

# „Nur starke Marken werden überleben“

Dr. Thomas Büttner

Die derzeitige Gesamtmarktlage ist gekennzeichnet von der Globalisierung, die jeder – privat oder geschäftlich – spürt oder mitgestaltet, etwa durch Exporte oder Auslandsproduktion. Die Idee der „Unique-Selling-Points“, auf neudeutsch usp, versucht die Vergleichbarkeit der Produkte mit den Wünschen der Verbraucher in Deckung zu bringen. Mit der schlechten Baukonjunktur hat sich der Wettbewerb verschärft, die Preise sind gefallen, gleichzeitig wird der Wunsch nach individuellen Produkten verstärkt, der zu kostentreibenden kleinen Losen führt.

Die Komplexität der Anforderungen an das Fenster wächst zunehmend: sei es durch die Anforderungen

- der neuen EnEV,
- des Schallschutzes,
- an die Montagefreundlichkeit,
- an die Langlebigkeit,
- die Vereinfachung der Pflege.

Dazu muß man sich mit einer Vielzahl von Faktoren auseinandersetzen, wie den Marktdefiziten in Deutschland und den Marktpotentialen in ausländischen Staaten sowie länderspezifischen Trends und Entwicklungen. Die Hersteller müssen sich u. a. mit Funktionspräferenzen auseinandersetzen, Zielgruppen- und Absatz-

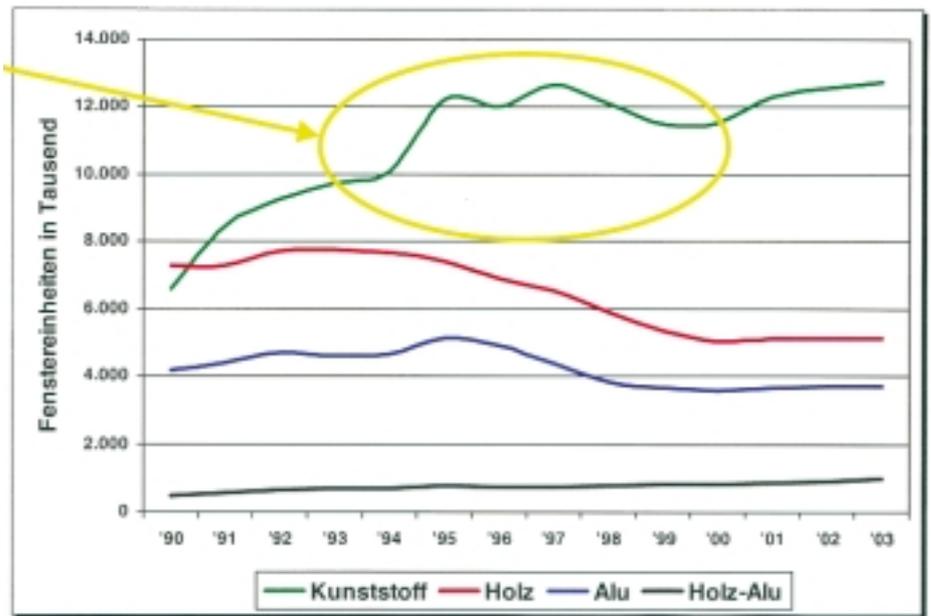


Bild 2: Die Marktentwicklung nach Rahmenmaterialarten in den letzten 10 Jahren. Der Wachstumsschub der neuen Bundesländer hat wieder nachgelassen

strukturen analysieren – insgesamt wachsen die Anforderungen an jeder Stelle der Marktkette.

### Vom Verkäufer- zum Käufermarkt

Die Zielsetzung der Bauwirtschaft nach dem 2. Weltkrieg war auf Funktionalität, Schnelligkeit und kostengünstiges Bauen gerichtet. Architektonisch anspruchsvoll mußte das nicht sein. Nur am Rande sei vermerkt, daß schon 1954 in Troisdorf das erste Kunststofffenster aus PVC produziert

wurde. Die fast fünfzig Jahre seither haben eine rasante und schwierige Entwicklung gebracht:

- Die Wiederaufbauzeit war geprägt von einem Verkäufermarkt mit knapper Ware und hohen Preisen.
- Mitte der sechziger Jahre begann dann die Differenzierung des Angebots der Unternehmen, die einen verstärkten Wettbewerb brachte.
- Heute besteht der Baubereich aus mehr als 250 Teilbranchen, dessen Statistiken vielfach untersucht werden. Mit der Zeit entwickelte sich der Markt vom Verkäufer- zum Käufermarkt (Bild 1). Hier treten viele verschiedene Hersteller mit einem relativ gleichwertigen Produktangebot auf.

Der Kunde vergleicht heute Preise, Lieferzeiten und Service, und die Hersteller erleben die Notwendigkeit von Werbung und Marketing. Ende der achtziger Jahre, als Überkapazitäten vorherrschend waren, brachte die Wiedervereinigung gewünschte Entspannung und Voraussetzungen wie fast nach der Wiederaufbauzeit.

### Käufer- und Verkäufermarkt

#### VERKÄUFERMARKT:

- Verkäufer = Verteiler der „knappen“ Ware
- Preise und Lieferzeiten werden vom Verkäufer diktiert

#### KÄUFERMARKT:

- Verschiedene Hersteller mit relativ gleichwertigem Angebot austauschbarer Produkte
- Kunde vergleicht Preise, Lieferzeiten und Service
- Notwendigkeit von Werbung

Bild 1

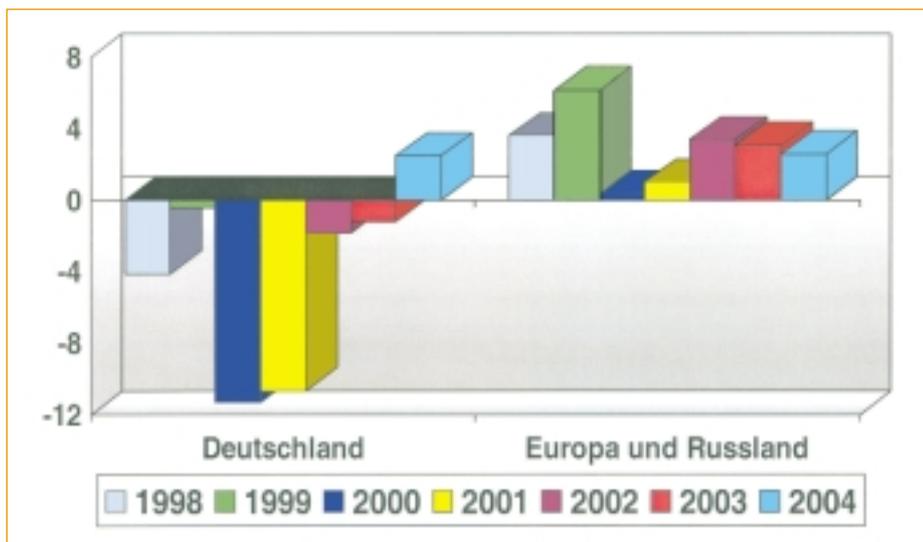


Bild 3: Der PVC-Fenstermarkt 1998–2004 mit Veränderungen zum Vorjahr. Die Wachstumsprognosen mußten nach unten korrigiert werden

Dieser Nachfrageschwung ist verbraucht (Bild 2). Die Branche steht wieder da, wo sie Ende der achtziger Jahre stand, ein Strukturwandel ist notwendig und verlangt von allen Anpassungen an diese Gegebenheiten.

Im heutigen Käufermarkt ist der Kunde König – wer die Kunden am besten bedient hat gewonnen. Mit starken Marken kann und wird das nachhaltig gelingen. Die Hersteller müssen sich mit diesen Veränderungen allerdings auseinandersetzen, um ihre Produkte an den Kunden zu bringen. Dabei ist es wichtig den nationalen deutschen Markt, der sich weiterhin negativ entwickelt – insbesondere bezogen auf die Anzahl der Fenstereinheiten – aber auch die Auslandsmärkte im Blick zu haben, denn diese Auslandsmärkte bieten gute Chancen. Die Erfahrung zeigt aber auch, daß das Wachstum in den Exportmärkten realistisch zu betrachten ist (Bild 3). Für diese Märkte ist wieder unternehmerisches Risiko gefragt. Die Branche könnte dadurch wieder an neuer Dynamik gewinnen.

Die Kundenbedürfnisse zu erfüllen sowie innovative Technologien und Serviceleistungen zu entwickeln, darin liegen die Herausforderungen und Chancen für die Zukunft. Dabei ist jedoch die größte Herausforderung, sich den Kundenbedürfnissen zu

stellen und diese zu befriedigen. Die Kunden sollten als Quelle von Anregungen und Innovation verstanden werden, die diesen Zielen förderlich sind. Die Hersteller müssen durch ihre Aktivitäten den Wert für den Kunden steigern. Marketing hilft dabei besonders durch die Schaffung starker Marken.

#### Möglichkeiten des Marketings

Über das, was Marketing leisten kann, gibt es unendliche Diskussionen (Bild 4). Einige wesentliche Irrtümer:

- Technische Produkte werden nach dem Verhältnis von Preis und Leistung gekauft – sonst zählt nichts.

IRRTÜMER	TATSACHEN
Technische Produkte werden nach dem Verhältnis von Preis und Leistung gekauft; sonst zählt nichts.	Neben Preis und Leistung gibt es weitere erfolgswirksame Faktoren. Darüber hinaus werden verschiedene Leistungsfaktoren individuell bewertet und gewichtet. Insbesondere der emotionale Faktor hat hier großes Gewicht.
Markenmanagement findet nur dort statt, wo eine Differenzierung von Produkten schwierig oder gar unmöglich ist.	Oft kann es dafür zu spät sein. Das Wertversprechen einer Marke, ist das Kernstück jeder Differenzierung, aber keine Alternative zu ihr.
Der Aufbau von Marken ist Sache der Werbeabteilung. Sie fördert Werbeaktionen, Fachmessen und Werbematerialien; ihre Wirksamkeit ist kaum messbar.	Das Wertversprechen muss sich in jedem Aspekt des umfassenden Produktangebots spiegeln – auf deutlich erkennbare und messbare Weise. Selbst psychologische Vorteile, z.B. Vertrauen lassen sich messen und zum Geschäftserfolg rechnen.

Bild 4: Die Möglichkeiten des Marketings

Die Automobilindustrie zeigt, was für eine wesentliche Rolle emotionale Faktoren spielen. Es ist unbestritten, daß die Kunststoff-Fenster-Branche mit ihren Produkten noch einiges zu leisten hat; auch hier ist das Wichtigste die Auseinandersetzung mit anderen Faktoren als nur dem Preis.

- Markenmanagement findet nur dort statt, wo eine Differenzierung von Produkten schwierig oder unmöglich ist.

Das ist nicht richtig: vielmehr ist es so, daß das Wertversprechen der Marke ein Kernstück jeder Differenzierung ist, aber nicht ihre Alternative.

- Der Aufbau von Marken ist Sache der Werbeabteilungen, und Werbung ist nicht meßbar.

Alle kennen die Sprüche über die Unwirksamkeit von Werbung. Jedoch muß sich das Wertversprechen von Marke und Marketing in jedem Aspekt des umfassenden Produktangebotes widerspiegeln – und zwar meßbar. Selbst psychologische Vorteile, z. B. Vertrauen, lassen sich messen und zum Geschäftserfolg hinzurechnen. Deshalb ist es sinnvoll und notwendig sich mit dem Phänomen der Marke auseinanderzusetzen.

#### Bedeutung von Markenprodukten

Zunächst die Frage: „Woher kommt der Begriff Marke?“

Dazu soll der Chef des Ressorts „Specials“ in der Zeitschrift „Werben & Verkaufen“ zitiert werden, der dies anhand des englischen Begriffs „Bran-

ding“ anschaulich erklärt. Zitat: „Was ‚Branding‘ bedeutet, weiß manche Kuh aus eigener schmerzlicher Erfahrung. Meist waren es die Initialen des Besitzers, die das Brandeisen auf dem Fell des noch jungen Tieres hinterlies. Die Botschaft war eindeutig: Dies ist meine Kuh. Wer sie stiehlt und anschließend die Marke verändert, wird aufgehängt.“

So wie im Wilden Westen ist es noch heute. Ein Unternehmen mit seinen Produkten wird erst einzigartig durch sein Markenzeichen. Die Bemühungen diese Marke in das Gedächtnis der Konsumenten einzubrennen, heißt noch immer „Branding“. Und die Jagd auf Markendiebe oder Verfälscher ist unverändert gnadenlos. Nur das Hängen ist für solche Delikte aus der Mode gekommen.

Geblichen sind die starke Stilisierung des Logos und der Begriff „Branding“. Wie kommt man nun von der Kuh auf das Fenster?

Was für unübersehbare Rinderherden gut war, kann für Massenprodukte nicht schlecht sein. Nur betont das Brandzeichen heute nicht mehr das Besitzverhältnis, sondern die Einzigartigkeit. Durch diese Wandlung ist der moderne Markenartikel entstanden. Seine Wesenselemente sind die Kennzeichnung, das Qualitätsversprechen, die Einzigartigkeit und ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis.

In der Kunststoff-Fenster-Branche muß man sich damit auseinandersetzen, ob man „No-Brand-Products“ verkaufen will oder ob man versuchen will, die Stärken von Marken zu nutzen.

In Deutschland gibt es rund 15 000 Markenartikel mit entsprechender Verkehrsgeltung. Sie dienen als eine Art Kompaß in einer immer komplexeren Markenwelt und verleihen somit Orientierung für Händler, Hersteller und Kunden.

Es gibt keinen Lebensbereich in dem Marken keine Rolle spielen. Bis vor kurzem war der Strom farblos, jetzt gibt es „gelben Strom“ und bald vielleicht sogar roten.

Dabei handelt es sich um Produkte von denen niemand erwartet hätte, daß die Marke eine Rolle spielen wird. Wenn aber schon Strom für die Markenbildung geeignet erscheint, dann müssen sich auch die Fensterhersteller mit diesen Dingen auseinandersetzen und es den Endkunden vermitteln.

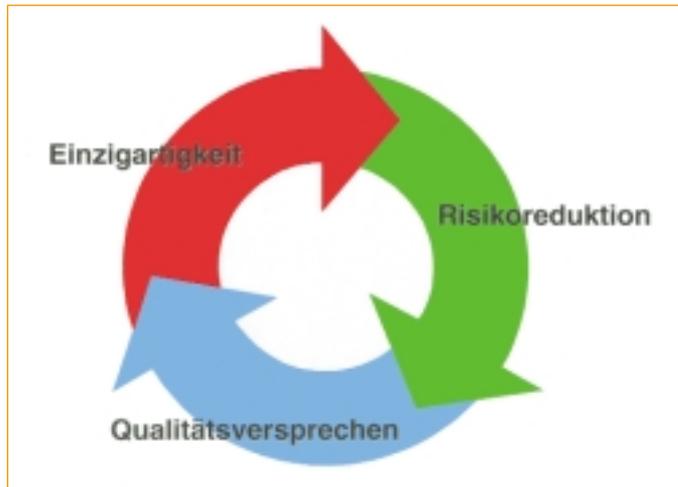


Bild 5: Wichtige Funktionen der Marke

Hier sind neue Ideen und Herausforderungen zu bewältigen, um die Zukunft für Fenster-Produkte zu gestalten.

### Wesen der Marke

Neben der Kennzeichnungsfunktion hat die Marke weitere wesentliche Funktionen. Die Risikoreduktion als möglicherweise wichtigste Funktion, das Qualitätsversprechen, das Vertrauen schafft, und die Einzigartigkeit, die das Alleinstellungsmerkmal des Produktes kommuniziert (Bild 5). In Verbindung mit Innovationen in Technik, Service und Lieferung können diese Funktionen erfüllt werden. Danach müssen sie angemessen vermittelt werden, um den Wert der Marke auszuschöpfen. Dabei kommen der Funktion der Marke aus Sicht des Herstellers oder Käufers jeweils andere Funktionen zu (Bild 6).

Aus Sicht des Herstellers ist die Marke ein Instrument zum Aufbau

eines Firmenimages, sie dient der Profilierung gegenüber der Konkurrenz, sie hat eine Innovationsfunktion und soll den Wert des Unternehmens auf langfristiger Basis stabilisieren.

Aus Sicht des Käufers besitzt die Marke Prestigefunktion und Identifikationsfunktion, dadurch dient sie als Orientierungshilfe beim Einkauf und mindert so das Risiko einer Fehlentscheidung. Je nach Produkt hat sie auch noch die Befriedigung individueller Zusatzbedürfnisse in sich. Für den Händler kommt es zu einer Mischung der Markenfunktionen für den Kunden und den Hersteller. Auch für einen Händler ist die Orientierung, die Profilierung und die Sicherheit vor Fehlentscheidungen von besonderer Bedeutung. Insgesamt stiftet die Marke so einen Zusatznutzen – nämlich die Sicherheit das richtige Produkt ausgewählt zu haben.

Eine besondere Stellung in der Markenbildung nimmt die Unternehmensmarke ein: sie macht das ganze

### Funktionen der Marke

#### ... aus Käufersicht:

- Prestigefunktion
- Identifikationsfunktion
- Orientierungshilfe beim Einkauf
- Qualitätssicherungsfunktion
- Minderung des Risikos einer Fehlentscheidung
- Darstellung der individuellen Zusatzbedürfnisse

#### ... aus Herstellersicht:

- Instrument zum Aufbau eines Firmenimages
- Profilierungsfunktion gegenüber der Konkurrenz
- Innovationsfunktion
- Stabilisierende Wirkung im Rahmen langfristiger Unternehmensentwicklung

Bild 6

**Unternehmensmarke:**

- transportiert die Identität des Unternehmens in den Markt
- richtet sich an alle Bezugsgruppen
- bildet das Image des Unternehmens
- sorgt für Orientierung und Kontinuität

Bild 7: Die Unternehmensmarke besitzt verschiedene Funktionen

Unternehmen zur Marke (Bild 7). Sie transportiert die Identität des Unternehmens, und richtet sich an alle Interessenten des Unternehmens und verschafft ihm ein unverwechselbares und wiedererkennbares Profil, diesmal nicht im technischen Sinne. Sie schafft Kontinuität in einem Umfeld das vom Wandel bestimmt ist.

In reifen Märkten, und einer davon ist der Fenstermarkt, erscheinen alle Produkte gleichartig einsetz- und austauschbar oder sind es tatsächlich. Unausweichlich wird damit die Persönlichkeit der Marke und die Sympathie, die sie bei Käufern, Mittlern oder Empfehlern wecken kann, zum bedeutsamsten Faktor bei Auswahl und Kauf eines Produkts.

Die Marke entscheidet also über den Erfolg eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Da die Hersteller auch im



Bild 8

Internet-Zeitalter nicht vollständig den Kräften des Preiswettbewerbs ausgeliefert sein wollen, oder sogar die Absicht haben, ihre Leistungen und Produkte mit Mehrwert zu verkaufen, müssen sie starke Marken für diese Märkte aufbauen.

**Zusammenspiel der Marken**

Für die HT-Troplast ist das Zusammenspiel der Marken besonders wichtig. Die HT kann neben der bisherigen Traditionsmarke Trocal auch auf die Marken Knipping, KBE und Kömmerling bauen. Das Puzzle verweist auf das Zusammenspiel der Marken (Bild 8), und deutet auf die Komplexität des Zusammenwirkens hin. Nach Meinung der HT kann eine nachhaltige Markt- und Markenentwicklung nicht durch die Zusammenlegung von Produktionen oder internen Synergien erreicht werden, sondern durch die Erhaltung und nachhaltige Weiterentwicklung starker Marken (Bild 9).

**Vorteile der Unternehmensmarke:**

- Sie macht das eigene Unternehmen vom Wettbewerb unterscheidbar
- Sie schafft Vertrauen
- Sie hilft Sekundärmärkte zu erschließen
- Sie steigert den Unternehmenswert

Bild 9

Daraus folgen die Kernelemente der Markenstrategie der HT.

- Die Marken bleiben zentrales Thema der Absatzpolitik.
- Jede Marke ist ein eigenes Ganzes und weißt Stärken auf, mit denen spezifische Marktanforderungen differenzierter Zielgruppen oder Länder erfüllt werden.
- Die vier Marken ergänzen sich aufgrund ihrer abweichenden Marktsegmentierung und Positionierung und werden so nachhaltig weiterentwickelt.

Dr. Thomas Büttner ist Mitglied des Vorstands der HT-Troplast AG



- Das erklärte Ziel ist es in allen Marktsegmenten in Europa eine dominante Rolle zu spielen, damit zwischen den HT-Profilmarken weniger Spielraum für andere Marken bleibt.

Jede Marke wird konsequent auf ihre Zielwettbewerber in den unterschiedlichen Ländern ausgerichtet. Dazu soll jeweils ein „Corporate Identity“ gehören, daß die bereits etablierten Marken der Profil-Systeme marktwirksam ausbauen und stärken soll. Die unterschiedlichen Marktfokussierungen sollen stärker genutzt und am Markt deutlicher herausgestellt werden.

Nur wer sein Unternehmen zur Marke macht und sie klar positioniert, besteht im Wettbewerb um Kapital, Mitarbeiter und Geschäftspartner, und kann dadurch seinen Unternehmenswert erhöhen und langfristig sichern. □