

# Unternehmen auf Wachstumskurs halten

Damit Marken weiter wachsen, müssen Unternehmen alle Hebel richtig stellen. Innovative Ideen, Verzicht, eine involvierte Geschäftsführung, engagierte Mitarbeiter und die konsequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden sind wichtig.

**MARKEN FÖRDERN WACHSTUM** in guten Zeiten und geben Stabilität in Krisenzeiten. Sie geben dem Kunden Sicherheit und dem Unternehmen Orientierung. Es geht dabei um mehr als nur um Produktmarken. Es geht auch um das Unternehmen als Marke, das – mit Marken handelnd oder Marken produzierend – dem Kunden verdeutlicht, dass alle Produkte und Dienstleistungen, die es anbietet ein Qualitäts- und Leistungsversprechen beinhalten, das der Kunde verlässlich abrufen kann. So weit die Theorie.

In der Praxis stellen wir fest, dass Unternehmen sich viel zu stark an den Produktmarken orientieren und die Unternehmensmarke vernachlässigen. Wir sehen, dass es im Handel einen enormen Nachholbedarf gibt, das eigene Unternehmen als Marke zu verstehen und nicht nur als Händler, der mit Marken handelt.

Insgesamt sieht es im B-to-C-Bereich mit dem Markenbewusstsein wesentlich besser aus, als im B-to-B-Bereich. Dort – also im Großhandel, in der Zulieferindustrie oder bei Lieferanten von Halbfertigteilen – müssen in der nächsten Zeit enorme Anstrengungen vorgenommen werden, wollen diese Unternehmen auch weiterhin bei ihren Kunden präsent sein. Dabei geht es nicht um die Marke als Selbstzweck, denn sie ist nur Mittel zum Zweck.

mehr um das Wachstum, Zukunft des gesamten Unternehmens. Die These, dass B-to-B die sich in drei Jahren nicht signifikant mit ke auseinerhebliche treffen

Es geht viel um die Zukunft des Unternehmens, statthaft, Unternehmen, den nächsten Jahren nicht signifikant dem Thema Marketersetzen, auf Wachstumshürden werden – unter anderem, da sie für die Kunden austauschbar erscheinen.

Unabhängig davon, welcher Branche ein Unternehmen angehört: Wer seine Mar-

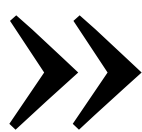
ke oder sein Unternehmen auf Wachstumskurs halten will, muss vor allem die vier folgenden Aspekte berücksichtigen – und konsequent in die Tat umsetzen:

## Selbst aktiv werden

**1. Wachstum kommt von innen:** Wenn das Wachstum nachlässt, werden Verantwortliche gesucht. Vorzugsweise sind dies die Konjunktur, die immer erhalten kann, ersatzweise auch die Politik und politische Rahmenbedingungen oder Umweltauflagen sowie hohe Rohstoffpreise. Gern genannt werden auch der Wettbewerb, der sich einfach nicht an die Regeln halten will, gierige Lieferanten, die höhere Preise aufrufen, oder böse Kunden, die einfach nicht kaufen wollen. Wenn gar nichts hilft, wird – besonders im Einzelhandel – noch das Wetter bemüht, um mangelndes Wachstum zu erklären.

Der Ansatz ist falsch. Nicht die Außenwelt ist in erster Linie dafür verantwortlich zu machen, ob eine Marke oder ein Unternehmen wächst oder nicht. Marken wachsen immer von innen, ebenso wie Unternehmen. Und das Sterben einer Marke beginnt ebenfalls innen, ebenso wie in Unternehmen. Beide werden von innen gebremst und der Bremser ist immer stärker als derjenige, der Gas gibt. Es gilt also, Bremsen intern zu lösen, um das Wachstum voranzubringen.

Der Hebel für Wachstum liegt innen. Wie sonst ließe es sich erklären, dass Unternehmen in der gleichen Branche, die um den gleichen Kunden werben, mitunter so unterschiedlich erfolgreich sind? Wenn zum Beispiel eine Marke wie Esprit im vergangenen Jahr öffentlich verlautbart, dass sie ihre »Seele verloren« hätte, ist das eine wesentliche Erkenntnis, dass die Marke von innen wächst und stirbt. Wenn eine Marke wie Apple, die schon einmal kurz vor dem Ruin stand, vor kurzem den Börsenwert von 600 Milliarden US-Dollar überschritten hat, ist dies nicht externen Faktoren, sondern internen Erfolgen geschuldet. Es soll nicht in Abrede gestellt werden, dass einige Branchen konjunktur- oder



Wer die Führung der Marke dem Marketing überlässt, begeht einen schwerwiegenden Fehler. Markenführung muss stets an der Spitze beginnen.

Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat

rohstoffpreisanfälliger sind als andere, aber die erfolgreichen Marken haben erkannt, dass sie zunächst die internen Hausaufgaben zu erledigen haben, bevor sie sich nach externen Schuldigen umsehen. Wo sind Ihre Bremsen? Wo sind Ihre Bremser? Konzentrieren Sie sich auf das Gestaltbare. Sie werden genügend Baustellen finden.

### Blick nach vorn: Neue Ideen entwickeln

2. *Wachstum ist multidimensional:* Um Marken und Unternehmen auf Wachstumskurs zu halten, bedarf es einer korrekten Einordnung des Begriffs. Wer versucht, Wachstum auf ein »Mehr des Gleichen« zu reduzieren oder versucht, durch ideenloses Addieren weiterer Produkte und bloßes Einliefern in den Handel sowie Rabattaktionen ein gesundes Wachstum zu erzeugen, schlägt fehl. Ebenso derjenige, dessen Konzentrationsbemühungen in punkto Wachstum sich auf die letzte Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung reduzieren.

Betriebswirtschaftlich brillante Resultate sind das Ergebnis richtigen Handelns. Das Resultat kann im Nachhinein nicht mehr beeinflusst werden. Der Blick auf Gewinn und Verlust ist ein Blick in den Rückspiegel. Wir müssen aber nach vorn schauen und dürfen nicht zulassen, dass der Rückspiegel uns den Blick nach vorn verstellt. Es geht vielmehr darum, in der Gegenwart die richtigen Entscheidungen zu treffen, die richtigen Mitarbeiter einzustellen, sich die richtigen Lieferanten zu sichern und die richtigen Projekte zu starten, um die Zukunft zu gestalten. Wer sich rein auf betriebswirtschaftliche Ziele konzentriert, verliert nicht nur das Interesse der Mitarbeiter, sondern er verliert auch den Blick für die inhaltliche Dimension seines Tuns.

Wachstum muss sich vor allem auf die Dimensionen Mitarbeiterqualität, Lieferantenqualität, Prozessqualität und Kundenqualität fokussieren. Letzteres ist besonders wichtig, denn es gibt auch schlechte Kunden. Diejenigen, die permanent feilschen und dauernd versuchen, ihre Macht auszuspielen, die schlecht zahlen und den Großteil der Reklamationen ausmachen. Eine Marke kann es sich aber nicht leisten, sich permanent mit schlechten Kunden zu umgeben. Es ist ihre Aufgabe, die richtigen an sich zu binden und dies beginnt ebenfalls innen – mit der Definition eines Zielkunden.

### Die Kunst des Weglassens: Verzicht gehört dazu

3. *Wachstum bedeutet Verzicht:* Wenn wir darüber sprechen, wie Marken auf Wachstumskurs bleiben, gehört dazu ebenfalls der Blick auf die Dinge, die weggelassen werden können. Zu profitablen Wachstum gehört es nämlich auch, auf Tradiertes zu verzichten. In den meisten Unternehmen gibt es selten zu wenige, sondern eher zu viele Marken – und in den meisten Mar-

SEIT  1846  
**Schamel**  
**Meerrettich**

Das Original seit 1846

*Zur Krönung  
aller Speisen*

Bayerischer Meerrettich  
mit 100% Herkunftsgarantie



Schamel Meerrettich  
*Scharfwürzig*  
fein gerieben



Schamel Meerrettich  
*Alpensahne*  
fein gerieben

Schamel Meerrettich  
*Raspelstix®*  
mit Raspeln



[www.schamel.de](http://www.schamel.de)

Deutschlands beliebteste  
Meerrettichmarke!



Foto: forolia

Unternehmen, die wachsen wollen, müssen sich mit dem Thema Marke auseinandersetzen, damit sie für die Kunden nicht austauschbar werden.

ken gibt es nicht zu wenige, sondern zu viele Produkte. Wachstum entsteht durch Innovation. Was aber so genannt wird, ist nicht selten schlicht Kosmetik an Bestehendem. Eben diese Kosmetik kostet aber viel Kraft und Energie und bindet die Beteiligten. Am Ende fragen sich alle erschöpft: »Warum hat es denn nicht geklappt, wir haben doch so viel Zeit investiert?« Häufig ist der Grund, dass statt einer tatsächlichen Innovation bereits Bestehendes noch einmal aufgewärmt wurde, was den Kunden nicht interessiert. Welcher Einzelhändler benötigt schon das 17. Shampoo im Regal, und welche Modemarke benötigt jeden Monat eine neue 200-teilige Kollektion?

Es gilt, sich zu fokussieren. Es geht darum, lieber wenige Innovationen ins Leben zu rufen, die darauf beruhen, dass man der Zielgruppe aufmerksam zugehört hat, als zu viele Themen aufzugreifen, die man nicht mehr beherrschen kann. Bedingung dafür ist es, dass nicht nur die Wünsche der Zielgruppe aufgenommen, sondern auch noch unbewusst vorhandene Bedarfe antizipiert werden.

## Motivation und Verbindlichkeit

**4. Wachstum benötigt Führung:** Eine Marke kann nur durch konsequente, strategiekonforme, wachstumsorientierte Führung auf Wachstumskurs gehalten werden. Dazu gehört insbesondere das Prinzip des Vorlebens. Warum sollten Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten zeigen, wenn der Chef sich nicht selbst in der gewünschten Weise verhält? Menschen glauben nicht, was sie lesen. Menschen glauben, was sie erleben. Ich kenne kein Unternehmen mit exzellenten, begeisterten Kunden, das nicht exzellente, begeisterte Mitarbeiter hat. Diese aber gilt es zu finden und zu führen. Über Motivation als Führungsaufgabe zu sprechen ist unsinnig, denn Motivation kann von außen nicht erzeugt werden. Entsprechende Investitionen in externe Programme können getrost sinnvoller genutzt werden. Aufgabe der Führung ist es, die Rahmenbedingungen

dafür zu schaffen, dass Talente gefunden werden und diese die Chance haben, sich weiter zu entwickeln. Führung bedeutet auch, verbindlich zu sein. Aussagen wie »Eigentlich müssten wir...« führen zu nichts, weil in der Regel danach nichts passiert.

Ein Satz noch zur organisatorischen Gestaltung der Markenführung: Wer die Führung der Marke dem Marketing überlässt, begeht einen schwerwiegenden Fehler. Natürlich muss es eingebunden sein, aber unabhängig davon, ob es sich um eine Produkt- oder eine Unternehmensmarke handelt, muss die Markenführung stets an der Spitze beginnen. Auf Produktebene bei dem Top-Produktverantwortlichen, auf Unternehmensebene bei der Geschäftsführung beziehungsweise beim Vorstand.

Unternehmen und Marken, die diese vier Punkte auf dem Radar haben, sind nachweislich besser auf Wachstumskurs als andere Unternehmen. Ist das schwierig? Vielleicht, aber es ist möglich und das entscheidet.

Prof. Dr. Guido Quelle



Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung, Dortmund. Als Honorarprofessor lehrt er an der SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm/Westfalen. Er ist Autor und Herausgeber von mehr als 100 Fachartikeln und neun Büchern.