



# INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK GENF

## Auf Substanzwachstum setzen

**Prof. Dr. Alexander Deichsel \***

Um Wachstum im Aktienmarkt sicherzustellen, kommt eine Aktiengesellschaft heute schnell unter Druck. In der Öffentlichkeit wird vor allem ihre Aktienperformance zum Thema, also die Bewertung des Unternehmensanteils. Um seinen Aktionären höhere Gewinne zu ermöglichen, sieht sich das Management deshalb manchmal der Versuchung ausgesetzt, durch Kompromisse bei der Qualität der Produkte schnellere Umsätze zu erreichen, um den Kursverlauf der Aktie kurzfristig zu verbessern. Es verlässt die aufgebaute Werteklasse wegen eines zu erwartenden Kursanstiegs. Dieser, im Hinblick auf die Quartalsberichterstattung gut gemeinte, Opportunismus hat allerdings langfristig problematische Folgen für das Unternehmen.

**Das Risiko** Denn sinkende Qualität in den Produkten führt unweigerlich zu enttäuschten Kunden. Und jeder dieser Enttäuschten wird nun wichtig dafür, wie das Unternehmen bei dem Spagat zwischen Kursverbesserung und Produktverschlechterung in der Öffentlichkeit beurteilt wird. Nach erstauntem Zögern beginnt er nämlich, seine Irritation mitzuteilen. Er trifft andere Enttäuschte, die Fachpresse greift die Qualitätsminderung auf, sie wird

\* Der Markensoziologe Alexander Deichsel ist Professor an der Universität Hamburg und Direktor am Institut für Markentechnik Genf. Er ist Autor maßgeblicher markentechnischer Arbeiten zur Markenführung.

zum Thema der Branche. Weil das Absenken der Qualität kein „Montagsfehler“ mehr ist, sondern Strategie – denn aus dem „Manchmal“ ist möglicherweise wegen des raschen Erfolges im Aktiengeschäft „aggressives Marketing“ der Firma beim Produktverkauf geworden –, verändert sich der Empfehlungston des Fachhandels. Die Öffentlichkeit beginnt Schwäche zu wittern. Misstrauen frisst sich ins Vertrauen wie Rost in den Lack. Der Gute Name der Firma bekommt Risse.

Spätestens nun erfährt auch der Aktionär davon. Erst jener vor Ort, dann auch der in der Ferne. Der Aktienhandel registriert die aufkeimende Skepsis, feiert jedoch die Umsätze im eigenen Markt. Er trennt den Miteigentümer vom Leistungsuntergrund seiner Firma. Aus dem dicht in die Produktperformance der Aktiengesellschaft eingebundenen Handlungspartner (Aktionär!) wird ein plündernder Spekulant. Das Unternehmen sieht seine Produktpolitik durch das Wachstum an der Börse möglicherweise bestätigt und unterstützt sie durch so genannte Kapitalmarktstories. Und allmählich arbeitet das Management für zwei Märkte: Im Markt seiner Substanzprodukte pegelt es sich auf einem niedrigeren Wertniveau ein, im Aktienmarkt freut es sich an kurzfristig höheren Kursen. Entkräftung hier, Euphorie dort. Das feiert man heute als Risikobereitschaft – die keineswegs zu dauerhaftem Wertaufbau führen kann. Warum nicht?

**Die eine Kundschaft** Weil sich die Enttäuschung herumspricht. Der Markt ist heute ein dicht vernetztes kommunikatives System. Kaum etwas bleibt verborgen, insbesondere bei einem Unternehmen, das als Publikumsgesellschaft mit der öffentlichen Meinung höchst produktiv zusammenarbeiten will. Es kann ihm nur darum gehen, seine Leistungen an jeder Kontaktstelle mit dem Publikum in *einer* Stimmlage, in *einer* Leistungsklasse zu präsentieren. Allein die Lauterkeit bei jeder konkreten Einzelhandlung baut im Tagesgeschäft den Guten Namen eines Unternehmens auf – das kostbarste Gut auch einer Aktiengesellschaft.

Es ist ein wirtschaftlich teurer Irrtum, wenn man meint, eine Aktiengesellschaft könne mit zwei Kundensegmenten umgehen. Weder lässt sich ein Kunde noch erst recht eine Kundschaft segmentieren. Das Denken in Kategorien oder in Zielgruppen kann dabei sehr hinderlich werden. Man kann die Kunden nicht katalogisieren. Das Kategoriedenken, das vermeintliche Dilemma der beiden Kunden, ist ein Dilemma der unrealistischen Betrachtung, kein objektives Dilemma im Markt.

Aktionäre und Produktabnehmer sind heute durch die vielen Informationsmöglichkeiten so eng miteinander verbunden, dass sie wie eine einzige Kundschaft betrachtet werden müssen.

Und seine Kundschaft täuscht man auf Dauer nicht, zu fein ist ihr Gespür für echte Leistung, zu vielfältig begleiten heute öffentliche Interpreten das Leistungsniveau einer Aktiengesellschaft. Eben deshalb kann sich diese eine Kundschaft heute ein gutes Bild von allen Leistungen des Unternehmens machen.

Denn der weltweit agierende und hervorragend organisierte Aktienhandel liefert dem Produktkunden Zahlen zur Performance der Aktie und der Produktfachhandel stellt den Aktionären in bestimmten Zeitabständen exzellente Analysen der Produktperformance zur Verfügung. Es gibt nicht mehr zwei unverbundene Kundensegmente – es gibt nur noch eine Kundschaft. In ihr breitet sich die Erfahrung mit den weniger guten Produkten des Unternehmens aus wie Wasser im Wein. Das ganze System wird in Mitleidenschaft und wertmäßig nach unten gezogen.

**Die Chance** Als selbstbewusstes Unternehmen sollte man Wachstum mit einem anderen Programm angehen. Denn diese eine Kundschaft bietet nun auch eine einzigartige Chance für die Aktiengesellschaft. Durch den Aktienmarkt hat sie ihren Aktionsradius beträchtlich erweitert und ihr steht nun diese hoch effiziente Vertriebsplattform zur Verfügung. Auf ihr muss sie allerdings durch ihren Qualitätswillen und die unbeirrbare Werteklasse ihrer Performance genau so überzeugen wie in ihren anderen Distributionskanälen. Das Management sollte nun darauf vertrauen, dass sein Qualitätswille, wenn es ihn denn eisern durchhält, auch den Analysten, Tradern und Spekulanten in seiner Einschätzung nicht unbeeinflusst lässt, denn dem Wert überzeugender Leistung kann sich letztlich kein kaufmännisch Denkender entziehen.

Ein solches Wachstumsprogramm durch exzellente Unternehmensleistungen verantwortet das Management im Tagesgeschäft. Es muss die beiden Märkte zusammenführen und seiner globalen Kundschaft gegenüber seine zuverlässige Qualitätsklasse an allen Handlungsfronten reproduzieren. So schafft es Bedingungen, um Produkte und Aktie parallel gut zu performen. Deshalb darf es keine Kompromisse bei den Produktleistungen geben. Die guten Erfahrungen mit derartigem Substanzwachstum sprechen sich nämlich herum, weltweit. Nicht nur in der eigenen, auch in anderen Kundschaften. Deshalb sollte gelten: Mit Blick auf die Aktie die Produkte optimieren!