

# Wachsen: Von schweißtreibender Detailarbeit und inspirierenden Perspektivwechseln

Franz-Rudolf Esch / Stefanie Rößner / Thomas Backes

## Wachsen, aber wie?

Hart umkämpfte und gesättigte Märkte erschweren es Marken zunehmend Wachstum zu erzielen. Um unter diesen erschwerten Bedingungen Impulse für die Marke zu setzen, sind Wachstumsbegrenzer zu beseitigen und Innovationen als wichtige Stellschraube systematisch zu nutzen. Hier gilt: Marken, die sich nicht bewegen, sterben.

Gerade bei begrenzten finanziellen Mitteln müssen Manager dabei auf das richtige Pferd setzen: Es mag vielleicht viele Optionen geben, aber mehr Maßnahmen führen nicht immer zu mehr Erfolg – oft ist das Gegenteil der Fall. Marken verzetteln sich und ein mögliches Wachstum rückt dadurch in weite Ferne.

Wir sehen zwei zentrale Stellhebel für Wachstum, die systematisch analysiert werden sollten:

1. Das Ausschöpfen des vorhandenen Markenpotentials durch systematische Analyse der Wachstumsbarrieren im Brand Funnel
2. Die Schaffung neuer Wachstumsoptionen durch Innovationen

Beide Routen können natürlich gemeinsam zum Einsatz kommen. Je größer allerdings die Barrieren im ersten Punkt sind, umso mehr sollten Manager überlegen, ob es nicht besser ist zunächst diesen Schwerpunkt anzugehen, bevor andere Schritte eingeleitet werden.

## Ausschöpfen des Markenpotentials

Zur Ausschöpfung des Markenpotentials kann der Marken-Funnel sinnvoll genutzt werden. Konkret ist hier zu prüfen, ob die eigene Marke auf den einzelnen Stufen Markenbekanntheit, Markenimage, Relevant Set und First Choice, Kauf, Wiederkauf, Weiterempfehlung (Abb. 1, S. 11)

im Vergleich zu Wettbewerbsmarken besser oder schlechter abschneidet. Je größer dabei die Verluste von einer Stufe zur nächsten sind, umso mehr ist zu hinterfragen, woran dies liegen mag, um hier mögliche Engpässe zu lösen.

Eine mangelnde Bekanntheit kann daran liegen, dass Spendings zu gering sind oder Kontaktpunkte ausgesucht werden, welche die relevante Zielgruppe nicht adäquat erreichen. Darüber hinaus können zu viele Kontaktpunkte zum Einsatz kommen, die dann mit zu wenigen Wiederholungen oder einer unzureichend durchschlagskräftigen Ausgestaltung die Kundengruppen adressieren.

Dass es mit dem Aufbau von Bekanntheit allein nicht getan ist, zeigt sich bei der genaueren Betrachtung eines Beispiels aus dem Consumer Electronics-Bereich: Hier schnitt eine Marke mit Blick auf Bekanntheit, Relevant Set und First Choice im Vergleich zu den Wettbewerbern hervorragend ab. Die Marke konnte dies allerdings nicht in Käufe ummünzen. Grund dafür: Potentielle Kunden suchen Informationen verstärkt über Online-Medien und den POS. Genau diese Kontaktpunkte haben in dieser Branche bzw. Produktkategorie einen immensen Einfluss auf den letztendlichen Kauf einer Marke. Ganz offensichtlich haben die anderen Hersteller diesen wichtigen Kontaktpunkt anders bespielt als die hier beschriebene Marke. Das Budget wurde deshalb entsprechend verstärkt auf den Point of Sale verlegt, weil man in den vorangegangenen Phasen des Brand Funnel bereits gute Werte aufwies. Die Verkäufe gingen wieder nach oben.

Ein Blick in andere Branchen zeigt weitere Stellschrauben auf: Ein mangelnder Transfer der Marke ins Relevant Set oder die Wahl als First Choice kann entweder an einer wenig relevanten oder austauschbaren Botschaft liegen oder an Schwächen in der kommunikativen Umsetzung des USPs. Und schließlich kann auch eine mangelnde Abdeckung einer avisierten Zielgruppe entweder mit der Aussteuerung der Kontaktpunkte zu tun haben oder beispielsweise mit der mangelnden Relevanz der Botschaft.

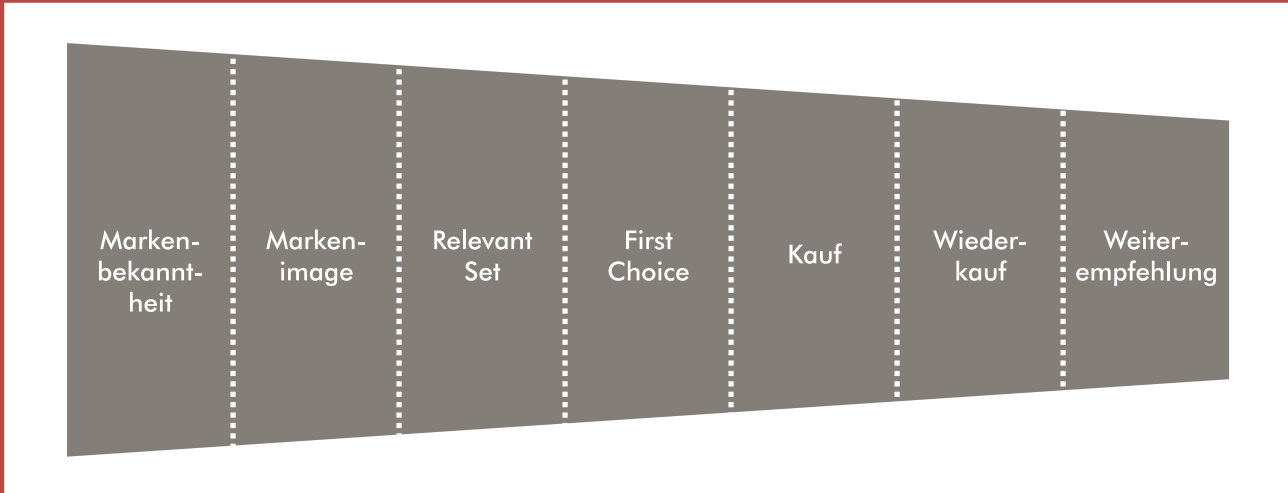


Abb. 1: Exemplarischer Marken-Funnel | Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Erfahrungsgemäß birgt das Durchforsten der Gründe für das Abschneiden im Marken-Funnel erhebliche Potentiale, die nur durch gründliche Analysen und Schweißarbeit offenbart werden können. Dies ist die Pflicht, bevor man sich der Kür widmen kann.

### Neue Wachstumsoptionen

Nach der Pflicht kommt die Kür, nach Schweiß kommt Inspiration. Mit technologisch getriebenen Ansätzen sind nämlich längst nicht alle Wachstumsquellen erschöpft. Vielmehr scheint es gerade für das Marketing sinnvoller zu sein Impulse zu setzen, indem man vom Kunden aus denkt und durch die Brille des Kunden sieht. Der Leitsatz von Steve Jobs bringt dies auf den Punkt: „You’ve got to start with the customer experience and work back toward the technology – not the other way around.“

### Die Perspektive des Kunden einnehmen

„Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann.“ Mit dieser Aussage spricht der Maler Francis Picabia eine grundlegende Voraussetzung für das Erkennen von Trends und Generieren von Innovationen an: den Perspektivwechsel. In Sachen Marke bedeutet dies, sich in den Kunden hineinzusetzen.

Möglicherweise haben wir genau dies verlernt, weil wir alle zu stark in Systemen gefangen sind. So haben die Forscher George Land und Beth Jarman festgestellt, dass Vorschulkinder bei der Entwicklung kreativer Lösungen ein extrem hohes Kreativitätspotential aufweisen: Nach den Studienergebnissen sind hier 98 Prozent mit einer hohen Kreativität und Problemlösung gesegnet. Interessanterweise nimmt dies dann in der weiteren Lebensphase ab und schrumpft von der Schule (30 Prozent) bis zum Berufsleben (zwei Prozent) enorm.

Dass oftmals zu wenig aus Sicht des Kunden gedacht wird, zeigt die durchschnittliche Flop-Rate von 70 Prozent bei Konsumgütern (GfK). Hierfür gibt es eine Reihe von Gründen: von mangelnder Relevanz der „Innovation“ für den Kunden, über falsches Pricing und Probleme der Distribution im Handel bis zur mangelnden Vermarktung, so dass die Innovation nicht von Kunden wahrgenommen werden kann.

Das Nadelöhr ist allerdings häufig die mangelnde Relevanz. Gelingt es, Kunden sowie ihre Verhaltensweisen und Bedürfnisse in unterschiedlichen Umfeldern zu analysieren und zu verstehen, lassen sich dadurch neue Erkenntnisse zu Tage fördern und Innovationen mit Relevanz für Kunden hervorbringen. Denn: Eine Entscheidung oder ein Bedürfnis ist geprägt von Rahmenbedingungen und dem Kontext, in dem sich der Kunde bewegt. Diesen Umstand kann jeder an sich selbst beobachten: So kochen wir beispielsweise am Wochenende gern aufwendiger mit der Familie oder Freunden, während es unter der Woche oftmals schnell gehen muss.

## Der Wachstumsdiamant als Ideengenerator

Die unterschiedlichen Facetten des Kontexts der Kunden systematisiert der Wachstumsdiamant (Abb. 2): Relevant sind dabei neben klassischen Bedürfnissen und Lebensstilen auch das soziale Umfeld der Kunden (privat wie beruflich), Orte, an denen sich die Kunden aufhalten, das kulturelle Umfeld sowie der zeitliche Rahmen und die Lebensphase, in der sich die Kunden befinden. Gerade aus der kombinierten Betrachtung dieser Facetten des Wachstumsdiamanten lassen sich eine Fülle von Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln.

Denken Sie an Personen zwischen 31 und 60 Jahren. In dieser Lebensphase ist Rush Hour angesagt – beruflich wie privat. Wenn es dann beispielsweise um das Thema Einkaufen geht, zumindest unter der Woche, sollen alle benötigten Artikel möglichst zeitsparend zur Verfügung stehen. Zugleich möchte man sich aber auch selbst verwirklichen, indem Produkte neben der „Massenware“ – wie etwa vegane, regionale oder exotische Produkte – eingekauft werden.

Verknüpft man solche Erwartungen auf den einzelnen Dimensionen des Wachstumsdiamanten miteinander, lassen sich daraus zentrale Bedürfnisse bzw. Trends wie Convenience, Curation, Individualisierung und regionaler Konsum verdichten. Der nächste Schritt muss dann sein, diese Erkenntnisse in Form innovativer Produkte oder Dienstleistungen für das eigene Geschäft nutzbar zu machen.

Kunden sind allerdings nur selten in der Lage konkret zu äußern, welche Produkte und Dienstleistungen sie sich in Zukunft wünschen. Deshalb gilt es zunächst den Kunden

hinsichtlich der Kontextfacetten zu „erkunden“. Dazu steht das gesamte Repertoire qualitativer Forschung zur Verfügung. Sind Marken dann in der Lage zentrale Kundenbedürfnisse zu adressieren, schaffen Innovationen Perspektiven für die Marken.

## Systematisch die eigene Marke weiterentwickeln

Ein positives Beispiel ist hier die Rügenwalder Mühle. Die Marke hat sich in Kunden hineinversetzt und dadurch zentrale Bedürfnisse bzw. Trends erkannt und darauf mit einer Erweiterung der Schinken Spicker-Produktlinie um vegetarische Varianten reagiert. Im Lebensmittelbereich sind viele Kunden neugierig und auf der Suche nach individuellen Gestaltungsmöglichkeiten für ihren Speiseplan (psychischer Kontext), in der Gesellschaft gewinnt die ethische Vertretbarkeit des Lebensmittelkonsums an Stellenwert (kulturell) und der Genuss von Lebensmitteln wird stärker zum Thema der Selbstdarstellung gegenüber Anderen (sozial). Der Erfolg gibt der Rügenwalder Mühle recht: Das Angebot vegetarischer Alternativprodukte ist weiter angewachsen, sodass heute bereits vier der zehn meistverkauften Produkte bei Rügenwalder vegetarisch sind (Abb. 3).

Bei Innovationen für bestehende Marken ist die Akzeptanz und Relevanz bei Kunden allein jedoch noch nicht ausreichend. Der Fit zur Marke ist genauso entscheidend. Lassen sich aktuelle Imagedimensionen der Marke nicht auf die neuen Leistungen übertragen, birgt dies Gefahr: Die Identität der Marke wird dann nämlich nicht gestärkt, sondern verwässert.



Abb. 2: Der Wachstumsdiamant systematisiert Kontextfacetten. | Quelle: ESCH. The Brand Consultants.



Abb. 3: Die Rügenwalder Mühle erweitert das Angebot um vegetarische Produkte. | Quelle: Rügenwalder Mühle.



Abb. 4: Das Kochhaus sortiert nicht nach Warengruppen, sondern nach Rezepten. | Quelle: Kochhaus.



Abb. 5: Marley Spoon schickt Zutaten für Gerichte direkt nach Hause. | Quelle: Marley Spoon.

## Mit Ideen neue Marken und Märkte entwickeln

Ergeben sich aus dem Einblick in das Umfeld von Konsumenten Ansatzpunkte, die nicht unter der aktuellen Marke geführt werden können, muss die Idee noch lange nicht gestorben sein. Vielmehr können hier neue Marken mit gar neuen Geschäftsmodellen aufgebaut werden. So geschehen ist dies bei den Marken Kochhaus und Marley Spoon. Beide starten mit der gleichen Grundidee: Sie bieten anders als die klassischen Lebensmittelmärkte nicht einzelne Lebensmittel zum Verkauf an, sondern der Kunde wählt stattdessen eine Mahlzeit aus, auf die er Lust hat. Für diese bekommt er gebündelt alle notwendigen Zutaten in der richtigen Menge. Beide Anbieter legen dabei Wert auf abwechslungsreiche Rezepte und eine hohe Qualität bei den Produkten. Das spricht diejenigen Kunden an, die sich in ihrer Routine überraschen und auf neue Ideen bringen lassen möchten. Unterschiede bestehen hingegen im physischen Kontext, in dem sich die Kunden der beiden Anbieter bewegen: Mit Kochhaus kommen Kunden out of home in Kontakt. Die mittlerweile 12 Filialen fungieren dabei als „begehbare Rezeptbücher“, so dass bereits die Wahl der Einkaufsstätte Individualität zum Ausdruck bringt (Abb. 4). Marley Spoon hingegen versendet die Zutaten direkt zu Kunden nach Hause und bedient dadurch noch stärker das Convenience-Bedürfnis (Abb. 5).

## Die Schritte zur Entwicklung von Markennnovationen im Überblick

Durch das Eintauchen in das Umfeld von Kunden lassen sich neue Ansatzpunkte identifizieren. Der Perspektivwechsel stellt deshalb auch den Ausgangspunkt bei der Entwicklung innovativer Ideen dar.

1. **Perspektivwechsel:** Nehmen Sie die Perspektive des Kunden ein und berücksichtigen Sie dabei die Kontextfacetten des Wachstumsdiamanten.
2. **Kombination:** Durch die Verbindung der gewonnenen Erkenntnisse aus mehreren oder gar allen Kontextfacetten können zentrale Bedürfnisse identifiziert werden.
3. **Ideengenerierung:** Es gilt für die gefilterten Bedürfnisse Ideen zu generieren.
4. **Umsetzung:** Die gewonnenen Ideen sind in konkrete Produkte und Dienstleistungen zu überführen.
5. **Markenfit:** Potentielle Leistungen sind dahingehend zu prüfen, ob sie glaubwürdig die Marke vertreten. Andernfalls ist das Angebot unter einer neuen Marke zu führen.

Literaturhinweise:

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, Vahlen Verlag, München.