

Produktpolitik

Produkte müssen innovations- und markenorientierter geplant werden. Erfolgsfaktor: Schnittstellen erkennen und effizient verzahnen. Die Ware sichert das Überleben der Marke.

Von Günter Moeller und Angela Knewitz

Der Druck auf Unternehmen, sich in ihren Zielmärkten als vertrauensvoller Partner zu qualifizieren, wächst. Produktfunktionen und -qualitäten werden immer austauschbarer. Das Waren- und Informationsangebot nimmt stetig zu und forciert - zusammen mit der zunehmenden Medialisierung in der Kommunikation - eine gefährliche Entwicklung von Uniformität, Intransparenz und Irrelevanz. Und eine immer größere Diskrepanz - denn das Produkt hält kaum noch, was die Marke verspricht.

Umgekehrt steigt das Bedürfnis der Kunden nach eindeutigen und glaubwürdigen Wertaussagen. Wenn die Marke die Botschaft ist, ist das Produkt der Inhalt! Aber ohne Inhalt keine überzeugende Botschaft. Markenkompetenz braucht also zuallererst Produktkompetenz. Das Produktpotenzial wird jedoch in den meisten Unternehmen nicht annähernd ausgeschöpft. Was sind die tiefer liegenden Ursachen für diese Entwicklung?

Fehlende Produktkompetenz

Wenn Produkte und Sortimente undifferenziert am Markt auftreten, wenn Kunden Produktverbesserungen nicht wahrnehmen, wenn Unternehmen anstatt zu innovieren Produkte immer nur variieren, wenn Flopraten ungebrochen hoch und Lebenszyklen schon häufig kürzer als Entwicklungszeiten sind, dann wird es höchste Zeit, neu über die Produktkompetenz im Unternehmen nachzudenken.

Produkte sind der Anfang, fehlende oder falsche Produkte häufig das Ende eines Unternehmens. Definition, Pflege und Entwicklung des Produktangebotes sind die zentralen unternehmerischen Aufgaben, die Visionen, Kreativität und Innovationskraft bedürfen. Im Kampf um Umsatzzahlen und Kosteneffizienz geht die Konzentration auf das «unverwechselbare Produkt» häufig verloren. Da wird Produktkompetenz mit technischer Perfektionierung gleichgesetzt - ohne zu reflektieren, dass die Ausstattung von Produkten mit weiteren technischen Leistungen eher zur Verunsicherung als zur Profilierung im Wettbewerb beiträgt. Oder die innovativen Ideen, die vom Kunden nicht wahrgenommen werden, weil das Produktdesign nicht auf die gestalterischen Bedürfnisse im Zielmarkt reagiert. Statt Ressourcen verstärkt in die wichtige Planungsphase und den kreativen Innovationsprozess zu stecken, wird versucht, Produktschwächen mit immer größeren Werbebudgets oder Preisangeboten zu kompensieren. Eine kurzsichtige und fatale Entwicklung für die langfristige Existenzsicherung von Produkt, Marke und Unternehmen.

Unsicherheit erzeugt Mittelmaß

Trotz veränderter Spielregeln im Wettbewerb hat in vielen Unternehmen ein Umdenken noch nicht oder nur bedingt stattgefunden. Wie man ein Produkt definiert, so glauben Marketing- und Produktmanager, ist hinreichend bekannt. Marktdaten werden erhoben, Produkthanforderungen analysiert und Marketingziele definiert. Und dann passiert es: Das Projekt schreitet voran, fällt zurück, voran und doch wieder zurück und endet - ohne sich dessen bewusst zu sein - in einer weiteren Kopie des Bestehenden. Die Ursachen? Es mangelt dem Management vielerorts an Kreativität, Innovationsbereitschaft und Schnittstellenkompetenz. Das Denken orientiert sich am Status quo und verliert sich in der Vergangenheit. Die Folgen? Wegweisende Entscheidungen werden nicht getroffen oder vertagt; das «Prinzip der Mittelmäßigkeit» nimmt seinen Lauf.

Marktforschung bremst Innovation

Abgesichert wird dieses Denken durch eine Vielzahl von Marktdaten, Funktionsanalysen und Akzeptanztests. Die Marktforschung verkommt zu einer Alibi-Stelle für vordergründige Entscheidungen. Statt zukunftsweisende Konzepte voranzutreiben, wird «konsensgetestet» - innovative Konzepte überleben diese Phase kaum. Die Konsequenz: Eine innovationsorientierte Markenführung wird unmöglich.

Schnittstellen verzahnen

Zur erfolgreichen Verwirklichung einer Strategie gehört neben der exakten Planung vor allem auch die konsequente Umsetzung. Nur allzu häufig werden in der Implementierungsphase die Ursachen für spätere Misserfolge gelegt. Schuld daran ist ein zu starkes Agieren in «Insellösungen»: Die Produktentwicklung leidet unter einer zu starken Innensicht, dem Produktdesign fehlt die strategische Integration in den Entwicklungsprozess, die Kommunikation spricht von emotionaler Aufladung und die Markenführung im Absatzkanal wird der Verkaufsförderung überlassen. Die Konsequenz ist häufig, dass das Produktangebot in der Wahrnehmung der Konsumenten undifferenziert und belanglos bleibt. Der Kunde bestraft den Hersteller mit abnehmender Loyalität bis hin zur Gleichgültigkeit.

Leidenschaft gewinnt

Dass es auch anders geht, zeigen Beispiele erfolgreicher Markenprodukte. Diese Hersteller beherrschen das Zusammenspiel der relevanten Einflussgrößen im Markenmanagement. Sie sind kreativ, innovativ und vor allem beeinflussen sie die Spielregeln in ihrem Wettbewerb und schaffen sich somit Möglichkeiten, auch in gesättigten Branchen zu wachsen. Sie verbessern nicht nur ihre Kostenstruktur, sondern erschließen sich neue Wege zur Differenzierung ihrer Produkte und Marken.

Das Unternehmen Carl Zeiss - führender Hersteller augenoptischer Produkte – hat durch eine beispielhafte Innovations-, Konzentrations- und Designstrategie das angeschlagene Geschäftsfeld «Brillenfassungen» in die Erfolgszone zurückgeführt.

Die Rahmenbedingungen sind alles andere als einfach, handelt es sich doch beim Brillenmarkt mit über 800 Brillenmarken um einen der am stärksten fragmentierten Märkte. Neben der einzigartigen Produkt- und Designstrategie von Zeiss ist auch die Konsequenz im gesamten Markenmanagement bemerkenswert. Eine produktstützende Markeninszenierung im ausgewählten Augenoptikfachhandel unterstreicht glaubwürdig die konsequente Premium-Positionierung. Und der Erfolg der neupositionierten Marke Zeiss High End Eyewear gibt den Verantwortlichen Recht: Innerhalb weniger Monate nach der Markteinführung im Frühjahr des vergangenen Jahres trägt die Kollektion einen wesentlichen Beitrag zum stetig wachsenden Umsatz bei.

Für Authentizität, Kontinuität und Innovationsstärke steht auch die mittelständische Leuchtenfabrik Erco. Das Unternehmen hat in den letzten Jahrzehnten eine einzigartige Produktsprache geschaffen, die Technologieführerschaft mit höchster Designqualität verbindet. Erco hat die Substanz seiner Produkte zur Basis der Unternehmensidentität gemacht. Die Lichtfabrik baut keine Leuchten, sondern «gestaltet Licht». Produktkompetenz als Fundament der Markenkompetenz lässt sich nicht besser definieren.

Dass hervorragende Produkt- und Designqualität nicht nur wettbewerbsentscheidend für Konsum- und Investitionsgüterhersteller ist, zeigt Wagamama. Wagamama ist eine Restaurantkette in England, die sich japanische Nudelkantinen zum Vorbild genommen und perfektioniert hat. Das Produkt: frisches, hochwertiges und leichtes Essen, schnell serviert in einer unverwechselbaren und überaus kommunikativen Umgebung. Die Markenbotschaft: «positive eating, positive living». Die Erfolgskriterien liegen auf der Hand: eine kompromisslose Reaktion auf sich verändernde Essgewohnheiten, glaubwürdig durch Authentizität beim Produkt, wahrnehmbar durch eine ästhetische Eigenständigkeit in allen Ausdrucksformen der Marke - vom selektiven Produktangebot und der speziellen Architektur über die Tischkultur bis hin zur eigenständigen, Typographie und einem Logo, einer einzigartigen Dekoration und einem speziell geschulten Servicepersonal. Und der Erfolg ist sichtbar: Die langen Schlangen vor den Türen der Restaurantfilialen sprechen für sich.

Ein weiteres Beispiel dafür, welche Kraft strategische Produkt- und Designplanung entfalten kann, ist die Marke Apple. In einem technologisch gleichgestellten Wettbewerb hat Apple seine angeschlagene Marktstellung (fast)nur mit einer Designstrategie hervorragend verbessert. Die komplett neugestalteten I-Macs avancierten binnen kürzester Zeit weltweit zu neuen Lieblingen, nicht nur auf Grafikerschreibtischen. Kurzfristig wurde die Markenkompetenz wieder hergestellt; mittelfristig strebt Apple

einmal mehr die technologische Innovationsführerschaft an, um den gegenwärtigen Markterfolg nachhaltig zu sichern.

Zukunft muss gestaltet werden

Die vorangestellten Beispiele sollen verdeutlichen: Um sich zukünftig als Hersteller erfolgreich im Wettbewerb zu behaupten, muss die Produkt- und Designpolitik in jeder Hinsicht konsequenter in das Zentrum eigener Überlegungen einfließen. Produkt- und Markenkompetenz bildet nicht nur den eigentlichen Zukunftswert eines Unternehmens. Sie ist als Wertschöpfungsfaktor auch wirklich gestaltbar. Es geht bei dieser Forderung nicht allein um die sachliche Produktqualität, sondern um den sinnvollen Marktunterschied - um die Sichtbarmachung der spezifischen Leistungs- und Markenwerte, die im Produkt unverwechselbar zum Ausdruck gebracht werden müssen, um von Kunden als überlegen wahrgenommen werden zu können. Ohne strategische Designplanung ist dies nicht möglich.

Die Forderung nach Innovation und Vernetzung wird nahezu von jedem Unternehmen gestellt. Die erfolgreiche Realisierung jedoch bedarf einer festen Verankerung in die Organisationskultur eines Unternehmens. Nicht nur «besser», sondern «anders» machen lautet eine der hier gestellten Forderungen. Ohne Visionen, einer Portion Kreativität und kontinuierlicher Integration in den Arbeitsalltag ist dieses Ziel nicht zu erreichen. Des Weiteren wird es notwendig sein, bisher ausgeklammerte Aspekte stärker als bisher in die Planungsphase aufzunehmen. Hierzu zählen branchen-, produkt- und designbezogene Trendanalysen - ebenso wie die Auseinandersetzung mit den Veränderungen in den ästhetischen Lebenswelten von Zielgruppen. Es geht grundsätzlich nicht um mehr, sondern um richtige Informationen. Das bedeutet für alle am Innovationsprozess beteiligten Personen, die richtigen Fragen zu stellen. Exakte Planung und konsequente Umsetzung in der Produktpolitik sind die Väter des Erfolgs einer Strategie

Fragen an die Zukunft

Ist meine Marke stark genug, um im zukünftigen Wettbewerb selbst die Spielregeln zu beeinflussen? Welche Produkte muss ich heute entwickeln, um in Zukunft einen Wettbewerbsvorsprung zu haben? Wie kann ich im Produktentwicklungsprozess die Risiken minimieren und gleichzeitig die Ergebnisqualität erhöhen? Wie prägnant und differenziert bin ich mit meinem Produktdesign? Unterstützt mein Produktdesign mein gewünschtes Markenbild? Habe ich die richtigen Instrumente, um meinen Produkt- und Markenmanagementprozess erfolgreich zu steuern? Habe ich in meinem Unternehmen eine Innovations- und Markenkultur aufgebaut, die von meinen Mitarbeitern mitgetragen wird?

(C) Alle Rechte vorbehalten - Deutscher Fachverlag GmbH

64981, HOR , 13.01.00; Words: 1343, NO: 01001302804
08.02.2003