

Königsweg zum Comeback

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass die eigene Marke am Zenit steht oder ihn überschritten hat. Typische Symptome sind neben Umsatz- und Gewinneinbrüchen Marktanteilsverluste, nachlassende Werbewirkung und ständige Preisaktionen. Was ist zu tun?

IMMER MEHR MARKEN kommen unter Druck: Umsätze und Gewinne stagnieren oder sind rückläufig. Man verliert Marktanteile, die Werbewirkung lässt nach. Gleichzeitig ist die Marke immer öfter in Preisaktionen. In der Not starten viele Unternehmen ein dreifaches Markennotprogramm, um wieder auf Erfolgskurs zu kommen: 1) Man lanciert noch mehr neue Produkte und Varianten. 2) Man ändert regelmäßig die Werbelinie. 3) Man setzt auf noch mehr Preisaktionen.

Typisches Beispiel dafür ist Opel. Neben immer neuen Modellen wie etwa dem Insignia, dem Ampera, dem Mokka oder dem Adam änderte man auch regelmäßig die Werbelinie. So hatten wir Claims wie »Technik, die begeistert«, »Frisches Denken für bessere Autos«, »Entdecke Opel« oder »Wir leben Autos«. Natürlich gibt es dazu regelmäßig Rabattaktionen. Trotz all oder besser wegen all dieser Bemühungen kommen die Rüsselsheimer allerdings nicht aus der Krise.

Warum? Das Hauptproblem ist, dass Opel nur als ein Automobilproduzent unter vielen gesehen wird. Daran ändern auch viele neue Modelle, neue Werbeslogans und Rabattaktionen wenig. Schlimmer: Diese Maßnahmen verstärken in vielen Fällen sogar das Problem, weil die Marke so noch diffuser von den Kunden wahrgenommen wird. Was aber sollten Hersteller dann tun, die den Marken-Turnaround anstreben?

Rückbesinnung auf den Kern kann helfen

1) *Zurück zum Fokus:* Genau diesen Weg startete Beiersdorf mit Nivea mit Jahr 2011. Die Marke galt drei Jahrzehnte lang als Vorbild für eine gelungene Markendehnung. Im Laufe der Zeit wurde so aus einer Creme in der blauen Dose eine überdehnte Dachmarke für Schönheitspflege. Die Financial Times Deutschland schrieb: »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.«

Der Konzern refokussiert die Marke Nivea wieder auf Pflege und wird dadurch ihre Strahlkraft nachhaltig erhöhen. Perfekt unterstreicht man dies auch mit dem neuen Produktdesign, bei dem die blaue Dose zum Markenlogo und visuellen Markenanker wird.

Das bedeutet, dass man, wenn man einen Marken-Turnaround anstrebt, immer zuerst einen Blick in die eigene Vergangenheit werfen sollte. Die eigene Historie kann eine echte Markenschatztruhe sein. Dies sollte man etwa bei Mercedes-Benz, Pepsi-Cola oder Burger King bedenken. So sollte sich Mercedes-Benz wieder ganzheitlich auf »Premium und Prestige« refokussieren, Pepsi-Cola wieder auf die »Choice of a new generation« und Burger King auf »gegrillt statt gebraten«.

Fokus auf Leadprodukt

2) *Auf zu neuen Ufern:* Was aber tun, wenn man in der eigenen Vergangenheit keine tragfähige Idee für die Zukunft findet? Dann sollte man alle Kräfte auf ein Leadprodukt fokussieren, das die Gesamtmarke rund um eine zentrale Idee neu ausrichten kann und positiv auf alle anderen Produkte ausstrahlt.

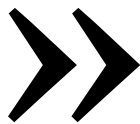
Die drei bekanntesten Leadprodukte der Welt sind sicher iPod, iPhone und iPad. Um zu verstehen, worum es dabei wirklich geht, sollte man einen Blick auf Apple im Jahr 2000 werfen. Damals war das Unternehmen ein Computeranbieter, dem Experten eine eher vage Zukunft voraussagten. Was wäre die herkömmliche Lösung gewesen, um aus diesem Nischendasein auszubrechen? Noch mehr Produkte, eine neue Werbelinie und vielleicht sogar eine dauerhafte Preissenkung, um wettbewerbsfähiger zu werden. Ganz anders Steve Jobs: Er fokussierte 2001 alle Kräfte auf das Leadprodukt iPod. Als dieser 2005 zum Welterfolg wurde, hatte Apple nicht nur ein enorm erfolgreiches Produkt im Portfolio, sondern war auch dem Nischendasein entwachsen und hatte die perfekte Basis für iPhone und iPad. Zusätzlich stimulierte der Erfolg des iPods den Verkauf der Computer des Unternehmens.

Steve Jobs fokussierte 2001 alle Kräfte auf das Leadprodukt iPod. Als dieser 2005 zum Welterfolg wurde, hatte Apple nicht nur ein enorm erfolgreiches Produkt im Portfolio, sondern hatte die perfekte Basis für iPhone und iPad.

Um erfolgreich auf eine Leadprodukt-Strategie zu setzen, muss man nicht unbedingt eine neue Produktkategorie erfinden, auch wenn dies enorm hilfreich sein kann. In vielen Fällen genügt es, alle Kräfte auf eine Produktkategorie zu fokussieren, in der man wahrgenommener Marktführer werden kann.

Nehmen Sie die Marke Rügenwalder. Ihr Umsatz lag Mitte der 1990er-Jahre bei circa 70 Millionen Euro.

Dann fokussierte man die Marke auf die Teewurst und das Schlüsselbild mit der Mühle. Heute macht Rügenwalder 170 Millionen Euro Umsatz. Marketing-Geschäftsführer Godo Röben sagte dazu in einem Interview: »Über die Jahre haben wir unser Produktangebot von 400 Artikeln auf sechs reduziert und sind trotzdem kontinuierlich gewachsen.« Besser wäre das Statement so: »Über die Jahre haben wir unser Produktangebot



Beim Marken-Turnaround geht es um die eine zentrale Idee, mit der man die Marke neu für die Zukunft ausrichtet.

Michael Brandtner, Al Ries

von 400 Artikeln auf sechs reduziert und sind deswegen kontinuierlich gewachsen.«

Dies sollte auch der Hersteller von Bionade bedenken. Mit der neuen Cola könnte man, wenn man diese nicht als weitere Sorte, sondern als Leadprodukt einführt, die Marke neu und stärker positionieren. Man könnte so zum Herausforderer von Coca-Cola in Deutschland werden. Diese Strategie sollte man auch bei Opel in Erwägung ziehen, denn immer nur neue Modelle mögen zwar kurzfristig einen Schub geben, aber sie schaffen es nicht, die Marke in Summe neu auszurichten. Viel besser wäre ein Leadmodell, das die Marke und damit alle Modelle in Zukunft auf eine neue zentrale Idee ausrichtet. Dies schaffte etwa der Motorradhersteller KTM mit der Fokussierung auf das Thema Off-Road und dem KTM Duke als Leadmodell. Heute dominiert KTM global den Markt für Geländemotorräder.

Mehr-Marken-System als Lösung

3) *Eine neue Marke lancieren:* Nivea machte wie erwähnt einen brillanten Schritt, um die Marke wieder auf Kurs zu bringen. Langfristig betrachtet könnte dies für Beiersdorf trotzdem zu wenig sein. So ist die Gefahr groß, dass in Zukunft die Marke Nivea aus Wachstumsgründen wieder gedehnt wird. Bei Beiersdorf sollte man erkennen, dass Nivea in vielen Märkten und Segmenten bereits am Zenit steht beziehungsweise knapp davor ist, diesen zu erreichen. Um trotzdem als Unternehmen gesund und auch zweistellig weiterwachsen zu können, sollte Beiersdorf daher rund um Nivea ein globales Mehr-Marken-System aufbauen. Wo wäre schließlich Procter & Gamble heute, wenn man nur die Marke Ivory Seife hätte? Wie würde Beiersdorf dastehen, wenn man neben Nivea auch die Marken Dove und Axe besitzen würde? Wie British Airways dastehen, wenn man auch die Marke Ryanair besitzen würde? Und wie ginge es Thalia, wenn der Konzern auch die Marke Amazon besitzen würde? Viele große Unternehmen verbauen sich nachhaltig ihre Zukunft, weil sie zu sehr der einen starken Marke im Konzern huldigen, statt ein perfektes Mehr-Marken-System rund um diese eine Marke zu bauen. Dies sollte man auch bei McDonald's bedenken.

Marken und damit auch Unternehmen wieder nachhaltig auf Erfolgskurs zu bringen, ist alles andere als einfach. Es erfordert vor allem vier Kerneigenschaften:

Vier Eigenschaften gefordert

1) *Objektivität:* Zuerst einmal muss man erkennen, warum die Marke in der Krise steckt. Nur wer das Problem erkennt und sauber definiert, kann und sollte an der Lösung arbeiten. Sonst ist die Gefahr groß, dass die Probleme nicht kleiner, sondern größer werden.

2) *Opferbereitschaft:* »Alles für alle« ist nicht nur die Antithese zum Erfolg. Es ist in vielen Fällen die Ursache für die Markenkrise selbst. Deshalb erfordert der erfolgreiche Marken-Turnaround in der Regel immer Opferbereitschaft. Das ist allerdings enorm schwer. Es ist für das Management nämlich viel einfacher, die nächste Innovationsflut anzukündigen, als eine Marke etwa auf eine Kernidee oder ein Leadprodukt zu refokussieren.

3) *Mut:* Damit ist von den verantwortlichen Managern auch Mut gefordert. Sie müssen persönlich voll und ganz hinter der Neuausrichtung der Marke stehen.

4) *Konsequenz:* Mut alleine ist allerdings zu wenig, denn Markenerfolg misst man nicht in Jahren, sondern in Jahrzehnten. Als Paul Hahnemann in den 1960er-Jahren BMW auf die Idee Fahrfreude fokussierte, wurde er dafür „Nischenpaul“ genannt. Viele gaben dieser Idee keine Zukunft. Nur genau von dieser Idee, die dann mit Leadprodukten wie dem 1500er und dem legendären 2002er umgesetzt wurde, lebt die Marke heute noch sehr gut und ist weltweit die Nr. 1 im Premiensegment bei Automobilen.

Das bedeutet aber auch, dass es beim Thema Marken-Turnaround nicht um den nächsten Werbeslogan geht. Es geht auch nicht um die nächste große Produkt- oder Werbeoffensive. Viel mehr geht es um die eine zentrale Idee, mit der man die Marke oder das Markensystem neu für die Zukunft ausrichtet.

Michael Brandtner



Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach, Oberösterreich, und Associate im Beraternetzwerk von Al Ries und Autor des Buches »Brandtner on Branding«.