

# Breite Produktpalette bringt Marken in Gefahr

**Markenführung.** → Je kleiner die Bandbreite der angebotenen Produkte, desto stärker kann sich eine Marke entwickeln. Davon ist der Werbefachmann Peter Sawtschenko überzeugt – und beschreibt, was passiert, wenn Unternehmen ihre Marken gnadenlos ausschachten.

Besonders erfolgreiche und kreative Manager neigen dazu, immer wieder neue Denkmäler zu setzen. Dabei stoßen Sie ständig auf vielversprechende Zielgruppen, Marktnischen und Geschäftsfelder, statt mit dem Neuen konsequent auf Altbewährtem aufzubauen.

Eine Strategie, die viel Energie, Zeit und Gelder aufzehrt. Und auch Freiberufler sowie kleine und mittelständische Unternehmen, vor allem wenn sie in kreativen Geschäftsbereichen tätig sind, verzetteln sich sehr oft nach dem Motto: Spezialisierung ist langweilig. Sie leben ständig in der Lust, zu neuen Ufern aufzubrechen und Neues auszuprobieren. Und wenn der Erfolg ausbleibt, bleibt immer noch die Weisheit: Entweder macht Arbeit Spaß oder sie bringt Geld. Beides geht nicht.

- American Express
- Levi Strauss
- Colgate
- General Electric
- Xerox

rufler sowie kleine und mittelständische Unternehmen, vor allem wenn sie in kreativen Geschäftsbereichen tätig sind, verzetteln sich sehr oft nach dem Motto: Spezialisierung ist langweilig.

## Focus begrenzen, Kernbereich ausbauen

Sie verfallen dabei dem Gedanken: Je größer unsere Bandbreite ist, desto mehr Zielgruppen sprechen wir an. Und so gehen die Unternehmen mit der Erweiterung des Sortiments, Megabranding, variabler Preisgestaltung und einer Bandbreite ausgeklügelter Marketingtechniken in die große Schlacht um Marktanteile.

Eine Sortimentserweiterung beinhal-

Viel hilft nicht immer viel – wer innerhalb seiner Marke mit zu vielen verschiedenen Produkten zu viele Zielgruppen bedienen will, ruiniert schnell die Marke, warnt Marketingexperte Peter Sawtschenko

tet gleich zwei strategische Fehler. Einmal wird die Marke langfristig so stark verwässert, dass sie ihr Profil verliert.

Früher war American Express (AmEx) der Marktführer im Kreditkartengeschäft. Mit dem Ziel, die Marktanteile zu erhöhen, begann das Unternehmen, sein Programm

mit immer neuen Karten und Serviceleistungen zu vergrößern. Mit nicht mal einer Hand voll Kreditkarten hatte AmEx angefangen. Unter dem Motto: »Bezahlen Sie mit Ihrem guten Namen« visierte man das Ziel an, zwölf bis fünfzehn neue Karten pro Jahr unters Volk zu bringen.

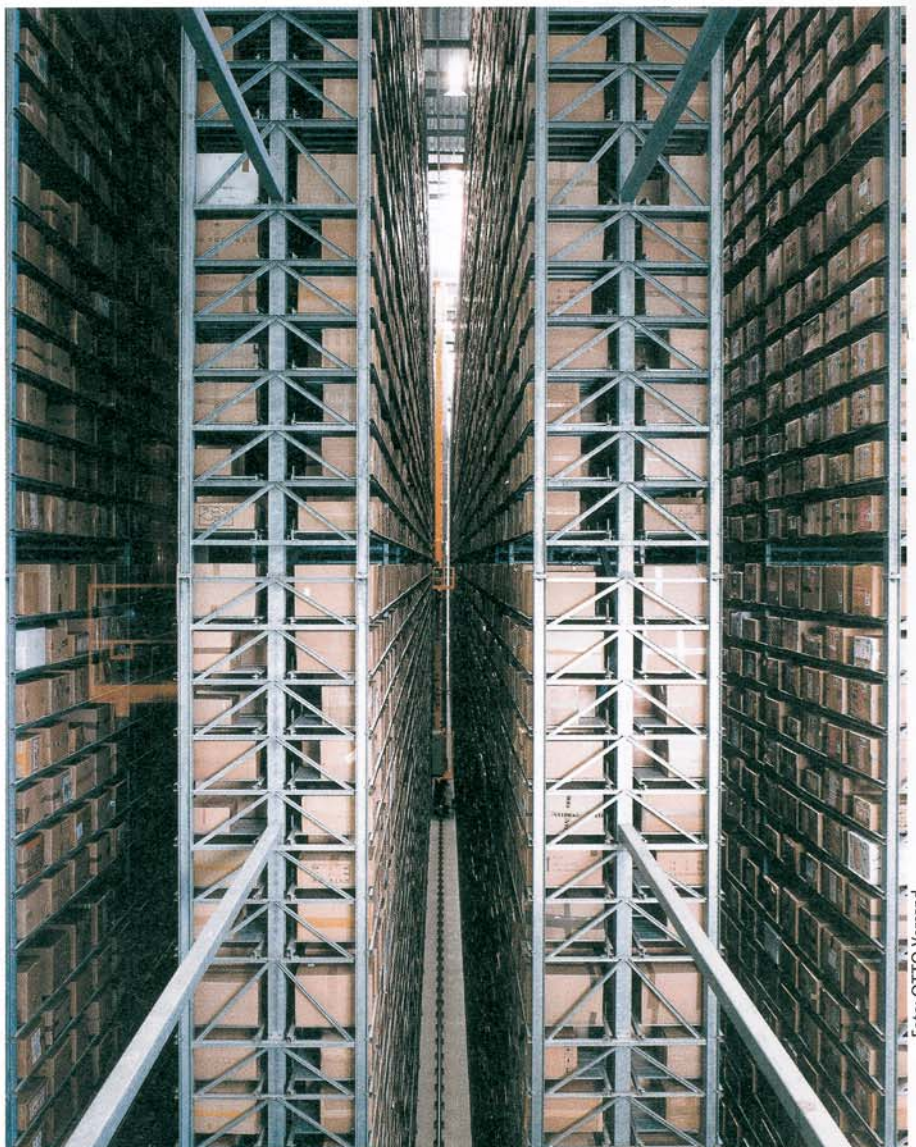


Foto: OTTO Versand

Dann begann das Unternehmen den Markt mit einer Kartenflut zu überschwemmen: Unter dem Motto »Jeder hat einen guten Namen« wurden Karten für Senioren und Studenten, Memberchip Miles (für Vielnutzer), Optima, Optima True Grace, Optima Golf Corporate Executive usw. heraus gebracht. 1988 hatte AmEx einen Marktanteil von 27 Prozent. Heute beträgt dieser gerade mal 18 Prozent.

Levi Strauss verzettelte sich mit der gleichen Strategie. Um eine breite Zielgruppe anzusprechen, führte Levi's eine Fülle von verschiedenen Stilrichtungen und Schnitten ein – zeitweilig in bis zu siebenundzwanzig unterschiedlichen Ausführungen. Und wenn es sein musste, wurde sogar nach Maß gefertigt. Der Erfolg: Levi's verlor in sieben Jahren über 12 Prozent Marktanteil im Bluejeans-Markt und fiel von 31 auf 19 Prozent.

Das Ausschlichten der Marke zehrt an den Kräften eines Unternehmens, weshalb es allenfalls durchschnittlich werden kann. Denn wer auf vielen Märkten gleichzeitig agiert, für den wird es immer schwieriger, etwas wirklich Besonderes zu bieten.

Immer wieder aber werden Brandingprogramme vom Stapel gelassen, die in

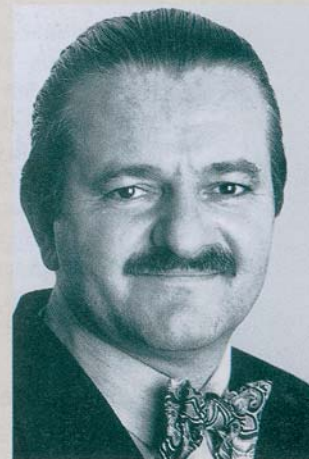
Konflikt mit den Markenvorstellungen der Käufer geraten. Viele Unternehmen haben versucht, Programmweiterungen durch Herunterbeten des Master-, Super- oder Megamarkenkonzepts zu rechtfertigen. Doch die Käufer denken anders. Sie versuchen, in Gedanken jedes Produkt einer bestimmten Marke zuzuordnen. Dabei gehen sie weder logisch noch konsequent vor.

### Je größer die Bandbreite, desto schwächer die Marke

Der Käufer zieht Marken mit eingeschränkter Bandbreite vor, die sich durch ein einziges Wort von anderen abheben. Je kürzer das Schlüsselwort, desto besser. Wenn Sie eine Marke mit starkem Profil im Gedächtnis der Käufer aufbauen wollen, sollten Sie Ihre Produktpalette nicht ausdehnen, sondern vielmehr auf den Punkt bringen. Bei einer Konzentration auf die Kernmarke wirkt jede Botschaft wie eine Nadelspitze im Kopf der Zielgruppe. Der Markenname wird zu einem Begriff, der Anbieter wird als Experte für das eine Produkt wahrgenommen.

Grundsätzlich gilt für jeden Markenaufbau: Je stärker eine Marke, desto klei-

Peter Sawtschenko gründete 1991 die Sawtschenko Werbeagentur für Strategisches Dialogmarketing und Neu-Positionierung. Zuvor arbeitete er in internationalen Dialogmarketing-Agenturen wie Ogilvy & Mather Direkt, TBWA und Wundermann. Kontakt: sawtschenko@t-online.de



ner die Bandbreite – oder je größer die Bandbreite, desto schwächer die Marke. Dezentralisierte und eigenständige Geschäftseinheiten können mit der Diversifikationsstrategie Erfolg haben – alle anderen werden damit Mittelmaß bleiben.

Wenn Sie erfolgreich werden wollen, müssen Sie genau das tun, was die Erfolgreichen getan haben, bevor sie reich waren: Sie haben ihren Fokus begrenzt und diesen Kernbereich ganz groß herausgebracht.

## MARKETING UND KOMMUNIKATION

Alle heute noch erfolgreichen Unternehmen haben ihren begrenzten Fokus beibehalten und diesen Kernbereich als starke Marke etabliert. Alle großen und erfolgreichen Unternehmen haben einmal klein und in einer Marktnische angefangen. Die folgenden Beispiele großer Unternehmen haben auch für kleine Unternehmen Gültigkeit.

### Die eigene Nische finden und ausbauen

McDonald's ist die erfolgreichste Fastfood-Kette der Welt. Mit der Zielgruppe Kinder könnte McDonald's wahrscheinlich bei Kinderkleidung oder bei Videospiele ganz erfolgreich sein – aber diese Firma setzt nun einmal auf Fastfood.

Das Beispiel »Starbucks-Coffee-shop«, (Al Ries & Laura Ries 1999) ist ein eindrucksvolles Beispiel, wie man in einem scheinbar starken Wettbewerbsumfeld mit einer Spezialisierung mehrere hundert Millionen Dollar erzielen kann.

An jeder Straßenecke und in jedem kleinen Ort in Amerika gibt es einen Cof-

fee-shop. Dort gibt es alles zu essen, was das Herz begehrt: Frühstück, Mittagessen und Abendessen in einer reichhaltigen Palette unterschiedlichster Speisen.

Inmitten dieses starken Wettbewerbsumfeldes eröffnete Howard Schultz seinen Coffee-shop »Starbucks«, der sich auf ein einziges Produkt spezialisierte: auf Kaffee. Heute ist Starbucks eine rasch wachsende Kette. Sein Unternehmen, die Starbucks Corp., wird an der Börse mit mehr als einer Milliarde Dollar gehandelt. In nur wenigen Jahren mauserte sich Starbucks zu einer der bekanntesten und beliebtesten Marken in den USA.

Übrigens: Kennen Sie eine erfolgreiche Kette, die alles bietet?

Ein weiteres erfolgreiches Beispiel ist Subway. An jeder Straßenecke und in jedem kleinen Ort in Amerika gibt es auch einen »Delicatessen-shop« mit allem, was das Herz begehrt, dazu sogar Zeitungen, Zigaretten und Lotterielose. Nach dem Motto: »Es gibt nichts, was es bei uns nicht gibt.«

Trotz scheinbar flächendeckendem Angebot stampfte Fred DeLuca eine Fastfood-Kette aus dem Boden, die sich auf nur

ein Produkt konzentriert, das Submarine Sandwich: ein reichlich beladenes Baguette mit Fleisch, Käse, Salat usw. belegt. Subway ist inzwischen die achtgrößte Fastfood-Kette in den USA, mit mehr als 13.000 Filialen weltweit.

Was beide Beispiele gemeinsam haben, sind die klaren, einfachen und standardisierten betrieblichen Prozesse. Starbucks bietet dreißig verschiedene Kaffeesorten an. Submarine bietet nur reichlich belegte Sandwiches an. Jeder ist in seinem Fach zum Experten geworden.

### Wer alles anbietet, steht für gar nichts

In dem Warenhaus Children's wurden zwei Dinge verkauft: Kinderzimmereinrichtungen und Spielzeug. Der Inhaber Charles Lazarus stand vor der entscheidenden Frage, wie er sein Wachstum steigern könnte.

Statt seine Produktpalette zu erweitern, löste er sein Möbellager auf, erweiterte sein Spielwarenangebot, änderte den Namen und konzentrierte sich nur noch auf den Einkauf und Verkauf von Spielzeug.

# Weniger ist mehr

Hinterfragen Sie Ihre Markenführung? Folgende Überlegungen helfen Ihnen dabei:

1. Begrenzen Sie Ihren Fokus: Was war der eigentliche Kern Ihres Unternehmens?

Gehen Sie zu den Anfängen Ihres Erfolges zurück und analysieren Sie, warum Sie damals erfolgreich waren.

2. Auf welchen Kern würden Sie Ihre Produktkategorie herunterschrauben?

(Welches Kern-Produkt verspricht die größten Chancen?) Wie würde die Zielgruppe Sie dann sehen bzw. einordnen?

3. Vertiefen Sie den Lagerbestand bzw. die Dienstleistung (Spezialisierung).

Was müssten Sie verändern bzw. welche Organisations-Strukturen sparen Sie ein?

4. Kaufen Sie die Ware preisgünstig ein. Ein typisches Beispiel ist Fielmann und Toys »R« Us. Beide verdienen ihr Geld mit dem günstigen Einkauf und der Menge des Verkaufs.

Wenn man preisgünstig einkauft, kann man auch preisgünstig verkaufen und trotzdem gut verdienen. Günstige Waren ziehen mehr Kunden an, mehr Kunden beschleunigen den Warenabverkauf.

5. Wenn Sie Ihre Ware preisgünstig verkaufen: Welche Konsequenzen hätte dies auf die Anziehungskraft, bzw. wie viele Mehr-Kunden würden sich dann für Ihr Unternehmen interessieren?

6. Streben Sie eine marktbeherrschende Position an und werden Sie Nummer eins im Kopf Ihrer Zielgruppe.

Über 20 Prozent aller Spielwaren in den USA werden heute von Toys »R« Us verkauft.

Wenn man sich umschaute, entdeckt man viele Unternehmen, die mit der Konzentration auf einen Kernbereich erfolgreich wurden. Zum Beispiel: Home Depot im Heimwerkermarkt, The Gap in Sachen

Freizeitkleidung. Fielmann ist der günstige Markenbrillenanbieter, Blockbuster Videos profiliert sich als Videothek und Foot Locker als Sportschuhspezialist.

Die Ausweitung der Produktpalette ist ein selbstzerstörerischer Prozess. Generalisten mit Megamarken wie Colgate mit

Zahncreme, Zahnbürste, Seife oder Rasierseife stehen am Ende mit einem Gemischtwarensortiment für alles, nur nicht als Spezialist für etwas Besonderes. Ähnlich ergeht es General Electric mit Bügeleisen, Waschmaschinen, Spülmaschinen oder Mixern. Als Xerox versuchte, in den Markt der Computer einzubrechen, verlor das Unternehmen Millionen – gewann jedoch an Erfahrung.

Der Generalist wird als »Der hat es auch« wahrgenommen. Neun von zehn neuen Produkten werden aus dem Bedürfnis der Programmerweiterung eingeführt. Bleibt festzustellen, ob die Vielzahl an Flop-Produkten aus dieser Erweiterung resultieren. Ein weiterer gravierender Fehler ist der Versuch, mit einem Produkt jeden anzusprechen. Wer jeden ansprechen will, spricht am Ende niemanden an. **ac**

## → Buchtipps

Von Peter Sawtschenko erscheint im Herbst dieses Jahres im Gabal-Verlag das Buch »Rasierte Stachelbeeren – Positionierungs-Handbuch für wachstumsorientierte Unternehmen.« Darin gibt der Autor einen Überblick über seine tägliche Arbeit und stellt erfolgreiche Marken-Positionierungsstrategien vor.