

# Zurück ins Leben

Marken-Turnarounds werden notwendig, wenn in der Markenführung Fehler gemacht wurden. Es ist allerdings möglich, diese von vorneherein zu vermeiden. Denn Turnarounds sind nicht ohne Risiko und bedeuten für manche Marke das Ende.

**AM RANDE EINES ABGRUNDES** zu stehen, löst bei den meisten Menschen keine Glücksgefühle aus. Das gilt auch für Marken. Wie Menschen können aber auch sie in Krisensituationen geraten: Sie wirken blass und müde, sind kaum erlebbar und können sogar gänzlich ableben. Manche schaffen es aber wieder zurück ins Leben. Und genau diese Marken, die es geschafft haben, gelten gemeinhin als Vorzeigemodelle für erfolgreiche Marken-Turnarounds. Aber ist dieser nachhaltig und von dauerhafter Natur?

## Gesellschaftliche Veränderungen erkennen

Einstellungen, Lifestyles, Moden usw. sind einem stetigen Wandel unterworfen. Was gestern angesagt war, muss längst nicht heute oder morgen gelten. Zwar wird der Mensch heute wie morgen essen, trinken und schlafen, doch Umfeld, Tonalitäten und Details ändern sich – und damit auch die Wahrnehmung. Gerade für eine erfolgreiche und nachhaltige Markenführung wäre es eine enorme Erleichterung, gesellschaftliche Veränderungen im Voraus zu erkennen. Etwas zu wissen, bedeutet zwar noch lange nicht, dass man dann alles hinreichend gut verstanden hat und die richtigen Ableitungen trifft. Aber ein Mehr an Sicherheit wird geboten, was unter anderem den Hype der Trendforschung erklärt.

Vermeintliche Sicherheit liefern auch diverse Ansätze an Zielgruppensegmentationen: Über eine Clusterung von Einstellungen, soziodemographischen Merkmalen, Verhaltensweisen etc. werden nach mathematischen Gesichtspunkten Menschen zusammengefasst, die eine Strukturierung der Verbraucher nach Käufergruppen ermöglichen. Aber auch Cluster können sich verändern – in ihrer Zusammensetzung und in ihren Einstellungen. Noch in den 1990er-Jahren waren die »Hochgebildeten« überwiegend Zeitungsleser, politisch Interessierte und Opernbesucher. Die vermeintlich »Doofen« der Gesellschaft schauten Videos, waren Fußball-Fans und lachten über schlüpfrige Witze.

Heute wird sicherlich keiner vorschnell auf die Idee kommen, Menschen, die nicht regelmäßig Tageszeitung lesen, sich nicht als Liebhaber klassischer Musik bezeichnen oder politisch verdrossen sind, als weniger gebildet zu diskreditieren. Umso gewagter wäre es für Markenverantwortliche, sich in einer nachhaltig angelegten Markenführung ausschließlich auf Zielgruppensegmentierungen zu verlassen.

## Marken ändern sich in der Wahrnehmung

Wie Menschen können sich auch Marken verändern – gewollt oder ungewollt. Selbst wenn aktiv kein Einfluss auf die Markenkommunikation genommen wird, kann sich das Bild in den Augen der Betrachter wandeln. Bei bestehenden Marken bleiben Signalcodes (Namen, Color Codes, Markenlogos, Packung, Visuals, etc.) meistens konstant und werden dem Zeitgeist evolutionär angepasst. Radikale Veränderungen sind eher selten. Beispiele sind die Umbenennung von Raider in Twix oder die Logo-Veränderungen bei McDonald's von Rot auf Grün. Dennoch kann sich die Bewertung der Markensymbolik im Zeitverlauf deutlich verändern.

Eine veränderte Markenwahrnehmung hat dabei immer zwei Ausgangspunkte: Entweder die Aufladung einer Marke verändert sich und/oder die Interpretation beim Betrachter. Bei ersterem kann der Verantwortliche aktiv Einfluss nehmen, indem er Hand anlegt bei Signalcodes oder Brand Messages (Claims, Slogans, Produktauslobungen, Preispromotions etc.). Bei solchen Eingriffen sind Erfolg und Misserfolg gleichermaßen möglich.

Deutlich schwieriger wird eine Erfolgsprognose, wenn von Seiten der Markenführung wenige Eingriffe getätigt werden und allein die Wahrnehmung der Verbraucher über den Erfolg entscheidet. Plötzlich tritt Markterfolg ein – und keiner hatte es geahnt! Waren es der Mut zum Risiko und die Innovationsbereitschaft, die den Ausschlag gaben, die Sturheit und Standfestigkeit der Markenverantwortlichen, Zufall und ein neu auf-

## ERFOLGREICHE MARKEN-TURNAROUNDS: MANCHE HABEN ES GESCHAFFT



Quelle: K&amp;A Brandresearch

kommender Trend oder irgendwie ein wenig bisschen von allem? Keiner hatte zum Beispiel den zwischenzeitlichen Boom von Bionade auf dem Plan, nicht einmal ihr Erfinder Peter Kowalsky selbst, oder die Renaissance des deutschen Weines nach einer Phase von Skandalen und Billig-Gepansche. Auch mit dem Erfolg von Bieren à la Rothaus-Tannenzäpfle, Augustiner, Tegernseer, Pilsner Urquell, Neumarkter Lammsbräu und anderen regionalen Heroen hatte kaum einer gerechnet. Eine Sehnsucht nach Heimat ermöglichte die Wiederentdeckung von authentischen, leicht verschrobenern, aber dadurch auch modern wirkenden Biermarken.

## Trends nicht verschlafen

Marken-Turnarounds sind nicht zwingend notwendig. Vor allem dann nicht, wenn die Markenführung nachhaltig betrieben wird, eine Marke lebendig bleibt, gepflegt wird und gelegentlich einen »Marken-TÜV« unterzogen wird. Dieses »Brand Lifting« ist dann ratsam, wenn es eindeutige Indizien dafür gibt, dass es mit der Marke nicht mehr ganz so gut läuft. Je rechtzeitiger nach Ursachen, Fehlern und Handlungsoptionen gesucht wird, desto besser für den weiteren Verlauf. Meistens sind die Ursachen für Stillstand, abnehmende Aktualität oder gar Markentod immer dieselben:

- Die Marke ist Teil einer vergessenen Kategorie.
- Die Marke befindet sich in einem undifferenzierten Umfeld, wo alle anderen Wettbewerber mehr oder weniger denselben Grundnutzen bedienen.
- Der Marke fehlt es an Kernkompetenzen, die in ihrem Marktsegment vorausgesetzt werden.
- Die Marke lässt langfristig eine emotional aufgeladene Marken-Aura vermissen.
- Der Marke mangelt es an Authentizität (Me-too-Charakter, unglaubliche Produktversprechen etc.)
- Die Marke liefert keinen triftigen Grund (Reason-Why), warum sich für sie entscheiden sollte.
- Die Marke vernachlässigt zentrale Zeitgeistphänomene, wirkt verstaubt und überholt.

- Der Marke mangelt es an (gefühlter) Innovationskraft, sie überrascht nicht, verleitet den Verbraucher nicht zum Staunen.
- Die Marke lenkt von eigentlichen Needs und Benefits im Markt ab, verschweigt Stärken und kommuniziert uneinheitlich.

## Ausdifferenzierung fällt oft schwer

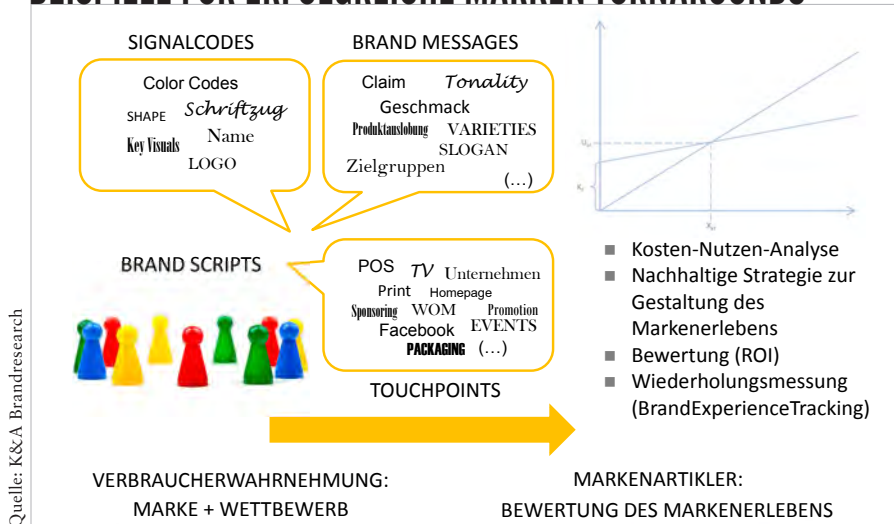
Sicherlich gibt es noch weitere Aspekte. Meistens trifft auch nicht nur eine Ursache zu, sondern es kommen mehrere Faktoren zusammen. Einen Turnaround bei einem bevorstehenden Category Death zu erwirken, ist sicherlich *die* Herausforderung und gelingt selten. Die Schreibmaschine konnte man nicht vor dem Aussterben bewahren. Aber auch die Herausforderungen im klassischen Versandhandel und Marktführer Otto, für BlackBerry nach der Android-Expansion oder für Verbände und Kirchen im Zeitalter abnehmender Bindungsbereitschaft sind enorm.

Auch in undifferenzierten Märkten sind die Herausforderungen groß, da eine Markenprofilierung im eigentlichen Sinne nicht besteht. Im Versicherungssektor versprechen beispielsweise alle Anbieter mehr oder weniger Sicherheit. Eine Ausdifferenzierung fällt schwer. Ähnliches gilt für Finanzdienstleister, Energieunternehmen, Heizungsbauer, Keramikhersteller, Badmöbelanbieter...

Ein sichtbarer Marktanteilsverlust kommt dann zustande, wenn eine Marke vergisst, zentrale Needs eines Marktsegments zu bedienen. So ist es aktuell wenig verwunderlich, dass ein Aktivsportler Puma-Laufschuhe nicht nutzen dürfte. Denn das Unternehmen hat sich zu lange auf Fashion fokussiert und seine Sportkompetenz vernachlässigt. Auch ein Opel-Neuwagen dürfte von einem Arbeitnehmer mit weniger Stolz dem Chef präsentiert werden als eine Marke wie etwa Audi.

Ein zentraler Indikator für erfolgreiche Turnarounds ist die Wahrnehmung, wieder up to date zu sein. Entweder gelingt das durch eine wirksame Kommunika-

## BEISPIELE FÜR ERFOLGREICHE MARKEN-TURNAROUNDS



Der Ausgangspunkt jeder Markenführung bleibt die Positionierung. Wenn diese unklar ist oder an den Bedürfnissen der Zielkunden vorbei geht, ist ein Abwärtstrend vorprogrammiert. Ist die von Verbraucherseite dekodierte Geschichte einer Marke kohärent und sind die Signalcodes und Brand Messages eindeutig, klar und relevant, dann kann das im Kopf der Verbraucher ausgelöste Bild über die wesentlichen Kanäle angestoßen werden.

tion, die durch eine andersartige Herangehensweise überrascht und dennoch den marktrelevanten Nutzen kommuniziert – wie zum Beispiel die erfolgreiche Schleimmonster-Kampagne von Mucosolvan. Oder man überzeugt durch Geschichten, die den Zielkunden berühren: Während die Kategorie der Kräuterliköre (Sechsstamertropfen, Kümmerling und Co.) kognitive Scripts von einem stereotypen Männerklientel bei Penny an der Kasse kurz vor Ladenschluss abruft, lässt Jägermeister die kultige Wiedergeburt des röhrenden Hirsches und Ramazotti die »Dolce Vita di momenti Italiani« erleben.

Auch ist ein Marken-Turnaround dann erfolgreich, wenn es gelingt, sich für ein größeres Publikum zu öffnen. Die einstige DDR-Marke Rotkäppchen hat es im Sektmarkt geschafft, zur bundesweiten Nummer 1 aufzusteigen. Während viele Sektmarken auf besondere Anlässe und Empfänge fokussieren oder temperamentvoll »Mentalerotik« kommunizieren, gelang es der Marke, sich mit einfachen Signalen als Sekt für jeden und für jeden Anlass zu positionieren. Rotkäppchen kann man jederzeit trinken und mit jedem. Einfach so. Ohne abgehoben zu sein. Andere Marken haben dieses Image nicht.

### Intelligente Mensch-Marke-Interaktionen

Marken-Turnarounds sind dann notwendig, wenn zuvor etwas verschlafen oder etwas falsch gemacht wurde. Die Schnittmenge zwischen erfolgreicher (= nachhaltiger) Markenführung und einem erfolgreichen Marken-Turnaround ist deshalb ziemlich groß. Das Gute zum Schluss: Nahezu alle Fehler sind vermeidbar, viele Fehler zumindest revidierbar! Das kann man aktuell an Marken wie C&A, DFB beziehungsweise Bundesliga oder Philip Rösler erkennen. Eine Prognose über die Nachhaltigkeit des Erfolgs fällt allerdings schwer.

Der Ausgangspunkt jeder Markenführung bleibt die Positionierung. Wenn diese unklar ist oder an den Be-

dürfnissen der Zielkunden vorbei geht, dann ist ein Abwärtstrend vorprogrammiert. Aber auch bei glasklarer Positionierung erleichtert ein regelmäßiger Marken-TÜV die nachfolgenden Marketing-Strategien. Dadurch lässt sich die Code-Decode-Leistung der Markenführung überprüfen. Tendenzen, die eine Selbstähnlichkeit der Marken gefährden oder gar einen »Marken Frankenstein« generieren, können gestoppt und korrigiert werden. Hierzu liefert die Messung des Markenerlebens Hilfestellung für das Marketing.

Ist zudem die von Verbraucherseite dekodierte Geschichte einer Marke kohärent und sind die Signalcodes und Brand Messages eindeutig, klar und relevant, dann kann das im Kopf der Verbraucher ausgelöste Bild über die wesentlichen Kanäle angestoßen werden. Um ein solches »Nudging« zu bewirken, liefert das 21. Jahrhundert ein unermessliches Spektrum an Möglichkeiten. Welche Touchpoints diejenigen mit der größtmöglichen Hebelwirkung im Markt sind und zur größten Kosteneffizienz beitragen, lässt sich über Brand Experience-Analysen ermitteln und tracken. Viele Marken müssen es letztlich nicht bis zum Turnaround kommen lassen. Vor allem dann nicht, wenn die Marke-Mensch-Interaktion stets am Leben gehalten wird.

Dr. Uwe Lebok



Dr. Uwe Lebok ist Vorstand bei der K&A BrandResearch, Nürnberg. Zuvor war er in Forschung und Lehre an verschiedenen Universitäten tätig. Heute zählt – neben der Kunden- und strategischen Markenbetreuung – die Methodenentwicklung in besonderen Zielgruppen zu seinen Hauptaufgabenfeldern.