

# Marke – bewahren und erneuern: Wachstumsfördernde Beiträge einzelner Fachbereiche

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

Wir beleuchten die folgenden Fachbereiche:

- o Forschung und Entwicklung
- o Unternehmensführung
- o Marketing
- o Vertrieb
- o Produktion
- o Einkauf
- o Supportbereiche



Wenn wir in diesem Beitrag darüber sprechen, eine Marke zu bewahren, gehen wir davon aus, dass die Marke „funktioniert“, das heißt, dass sie am Markt angenommen wird und dass das Unternehmen wächst, bzw. dass das Produkt, um dessen Marke es geht, erfolgreich ist. Es geht überdies darum, sanfte Justagen vorzunehmen, damit nicht in einigen Jahren festzustellen ist, dass man Entwicklungen verschlafen hat. Es geht darum, die Voraussetzungen für profitables Wachstum zu erhalten, idealerweise zu mehren. Es geht nicht darum, einen Zustand zu konservieren, um des Rechthabens Willen oder um des Konservierens Willen.

Wenn wir darüber sprechen, eine Marke zu erneuern, meine ich damit eine deutlichere Veränderung, nicht nur eine Justage, sondern eine (teilweise) Repositionierung, die nicht selten durch Versäumnisse der Vergangenheit erforderlich wurde. Für beides, das Bewahren einer Marke und deren Erneuerung, sind unterschiedliche Handlungsweisen relevant, die wir hier nicht in Gänze besprechen können. Da wir aber zahlreiche Mandate dieser Art begleitet haben, wollen wir uns einige mögliche wachstumsfördernde Beiträge einzelner Fachbereiche ansehen. Wir orientieren uns dabei an den Bereichen in meinem Buch „Profitabel wachsen“ ([www.profitabelwachsen.de](http://www.profitabelwachsen.de)).

Sie wissen, dass wir aus Vertraulichkeitsgründen nur selten über Projekte konkret sprechen dürfen, daher erlauben Sie mir, auf der konzeptionellen Ebene zu verbleiben.



## 1. Unternehmensführung

Will die Unternehmensführung wachsen und dabei den Markenkern bewahren, muss sie sich im Klaren darüber sein, dass es Gegenwind geben wird, denn zu oft wird im Unternehmen etwas radikal Neues gefordert, nicht etwa, weil es Sinn ergibt oder die besseren Argumente dafür vorliegen, sondern weil eine radikale Erneuerung scheinbar mehr Bewegung signalisiert, mehr Mut, auch weil sie attraktiver erscheint, als das Bestehende zu justieren. Der Unternehmensführung kommt hier also eine aufmerksam-mahnende Funktion zu, die eine Gratwanderung ist, weil sie schnell in Verweigern umschlagen kann. Ideal ist ein CEO, der für seine Veränderungsfreude bekannt ist, der sich aber auf den Markenkern besinnt und weiß, dass Veränderungen auch durch konsequente inkrementelle Justagen geschehen können, wenn sie intelligent sind und durchgehalten werden – und wenn es für das Bewahren nicht zu spät ist.

Die Erneuerung einer Marke erzeugt interessanterweise ebenso regelhaft Gegenwind, denn hier kommen die bewahrenden Kräfte auf die Bühne und sie sind nicht weniger findig in der Argumentation, warum denn alles so bleiben könne. Allerdings ist das Erneuern einer Marke zumindest unternehmensintern meist leichter, weil es mit einem „Ruck“ verbunden wird, der (endlich) durch das Unternehmen geht. Entscheidend ist aber nicht der „Ruck“, sondern das, was der Kunde am Ende mit seinem Geld würdigt.

**Kernaufgabe „Bewahren“:**

Klaren Rahmen geben (Do’s und Dont’s), den Markenkern und seine Implikationen kommunizieren, Beurteilungskriterien für die Bewertung des Erfolgs von Initiativen aufstellen und gemeinsam Beschlossenes konsequent weiter verfolgen.

**Kernaufgabe „Erneuern“:**

Klarer Fokus, lieber ein wenig länger argumentieren, als ein Schnellschuss. Exakt EIN Veränderungsprojekt, nicht viele. Prioritäten verteidigen, nicht jeden Tag eine neue Priorität aufrufen.

**2. Marketing**

Dem Marketing kommt bei dem Bewahren des Markenkerns eine wesentliche Bedeutung als Kraftverstärker der Unternehmensführung zu, nicht zuletzt deshalb, weil die Verweildauer der Marketingleitung meist länger ist als die Verweildauer auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene und im Marketing somit oft mehr Know-how über einen längeren Zeitraum vorliegt, als auf der Ebene der Unternehmensführung. Es ist also eine ehrliche Marketingleitung gefordert, die der Unternehmensführung alle fachliche Unterstützung darin bietet, zu verstehen, wie der Markenkern in der jüngeren Vergangenheit geschützt bzw. weiterentwickelt wurde, welche Konzepte gegriffen haben, welche nicht und welche Argumente bereits hin und her gewendet wurden. Die Machtposition des Marketings in dieser Situation ist nicht zu unterschätzen. Genau deswegen ist ein wissendes, konzeptstarkes Marketing, das – bildhaft gesprochen – sein Ego an der Garderobe abgegeben hat – eine enorme Hilfe für die Unternehmensführung und -entwicklung.

Im Falle der Erneuerung einer Marke ist die Historie ebenfalls wichtig. Wichtiger aber ist das Marktgespür, das aus dem Marketing in Zusammenarbeit mit dem Vertrieb kommen muss. Dabei geht es nicht um Kundenbefragungen, die maximal das herausfinden, was der Kunde heute will, sondern es geht um ein echtes „Ohr am Markt“ und ein Orientieren an Marktchancen, um ein Gespür für Entwicklungen – eine schauderhafte Vorstellung für zahlengetriebene Unternehmen, aber zwingend für eine wirkliche Erneuerung, die nicht nur Kosmetik ist.

**Kernaufgabe „Bewahren“:**

Unternehmensführung ins Bild setzen, methodisch unterstützen, starke Konzepte entwickeln, die den Markenkern bewahren, das Wachstum aber gleichwohl fördern.

**Kernaufgabe „Erneuern“:**

Gespür für den Markt entwickeln, in „Vertrieb“ denken, nicht nur Konzeption, sondern auch Organisation und Umsetzung innerhalb des Marketing forcieren, denn dem Marketing kommt hier mit der Unternehmensführung die führende Rolle des Anschießens zu.

**3. Vertrieb**

Interessanterweise hat der Vertrieb nominell von allen Bereichen den stärksten Wachstumshebel in der Hand, tatsächlich aber finden wir genau im Vertrieb häufig starke Widerstandskämpfer, die das Wachstum ausbremsen, statt es zu fördern. Mag dies auch dem Bedarf des Ausstellens der eigenen Individualität geschuldet sein, tolerierbar ist dies nicht. Erschwerend kommt hinzu, dass Vertriebseinheiten – unabhängig davon, ob wir über einen Produkt-, einen Dienstleistungsvertrieb, über Key-Accounter oder über eine Flächenorganisation sprechen – meistens diejenigen sind, die am lautesten danach rufen, möglichst vieles neu zu machen: Neue Produkte, neue Leistungen, neue Preise (diese müssen natürlich nach unten zeigen, weil „die Kunden das so wollen“) . Dies geschieht indes oft, ohne dass die Potenziale, die das bestehende Angebotsspektrum bereits bietet, ausgeschöpft werden und ohne dass probiert wurde, wie die Preise möglicherweise nach oben, statt nach unten, korrigiert werden können. Der Vertrieb muss auf der anderen Seite gewonnen werden, um Wachstum unter Bewahrung des Markenkerns zu generieren, denn er ist es, der zum Kunden – oder zur Filial-/Niederlassungs-/Marketingleitung spricht.

Interessanterweise ist dies bei der Erneuerung einer Marke nicht bedeutend anders: Der Vertrieb muss zwingend die Unterschiede zwischen „Heute“ und „Morgen“ kennen lernen und in seine Sprache übersetzen, um die Vorteile des „Morgen“ im Kundengespräch oder in der Filiale deutlich zu machen. Wohlgedenkt: Die Kundenvorteile! Interessanterweise kommt der Innendienst bei den Vertriebsbetrachtungen regelhaft zu kurz, obwohl hier Reklamationen auflaufen, häufige Kundenkontakte stattfinden, eine hohe Marken-Erlebbarkeit existiert. Warum eigentlich?

**... Kernaufgabe:**

Die Justage verstehen und im Vertrieb in ein wirksames „WIE“ übersetzen, inklusive der begleitenden Kommunikation / Sprachregelungen, den Innendienst einbeziehen.

#### 4. Forschung und Entwicklung

F&E-Abteilungen sind natürlich besonders glücklich, wenn sie – richtig – forschen und entwickeln dürfen. Insbesondere dann, wenn es um grundsätzlich neue Produkte geht, ist hier Hochbetrieb angesagt. Die Kunst besteht aber darin, auch einen guten Schub in diesem Bereich zu haben, wenn es um Verbesserungen des Bestehenden geht – eine oft ungeliebte Aufgabe. Hier bedarf es eines guten Mitarbeiter-Mixes, denn wir benötigen sowohl Mitarbeiter, die radikal Neues erforschen und entwickeln können, als auch jene, die eine ultimative Freude darin erleben, Bestehendes noch besser zu machen. Die Kunst ist hier eine Balance. Überdies besteht der dringende Bedarf, dass F&E das Thema „Marke“ verstehen und nicht nur als ein abstraktes Konzept annehmen.

Da das Erneuern einer Marke oft mit neuen Produkten und Leistungen einhergeht, die erforscht und entwickelt werden wollen, stößt man in der F&E-Abteilung meist offene Türen auf. Es gilt, nicht alles zuzulassen, sondern auch bei der Erneuerung einen klaren Rahmen zu setzen, innerhalb dessen geforscht und entwickelt werden soll. Nicht alles, was erforscht und entwickelt werden kann, darf auch erforscht und entwickelt werden, denn die Folge sind unwiederbringliche Zeitverluste, die sich ein Unternehmen, das eine Produkt- oder Unternehmensmarke erneuert, nicht erlauben kann. Im Falle der Erneuerung ist ein besonders präzises Briefing der F&E-Abteilung durch die Unternehmensführung und das Marketing erforderlich. Die Abstimmung mit dem Vertrieb spielt in diesem Fall eine zweitrangige Rolle.

##### Kernaufgabe:

„Marke“ und deren Implikationen verstehen, auf Entwicklungen übersetzen lernen, Initiativen planen, die eine gute Mischung aus Neuentwicklungen und Verbesserungen im Sinne der Marke bieten. Dazu zwingend mit Marketing und Vertrieb abstimmen.

#### 5. Produktion

Auch in der Produktion muss sowohl im Falle des Bewahrens als auch im Falle des Erneuerns verstanden werden, wofür die Marke steht und was getan werden kann, damit der Markenkern bewahrt wird. Dazu ist es entscheidend, dass die Produktion nicht nur nach Produktivität belohnt oder belobigt wird, sondern ein intelligenteres Bewertungssystem eingeführt ist, denn sonst gilt: Große Lose, geringe Kosten, großes Lob, was möglicherweise genau im Gegensatz zum beabsichtigten Individualisieren oder zur flexiblen Auftragsbearbeitung steht. Wofür also steht die Marke? Unabhängig davon, ob sie bewahrt

oder erneuert werden soll, sind klare Maßnahmen in der Produktion abzuleiten – was selten geschieht. Dies gilt im Übrigen auch für die Räumlichkeiten, in denen produziert wird: Erkennt ein externer Besucher hier die Marke so wieder, wie sie sich selber positioniert? Sie meinen, das sei nicht wichtig? Ich habe schon so viele Pin-Up-Poster in Kommissionierbereichen und in der Produktion gesehen, habe schon so viele schmutzige Produktionsecken in Premium-Unternehmen angemahnt, schon so viele unzeitgemäße Produktionshallen besichtigt – markenunabhängig ein No-Go und für Besucher kein guter Eindruck.

##### Kernaufgabe:

Erst einmal informieren, dann übersetzen: Was bedeutet der Markenkern für unsere Produktion, für die KPIs, für die Mitarbeiter, die wir suchen, für das Arbeitsumfeld?

#### 6. Einkauf

Tja, der Einkauf. Sie wissen, dass der oft gehörte Spruch „der Segen (des Wachstums) liegt im Einkauf“ auch durch beliebige Wiederholung nicht richtiger wird. Wenn kein Nutzen am Markt geschaffen wird, kann nichts verkauft werden, braucht auch nichts eingekauft zu werden. Trotzdem führen sich manche Einkaufsabteilungen auf, als würden sie das Geschäft bestimmen. Aufwachen Einkauf! Vertrieb und Marketing sind wichtiger! Natürlich bedarf es eines intelligenten Einkaufs, um kein Geld aus dem Fenster zu werfen, aber die Ignoranz, die uns in Einkaufsabteilungen zu solchen Themen wie „Marke“ oder „Strategie“ begegnet, ist schon bemerkenswert. Lieber Einkauf, nicht nur das, was man unmittelbar rechnen kann, ist wichtig.

Im Einkauf muss das Thema „Marke“ – wiederum unabhängig davon, ob es sich um das Bewahren oder das Erneuern einer Marke handelt – erst einmal ankommen. Ähnlich wie in der Produktion gilt es in diesem, ebenfalls rechenbaren Bereich, die KPIs zu überprüfen, auf deren Basis der Einkauf heute beurteilt wird. Wenn es auf einen billigen Einkauf ankommt oder auf die größtmögliche Reduktion zwischen einem Lieferantenangebot und dem tatsächlichen Zuschlag, handeln Sie mit Zitronen. Zugeben: Qualitative Messgrößen im Einkauf sind schwieriger zu erheben und natürlich wird niemand sagen, sein Einkauf sei eine Drückertuppe. Aber genau das finden wir oft – markenschädlich – vor.

##### Kernaufgabe:

Marke verstehen und auf den Einkauf anwenden, Lieferanten feuern, die nicht zur Marke passen, im Einkauf gezielt über „Marke“ sprechen, mit Vertrieb und Marketing und F&E austauschen, qualitative Messgrößen finden, die auch Langzeiteffekte berücksichtigen.

## 7. Supportbereiche

In den Supportbereichen, sei es die Personalabteilung (auch so ein Bereich, der in zu vielen Unternehmen nicht durch Marken- und Strategieverständnis oder ein Bemühen, ein solches Verständnis zu erlangen, glänzt), die Logistik, das Controlling, oder seien es die finanzorientierten Bereiche, sind erst einmal bestens beraten, sehr konkret abzuleiten, wo sie bereits heute vom Markenkern abweichen und hier unverzüglich Korrekturen herbeizuführen. Dies ist sehr konkret in allen mir bekannten Supportabteilungen möglich. Insbesondere der Personalabteilung kommt hier – oft zu unserem Verdruss – eine wesentliche Rolle zu, denn durch das Einstellen (und das Freisetzen) von Mitarbeitern wird die Marke wesentlich beeinflusst. Wird dies nicht verstanden, droht eine Kollision zwischen strategischer Absicht und operativem Vermögen, die üblicherweise zu Ungunsten der Marke ausgeht. Wenn Sie sich also auf einen Supportbereich konzentrieren wollen, um die Marke – unabhängig davon, ob Sie sie bewahren oder erneuern wollen – weiterzuentwickeln, dann stürzen Sie sich auf die Personalabteilung. Sie werden reichlich Potenzial vorfinden. Und wenn Sie über eine Personalleitung verfügen sollten, die Marke, Strategie, Wachstum schon verstanden und auf ihre Arbeit übersetzt hat: Seien Sie heilfroh und wertschätzen Sie sie regelhaft. Ich kenne persönlich einige wenige Personalchefs, die unternehmerisch denken und das sind echte Stützen.

### **Kernaufgabe:**

Jeden Bereich (interne Bereichspriorität: Personalabteilung) auf Markenkongruenz überprüfen und Maßnahmen ableiten. Priorität: externe Kunden, dann interne Kunden.