

Und was jetzt? Über Variationen, Innovationen und Produktnachfolge

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Kennen Sie das? Ein Produkt soll auslaufen. Es wird viel diskutiert, aber nichts entschieden.
- o Fragen Sie Ihre Marke und sorgen Sie für eine klare strategische Ausrichtung, um aus den Bereichs-Perspektiven auszubrechen.
- o Am Ende geht es um Vertrauen, Zutrauen und Glaubwürdigkeit.



In diesem Monat dreht sich alles um das Fokusthema „Nachfolge“. So möchte ich auch aus Markenperspektive über Nachfolge nachdenken – und zwar über nachfolgende Produkte, Variationen und Innovation. In diesem Artikel erfahren Sie mehr über drei grundsätzliche Fälle und Lösungsmöglichkeiten, die wir in vergangenen Projekten dafür gewählt haben. Fall eins: Ein Produkt läuft aus. Fall zwei: Unterscheidung zwischen Variation und Innovation richtig treffen. Fall drei: Innovationen im Rahmen einer bestehenden oder einer neuen Produktmarke einführen. Worauf gilt es nun zu achten? Wie trennt man sich von einem Produkt? Wie lässt sich eine Innovation einführen?

1. Ein Produkt läuft aus – oder: Wie überzeuge ich meine Kunden von einem neuen Produkt?

Wenn es darum geht, dass ein Produkt auslaufen wird, werden verschiedenste Argumente aus unterschiedlichen Perspektiven ausgetauscht. Häufig finden diese Gespräche bei unseren Klienten in Produktmeetings statt, in denen Verantwortliche aus den Bereichen Produktion, Entwicklung, Vertrieb, ggf. noch Marketing und Controlling oder Supply-Chain-Management – je nach Aufbau des Unternehmens und Gestaltungsspielraums des Gremiums – zusammenkommen. Häufig kranken diese Austausch daran, dass die Perspektiven nicht gewechselt werden. Vertrieb argumentiert aus Vertriebsicht und es gibt sicher noch einen Kunden, der das unter Umständen bald nicht mehr vorhandene Produkt gerne kauft und ist nicht zufrieden. Produktion argumentiert aus Produktionssicht und ist gerade sehr zufrieden mit der Auslastung und Produktionsplanung. Die Entwicklung ist Feuer und Flamme und wittert die Chance, auf eine Neueinführung und so weiter.

Um Diskussionen über Ihr Sortiment und ggf. auch aus-

laufende Produkte effektiv und zielführend führen zu können, beantworten Sie als aller erstes die jetzt folgende Frage. Stellen Sie sie als erstes, wenn Sie seitens der Geschäftsführung ebenso im Meeting teilnehmen sollten oder geben Sie sie als klare Vorgehensweise mit an den Meetingleiter dieser Runde. Die Frage lautet: **Unterstützt dieses Produkt unsere strategische Ausrichtung und hilft es uns dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen?** Diese Frage gibt Ihnen die entscheidende Tendenz, was zu tun ist – auslaufen lassen oder weiterführen. Wenn Sie klar mit „ja“ antworten, gibt es sicher Produkte in Ihrem Sortiment auf die es sich dringlicher zu blicken lohnt. Wenn Sie mit „nein“ antworten, ist es vielleicht jetzt noch nicht an der Zeit, diesen Schritt zu gehen. Verabreden Sie dann eine eindeutige Wiedervorlage, um die Entscheidung noch einmal zu besprechen und das Vorgehen anzupassen.

Wenn Sie mit „nein“ antworten und sich dafür entschließen, ein Produkt auslaufen zu lassen, achten Sie insbesondere auf die bestehenden Kunden. Besteht die Gefahr einen relevanten Anteil am Umsatz zu verlieren? Bieten Sie Alternativen für dieses Produkt? Wie können Sie bestehende Kunden überzeugen, ein neues Produkt zu wählen? Wir haben sehr gute Erfahrungen damit gemacht, Kunden frühzeitig zu informieren und sich als Unternehmen wirklich von einem Produkt zu verabschieden, ähnlich wie man es bei einem langjährigen Mitarbeiter tut. Respektvoll und wertschätzend – nicht über ein letztes „Reste-Rampen-Angebot“. Vielleicht eignet sich das Produkt sogar für eine finale „Kult-Edition“ oder besondere Auflage. Zusätzlich können Sie die First-Mover unter den bestehenden Kunden belohnen. Gestalten Sie besondere Kennenlernangebote oder schnüren Sie attraktive Leistungsbündel für einen Wechsel.

2. Innovation oder Variation – oder: Ist es eine neue Sorte oder eine echte Innovation?

Erinnern Sie sich auch hier wieder an die Frage: Unterstützt dieses Produkt unsere strategische Ausrichtung und hilft es uns dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen? Darüber hinaus möchte ich Ihnen Fragen und Ideen an die Hand geben, die die Diskussion in Ihrem Unternehmen wirksamer machen werden. Wenn es um Neuheiten im Rahmen einer bestehenden Produktfamilie geht, achten Sie darauf, dass zunächst entschieden wird: Handelt es sich um eine Variation oder eine echte Innovation? Allgemein lässt sich beobachten, dass deutlich zu häufig von Innovation gesprochen wird, aber eine Variation gemeint ist. Wird etwas nur größer, kleiner, bekommt eine andere Form, Farbe, Geruchs- oder Geschmacksrichtung? Dann ist es eine Variante. Oder entsteht tatsächlich ein neuer Nutzen für den Kunden, der vorher noch nicht da war? Dann ist es eine Innovation. Wenn es sich um eine Variation handelt, fragen Sie sich: Was kann diese neue Sorte/Variante besser als andere? Warum brauchen wir sie wirklich? Wachstum bedeutet nicht mehr des Gleichen. Mehr des Gleichen führt häufig zu Kompliziertheit, zu Verwirrung des Kunden, zu Aufmerksamkeitsverlust, zu Eintönigkeit.

Treiben Sie eine echte Innovation voran, achten Sie in Marketing und Vertrieb darauf, dass Sie das Produkt in der Produktfamilie willkommen heißen. Arbeiten Sie Unterschiede und Mehrwerte heraus. Erzählen Sie die Produktgeschichte weiter: Warum folgt jetzt genau diese Neuheit? Gute Produktnamen schaffen tolle Identifikationspunkte!

Grundsätzlich helfen Standardprozesse auch in der Markenführung. Wie führen Sie eine Variante ein? Wie gestaltet sich die Markteinführung einer Innovation? Auf welchem Basisplan wollen Sie aufsetzen?

3. Innovation mit oder ohne neue Produktmarke – oder: Traut man uns das zu?

Unterstützt dieses Produkt unsere strategische Ausrichtung und hilft es uns dabei, unsere Unternehmensziele zu erreichen? Gerade bei gänzlich neu aufgesetzten Produktmarken gilt es, sich dieser Grundsatzfrage noch einmal im Detail zu stellen. Denn das Entstehen einer neuen Produktmarke stellt einen großen Zusatzaufwand dar. Achten Sie in diesem Fall besonders darauf, herauszuarbeiten, ob die Eigenschaften, die man bereits bestehenden Produktmarken zuschreibt, mit der Innovation zusammenpassen. Arbeiten Sie die Kriterien heraus, woran Sie das

festmachen. Traut man der Produktmarke diese Neuheit zu? Passt sie glaubwürdig in die Produktfamilie oder ist die Marke damit überdehnt? Es gibt Vorteile und Nachteile bei beiden Wegen. Größter Nachteil und gleichzeitig größter Vorteil einer gänzlich neuen Produktmarke ist der Neustart auf der sprichwörtlichen grünen Wiese. Sie müssen nicht dafür kämpfen, eine bestehende Produktmarke ggf. umzupositionieren, Sie büßen aber auch Bekanntheit und Vertrauen ein. Eine Produktmarke die sicher fast jeder kennt, ist Sagrotan aus dem Hause Reckitt-Benckiser. Hier ein Beispiel für das Zutrauen in eine bestehende Produktmarke: Wollen Sie sich mit Sagrotan einseifen? Macht es Sinn unter dieser Produktmarke Duschgel auf den Markt zu bringen? Der gedankliche Shift von Desinfektion und Reinigung von Räumen und Flächen auf die eigene Haut ist groß – aber das Vertrauen in die Marke und das Zutrauen, dass eine Marke, der große Kompetenz in Reinigung zugesprochen wird, diese Kompetenz auch auf die menschliche Haut übertragen kann, ist statthaft und in diesem Falle auch gelungen.

Fragen Sie sich, bevor Sie eine neue Produktmarke aus der Taufe heben: Traut man einer bestehenden Produktmarke die vorliegende Innovation zu? Bevor Sie die weiteren Details, Möglichkeiten und Argumente diskutieren.

Fazit

Um die aufgeworfenen Fragen klar, präzise und konsequent beantworten zu können, müssen strategische Leitplanken vorliegen und damit Klarheit über den Markenkern des Unternehmens und die Positionierung der Produktmarken. Jedes weitere Produkt kostet die gesamte Organisation Energie und Aufmerksamkeit und damit Fokus. Das gilt auch für die Produkte, von denen behauptet wird, sie laufen „einfach so“. Auch um diese Produkte wird sich jemand kümmern, sie kosten Zeit in Besprechungen, sie werden von Menschen beschafft, vertrieben, versendet. Es ist also ein Irrglaube, davon auszugehen, sie laufen von selbst. Jedes Produkt und auch jede zusätzliche Dienstleistung erschafft eine gewisse Kompliziertheit, die Sie und Ihr Team beherrschen müssen. Jede unnötige Variante und jedes Produkt, das ausschließlich aus der Historie begründet weitergeführt wird, lenkt von den echten Treibern der Zielerreichung ab. Richten Sie Ihre Energie auf Produkte, die voll auf Ihren Markenkern einzahlen und auf Angebote, die Sie Ihren strategischen Zielen ein großes Stück näher bringen. Trauen Sie sich „byebye“ zu Produkten und Produktmarken zu sagen und lassen Sie Innovationen nachfolgen, um Ihre strategischen Ziele zu erreichen.