

Repositionierung von Marken

Der schwierigste Markenjob von allen ist, Marken erfolgreich zu repositionieren: In Teil I und Teil II dieses Artikels (folgt in Nr. 10/2016) werden drei Strategien dazu analysiert. Text: Michael Brandtner

Coca-Cola ist in unserer allgemeinen Wahrnehmung seit mehr als hundert Jahren das Original-Cola, Marlboro seit 1953 die Männer-Zigarette in der Cowboy-Welt. BMW steht seit über 50 Jahren für „Freude am Fahren, Apple ist für uns seit Mitte der 1970er-Jahre das „andere“ Computerunternehmen, Ryanair seit 1985 die Diskontfluglinie in Europa, Red Bull seit 1987 der Original-Energydrink, der Flügel verleiht, und Dr. Best ist seit 1988 die nachgebende Zahnbürste.

Wenn es um das Thema Positionierung einer Marke geht, sollte man immer in Jahren oder besser sogar in Jahrzehnten denken: So steht Google für Suchmaschine, YouTube für Videos, Facebook für soziales Netzwerk, iPhone für Smartphone und GoPro für Action Cam. Und Tesla ist gerade dabei, als erste Marke dauerhaft zum Synonym für Elektroautomobile zu werden.

Marken strategisch überdenken

Trotzdem können im Leben einer Marke Momente oder Ereignisse auftauchen, die es notwendig machen, aktiv über die Repositionierung der Marke nachzudenken. Dabei sollte man zwischen zwei Arten von Einflüssen unterscheiden: Auf der einen Seite gibt es externe Entwicklungen wie etwa veränderte Kundenbedürfnisse, eine veränderte Wettbewerbssituation oder auch neue Trends und Technologien.

Auf der anderen Seite gibt es oft auch interne Entwicklungen wie zu viele neue Produkte unter der Marke, zu oft geänderte Werbekampagnen oder zu viele Preisaktionen, die in Summe dafür sorgen, dass die Positionierung der eigenen Marke in der Wahrnehmung der Kunden schleichend deprofiliert wurde.

Damit sind wir beim wahrscheinlich schwierigsten Marken- und Marketingjob von allen: Denn wenn man eine Marke repositioniert, möchte man letztendlich erreichen, dass die Kunden ihre bestehende Meinung über diese Marke verändern.

Genau das tun Menschen allerdings sehr ungern: Wenn wir uns einmal eine Meinung gebildet haben, dann bleiben wir in der Regel auch bei dieser.

Der Punkt dahinter: Umlernen ist schwieriger als Lernen. Jeder, der einmal in die Situation kam, zum Beispiel eine Sportart falsch gelernt zu haben, weiß, wie schwierig es ist, umzulernen – viel einfacher wäre es gewesen, die Sportart von Anfang an richtig zu erlernen.

Trotzdem schaffen es immer wieder Marken, sich erfolgreich zu repositionieren. Dabei stößt man auf drei verschiedene Ansätze, wie man diese Aufgabe meistern kann.

Strategie I: Zurück zu den Wurzeln

Der mit Abstand einfachste Weg, eine Marke zu repositionieren bzw. wieder auf Kurs zu bringen, ist, sich wieder auf die eigenen Wurzeln zu besinnen. Denn dazu müssen die Kunden nicht umlernen, sondern werden in den meisten Fällen sogar in ihrer bisherigen Meinung wieder bestätigt.

Wichtig dabei ist, dass die eigene Idee aus der Vergangenheit auch heute und in Zukunft für die Kunden relevant ist und sein wird: Das Musterbeispiel für diese Art der Repositionierung ist sicher Nivea.

In den letzten Jahrzehnten war Nivea in der Marken- und Marketingwelt mit Sicherheit das Vorbild für gelungene Markendehnung. Im Laufe der Zeit wurde so aus einer Creme in der blauen Dose eine Dachmarke zuerst für „Pflege“ und dann für „Schönheitspflege“, die versuchte, so gut wie jede und jeden anzusprechen.

Dadurch wurde die Marke letztendlich aber auch „überdehnt“. So schrieb die „Financial Times Deutschland“ im Dezember 2010: „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.“



Nivea Werbung: 1937, 1950, 1971

Dazu nutzte Beiersdorf das Jubiläumsjahr 2011: In diesem Jahr feierte die Marke Nivea nicht nur 100 Jahre, sondern wurde im Zuge dieses Jubiläums wieder sehr erfolgreich auf das Thema „Pflege“ repositioniert. Das heißt: Speziell wenn man zu den eigenen Kernwerten zurückkehren will, ist es ideal, entweder ein Markenjubiläum zu nutzen oder an eine frühere Werbekampagne anzuschließen.

Dies versucht aktuell etwa Coca-Cola: Coke startete mit einem neuen „Back to the roots“-Markenauftritt und einem neuen Markenclaim in das Jahr 2016. Hatten bisher die einzelnen Produkte wie Coke Classic, Coke Light, Coke Zero bzw. Coke Life jeweils ihre eigene Kampagne, setzt man jetzt auf eine „One Brand“-Strategie, unter der alle Varianten gemeinsam beworben werden sollen.



Coca-Cola-Werbung: 1971, 2016, 1985

Damit tritt auch die Markenfarbe Rot wieder verstärkt in den Vordergrund, gleichzeitig wurde der bisherige Slogan „Open Happiness“ bzw. „Mach dir Freude auf“ durch „Taste the Feeling“ ersetzt. James Quincey, President und COO von Coca-Cola, erklärte zum Kampagnenlaunch in Paris: „Das ist keine neue Markenstrategie. Das ist ein neues Geschäftsmodell.“

Coca-Cola möchte so vom Stil an die 1980er-Jahre und auch an den damaligen Claim „You Can't Beat the Feeling“ anschließen. Nur hätte man hier noch einen Schritt weitergehen können und müssen, um den wahrscheinlich besten Coca-Cola-Slogan aller Zeiten wieder zu beleben, nämlich „It's the Real Thing“ aus dem Jahr 1969, der bereits 1990 mit „You Can't Beat the Real Thing“ eine Art „Mini-Comeback“ feierte. Denn kein anderer Slogan brachte und bringt die Originalposition von Coke besser auf den Punkt.

Speziell bei dieser Art der Repositionierung findet man oft die besten Slogans in der eigenen Markenhistorie. Das sollte man aktuell auch bei Milka bedenken: Milka trennte sich nach fünf Jahren vom Slogan „Trau dich zart zu sein“, um diesen durch „Im Herzen zart“ zu ersetzen. Wahrscheinlich wäre es allerdings viel besser gewesen, wenn man zu „Die zarteste Versuchung, seit es Schokolade gibt“ zurückgekehrt wäre.

Gleiches gilt auch für Ricola und Mercedes-Benz: Weder „Chrüterkraft“ noch



Ricola: „Wer hats's erfunden?“

„Das Beste oder nichts“ werden je die emotionale Kraft von „Wer hat's erfunden?“ bzw. „Nur ein Mercedes ist ein Mercedes“ erreichen.

Strategie II: Auf zu neuen Ufern

Manchmal allerdings findet man in der eigenen Marken-Vergangenheit keine tragfähige Idee für die Zukunft: Dann sollte man alle Kräfte auf ein Leadprodukt fokussieren, welches a) die Gesamtmarke mit einer zentralen Idee neu ausrichten kann und b) positiv auf alle anderen Produkte unter der Marke ausstrahlt.

Die drei wahrscheinlich bekanntesten Leadprodukte der Welt sind aktuell sicher iPod, iPhone und iPad. Um besser zu verstehen, worum es dabei geht, muss man einen Blick auf das Unternehmen Apple im Jahr 2000 werfen: Damals war Apple ein Computer-Nischenanbieter, dem nicht wenige Experten eine eher vage Zukunft attestierten. Was wäre die herkömmliche Lösung gewesen, um aus diesem Nischendasein auszubrechen? Natürlich noch mehr neue Produkte, eine neue Werbelinie und vielleicht sogar eine dauerhafte Preissenkung, um wieder wettbewerbsfähiger zu werden.

Ganz anders Steve Jobs: Er fokussierte 2001 alle Kräfte auf den iPod, den ersten MP3-Player mit Harddisc. Als dieser 2005 so richtig zum Welterfolg wurde, hatte Apple nicht nur ein enorm erfolgreiches Produkt im Portfolio, sondern war auch dem Nischendasein entwachsen und hatte die perfekte Ba-

sis für iPhone und iPad gelegt. Zusätzlich stimulierte der Erfolg des iPods auch noch den Verkauf der Apple-Computer. Ähnliches gelang – wenn auch nicht so konsequent – Samsung mit dem Samsung Galaxy.

Perfekt machten dies auch „Nimm 2“ oder Alpecin: So war „Nimm 2“ vor nicht allzu langer Zeit ein eher verstaubtes Kinderzuckerl rund um den Claim „Vitamine und Naschen“. Mit dem Leadprodukt Lachgummi wurde aus „Nimm 2“ eine heiße Fruchtgummi-Marke: Der Claim blieb dabei als verbindendes Element und auch als Differenzierung zu anderen Fruchtgummi-Marken erhalten.



Lachgummi Nimm 2



Wieder weg von der Altherren-Marke: Alpecin

Ähnliches gelang beim Männershampoo Alpecin mit dem Leadprodukt „Koffeinshampoo“: War Alpecin vor wenigen Jahren noch eine „Altherren-Marke“, ist die Marke heute wieder auf Erfolgskurs.

DER AUTOR

Markenstrategie **Michael Brandtner** ist Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung, Associate of Ries & Ries und Autor des Buches „Brandtner on Branding.“

www.brandtneronbranding.com

Repositionierung von Marken

Der schwierigste Markenjob von allen ist, Marken erfolgreich zu repositionieren: In Teil II des Artikels werden dazu verschiedene Strategien wie Leadprodukt-Fokussierung oder Zweitmarken-Strategie analysiert.

Text: Michael Brandtner

Um erfolgreich auf die Leadprodukt-Strategie zu setzen (siehe auch Teil I in Nr. 9/2016), muss man aber nicht unbedingt etwas erfinden: In vielen Fällen genügt es, alle Kräfte auf eine Produktkategorie zu fokussieren, in der man wahrgenommener Marktführer werden möchte.

Dies tat etwa die Marke Rügenwalder in Deutschland: Der Umsatz von Rügenwalder lag Mitte der 1990er-Jahre bei rund 70 Millionen Euro. Dann fokussierte man die Marke vor allem in der Fernsehwerbung auf die Teewurst und das Schlüsselbild der Mühle – „Die mit der Mühle muss es sein“ war dazu der perfekte Slogan.



auf sechs reduziert und sind trotzdem kontinuierlich gewachsen.“

Richtiger hätte das Statement so gelaute: „Über die Jahre haben wir unser Produktangebot von 400 Artikeln auf sechs reduziert und sind deswegen kontinuierlich gewachsen.“

Der Unterschied spielte sich in der Wahrnehmung der Kunden ab: Durch die Fokussierung auf Teewurst wurde die Marke in diesem Bereich zur ersten Wahl.

Und heute wird die Marke Rügenwalder massiv und auch sehr erfolgreich in Richtung vegetarische Fleischersatz-Produkte ausgedehnt. Allerdings: Je erfolgreicher diese Fleischersatz-Produkte werden, desto größer wird die Gefahr, dass Rügenwalder aus Positionierungssicht dann weder Fisch noch Fleisch ist – oder anders ausgedrückt: weder für Fleischersatzprodukte noch für Teewurst steht.

Ein weiteres Beispiel ist aktuell Strasser Steine: Vor nicht allzu langer Zeit war Strasser nur ein weiterer Natursteinanbieter in Oberösterreich mit mehreren Geschäftsfeldern. Mit der Übernahme durch Johannes Artmayr begann die klare Refokussierung und damit auch Repositionierung auf Natursteinküchen-Arbeitsplatten: Mit dieser Fokussierung eroberte man nicht nur die klare Marktführerschaft in Österreich, man legte so auch die Basis für die aktuelle internationale Expansion.

Das heißt aber auch, dass viele Unternehmen, wenn sie über eine Internationalisierungs-Strategie nachdenken, den Mut haben sollten, das eigene Unternehmen bzw. die eigene Marke zu refokussieren – viele Unternehmen scheitern nämlich mit ihrer Internationalisierungs-Strategie, weil man zu breit aufgestellt und damit zu breit positioniert ist.

Diese Art der Leadprodukt-Strategie kann auch für eine politische Partei enorm viel Sinn machen, aktuell macht dies etwa die SPÖ: Werner Faymann wurde durch das neue „Leadprodukt“ an der Spitze der Partei, Christian Kern, abgelöst. Kern könnte nun noch einen Schritt weitergehen, um sich und die SPÖ – basierend auf seiner Vergangenheit als ÖBB-Chef – rund um ein Kernthema wie „Österreich wieder auf Schiene bringen“ neu zu positionieren.

Strategie III: Eine Zweitmarke für die Zukunft

Manchmal reicht es jedoch nicht, eine bestehende Marke neu auszurichten, manchmal muss man erkennen, dass diese Marke trotz aller Bemühungen ihren Zenit erreicht oder sogar überschritten hat. Dann sollte man bewusst darüber nachdenken, eine neue Marke neben der Hauptmarke zu lancieren.

Als Beispiel mag noch einmal Nivea dienen: Beiersdorf machte, wie erwähnt, einen brillanten Schritt, um die Marke Nivea wieder auf Kurs zu bringen – langfristig



2012 machte die Marke über 170 Millionen Euro Umsatz, und damals meinte der Marketing-Geschäftsführer von Rügenwalder, Godo Röben, in einer deutschen Werbe-Fachzeitschrift: „Über die Jahre haben wir unser Produktangebot von 400 Artikeln





wird nie die ultimative Männerpflegemarke werden. Dazu hätte man einen eigenen Markennamen benötigt.

Kurzfristig mag dies keine Rolle spielen, allerdings besteht langfristig die Gefahr,

dass einmal eine Spezialmarke auftaucht, die dann die Führungsrolle in diesem Markt übernimmt – Nivea riskiert so, dass man kurz- und mittelfristig das Segment aufbaut, aber langfristig jemand anderer die Ernte einfährt.

MARKENFÜHRUNG & MANAGEMENT

Marken und Unternehmen wieder mit einer klaren Repositionierung auf Erfolgskurs zu bringen ist alles andere als einfach: Es erfordert vor allem auch vom verantwortlichen Management vier Kerneigenschaften.

■ **Objektivität:** Zuerst einmal muss man es erkennen, wenn eine Marke in der Wahrnehmung durch die Kunden an Profil und/oder an Relevanz verloren hat – nur wer das Problem erkennt und sauber definiert, kann an der Lösung arbeiten. Sonst ist die Gefahr groß, dass die Probleme nicht kleiner, sondern größer werden: Denn wenn etwa die Marke bereits überdehnt worden ist, hilft es in der Regel wenig, diese etwa mit neuen Produkten noch weiter dehnen zu wollen.

■ **Opferbereitschaft:** Starke Positionierungsideen sind von Natur aus polarisierend. Repositionierung einer Marke heißt damit natürlich immer auch Verzicht: Man muss etwas aufgeben, damit die Marke wieder für etwas Spezifisches stehen kann. Aber das ist – auch psychologisch betrachtet – enorm schwer: Es ist für das Management nämlich viel einfacher, sowohl den Konsumenten als auch den Stakeholdern gegenüber die nächste Innovationsflut anzukündigen, als eine Marke wieder etwa auf eine Kernidee oder auf ein Leadprodukt zu refokussieren.

■ **Mut:** Damit ist von den verantwortlichen Managern auch Mut gefordert – diese müssen persönlich vollinhaltlich und ganz hinter der Neuausrichtung der Marke stehen.

■ **Konsequenz:** Aber auch Mut alleine ist zu wenig, denn Markenerfolg misst man nicht in Jahren, sondern in Jahrzehnten. Als Paul Hahnemann in den 1960er-Jahren BMW auf die Idee „Fahrfreude“ repositionierte, wurde er dafür „Nischenpaul“ genannt, und viele gaben dieser Idee keine Zukunft. Allerdings: Genau von dieser Idee, die dann am Anfang mit Leadprodukten wie dem 1500er, 1600er, 1800er und dem legendären 2002er umgesetzt wurde, lebt die Marke heute noch sehr gut und ist weltweit die Nr. 1 im Premiumsegment bei Automobilen.

Das bedeutet aber auch, dass es beim Thema „Repositionierung einer Marke“ nicht nur um den nächsten neuen, geilen Werbeslogan geht. Es geht auch nicht nur um die nächste große Produkt- oder Werbeoffensive: Vielmehr geht es um die eine zentrale Idee, mit der man die Marke ganzheitlich für die Zukunft neu ausrichtet, damit die Marke – oft auch befreit von unnötigem, bremsendem Ballast – wieder gesund und profitabel wachsen kann.

betrachtet, könnte dies für Beiersdorf und Nivea allerdings trotzdem zu wenig sein. Denn die Gefahr ist groß, dass in Zukunft die Marke Nivea aus „Wachstumsgründen“ wieder ausgedehnt wird, um dann wieder refokussiert zu werden, um dann wieder gedehnt zu werden.

Bei Beiersdorf sollte man daher erkennen, dass die Marke Nivea in vielen Märkten und Segmenten bereits am Zenit steht bzw. knapp davor ist, diesen zu erreichen. Um trotzdem als Unternehmen gesund weiterwachsen zu können, sollte Beiersdorf daher rund um Nivea und damit auch rund um das Kernthema Pflege ein globales Mehr-Marken-System aufbauen.

Dabei sollte man vor allem auf das heiße Segment „Männerpflege“ setzen: Bei Nivea hat man bereits erkannt, dass „Nivea for Men“ als Markenbezeichnung keine gute Idee war, deshalb änderte man den Namen dieser Produktreihe kürzlich in „Nivea Men“.

Allerdings war das oder ist das nur der halbe Schritt: Auch „Nivea Men“ wird immer nur die Männerpflege von Nivea sein – es



Genau das passierte Anfang der 1980er-Jahre IBM, dem damals größten Computerkonzern der Welt, nachdem man sehr erfolgreich in den PC-Markt eingestiegen war: Man stieg zwar schnell zum PC-Weltmarktführer auf – in der Wahrnehmung der Kunden war IBM aber immer nur ein Großrechner-Unternehmen, das nebenbei PCs anbot. Man verlor daher die Marktführerschaft schnell an die Spezialmarken Compaq und Dell.

Betrachtet man aktuell den Markt für Elektroautos, ist Folgendes festzustellen: Fast alle etablierten Automobilhersteller steigen jetzt in den Markt für Elektroautos ein – aber außer Tesla versucht niemand, eine Elektroauto-Marke zu bauen. Selbst der i3 und der i8 von BMW werden immer nur die Elektroautos von BMW bleiben.



Das passiert, weil in der Regel etablierte Unternehmen die Macht der eigenen Marke über- und die Macht von neuen Spezialmarken unterschätzen. So sagte einst der CEO von Barnes & Noble, der damals größten Buchhandelskette der Welt, über Amazon: „Die machen einen großartigen Job, aber wenn wir in den Onlinemarkt einsteigen, werden wir sie vom Markt fegen.“

Allerdings zeigte sich inzwischen: Das Hybridmodell von Barnes & Noble (online und stationär) hatte nie eine Chance gegen den Online-Spezialisten Amazon.



Unbedingt eine zweite Marke braucht man, wenn eine neue Technologie die eigene Marke in Frage stellt, lehrt die Geschichte von Kodak: Über Jahrzehnte war Kodak das Synonym für Fotofilm und der absolute Marktführer in diesem Markt – mit dem Aufstieg der Digitalkamera begann allerdings der Niedergang des Fotofilms und damit auch von Kodak.

In diesem Zusammenhang wird Kodak von vielen vorgeworfen, die Digitalkamera „verschlafen“ zu haben – was allerdings nicht stimmt: Kodak hat nicht nur 1975 die

Digitalkamera erfunden, Kodak hat auch 1986 die erste kommerzielle Digitalkamera der Welt lanciert, und 1994 brachte man in den USA die erste Digitalkamera unter 1.000 Dollar auf den Markt.

Der Fehler von Kodak aus Markensicht war jedoch, dass man dies unter der Marke Kodak tat: Viel besser wäre gewesen, wenn man die Digitalkameras unter einer neuen, eigenständigen Marke lanciert hätte – dann hätte man zwei Marken und zwei Marktführer im Rennen gehabt.

Viele große Unternehmen verbauen sich heute nachhaltig ihre Zukunft, weil man zu sehr der einen starken Marke im Konzern huldigt, statt ein perfektes Mehr-Marken-System rund um diese eine Marke zu bauen. So sollte man auch bei McDonald's überlegen, ein Mehr-Marken-System bei Fastfood aufzubauen, statt ständig an der Marke McDonald's herumzubasteln.

Zu diesem Themenkreis kann sich jeder noch drei Fragen selbst beantworten: Wie würde Thalia heute dastehen, wenn man die Marke Amazon besitzen würde? Wie würde British Airways dastehen, wenn man die Marke Ryanair besitzen würde? Und wie würde Microsoft dastehen, wenn man die Marke Android besitzen würde?



Repräsentation in 12,4 Sekunden

Sie brauchen mindestens fünf Minuten, um jemandem zu erklären, was den BMW 2000 so repräsentativ macht: seine schnelle Sachlichkeit, seine Fabrikation, seine Zuverlässigkeit. Es geht einfacher: lassen Sie ihn einsteigen, und beschleunigen Sie von 0 auf 100 km/h. Dann weiß er Bescheid. In genau 12,4 Sekunden. – Wann kommen Sie zur Probefahrt?



Am Freude am Fahren – BMW 2000 – Ein Wagen der Neuen Klasse



DER AUTOR

Markenstrategie **Michael Brandtner** ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung, Associate of Ries & Ries und Autor des Buches „Brandtner on Branding“.

www.brandtneronbranding.com

