir danken für das Gespräch.

ZUR PERSON

Manfred Schmidt ist Vorsitzender des Instituts für Markentechnik, Genf. Vor der Gründung des Instituts 1993 war er Vorsitzender der Geschäftsführung von Telefunken, Generaldirektor von Thomson CE Deutschland und Senior Executive Vice President von Nokia CE Europe. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören die strategische und operative Markenführung sowie internationale Marken- und Vertriebsstrategien.