

Produkt- und Markenerfolg sind planbar

Obwohl Produkte immer austauschbarer werden, Flop-Raten ungebrochen hoch ausfallen und Produktlebenszyklen zum Teil schon kürzer als Entwicklungszeiten sind, finden marken- und produktstrategische Überlegungen viel zu wenig Beachtung.

Angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und gestiegener Kosten, stehen Effizienzsteigerungs- oder Kostensenkungsprogramme einmal mehr ganz oben auf der Agenda von mittelständischen Unternehmen. Dabei vernachlässigen eine Vielzahl der Unternehmen die Auseinandersetzung mit wettbewerbskritischen Herausforderungen wie der Zukunftsfähigkeit ihres Geschäftsmodells oder die Entwicklung überlegener und zugleich profitabler Produkte. Wie aber wollen Unternehmen ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit sichern, wenn nicht mit überzeugenden Angeboten?

Ungenutzte Potenziale

In diesem zweiteiligen Artikel zeigen die Autoren, worauf es im Portfolio- und Produktmanagement wirklich ankommt, welche Rolle flexible Prozesse und Methoden hierbei einnehmen und wie Unter-

nehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität dauerhaft verbessern können.

Unser Projektalltag zeigt, dass viele mittelständische Markenhersteller sichtbare Defizite besitzen. Sie haben Investitionen in ihre ureigenen Markenkompetenzen, die sie einmal erfolgreich gemacht haben, viel zu lange vernachlässigt oder nicht an die neuen Marktherausforderungen angepasst. Wie lässt sich sonst das Verschwinden bzw. der Bedeutungsverlust vieler ehemals erfolgreicher Marken wie Interlübke, Poggenpohl, Goertz, Siemens Nixdorf, Nokia oder Loewe erklären? Warum konnten sich aber im gleichen Zeitraum Marken wie Samsung, Gardena, Bosch, Bora, Infineon, Otto, Deichmann, Uvex oder Lego erfolgreich weiterentwickeln? Warum zählen in nahezu allen Branchen immer nur wenige Unternehmen zu den Gewinnern, und das Gros der Mitbewerber hinkt mehr schlecht als recht hinterher?

Auch wenn die Ursachen für das Scheitern vielschichtig sind, so gibt es doch eine unmissverständliche Ursache



Quelle: hm+p | Herrmann, Moeller + Partner

für den Verlust an Markenstärke: Austauschbarkeit und Beliebtheit in den Markenangeboten – und hierzu zählen Produkte, Services und Dienstleistungen.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Natürlich müssen Unternehmen ihre Kosten im Blick behalten. Konsequentes Kostenmanagement ist eine Grundvoraussetzung für profitables Wirtschaften. Doch Kostensenkungsprogramme allein reichen bei weitem nicht aus, um Wettbewerbsstärke und Zukunftsfähigkeit zu sichern! Kunden kaufen schließlich keine schlanken Prozesse – sie wollen Produkte, die einen echten Mehrwert bieten, sich aus der Masse abheben, begeistern und eine Haltung verkörpern, mit der sie sich identifizieren können. Das dies mit zunehmenden Herausforderungen wie Dekarbonisierung, steigenden Rohstoffpreisen, Digitalisierung und einem insgesamt volatileren Kaufverhalten nicht einfacher wird, ist unstrittig.

Wie können Unternehmen in einem Umfeld mit stark wachsenden Herausforderungen die Nachfrage und Wirtschaftlichkeit ihrer Angebote dauerhaft verbessern und gleichzeitig das Risiko des Scheiterns minimieren? Es sind aus unserer Sicht zwei wesentliche Stellhebel, die im Kern ein erfolgreiches Marken-, Produkt- und Portfoliomanagement auszeichnen und einen unverzichtbaren Impact auf den wirtschaftlichen Erfolg haben:

1. Marke als strategischen Kompass für die Angebotsentwicklung nutzen!
2. Professionelles und profitables Portfolio- und Produktmanagement etablieren!

Beide Erfolgsvoraussetzungen beschreiben zwei Seiten einer Medaille. Dementsprechend können die aufgeführten Erfolgspotenziale auch nur dann erschlossen werden, wenn man sie vernetzt angeht.

Marke als Kompass für die Angebotsentwicklung

Starke Marken besitzen im Kontext von Innovations- und Produktentwicklungsprojekten eine wichtige Steuerungsfunktion, denn sie geben dem Produkt- und Portfoliomanager wichtige Leitlinien für die Entwicklung und Gestaltung markenprägender Produkte und Portfoliostrategien an die Hand.

Das dieses Potenzial bei weitem nicht ausgeschöpft wird, liegt vor allem an einem recht einseitigen Markenverständnis. So werden Marken noch immer mit kommunikativen und gestalterischen Aufgaben gleichgesetzt. Das Marken aber an erster Stelle eine ganz wesentliche Angebotsdimension besitzen und nur diese einen echten Mehrwert für Kunden schaffen, wird dabei vielfach übersehen. Die inhaltliche Verzahnung von Produkt- und Markenmanagement kommt vor allem im Mittelstand noch viel zu kurz. Somit ist es auch nicht überraschend, dass dem Produktmanagement klare Kriterien für die Entwicklung einer markenprägenden Produktidentität fehlen.

Erfolgreiche Markenhersteller besitzen ein handlungsleitendes Markenleitbild. Sie haben die zentralen Dimensionen ihrer Marken so ausgearbeitet, dass sie für alle Funktionsbereiche eines Unternehmens operationalisierbar sind – vor allem im Hinblick auf die Angebotsentwicklung. So wird Marke konsequent als unternehmensstrategischer Kompass für eine markenprägende Produktentwicklung und Vermarktung genutzt. Doch genau hier lassen sich wesentliche Defizite feststellen.

Wie wichtig Markenleitbilder für die Steuerung umfangreicher Marken- und Produktportfolios ist, zeigt das Beispiel des Haushaltswarenherstellers Emsa. Seit 2016 gehört der ehemals mittelständische Mar-

kenhersteller zur französischen Groupe SEB – einem Multimarkenkonzern, zu dem auch Marken wie Krups, Rowenta, Tefal und WMF gehören. Nicht selten stehen in Mehrmarkenunternehmen Markenangebote im direkten Wettbewerb zueinander. Um allen Marken ausreichend Raum für eine erfolgreiche Positionierung und Profilierung zu geben, sind eindeutige Leitlinien pro Marke unverzichtbar, vor allem für die Sortiments-, Produkt- und Designentwicklung. Davon weiß auch Roxane Billermann, International Product Managerin bei Emsa am Standort Emsdetten, zu berichten: »Mit unserem einzigartigen Frischhaltesortiment, unseren Coffee-to-Go-Isolierbechern und auch Isolierkannen stehen wir international in einem enormen Produkt- und Preiswettbewerb. Wir können in diesem Marktumfeld nur bestehen, wenn wir unser Markenversprechen täglich erlebbar machen – zum Beispiel mit innovativen Produkten, ausgezeichnetem Design und natürlich bester Funktionalität und Qualität. Wir müssen unseren Kunden einen erlebbaren Mehrwert bieten, sonst verlieren wir in unseren Märkten. Das gelingt uns, weil wir uns mit unserer Markenpositionierung zu internen Portfoliomarken und zugleich im internationalen Wettbewerbsumfeld profilieren. Eine weitere, nicht zu unterschätzende Stärke, ist auch unsere mittelständische Hands-On-Mentalität, die wir uns bewahrt haben. Wir sind umtriebiger, nah am Kunden und entwickeln unsere Markenprodukte konsequent weiter. So stellen wir uns seit einigen Jahren auch dem wichtigen Thema Nachhaltigkeit. Sie ist eine weitere wichtige Leitplanke für unsere Produktentwicklung. Wir nutzen beispielsweise zertifizierte und recycelte

Rohstoffe und optimieren kontinuierlich die Energieeffizienz unserer Produktionsanlagen. Im kommenden Jahr werden wir eine neue Produktlinie in den Markt bringen, die zu 90 Prozent aus recyceltem Edelstahl besteht. Und als deutsche Traditionsmarke spielt für uns insgesamt auch das Versprechen 'Made in Germany' eine wichtige Rolle.«

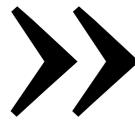
Profitables Produkt- und Portfoliomanagement

Neben einzigartigen Produkteigenschaften bzw. Leistungsmerkmalen zeichnen sich erfolgreiche Markenhersteller auch durch ein gut ausgesteuertes und strukturiertes Produktportfolio aus. Sie reduzieren die Komplexität, verbessern die Kundenorientierung und vermitteln Sicherheit im Kaufentscheidungsprozess. Und sie erzielen im Durchschnitt eine deutlich höhere Rendite.

Rose Bikes – ein deutscher Fahrradhersteller und -händler – veranschaulicht recht eindrucksvoll, welche Umsatz- und Profitabilitätspotenziale mit einem aktiven Portfoliomanagement möglich sind: Nachdem das Unternehmen 2019 sein Bike-Angebot radikal von 178 auf 104 Modelle reduziert hat, konnte es den Umsatz um ca. 30 Prozent steigern. Die Logik dahinter ist recht einfach: Eine geringere Zahl an Produkten ermöglicht eine deutlich größere Fokussierung auf den Kundennutzen im Vermarktungsprozess.

Literaturtipps

- Cooper, Robert G.: *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation (English Edition)*, 5. Auflage, 2017
- Marcus Diekmann: »Die Fahrrad-Industrie baut Räder für sich, nicht für die Kunden«, in *Manager Magazin*, 30.10.2022
- Franke, Jürgen et al.: *Die Organisation und Bedeutung von Strategieentwicklung und -implementierung in mittelständischen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung*, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 74. Jg. (2022), Heft 6, S. 731 – 750
- Gälweiler, Alois: *Strategische Unternehmensführung*, Campus Verlag, 2005
- Herrmann, Christoph/Moeller, Günter: *Marke, Innovation, Design - Grundlagen einer neuen Corporate Governance*, Symposium Verlag, 2006
- Herrmann, Christoph/Moeller, Günter: *Strategisches Sortiments-, Produkt-, Marken- und Designmanagement. Kernaspekte eines erfolgreichen Innovationsmanagements – Ein Praxisbericht* Christoph Herrmann u. Günter Moeller, in *ZfCI* 2017.



Es gibt eine unmissverständliche Ursache für den Verlust an Markenstärke: Austauschbarkeit und Beliebigkeit in den Markenangeboten.

Prof. Dr. Jürgen Franke, Hochschule Osnabrück

zess. Zugleich setzt eine Sortimentsstraffung wertvolle Ressourcen für Investitionen in neue überlegene Angebote frei.

Vor allem in preissensitiven FMCG-Branchen hängen die Wirtschaftlichkeit und Profitabilität sehr eng an einem professionellen Produktmanagement. Dieses muss seine Warengruppe(n) sehr genau im Blick behalten. Mit Hilfe von Trend-, Feedback-, Produktlebenszyklus- und Bedarfsanalysen, müssen alle Warengruppen kontinuierlich optimiert und weiterentwickelt werden – und dies im engen Austausch mit den Portfolioverantwortlichen.

Dorothee Reiering-Böggemann kennt als langjährige Leiterin des Marketings und Produktportfolios bei der Conditorei Coppenrath & Wiese (CC&W) die Relevanz eines gut eingespielten Produkt- und Portfoliomanagements sehr genau. Die Entwicklung der für das Unternehmen völlig neuen Produktlinie »Lust auf Vegan« zeigt, worauf es im Produkt- und Portfoliomanagement ankommt: »Pflanzliche Ernährung ist ein Trend, den wir bei CC&W schon länger beobachten. Im Rahmen unseres Entwicklungsprozesses haben wir uns intensiv mit diesem Trend auseinandergesetzt. Für die Entscheidung, in das neue Segment vegane Torten einzusteigen, haben wir uns aber recht viel Zeit genommen. So haben wir zum Beispiel viel Energie in die Grundlagenforschung investiert, um vegane Torten mit höchstem Genussversprechen anbieten zu können. Dieser Anspruch war eine Grundvoraussetzung für die Produktentwicklung, um unser übergeordnetes Markenversprechen 'Genuss & Gemeinschaft' einzulösen. Daneben haben wir parallel an den Markt- und Vermarktungspotenzialen und der Festlegung des richtigen Launchzeitpunktes gearbeitet. Insgesamt können wir festhalten, dass sich unser strukturiertes Vorgehen einmal mehr ausgezahlt hat: So konnten wir die neue Range 'Lust auf Vegan' überaus erfolgreich in unsere Märkte einführen. Wir können damit neue, junge Verwender an die Marke Coppenrath & Wiese heranführen und die Marke

zeitgemäß positionieren. Um unser Gesamtportfolio für den Handel und Endverbraucher attraktiv zu halten, haben wir im Rahmen des Portfoliomanagements konsequent nachfrageschwächere und weniger differenzierende Produkte aus dem Markt genommen.« Dieses Beispiel verdeutlicht eindrucksvoll, wie sich Produkt- und Markenerfolg planen und gestalten lassen. Umso erstaunlicher ist es, dass dem integrierten Marken-, Produkt- und Portfoliomanagements noch immer viel zu wenig Aufmerksamkeit in Unternehmen geschenkt wird.

Was können Produkt- und Portfolio-Manager ganz konkret tun, um Sortimente zu schärfen und gleichzeitig die Profitabilität zu verbessern? Die Antwort auf diese Frage und weiterführende Fragen finden Sie im zweiten Teil dieses Fachbeitrages, der in *markenartikel 3/23* erscheint. ■

Günter Moeller, Prof. Dr. Jürgen Franke



■ Günter Moeller ist Gründer und Managing Partner von hm+p | Herrmann, Moeller + Partner, München. Er unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmens-, Angebots- und Vermarktungsstrategien. Darüber hinaus ist er Lehrbeauftragter an unterschiedlichen Hochschulen, zuletzt an der Hochschule Osnabrück.



■ Prof. Dr. Jürgen Franke ist seit 2001 Professor für BWL, Marketing und Management an der Hochschule Osnabrück. Ergänzend zu seiner Lehrtätigkeit führt er Forschungsprojekte in den Bereichen Strategieentwicklung, Servicemanagement, Einzelhandel und Unternehmertum durch. Neben seiner Professur an der Hochschule Osnabrück ist er Gesellschafter der Beratungsgesellschaft Prof. Franke + Gussenberg GmbH.