

## Nieder mit dem Oberflächenmanagement!

Es wird investiert in der deutschen Getränkeindustrie. In neue Gebinde, in ausgefallene Bierkästen von renommierten Designbüros, in die Auffrischung von Logos und Etiketten und natürlich in die Werbung. Der Handel verlangt das, der Vertrieb braucht das und das Marketing will das. Bei soviel Mut und Investitionsbereitschaft müssten die Bierabsätze nach jahrelangem Schwund wieder steigen – und die Durchschnittspreise auch. Also alles o.k. im Bierland Deutschland? Mitnichten.

### Investitionen in Marke kritisch hinterfragen!

Investitionen kennzeichnen sich dadurch, dass sie mehr einspielen als ausgegeben wird. Alles andere sind Kosten. Wo beginnt hier der Selbstbetrug? Wer kontrolliert eigentlich, ob die Investitionen in die Marke ihren Job auch wirklich erfüllen? Wer hat eigentlich Interesse daran, das herauszufinden? Der Handel? Der Vertrieb? Die Marketingabteilung? Haben diese Maßnahmen verhindern können, dass Handelsmarken immer stärker werden, dass der durchschnittliche Erlös immer weiter abnimmt, der Kunde immer untreuer wird und viele Brauereien ums blanke Überleben kämpfen?

Tragen diese Maßnahmen eigentlich dazu bei, die Markenleistung zu optimieren? Die vorhandene Markenenergie besser zu verwerten und Nutzen für Kunde, Handel und Unternehmen zu stiften? Oder ist das Mimikry, Oberflächenmanagement, ohne dem eigentlichen Problem auf den Grund zu gehen?

Wer seine Marke stark machen und von ihr profitieren will, darf sie nicht nur als hübsche Produktdekoration betrachten, die von Zeit zu Zeit aufgefrischt werden muss. Eine Marke ist ein wertschöpfendes Managementsystem, das nur ein Ziel hat: profitables Wachstum für den Markeneigner schaffen. Alle Maßnahmen müssen sich folglich diesem Ziel unterordnen.

### Substanzielle Steuerung

Wir verstehen die Marke als „verdichteter Ausdruck unternehmerischer Spitzenleistungen“ und generieren damit einen fünffachen Nutzen für den Markeneigner:

1. Die Preistoleranz des Kunden nimmt zu,
2. die Kundentreue steigt,
3. die Querverkaufsrate erhöht sich,
4. die Weiterempfehlungsrate nimmt zu und
5. die Identifikation der eigenen Mitarbeiter wird verstärkt.

Um von diesen Vorteilen profitieren zu können, bedarf es eines Umdenkens bei den Markenverantwortlichen im Unternehmen: weg vom Oberflächenmanagement, hin zu einer substanziellen Steuerung des Leistungsspeichers Marke. Der übliche Mechanismus des Marketings aus dem letzten Jahrtausend (ich entwickle ein Produkt, teste es beim Kunden und führe es mit Werbung im Markt ein) funktioniert in übersättigten Märkten nicht mehr. Der Kunde will kein neues Produkt. Die üblichen Instrumente der Marktforscher haben ihr Versagen bereits

vielfältig unter Beweis gestellt, und die Werbung erreicht die Zielgruppen, die ohnehin bereits zerfallen sind, schon lange nicht mehr.

### Was tun, um in Zukunft zu wachsen?

Marken leben, wachsen und bekommen ihren Wert durch die ständige Reproduktion ihrer selbstgewählten Norm. Das schafft Sicherheit, vereinfacht die Kaufentscheidung dramatisch und deckt ganz nebenbei einen Megatrend ab, den viele als den Wachstumstreiber für die Zukunft ansehen: Entlastung der Menschen. Nachdenken ist anstrengend. Im Gegensatz dazu macht Glauben glücklich. Marken wirken durch ihre positiven Vorurteilmuster (genannt Image) und in dieses kann sich der nach Entlastung suchende Kunde fallen lassen. Dieses positive Vorurteilmuster entsteht aber nicht durch Werbung und anderes Oberflächenmanagement, sondern durch verdichtete und ausgedrückte Spitzenleistungen. Markenmanagement ist also nichts anderes als Leistungsmanagement-Substanz gegen Oberfläche.

Wie sieht es bei ihnen aus? Führen Sie Ihre Marke über Leistung oder über teure Oberfläche? Wenn Sie von Ihrer Marke als Wertschöpfungssystem profitieren wollen, sollten Sie die folgenden zehn Schlüsselfragen beantworten:

1. Kennen Sie Ihre Spitzenleistungen und werden Sie von Ihren Kunden als Könnern angesehen oder sind Sie austauschbar?
2. Nutzen Sie die Energie Ihrer Marke, um Ihre Anziehungskraft zu steigern?
3. Kennen Sie Ihre Fans und pflegen Sie diese bewusst?
4. Prüfen Sie, ob Trends zu Ihrer Marke passen, bevor Sie sie nutzen?
5. Besitzen Sie eine relevante, unterscheidbare und glaubwürdige Positionierung?
6. Kämpfen Sie gegen Ihre Wettbewerber oder machen Sie sie irrelevant?
7. Wie lauten die Prinzipien, nach denen Sie Ihre Marke führen?
8. Sind alle Kontaktpunkte zwischen Kunde und Marke definiert und werden diese aktiv gemanagt?
9. Gibt es klare, schriftlich fixierte Regeln zur Führung der Marke?
10. Wird der Wertbeitrag der Marke zur Erreichung der Unternehmensziele kontinuierlich gemessen und gesteuert?



### Klaus-Dieter Koch

Gründer und Managing Partner der  
Markenstrategie-Beratung Brand:Trust  
(www.brand-trust.de)

