

(Fortsetzung von Seite 1)

Verlängerung der Erwerbstätigkeit äussern und dass sie sich bei Bedarf weiterbilden oder umschulen lassen. Nur weil Arbeitnehmer sich dem Rentenalter nähern und ihre Aufgaben effizient erfüllen, bedeutet dies nicht, dass sie sich nicht für Schulungen interessieren sollten. Auch die Arbeitgeber müssen sich darauf vorbereiten: Die Generation der «Baby-Boomer» will bald in den Ruhestand gehen – damit wird sich die Talentknappheit zusätzlich verschärfen. Die Arbeitgeber werden ältere Mitarbeiter ermutigen müssen, länger am Ball zu bleiben. Die Voraussetzung dafür: Sie müssen den älteren Mitarbeitern u.a. flexiblere Arbeitsmöglichkeiten anbieten, damit diese länger erwerbstätig bleiben können und ihr Know-how an jüngere Generationen weitergeben können.

Fit für die Zukunft

Es ist an der Zeit für die Arbeitnehmer, ihre Karriere zu kontrollieren und sich zu überlegen, wie sie auch in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt begehrte bleiben können. Arbeitskräfte müssen erkennen, dass die Fähigkeiten, mit denen sie ins Arbeitsleben eintreten, kaum für ihre gesamte aktive Phase ausreichen werden. Kontinuierliche Aus- und Weiterbildung werden zur Tagesordnung gehören. Jeder Einzelne wird dafür verantwortlich sein, regelmässig seine Laufbahninteressen zu überprüfen und falls die gegenwärtige Funktion überflüssig werden sollte, potenzielle zusätzliche und alternative Laufbahnen zu identifizieren und die Vorbereitung und die Verfolgung solcher Laufbahnen zu planen. Die Tage der grossen Belegschaften sind vorbei. Arbeitnehmer, die sich durch Erfahrung und Weiterbildungen Wissen und geeignete Kompetenzen aneignen, werden wählen können, in welchem Unternehmen sie arbeiten möchten.

(* Charles Bélez ist Generaldirektor von Manpower Schweiz (www.manpower.ch), charles.belaz@manpower.ch)

Marken- und Retail-Management

Den Augenblick nutzen

«Die Führung der Marke findet häufig schon im Unternehmen selbst ein Ende.» Doch ein aktives Brand-Retailing führt und managt die Marke bis zum Kauf entscheidenden Point of Sale (POS).

von Patrick Urban (*)

Zwar wurde mittlerweile erkannt, dass Marken-Management Chefsache ist, doch werden die Gesetzmässigkeiten der Markenführung oft ignoriert. Vor allem dann, wenn es um den Bereich geht, wo siebzig Prozent der Kaufentscheidungen des Konsumenten getroffen werden: der POS. Am POS, dem Ort des Geschehens, wird die Begegnung zwischen der Marke und dem Konsumenten oft fahrlässig bis gar nicht gemanagt. Die mit viel Akribie verfassten Marken-Richtlinien werden vom Konsumenten am Point of Sale häufig nur bruchstückhaft wahrgenommen. Die daraus resultierenden Konsequenzen sind fatal: Am POS gibt das Unternehmen das Zepter der Markenführung aus der Hand. Und das wertvollste Unternehmenskapital geht in den Verantwortungsbereich des Handels über.

Brand-Retailing vernetzt

Leider ist vielen Firmen dieses Vergehen an der eigenen Marke nicht bewusst. Dies ist umso erschreckender, da der entscheidende Unternehmensumsatz aus der sich materialisierten Begegnung zwischen Marke und Kunde am Point of Sale entsteht. Denn wenn es dort nicht stimmt, sind die Wachstumsziele einer Marke schwer zu erreichen. Die Ursache hierfür liegt meistens in einer fehlgeleiteten Markenführung, die vom Manage-

ment fast immer zu spät erkannt wird. Diesen schleichenden Prozess aufzuhalten und wieder in die richtige Richtung zu lenken, ist mit grossen Kraftanstrengungen in monetärer und zeitlicher Beziehung verbunden. Um diese Situation zu vermeiden, ist es erforderlich, die beiden dafür entscheidenden Kompetenzfelder, das Marken- und Retail-Management, aufs Engste miteinander zu verknüpfen – und wenn noch nicht vorhanden, zielgerichtet aufzubauen. Leider findet dieser Zusammenschluss in der Praxis zu wenig statt. Die Gründe liegen häufig in einer zu wenig markenfokussierten Arbeitsweise der Retail- und einer zu werbelastigen Orientierung der Marketingabteilungen. Doch die Praxis zeigt auch, dass ein mit fundiertem Markenwissen ausgestattetes und versorgtes strategisches und operatives Retail-Management die Marke am Point of Sale entscheidend profiliert. Dies ist eine wichtige Basis für die nachhaltige Marken-Wertschöpfung und führt in der Konsequenz zum innovativen Brand-Retailing.

Nachhaltig ausgerichtet

Der zentrale Ansatz im Brand-Retailing ist, die am Verkaufspunkt wirkenden Leistungsprozesse aus dem Blickwinkel des Konsumenten zu betrachten und bis ins Unternehmen nachzuvollziehen, um dann aus dem Unternehmen heraus den Marken-Verkaufspunkt systematisch und profilstark zu ge-



Patrick Urban

stalten. Doch welche Voraussetzungen sind notwendig, damit dieses Vorgehen langfristig und zielgenau funktioniert? Zunächst muss das Bewusstsein in den Unternehmen wachsen, dass hinter dem banal klingenden Retail-Prozess komplexe Abläufe stecken, die systematisch und aus der Identität der Marke heraus zu managen sind. Das heisst konkret: Die authentische, pointierte Markenbotschaft muss in den Köpfen der Konsumenten positioniert sein. Nur dann ist die Marke in ihrem Segment als Nummer eins in den Köpfen der Kunden verankert. Ist dies nicht der Fall, lässt sich der Verbraucher gerne von Wettbewerbs-Marken beeinflussen und im ungünstigsten Fall auch überzeugen. Dabei prägt der POS-Auftritt die Wahrnehmung dieser Positionierung entscheidend. Hier konzentrieren sich die Leistungsbereiche eines Unternehmens: Das Branding, das Category-Management, das Visual Merchandising, die markenkonforme Shop-Ausstattung, die Werbe- und Kommunikationsaktivitäten und die Logistik-Prozesse fliessen an diesem Punkt zusammen. Am POS entfaltet sich die Marke in ihrer gesamten Gestalt und offenbart sich dem Konsumenten, der dazu eingeladen wird, das Markenangebot vertrauensvoll zu kaufen – und wieder zu kaufen. Dies tut er aber nur, wenn er das Leistungsangebot und den Nutzen der Marke kennen und schätzen gelernt hat und auf das Markenversprechen baut.

Kernbotschaft positionieren

Die Fragen, welchen Wert schöpfende Identität in der Marke steckt und welche darauf ausgerichtete Positionierung den grössten Nutzen für die Kundschaft darstellt, werden im Zusammenhang mit dem POS-Auftritt

selten entscheidend beantwortet. Oftmals verlieren sich die Unternehmen in selbstverständlichen Phrasen, ohne den Marken stärke Kern herausgeschält zu haben. Es ist aber massgebend, welche Botschaft die Marke sendet. Der zentrale Ansatz, die am Point of Sale wirkenden Leistungsprozesse auf Basis der nutzenorientierten Positionierung der Marke zu gestalten, führt zu einer systematisch gemanagten und profilstark gestalteten Verkaufsfläche. Viele Unternehmen glauben, dass mit der Gestaltung der Display-Möbel der grösste Teil der Arbeit getan ist. So kommt es vor, dass die Display-Entwicklung abgeschlossen ist, ohne z. B. die Sortimentsstruktur rechtzeitig und umfassend in den Entwicklungsprozess mit einzu beziehen. Diese im Nachhinein gewonnenen Erkenntnisse schmerzt in jeglicher Hinsicht. Die inhaltliche Zusammensetzung der Sortimente stellt einen weiteren wichtigen Aspekt eines erfolgreich geführten Point of Sale dar. Häufig sind die Sortimente zu gross und verwässern durch Sortimentserweiterungen das Produktangebot. Das verfolgte Ziel untergräbt gleichzeitig die Positionierung der Marke. Diese Disharmonie ist der Beginn einer schleichenden Markenerosion.

Power Brands

Die Lösung dieser anspruchsvollen und umfangreichen Managementaufgabe liegt in einem professionellen Brand-Retailing, das die Bedürfnisse der Marke und die komplexen Retail-Erfordernisse in einen effizienten Management-Prozess integriert. Ein Management-Prozess, der nachhaltige Marken-Wertschöpfung im Unternehmen generiert und Risiken einschränkt. Denn nur Power Brands sind für den Konsumenten kontinuierlich attraktiv und begehrenswert. Sie gewährleistet den Unternehmen einen qualitativ hohen Distributionsgrad und die notwendige Planungssicherheit.

(* Patrick Urban ist Inhaber und Brand-Retail-Spezialist von Urban Brand Retailing (patrick.urban@urban-br.com; www.urban-br.com)