

# Einladung zum Markenfrühjahrsputz

Autor: Michael Brandtner

Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren die eigenen Marken überdehnt. Damit haben diese Marken an Profil und Profit verloren. Sie wurden auch immer verwundbarer gegenüber Konkurrenzattacken. Was ist zu tun? Die Antwort lautet: Diese Marken durch Refokussierung wieder zum Glänzen bringen.

Typisches Beispiel für eine Überdehnung ist Nivea. Die Marke war drei Jahrzehnte das Vorbild für gelungene Markendehnung. Im Laufe der Zeit wurde aus einer Creme in der blauen Dose eine Dachmarke für „Schönheitspflege“, die jede und jeden anzusprechen versuchte. Die Grenzen dürften aber erreicht sein. Kürzlich schrieb die Financial Times Deutschland: „Pflege-Fall Nivea: Eigentlich war Beiersdorf immer der Streber der Kosmetikbranche. Doch mit ihrer Flaggschiffmarke haben sich die Hamburger gründlich verzettelt. Nun steuern sie gegen – und wollen zurück zu den Wurzeln.“

Beiersdorf refokussiert die Marke und wird dadurch auch die Markenstrahlkraft von Nivea wieder erhöhen. Nur: Nivea ist nicht alleine. Viele Marken sind heute entweder bereits überdehnt oder gerade dabei, die Grenzen zur Überdehnung zu überschreiten. Das Problem dabei ist, dass die Grenzen zwischen Markendehnung und Markenüberdehnung fließend sind. Schlimmer noch: Das Ganze ist ein schleicher Prozess, den das Management erst dann wahrnimmt, wenn die Marke bereits wirklich überdehnt ist.

Dafür sind zwei psychologische Phänomene verantwortlich, nämlich der Heiligenschein- oder Halo-Effekt und der Generalisten-Effekt. Dabei wirken diese Effekte nicht parallel, sondern zeitversetzt. Nehmen Sie Blend-a-med! Früher war Blend-a-med die Zahnpasta gegen Zahnausfall. Noch heute können sich viele Menschen an den Slogan „Damit Sie auch morgen noch kraftvoll zubeißen können“ erinnern. Auch das Schlüsselbild vom Apfel, einmal mit



**Zurück zu den Wurzeln:** Nivea fokussiert sich wieder auf Pflege.

und dann ohne Blut, ist vielen noch im Gedächtnis verankert. Damals war Blend-a-med der Spezialist gegen Zahnausfall und Marktführer. Dann begann Procter & Gamble die Marke sukzessive zu erweitern. Kurzfristig funktioniert das, weil die Kompetenz des Urproduktes auf die neuen Produkte ausstrahlt. Das ist der Halo-Effekt.

Wenn man aber die Marke dabei überdehnt, beginnt der Generalisten-Effekt zu wirken. Das heißt: Je breiter eine Marke wird, desto geringer wird die Qualitätswahrnehmung durch die Kunden. Das psychologische Phänomen dahinter: Menschen schätzen Spezialisten höher ein als Generalisten. Fragen Sie sich selbst: Wofür steht Blend-a-med heute? Antwort: Maximal für einen weiteren Anbieter von Zahnpasta aller Art. Als weiterer bekannter Anbieter besitzt man jedoch eine niedrigere Qualitätseinschätzung denn als führender Spezialist. Das Gravierende dabei: Wohin man in der Markenwelt auch blickt, jeder will anscheinend Generalist werden. Damit sinkt aber im Laufe der Zeit nicht nur die wahrgenommene Qualität, die Marken werden sich auch in summa immer ähnlicher.

**Bei Nivea** hat man die Zeichen der Zeit erkannt und einen mutigen Schritt mit der Refokussierung auf den Markenkern „Pflege“ getan. Dieser Schritt ist deshalb so mutig, weil Markendehnung für das Management – psychologisch betrachtet – viel einfacher ist als Markenrefokussierung. Manager tun sich sehr viel leichter, neue Produkte am



**Im „Besser-und-mehr“-Denkmodus gefangen:** Statt ständig neue und bessere Modelle auf den Markt zu werfen, um den Turn-around zu schaffen, braucht Opel ein Lead-Produkt mit einer Lead-Positionierung.

Markt einzuführen, als bestehende Produkte vom Markt zu nehmen. Das eine erzeugt Aufbruchstimmung, das andere Angst, weil es unlogisch klingt, dass man mit weniger Produkten wieder erfolgreicher sein kann. Wenn man diesen strategischen Refokussierungsprozess aber startet, gibt es drei Stoßrichtungen, um Marken und Unternehmen erfolgreich zu refokussieren.

- **Zurück zu den Wurzeln:** Die in Anführungszeichen einfachste Stoßrichtung lautet: „Zurück zu den Wurzeln“. Genau diesen Weg schlägt Beiersdorf jetzt mit Nivea ein. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Marke starke Wurzeln besitzt, dass diese auch noch stark im kollektiven Gedächtnis verankert sind und auch in Zukunft noch eine starke Bedeutung und Relevanz für die Kunden haben.

- **Auf zu neuen Ufern:** Viele Marken müssen leider zur Kenntnis nehmen, dass man sich verzettelt hat und dass es zwar starke Wurzeln gibt, dass aber deren zukünftige Relevanz fraglich ist. In dieser Situation war Anfang der 1990er Jahre IBM, als Lou Gerstner das Ruder übernahm. Damals stand IBM immer noch für „Großrechner“, war aber zu einer Art „Computersupermarkt“ mutiert, der alles vom Notebook bis zum Großrechner seinen Kunden bieten wollte. Die Ergebnisse, vor allem die finanziellen Ergebnisse, waren fatal. Erschwerend kam hinzu, dass man sich nicht mehr auf die Urkompetenz „Großrechner“ refokussieren konnte. Bei IBM

erkannte man brillant, dass man mit oder besser durch die Großrechnerkompetenz noch eine zweite zukunftsweisende Kompetenz aufgebaut hatte, nämlich die IT-Service-Kompetenz. So verwandelte sich IBM konsequent in den letzten zwei Jahrzehnten von einem Hardware-Unternehmen zum weltweit führenden IT-Service-Unternehmen. Diese Art der Refokussierung kann nur funktionieren, wenn man die Neuausrichtung aus der Historie der Marke ableiten kann. Es darf also zu keinem Stilbruch kommen, und es sollte, besser: es muss ein fließender Prozess sein. Das heißt: Die Neuausrichtung der Marke muss sich aus der Urkompetenz heraus fließend in eine neue Kompetenz umwandeln lassen.

Ideal dazu ist oft auch die Entwicklung eines Lead-Produktes, das die Neuausrichtung, den neuen Markenfokus glaubwürdig macht. Dies machte etwa KTM Mitte der 1990er Jahre. Damals war man als weiterer Anbieter von Zweirädern aller Art am Ende. Aus der Zweiradkompetenz heraus entschied man sich, diese auf den „Offroad-Bereich“ zu refokussieren. Der Durchbruch gelang mit der Duke, der ersten Hard-Enduro. Dieses Lead-Produkt sorgte nicht nur für Verkaufserfolge, sondern machte die Neuausrichtung auch glaubwürdig.

- **Zurück zu den Wurzeln, auf zu neuen Ufern:** Es kann jedoch sein, dass eine Marke so in ihrer Vergangenheit „gefangen“ ist, dass man diese nicht neu ausrichten kann. Dies passiert häufig bei Technologiesprüngen. Typisches

Beispiel dafür ist aktuell Kodak. Kodak stand und steht für Fotofilm. Nur: Die Tage des Fotofilms sind im Zeitalter der digitalen Fotografie gezählt.

Natürlich versucht Kodak jetzt auch mit Digitalkameras zu punkten. Aber Kodak hat in diesem Markt die schlechteste Ausgangsposition. Der Graben zwischen „Fotofilm“ und „Digitalfotografie“ ist zu breit und die Positionen der Mitbewerber zu stark.

So war Kodak 1999 laut Interbrand mit einem Markenwert von 14,8 Milliarden US-Dollar noch auf Platz 16 der wertvollsten Marken der Welt. Heute ist Kodak aus den Top 100 verschwunden. Der Abstieg des Fotofilms ist auch der Abstieg von Kodak. Das wirklich Tragische dabei: Kodak hat nicht nur die Digitalkamera erfunden, sondern auch die erste kommerzielle Digitalkamera der Welt Mitte der 1980er Jahre auf den Markt gebracht.

Was hätte Kodak machen müssen? Zwei Schritte wären erforderlich gewesen: Schritt 1: Das Unternehmen Kodak hätte die Marke Kodak auch weiterhin auf Fotofilm fokussieren müssen, um dort „abzucashen“.

Schritt 2: Das Unternehmen Kodak hätte eine neue Nur-Digitalkamera-Marke aufbauen müssen, um in diesem Markt eine dominante Rolle einzunehmen. (Anmerkung des Autors: Diese Empfehlung sprach mein US-Partner Al Ries bereits Mitte der 1990er Jahre aus.) Diese Art der Neuausrichtung ist auch enorm sinnvoll, wenn man erkennen muss, dass die eigene Marke den Zenit erreicht hat. Dies erfordert aber auch



**Gestürzter Superstar:** Den Anschluss an die Marktentwicklung hat Nokia verpasst. Nokia-Chef Stephen Elop braucht, um einen Fuß in den Smartphone-Markt zu bekommen, eine neue Marke mit einer neuen Idee.

eine neue Art des Wachstumsdenkens: Noch immer glauben viele Unternehmens- und Markenverantwortliche, dass Marken ewig wachsen können. Nur: Dieser Glaube zerbröckelt auf gesättigten Märkten immer mehr an der Realität. Immer mehr große Marken müssen erkennen, dass man trotz aller Bemühungen (neue Produkte, noch mehr Werbung, noch mehr Promotions) froh sein muss, wenn man mit der Inflationsrate wächst. Hier kann es dann enorm sinnvoll sein, selbst neue Wachstumsmarken am Rande zu aufzubauen, bevor es jemand anderer tut.

**Beiersdorf ist zurzeit** doppelt dabei, sich zu fokussieren: Auf der einen Seite refokussiert man die Marke Nivea wieder auf ihren Kern „Pflege“. So steigt man etwa aus dem Geschäft mit dekorativer Kosmetik aus. In Zukunft wird es daher in Deutschland Nivea-Make-up nicht mehr geben. Andererseits trennt man sich von Marken wie Juvena oder Marlies Möller, also von Marken, die nicht mehr zur globalen Strategie passen.

Brillanter erster Schritt! Nur: Wahrscheinlich wird das nicht genügen, um wirklich wieder in von Nivea gesättigten Märkten auf den gewünschten Wachstumskurs zu kommen. Nivea sollte daher beginnen, heute neue Marken am Rande des Marktes aufzubauen, statt Nivea jetzt mit Nivea-„Pure & Natural“ wieder zu dehnen. Ein Kandidat dafür wäre die erste Nur-Männer-Pflege-Marke. Zurzeit wird Körperpflege für Männer von den meisten Anbietern

wie auch von Nivea mit „Nivea for Men“ immer noch als „Abfallprodukt“ behandelt.

Hier könnte eine globale Spezialmarke enorm sinnvoll sein. Dies auch deshalb, weil Beiersdorf auf lange Sicht befürchten muss, dass diese Strategie auch jemand anderer umsetzen könnte. Dies könnte dann für Nivea for Men zu einer echten Bedrohung werden.

**Noch vor wenigen Jahren** war Nokia aus Markensicht der Handy-Superstar. Aber auch Nokia hat den Fokus verloren. So bringt Nokia zwar bis zu 60 neue Handymodelle pro Jahr auf den Markt, aber Nokia besitzt kein einziges „Muss ich unbedingt haben“-Modell. Die Kunden haben längst den Überblick über Nokia und die unüberschaubare Modellpalette verloren. Erschwert wird das Ganze noch dadurch, dass der boomende Smartphone-Markt von BlackBerry und iPhone dominiert wird. Das sind die Phones, die man haben muss. Was sollte Nokia tun?

Schritt 1: Nokia braucht selbst unbedingt wieder ein Lead-Produkt, das viele unbedingt haben müssen. Dies kann aber kein Me-too-Smartphone sein, denn in diesem Markt hat Nokia zu wenig Markenkompetenz gegen BlackBerry und iPhone. Dies sollte ein Mobiltelefon sein, am besten eines für Vieltelefonierer. Möglicher Nutzen: Extrem strahlungsarm für all jene, die wirklich viel telefonieren.

Schritt 2: Nokia sollte im Smartphone-Markt eine neue Marke lancieren. Nur: Dazu muss man zuerst eine neue Idee

oder besser eine neue Kategorie von Smartphones kreieren. So hat Nokia schon bei Netbooks Schiffbruch erlitten, weil man ohne echte Idee und mit dem schwachen Namen Nokia Booklet 3G auf diesen Markt ging. Zusätzlich sollte man dabei auf das offene Betriebssystem Android setzen, um sich zusätzlich von den geschlossenen Betriebssystemen von RIM und Apple zu differenzieren.

Wird Nokia diese beiden Schritte tun? Wahrscheinlich nicht! Vielmehr wird man auch weiterhin – jetzt gemeinsam mit Microsoft – versuchen, mit mehr und besseren Modellen zu punkten. So ist das Management in vielen Unternehmen mental in diesem „Besser und mehr“-Denkmodus gefangen.

**In einer ganz anderen Situation** ist Opel! Während Beiersdorf, Nokia und Microsoft aus einer Position der Stärke und Marktführerschaft agieren, steckt Opel in einer massiven Krise. Ein wesentlicher Grund dafür: Auch das Opel-Management ist mental seit Jahren in diesem „Besser und mehr“-Denkmodus gefangen.

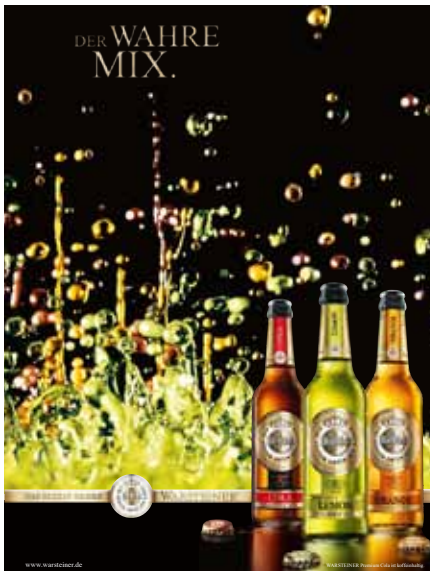
So wirft man ständig neue und bessere Modelle auf den Markt, immer in der Hoffnung, endlich den Turnaround zu schaffen. Doch dieses Muster hat in den vergangenen 15 Jahren nichts gebracht und wird in den nächsten 15 Jahren nichts bringen. So schrieb eine österreichische Tageszeitung im Jahr 1998: „Wofür steht Opel? GM-Tochter auf Identitätssuche.“ Die Lösung laut diesem Artikel: „26 neue Modelle sol-



len die Marke stärken.“ Klingt aktuell! Oder?

Nur: Das funktioniert nicht. Opel braucht ein Lead-Produkt mit einer Lead-Positionierung, die zum Opel-Markenfokus wird. Die Basis dazu hat Opel bereits mit dem Zafira und dem Meriva gelegt. Beide überzeugen und punkten mit ihrem flexiblen Innenraumkonzept. „Mehr Flexibilität, mehr Auto“ wäre ein Fokus für die Zukunft für Opel. Dazu müsste man aber zuerst ein Lead-Produkt mit diesem Fokus auf den Markt bringen, um dann die gesamte Modellpalette diesem Fokus unterzuordnen.

**Noch vor 15 Jahren war Warsteiner** das meistverkaufte Premiumpils in Deutschland. Heute liegt man auf Platz 3 hinter Krombacher und Bitburger.



**Fokus verloren:** Zu viele Varianten, discontnahe Vertriebswege und Preispromotions führten zur Verzettlung der Marke.

Auch Warsteiner hat in den letzten Jahren dreifach seinen Fokus verloren:

- Zu viele Varianten wie etwa Warsteiner Premium Cola, Warsteiner Premium Orange oder Warsteiner Premium Lemon.
- Zu viele, vor allem auch discontnahe Vertriebswege.
- Zu viele Preispromotions.

Warsteiner müsste wieder zu seinen Wurzeln als echtes Premiumpils zurückfinden. Dazu müsste man die Produktpalette verengen, die Vertriebsstrategie überdenken und natürlich die Preispromotions zurückfahren. Aber vor allem müsste man wieder einen

Fokus für die Marke definieren.

Das wäre vor zehn Jahren noch leichter gewesen. Man hätte sich mit dem Fokus auf Marktführerschaft als „Deutschlands beliebtestes Pils“ in der Werbung positionieren können. Das geht heute nicht mehr. Diese Position gehört Krombacher. Das heißt: Für Warsteiner kann eine zukünftige Neuausrichtung der Marke nur in der Vergangenheit, in der Herkunft oder in der Machart liegen. Denn im Gegensatz zu technologischen Produkten kann man Nahrungsmittel nur ganz schwer verbessern.

**Niemand sollte sich** in diesem Umfeld verzetteln. Doch genau das tun viele: Die Markenwelt ist im „Besser und mehr“-Denkmodus gefangen. Gleichzeitig wundert man sich, warum immer mehr Marken „schwächeln“ und der tiefe Preis für die Kunden immer wichtiger wird. Aber genau dieser Denkmodus hat zwei fatale Folgen: Zum einen werden sich die verschiedenen Anbieter immer ähnlicher. Denn wenn alle in einer Branche alles für alle machen, bleibt zwangsläufig die Differenzierung auf der Strecke. Zum anderen: Je mehr Marken vom Spezialisten zum Generalisten werden, desto geringer wird die Qualitätswahrnehmung durch die Kunden. Deshalb sollte man Marken regelmäßig auf den Prüfstand stellen, um diese im Falle des Falles zu refokussieren. Dabei kommt noch ein Erschwerungsfaktor hinzu. Mächtige Ideen sind einfach. Im Idealfall lassen sich diese oft sogar auf ein einziges Wort reduzieren. Nur: Genau diese einfachen Ideen lassen sich oft nur schwer dem Management verkaufen. Deshalb sind leider viele Markenstatements die Ansammlung von netten Plattitüden, die weder am Markt noch intern im Unternehmen echte Wirkung zeigen. Was wieder zur Folge hat, dass diese die ideale Basis sind, um sich nachhaltig zu verzetteln.

**Viele Menschen nutzen** speziell das Frühjahr zum sogenannten „Frühjahrsputz“. Man schafft im Büro und zuhause wieder Ordnung. Dies sollte man auch bei Marken tun, um nicht im Laufe der Zeit den Fokus zu verlieren. Denn speziell erfolgreiche Marken sind unter dem Zeichen „Nutzung des Markenwertes“ immer latent gefährdet, im Laufe der Zeit fast unmerklich an

Kontur, Profil und folglich an Profit einzubüßen. Wenn diese Zeilen Sie angeregt haben, über den Fokus Ihrer Marke(n) nachzudenken, sollten Sie dies in folgenden fünf Schritten tun:

- Die Marke auf den Prüfstand stellen.
- Mögliche Fokus-Alternativen inklusive des derzeitigen Fokus erarbeiten.
- Den Fokus für die Zukunft festlegen.
- Den Fokus intern umsetzen.
- Den Fokus in den Köpfen der Kunden positionieren.

**Refokussierung oder Fokussierung** einer Marke geht weit über das Thema „Repositionierung“ oder „Positionierung“, wie es von vielen Managern, Beratern und Werbeagenturen verstanden wird, hinaus. Es geht dabei wirklich um den Fokus, die Kernaussrichtung der Marke, die sich in allen Facetten der Marke widerspiegeln muss. ←

#### AUTOR

Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach, Oberösterreich und Associate im Beraternetzwerk von Al Ries.

Blog: [www.brandtneronbranding.com](http://www.brandtneronbranding.com)

## EXTERNE Aussendienst- Lösungen

Von der Analyse über das Konzept bis zum Einsatz einer Field Force.

**COMBERA  
kann's!**

COMBERA GmbH  
Field Force  
Schwanthalerstr. 2  
80336 München  
(089) 55 107-0  
[info@combera.com](mailto:info@combera.com)  
[www.combera.com](http://www.combera.com)

