

Was Werbung treibt

Von Marken und Managern

Text: Klaus Brandmeyer

**Wer seine Marke liebt, der sollte sie nicht aus der Hand geben.
Zugegeben: Die Aufgabe ist heute schwerer denn je.
Aber lösbar.**

- In dieser Ausgabe wird viel von Marke die Rede sein. Zu Recht. Denn die Marke steht inzwischen auf der Tagesordnung vieler Unternehmen. Sie ist eines der wichtigen Gesprächsthemen in den Familien (selbst dort, wo der schmale Geldbeutel es kaum vermuten lässt). Markenwerbung durchtränkt die Medien und wird zur allgemeinen Unterhaltung. Und das Thema Marke scheint im fachlichen Diskurs sogar dem Marketing den Rang abzulaufen. Allerdings werden dabei gern drei Aspekte ausgeblendet, die dringend im Gespräch gehalten werden müssen, weil sie starke Marken auszeichnen und bei anderen neuralgische Stellen markieren.

An erster Stelle sei der Wille zum Geldverdienen genannt. Wenn es ums Geld geht, zeigt sich die Markenartikel-Szene zunehmend schizophoren. Wechselt eine jahrzehntealte, gut angesehene Marke den Besitzer, streicht der bisherige Markeninhaber gewaltige Summen ein. Er lässt sich die geleistete Aufbauarbeit und das Renommee ordentlich bezahlen. Der Geldwert einer guten Marke steht in solchen Situationen außer Frage. Ganz anders, wenn Markenartikler ihre Produkte Händlern zum Weiterverkauf anbieten. Plötzlich scheint Marke kaum noch etwas wert zu sein. Der Einkäufer wischt das Gespräch darüber vom Tisch – und erreicht damit finanzielle Zugeständnisse, die er dann auch noch in entwürdigenden Endverbraucherpreisen weiterreicht.

Doch es gibt auch Marken, deren Produkte in Super- und Verbrauchermärkten zu den verabredeten, sogar zu aufgedruckt empfohlenen Preisen verkauft werden, selbst wenn in der Branche der Preiskrieg tobt: In diesen Unternehmen herrscht der unbedingte Wille, Geld zu verdienen, und zwar an der Kundenfront.

Die Manager dieser Unternehmen zeigen Konsequenz. Bei der kleinsten preislichen Abweichung macht sich der Vorstandsvorsitzende auf den Weg zum Vorstandsvorsitzenden der betreffenden Handelsgruppe und klärt die Lage im Vier-Augen-Gespräch – zu seinen Gunsten. Im Zweifelsfall lässt er sich lieber wegen

Nichtbelieferung eines Discounters vom Kartellamt verurteilen, als dass er für seine Produkte unterschiedliche Verkaufspreise akzeptiert. Mit dem Ergebnis, dass sie heute beim Discounter genauso teuer sind wie im Fachgeschäft. Und eine erfolgreiche Textilmarke regelt den Geldfluss dadurch, dass jeder Händler – auch ein Warenhauskonzern – nach zehn Tagen bezahlen muss; sonst bekommt er kein Stück Ware mehr geliefert. Die Sperre wird übrigens automatisch durch das Controlling ausgelöst. Denn ein Vertriebsmitarbeiter wäre in einer solchen Situation vermutlich überfordert, weil er im Händler seinen Kunden sieht.

Der ehemalige Aufsichtsratsvorsitzende der Marke Jägermeister, Günter Mast, ist noch weiter gegangen: In der AG-Satzung hat er festgelegt, dass kleine und mittelständische Händler gegenüber den Rewes und Metros dieser Welt durch Rabatte oder finanzielle Zuwendungen nicht benachteiligt werden dürfen. Weshalb alle Händler auch heute nach Preisliste einkaufen.

Dass so etwas nur mit starken Marken möglich sei, ist ein billiges Argument. Denn in Wirklichkeit sind diese Marken eben deshalb so stark geworden, weil sie so agiert haben.

Der zweite Aspekt ist die Kontrolle des Warenflusses bis hin zum Käufer. Viele Marken-Unternehmen glaubten, noch stärker zu werden, wenn sie ihre Außendienste und den lästigen Besuch der einzelnen Geschäfte abschaffen und stattdessen wenige Key Account Manager auf die Zentraleinkäufer der großen Handelsketten ansetzen. Im selben Atemzug überinterpretierte das Management den Erschöpfungsgrundsatz des Markenrechts zu Gunsten der Händler und überließ ihnen, was Preis und Präsentation ihrer Ware angeht, kampflos das alleinige Verfügungsrecht über die Markenware. Große Handelsketten haben den Markenartiklern inzwischen sogar jeglichen Zutritt zu ihren Läden verboten. Die Ergebnisse sind in jeder Hinsicht nur immer schlechter geworden – für die Hersteller wie für die Händler.

Dass es auch anders geht, verrät uns die Geschichte eines Supermarktbesitzers in Duisburg. Wie bei allen Händlern tauchen auch bei ihm immer wieder unangemeldet Außendienstler der Marke Lindt auf, um die Geschäftsbeziehung zu pflegen – aber auch, um zu kontrollieren, ob er ihre Pralinen nicht mit abgelaufenem Haltbarkeitsdatum verkauft. Seine Konsequenz: Er lässt den Inhalt vom Ablauf bedrohter Schachteln von einer reizenden Gymnastin mit weißem Schürzchen im Laden als Kostprobe anbieten. (Mit der Folge drastisch gestiegener Lindt-Umsätze.) Die Marke Ralph Lauren lässt das Verkaufspersonal sogar darin schulen, wie ein Lauren-Pullover korrekt zusammengelegt und präsentiert wird. Auch bezüglich der Stilik ihrer Verkaufsmöbel zeigt sich diese Marke gegenüber Händlern hartleibig. So musste ein großes Bekleidungshaus in Düsseldorf akzeptieren, dass inmitten eines durchgängig in hellem Holz gehaltenen nagelneuen Ambiente plötzlich Mahagoni-Wände, Messingbeschläge und Kapitänsbilder auftauchen: Ralph Lauren. So und nicht anders.

Selbst wenn Händler das vollständige Eigentum an Markenprodukten erwerben, muss man sich nicht alles gefallen lassen. So verwahrte sich die Marke Dior bis zum Europäischen Gerichtshof dagegen, dass ihre Luxusprodukte in der Werbung eines niederländischen Händlers verramscht werden: Tatsächlich wurde es dem Händler bei aller Liberalität untersagt, den „psychischen Zustand“ – zu deutsch: das Image – der Ware zu verschlechtern. Dass eine derartige Verschlechterung nachgewiesen werden muss, sollte für Markenmanager Ansporn sein, den Imageschaden solcher Machenschaften seriös zu untersuchen und gegen fehlgeleitete Distributeure geltend zu machen. Das allerdings erfordert Mut vor Händler-Thronen.

Werbung soll verkaufen. Und zwar das Produkt

Der dritte Aspekt: Marken-Unternehmen sollten sich wieder darauf besinnen, dass Werbung eigentlich Produkte und Services der Firma verkaufen, genauer gesagt: vorverkaufen soll. Denn in vielen Fällen trifft der Kunde in den Geschäften keine hilfreichen Verkäufer mehr an, er muss selbst auswählen. Im Zuge dieser Selbstbedienung hatten Handel und Industrie folgende Verabredung getroffen: Ich stelle die Ware ins Regal, du verkaufst sie vorher in der Werbung. Stattdessen verabreicht die Werbung heute jedoch irrelevante Unterhaltung und austauschbare Emotionen.

Das Verlangen nach gefühligere Werbung dürfte jedoch nur denen plausibel erscheinen, die noch nie ein Produkt verkaufen mussten und nicht ahnen, wie vieler Aussagen und Überzeugungskünste das bedarf. Und dass man im Verkauf weder emotionale Segmentierung noch Inspiration, Mythen oder Kulte ins Feld führen kann. Mit dem „Feel good“ einer Hosenwerbung kann der Verkäufer bei Peek & Cloppenburg nichts anfangen. Ganz andere, aus der Werbung verbannte Qualitäten wird er ins Feld führen, um seinem Kunden diese zu Recht teuren Hosen zu verkaufen.

Natürlich ist es schwer, sich mit diesem Ansinnen durchzusetzen. Die Batterie der Gegenargumente steht zum Feuern bereit: Zigaretten, Parfüms, Nike und andere „emotionalen Marken“ werden angeführt, für die es doch keine Verkaufsargumente geben könne. Die Produkte des eigenen Hauses werden als low interest abqualifiziert, weshalb man ihnen nichts für die Werbung Relevantes abgewinnen könne. Und wenn gar nichts hilft, wird an der letzten Widerstandslinie erklärt, man könne eine Anzeige auch „überfordern“. Was nichts anderes heißen soll, als sie endgültig von ihrer Verkaufsaufgabe zu entbinden.

Dass hier nur ein ideologischer Überbau für Verselbstständigungs-Gelüste der Werbung gezimmert worden ist, beweisen erfolgreiche Marken, deren Manager darauf bestehen, die täglichen Anstrengungen des Unternehmens in der Kommunikation verständlich und überzeugend nach vorn zu bringen. Dazu gehört eine Portion Wille und die Aufgabe, alle Beteiligten einschließlich der Werber seelisch um das zu versammeln, wovon und wofür die Firma lebt. Und das sind in erster Linie die Produkte und Leistungen, die erst die Marke machen. Beispiele gibt es zur Genüge: die Konfiseure von Lindt, der Glatzenrechner von Alpecin, die originalgetreue Herstellung des Jack Daniel's, das Felsquellwasser von Krombacher oder die Finanzdienstleistungen der Deutschen Postbank. Wer nach geeignetem Stoff für seine Werbung sucht, der möge sich zuerst mit jenen unterhalten, die die Produkte entwickeln und produzieren. Von ihnen und von begnadeten Verkäufern kann man unerwartet viel lernen, wenn es darum geht, wirksame Werbung zu konzipieren.

Werbung dagegen, die nicht die Leistung eines Unternehmens kommuniziert, sondern nur mit erfundenen Inhalten unterhält, gerät unvermeidlich zu einer Art Kommunikations-Insel: Ihre Inhalte (so es welche sind) kommen ausschließlich in der Werbung vor und sind nirgendwo mit dem Kommunikationssystem der Marke verbunden. Derartige Werbung enthält nichts von dem, was ein Außendienstmitarbeiter anführt, um einen Händler zu überzeugen. Sie gibt dem Händler nichts an die Hand, was er gegenüber einem Kunden als Kaufgrund einsetzen kann. Und sie hilft dem Kunden nicht, seine Markenvorliebe im Freundes- und Bekanntenkreis zu erklären. Vor allem aber führt solche Werbung eine auch von der Marken- und Produkt-PR völlig isolierte Existenz: Denn auch Journalisten sind nur für eine Sache zu gewinnen, wenn man Interessanteres als einen neuen Slogan zu erzählen weiß.

Wenn man nur mit Gefühlen wirbt, ohne dem Kunden einen Kaufgrund mitzuliefern, erklärt der amerikanische Markenberater Al Ries, kann man es auch ganz lassen – und das schöne Geld in der Firma gewinnbringender anlegen. ■

Klaus Brandmeyer, ehemaliger Direktor des Instituts für Markentechnik in Genf, ist heute mit der Brandmeyer Markenberatung selbstständig.