

Wenn Sie an Marken denken: Welche Marken fallen Ihnen spontan ein? Bitte denken Sie an Marken, die Ihnen sofort in den Sinn kommen, oder schauen Sie sich um, welche Marken gerade in Ihrem Sichtbereich liegen.

In der Regel drängen sich Ihnen die erfolgreichen und in der Regel die großen, bekannten Marken auf. Es sind die üblichen Vertreter wie beispielsweise Apple, Coca-Cola, Google, Mercedes-Benz, Persil, Porsche, Samsung. Ob es nun diese Marken oder andere Namen aus Ihrem persönlichen Umfeld sind, bei all diesen Beispielen fällt ein gemeinsames, prägendes Kriterium auf: der Erfolg! Alle hier genannten Marken sind erfolgreiche Marken, die sich durchgesetzt haben: Marktführer oder zumindest Produkte und Dienstleistungen im oberen Drittel eines Marktes. Nicht erfolgreiche Marken kommen einem dagegen gar nicht erst in den Sinn. Warum ist dies so?

Die Antwort liegt in der Natur der Marke: Es gibt keine erfolglosen Marken. Der Erfolg ist das wichtigste Prinzip der Marke. Dieser Erfolg entsteht aus einer starken Markenpersönlichkeit – diese Marken verfügen wie ein Mensch über eine einzigartige Identität und können sich im Markt durchsetzen. Dieses Durchsetzungsvermögen kennzeichnet die Marke. So schreibt Ludwig Berekoven bereits in den 70er Jahren, dass die Begriffe „Marke“ und „Erfolg“ zwingend zusammengehören. Eine Marke ohne Erfolg ist nicht vorstellbar – diese Formulierung bildet sogar einen Widerspruch. Das Prinzip ist einfach zu erklären. Die Marken, die Sie kennen und schätzen, haben Sie in guter Erinnerung. Es sind Marken, mit denen Sie gute Erfahrungen gemacht haben, die Sie seit langer Zeit kennen – vielleicht sogar aus Ihrer Kindheit – und auf die Sie ungern verzichten würden. Aus dieser einfachen, aber plausiblen Erkenntnis kann die erste Regel für Marken abgeleitet werden:

Regel

Das wichtigste Kennzeichen einer Marke ist der langfristige Erfolg! Es gibt keine erfolglosen Marken.

Dieses Marken-Prinzip ist vergleichbar mit dem Sport. In der Regel sind einem nur die Spitzensportler bekannt; die Sportler, die bei einer Meisterschaft oder sogar bei einer Olympiade gewonnen haben. Eventuell kennen Sie noch den Zweit- oder Drittplatzierten, aber auch nur dann, wenn diese Spitzensportler über einen längeren Zeitraum erfolgreich waren. Die ewig Zehntplatzierten, also die Masse an Sportlern, die nicht zur Spitze gehören, kennen Sie nicht. Warum auch?

Bei Marken ist es ähnlich. Wer sich als Unternehmen für eine Markenstrategie entscheidet, entscheidet sich für die erste „Marken-Bundesliga“. Nur die Produkte oder Dienstleistungen, die es nach oben geschafft haben, können sich zu den Marken zählen.

Natürlich gibt es auch Marken, die schwierige Zeiten oder Krisen durchmachen und somit über einen gewissen Zeitraum nicht erfolgreich sind. Aber: Die Betonung liegt auf dem Zeitfaktor – also langfristiger Erfolg. In der Regel dauern Krisen nicht ewig. Schlechte Zeiten bei einer Marke sind somit nur eine kleine Delle in der insgesamt erfolgreichen Entwicklung. Und das bedeutet, dass eine Krise einer wirklich guten Marke auf Dauer nicht schaden kann.

Doch was ist Erfolg? Erfolg bedeutet nicht nur monetärer Erfolg – also Maximierung von Umsatz und Gewinn. Erfolg kann auch bedeuten, Marktführer zu sein oder die beste Reputation bei den Kunden zu haben. So ist der Fußballverein FC St. Pauli zweifelsohne eine starke Marke mit einer treuen Fangemeinde, auch wenn der Verein aus dem Norden sicherlich nicht die meisten Tore schießt. Grundsätzlich können alle Marken in drei Ebenen der Markenpyramide eingeteilt werden:

- ▶ Alpha-Marken: Marken, die den Markt dominieren (z. B. Marktführer, Luxus- und Premium-Marken)
- ▶ Beta-Marken: Performer-Marken (Marken, die älter als zehn Jahre sind und sich wachsender Beliebtheit erfreuen und über ein hohes Vertrauen verfügen)
- ▶ Gamma-Marken: Einsteiger- oder Krisen-Marken (Marken unter zehn Jahren oder Marken in einer Krise)

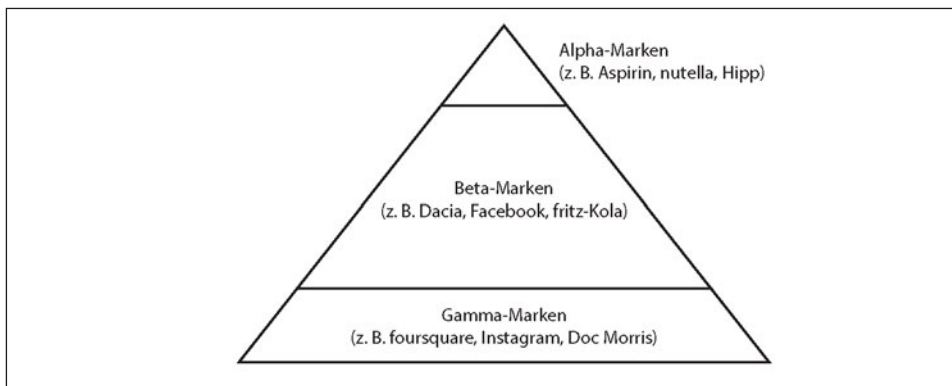


Abb. 1: Die drei Ebenen der Markenpyramide

Alpha-, Beta- und Gamma-Marken können nach zwei Kriterien eingeteilt werden:

- ▶ nach der Zeit
- ▶ nach der Stärke der Marken-Identität

Die Marken-Pyramide verdeutlicht die Stärke der Marken-Identität. Die Masse der Marken befindet sich im unteren und mittleren Bereich der Pyramide – diese Marken verfügen über eine schwache Markenidentität und über wenig oder keine Differenzierung zu Wettbewerbs-Marken. Alpha-Marken haben eine eindeutige Marken-Identität sowie eine loyale Kundenbasis.

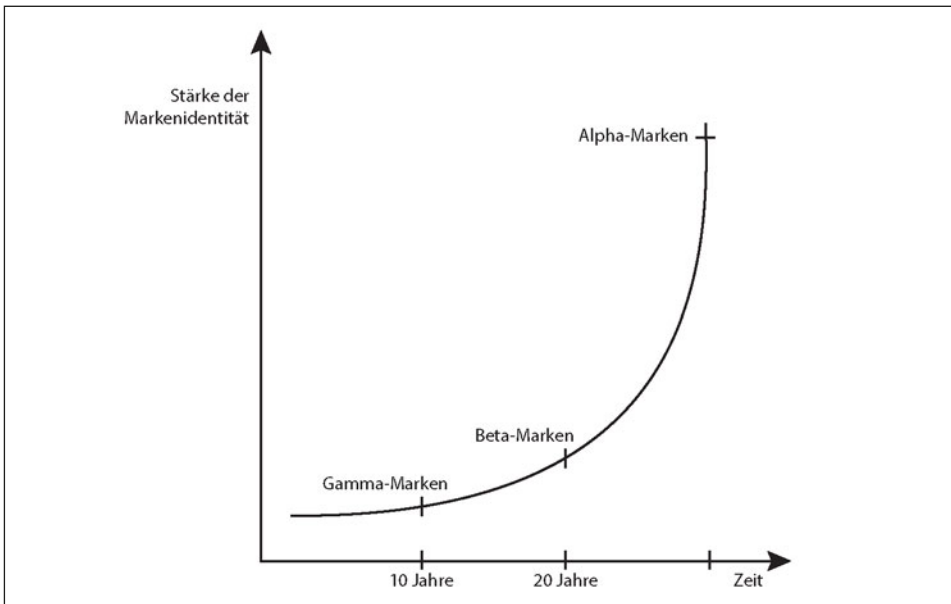


Abb. 2: Die zeitliche Entwicklung der Marken-Identität

Im Folgenden werden diese drei Markentypen kurz beschrieben.

Gamma-Marken < ca. 10 Jahre

Zu den Gamma-Marken zählen alle neuen oder im Aufbau befindlichen Marken, da diese über keine oder eine schwache Marken-Identität verfügen. Da Zeit eine entscheidende Voraussetzung für die Markenbildung ist, sind diese Marken noch in der Gründungsphase – in der Regel betrifft dies die ersten zehn Jahre nach der Markteinführung. Rein nach der Definition kann hier noch nicht über eine Marke gesprochen werden, da der

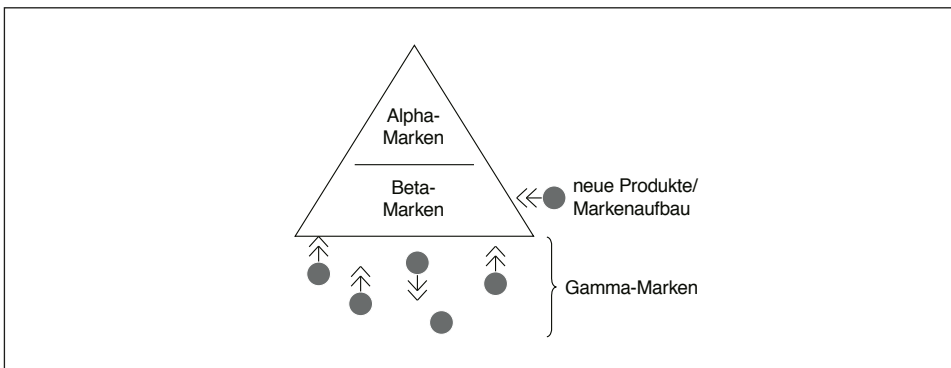


Abb. 3: Einteilung der Marken in der Erfolgspyramide

Erfolg nicht auf einer starken Marken-Identität basiert, sondern eventuell auf Produkteigenschaften oder auf einen kurzfristigen Trend. Daher sind Gamma-Marken so genannte „strategische Projektionen“ auf einen zukünftig geplanten Marken-Status.

Gamma-Marken können bereits über eine hohe Bekanntheit verfügen und auch in quantitativer Hinsicht durchaus erfolgreich sein (Umsatz, Gewinn etc.). Doch hohe Bekanntheit und Gewinn allein sind nicht hinreichende Bedingungen für eine starke Marken-Identität, die sich erst über Jahre aufbauen kann. Kennzeichen der Gamma-Marken sind eine identitätsstiftende Markierung (Name, Logo, Farbe etc.) sowie eine Kommunikation (Werbung, Social Media etc.), die sich differenzierend vom Wettbewerb absetzt.

Beta-Marken = 10 bis 30 Jahre

Beta-Marken haben die Gründungsphase überlebt – sie sind zehn Jahre nach der Markteinführung größtenteils erfolgreich und verfügen bereits über einen eigenen Kundestamm sowie über eine erkennbare, jedoch keine starke Marken-Identität. Die Mehrzahl der Marken befinden sich in dieser Ebene und verlassen den Beta-Status nicht. Die Gründe hierfür sind mannigfaltig – häufig werden die Strategie, Inhalte und die Kommunikation der Marke im Laufe der Zeit mehrfach verändert, so dass keine erkennbare Kontinuität entstehen kann. Fehlende Kontinuität führt zu Vertrauensverlust und dies verhindert eine intensive Kundenbindung zur Marke. Problematisch ist auch, dass viele Beta-Marken gar nicht so unerfolgreich sind – doch trotz Marktanteilen und Gewinnen ist meist ein hoher Marketingaufwand nötig, um die quantitativen Ziele zu erreichen. Für Unternehmen mit vielen Beta-Marken ist zu überlegen, ob es sich lohnt, das Marken-Portfolio zu reinigen und einige Beta-Marken vom Markt zu nehmen. Unilever hat dies Anfang des Jahrtausends vorgemacht und von 1.600 Marken 1.200 gestrichen – ein mutiger Schritt, der sich erst langfristig auszahlen wird.

Alpha-Marken > 30 Jahre

Alpha-Marken befinden sich eindeutig in der Minderheit, da es nur wenige Gewinner geben kann. Ob eine Marke diesen Status erreicht hat, kann erst nach rund 30 Jahren festgestellt werden. Beispiele wie Bosch, Lego, Rimowa, Vespa, Ray-Ban oder Lacoste waren auch nicht von Anfang an starke Marken, sondern haben über mehrere Jahrzehnte eine eigenständige Reputation aufgebaut. Auch Apple hat fast 30 Jahre lang ein Nischendasein gefristet, bis mit der Einführung des ersten iPods in Verbindung mit iTunes im Jahre 2001 der globale Erfolg kam und Apple zu einem der wertvollsten Unternehmen auf der Welt wurde. Warum dieser lange Zeitraum?

Die Entwicklung einer Marken-Identität ist vergleichbar mit der Entwicklung eines Menschen. Zwar verfügen wir auch von Anfang an über einen Namen und über ein Aussehen (das sich verändert) – zu einer Persönlichkeit werden wir erst, wenn wir eine Ausbildung abgeschlossen haben, arbeiten, leben und eine eigene Existenz aufbauen. Al-

pha-Marken haben sich alle von ihren Produkten gelöst – natürlich kaufen wir bei Rimowa einen Koffer oder von Ray-Ban eine Sonnenbrille. Aber durch die lange Zeit und Tradition, verbunden mit vielen Geschichten, Bildern, Botschaften etc. um diese Marken, kaufen wir emotionale Inhalte – bei Rimowa ein sicheres Gefühl beim Reisen, bei Ray-Ban ein cooles Aussehen und bei Lego unendliche Kreativität beim Spielen, die auch unsere Eltern – also Generationen vor uns – schon kannten. Es sind diese Assoziationen, die über das Produkt hinausgehen, nicht rational zu erklären sind und auch nicht in Frage gestellt werden. Häufig sind diese Marken Marktführer und Trendsetter. Ein eklatantes Erkennungszeichen ist u. a., dass Alpha-Marken gern von Fälschern kopiert werden.

Erfolgreiche Beispiele aus der Marken-Praxis

Was macht Marken erfolgreich? Natürlich fallen uns wieder die üblichen Kriterien wie Qualität, Vertrauen und Innovation ein, die auf den Internetseiten der meisten Marken als deren Erfolgstreiber genannt werden. Doch wenn wir an Marken wie Marlboro oder Coca-Cola denken, sind diese Kriterien nicht wirklich relevant. Sicherlich spielen bei Marken wie Apple oder Samsung Qualität und Innovation eine große Rolle, doch wissen wir zu genau, dass Apple-Fans eine sehr emotionale Bindung zur Marke haben, die nicht allein auf der technischen Qualität der Produkte basiert. Was also sind die Erfolgstreiber einer Marke?

An dem Beispiel Ikea wird schnell klar, dass es um mehr geht als Qualität und Innovation. Was 1943 als kleines Unternehmen in Schweden anfing, ist heute ein internationaler Einrichtungskonzern. Ingvar Kamprad, der charismatische Gründer, hat es von Anfang an verstanden, auf ungewöhnliche Maßnahmen zu setzen und sich so vom Wettbewerb abzusetzen. So wurden nicht nur einzelne Möbel in den Katalogen dargestellt, sondern komplett eingerichtete Zimmer als Gesamtkonzept. Selbsttransport oder der Versand von Möbeln, die Einführung eines Restaurants sowie von Kinderbetreuung in den Möbelhäusern und die Nutzung des Lagers als Verkaufsraum machten Ikea berühmt. Ikea ist zweifelsohne eine Alpha-Marke mit einer starken Marken-Identität. Was sind die Gründe? An der äußeren Erscheinung kann es nicht liegen. Die Möbelhäuser von Ikea sind meistens am Stadtrand und von außen eher unscheinbare Lagerhallen.

An der Qualität der einzelnen Produkte liegt es ebenfalls nicht. Wer aber in ein Ikea-Haus geht, betritt kein Möbelunternehmen – der Kunde taucht in eine schwedische Erlebniswelt ein! Keine andere Marke hat es so gut verstanden, die positiven Werte eines Landes direkt für seine Produkte einzusetzen. Schweden und damit auch Skandinavien insgesamt stehen für positive Assoziationen. Wer ein Ikea-Haus betritt, fühlt sich, als wäre er in Schweden. Die Kinderbetreuung Småland, das Restaurant mit typisch schwedischen Mahlzeiten wie Köttbullar, die Feinkostabteilung mit schwedischen Spezialitäten – dazu die informelle Ansprache („Du“ anstatt „Sie“) in den Katalogen und im Internet, lustige skandinavische Namen der Möbel und alles in blau-gelb – all dies macht Ikea zu einem unverwechselbaren emotionalen Erlebnis. Natürlich spielt auch der günstige Preis eine Rolle, doch hier unterscheidet sich Ikea nicht deutlich vom Wettbewerb. Es ist primär das

starke Gefühl, das Ikea vermittelt und aus Konsumenten loyale Kunden macht. Der Erfolgstreiber ist die Loslösung der Marken-Identität vom Produkt. Das einzelne Produkt rückt bei Ikea in den Hintergrund – weitaus bedeutender ist das emotionale Gesamterlebnis. Auch in der Werbung ist durchweg ein schwedischer Bezug erkennbar – bis hin zur Sprecherstimme mit einem schwedischen Akzent. Die kontinuierliche Entwicklung der Marken-Identität kann auch anhand der Slogans nachvollzogen werden, die ausnahmslos kreativ und pointiert sind und sich damit ebenfalls von der Konkurrenz differenzieren. Slogans aus den 70er Jahren fokussieren noch auf den Preis („Nur Stehen ist billiger“) oder auf die Herkunft und das Anderssein („Das unmögliche Möbelhaus aus Schweden“). Der wohl berühmteste Slogan von Ikea war „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“. Hier ist klar zu erkennen, dass das Produkt (wohnen) nicht im Vordergrund steht, sondern das emotionale Gefühl (leben).



Abbildung 4: Ikea-Möbelhaus mit markantem gelben Logo auf blauem Hintergrund

Ein zweites Beispiel für eine Alpha-Marke ist Red Bull. Auch hier stehen Qualität und Innovation nicht im Vordergrund, sondern auch eher ein emotionales Gesamterlebnis. Dabei ist das Getränk nicht neu. Der Österreicher Dietrich Mateschitz, Gründer von Red Bull, besuchte 1982 Thailand und fand heraus, dass ein Getränk mit dem Namen Krating Daeng gegen den Jetlag half. Er importierte das Getränk und legte durch ein geschicktes Marken-Management den Grundstein für ein erfolgreiches multinationales Unterneh-

men. Heute ist Red Bull insbesondere bei Jugendlichen ein äußerst beliebtes Getränk. Was sind hier die Erfolgstreiber?

Red Bull ist nicht der Erfinder von so genannten Energy-Drinks mit leistungssteigernden Effekten. Bereits Coca-Cola wurde unter seinem Erfinder John Stith Pemberton Ende des 19. Jahrhunderts als Medizin beworben und sollte gegen Müdigkeit und Kopfschmerzen helfen. Insbesondere durch das Koffein, und bei Red Bull durch die Kombination mit Taurin und Vitaminen, sollen leistungssteigernde Effekte erzielt werden. Inzwischen gibt es eine Reihe von ähnlichen Wettbewerbsmarken, was die inhaltliche Zusammensetzung angeht – doch Red Bull ist das Synonym für Energy-Drinks schlechthin.

Der Grund liegt in der eindeutigen Positionierung der Marke, die mit einer beachtlichen Konsequenz durchgehalten und auch mit Energie umgesetzt wurde. Red Bull hat von Anfang an auf unkonventionelle Sportveranstaltungen gesetzt und diese entweder gesponsert oder selber veranstaltet. Insbesondere Extremsportarten (u. a. Freestyle Motocross, Freeski, Basejumping, Snowboard etc.) wurden von Red Bull unterstützt. Erst später wurde das Sponsoring auf etablierte Sportarten wie Fußball oder Formel 1 ausgeweitet. In Verbindung mit diesen Extremsportarten ist auch die werbliche Kommunikation zu sehen. Die eigenständige Visualisierung der Werbespots im Comicstil in Kombination mit dem Slogan „Red Bull verleiht Flügel“ unterstützt den leistungssteigernden Anspruch des Energy-Drinks und spiegelt die Marken-Identität direkt wider. Red Bull ist sich seiner Linie von Anfang an treu geblieben – die grundlegende Botschaft wurde niemals verändert. Nur so konnte eine starke Marken-Identität über Jahre aufgebaut werden.



Abbildung 5: Unkonventionell – Red Bull mit übergroßer Dose als Blickfänger

Was macht Marken erfolgreich?

Aus den beiden genannten Marken-Beispielen Ikea und Red Bull ergeben sich bereits erste wichtige Hinweise, was Marken erfolgreich macht. Zwar muss jede Markengeschichte individuell für sich betrachtet werden, doch gibt es beim Erfolgsprinzip erkennbare Überschneidungen der Eigenschaften sowie Grundlagen und Regeln, die den Erfolg bei allen Marken ausmachen. Welche sind dies?

Primäres Ziel beim Aufbau einer Marke muss sein, eine starke Marken-Identität zu entwickeln.

Um dies zu erreichen, sind folgende Erfolgstreiber zu berücksichtigen:

- ▶ hohe Bekanntheit verbunden mit positiven Assoziationen
- ▶ klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb
- ▶ emotionale Bindung zu den Kunden
- ▶ kontinuierliche Kommunikation mit langfristigen Botschaften, die die Marken-Identität widerspiegeln
- ▶ kreative und differenzierende Ideen, die in klassischer Werbung und sozialen Medien umgesetzt werden

Nicht alle hier genannten Erfolgskriterien bedeuten, dass ihre Anwendung automatisch zum Erfolg einer Marke führt. So ist beispielsweise allein die hohe Bekanntheit kein Garant für Erfolg. Die Marke Grundig ist sicherlich sehr bekannt, doch hat dies nicht ausgereicht, um auch weiterhin erfolgreich zu sein und das Unternehmen zu retten. Wir alle kennen die Sparkasse, aber das bedeutet nicht, dass jeder von uns auch ein Konto dort hat. Die Marke Volkswagen hat eine extrem hohe Bekanntheit, doch nicht alle, die die Marke kennen, fahren einen Polo, Golf oder einen Passat.

Diese Beispiele zeigen, dass die Markenstory sich immer aus verschiedenen Bausteinen zusammensetzt. Es ist die Kombination von identitätsstiftenden Marken-Bausteinen, die langfristig den Erfolg ausmacht. Diese Kombination zu kennen, ist das Erfolgsrezept des guten Marken-Managements. Doch bevor wir auf die Bausteine des erfolgreichen Marken-Managements eingehen, versuchen wir die Grenze zwischen Erfolg und Misserfolg schärfer zu ziehen.

Nicht erfolgreiche Beispiele aus der Marken-Praxis

Nicht erfolgreiche Marken – ist dies überhaupt möglich? In der Tat, es gibt keine unerfolgreichen Marken – Erfolg und Marke hängen untrennbar miteinander zusammen. Und trotzdem kann es passieren, dass auch etablierte Alpha- und Beta-Marken versagen. Zugegeben: Bei Alpha-Marken ist dies schwer, da diese über eine starke Marken-Identität mit einem treuen Kundenstamm verfügen, aber auch dies kann vorkommen. Ein Beispiel ist Hanomag – eine berühmte Marke für Maschinenbau und Fahrzeuge mit einer langen Tradition. Der Name ist eine Abkürzung von Hannoversche Maschinenbau AG, ein Unternehmen, das bereits 1871 gegründet wurde. Das japanische Unternehmen Komatsu übernahm 1989 die Baumaschinensparte von Hanomag – ohne den bewährten Namen

weiterhin auf ihren Produkten einzusetzen. Es kommt durchaus vor, dass bewährte Marken unter ihrem Marken-Dach neue Produkte herausbringen, die nicht den erwünschten Erfolg haben. Auch hier spielt der Zeitfaktor die entscheidende Rolle. Diese nicht erfolgreiche Phase einer einzelnen Marke ist ein Schönheitsfehler, ein Makel, der auch bei den bekannten Marken vorkommt. Doch im Gegensatz zu den Erfolgen sind die Misserfolge weitaus weniger bekannt, weil keiner gern über sie spricht.

Zu den bekannten Beispielen gehört die Einführung der A-Klasse von Mercedes-Benz im Oktober 1997, die den so genannten „Elchtest“ nicht bestand. Der Elchtest besteht aus einem doppelten Fahrspurwechsel (Ausweichmanöver) bei etwa 65 km/h. Dieser wurde von einer schwedischen Automobilzeitschrift in Auftrag gegeben. Die neue A-Klasse kippte bei Ausweichbewegungen einfach um; drei Testfahrer wurden leicht verletzt. Diese Nachricht verfehlte ihre Wirkung nicht. Obwohl der Test von der Fachwelt angezweifelt wurde, sah sich das Marken-Management von Mercedes-Benz durch den öffentlichen Druck genötigt, etwas zu unternehmen. Der gute Ruf der Marke Mercedes-Benz hatte einen empfindlichen Kratzer abbekommen. Marken-Bausteine wie Sicherheit, Qualität und die Kompetenz eines führenden Automobilbauers schienen ins Wanken zu geraten. Das Unternehmen reagierte prompt; das Krisenmanagement funktionierte.

In weniger als einer Woche nach dem Elchtest wurde eine zehn Mann starke „Task Force“ ins Leben gerufen, die unter Leitung von Pkw-Vorstandsmitglied Jürgen Hubbert intensiv an der Problemlösung arbeitete. Drei Tage später präsentierte Mercedes ein Video, auf dem ein A-Klasse-Wagen von TÜV-Prüfern gelenkt den Elchtest mit 78 km/h erfolgreich absolvierte. Alle zukünftigen und bereits ausgelieferten Fahrzeuge sollten zusätzlich mit dem elektronischen Stabilitätsprogramm, (ESP), ausgestattet werden. Um dies gewährleisten zu können, wurde ein dreimonatiger Produktionsstopp für das neue Modell verfügt. Zusätzlich wurde eine PR-Kampagne mit Fahrtests gestartet, die in Spanien mit Automobil-Experten und Journalisten durchgeführt wurden. Ziel war es, die Sicherheit der A-Klasse wirklich jedem zu demonstrieren. Im Februar 1998 wurde die Produktion wieder aufgenommen. Gleichzeitig wurden Zeitungsanzeigen – unter anderem mit Boris Becker – unter dem Titel geschaltet: „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker, wer aus seinen Fehlern lernt.“



Abbildung 6: Nach dem Elchtest – Werbeanzeige für die A-Klasse von Mercedes-Benz

Das Resultat: Vor der Einführung der A-Klasse gab es bereits eine überwältigende Zahl von Vorbestellungen. 80 Prozent davon waren Neukunden. Das Modell wurde ein Erfolg und hat neue – insbesondere jüngere – Kunden an die Marke gebunden. Heute redet kaum noch einer von der misslungenen Produkteinführung bzw. von einem Schaden für die Marke.

Dies verdeutlicht, dass die Erwartungshaltung von Kunden an Alpha-Marken hoch ist. Wird diese nicht erfüllt, kommt es zu einer Krise. Es zeigt aber auch, dass es ein starkes Grundvertrauen in Marken gibt. Marken dürfen durchaus Fehler machen, aber um das Vertrauen wieder herzustellen, ist es wichtig, dass offen, ehrlich und transparent über diese Fehler gesprochen wird. Und es muss schnell reagiert werden. Authentizität und Ehrlichkeit stehen bei der Kommunikation mit den Kunden an oberster Stelle. Insbesondere durch neue Medien wie u. a. Blogs tauschen sich Kunden über Marken und deren Produkte aus. Werden Fehler seitens des Unternehmens vertuscht, kann dies zu weitaus größerer Kritik (so genannten „Shitstorms“) in der Öffentlichkeit führen.

Doch weitaus unbekannter sind andere Flops – so beispielsweise vom Marktführer für Körperpflegeprodukte, der in Deutschland einen Bekanntheitswert von beinahe hundert Prozent hat. Die Marke Nivea gilt als Prototyp des Erfolgs. Sie ist sozusagen eine Galionsfigur des erfolgreichen Marken-Managements. Und doch passieren auch dem Marktführer Fehler. Angefangen hat alles mit einer Cremedose im Jahr 1911. Heute gibt es eine Vielfalt an Produkten mit dem wohlklingenden Namen – von der Lippenpflege bis zum Rasiergel. Mit hoher Wahrscheinlichkeit hat jeder Bundesbürger irgendein Produkt der Marke Nivea im Bad stehen. Dies bedeutet, dass die Marke für alle Kunden, egal, welchen Geschlechts oder Alters, das richtige Produkt hat. Egal, welchen Alters?

Nein, nicht für jedes Alter. In der Öffentlichkeit ist wenig bekannt, dass Nivea auch Produkte für Babys entwickelt hat. Da Nivea mit der Eigenschaft „Pflege“ verbunden wird, lag es nahe, auch Pflegeprodukte für die Allerkleinsten anzubieten. Doch die Produktreihe floppte. Aufgrund der geringen Kundennachfrage in Deutschland wurde in der ersten Jahreshälfte 2002 der Verkauf der Nivea Baby-Produkte eingestellt. Hier zeigt sich, dass die Eigenschaft „Pflege“ anscheinend nicht auf alle Produktbereiche ohne Weiteres übertragen werden kann. Oder anders ausgedrückt: Es gibt einen Unterschied zwischen den Eigenschaften „Pflege für Erwachsene“ und „Pflege für Babys“. Und dies zeigt, dass der Kunde sehr wohl merkt, wenn eine Marke das, wofür sie steht, nicht glaubwürdig repräsentiert. Die glaubwürdige Kommunikation von einmal aufgebauten Markeneigenschaften ist demnach entscheidend für die Marke. Das Beispiel Nivea-Baby-Pflege zeigt, dass die Übertragung der Marken-Bausteine nicht immer möglich ist.

Auch der Phaeton von VW, der Ende 2001 in Produktion ging, ist bislang alles andere als eine Erfolgsstory. Von einer Krise bei VW kann zwar nicht geredet werden, doch steht fest, dass die Erwartungen der Marken-Verantwortlichen sich nicht erfüllt haben. Die bisherigen Verkaufszahlen und der Marktanteil im oberen Premium-Segment liegen weit

Alles was Sie über Marken wissen müssen
Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken
Adjouri, N.
2014, 257 S. 108 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-00942-7