

# „Die Marke vor dem Marketing schützen“

Wachstumsstrategien: Warum sie nötig sind und woran sie in der Praxis oft scheitern

Von Uwe Vorkötter

**M**üssen Unternehmen wachsen? Welche Bedeutung hat eine starke Marke für das Unternehmenswachstum? Und welche Rolle kommt dem Marketing zu? Mit diesen Fragen beschäftigt sich Guido Quelle seit vielen Jahren – in Büchern, Aufsätzen, Vorträgen und in der Praxis als Managementberater. Im HORIZONT-Interview scheidet er provokante Thesen nicht.

**Herr Professor Quelle, Wachstum ist möglich – das ist Ihre zentrale These. Und Sie meinen profitables Wachstum. Viele Unternehmen haben es mit gesättigten Märkten zu tun, mit intensivem Wettbewerb, höhere Preise sind kaum durchzusetzen. Woher soll das Wachstum kommen?**

Die These von den gesättigten Märkten bezweifle ich. Als Unternehmer bin ich nicht dazu verdammt, immer das Gleiche zu tun. Ein Beispiel: Wenn auf dem Würstmarkt das Wachstumspotenzial ausgeschöpft ist, kann ich Angebote für Vegetarier machen. Siehe Rügenwalder. Ich bin sicher, dass Unternehmen nicht nur wachsen können, sie müssen wachsen. Wachstum ist obligatorisch.

**Warum?**

Was sollen sie sonst tun? Schrumpfen? Stagnieren? Die Mitarbeiter wollen höhere Gehälter, die Lieferanten haben ihre Forderungen, die Kunden sind nicht ohne Weiteres bereit, mehr für das Gleiche zu bezahlen. Die Alternative, den Status quo zu erhalten, gibt es doch gar nicht.

**Ist Wachstum durch Verdrängungswettbewerb der Königsweg?**

Nein. Der Versuch, sich den Markt zu kaufen, vor allem über niedrige Preise, geht regelmäßig schief. Es bringt auch nichts, das 17. Shampoo oder das 18. Hundefutter ins Regal zu stellen. Wachstum erfordert Innovation.

**Das klingt gut ...**

Das klingt nicht nur gut. Nehmen Sie das Gerät, mit dem Sie gerade unser Gespräch aufzeichnen: Das ist der beste Beweis dafür, dass Innovation möglich ist. Steve Jobs hat nicht einfach ein neues Telefon auf den Markt gebracht, sondern das iPhone.

**Nicht jeder Unternehmer ist ein Steve Jobs.**

Nein, aber es gibt viele andere Beispiele. Sie können die Musikindustrie nehmen, oder die Filmindustrie – Märkte, die gesättigt schienen, aber revolutionär verändert wurden. Der Markt für Apps ist völlig neu entstanden, den gab es vorher überhaupt nicht. Und all das spielt sich in einem Telefonmarkt ab, von dem es hieß, er sei längst gesättigt.

**Ist Innovation planbar?**

Der Unternehmer braucht den Willen, nicht immer nur mehr vom Gleichen zu machen. Er muss die Bereitschaft haben, Altes zu zerstören und Neues zu beginnen. Zu oft wächst diese Bereitschaft erst in einer Phase beginnender Stagnation. Aber Wachstum und Innovation erfordern Prävention. Sie brauchen ein Umfeld, das Innovationen schafft.

**Forschung, Entwicklung und IT sind folglich wichtig. Wichtiger als das Marketing?**

Bevor Sie etwas vermarkten können, brauchen Sie die innovative Idee. Aber das heißt nicht, dass Marketing unwichtig wäre. Ich würde aber gern unterscheiden zwischen der Markenverantwortung und dem Marketing.

**Das Marketing ist für die Marke verantwortlich.**

Nein, die Unternehmensführung ist für die Marke verantwortlich. Sie muss die Marke vor dem Marketing schützen.

**Wie bitte?**

Die Marketingabteilung ist in vielen Unternehmen die letzte Insel der Glückseligen. Da kann man sich selbst verwirklichen, Geschichten erzählen, bunte Bildchen malen und einen Werbespot in Auftrag geben. Mit Markenführung hat das wenig zu tun.

**Viele HORIZONT-Leser tragen in ihrem Unternehmen Verantwortung für das Marketing. Die werden Ihnen heftig widersprechen.**

Zugegeben, ich pointiere jetzt. Aber meine Erfahrung zeigt, dass das Marketing sich viel zu oft auf seine kreativen Aufgaben beschränkt. Marketing braucht aber drei Beine: Kreativität, Organisationskompetenz und Umsetzungskompetenz. Immerhin, Organisationskompetenz ist vielfach vorhanden. Aber an der Umsetzungskompetenz fehlt es.

**Markenführung ist Chefsache, sagen Sie. Vieles andere ist auch Chefsache. Gute Chefs müssen delegieren können.**

Natürlich. Es gibt auch die Wachstumsbremse Chefsache. Worauf es mir ankommt: In der Geschäftsführung, im Vorstand muss es eine Aufmerksamkeit für die Marke geben. Wer diese Aufmerksamkeit ins Marketing delegiert, begeht einen schweren strategischen Fehler. Vom Marketing erwarte ich natürlich kreativen Input, Marketing ist eine Konzeptionsmaschine.

**Welche Bedeutung hat die Marke für das Wachstum?**

Man kann auch ohne Marke wachsen. Das können Sie vor allem im B-to-B-Bereich sehen ...

**Nun gut, das Ingenieurbüro Müller & Sohn kommt womöglich ohne aus.**

Moment, ich war noch nicht fertig. Man kann auch ohne Marke wachsen, aber mit einer starken Marke geht es besser, auch im B-to-B-Geschäft. Gerade auf diesem Sektor wächst die Bedeutung der Markenbildung, im Consumergeschäft ist sie ohnehin kaum zu überschätzen. Die Marke ist ein Vehikel, ein regelhaft abrufbares Leistungsversprechen, das beim Kunden Vertrauen schafft. Und es ist Aufgabe der Unternehmensführung, dafür zu sorgen, dass dieses Leistungsversprechen eingehalten wird. Wenn ich ein Dienstleistungsunternehmen bin und mein Leistungsversprechen lautet, besonders schnell zu sein, dann darf ich den Kunden nicht fünf Minuten in der Warteschleife hängen lassen.

**Ist die Unternehmensmarke entscheidend? Oder die Produktmarke?**

Zunächst einmal: Wenn die Produktmarke nicht zur Unternehmensmarke passt, geht es sowieso schief. Wir stellen fest, dass auch für Unternehmen, die früher fast ausschließlich über ihre Produkte wahrgenommen wurden, die Unternehmensmarke an Bedeutung gewinnt. Das können Sie bei Procter & Gamble sehen, oder bei Unilever. Im Lebensmittelhandel ist es schon lange so, dass man sich nicht nur als Verkäufer von Marken versteht, sondern selbst als Marke auftritt. Edeka und Rewe, Aldi und Lidl, das sind Unternehmen, deren Marke für ein Leistungsversprechen steht, in puncto Preis, in puncto Qualität. Das ist nicht nur im Verhältnis zu den Kunden wichtig.

**Sondern?**

Zum Beispiel auch im Verhältnis zu den Mitarbeitern. Eine starke Unternehmens-

marke erleichtert es unbestreitbar, qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren. Im Übrigen gibt es noch eine Erkenntnis: Wir sind Marke, ob wir es wollen oder nicht. Wenn wir die Marke nicht selbst machen, wird sie von Außenstehenden gemacht. Das ist Anarchie, das können wir nicht wollen.

**Eine starke Marke und eine darauf aufbauende Wachstumsstrategie zu haben, ist das eine. Sie erfolgreich umzusetzen, etwas ganz anderes.**

Das stimmt. Strategien scheitern nie auf dem Papier, sondern immer nur in der Realität.

**Woran scheitern sie?**

An drei Dingen. Erstens: Es ist für den Kunden nicht ersichtlich, wo sein Vorteil liegt. Der Kunde soll mehr oder öfter kaufen, das muss begründet werden. Aber viele Anbieter kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden gar nicht.

**Trotz Big Data, trotz Millionen von Informationen, die wir über Kunden und ihre Bedürfnisse sammeln?**

Trotzdem. Der Vertrieb geht zum Kunden und verkauft ihm, was er gerade will. Nicht was er wirklich braucht, nichts was sein Problem löst.

**Zweitens?**

Es ist für die Mitarbeiter nicht ersichtlich, was sie davon haben. Jeder einzelne hat doch schon genug Projekte am Hals, da reicht es nicht, dass die Unternehmensführung eine Absichtserklärung abgibt. Drittens: Die meisten Unternehmen nehmen sich zu viel vor. Wachstum kommt auch vom Weglassen. Ein Schlüsselprojekt, nicht zehn oder zwanzig.

**Gerade in der digitalen Welt heißt es, man müsse ganz viel probieren und den Mut zum Scheitern haben.**

Natürlich muss man vieles ausprobieren, es gibt keine perfekte Strategie. Es ist wichtig zu wissen, dass jedes Projekt unfertig ist, dass wir heute tun, was wir für richtig halten, und uns morgen korrigieren. Aber ich habe nur hundert Prozent Energie. Und wenn ich die auf zehn Felder verteile, bleibt für jedes einzelne nicht viel übrig.

**Wir sprechen über Wachstum und meinen internes Wachstum. Für viele Unternehmen, gerade auf reifen Märkten, stellt sich die Frage des externen Wachstums durch Zukäufe oder Fusionen.**

Externes Wachstum wird systematisch überbewertet. In erster Linie geht es dabei um Synergien, und dann ist man nicht auf der Wachstumsseite, sondern auf der Kostenseite. Dort werden die Effekte meistens überschätzt. Und schließlich ist man hinterher erst einmal mit sich selbst beschäftigt, der Wettbewerber ist der lachende Dritte.

**Gibt es ein Unternehmen, dessen Wachstums- und Markenstrategie Sie vorbildlich finden?**

Natürlich, eine ganze Reihe sogar. Zwei Beispiele: Über Apple haben wir vorhin schon gesprochen. Als Tim Cook die Nachfolge von Steve Jobs antrat, haben die meisten Beobachter bezweifelt, dass er den Erfolg würde fortsetzen können. Dank des iPhone 6 hat Apple soeben den höchsten Quartalsgewinn aller Zeiten erzielt. Das Unternehmen ist aus der Computerecke raus gekommen und zu einem Lifestyle-Anbieter geworden. Bewundernswert. Oder nehmen sie ein ganz anderes Beispiel, diesmal aus dem Mittelstand: Weber-Grill. Der Grill war ein Produkt, das im Baumarkt für ein paar Euro verschleudert wurde, bis Weber kam. Heute gibt der Kunde auch mal 500 Euro dafür aus und kauft noch Bücher und Kurse dazu. Und er grillt nicht mehr nur im Hochsommer, sondern auch im Januar. Eine tolle Geschichte.

## Wachstumstreiber

Prof. Dr. Guido Quelle ist Diplom-Informatiker, er promovierte an der Technischen Universität Dortmund über Marktsegmentstrategien in Handelsunternehmen zum Doktor der Ingenieurwissenschaften. Die SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm berief Quelle im November 2010 zum Honorarprofessor. Sein aktuelles Lehrgebiet ist Strategy Consulting. Quelle ist Geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung in Dortmund. Er versteht sich als Wachstumstreiber für Unternehmen.

## Markenkolloquium

Das Internationale Marken-Kolloquium, das Quelle jährlich veranstaltet, versteht sich als „Forum für Vordenker im Bereich der Markenführung“. Die Kommunikation und der enge Kontakt zwischen Teilnehmenden und Referenten sowie der nachhaltige Aufbau eines Netzwerkes sollen im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen. Das Kolloquium findet regelmäßig im Kloster Seon im Chiemgau statt, in diesem Jahr am 3. und 4. September.

Guido Quelle,  
Mandat  
Management-  
beratung