

Wenn Marken in Sackgassen geraten

Dr. Uwe Lebok, Vorstand und CMO bei der K&A BrandResearch AG, erläutert die Gefährdung, aber auch neue Möglichkeiten und Potenziale für Markenartikler und Produktkategorien in schwierigen Zeiten der Unsicherheit.

Die Problemstellung ist seit längerem durchweg bekannt und wird in Krisenzeiten noch evidenter: Manche Marken-Produkte mit durchaus objektiven Nutzenvorteilen erleben eine „Bleischwere“ im Regal und werden von Verbrauchern kaum beachtet. Ein Markterfolg stellt sich nicht (mehr) ein. Die Hersteller solcher Produkte stehen dann unter immensem Erfolgsdruck. Ein für viele Markenartikler nicht unbekannter Stresstest, mit dem sie bereits vor dem Corona-Szenario Bekanntschaft schließen konnten. Dabei gilt: Unerwartete (virale) Gesellschaftskrisen können für Marken, die in Sackgassen feststecken, oder Kategorien, die in Vergessenheit zu geraten drohen, entweder als Sterbebeihilfe oder als Br@nd-Beschleuniger für ein neues Marktwachstum wirken. In der Analyse beleuchtet Dr. Uwe Lebok, Vorstand und CMO bei K&A BrandResearch AG in Röthenbach bei Nürnberg, exklusiv für das SG-Magazin das Gefährdungspotenzial für die Unternehmen.

Auch wenn ein Produkt objektiv besser ist als das der Konkurrenz, auch wenn sich aus Herstellersicht zahlreiche „gute“ Verwendungsanlässe exzellent herleiten lassen, können solche Assets im Markt ohne Wirkung sein. Den „Markt“ bilden aus ökonomischer Sicht alle potenziellen Konsumenten und Zielkunden; aus psycho-

logischer Sicht sind es die Empfänger von Marketing-Aktivitäten. Für diese gilt auch im digital-globalen Zeitalter noch immer das Watzlawick-Theorem aus dem 20. Jahrhundert: „Die Wahrheit bestimmt immer der Empfänger und niemals der Sender.“

„Die Wahrheit bestimmt immer der Empfänger und niemals der Sender“

Selbst wenn Firmen noch so viele Marketing-Anstrengungen tätigen, wird leider immer noch zu oft übersehen, dass Marken und Produktkategorien in der Vergangenheit bestimmte Bilder in den Köpfen der Verbraucher verankert haben, die von diesen in für sie einfache Geschichten, Handlungsroutinen und Verwendungskontexte übersetzt werden. Was sich einmal irgendwie im menschlichen Gehirn festgesetzt hat, lässt sich nur zögerlich weiterentwickeln oder gar verändern. Das gilt besonders dann, wenn Kategorien wie z. B. Kaugummi oder einzelne Marken in bestimmten Zielgruppen mittlerweile ein Negativ-Image aufweisen.

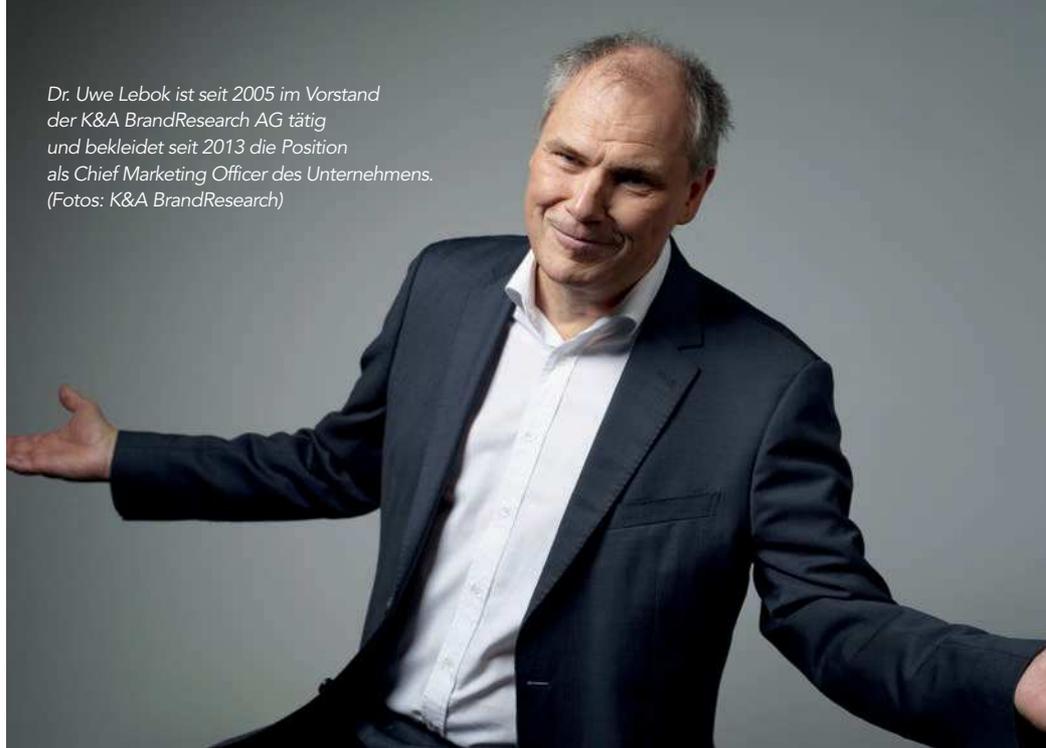
Negativ-Images – bedingt durch Hörensagen, eigene Erlebnisse oder unbewusste Eindrücke – verfestigen sich nicht selten zu Vorurteilen, die über Jahre in den Köpfen der Verbraucher erhalten bleiben. Vorurteile

beeinflussen unsere menschlichen Entscheidungen, was vollkommen natürlich ist. Über Vor-Urteile werden aber auch Marken vor der Kaufentscheidung „ver-urteilt“, so dass sie generell oder zu bestimmten Anlässen nicht mehr in Betracht gezogen werden. Vorurteile sind für uns Menschen effizient, da wir hierdurch Vorentscheidungen treffen, ohne dass es uns bewusst wird und wir bereits Entscheidungsoptionen für bestimmte Situationen implizit aussortieren.

Solche Vorselektionen von Entscheidungen werden in der Psychologie auch Schemata genannt. Sie dienen als Vorlagen für anschließende (stereotype) Routinehandlungen und vereinfachen damit unseren Lebensalltag: Entscheidungen fallen „leichter“, weil weniger nachgedacht werden muss. Schemata und Kontexterwartungen erhöhen die damit nachhaltige Effizienz unserer Alltagsabläufe.

Schemata, Alltagsroutinen, Kontexterwartungen u. ä. sind jedoch zähe Zeitgenossen und lassen sich nicht ohne weiteres über Line Extensions oder Kommunikation überwinden: Butterschmalz klingt beispielsweise für Verbraucher der Gen YZ „voll fett“, es macht dick und wird nur von „alten Leuten“ verwendet. Toffee-Bonbons sind für diese Generation „pappsüß“, „Plombenzieher“ und nur für „Werther’s Opa“. Zwieback

Dr. Uwe Lebok ist seit 2005 im Vorstand der K&A BrandResearch AG tätig und bekleidet seit 2013 die Position als Chief Marketing Officer des Unternehmens. (Fotos: K&A BrandResearch)



passt entsprechend für den Nachwuchs am besten in Alltagskontexte von „kranken Kindern“ und „Not-situationen“. Und der „Weiße Riese“ scheint immer noch am besten für weiße Hemden und andere „Kochwäsche“ geeignet zu sein – auch wenn diese Anlässe im Alltag an Bedeutung dramatisch abnehmen. Wenn also von Unternehmensseite nur objektiv „richtige“ Informationen aus dem Produkt heraus kommuniziert werden, aber nicht jene, die wirklich eine Verhaltensänderung beim Konsumenten bewirken, wird sich kein durchschlagender Markterfolg einstellen.

Vor-urteilt, vergessen, verwendungslos

Negative Markenbilder und/oder wenig Relevanz in Alltagskontexten führen jeweils dazu, dass Produkte bei Verbrauchern in Entscheidungssituationen aus deren Mindset fallen und keine Berücksichtigung finden. Wenn Marken oder ganze Kategorien irrelevant werden, sprechen wir auch von „vergessenen Kategorien“. Die Konsumenten wissen immer weniger, warum sie etwas verwenden sollten; sie vergessen schlichtweg den Nutzen und die Anlässe. Dies lässt sich bei Kategorien beobachten wie etwa Strumpfhosen, Pyjama, Cognac, Kefir, Butterschmalz, Limburger, Rollmops, Fernsehzeitschriften, aber auch bei Süß- und Knabberartikeln wie Cracker,

Toffees, sauren Drops, Malzbonbons und vielen anderen Hard Candies. Aber auch Markenkonzepte wie z. B. Scho-Ka-Kola, TriTop, Yes oder Ahoj tun sich schwer, generationenübergreifend nicht in Vergessenheit zu geraten. Wenn daneben auch die Eingeschränktheit der Verwendungskontexte berücksichtigt wird, müssen auch noch Kaugummi, Zwieback, Pralinenschachteln, der (Sonntagsfrühstücks-)Honig und weitere Kategorien hinzugezogen werden.

Wenn Produkte vergessen werden und ggf. mit zahlreichen negativen Vorurteilen behaftet sind, führt dies bei Verbrauchern automatisch in gedankliche Sackgassen: Eine situative oder regelmäßige Verwendung drängt sich nicht auf. Produktinnovationen oder Line Extensions sind

hier ein bewährter Versuch vieler Markenartikler, ihre Markenprodukte in vergessenen Kategorien neu zu beleben. In den seltensten Fällen führen diese Maßnahmen oder ein Uplift im Packaging allerdings zu einer Neuaufladung der Kategorie.

Um dies zu erreichen, müssten die jeweiligen Marktführer von solchen schlafenden Branchen das Heft federführend in die Hand nehmen – auch um nicht selbst als Marke über kurz oder lang in den Sackgassen-Strudel zu geraten. Diversifikationsstrategien können durchaus hilfreich sein, aber auch Retro-Positionierung, Regionalisierung oder die kommunikative Jetzt-erst-Recht-Haltung, wie dies bei Astra, fritz-kola, Fisherman's Friend u. ä. der Fall war. Entscheidend wird sein, ob die „gesendete“ Verbraucheransprache den zentralen Triggerpoint berührt, der den empfangenden Konsumenten einfache Zugänge verschafft, um sein Verhalten in Alltagskontexten verändern zu wollen.

Effiziente Wege aus der Krise finden

Oberste Zielsetzung von Marketing-Aktivitäten sollte immer noch sein, die Wahrnehmung der Konsumenten auf eine Marke oder Kategorie so zu verändern, dass deren Entscheidungsverhalten deutlich positiver verändert wird. Menschen entscheiden sich in der Regel für Produkte und Marken nicht nur, weil sie diese mögen oder nicht mögen, sondern weil sie in bestimmten Situationen „einfach“ die beste Lösung bieten. Aus diesem Grund schafft es effiziente Marken-



Bild 1: Ziel ist es, Codes zu finden, wie sich relevante Alltagskontexte effizient und eindeutig mit Marken und mit WOW! und WoM („Staunen“) bei Verbrauchern positionieren lassen.



*Bild 2:
Die Repositionierung
der Marke Treets als
The Peanut Company
dockt erfolgreich an den
wachsenden Snacking-
Trend an; hier eine Szene
vom Messe-Auftritt des
Unternehmens auf
der ISM 2020.
(Foto: Uwe Lebok)*

führung, das Gehirn mit seinen vorgegebenen Routinehandlungen und kognitiven Scripts „auszutricksen“. Die kommunikative Aufmerksamkeitsstärke mit eindeutigen Anlass- und Kontextbezügen unterstützt sowohl eine mögliche Verhaltensänderung, erleichtert darüber hinaus aber auch die Entscheidung der Konsumenten, weil dadurch wesentlich die Entscheidungseffizienz erhöht wird.

**Menschen aus
ihrem Alltagsverhalten
heraus verstehen**

Letztlich geht es darum, Menschen aus ihrem Alltagsverhalten heraus zu verstehen sowie Erkenntnisse über bestehende, vergangene, aber auch künftige Kontexte einer Produkt- und Markenverwendung zu erlangen und zu priorisieren. Wenn zudem Codes gefunden werden, wie sich relevante Alltagskontexte eindeutig mit Marken positionieren lassen, wird über solche „KontextMonopole“ Marktwirksamkeit generiert (Bild 1). Für Marken in Sackgassen hilft indes eine tiefergehende analytische Aufdeckung von Defiziten und psychologischen Hemmschwellen nur bedingt weiter.

Wichtiger als die Problem-Diagnose ist hier die Entwicklung von positiven Perspektiven. So lassen sich mittels effektiver Marktforschungsumsetzungsfähige Lösungsstrategien aus der Sackgasse heraus entwickeln. Hierzu gibt es Ansätze einer quantitativen (z. B. Category Entry-Point-Analysen) und vor allem einer qualitativen Herangehensweise. Bei K&A BrandResearch konnten wir mit dem Psychodrama-Ansatz Entwicklungspfade aufzeigen,

wie Marken aus der Sackgasse heraus gelangen bzw. Kategorien ihre Vergessenheit ablegen können.

Zentrale Techniken des Psychodramas und seiner digitalen Anwendungen sind Rollenspiel-Ansätze. Grundidee dabei ist, eine spezifische Alltagssituation (z. B. Naschen mit Netflix) auf einer gedachten „Bühne“ zu rekonstruieren und nacherlebbar zu machen. Durch Kontrastbildung und experimentelle Veränderungen der Situation werden über ein „Acting Out“ der Probanden Gefühle und nonverbale Reaktionen unmittelbar sichtbar und lassen sich in bestehenden oder neuen Kontexten inszenieren. Im Nacherleben können Alltagskontexte nicht nur auf die Vergangenheit, sondern experimentell auch auf die Zukunft ausgerichtet werden. Damit legt die Psychodramatik weniger den Schwerpunkt auf eine problematisierende (Freud'sche) Vergangenheitsanalyse, sondern vielmehr auf eine behavioristische Herangehensweise, nämlich mit dem Wissen aus der Vergangenheit die Zukunft neu gestalten und meistern zu wollen.

Für Marken oder Kategorien im Kontext-Abseits müssen mögliche Verwendungsanlässe verstanden sein, um negative Schemata verändern zu können. Für erfolgreiche Schemabrüche aus bestehenden Kontexten heraus gibt es zwischenzeitlich auch mehrere Beispiele im Süßwarensegment. So ist etwa auch der Relaunch von Treets (Bild 2) ist mit einem Schemabruch gleichzusetzen, wenn auch subtiler. Dabei wird der aktuelle Trend des Nuss-Konsums im Snacking aufgegriffen; entsprechend steht bei Treets heute viel stärker die

Erdnuss als die Schokoladenhülle im Vordergrund. Selbst für Marken wie Brandt oder Dr. Oetker mit seinen zahlreichen Back-, Koch- und Kuchenalternativen können nach Corona aufgrund der mentalen Aktualisierung neue Kontexte leichter definiert werden.

Die Zeit post coronam zum gegenwärtigen Zeitpunkt vorherzusagen, ist wie ein Blick in die Glaskugel. Die wirtschaftliche Entwicklung zwischen glimpflicher Rezension oder sozialpolitischen Kollateralschäden wird spielbestimmend dafür sein, wie die Verbraucher ihren Alltag nach der Krise erleben und wie sie dann ihre Alltagskontexte gestalten. Kontextuelle Veränderungen sind dabei nicht auszuschließen, wobei die Süßwaren immer eine gute Chance mit ihrer Kernbotschaft haben, nämlich kleine Stimmungsaufhellungen zu schenken.

**Wer zu lange schläft,
schläft sich tot**

Jetzt ist es wichtig, frühzeitig zu verstehen, wie sich evtl. das Verhalten in Alltagskontexten und die Rolle des Markenprodukts auf der „Kontext-Bühne“ verändert haben. Wer auch in Zukunft lebendig sein will, muss beim Verbraucher von morgen in dessen Alltag erlebbar sein. Die Dramatik der Corona-Krise kann für Marken in der Sackgasse auch eine große Chance sein, neue kontextuelle Zugänge zum Verbraucher zu gestalten.

Doch eines ist klar: Aussitzen hat noch nie Probleme gelöst. Das gilt für Kategorien, die festgefahren sind, aber auch für Marken, die in ihrer Markt-Performance eher vor sich hin dümpeln. Die aktuelle Krise hat unterschiedliche Auswirkungen: Während die generell lustbetonte Gastro- und Event-Fraktion mit Getränken, Tourismus und Kosmetik katastrophale Einbrüche verzeichnet, erlebten die sogenannte „Klopapier-Fraktion“, aber auch etliche Süßwaren- und Snackanbieter einen unvorhergesehenen Boom. Der Rückenwind solcher Produkte im Kontext von Gesundheit, funktionaler Vorsorge, #wiraltenzusammen, Not-Bevorratung oder Home-Cinema sollte genutzt werden, um die wiedergewonnene Aktualität auch in „normalen“ Zeiten nach Corona fortzuführen. •

www.ka-brandresearch.de