

# Nur mit echtem Mehrwert

Die Innovationskraft ist eine der großen Stärken der deutschen Markenwirtschaft. Allerdings liegen die Chancen und Risiken von Innovationsaktivitäten im Markenmanagement oft gefährlich nah beieinander.

**MARKEN- UND PRODUKTMANAGER** kämpfen derzeit mit den Herausforderungen einer ständig steigenden Innovationsdynamik. Diese hat in den vergangenen Jahren zu einem wahren Innovationswettlauf geführt. Die Ursachen dafür beruhen gleichermaßen auf einer internen Gewinnorientierung sowie einem externen Wettbewerbsdruck. Dieser Wettlauf bringt einige Gewinner hervor, jedoch auch Verlierer, die eher einen markenschädigenden Innovationsaktionismus betreiben. Ohne stringente Innovationsstrategien geht es im Markenmanagement nicht. Nur Innovationen ermöglichen es Marken Anbietern auf Märkten ein Preispremium durchzusetzen und sich mittelfristig ausreichend hohe Marktanteile zu sichern. Dies gelingt nur, wenn man gegenüber den relevanten Wettbewerbern auf der Ebene der Leistungsentwicklung nicht ins Hintertreffen gerät. Ein weiteres Argument für eine hohe Innovationsdynamik von Marken ist eine relativ neue Dimension des Wettbewerbs: Produktideen werden immer schneller von Me-too-Anbietern und zunehmend auch von Handelsmarken adaptiert. Die Folge: Mit Markenleistungen, die ihre Halbwertszeit überschritten haben, lassen sich in der Markenwirtschaft kaum noch nennenswerte Erträge generieren.

## Gesellschaftliche Trends beachten

Den Innovationswettbewerb können nur jene Unternehmen für sich entscheiden, die eine stringente Strategie haben. Für deren Entwicklung ist es nicht nur elementar die Aktivitäten der direkten und indirekten Wettbewerber genauestens zu beobachten, sondern vor allem die Bedürfnisse der Konsumenten. Diese entscheiden letztendlich über den Erfolg innovativer Markenangebote. Parallel zu den Lebensstilen und Bedürfnissen der Konsumenten entwickeln sich auch die technischen Möglichkeiten immer schneller. Egal, ob neue Werk- und Wirkstoffe, Produktionsverfahren oder digitale Anwendungen – es existiert heute eine fast schon unübersichtliche Vielzahl an Al-

ternativen, mit denen bestehende Produktleistungen innovativ gepusht werden können. Die existenzielle Frage ist, welche hiervon zur bestehenden Markenidentität passt?

Eine strategische Alternative zur klassischen Weiterentwicklung bestehender Leistungen sind Cross-Industry-Innovationen, bei denen bestehende Lösungen aus unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen zu neuen Markenleistungen zusammen geführt werden. Ein gutes Beispiel hierfür sind die deutschen Fahrzeugmarken, die es in hervorragender Weise verstanden haben, digitale Lösungen wie beispielsweise Bluetooth und andere Steuerungselemente in ihre Fahrzeugbedienungen zu integrieren.

## Innovationen: Top oder Flop?

Wie nie zuvor ist die Innovativität heute ein wesentlicher Erfolgsfaktor der deutschen Markenwirtschaft. Jedoch leiden Manager und Konsumenten gleichermaßen unter einem regelrechten Überangebot an Innovationsalternativen. Die durchschnittliche Flopquote von 70 Prozent zeigt, dass die Mehrzahl der auf den Markt gebrachten Innovationen es nicht schafft, ein klares und attraktives Markenbild zu vermitteln. In Zeiten eines weiter zunehmenden Wettbewerbs können Markenanbieter natürlich nicht nicht innovieren. Es ist jedoch bei jeder Form der Innovationsaktivität von besonderer Bedeutung, dass Innovationen kein Selbstzweck sind und starke Marken über einen stabilen Kristallisationskern verfügen. Nur durch diesen ist es möglich, das angestrebte Konsumentenvertrauen zu erzielen. Sowohl in der Kundengewinnung, als auch in der Kundenbindung geht es darum, Konsumenten mittels einer klaren Markenidentität eine langfristig stabile Orientierung zu bieten, statt mit unpassenden Innovationen zu irritieren.

In der Konsequenz sind Markenverantwortliche zwischen Bewahrung und Innovation zunehmend hin- und hergerissen. Sie wissen, dass sie heute beide

Quelle: Fotolia.com



Ebenen synchronisieren müssen. Dass dies keine unlösliche Herausforderung sein muss, zeigen viele erfolgreiche Anbieter in Deutschland. Einer ist die Lebensmittelparte des Dr. Oetker-Konzerns. Bereits vor mehreren Jahren wurde eine Innovationsquote von 15 Prozent als Ziel definiert. 15 Prozent des Jahresumsatzes sollen mit Produkten erzielt werden, die nicht älter als zwei Jahre sind. Im Resultat entstehen in den Entwicklungsabteilungen von Dr. Oetker immer wieder neue Angebote wie der Sahnepudding Marmorrette, der im vergangenen Jahr mit dem Marken-Award als beste neue Marke gekrönt wurde.

Auch im Bereich der Pizzen wartet Dr. Oetker immer wieder mit interessanten Überraschungen auf: Aus der Idee, den Geschmack einer Pizza mit dem Handling eines Burgers zu verbinden, wurde der Pizzaburger. Hier wurden zwei bis dato getrennt geführte Produktkonzepte miteinander verknüpft. Damit

praktiziert Dr. Oetker in seiner Innovationsstrategie keinen klassischen Cross-Industry-Ansatz, sondern eher eine Art 'Cross-Culinarium' – mit beachtlichem Erfolg.

**Open Innovation: Gemeinsam erfolgreich**

Die Hamburger Beiersdorf AG setzt bei ihrer Innovationsstrategie auf ein Open Innovation-Konzept. Sie kooperiert über ihre Online-Plattform Pearlfinder mit weltweit über 500 Universitäten, Forschungseinrichtungen und auch kleineren Start-up-Unternehmen. Gemeinsam mit diesen externen Ideengebern wird laufend an der Weiterentwicklung des Produktportfolios gearbeitet. Auf diese Weise konnte beispielsweise die Erfolgsmarke Nivea in den vergangenen Jahren einige innovative Lösungen anbieten. Egal, ob die Entdeckung des hauterneuernden Koenzyms Q 10 oder des hautbefeuchtenden Wirkstoffs IQ – Beiersdorf ist im-

Quelle: Dr. Oetker, Beiersdorf



Dr. Oetker hat eine Innovationsquote von 15 Prozent als Ziel, Beiersdorf setzt auf Open Innovation



## Echte Innovationen bieten ihren Konsumenten einen wahrnehmbaren Zusatznutzen.

Prof. Dr. Christian Duncker, Brand Academy

mer wieder in der Lage neue Wirkstoffe zu entwickeln, die den Konsumenten echte Zusatznutzen liefern. Zusatznutzen, die sowohl wahrgenommen werden können, als auch Ausstrahlungskraft auf das gesamte Produktportfolio der Marke entwickeln.

Den größten Innovationserfolg konnte Beiersdorf mit der Entwicklung eines Deodorants feiern, das Textilien nicht verfärbt. Bereits in den ersten neun Monaten nach dem Verkaufsstart im Jahr 2011 verkaufte das Unternehmen mehr von dem unter der Marke Nivea angebotenen Deo als die stärksten Wettbewerber in einem ganzen Jahr. Dies ist ein weiterer Beleg für die These, dass sich echte Innovationen für jeden Markenartikler lohnen.

### Transparenz und Reinheitsgebot

Ein weiteres Beispiel für eine ganz andere Form der Innovationspolitik liefert Frosta. Im Privatkundensegment spürte der Hersteller von Tiefkühlkost nach der Jahrtausendwende den steigenden Wettbewerb und den daraus resultierenden Preisdruck. Die Lösung dieses Problems war das 'Frosta-Reinheitsgebot'. Das Unternehmen hat im Zuge dieser strategischen Neuausrichtung als erste und einzige Tiefkühlmarke in Deutschland sämtliche Zusatzstoffe aus ihren Produkten verbannt. Diese Positionierung ermöglichte es, wieder ein deutliches Preispremium durchzusetzen. Heute ist die Marke mit dieser Positionierungs- und Produktidee ein wesentlicher Gewinn Garant des Unternehmens.

Über das Reinheitsgebot hinaus hat sich der Hersteller auf die Fahnen geschrieben, in jeder Hinsicht transparent zu sein. Über den Frosta-Blog wird ein direkter Dialog mit den Kunden gepflegt. Hierbei wurde vieles offen gelegt, was in anderen Unternehmen der Geheimhaltung unterliegen würde. Der jüngste Transparenzschritt lag in der Freischaltung des Zutatentrackers. Über das gleichnamige Online-Portal können sich die Konsumenten schnell und einfach über die Herkunft aller Zutaten der FROSTA-Produkte informieren. Durch ihre Transparenzstrategie hat sich die Marke einen ganzheitlichen und einprägsamen USP aufgebaut.

### Innovation darf keine leere Worthülse sein

Wie die Beispiele zeigen, gibt es viele Möglichkeiten ein Markenbild durch Innovationen zu stärken. Entscheidend ist, dass Innovation nicht nur als leere Worthülse missbraucht wird, sondern fest in einer ganzheitlichen Markenstrategie verankert ist. Hierzu gehört letztendlich auch, dass echte Innovationen ihren Konsumenten einen wahrnehmbaren Zusatznutzen bieten, der der Marke ein signifikantes Alleinstellungsmerkmal gibt.

Aber auch dies hilft nur, wenn ein hoher Fit zwischen der ursprünglichen Markenleistung und der Innovation vorliegt. Viele Brand Extensions haben in der Vergangenheit dazu geführt, dass Produktportfolios ursprünglich klar positionierter Marken bis zur Unkenntlichkeit eines selbstreferenziellen Markenkerns ausgedehnt wurden. Dies darf nicht das Ergebnis von Innovation sein. Ganz im Gegenteil: Wird etwas Neues eingeführt, muss sehr genau analysiert werden, ob das Neue zur Marke passt und ob gleichzeitig Leistungen aus dem bestehenden Portfolio gestrichen werden müssen. Markenüberdehnungen sind letztendlich ebenso schädlich wie eine Marken- und Innovationspolitik, die nicht die Vielzahl der gleichzeitig stattfindenden gesellschaftlichen, technischen und kommunikativen Entwicklungen berücksichtigt. Diese einfache Formel wird auch in den kommenden 111 Jahren dazu beitragen können Marken erfolgreich zu führen.

Prof. Dr. Christian Duncker



Prof. Dr. Christian Duncker ist Vizepräsident der Brand Academy Hamburg und dort zudem Leiter des Studienganges Brand Management. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher und -publikationen rund um die Themen Marketing, Markenführung und Markenforschung. Zudem war er lange als Berater tätig.