

# Dynamik: Stillstand = Rückschritt

*Wer in einer schnelllebigen Zeit stehen bleibt, läuft Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Das gilt auch für Marken. Doch wie viel Veränderung tut tatsächlich gut? Wie viel Dynamik schadet einer Marke?*

**M**enschen sehnen sich genauso nach Kontinuität und Stabilität, wie sie sich nach Abwechslung und neuen Erlebnissen sehnen. Es gibt verblüffende Beispiele für Marken, die sich stetig weiter entwickeln und durch immer wieder neue Produkte faszinieren – siehe Apple und seine iPod-, iPhone-, iPad-Trilogie. Und es gibt ebenso verblüffende Beispiele für Marken, die ein Produktrelaunch ins Abseits zu führen drohte – siehe Coca-Cola und „New Coke“. Alle Modelle und Strategie

der Marketing-Lehrstühle haben nichts daran geändert, dass auf jedes Beispiel einer erfolgreichen Markendynamik mindestens ein erfolgloses kommt. Eines ist sicher: WIR-MARKEN gelingt es, das Gefühl der Vertrautheit in den Köpfen und Herzen ihrer Kunden zu bewahren, auch wenn die Marken sich wandeln. Und sie wandeln sich andererseits rasch genug, um nie „altmodisch“ zu wirken.

*„Wer nichts verändert, der lebt gefährlich, wer alles verändert, auch.“*

Prof. Dr. Christian Belz,  
Institut für Marketing,  
Universität St.Gallen.



## Nivea-Zahnpasta: ein Markenexperiment, das missglückte

Nivea stand in den 1930ern, als man das Zahnpasta-Experiment wagte, weniger für „gesunde Pflege“ als für Pflege der Haut, sodass der Markentransfer auf Zahnpasta scheiterte. Auch mit den ersten Shampoos erlitt Nivea Schiffbruch, weil Kunden sich „keine



*„Bleibe im Kern gleich, aber überrasche den Verbraucher regelmäßig mit kleinen Dingen, die zum Kern der Marke passen.“*

Thomas Ebeling, ProSiebenSat.1 Media



Creme ins Haar schmieren“ wollten. Erst nachdem Nivea in den Siebzigerjahren kontinuierlich zur Dachmarke entwickelt worden war, von der Allzweckcreme über weitere Hautcremes („Nivea Visage“) und Körperpflege („Nivea Body“), Seifen und Deodorants, nahm man der Marke auch „Nivea Hair Care“ ab. Das Beispiel Nivea belegt, dass die Faustregel „Nur starke Marken können erfolgreich gedehnt werden“ so pauschal nicht stimmt. Eine Marke kann auch so stark sein, dass der Markenkern andere Produktkategorien ausschließt.

#### MISSGLÜCKT

Trotz großem Markenvertrauen missglückte die Einführung der Nivea Zahnpasta.



#### HERMANN H. WALA,

Keynote Speaker & Business Expert, Bestsellerautor des Buches „Meine Marke“ und Gründer von Atyoursite Marketing Kommunikation GmbH. Der Markenexperte verfügt über 25 Jahre Erfahrung in Marketing-Positionierungs-Strategy.

Die Hauptgefahr einer Ausweitung der Marke ist eine Beschädigung des Markenkerns, im schlimmsten Fall droht Beliebigkeit.

#### Persil: immer gleich und stets neu

Die Waschmittel-Marke Persil feierte am 6. Juni 2007 ihren 100. Geburtstag. Persil ist mit rund 30 Prozent Marktanteil in Deutschland bis heute Marktführer auf dem Waschmittelmarkt. Persil gibt es in rund 60 Ländern weltweit zu kaufen; jährlich werden etwa 1,3 Milliarden Waschladungen mit Persil gewaschen. Wofür steht Persil? Auf der hauseigenen Website wird die Marke auf die Formel „Innovation und Tradition im Einklang“ gebracht. In der Tat ist es Persil gelungen, sich durch stetige Innovationen als Premiummarke im Bewusstsein der Verbraucher zu verankern und auf diese Weise immer wieder neu und gleichzeitig bewährt zu sein.

Die Persil-Produktfamilie ist in all den Jahren überschaubar geblieben. 2011 gibt es sechs verschiedene Waschmittel für unterschiedliche Waschw Zwecke, und jedes dieser Mittel in verschiedenen Produktformen (Pulver, flüssig etc.). Auch beim Corporate Design setzt man auf behutsame Anpassungen. Die Packungen sind seit Jahrzehnten überwiegend grün-weiß-rot mit rotem Persil-Schriftzug auf weißem Grund. Der Erfolgslogan von 1975 – „Da weiß man, was man hat“ – wird auf der Website noch heute in Verbindung mit dem Produktnamen eingesetzt.

Ein kritischer Blick auf die Vita von Persil zeigt jedoch das Dilemma: Die Innovationen folgen immer schneller aufeinander und werden immer kleiner. Will sich die Marke nicht einem Preiskampf ausliefern, muss es ihr gelingen, Kunden auch unabhängig von Neuerungen an sich zu binden. „Da weiß man, was

Fotos: Hersteller, Unternehmen



**PROJEKT FUTURINO**  
Eine Initiative von **Persil**



VORSPRUNG  
SICHERN  
Mit sozialen  
Projekten wie  
„Futurino“  
 („Persil fördert  
Kinder“) wirbt  
die Marke um  
Sympathien.

man hat“ wird längst durch gefühlige Werbespots ergänzt, etwa für „Unser Bestes“. Auch durch soziale Projekte wie das Projekt „Futurino“ („Persil fördert Kinder“) wirbt die Marke um Sympathien. Man muss etwas tun, um den Vorsprung zu sichern, das ist den Henkel-Verantwortlichen bewusst. Und ganz im Sinne einer WIR-MARKE setzt man dabei auch auf emotionale Bindung.

*„Kommunizieren Sie  
ganz eng mit den Menschen,  
die Ihre Marke lieben.“*

Thomas Ebeling,  
ProSiebenSat1. Media

### 1. Wofür steht unsere Marke?

In der Geschäftigkeit des Alltags gerät dieses scheinbar selbstverständliche Bewusstsein nicht selten in Vergessenheit.

### 2. Welches Business beherrschen wir wirklich?

Vor allem bei der Vergabe von Lizenzen lässt sich manches Unternehmen auf ein Geschäftsfeld ein, von dem es kaum etwas versteht.

## Erfolgsregeln für Veränderung?

Verbrauchergewohnheiten und Kundenbedürfnisse, Marktumfeld und Wettbewerb, Kommunikationsmöglichkeiten und technologischer Entwicklungsstand, all das ist einem stetigen Wandel unterworfen und bildet ein kompliziertes Interaktionsfeld, in dem Markenverantwortliche Entscheidungen treffen müssen. Wer beobachtet, wie einst erfolgreiche Marken ihren Glanz verlieren oder durch Dehnungsexperimente verspielen, ahnt, welche Fähigkeit bei der Führung einer Marken auf keinen Fall verloren gehen sollte: die Gabe, den Wald vor lauter Bäumen weiterhin zu erkennen. Statt einem komplexen Problem ein theoretisches Modell überzustülpen, hier Kernfragen für die Unternehmenspraxis:

### 3. Wer sind unsere Kunden?

Wie sieht ein „typischer“ Käufer der Marke aus? Worauf legt er Wert? Womit verbringt er seine Freizeit? Warum kauft er unsere Marke? Markenverantwortliche tun gut daran, regelmäßig in die Lebenswelt der Kunden einzutauchen.

### 4. Was ändert sich gerade?

Diese Frage spielt weder auf die elaborierten Analysen der Trendforscher noch auf kühne Zukunftsprognosen für ferne Jahrzehnte an, sondern auf eine sensible Eigenbeobachtung gesellschaftlicher Entwicklungen.

### 5. Wie sind unsere Zahlen?

Und welche Schlüsse ziehen wir daraus?



**„Zahlen, Daten, Fakten sind die Basis,  
das Handwerkszeug.  
Gute Analysen sind Pflicht.“**

Thomas Ebeling, ProSiebenSat1. Media

An Zahlenmaterial herrscht in den meisten Unternehmen kein Mangel; dafür beschäftigt man schließlich Controller. Allerdings regiert häufig das Prinzip „Viele Zahlen, wenig Analyse“. Zahlen sind jedoch nur dann nützlich, wenn man sich auch die Zeit nimmt, die richtigen Schlussfolgerungen aus ihnen zu ziehen.

#### 6. Sind wir tatsächlich ein „dynamisches“ Unternehmen?

Gerade größere Unternehmen gleichen häufig trägen Tankern, die nur sehr langsam umzusteuern sind. Eine wichtige Herausforderung an Führungskräfte ist es, ein Unternehmen grundsätzlich „beweglich“ genug zu halten, um Krisensituationen rasch und kreativ begegnen zu können. Dynamik ist auch eine Frage der Unternehmenskultur.

#### 7. Wann haben wir unsere Kunden das letzte Mal positiv überrascht?

### Fazit: Dynamik

„Entweder man geht mit der Zeit – oder man geht mit der Zeit“, heißt es zu Recht. So plausibel diese Warnung ist, so herausfordernd ist es, in der Markenführung daraus die richtigen praktischen Konsequenzen zu ziehen. Der Blick auf erfolgreiche und weniger erfolgreiche Beispiele von Markenentwicklungen zeigt:

- Auch Erfolgsmarken wie Nivea scheitern mit Produkterweiterungen, wenn sie ignorieren, was ihre Kunden mit der Marke verbinden.
- Marken sind gut beraten, Werte, Einstellungen und Gewohnheiten ihrer Kunden aufmerksam zu beobachten.

- Erfolgreiche Innovationen sind häufig stetige Optimierungen zur besseren Erfüllung von Kundenbedürfnissen und seltener revolutionäre Neuerungen. Innovationen beschränken sich zudem nicht auf Produktneuheiten – sie können auch im Service, im Vertrieb oder in der Kundenansprache liegen.
- Markenverantwortliche sollten stets im Auge behalten, worin der Kern der Marke besteht und in welchen Märkten sie sich auskennen. Sie sollten nie vergessen, wer ihre Kunden sind. Sie sollten für eine dynamische, veränderungsfreudige Unternehmenskultur sorgen.

von Hermann H. Wala

#### CHECKBOX KERNFRAGEN FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS

1. Wofür steht unsere Marke?
2. Welches Business beherrschen wir wirklich?
3. Wer sind unsere Kunden?
4. Was ändert sich gerade?
5. Wie sind unsere Zahlen?  
Und welche Schlüsse ziehen wir daraus?
6. Sind wir tatsächlich ein „dynamisches“ Unternehmen?
7. Wann haben wir unsere Kunden das letzte Mal positiv überrascht?

#### FASZINATION MARKE

Apple schafft es immer wieder, sich stetig weiter zu entwickeln und durch immer neue Produkte zu faszinieren.

