

Was die Wachstumsstrategie im Kern zusammenhält

Von Fridolin Dietrich, Dietrich ID, München

Es ist schon erstaunlich: Seit zwei Jahren veranstaltet der Markenverband in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftswoche eine Fachtagung zum Thema Premiummarken. Doch wer glaubt, er würde dort ausschließlich Vertreter der deutschen Luxusmarkenindustrie antreffen, wird überrascht sein. Fast jedes vierte anwesende Unternehmen kam aus einem Bereich, der ausschließlich Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen unterhält.

Horst Priesnitz, Präsident des Markenverbandes fasste es so zusammen: „In den letzten Jahren sind es immer mehr Unternehmen außerhalb der klassischen Markenartikelunternehmen, die sich für das Thema Marke interessieren, darunter auch einige Unternehmen der Automobilzulieferindustrie.“ Woher kommt diese Entwicklung, die bereits Anfang 2000 die Dienstleistungsunternehmen wie Banken, Versicherungen und auch Anwaltskanzleien erfasste und seit nunmehr zwei Jahren auch im Business to Business Markt zunehmend an Bedeutung gewinnt?

Das Marktumfeld, in dem sich die Automobilzulieferer bewegen, ist bekanntermaßen anspruchsvoll. Die Wachstumsraten in den bedeutenden Ländern der EU, den USA und Japan sind bescheiden, die Wettbewerbsintensität nimmt zu. Kundenansprüche steigen, was verkürzte Produktlebenszyklen und immer komplexere Ausstattung zur Folge hat. Es lastet damit ein wachsender Kostendruck auf den Lieferanten, die Globalisierung verlangt einen Spagat zwischen Heimstärke und Internationalisierung. Nicht zuletzt sind Hersteller wie BMW, Audi, Mercedes-Benz oder VW sehr erfahren im Umgang mit Marken und deren Führung.

Nun gibt es eine globale Studie von der Unternehmensberatung Bain & Company, die unter dem Titel „Wachstum aus dem Kern“ festgestellt hat, dass

genau vier Faktoren eine erfolgreiche Wachstumsstrategie verkörpern, die ein Wechselspiel zwischen Fokus und Dominanz eingehen:

- ▶ Fokussierung auf das richtige Kerngeschäft
- ▶ Realisierung des gesamten Marktpotenzials dieses Kerngeschäftes
- ▶ Schrittweise Weiterentwicklung des Kerngeschäftes auf angrenzende Marktsegmente und Geschäfte
- ▶ Regelmäßige Überprüfung des Kerngeschäftes, besonders in Zeiten größerer Marktveränderungen.

Das klingt auf den ersten Blick einfach, ist es aber nicht – weil es um grundsätzlichere Fragen eines Unternehmens geht. Ist zum Beispiel die Entwicklung und Fertigung von Kabeln für Automobile das Kerngeschäft oder ist der Begriff zu eng gefasst und müsste „Drahtsysteme“ heißen, weil er auch Anwendungen wie Bordnetze oder Kabelsätze umfasst? Gehören Steckverbindungen dazu oder sind sie ein eigenes Geschäft? Wer es schon mal für die eigenen Tätigkeiten versucht hat, weiß, wie schwierig es ist, den Kern des eigenen Unternehmens zu bestimmen.

In einer ähnlichen Situation erleben wir Unternehmen, wenn sie den Kern ihrer Marke beschreiben sollen. Markenberater können ein Lied davon singen, wie selten Unternehmen die Vision, die Positionierung oder gar Markenwerte, die mit ihrer Marke

verbunden werden, klar formulieren können. Die konsequente und vor allem sinnvolle Umsetzung dieser Parameter einer Marke ist aber unerlässlich für eine erfolgreiche Markenstrategie.

Die Marke muss leben

Ein prominentes Beispiel ist Daimler-Benz. Die ursprünglich gefundene Definition der Marke als „integrierter Technologiekonzern“ sollte ein Markendach über Submarken wie AEG, Adtranz, Fokker und Mercedes-Benz spannen, leistete aber keine Synergie stiftende Geschäftsidee. Später fokussierte man dann wieder radikal auf das Kerngeschäft Automobil, bevor man sich mit der Chrysler-Fusion erneut Probleme ins Haus holte. Es reicht heute nicht, eine Marke zu haben; nur wer eine Marke ist – also lebt – wird Erfolg haben.

Doch die Erkenntnis, dass die Marke genau diese kommunikative Orientierung im Rahmen der Strategie „Fokussierung und Dominanz“ leisten kann, setzt sich bei den Marken- und Marketingverantwortlichen zunehmend durch. Im Rahmen des weltweiten Wettbewerbs sind aus vielen ehemals nationalen Lieferanten wie Mahle, Beru, Continental, Webasto, Hella, Leoni oder Brose Global Player entstanden, die nicht mehr nur einzelne Teile anliefern, sondern eine Entwicklungspartnerschaft mit den OEM leben und weltweit in Nachbarschaft

zu den OEM produzieren. Sie entwickeln System- oder Modulkompetenz und erreichen eine Fertigungstiefe jenseits der sechzig Prozent, Tendenz steigend. Vorteilhaft ist also eine gleichberechtigte Partnerschaft zwischen Zulieferunternehmen und deren Auftraggebern.

Voraussetzung dafür ist aber, dass sich diese Zulieferer auch ein ebenso professionelles Markenprofil zulegen, wie es manche OEM schon lange gekonnt vorführen. Kunden, zumal in Deutschland, haben klare Vorstellungen von jenen Automarken, die mit Stern- Rauten- oder Ringsymbolen um die Käufergunst werben. Aber wer kümmert sich schon eingehender darum, wer die Antriebstechnik, die Abgasanlage, die Elektronik entwickelt und fertigt, ohne die das Auto keines wäre? In ihrer Marken- und Marketingkompetenz suchen Lieferanten, Systementwickler und Ideengeber deshalb nach neuen Wegen. Dies erklärt auch das Interesse an Markenfachtagungen und deshalb sind Besuche bei Markensymposien auch im Fokus der automobilen Zulieferindustrie.

Aber Achtung: In Gesprächen mit den Unternehmensvertretern wird deutlich, dass Fallstudien von Unternehmen der Markenartikelindustrie zwar Anschauungsmaterial liefern können, aber keine Lösung. Starke Marken werden durch eine starke Identität bestimmt, und die entsteht bekanntlich von innen nach außen, nicht von außen nach innen. ■

► **Der Autor**



Fridolin Dietrich

ist Inhaber der Beratungsagentur Dietrich ID in München. Er berät seit Jahren Unternehmen und Marken der Zulieferindustrie bei der kommunikativen Profilierung. Ein Schwerpunkt liegt in der Entwicklung von Positionierungen als Ausgangsbasis für Markenstrategien.