

# Gefahr des Marken-Burnout

Herstellermarken verlieren zunehmend Marktanteile. Gewinner sind die Handelsmarken. Eine Studie analysiert die Gründe für diese Entwicklung und gibt Tipps, mit welchen Konzepten die Marken der Industrie wieder auf Wachstumskurs kommen.

**AUS EINER SCHEINBAR TEMPORÄREN ERSCHEINUNG** ist ein manifestester Trend geworden: Seit 2007 verlieren die Industriemarken des täglichen Bedarfs, Food und Near-Food, Marktanteile. Gewinner ist der Handel. Interessanterweise profitieren aber nicht die üblichen Verdächtigen, also die Preiseinstiegsangebote der großen Ketten, sondern die sogenannten Mehrwert-Handelsmarken, die zwischen den Billigangeboten und den Herstellermarken liegen. Eine Entwicklung, wie sie in Ländern wie Großbritannien längst geläufig ist: Der Handel konkurriert mit seinen Mehrwertmarken mit den Besten aus der Industrie, signalisiert durch eine gehobene Preislage Qualität, und ist meist etwas günstiger als die Industriemarke.

Satte 43 Prozent mehr Marktanteil haben die Mehrwert-Handelsmarken von 2007 bis 2012 hierzulande gewonnen. Paradebeispiel ist Moser Roth, die Qualitätsschokolade von Aldi, die vom Premiumhersteller Storck produziert wird. So lange wir hierzulande noch einen Mengenanstieg im Konsum hatten und die Umsätze der Marken einigermaßen stabil waren, beunruhigte das nicht weiter. In Zeiten schrumpfender Mengennachfrage hat allerdings ein rückläufiger Marktanteil fatale Folgen.

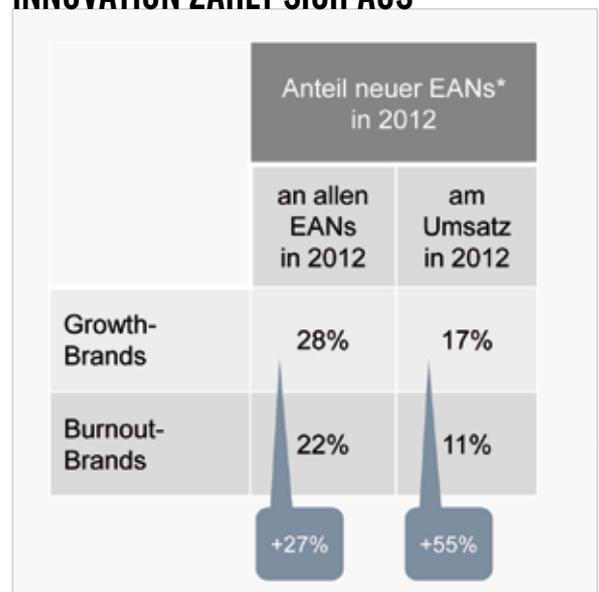
## Growth, Stable, Retreat und Burnout Brands

1.300 Herstellermarken haben GfK und Serviceplan von 2007 bis 2012 analysiert, um herauszufinden, warum Herstellermarken verlieren und mit welchen Konzepten sie wieder auf Wachstumskurs kommen. Der erste Schritt war die Entwicklung einer neuen Markentypologie nach den zwei entscheidenden Erfolgskriterien: Marktanteilsentwicklung und Stammkundenwanderung. Aus der Synthese dieser beiden Kriterien sind vier Typen von Marken entstanden: Growth Brands (29%), das sind Marken, die Marktanteile gewinnen oder halten und gleichzeitig ihre Stammkunden halten oder ausbauen. Stable Brands (18%) halten ihre Marktanteile und Stammkunden im Beobachtungs-

zeitraum konstant. Retreat Brands (12%) sind Marken mit Marktanteilsverlusten, die sich aber auf eine stabile Stammkundschaft zurückziehen. Und schließlich gibt es Burnout Brands (41%). Das sind Marken, die in hohem Maße loyale Stammkunden durch illoyale Gelegenheitskäufer ersetzen müssen.

Die größte Gruppe innerhalb dieser neu entwickelten Typologie sind also Burnout Brands. Sie verlieren kontinuierlich Stammkäufer und tauschen diese mit höchst ineffizientem Budgeteinsatz jedes Jahr durch neue Gelegenheitskäufer aus. Diese unwirtschaftlichen Kundenbewegungen führen spätestens nach zwei Jahren fast unweigerlich zu einem Marktanteilsverlust, wenn das Potenzial stets neu anzusprechender Gelegenheitskunden, also das Erstkäuferpotenzial, ausgeschöpft ist. Burnout Brands sind aber nicht nur die größte Grup-

## INNOVATION ZAHLT SICH AUS

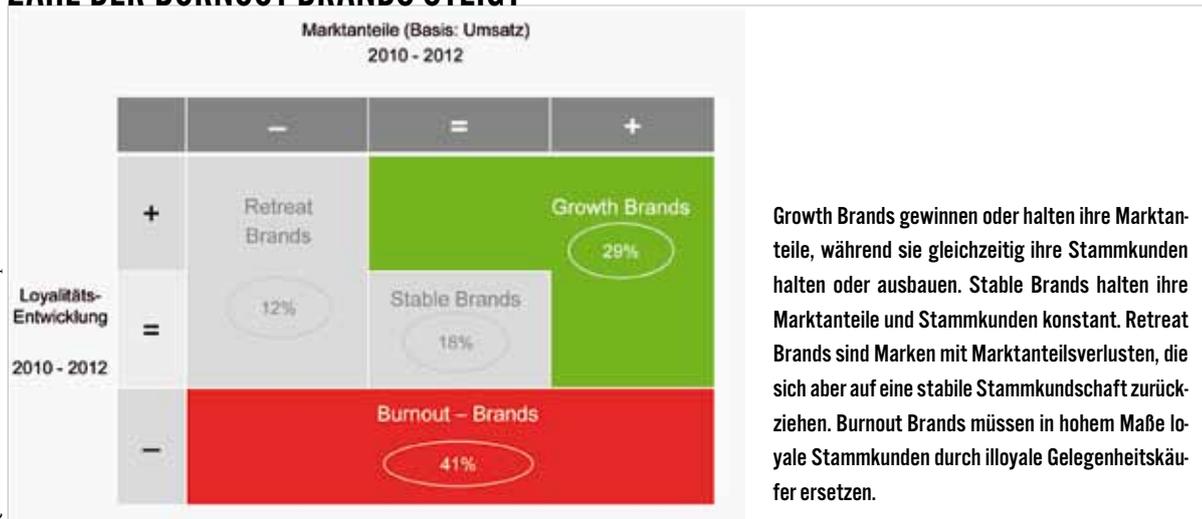


Growth Brands sind mit 28 Prozent an allen neuen EANs beteiligt und am Umsatzanteil dieser Neueinführungen immerhin mit 17 Prozent.

Quelle: 30.000er GfK-Haushaltspanel ConsumerScan

## ZAHL DER BURNOUT-BRANDS STEIGT

Quelle: 30.000er GfK Haushaltspanel ConsumerScan



pe der neu entwickelten Typologie der Herstellermarken – sie wachsen auch am schnellsten, in fünf Jahren von 37 auf 41 Prozent. Das ist Stress pur für die Marke. Bei unserer Analyse, die fast ausschließlich auf empirischer Basis erfolgt ist, unterscheiden wir nach rationalen und emotionalen Stressfaktoren.

### Rationale Stressfaktoren

Von den 1.300 beobachteten Marken haben von 2010 bis 2012 insgesamt 31 Prozent Marktanteile verloren und nur 19 Prozent ihre Marktanteile gesteigert. Bei den Stammkunden ist die Bewegung noch stärker: 24 Prozent der untersuchten Marken konnten Stammkäufer hinzugewinnen, aber 41 Prozent haben die Kunden verloren. Dafür sind im Wesentlichen fünf rationale Stressfaktoren verantwortlich:

1) *Marken kommunizieren immer weniger:* Die Netto-Spendings für alle Medien, also die tatsächlichen Investitionen in Kommunikation, sind in den vergangenen fünf Jahren für die Herstellermarken um neun Pro-

zent zurückgegangen – also genau andersherum, als es die regelmäßig gemeldeten Brutto-Spendings für Medien vermuten lassen. Gleichzeitig muss man feststellen, dass zum Beispiel im TV-Bereich bei gleichem Media-plan wie vor fünf Jahren heute 34 Prozent mehr Budget erforderlich wäre, um die gleiche Medialeistung zu erzielen. Dies liegt an der enormen Medienfragmentierung. Unsere Herstellermarken werden demnach heute mit erheblich weniger Kommunikation unterstützt als noch vor fünf Jahren.

2) *Zu häufiger Kampagnenwechsel:* 47 Prozent der 100 größten Werbungtreibenden verändern alle zwei Jahre ihre Kommunikation: ihren Claim, ihre Gestaltung oder beides. Wir wissen aus zwei Untersuchungen, dass Marketingexperten im Durchschnitt alle zwei Jahre ihren Job wechseln und davon in der Regel 80 Prozent dazu tendieren, die Kommunikation des Vorgängers zu verändern. Wenn man weiß, wie lange es dauert, bis sich das Bild einer Marke beim Verbraucher gefestigt hat, erkennt man den Schaden, der hier entsteht.

3) *71 Prozent Floprate für neu eingeführte Produkte:* Innovationen sind auf der einen Seite eines der wichtigsten Tools für Erscheinungsbild und Wachstum einer Marke. Andererseits bedeutet eine Floprate von 71 Prozent pro Jahr eine Beeinträchtigung der Glaubwürdigkeit – insbesondere bei starken Dachmarken. Für 2012 kann man feststellen, dass Growth Brands mit 28 Prozent an allen neuen EANs beteiligt waren und am Umsatzanteil dieser Neueinführungen immerhin mit 17 Prozent. Burnout Brands sind weniger innovativ (22%) und hinken auch beim Umsatzerfolg deutlich hinterher.

4) *Rückläufige Anzahl von Shoppingtrips:* Die Zahl der Shoppingtrips ist in zehn Jahren um fast 20 Prozent zurückgegangen. Dies ist besonders ausgeprägt bei jüngeren Haushalten und auch dadurch begründet, dass es immer mehr Doppelverdiener gibt, bei denen das Zeitbudget zum Einkaufen zwangsläufig

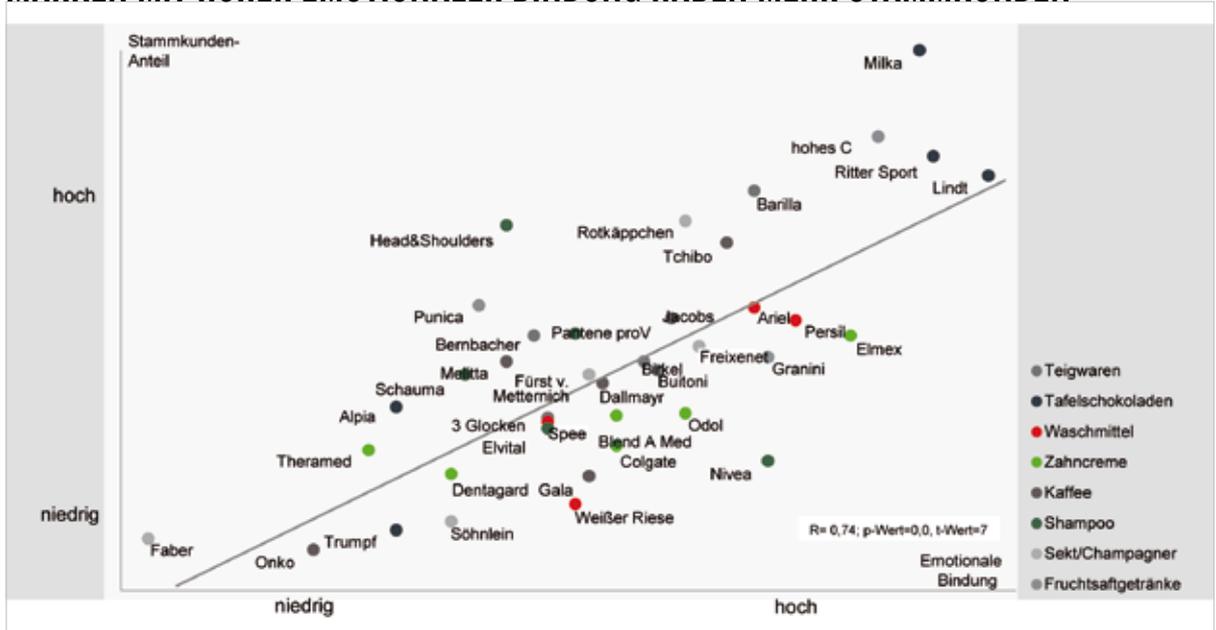
## HÖHE DES PREISABSCHLAGS IST WICHTIG

Quelle: 30.000er GfK Haushaltspanel ConsumerScan

	Promotion-Anteil in % des Umsatzes	Anteil Marken mit Preisabschlägen über 20% gegenüber Normalpreis
Growth-/Stable-Brands	33%	38%
Burnout-Brands	26%	54%

Growth und Stable Brands haben mehr Preispromotions durchgeführt als Burnout Brands, haben aber weniger Preisabschlag eingeräumt.

## MARKEN MIT HOHER EMOTIONALER BINDUNG HABEN MEHR STAMMKUNDEN



Kontinuität, Konzentration und Emotion sind die drei Rezepte für erfolgreiche Kommunikation. Erfolgreiche Marken konzentrieren sich auf wenige Botschaften und setzen in der Werbung weniger auf rein rationale Aussagen und ändern nicht ständig ihren Auftritt.

geringer ist. Die Folge aber ist, dass die physischen Kontaktchancen mit Marken rückläufig sind. Die Chance, mit Verkaufsförderungsaktionen erfolgreich zu sein, ist geringer geworden.

5) *Zu hohe Preisauflschläge bei Promotions:* Während die Zahl der Shoppingtrips rückläufig ist, nimmt die der Preispromotions unverändert zu. Eine aktuelle empirische Analyse zeigt allerdings, dass es nicht so sehr auf die Anzahl der Preispromotions ankommt, sondern auf den Preisabschlag, der pro Aktion gewährt wird. Growth und Stable Brands haben sogar mehr Preispromotions durchgeführt als Burnout Brands, haben aber deutlich weniger Preisabschlag gegenüber dem Normalpreis eingeräumt als letztere.

### Emotionale Stressfaktoren

In unserer Roadshow 2011 haben wir gezeigt, dass in der Praxis nur circa 30 Prozent der Einflussfaktoren der Markenentwicklung regelmäßig gemessen werden. Dabei handelt es sich um die rationalen Einflussgrößen wie Preisentwicklung, Höhe des Werbebudgets etc. Was nur unregelmäßig oder gar nicht überprüft wird, ist der mit 70 Prozent entscheidende Anteil der emotionalen Faktoren. Bei diesen handelt es sich um den emotionalen Markenmehrwert, Vertrauen in die Markenqualität und den wahrgenommenen Markenauftritt. Hier ergeben sich für die Burnout Marken gravierende Unterschiede zu Growth und Stable Brands.

Die größten Abweichungen liegen beim wahrgenommenen Markenauftritt – kaum verwunderlich angesichts der reduzierten Kommunikationsleistung der Burnout Brands. Dies kann man aber auch positiv interpretieren: Die Wahrnehmung des Markenauftritts ha-

ben die Hersteller unmittelbar in der Hand und können sie auch kurzfristig verbessern. Komplexere Faktoren wie emotionaler Markenmehrwert und Vertrauen in die Markenqualität können in aller Regel nur langfristig und mit erheblichem Aufwand korrigiert werden.

### Abkehr von der Zielgruppe 14 bis 49

Um eine Burnout Brand wieder zu einer Growth Brand zu machen oder um gar nicht erst in die Burnout-Falle zu geraten, gibt es zwei Strategien. Zum einen muss Schluss sein mit der »werbeirrelevanten« Zielgruppe: Die sogenannte »werberelevante Zielgruppe« (Bevölkerung von 14 bis 49 Jahren) war die teuerste und ineffizienteste Erfindung der Kommunikation in den vergangenen 30 Jahren. Sie wird leider heute noch in der Mehrzahl aller Fälle praktiziert. Es gilt, diese »werbeirrelevante Zielgruppe« durch eine neue, effiziente Zielgruppenstruktur zu ersetzen, die nicht nur für FMCG-Marken nutzbar ist, sondern für alle Marken – auch für Warengruppen, die keine Käufer im klassischen Sinne haben oder Wiederholungskäufer wie etwa Versicherungen. Wir nennen die neue Gruppenstruktur »ROI-relevante Zielgruppe«, weil sie entscheidend dazu beiträgt, den Return on Investment zu verbessern und messbar zu machen.

Die Konsumenten kann man unterscheiden in verschiedene Zielgruppen: In eine konsumrelevante Zielgruppe mit Verbrauchern, die sich nach ihrer Selbsteinschätzung fast alles leisten können und gut zurecht kommen. In eine markenrelevante Zielgruppe, das heißt Verbraucher, die mehr auf Qualität achten, also mehr auf Marke als auf Preis. Hinzu kommt eine nach Warengruppen und Marken differenzierte Käuferzielgrup-

## GESTRESSTE MARKEN HABEN PROBLEME

Quelle: 30.000er GfK Haushaltspanel ConsumerScan



**Burnout Brands performen auf allen drei emotionalen Stressfaktoren am schlechtesten – vor allem beim Markenauftritt.**

pe und schließlich, ganz neu, werbereagible und nicht werbereagible Käufergruppen. Werbereagibel ist ein Käufer dann, wenn er zum Beispiel aufgrund eines TV-Spots einen Kaufakt tätigt.

Die Effizienzverbesserungen des Budgeteinsatzes sind bei der ROI-relevanten Zielgruppe dramatisch gegenüber der sogenannten werberelevanten Zielgruppe. Die gemessenen Umsatzsteigerungen gehen von 16 Prozent bei der Käuferzielgruppe über 18 Prozent bei der werbereagiblen Käuferzielgruppe bis auf 20 Prozent bei einer werbereagiblen Käuferzielgruppe, die kontaktoptimiert ist.

### Emotionales Beziehungsmarketing praktizieren

Eine Neu-Orientierung bei der Zielgruppe und der Mediaplanung ist eine Seite der Medaille. Die zweite ist der Inhalt der Kommunikation beziehungsweise die Art und Weise, wie diese Inhalte verpackt werden. Klassische, rationale Kommunikation ist produktorientiert. Sie transportiert Produktnutzen, sehr oft eine Preispositionierung, baut auf Sortimentsvielfalt, setzt

stark auf Preispromotions und geht davon auf, dass bei steigenden Werbespendings auch der Umsatz wächst. Modernes emotionales Beziehungsmarketing geht von der Marke aus. Es setzt auf CRM, auf Dialogmarketing, auf Life-Kommunikation, auf Real-Time-Kommunikation, auf Social Media, auf Mobile Marketing usw. Es lässt sich empirisch nachweisen, dass emotionale Kommunikation zu einer deutlich höheren Zahl von Stammkunden führt – und mehr Stammkunden bringen automatisch auch höhere Marktanteile, wie wir in unserer Roadshow 2011 empirisch nachgewiesen haben.

### Mangelndes Problembewusstsein im Marketing

Anfang 2013 haben wir 50 Marketingexperten zu den Themen unserer Roadshow 2013 befragt. Dabei zeigte sich, dass sie die Situation der Herstellermarke bei Weitem nicht so dramatisch einschätzen, wie sie in der Praxis tatsächlich ist. Kein Wunder: Die meisten der Befragten sehen sich heute in der Hauptsache nur noch für Kommunikation und Marktforschung verantwortlich. Für die Produktentwicklung sieht sich aber weniger als die Hälfte der Marketingmanager in der Verantwortung. Nur circa 20 Prozent entscheiden zudem nach eigenen Angaben heute über die Höhe des Marketingbudgets. Hinzu kommt eine zunehmende Verlagerung der Entscheidungsbefugnis auf die Vorstandsebene. 40 Prozent der Marketingleiter sehen Marketing in Zukunft deshalb als Stabsfunktion.

Die Einengung auf Kommunikation und Marktforschung sowie die undankbare Positionierung zwischen Vorstand und Einkauf erzeugen Druck von oben und von unten. Das führt zu Stress, Frustration und einer viel zu hohen Fluktuation. Kaum zu glauben, dass Marketing ursprünglich einmal ganzheitliche Unternehmensführung auf dem Markt bedeutete. Die Krise ist damit offensichtlich – aber die Lage ist nicht aussichtslos.

Dr. Peter Haller, Wolfgang Twardawa



Dr. Peter Haller gründete 1970 die Agentur Serviceplan und ist heute Geschäftsführer der Serviceplan Gruppe. 1983 gründete er die Mediaplus Gruppe, 1986 die Facit Marktforschung, 1997 die Plan.Net Gruppe und 2001 Saint Elmo's. Seit 1992 ist Haller gemeinsam mit GfK-Marketingchef Wolfgang Twardawa mit der Marken-Roadshow unterwegs.



Wolfgang Twardawa begann seine Karriere 1970 in der G&I Forschungsgemeinschaft für Marketing. Ab 1990 leitete er als GF den Consumerpanel-Bereich der GfK und war anschließend als Division Manager bei der GfK Panel Services Deutschland für das Strategische Marketing verantwortlich. Heute berät er sowohl die GfK SE als auch den GfK e.V.

# INHALT

4



Verpackung: Nimm mich mit! **12**



G-E-M: Top-Thema Pricing **34**



Arbeitgebermarke: Gezielt aufbauen **40**

## NEWS

**6** PATENTANMELDUNGEN STEIGEN / BESTE ARBEITGEBER: VW VORN / SOZIALE NETZWERKE SIND WICHTIG / DIGITALE WERBUNG ETABLIERT SICH / ANFORDERUNGEN AN AGENTUREN / CP: DIE KREATIVSTEN KUNDEN / DPMA: RÜCKGANG BEI MARKEN

## VERPACKUNG & DESIGN

**12** KAUF MICH – Verpackungshersteller erläutern, welche Anforderungen das Packaging erfüllen muss, damit Konsumenten zugreifen

**18** DIFFERENZIERUNG IM REGAL – Die Designagentur Ropelius über massentaugliche Trends und das Produkt als Fels in der Brandung

**22** LÖSUNGEN BIETEN – Wer die Wünsche der Verbraucher kennt, kann ein faszinierendes Käuferlebnis kreieren

**24** UNIVERSAL – Best Ager wollen keine Verpackung für Senioren

**26** MENSCH & MACHER – Der Designer Peter Schmidt persönlich

**28** MARKENBOTSCHAFTER – Die Tüte ist ein bisher unterschätztes Marketingtool, dem man mehr Beachtung schenken sollte

**30** PELIKAN – Der Schreibgerätehersteller hat für seine Premium- und Luxusrange eine eigene Verpackungswelt geschaffen

**32** INTERVIEW – Thomas Schnädter, Geschäftsführer Montblanc, spricht über den Wert der Verpackung

## MARKENFÜHRUNG

**33** 3 FRAGEN AN – Prof. Dr. Frank Brettschneider, Universität Hohenheim

**34** G.E.M. MARKENDIALOG – In der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel bleibt Rechtssicherheit eine Illusion

**38** STUDIE – Verbraucher sehen Preis als Indikator für Qualität

**40** EMPLOYER BRANDING – Starke Arbeitgebermarke als Wettbewerbsvorteil im Ringen um Talente

**44** BURNOUT – Eine Studie zeigt, warum Marken Marktanteile verlieren und wie sie wieder auf Wachstumskurs kommen

<b>48</b>	<b>MARKENPORTRÄT</b> – Entega hat schon früh die Weichen für die Zukunft gestellt und liefert grüne Energie
<b>52</b>	<b>NACHRICHTENMAGAZINE</b> – Der »Focus« zeigt mit Hilfe von Archetypen Unterschiede in den Positionierungen auf
<b>55</b>	<b>SOCIAL MEDIA</b> – Marken müssen im Netz Mehrwert bieten
<b>58</b>	<b>MARKENAKADEMIE</b> – Mit dem Qualifizierungsprogramm »Sales« wird das Leistungsangebot ausgebaut
<b>60</b>	<b>MARKENPORTRÄT</b> – Hardenberg-Wilthen baut Kommunikation aus, um neue Zielgruppen zu erreichen

**HANDEL**

<b>64</b>	<b>GUERRILLA STORES</b> – Mit temporären Ladenkonzepten die Neugier der Konsumenten wecken
-----------	--

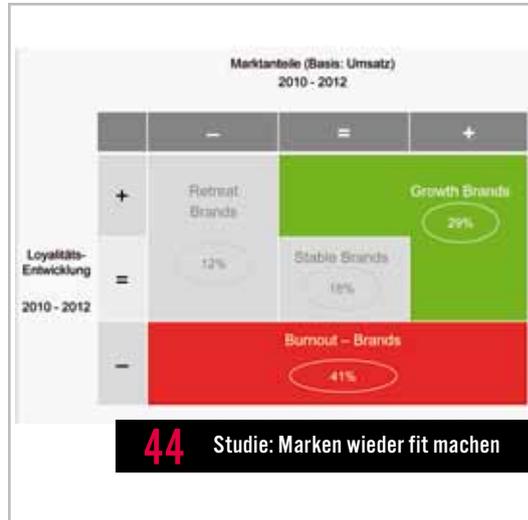
**RECHT**

<b>66</b>	<b>IP TRANSLATOR</b> – Wie konkret müssen die Verzeichnisse der beanspruchten Waren und Dienstleistungen gefasst sein?
<b>69</b>	<b>NEWS</b> – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen

**SERVICE**

<b>70</b>	<b>PEOPLE</b>
<b>71</b>	<b>KURZMELDUNGEN</b>
<b>72</b>	<b>EVENTS</b> – G-E-M Markendialog / Marken-Award / Liberty Award / Motorrad des Jahres / Glammy / Goldene Unruh / Gala Spa Awards
<b>75</b>	<b>VORSCHAU / IMPRESSUM</b>

Täglich Marken-News auf unserer Website  
[www.markenartikel-magazine.de](http://www.markenartikel-magazine.de)



**44** Studie: Marken wieder fit machen



**48** Grüne Energie: Vorreiter Entega



**55** Social Media: Klare Strategie