

# marketing journal

Erfahrung.  
Wissen.  
Kompetenz.

November 2007 Ausgabe Nr. 11  
[www.marketing-journal.net](http://www.marketing-journal.net)  
40. Jahrgang

UBS – Touchpoint-Management

Männer am PoS

Trends im GeoMarketing



## Kultmarke Puma

Die Community lässt die Katze aus dem Sack

inklusive Marketingforum  
Universität St. Gallen



# Nachhaltiges Wachstum durch Erschließung neuer Geschäftsfelder



Jedes Unternehmen hat eine Vielzahl an Optionen, um überdurchschnittliches Wachstum zu erzielen: prägende Innovationen, neue Absatzkanäle, die Akquisition von Unternehmen, neue Märkte etc.

Eine weitere hochgradig verbreitete Wachstumsstrategie ist die Erschließung neuer Geschäftsfelder – beispielsweise, wenn Porsche ein SUV baut, Apple ein Mobiltelefon anbietet oder Fisherman's Friend Kaugummis herstellt. Dabei geht es immer darum, mit einer bestehenden Marke in ein Feld vorzudringen, in dem differenzierte Anforderungen bestehen.

Die Tatsache, dass fast jedes Unternehmen bei seiner Gründung mit einem einzigen Produkt begonnen hat und es heute nur noch wenige Marken gibt, die ausschließlich in einem Geschäftsfeld tätig sind, zeigt, welchen Stellenwert diese Form des Wachstums einnimmt. Man denke nur an Nivea, die von der Creme bis heute in eine Vielzahl unterschiedlichster Felder expandiert ist.

## Chancen und Risiken

Die Beliebtheit dieser Wachstumsstrategie ist zum einen darauf zurückzuführen, dass die Potenziale in einem neuen Feld zumeist größer sind als im angestammten Kerngeschäft – und zwar unabhängig davon, ob das Unternehmen in einen bereits bestehenden Markt eintritt oder ein völlig neues Segment eröffnet.

Zum anderen bieten neue Geschäftsfelder aber auch weitere Chancen, die für Unternehmen hochgradig attraktiv sein können. So ist es möglich, die Marke mit neuen, wertsteigernden Leistungsinhalten aufzuladen, bereits vorhandene Strukturen, z.B. im Vertrieb, auszuschöpfen, neue Standbeine aufzubauen sowie mangelnde Perspektiven in den angestammten Geschäften

Fotos: Institut für Markentechnik Genf: etv

mittel- bis langfristig zu kompensieren.

Neben diesen Chancen existieren aber auch überdurchschnittliche finanzielle und markentechnische Risiken. Denn die erforderlichen Anfangsinvestitionen sind meist sehr hoch: Die Entwicklungsabteilung muss neue Lösungen finden, die Fertigung muss diese realisieren können, die neuen Leistungen müssen dem Publikum vermittelt werden etc.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Ursachen eines Fehlstarts aufgrund mangelnder Erfahrung kaum verlässlich zu identifizieren sind. Bei Problemen werden deshalb häufig sowohl Konzept als auch Strategie infrage gestellt und angepasst, was oft zu einer weiteren Verwässerung der Position führt.

Ein schneller Ausstieg ist allerdings auch kaum möglich, denn einen Misserfolg möchte sich das Management nicht eingestehen und wird deshalb stets alles versuchen, um die Aktivitäten doch noch zum Erfolg zu führen – auch wenn dabei die Marke in Mitleidenschaft gezogen wird.

Aufgrund dieser Risiken darf ein solcher Schritt erst nach umfassender Bewertung erfolgen; und zwar nicht von außen wie z.B. durch Marktforschung, sondern auf Basis der Marke und ihren spezifischen Stärken, die das Publikum mit ihr in Verbindung bringt. Nur auf diese Weise kann die erforderliche Entscheidungssicherheit erzielt werden.

## Bewertungsgrundlage

Entscheidend ist die richtige Bewertungsgrundlage: Jede Marke hat dem Publikum über ihre Historie beigebracht, welche Art von Produkten sie anbietet, in welcher Qualität, in welchem Umfeld etc. Langfristig verpflichtet sich die Marke damit, ihren Kunden stets etwas anzubieten, was diese Erwartungen erfüllt oder übertrifft.

Das Prinzip hierbei ist die Selbstähnlichkeit, also der Grad an Wiedererkennbarkeit, der Neues mit Bewährtem so verbindet, dass jede neue Leistung als markentypisch erlebt wird.

Neue Geschäftsfelder befinden sich grundsätzlich an der Grenze der Selbstähnlichkeit. Denn die Produkte und Leistungen für ein anderes Geschäftsfeld sind auf entsprechend differenzierte Anforderungen ausgerichtet.

Die aus dieser Tatsache abzuleitende Aufgabe besteht somit darin, den Grad der Selbstähnlichkeit auch in neuen Geschäftsfeldern zu maximieren; das heißt, die Markenspezifik zu übertragen und die vorhandenen Erwartungen möglichst zu bestätigen.

Ausgangspunkt der Bewertung sind die im neuen Geschäftsfeld vorhandenen Kundenanforderungen sowie jene Erfolgsfaktoren, die zur langfristigen Etablierung in diesem Wettbewerbsumfeld erforderlich sind.

## Bewertung neuer Geschäftsfelder

Diese gilt es, frühzeitig zu generieren und zu analysieren, ob sie vom Unternehmen auf Basis der aufgebauten Leistungsfähigkeit und Kompetenz nachhaltig erfüllt werden können – ohne markenfremde Leistungen aufbauen zu müssen.

Sofern diese Anforderung erfüllt werden kann, muss die Frage beantwortet werden, zu welchem Grad die aufgebauten Stärken der Marke – ihr Genetischer Code – im potenziellen Geschäftsfeld wirksam werden können.

Auf Basis dieser Erkenntnisse ist zu bewerten, ob die Marke in der Lage ist, das neue Geschäftsfeld erfolgreich und markenspezifisch zu erschließen. Dies ist dann der Fall, wenn die identifizierten Markt- und Kundenanforderungen erfüllt und die Markenstärken zu einem hohen Grad übertragen werden können. Sofern zentrale, für die Kun-



**Christian Schmidt**  
Executive Consultant und  
Geschäftsführer am Institut  
für Markentechnik Genf

den besonders relevante Anforderungen nicht erfüllt oder Markenleistungen, die den Erfolg im Kerngeschäft ausmachen, nicht realisiert werden können, ist von der Erschließung des Geschäftsfelds abzusehen. Denn ein solches Defizit kann auf lange Sicht nicht kompensiert werden.

## Markenspezifische Erschließung der neuen Geschäftsfelder

Ist die Entscheidung zur Erschließung getroffen, ist konsequent dafür zu sorgen, dass die Markenspezifik auch im neuen Geschäftsfeld vollständig realisiert wird. Das heißt, alle Produkte und Leistungen müssen die etablierten Stärken beinhalten und die Erwartungen der Kunden in der gewohnten Weise erfüllen.

Abweichungen von den aufgebauten Leistungen, wie z.B. in der Qualität, kann sich eine Marke, gerade als neuer Anbieter in einem bereits gewachsenen Geschäftsfeld, nicht leisten. Denn für solche Schritte haben Unternehmen in den meisten Fällen nur einen Versuch – misslingt der Einstieg in das neue Geschäftsfeld, steigt die Skepsis gegenüber den neuen Leistungen der Marke, was sich sogar auf künftige Expansionsaktivitäten übertragen kann.

Nur wenn eine Marke ihre spezifischen Leistungsinhalte in alle Geschäftsfelder so überträgt, dass diese von den Kunden durchgängig auch als markentypisch erlebt werden, kann die Marke mittels Erschließung neuer Geschäftsfelder nachhaltig wachsen.

**Christian Schmidt** ■