Das Zentrum der Marke als Wachstumsmotor

Wachstumsziele sind in Unternehmensplänen so selbstverständlich wie das Amen in der Kirche. Gleichgültig in welcher Ausgangsposition man sich befindet – Newcomer oder Marktführer, Erfolgsbeispiel oder Sanierungsfall: „Wachstum“ steht in jedem Strategiepapier an zentraler Stelle.

Ob man seine Wachstumsziele erreichen kann, das hat viel mit der Ausrichtung der Marke zu tun. Denn es ist die Marke, die die relevanten Unternehmensaktivitäten bündelt und sie gegenüber den Kunden zur Wirkung bringt. Bei der Frage, welche Instrumente eingesetzt werden sollen, um einer Marke die gewünschten Wachstumsimpulse zu geben, kommt man zumeist schnell auf einen Punkt: mit neuen Aktivitäten. Man könnte die Sortimente ausweiten, vielleicht sogar den Sprung in eine ganz neue Produktkategorie wagen oder man erweitert die Distribution um einen neuen Vertriebskanal.

All dies können ganz hervorragende Maßnahmen sein, um einer Marke zusätzliche Schubkraft zu verleihen. So zeigen viele erfolgreiche Beispiele der zurückliegenden Jahre, dass eine Marke keinesfalls auf eine enge Produktkompetenz beschränkt bleiben muss – wie früher oft konstatiert wurde – sondern auch breite, auf den ersten Blick heterogen erscheinende Sortimente besetzen kann. Dies soll hier keinesfalls in Abrede gestellt werden.

Rückenwind aus dem Zentrum

Im Folgenden wird es jedoch um einen ganz anderen Wachstumsmotor gehen, der leider oft übersehen wird: Um das Entwicklungspotenzial der angestammten Produkte und Sortimente im Zentrum der Marke. „Zentrum“ meint dabei gleichermaßen den Kompetenz- und den Umsatzschwerpunkt, denn diese sind in den meisten Fällen noch immer deckungsgleich: Jene Produkte, die in den Köpfen der Menschen die Kompetenz der Marke ausmachen und am längsten am Markt sind, vereinen (allen Neuerungen zum Trotz) nach wie vor den überwiegenden Umsatzanteil auf sich.

Henning Meyer

- Geschäftsführer der Unternehmensberatung Markentechnik Consulting in Hamburg.
- Zuvor sieben Jahre am Genfer Institut für Markentechnik, zuletzt als Executive Consultant.
- Beratungserfahrung in rund 25 Branchen und mit mehr als 60 verschiedenen Marken.
- Spezialisiert auf strategische Managementberatung, die Entwicklung von Markenarchitekturen und die Implementierung von Markenführungs-Instrumenten.
- Zahlreiche Vorträge und Publikationen zum Thema Markenführung. Herausgeber des Jahrbuch Markentechnik.
- Kontakt: henning.meyer@markentechnik-consulting.de

Wie lassen sich diese zentralen Produkte noch besser am Markt durchsetzen? Zunächst gilt für die Förderung der angestammten Sortimente das gleiche wie für jedes neue Produkt: Nichts geht von alleine. Guter Wille reicht nicht aus, wenn er nicht mit systematisch aufgebauten Maßnahmen-Programmen gepaart ist. Um in hart umkämpften Märkten etwas zu bewegen muss man die richtigen Weichenstellungen treffen und sie konsequent im Tagesgeschäft durchsetzen.

Vorfahrt für die starken Produkte

Einer der größten Managementfehler besteht in der Annahme: Die starken Produkte laufen von allein, die schwachen Produkte hingegen muss man fördern. Werden aber die Ressourcen (Personaleinsatz, Investitionen etc.) in diesem Sinne verteilt, dann fördert man so lange die schwachen Produkte, bis die starken schließlich auch ihre Wachstumskraft verloren haben. Deshalb besteht eine grundsätzliche Wachstumsregel darin, den zentralen Produkten der Marke einen Ressourceneinsatz zu gewähren, der ihrem Ertragsanteil entspricht.

Die Angst ist weit verbreitet, Umsatz „zu verpassen" in Segmenten, in denen man nicht präsent ist. Während man sich mit dieser Sorge beschäftigt, verpasst man jedoch häufig Umsatzchancen im Kerngeschäft, und das wiegt schwerer – denn bei den stärksten Produkten ist der Wirkungsgrad der eingesetzten Ressourcen immer am größten. Der Grund: Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die aufgebaute Markenenergie, die insbesondere bei konkreten Produkterwartungen der Kunden wirksam wird, verbinden sich hier optimal. Man darf also niemals das Zentrum seiner Marke vernachlässigen, auch dann nicht, wenn man sich auf die Fahne geschrieben hat, neue Felder zu erschließen (z. B. Produktkategorien, Märkte, Vertriebskanäle)

Dass ein starkes Zentrum der relevanteste Faktor für profitables Wachstum von Marken und Unternehmen ist, diese Erkenntnis wird nicht nur durch den gesunden Menschenverstand sondern auch durch viele Studien gestützt (siehe bspw. Chris Zook/James Allen: Erfolgsfaktor Kerngeschäft. Zeitlose Strate-

Auf die eigenen Stärken setzen

Unverwechselbare Stärken des Unternehmens sind eine wichtige Grundlage für jede Markenstrategie, denn aus ihnen lassen sich substanzielle Positionierungselemente ableiten. Wenn man bedenkt, welche großen Unterschiede selbst zwischen konkurrierenden Unternehmen innerhalb derselben Branche bestehen, wird deutlich, wie bedeutend endogene Leistungen (d. h. Überlegenheiten und Besonderheiten, die im Unternehmen selbst vorliegen) für die Differenzierung der Marke im Wettbewerb sind.

In vielen Fällen bleiben objektive Stärken, sogar Leistungsüberlegenheiten von Unternehmen jedoch unberücksichtigt, wenn es um die strategische Ausrichtung der Marke geht. Die Werbung kreist in den abgehobenen Sphären emotionaler Benefits. Und die Verkaufargumentation beschäftigt sich mehr mit den Wettbewerbern und den Preisen als mit den eigenen Produkten.

Eine häufige Begründung für dieses Manko lautet, die entsprechenden Eigenschaften seien nicht relevant für den Konsumenten – oder schlimmer noch: „Der Konsument ist nicht (mehr) bereit, für solche Leistungen zu bezahlen". Wer so argumentiert, hat jedoch aus den Augen verloren, was die Kernfunktion jeder Marke ist – nämlich dafür zu sorgen, dass geneigte Kunden bereit sind, den monetären Gegenwert für eine spezifische Produkt- oder Dienstleistung zu entrichten. Es zeichnet erfolgreiche Marken aus, dass es ihnen gelingt, für markenspezifische Leistungsfeatures, die über die Grundanforderungen der Produktkategorie hinausreichen, Interesse, Überzeugung und Begeisterung bei den Konsumenten hervorzurufen.

gien für Wachstum und Innovation, München 2001).

Die guten Beispiele nutzen

Um für die erfolgreiche Durchsetzung der starken Produkte die richtigen Ansatzpunkte zu finden, muss ein Unternehmen nicht nach außen schauen. In der Regel gibt es im eigenen Haus herausragende Erfolgsbeispiele, und zwar in sämtlichen Funktionsbereichen. Hier nur einige wenige Beispiele von vielen vergleichbaren Erscheinungen, die man in der Praxis beobachten kann:

- Einige Verkäufer schaffen es, die Marke besser aus dem Preiskampf herauszuhalten.
- In einem bestimmten Vertriebskanal entwickelt sich ein einzelnes Produkt besonders gut.
- Einige Verkaufsförderungsaktionen haben einen auffallend größeren Erfolg.
- Einzelne Gebiete/Regionen entwickeln sich besonders erfolgreich

Diese erfolgreichen Einzelfälle sind ein ganz wichtiger Schlüssel, wenn es darum geht, vorhandene Wachstumspotenziale im Zentrum der Marke zu aktivieren. Und sie sind besser als jede externe Benchmark – weil sie nämlich zeigen, dass die notwendigen Erfolgsbedingungen zur Verfügung stehen und dass die vorhandenen Produkte sich mit bereits gegebenen Mitteln durchsetzen lassen. Sie beweisen, dass es Bewegungsspielraum nach oben gibt.

Allerdings lässt sich in vielen Unternehmen ein eigenartiger, regelrecht kontraproduktiver Umgang mit solchen Paradefällen beobachten: Man hat sich darauf verständigt, dass jedes dieser Erfolgsbeispiele ein nicht verallgemeinerbarer Sonderfall ist – dass es sich um Ausnahmen handelt, die zwar lobenswert sind, aber leider nur von begrenztem Wert.

Diese gedankliche Blockade gilt es zu durchbrechen, denn jeder positive Einzelfall ist ein potenzieller Hebel zur Aktivierung des Ganzen. Was ist also zu tun? Man muss die Erfolgsbeispiele analysieren, ihre ausschlaggebenden Faktoren aus dem konkreten Fall lösen, systematisieren und sie jeweils auf den gesamten Funktionsbereich und auf alle Produkte übertragen. Wird dieser Weg konsequent beschritten, vernetzen sich viele solcher Einzelfälle zu einem Wachstumsschub für die Marke.

Die Leistungsargumentation schärfen

Wenn eigene Stärken als Selbstverständlichkeit betrachtet oder unterschätzt werden, dann ist das besonders für die etablierten, starken Produkte einer Marke gefährlich. Denn ihnen fehlt der „Neuigkeitswert“ und entsprechend müssen sie kontinuierlich mit schlagkräftigen Argumenten unterstützt werden.

Um die Leistungsargumentation entsprechend zu schärfen, hat es sich bewährt, in einem Marken-Workshop mit Führungskräften aus dem gesamten Unternehmen auf „Stärken-Suche“ zu gehen – und Bereich für Bereich danach zu durchforsten, was man besonders gut kann, was man anders macht als der Wettbewerb, wo man überlegen ist.

Natürlich ist nicht alles, was dabei ans Licht kommt, gleichermaßen geeignet, nach außen kommuniziert zu werden. Vielleicht gibt es wahre Meisterleitungen, die nur schwer verständlich sind, und daher nicht geeignet, den Laien-Kunden in seiner Kaufentscheidung zu lenken.

Deshalb ist der zweite Schritt die Selektion der wirkungsvollsten Argumente und ihre systematische Aufbereitung. Diese sollte sich an folgenden Leitfragen orientieren:

- Was sind die detaillierten Stärken der Marke?
- Welche konkreten Vorteile resultieren daraus für die Kunden?
- Welche Leistungsdarstellungen erzeugen die größte Wirkung?
- Wie lassen sich typische Gegenargumente ausräumen?

Äußerst wirksame Maßnahmen

Maßnahmen, die im Zentrum der Marke ansetzen, zeichnen sich durch eine besonders große Investitionssicherheit aus. Denn es besteht nicht die Gefahr, dass die eingesetzten Ressourcen „versenkt" werden – wie es beispielsweise der Fall ist, wenn ein neu eingeführtes Produkt floppt. Wer starke Produkte noch weiter stärkt, wird auf jeden Fall einen positiven Effekt erzielen.

Beispiel Produktentwicklung: Die weitere Verbesserung erfolgreicher Produkte ist ein wirkungsvolles Instrument, um eine Marke in ihrem Zentrum zu stärken. Die Innovationskraft des Unternehmens darf nicht nur den Produktneulingen zugute kommen, sondern muss auch in die Klassiker der Marke „eingebaut" werden. Dies kann in Form direkter Nachfolgeprodukte oder als nächste Produktgeneration geschehen, als inszenierter Relaunch oder stillschweigend

Beispiel Außendienst: Gerade für etablierte Produkte ist die Leistungsargumentation oftmals unscharf geworden und sollte entsprechend aufgefrischt werden (siehe Kasten).

Beispiel Kommunikation: Wo lässt sich die Werbung noch genauer auf die Stärken der stärksten Produkte ausrichten; wie kann die Selbstähnlichkeit des Markenauftritts in den verschiedenen Medien erhöht werden; bei welchen Werbemitteln können die typischen Gestaltungsmuster der Marke noch prägnanter eingesetzt werden? In der Kommunikation bieten sich bei jeder Marke unzählige Ansatzpunkte zur Steigerung des Wirkungsgrads.

Die Leuchttürme der Marke

Die genannten Maßnahmen sind allesamt nicht neu, und sie sind bei jeder Marke durchführbar – doch sie werden oft vernachlässigt. Ihre große Wirksamkeit beruht darauf, dass sie dort ansetzen, wo die Marke über ihre stärkste Ausstrahlung und Durchsetzungskraft verfügt: Bei den zentralen Produkten, die ihre Leuchttürme im Markt sind. Besonders lohnenswert sind Aktivitäten im Zentrum auch deshalb, weil sie der gesamten Marke Rückenwind geben. Ihre positiven Effekte reichen weit über die konkret geförderten Produkte hinaus.

Wenn es ein starkes Zentrum gibt, in dem die Marke konsequent durchgesetzt wird und erkennbar „Erfolge feiert", dann profitieren davon sämtliche Aktivitäten in allen Produktbereichen und auf allen Wachstumsfeldern ganz erheblich. Das kann auch die Einführung weiterer Produktvarianten betreffen sowie die Übertragung in einen neuen Kompetenzbereich. Der Golf von VW, No. 5 von Chanel, die Enzyklopädie von Brockhaus – diese Produkte haben nicht nur eine große Umsatzbedeutung, sondern sind zudem die prominentesten Repräsentanten ihrer Marke mit weit reichender öffentlicher Ausstrahlung.