

Mit Marken wachsen – gegen den Wind

Marken, die sich nicht bewegen, sterben. Dies führen die jüngsten Insolvenzverfahren von Traditionsmarken wie Märklin, Schiesser und Karstadt eindrücklich vor Augen, deren Zahlungsunfähigkeiten keineswegs nur durch die Wirtschaftskrise verursacht worden sind, sondern vielmehr auf Fehlentscheidungen des Managements zurückzuführen sind. Es ist daher entscheidend, die Zeichen der Zeit frühzeitig zu erkennen. Wer zu spät gegensteuert, den bestraft das Leben. So hat die Marke 4711 Kölnisch Wasser trotz Wiederbelebungsversuch ihren Markenzenit längst überschritten und begleitet ihre Zielgruppe langsam aber sicher ins Grab. Die Marke Maggi dagegen entwickelt fortlaufend neue Produkte am Puls der Zeit und sichert auf diese Weise ihren Fortbestand. So stammt ein Drittel ihres Umsatzes von Produkten,



Abb. 1: Kontinuierliches Markenwachstum – Beispiel Maggi

die es vor drei Jahren noch nicht gab. Kontinuierliches Wachstum ist daher die Voraussetzung für das Überleben von Unternehmen. Dies gilt auch in Zeiten der Krise. So belegt eine aktuelle GfK-Studie, dass von 700 analysierten Marken 100 steigende Umsätze in den

Krisen Jahren 2001 und 2002 verzeichnen konnten. Etwa zwei Drittel davon forcierten antizyklische Innovationen und über die Hälfte investierte mehr Geld in die Werbung. Dies zeigt, dass gerade auf Wachstum zielende Investitionen erfolgskritisch für den Umgang mit der Krise



Abb. 2: Zugänge zum Markenwachstum



Abb. 3: Die sieben Facetten des Wachstumsdiamanten (Quelle: ESCH. The Brand Consultants, 2009.)

sind. Markenwachstum ist ein Katalysator für Umsatz und Wertschöpfung und stellt somit einen finanzwirtschaftlich bedeutsamen Faktor dar. Unüberlegte und überhastete Ausgabenkürzungen greifen dagegen zu kurz, da sie oftmals notwendige Entwicklungschancen bereits im Keim ersticken und Wertschöpfungspotenziale ungenutzt lassen.

Zugänge zum Markenwachstum bestimmen

Grundsätzlich bieten sich zwei zentrale Zugänge zum Markenwachstum an. Der erste Zugang erfolgt über die Marke oder das Produkt. So bieten Produkte häufig Wachstumspotenziale durch neuartige Verwendungsmöglichkeiten wie beispielsweise Nutella & Go! als kleiner Snack für unterwegs. Bei produkt- bzw. markengetriebenen Wachstumsideen ist jedoch auch die Akzeptanz und Relevanz für die Kunden zu berücksichtigen. Diese stellen den zweiten Zugang zum Markenwachstum dar. Durch Konsumentenbefragungen können oftmals wachstumsrelevante

Consumer Insights aufgedeckt werden. Obwohl beide Zugänge Wachstumspotenziale bieten, reicht doch häufig jeder für sich genommen nicht aus, um Wachstumspotenziale frühzeitig zu erkennen und voll auszuschöpfen. Der persönliche Erwartungsrahmen bildet dabei den zentralen Wachstumsbegrenzer. So vertrauen viele Manager allein auf ihr eigenes Management-Know-How, welches sie davon abhält auch mal "out-of-the-box" zu denken und unkonventionelle Wege zu beschreiten. Sie sind gewissermaßen betriebsblind geworden und blocken ungewöhnliche Wachstumsideen allzu schnell mit Pauschalaussagen wie „Das funktioniert in unserer Branche nicht“ oder „Das haben wir schon immer so gemacht“ ab. Auf der anderen Seite bewerten Kunden neue Ideen immer im Rahmen ihrer persönlichen Erfahrungen und erweisen sich dadurch häufig als konservativ und nur wenig visionär. Hätte Henry Ford seine Kunden gefragt, was sie sich wünschen, wäre die wahrscheinliche Antwort gewesen: ein schnelleres Pferd. Dadurch

wird deutlich, dass sich viele Marktforschungsinstrumente nur dafür eignen, den Status Quo zu erfassen, und nicht in der Lage sind, wachstumsträchtige und neuartige Insights zu Tage zu fördern.

Der Markenwachstumsdiamant als ganzheitliches Analyseinstrument

Der Schlüssel zu erfolgreichem Markenwachstum liegt in der Zusammenführung beider Wachstumspotenziale. Mit dem Markenwachstumsdiamanten haben wir ein spezielles Tool entwickelt, welches durch seine ganzheitliche und kontextuelle Betrachtungsweise bislang unentdeckte Facetten des Markenwachstums zum Vorschein bringt. Mit diesem Ansatz lassen sich innovative Wachstumsideen systematisch entwickeln und lohnenswerte Wachstumspfade aufzeigen. Markenwachstum bleibt damit nicht mehr dem Zufall überlassen, sondern erfolgt zielgerichtet und kontrolliert. Im Zentrum des Markenwachstums-Tools steht der „Wachstumsdiamant“. Er umfasst sieben Facetten: 1. den psychi-

schen Background des Kunden, 2. das Produkt bzw. die Dienstleistung, 3. das soziale Umfeld, 4. das kulturelle Umfeld, 5. die Lebensphase, 6. den zeitlichen Rahmen sowie 7. das physische Umfeld. Im Folgenden werden die einzelnen Facetten am Beispiel des Produktes Tee exemplarisch erläutert. Vordergründig betrachtet, scheinen sich die Wachstumspotenziale im Teesortiment auf die Entwicklung neuer Geschmacksrichtungen zu beschränken. Die unterschiedlichen Facetten des Wachstumsdiamanten brechen diese einseitige Sichtweise bewusst auf und offenbaren darüber hinaus originelle und ungewöhnliche Verwendungsmöglichkeiten.

Der Genuss von Tee stellt häufig eine soziale Interaktion dar. Das **soziale Umfeld** kann je nach Anlass unterschiedliche soziale Ausprägungen umfassen: vom traditionellen, englischen Fünf-Uhr-Tee über das Familien-Picknick bis hin zur lockeren Tea-Party. Auch das **kulturelle Umfeld** bietet vielfältige Variationsmöglichkeiten. So unterscheidet sich eine chinesische Teezeremonie von einer russischen und ein Kosher Tee von einem taiwanesischen Bubble Tea, der mit Milch und Fruchtsirup wie ein Milchshake zubereitet wird. Ebenso ist die **Lebensphase** entscheidend für die Wahl des Tees. So erfreuen sich Ice Tea und Chai Latte vor allem bei jungen Leuten großer Beliebtheit, während die ältere Generation die Leiden des Alterns mit Nieren-



Abb. 4: Kontextuelle Ideenentwicklung – Beispiel Ariel Pocket

und Blasen-Tees oder Magen-Darm-Tees zu mildern versucht. Der **zeitliche Rahmen** eröffnet ebenfalls verschiedene Verwendungsmöglichkeiten, sei es beispielsweise als Guten-Morgen-Tee zum munteren Start in den Tag oder als Gutenacht-Tee für einen erholsamen Schlaf und zur Beruhigung der Nerven. Aber auch die Jahreszeiten bieten mannigfaltige Anlässe für exotische Früchtetees im Sommer und heimelige Kräutermischungen zur Winterzeit. Auch das **physische Umfeld** prägt die Verwendungssituation. So ist es ein Unterschied, ob man den Tee im kleinen Teeladen um die Ecke, auf einem Tee-Basar oder als Tea to Go für unterwegs kauft. Und nicht zuletzt bietet auch der **psychische Background** des Kunden vielfältige

Ansatzmöglichkeiten für innovative Produktideen wie beispielsweise aromatischer Tee als Badezusatz oder Parfait vom Grünen Tee als Dessert.

Mit dem Wachstumsdiamanten systematisch neue Wachstumsideen entwickeln

Durch die Analyse und Kombination der einzelnen Facetten des Markenwachstumsdiamanten ergeben sich neuartige und originelle Wachstumsideen. Man stelle sich beispielsweise einen gestressten Manager (**psychischer Background**) mit hoher Reisetätigkeit vor. Sein physisches Umfeld ist von Flughäfen, Hotels und Konferenzräumen geprägt. Zeit ist naturgemäß Mangelware (**zeitlicher Rahmen**). Was kann er tun, wenn er sich beim Mittags-Lunch das Hemd verkleckert und das nächste Meeting keine Zeit für eine professionelle Reinigung lässt. Eine mögliche Lösung stellt die Entwicklung des Ariel Pocket als praktischer Fleckenentferner für unterwegs dar. Um die Zielgruppe auch wirksam zu erreichen, ist es sinnvoll, das Produkt an Plätzen mit viel Reiseverkehr wie beispielsweise Flughäfen oder Autobahnraststätten anzubieten. Dieses Beispiel zeigt, dass durch eine kontextuelle Analyse nicht nur innovative Produktideen entwickelt, sondern auch deren zielgruppenspezifische Distribution abgeleitet und damit Wachstumspoten-



Abb. 5: Mehr Wertschöpfung durch Markenwachstumsideen – Beispiel Dany Sahne

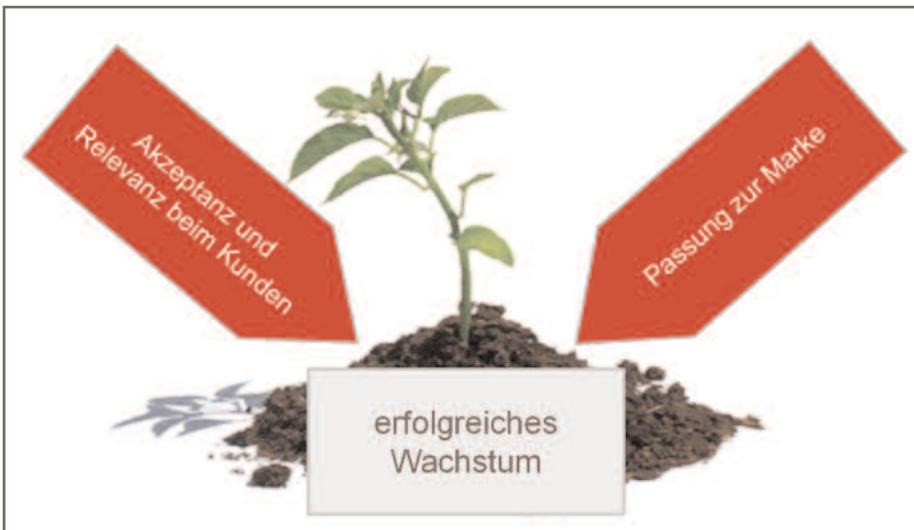


Abb. 6: Kriterien für ein erfolgreiches Markenwachstum

ziale optimal ausgeschöpft werden können.

In einem schrittweisen Prozess, der an die spezifischen Besonderheiten des Unternehmens individuell angepasst wird, werden Wachstumschancen systematisch identifiziert und vielfältige Wachstumsideen entwickelt:

1. Auswahl geeigneter Marktforschungstools zur Analyse der einzelnen Facetten des Wachstumsdiamanten,
2. Kontextuelle Analyse und Kombination der einzelnen Facetten,
3. Ableitung von Wachstumsoptionen,
4. Generierung von Wachstumsideen zu den jeweiligen Optionen,
5. Prüfung und Auswahl geeigneter und passender Wachstumsideen,
6. Festlegung eines Implementierungsplans.

Am Ende des Markenwachstumsprozesses stehen umsetzbare Wachstumsideen, welche nicht nur Produktinnovationen, sondern auch neue Zielgruppen und Märkte, Distributionskanäle sowie markenstrategische Allianzen umfassen.

Zielgerichtetes Wachstum erhöht Umsatz und Wertschöpfung

Dass sich Wachstumsideen auch finanziell bezahlt machen, beweist das Beispiel des Schoko-Puddings von Dany Sahne. Dort ergaben Befragungen mit

Kunden, dass diese die Produktverpackungen als nachteilig empfanden, weil durch die längliche Form des Bechers am Ende keine Sahne mehr für den Pudding übrig war. Durch Optimierung der Verpackung in Form eines flacheren, aber dafür breiteren Bechers konnte das Verhältnis zwischen Sahne und Pudding optimal verteilt werden. Die Kunden dankten es dem Unternehmen, indem sie den Umsatz von 4,8% auf 9% steigerten. Und das, obwohl bei gleich bleibendem Preis die Menge des Inhalts um fast die Hälfte reduziert worden war. Aber nicht jede Wachstumsidee ist gleichermaßen von Erfolg gekrönt. Die Kunst besteht darin, aus der Vielzahl an möglichen Ideen, die für das Unternehmen passenden und Erfolg versprechenden herauszufiltern. Um ein nachhaltiges Markenwachstum sicherzustellen, sind daher die Wachstumsideen auf zwei Kontrollkriterien zu prüfen: 1. Akzeptanz und Relevanz für die Kunden und 2. Passung zur Marke. Nur wenn beide Kriterien erfüllt sind, trägt das Markenwachstum auch nachhaltig Früchte. Durch seine ganzheitliche und kontextuelle Betrachtung bringt der Markenwachstumsdiamant verborgene Facetten des Wachstums zum Vorschein und hilft dabei, die richtigen Facetten zum Glänzen zu bringen!

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kommunikationswirt Christian Zeintl, Dipl.-Kfm. Christian Knörle