

„Der Preis ist ein Qualitätssignal“

Beat Sidler und Henning Meyer über markenorientierte Unternehmensführung

Im hart umkämpften Mundhygiene-Markt hat sich die GABA GmbH (aronal/elmex, meridol) als mittelständisches Unternehmen erfolgreich gegen große Konzerne behauptet. Gerlinde Richter sprach mit GABA-Geschäftsführer Beat Sidler und Henning Meyer vom Genfer Institut für Markentechnik über die Erfolgsrezepte strategischer Markenführung.



Henning Meyer*



Beat Sidler

Werden bald alle Markenartikel gezwungen sein, ihre Fabriken auch mit der Produktion von Handelsmarken auszulasten?

Sidler: Es wird immer deutlicher, daß man sich entscheiden muß: Entweder ist man ein Markenartikelunternehmen oder man ist ein Produktionsbetrieb. Beides kann erfolgreich sein, aber dazwischen zu lavieren wird immer gefährlicher. Deshalb gibt es in unserer Unternehmensstrategie ein unumstößliches Bekenntnis: Wir sind ein Markenartikel. Für uns ist und bleibt die Produktion von Handelsmarken tabu.

Kann man mit dieser Position unter den Marktbedingungen bestehen?

Sidler: Für uns ist das die einzige Strategie, die Profitabilität dauerhaft zu sichern. Es ist bedenklich, wie wenig manches Industrieunternehmen den Handelsmarken entgegengesetzt. In allen Warengruppen sehen wir horrende Preisaktionen, die jeder kaufmännischen Vernunft widersprechen. Das muß man sich einmal vorstellen: Markenartikel begeben sich freiwillig auf das Niveau der Handelsmarken und wollen sie mit deren Waffen bekämpfen.

Meyer: Und wer zudem noch Handelsmarken produziert, erbringt den ultimativen Beweis, daß es adäquate Qualitäten auch billiger gibt. In direkter Folge geraten dann die eigenen Marken immer stärker unter Preisdruck – sowohl beim Konsumenten als auch in den Jahresgesprächen. Dieser Verfallsprozeß hat im übrigen nichts mit der Wirtschaftslage oder steigendem Preisbewußtsein zu tun, sondern ist hausgemacht.

Wie halten Sie sich aus diesem Problemfeld heraus?

Sidler: Durch eine konsequent markenorientierte Unternehmensführung. Um mit einer Qualitäts- und Wertschöpfungsstrategie am Markt durchzukommen, muß man alle Unternehmensbereiche in den Dienst der Marke stellen.

Meyer: Eine Marke ist auch ein normatives Programm, das von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung, über die Produktion bis zu Marketing und Vertrieb reicht.

Was hat man sich darunter vorzustellen?

Meyer: Man darf eine Marke nicht auf wenige Parameter verengen, sondern benötigt ein Erfolgsmuster, das konkrete Elemente aus allen Bereichen integriert und auf die Wirkungsziele der Marke ausrichtet. In diesem Fall heißt die Frage also: Wie erzeugt man eine konsequent medizinische Positionierung mit höchster Glaubwürdigkeit?

Sidler: Es beginnt in der Forschung und Entwicklung, wo wir einen enormen Aufwand betreiben. Kein Produkt kommt ohne wissenschaftlich belegten Produktnutzen auf den Markt. Wir stehen in engem Kontakt zu zahnmedizinischen Hochschulen in Europa. An Rohstoffe und Qualitätskontrollen stellen wir pharmazeutische Anforderungen.

Aber davon merkt der Konsument doch nur sehr wenig.

Sidler: Wir fördern damit unter anderem die hohe Empfehlungsbereitschaft bei Zahnärzten und Apothekern – eine wirksamere Unterstützung für die Marken gibt es gar nicht. Verpackung und Gestaltung der Tuben erfolgen in pharmazeuti-

scher Anmutung, das Design ist seit Jahrzehnten gleich und wurde nur in Details optimiert. Und schließlich spielt die Distribution in Apotheken eine wichtige Rolle. Durch ihr Ansehen und ihre Beratungsleistung steigern sie die Glaubwürdigkeit der Marken.

Wie setzt man so eine Strategie durch?

Sidler: Wir haben ein Regelwerk erstellt, das für jede Funktion im Unternehmen definiert, was in bezug auf die Marken zu tun und was zu lassen ist. Diese Markenregeln sind fester Bestandteil der Arbeitsplatzbeschreibungen.

Und wie äußert sich das in der Werbung?

Sidler: Die Tonalität ist über alle Werbeträger stets medizinisch-aufklärend und sachlich-nüchtern, um Seriosität und Glaubwürdigkeit zu unterstreichen. Nicht Werbefreie in Cannes, sondern Werbewirkung beim Konsumenten ist unser Ziel.

Meyer: Dem Marketing ist hier etwas gelungen, was sich jedes Unternehmen zum Ziel setzen sollte: Die Produktleistung wird mit einer spezifischen Überzeugungsleistung, einer verkaufswirksamen Idee zum Beispiel „morgens aronal, abends elmex“, verstärkt. Das Marketing wird dadurch zu einer echten Wertschöpfungsstufe.

Bei Discountern gibt es Marken Zahnpasta inzwischen schon ab 0,59 Cent; Ihre Produkte kosten das Vierfache. Besteht da nicht die Gefahr, daß der Preisabstand zu den Billigangeboten zu groß wird?

Sidler: Im Gegenteil. Der Preis macht auch deutlich, wie gut die Produkte sind. Er ist ein wichtiges Qualitätssignal.

Meyer: Man sieht, daß es einen zwingenden Zusammenhang zwischen Preis und Markenleistung gibt. Nur aufgrund der hohen Preisstellung läßt sich der große Leistungsaufwand des Unternehmens finanzieren – und nur mit solcher Leistungsfähigkeit kann man die Preisstellung dauerhaft behaupten. Der Kreis schließt sich. Das ist der substantielle Unterschied zu Billigprodukten.