

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

Sonderdruck

Dr. Uwe Lebok und Florian Klaus

Wenn Marken auf dem Sterbebett liegen

Frisches Blut für Repositionierung

Wenn Marken auf dem Sterbebett liegen

Frisches Blut für Repositionierung

In der Filmindustrie wird dem Tod und Sterben mit massentauglichen Filmen von *Spiel mir das Lied vom Tod* über *Herr der Ringe* bis *300* bereits seit langem ein Denkmal gesetzt. Selbst Blut wird durch Neoromantisierung des Vampirismus neu interpretiert. Der tatsächliche Tod ist aber immer noch etwas Unangenehmes, Bedrückendes, Beängstigendes, zeigt er uns doch letztlich auf, dass wir vergänglich sind. Das gilt für das real life ebenso wie für ein Markenprodukt.

Mit dem Tod wollen wir uns im Lebensalltag möglichst nicht befassen. Das hat im christlichen Abendland bereits mit Beginn des Barock Tradition, als die Toten vor die Tore der Stadt verbannt wurden und Friedhöfe aus den Kernstädten und aus dem Blickfeld der berufstätigen Stadtbevölkerung verschwanden. Der Herbst ist aber aufgrund seiner spezifischen Witterung und typischen Melancholie eine Phase, in der die Thematik der Vergänglichkeit psychologisch eine größere Rolle in unseren Gedanken einnimmt. Auch die Kommerzialisierung des Keltischen Samhain-Brauchs (Halloween-Karneval) hat dem bislang keinen Abbruch getan. Ein guter Zeitpunkt also, um sich auch mit dem Tod von Marken zu befassen.

Müssen Marken sterben?

Die Demographie liefert für diese Fragestellung die Steilvorlage: In menschlichen Populationen gibt es nur den Eintritt durch Geburt und den einzigen (endgültigen) Austritt durch den Tod, denn jeder Mensch muss sterben. Sterbetafelberechnungen (siehe Abbildung 1) sind obligatorisch für Mortalitätsanalysen insbeson-

dere für Versicherungsdienstleister, für die Zigarettenindustrie aber auch für Markenartikler mit altersspezifischen Kundenstrukturen (zum Beispiel Kinderprodukte, Best Ager-Konzepte) ein hilfreiches Instrumentarium zur Zukunftsplanung: über die Annahme diverser Strukturmerkmale (zum Beispiel Kohorten- vs. Periodeneffekte in der Markenverwendung) werden Simulationen künftiger Marktentwicklungen möglich

Insbesondere in der Zigarettenindustrie fanden relativ früh Lebenszyklusmodelle (siehe Abbildung 2) Einsatz in der Markenführung. Dies ist dabei sicherlich auch auf den Umstand zurückzuführen, dass Raucher eine gegenüber Nicht- und Ex-Rauchern deutlich eingeschränkte Restlebenserwartung aufweisen.

Das heißt, das Relative Survival eines konsequenten Rauchers ist niedriger und er wird schneller in spezifischen Lebensphasen ausscheiden. Das bedeutet wiederum für die Markenführung in der Zigarettenindustrie, dass mit dem Sterben der loyalen Markenraucher eine dramatische Lücke im Bestand entsteht. Wenn davon ausgegangen wird, dass die Markenloyalität bei Rauchern um ein Alter von 20 bis 25 Jahren grobenteils fix ist, dann muss die Aktivierungsleistung dieser brand cohort (sowie der nächsten Folgejahrgänge) nur aufrecht erhalten werden. Um deutlich später geborene Jahrgangskohorten zum Rauchen zu aktivieren, helfen Modifikationen an der Marke selbst (zum Beispiel Neueinführung einer Light-Version) oder es werden völlig neue

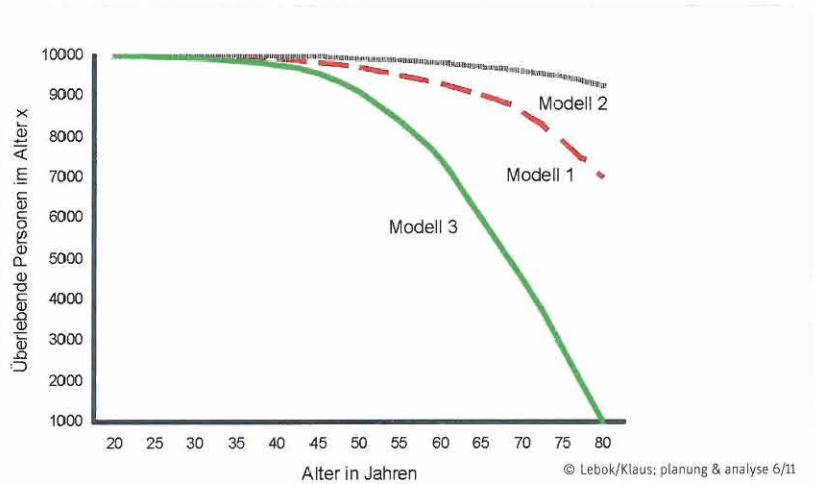


Abbildung 1: Prognostizierte Sterbetafelverläufe nach unterschiedlichen mathematischen Modellvorgaben

► Die Autoren



Dr. Uwe Lebok, promovierter Demograph, ist Vorstand bei der K&A BrandResearch. Zuvor war er jahrelang in Forschung und Lehre an verschiedenen Universitäten tätig. Heute zählt zu seinen Hauptaufgabenfelder, neben der Kunden- und strategischen Markenbetreuung, die Methodenentwicklung in besonderen Zielgruppen.
✉ Uwe.Lebok@ka-brandresearch.com



Florian Klaus, Diplom-Psychologe, ist seit 2005 bei K&A BrandResearch und Teamleiter mit Kunden im Bereich FMCG, Telekommunikation und neue Medien. Zudem ist er Vorsitzender des 2009 gegründeten International Institute for Applied Psychodrama Research.
✉ Florian.Klaus@ka-brandresearch.com

Marken mit eigener, dem jeweiligen Zeitgeist entsprechender Aura implementiert (zum Beispiel *HB* → *Camel* → *West* → *Lucky Strike* usw.) Der Glaube an Lebenszyklusmodelle für Marken ist in der Markenartikelindustrie durchaus hoch. Auch bestehen unterschiedliche Modelltheorien über Markentod und Markensterben. Einen eindeutigen, wissenschaftlich belegbaren Beweis für die allgemeingültige Richtigkeit der jeweiligen Modelle gibt es aber nicht. Ein Markensterben ist dabei nicht automatisch vorgegeben, da es zahlreiche Marken gibt, die viele Menschenleben überdauert haben (zum Beispiel *Persil*, *Aspirin*, *Maggi*, *Löwenbräu*, *Staatlich Fachingen*). Auch wenn nicht jede überlebende Marke in ihrer Kategorie ein *MarkenMonopol* geblieben ist, sondern durchaus auch in Nischen gedrängt wurde, so belegt das zumindest, dass nicht jede Marke zwingend sterben muss.

Tatsächlich gibt es aber auch eine Reihe von Marken, die bereits dem Tod die Hand gereicht haben und von der Bildfläche verschwanden. Ein Teil dieser verstorbenen Marken korreliert im Wesentlichen mit dem Überholen oder Aussterben ganzer Branchenzweige oder Subkategorien. Aufgrund von bahnbrechenden Innovationen in einem Segment wurden bestehende Marken einfach überrannt und in den Abgrund gezogen. Beispiele sind der DDR-kultige Zweitakt-Wankelmotor mit der Marke *Trabant*, die Schreibmaschine der 1980er Jahre mit ihren damals stolzen Marken (unter anderem *Olympus*; der letzte Produzent mechanischer Schreibmaschinen, die indische *Godrej and Boyce* meldete im Mai dieses Jahres die Einstellung der Produktion mit noch 200 bleischweren Maschinen) oder auch die *Polaroid*-Kamera und zahlreiche analoge Foto-Marken. Neben aus der Mode gekommenen Markenkonzepthen gibt es aber auch Marken, die unabhängig von der Kategorie- oder Branchenentwicklung mehr oder weniger verschwunden sind, die folglich einen absoluten Markentod erlitten haben. Darunter sind Vertreter, die es einfach gar nicht mehr gibt, aber auch Marken, die gemessen an ihrer historischen Bedeutung nur noch auf minimalem Niveau existieren oder gar künstlich als Retorten-Marke aufrecht erhalten werden: so zum Beispiel die Kinderpublikationen *YPS* und *Fix & Foxi* mit ihren geflopten Reanimationsversuchen, die eigentlich erfolgreiche Discountmarke *plus*, aber auch *Olivetti*, *Commodore*, *TriTop*, *Sunkist*, *Kosaken-Kaffee* oder die Marke *SchoKaKola* aus Wilhelminischer Zeit, die es zwar noch (oder wieder) gibt, die aber (noch) nicht wirklich als Marke lebt (siehe Abbildung 3).

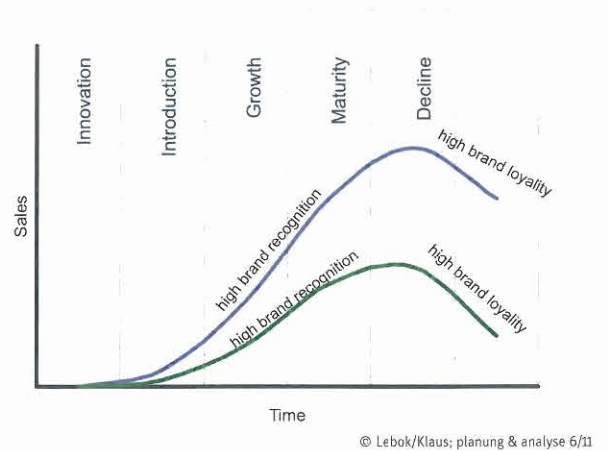


Abbildung 2: Modell eines loyalitätsabhängigen Brand- bzw. Product-Life-Cycle

Auch wenn ein absoluter Markentod nicht jede Marken treffen muss, so gibt es doch unzählige Beispiele für Marken auf der „Schwelle zum Dahinsiechen“. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang von einem relativen Markentod gesprochen: Eine Marke ist nicht mehr in der Lage, die Markenqualitäten gegenüber anderen Marken oder den Konsumenten zu kommunizieren. Sowohl faktisch (*Warum sollte ich eine Marke kaufen oder eine Dienstleistung in Anspruch nehmen?*) als auch emotional triggert die Marke kein oder nur marginal ein *Habenwollen*. Die Marke dümpelt vor sich hin oder befindet sich bereits in einer Abwärtsspirale. Das betrifft einzelne Marken, aber auch ganze Kategorien.

Zur Gruppe der Marken, die aktuell auf dem Sterbebett zu liegen scheinen, gehört BlackBerry der Kanadier Research in Motion. Erreichte man Anfang 2009 in den USA noch über 50 Prozent Marktanteil für Smartphones, so bleiben davon aktuell nur noch rund 15 Prozent. Dabei profitierte BlackBerry anfangs noch deutlich vom Smartphone-Boom, den das iPhone ausgelöst hatte. Spätestens der anhaltende Erfolg Androids bescherte der Marke dann aber viel mehr Wehe als Wohl (siehe Abbildung 4). Unter dem Strich gelang es markentechnisch bisher nicht, die einst überwältigende Dominanz und Kompetenz im B2B-Umfeld auf private Zielgruppen zu übertragen und dort glaubwürdig zu nutzen.



Abbildung 3: Reanimierbar oder (quasi) tot? Marken am bzw. jenseits des Scheidewegs

4 Sonderdruck Consumer Insights

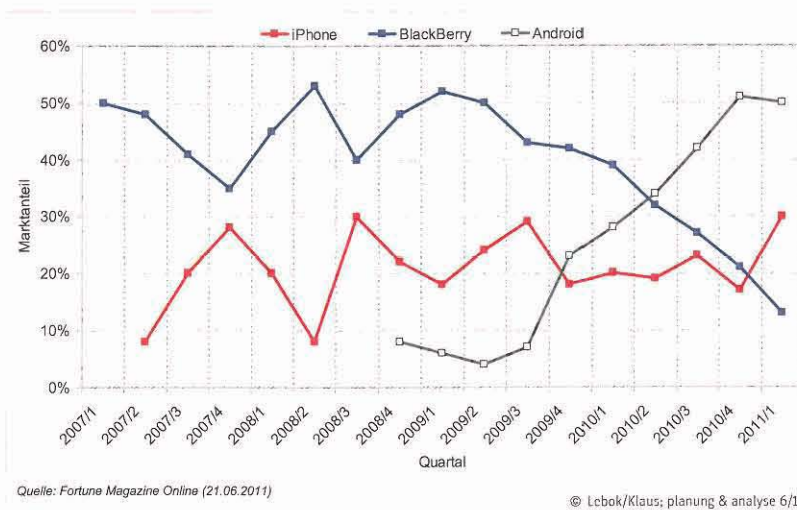


Abbildung 4: US-Markenanteilsentwicklung BlackBerry

Wenn Marken oder ganze Kategorien immer weniger relevant werden (zum Beispiel weil die Verwender aussterben bzw. es nicht gelingt, neue Käufer über eine eindeutige Nutzenargumentation zu aktivieren), sprechen wir auch von Vergessenen Kategorien: Die Konsumenten wissen immer weniger, warum sie etwas verwenden sollten, sie vergessen schlichtweg den Nutzen. Dies kann man gut beobachten bei den Kategorien Quark, Strumpfhose, Pyjama, „Mohrenköpfe“, Cognac und Sherry, Pflanzenfett, Meerrettich, Limburger und Fernsehzeitschriften. Häufig bemühen sich Markenartikler um die Aufladung vergessener Kategorien, indem sie Produktinnovationen oder Line Extensions auf den Markt werfen. In den seltensten Fällen führt dies aber zu einer Neuaufladung einer Kategorie. Um dies zu erreichen, müsste schon der jeweilige Marktführer solcher schlafenden Branchen das Heft in die Hand nehmen, auch um nicht letztlich selbst als Marke über kurz oder lang in eine Sackgasse zu geraten.

Der Tod hat viele Facetten

Am Ende grüßt immer der Tod. Und der ist stets umsonst. Während Werbung und auch zielführende Marktforschung leider ein paar

Groschen kosten; aber man will ja schließlich Markensterben und den fortschreitenden Niedergang einer Marke vermeiden!

Für den Markentod gibt es folgende Ursachen:

- Langfristiges Fehlen einer emotional aufgeladenen Marken-Aura
- Fehlende Authentizität (me-too-Charakter, unglaubwürdige Produktversprechen)
- Unklarer Reason Why, der keinen triftigen Grund für eine Entscheidung zugunsten eines Markenprodukts liefert
- Unpräzises Eingehen auf Kundenwünsche und Bedürfnisstrukturen
- Fehlendes Innovationspotenzial und Vernachlässigung von Zeitgeistphänomenen
- Ablenkung von der eigenen Marke (zum Beispiel über uneinheitliche Kommunikation sowie übermäßige Sonder- und Rabattaktionen)

Damit Marken nicht untergehen, muss – genauso wie für vitale Marken – ein spürbarer und glaubwürdiger Mehrwert für den potenziellen Nutzer geliefert werden. Das geht sicherlich in Zeiten von Web 2.0 schneller, aber die Risiken sind auch größer, in blinden Aktionismus zu fallen: Dann steht die jeweilige Exekution via *YouTube*, *Facebook* & Co. im Mittelpunkt, maximale Aufmerksamkeit soll erzielt werden, den Kompass für eine nach-

haltige Markenführung hält man aber nicht mehr in der Hand. Einzelelemente im Marketing-Mix werden angegangen oder optimiert, die Ganzheitlichkeit einer Marke und ihr Mehrwert gehen verloren. Je stärker die Selbstähnlichkeit der Marke verwässert wird und je unklarer, uneinheitlicher, zusammen montierter die Marke auf den Verbraucher wirkt, desto größer ist die Gefahr, aus einer Position des Dahinsiechens in Richtung *MarkenFrankenstein* zu mutieren. Dann dauert es meistens nicht mehr lange bis zum Exitus: vorschnelle Organtransplantationen empfehlen sich eben nicht wirklich.

Frisches Blut für gefährdete Marken

Was tun, um Marken am Rande des Grabes oder aus dem Tiefschlaf wachzurütteln? In allen Fällen ist die Marken-Positionierung das A und O aller weiteren Marketing-Aktivitäten. Wenn die Positionierung klar, eindeutig und faszinierend ist und direkt auf relevante Bedürfnisse der vor allem zukünftigen Verwender trifft, dann kann eine Reanimation erfolgreich sein.

Im Prinzip gibt es vier Möglichkeiten:

- Hells Bells-Positionierung
- Retro-Positionierung
- Emotionale Aufladung mittels Marken- diversifikation
- Repositionierung nach erfolgtem Marken-TÜV

Eine Hells Bells-Positionierung entspricht dem Jetzt-erst-Recht-Prinzip: Wohl wissend, dass man für etwas steht, das vermeintlich nicht massentauglich ist, wird diese Wahrnehmung fokussiert ins Zentrum der Markenargumentation gerückt. Eine Nischenpositionierung ist die Folge, bedeutet aber nicht, dass so kein Wachstum generiert werden kann. Beispiele sind in gewisser Weise *Harley Davidson* und *Porsche*: Obwohl der Trend in Richtung weniger Verbrauch, weniger Emissionen geht, fokussieren beide Marken auf ihr typisches Fahr-Feeling und nehmen in Kauf, keine Heiligen in der Schadstoffreduktion zu werden. Auch die ehemals ausgesprochen nischige Biermarke *Astra* in Hamburg hat sich ein neu-

► **Kurzfassung** Lebenszyklusmodelle sind Marketing Common Sense. Und die Rede vom Leben impliziert schnell den Tod. Marken müssen aber nicht sterben. Natürlich ist es schwierig, den Untergang oder das Vergessen einer Kategorie zu überleben. Möglich ist es durchaus. Die meisten Markentode begründen sich zudem anders. Es fehlt eine noch relevante Benefit-Formulierung oder die zugrundeliegende Reason Why-Argumentation. Die Bedürfnisstrukturen der Zielgruppe werden missachtet. Entscheidend für das Überleben ist dann eine aktive und saubere Positionierung auf Basis wirklicher Consumer Insights und strukturellem Marktverständnis. Nicht Kurzschluss-Reaktionen wie Line Extensions oder isolierte Social Media Kampagnen, die zu MarkenFrankenstein führen können. Prinzipiell bestehen vier strategische Alternativen von der Nutzung der Underdog-Position bis zur Repositionierung, um siechende Marken wieder erlebbar zu machen.

► **Abstract** Life cycle models are marketing common sense. And talking about life quickly implies death. Brands however do not have to die. Clearly it is hard to survive the decline or oblivion of a category. It is possible though. Brand death however mostly results from something else anyway. It is about a missing formulation of the brand benefit that holds relevance or lack of Reason Why. Target group benefit structures are neglected. If this is the case, an active, to-the-point positioning based on actual consumer insights and structural market understanding is crucial for survival. Not kneejerk reactions like line extensions or isolated social media campaigns (causing BrandFrankensteins). In principle, there are four strategic options – from profiting by the underdog position through to repositioning – to create experiences out of ailing brands.

es, authentisches Image aufgebaut, das eindeutig zu den Wurzeln (Kiez-Charakter) steht und sie jedoch selbstbewusst nach Außen stellt. Im Prinzip könnte sich sogar die abgehalferte Automarke *Opel* diese Strategie zu Nutze machen und etwa einen revitalisierten Manta als Gegenpol zu den gesetzt-geleckten *BMW*, *Mercedes Benz* und *Audi* positionieren. Das hypothetische Manta-Beispiel leitet bereits über zur Retro-Positionierung. Retromarken nutzen den Vorteil einer immer noch bekannten Marke mit emotionalen Benefits, die bei Neuaufladung oder veränderten Zeitgeistsprüchen für Konsumenten wieder interessant sein können. Beispiele hierfür sind die einst erfolgreiche Kinderschuhmarke *Elefant*, die mittlerweile unter *Deichmann* wiederbelebt wurde, Feinripp-Unterhemden von *Schiesser* oder die einstige Quelle-Marke *Privileg*, die bei Weiße Ware über hohe gestützte Bekanntheit verfügt, aber nach dem Untergang von Quelle exklusiv unter *Otto* eine Renaissance erfährt.

Das Thema Markendiversifikation wird gerne aus dem Hut gezaubert, wenn man eigentlich nicht mehr weiter weiß. Häufig werden Line Extensions lanciert, die nur wenig am Gesamt-Image einer Marke verändern. Nur selten gelingt ein Image-Transfer. Sicherlich eines der erfolgreichsten Beispiele ist *Odol*: das in die Jahre gekommene Mundwasser gibt es immer noch. Daneben hat sich aber mit *Odol-med-3* eine Zahnpasta-Marke erfolgreich etabliert, die auf den Benefits der Muttermarke aufbaut, in der Diversifikation jedoch zudem Medizin-Kompetenz (= med) mit einer gefühlten „Drei-

einigkeit der Zahnarztvermeidung“ (= Dreifachprophylaxe, die auch im Produkt visualisiert ist) verknüpft.

Der steinigste Weg für Markensiechen ist sicherlich eine Re-Positionierung. Hier muss viel Mut aufgebracht werden, auch bereits getane Marketingschritte in Frage zu stellen. Auf der Basis einer schonungslosen Analyse psychologischer Bedürfnisse im jeweiligen Marktsegment, sowie einer Erfassung des Markenguthabens hinsichtlich Benefits, die überhaupt Potenzial für eine Repositionierung aufweisen, wird die Marke in Einzelteile zerlegt. Das nur, um die relevanten Puzzleteile wieder in eine stimmige Struktur zusammen zu führen, die dann eine faszinierende Geschichte erzählt. Im Prinzip ist das sowohl mit relativ toten Marken wie *Wienerwald* möglich, als auch bei anderen Marken mit längerer Abwärtsbewegung oder Tendenzen allmählichen Verstaubens und Vergessens.

Wer zu lange schläft, schläft sich tot!

Aussitzen hat nie Probleme gelöst. Das gilt für Kategorien, die mehr oder weniger festgefahren sind, aber auch für Marken, die in ihrer Marktentwicklung weiter vor sich hin stolpern oder einfach gar nichts tun.

Umso wichtiger ist es, nicht erst auf den letzten Drücker nach Blutkonserven zu suchen, sondern frühzeitig zu verstehen, warum die Entwicklung ungünstig verläuft und weshalb in früheren Zeiten alles so viel goldrichtiger war. Hierzu kann Marktforschung, die psychologische Insights mit quantitativen Entwicklungen logisch verbindet, echte Beiträge leis-

ten. Wer lebendig ist, muss auch erlebbar sein. Das zu erreichen, ist der Anspruch für die Rettung von Marken in Sackgassen. ◀

MarkenMonopl und MarkenFrankenstein sind eingetragene Markennamen von K&A Brand-Research.

► Literatur

Esch, F.-R.; Gawlowski, D.; Krieger, K.-H.; Zeintl, C. (2009). Brand Building vs. Brand Killing. In: F. Keuper, J. Kindervater, H. Dertinger, A. Heim (Hrsg.). Das Diktat der Markenführung: 11 Thesen zur nachhaltigen Markenführung und -implementierung. Wiesbaden: Gabler

Haimerl, E.; Lebok, U.: Wenn Marken in die "Sackgasse" geraten. In: planung & analyse 3/2004

Haimerl, E.; Lebok, U.; Ohnemus, R.: Gute Idee – und sofort verstanden! In: planung & analyse 4/2010

Klaute, O. (2003). Identifikation und Erklärung von Markenerosion. Wiesbaden: Gabler

Lebok, U.; Döring, K.: Auswirkungen der demographischen Alterung auf Kaufverhalten und Markenbindung. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft 1/2005

Lebok, U.: Lebensabschnittspartner für den Alltag. In: Markenartikel 4/2011

Luy, M.: Mortalitätsanalyse in der Historischen Demographie. Wiesbaden 2004

Munzinger, U.; Scholz, H.: Das Markenerleben. In: planung & analyse 4/2011

Ohnemus, R.: Mehr Markenkraft mit Brand-Salience. In: planung & analyse 4/2011

[brænd] aktuell

Marktforschung die wirklich weiterhilft: Unser **K&A Psychodrama**® – in über 1000 Studien haben wir tiefliegende emotionale Kaufgründe aufgeklärt. Mehr unter www.ka-brandresearch.com.

Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse,
Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main,
Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017,
redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de

