

Wertschöpfungsfaktor Marke.

Normbruch als Werttreiber in Zeiten der Wirtschaftskrise.



Jean-Claude Parent ist Geschäftsführer und Mitinhaber der GWA-Markenagentur Schindler Parent in Meersburg und ihrer Tochteragentur Schindler Parent Identity in Berlin.

Krisen haben auch ihr Gutes: gerade in Zeiten zunehmender Verunsicherung, nachlassender Nachfrage und Absatzschwäche sind Krisen auch Chancen für Veränderungen und Transformationen. Man könnte auch sagen, aus Krise wird Wandel. Marktstrukturen und sozioökonomische Prozesse verändern sich, Wertesysteme beginnen sich zu verschieben. Es reicht nicht mehr aus, nur mit einem niedrigeren Preis auf die Absatzschwäche zu reagieren. Ein niedrigerer Preis und ein mediokres Produkt allein schaffen keine Stimulation, liefern zu wenig Sinnhaftes, um Konsum und Absatz nachhaltig anzukurbeln. Denn immer mehr Menschen suchen im Konsum ein Stück Bewusstseinsbildung statt preislich optimierter Produkte und nur die Versorgung mit günstigen Waren. Werte und Identitäten werden in Zukunft wichtiger als die reine Mangelbeseitigung. Denn anders als erwartet haben viele Konsumenten in Zeiten der Unsicherheit die Erfahrung gemacht, dass Vieles was billig war, im Nachhinein sein Geld nicht wert war. Die Frage nach Qualität, Werthaltigkeit und der Sinnhaftigkeit des Konsums tritt wieder stärker in den Vordergrund. In dieser Situation sind gerade auch Marken gefordert. Sie müssen ihre Sinnhaftigkeit unter Beweis stellen und ihre Existenzberechtigung belegen. Liefern sie wirklich den Mehrwert, der den Mehrpreis begründet oder sind sie nur potemkinsche Gebilde, hinter deren Fassaden doch nur einfachste Produkte und Leistungen stecken? Liefern sie dem Konsumenten (im B2B-Geschäft dem Kaufentscheider, Investor und Anwender) einen differenzierbaren Leistungsabstand, ein wirkliches Mehrerlebnis, ein Identitätsangebot, welches den Preisabstand zu anderen Angeboten und Leistungen rechtfertigt? Lösen sie den Vertrauensvorschuss, den sie genießen, immer

wieder neu ein und enttäuschen nie ihre Kunden? Schließlich ist die Kernfrage immer wieder die gleiche: sind Marken wirklich **die** Wertschöpfungsquellen eines Unternehmens oder nicht?

Wertschöpfung durch Wertschätzung?

In Zeiten der erhöhten Verunsicherung ist so manches Unternehmen geneigt, Abstriche zu machen. In der Tat ist es auch schwer, wenn Umsätze nachgeben, wenn es darüber hinaus zu Liquiditätsengpässen im Tagesgeschäft kommt, weiterhin an sein Geschäftsmodell, an sein Produkt zu glauben. So wird im gesamten Leistungsprozess einer Marke hier und da ein wenig zurückgefahren. Das Controlling identifiziert Einsparpotentiale, die zu Liquiditätsreserven konvergiert werden können. Kurzfristig ist es sicher notwendig und mag funktionieren. Langfristig jedoch bleiben den Kunden die Folgen von solch radikalen Sparkursen jedoch nicht verborgen. Die Mercedes-Benz E-Klasse weiß ein Lied davon zu singen. Diese ehemaligen Kunden wieder zurück zu gewinnen, ist nahezu unmöglich. Zu groß war der angerichtete Qualitäts- und Vertrauensschaden. Häufig wird pauschal gestrichen, ohne Plan und ohne Konzept. Reine Kostensenkung ist die Devise, oft genug gefeiert als kurzfristig gesteigerte Effizienz. Wer nur Kosten senkt, investiert auch nicht. Und spart vor allem an der wichtigsten Ecke: bei seinen Kunden. Und gefährdet deren Loyalität. Einige Unternehmen aber erkennen gerade in Krisenzeiten die Chance, Marktpositionen grundsätzlich zu ihren Gunsten zu verschieben und gehen in die Offensive. Und investieren. Und geben ihren Kunden damit das Gefühl, dass man sie wertschätzt, sich für sie interessiert. Und profitieren ganz im Sinne von Wertschöpfung durch Wertschätzung.

Contact

Schindler Parent & Cie. GmbH

Uferpromenade 3-5
D-88709 Meersburg
Phone +49 (0) 75 32/43 01-124
Fax +49 (0) 75 32/43 01-300
jean-claude.parent@schindlerparent.de
www.schindlerparent.de



Die Markenkampagne des Premiumkartons Invercote.



Mit intelligenten Businessmodellen oder Normbruch zu mehr Marktanteilen.

Das schwedische Unternehmen Iggesund beispielsweise, Marktführer im Bereich hochwertiger Kartone für die Kosmetik- oder Pharmaindustrie, hat mit einem Marktanteil von 60% nahezu alles ausgereizt, was der Kartonmarkt für einen Marktführer hergibt und verfügt damit über eine marktbeherrschende Stellung. Seine Produkte Invercote und Incada sind die Standards im hochwertigen und hochpreisigen Verpackungssegment. In einem Strategieworkshop wurde der Vorstand mit dem Gedanken konfrontiert, ob Wachstum nicht jenseits des Kartonmarktes, zum Beispiel im wesentlich größeren Weltmarkt der hochvolumigen Papiere zu erzielen sei? Die anfängliche Provokation wich und alle Beteiligten mitsamt der Beratungsagentur begannen sich mit dem Gedanken im Sinne von Antizipation näher zu beschäftigen. Schnell wurde klar, dass Karton gegenüber hochvolumigem Papier zwar absolute Produktvorteile besitzt, jedoch keinerlei etablierte Markt- und Absatzstrukturen existierten. Beide Märkte werden auf voneinander völlig getrennten Handelsstrukturen und Absatzwegen beliefert. Der eigene Außendienst besaß keinerlei Erfahrung, die Anwender in großen und mittleren Druckereien hatten als Papierabnehmer Kartonprodukte ebenfalls nicht im Focus. Ein echter Paradigmenwechsel also.

Dennoch entschieden sich die Verantwortlichen, dieses Wagnis einzugehen. Wissend, dass diese Grenzüberschreitung zu einer Herausforderung für alle Akteure, sowohl in der Entwicklung, im Marketing und als auch im Vertrieb werden sollte. Dieser Paradigmenwechsel zwang alle Beteiligten zu enger Zusammenarbeit und brachte dadurch einen Integrationsprozess in

Gang, der heute als Benchmark in der Branche gilt. Was zunächst als Pilot in einem Testmarkt mit ausgewählten Außendienstmitarbeitern und Händlern begann, wurde ein Jahr später europaweit für die Marke Invercote ausgerollt. Nach der Entwicklung der gesamten Verkaufsliteratur wurde der eigene Außendienst eingehend darauf geschult. Die Handelspartner erhielten individualisierte Mailingaktionen an die Hand, in denen der Karton seine Vorteile gegenüber Papier rigoros ausspielte. Die Präsentationstools der Außendienstmitarbeiter reichten von Produkt- und Zeigetests bis hin zu für die Branche völlig neuen Kommunikationsmitteln. Diese wurden bei den großen Branchen-Awards auch prompt mit Sonderpreisen überhäuft und setzten neue Standards in der Marketingkommunikation. Kurze Zeit später wurde mit Incada ein weiteres Produkt etwas unterhalb des Premiumkartons Invercote mit dem Focus auf Purity positioniert. Statt auf den Preis wurde auf unterschiedliche Charakteristiken verwiesen. Damit wurde alternativen Papierprodukten der Boden für eine preisliche Positionierung unterhalb von Invercote entzogen und ein weiteres Produkt aus dem eigenen Sortiment mit angeboten. Dank der strategischen Positionierung und der hochwertigen Tools ging es in den Verkaufsgesprächen mehr um die Faszination und das Ausreizen von Materialien, Druck- und Veredelungstechniken bei Printprodukten, die dem Verkaufsförderungszweck dienten. Und weniger um reine Kosten oder gleich um Nachlässe und Rabatte, in die der Außendienst naturgemäß vom Einkauf hineingedrängt wird.

Was hat der Normbruch gebracht?

Während der Wettbewerb die Kapazitäten zum Teil herunterfahren oder Fabriken weltweit ganz



Das mehrfach ausgezeichnete Verkaufstool „Chocolat“ für die Produktmarke Invercote.

stilllegen musste, investierte Iggesund in neue Anlagen, um die gestiegene Nachfrage zu befriedigen. Innerhalb kurzer Zeit wurden erhebliche Marktanteile im Papiermarkt dazugewonnen. Selbst in Zeiten der internationalen Wirtschaftskrise wuchs der Absatz der Marken Invercote und Incada. Absatzmittler und Anwender setzen sich neuerdings völlig selbstverständlich mit Kartonen der Marken Invercote oder Incada auseinander, wenn es um das hochvolumige Papiersegment geht und ziehen diese mit ins Kalkül ihrer Spezifikationen. Und – die Iggesund-Produkte liegen im Weltmarktvergleich 3 bis 5% über dem internationalen Preisniveau des Wettbewerbs. Letztlich ein wunderbares Beispiel für die Belohnung von unternehmerischem Mut in Zeiten des Wandels. Und ein überzeugendes Beispiel für Marke und Marge®: für die werttreibende Wirkung von Marken- und Marketingkommunikation und ein weiterer Beweis für Marken als Quellen der Wertschöpfung!

Marke&Marge® ist ein eingetragenes Markenzeichen von Schindler Parent (www.schindlerparent.de).



Die Positionierung „Purity“ der Standard-Kartonmarke Incada aus dem Hause Iggesund.