

MARKENBINDUNG – WODURCH SIE GESTÄRKT UND WODURCH SIE GEFÄHRDET WIRD

*von Raimund Wildner und Wolfgang Twardawa **

ABSTRACT

Markenbindung der bestehenden Käufer wird häufig unterstellt, ist jedoch keineswegs selbstverständlich. Vielmehr gleicht Markenführung oft dem Auffüllen eines löchrigen Eimers mit immer neuen Käufern, die aber nur solche ersetzen, die an anderer Stelle verloren gehen. Der Beitrag zeigt die Bedingungen auf, welche zu einer erhöhten Markenbindung auch über verschiedene Lebensphasen hinweg führen. Er zeigt, dass Markenbindung oft bereits in der Kindheit und Jugend beginnt. Er untersucht den Einfluss der Positionierung und der Kommunikation. Schließlich wird gezeigt, welche Änderungen an der Marke notwendig und welche schädlich sind. Er stützt sich dabei auf umfangreiche Analysen der GfK-Haushaltspaneldaten sowie auf eine vom GfK-Nürnberg e.V. durchgeführte Umfrage.

** Dr. Raimund Wildner ist Leiter der Methoden- und Produktentwicklung der GfK AG und geschäftsführender Vizepräsident des GfK Nürnberg e.V., Nordwestring 101, 90319 Nürnberg, Tel. +49 (0)9 11 3 95 25 73, Fax +49 (0)9 11 3 95 27 15. E-Mail: raimund.wildner@gfk.com*

Wolfgang Twardawa ist Division Manager der GfK Panel Services, Muggenhofer Str. 136, 90319 Nürnberg, Tel. +49 (0)9 11 3 95 33 60, Fax +49 (0)9 11 3 95 40 93. E-Mail: wolfgang.twardawa@gfk.com

1. *Bedeutung des Themas*

Die Vorteile einer hohen Kundenbindung sind bekannt: **Loyale Kunden** sind eine Markteintrittsbarriere für eventuelle neue und eine Wechselbarriere für bestehende Konkurrenten. Sie eröffnen Preiserhöhungsspielräume und Cross-Selling-Potenziale und helfen durch Weiterempfehlungen auch bei der Gewinnung neuer Kunden (vgl. Meffert 2000, S. 367, Bruhn/Homburg 1998, S. 9). Riesenbeck/Perrey (2004, S. 25) fassen das Geheimnis starker Marken zusammen: „Vorn ist, wer eine stabile Käuferbindung und eine nachhaltige Kundentreue erreicht hat.“ Dennoch sind die Marketinganstrengungen der Hersteller vor allem darauf gerichtet, **Neukäufer** zu gewinnen. Die Ursache dafür ist wohl, dass die **Markenbindung** der vorhandenen Käufer überschätzt wird. So sind nach einer unveröffentlichten Umfrage der facit marketing & forschung vom Dezember 2007 80 % der 50 befragten Marketingleiter/-entscheider von Herstellern von verpackten Gütern des täglichen Bedarfs oder FMCG (für „Fast Moving Consumer Goods“) der Meinung, dass die Markenbindung in den letzten Jahren konstant geblieben oder sogar gestiegen ist.

Untersuchungen der GfK Panel Services in ihrem Verbraucherpanel ConsumerScan entlarven diese Ansicht jedoch als Illusion: Zwar hat sich die Zahl der von einem Haushalt gekauften Marken pro Warengruppe von 1989 bis 2007 nur von 2,9 auf 3,0 erhöht, obwohl sich in der gleichen Zeit die Zahl der angebotenen Marken fast verdoppelt hat, aber die durchschnittliche Bedarfsdeckung Wert der erstpräferierten Marke ging im gleichen Zeitraum von 71 % auf 62 % zurück. Anders ausgedrückt: Gaben die Verbraucher 1989 noch 71 % ihres Warengruppenbudgets für die erstpräferierte Marke aus, so waren es 19 Jahre später nur noch 62 %.

Vor diesem Hintergrund ist eine Untersuchung der Frage nach der Markenbindung und wodurch sie beeinflusst wird, von hoher praktischer Bedeutung. Wegen der hohen Kauffrequenz und der damit verbundenen Möglichkeit zum häufigen Wechsel, aber auch weil qualitativ hochwertige Daten zum Kaufverhalten in den Verbraucherpanels zur Verfügung stehen, eignen sich für eine solche Untersuchung die FMCG-Warengruppen ganz besonders.

2. *Das Ausmaß der Markenbindung und die Bedeutung der First Choice Buyer*

Für die **Analyse der Markenbindung** hat sich die folgende Aufteilung der Käufer einer Warengruppe hinsichtlich einer Marke A bewährt:

- **First Choice Buyer (FCB)** sind diejenigen Käufer von A, welche diese am meisten bevorzugen. Hierzu wird für eine Warengruppe und einen Haushalt ermittelt, von

welcher Marke der Haushalt in einem Untersuchungszeitraum (meist ein Jahr) die größte Menge gekauft hat. Wurden von zwei Marken die gleichen Mengen gekauft, dann entscheidet der wertmäßige Einkauf. Bezüglich seiner meistgekauften Marke ist der Haushalt „First Choice Buyer“.

- **Second Choice Buyer (SCB)** sind die Käufer von A, welche die Marke im Untersuchungszeitraum zwar gekauft haben, sie war aber nicht ihre am meisten bevorzugte Marke in dem oben definierten Sinn, sondern eine zusätzlich gekaufte Marke. Diese Käufer sind „Second Choice Buyer“ der Marke A und First Choice Buyer einer anderen Marke.
- **Competitive Choice Buyer (CCB)** sind die Käufer in der Warengruppe, die A im Untersuchungszeitraum nicht kauften, sondern nur eine oder mehrere Konkurrenzmarken von A.

Die **First Choice Buyer** sind das Rückgrat der Marke. Nach einer Untersuchung der GfK Panel Services von 260 Marken in 32 Warengruppen machen die First Choice Buyer 2007 durchschnittlich zwar nur 43,7 % der Käufer einer Marke aus, diese sind aber für durchschnittlich 71,3 des Umsatzes einer Marke verantwortlich.

Beschränkt man sich in einem zweiten Schritt auf die Haushalte, die mindestens vier Jahre lang kontinuierlich im Panel berichtet haben, so lässt sich untersuchen, in welchem Maße die First Choice Buyer einer Marke auch in den Folgejahren diese Marke am meisten bevorzugt haben bzw. in welchem Maße sie zu Second Choice Buyers oder gar Competitive Choice Buyers erodierten. Das Ergebnis zeigt die *Tabelle 1*, wobei die First Choice Buyer im Ausgangsjahr gleich 100 % gesetzt wurden. Die Tabelle zeigt, dass von den First Choice Buyers eines Jahres drei Jahre später nur noch 57,7 % übrig

Tabelle 1

Durchschnittliche Entwicklung der First Choice Buyer eines Jahres in den drei Folgejahren				
	Ausgangsjahr	1. Folgejahr	2. Folgejahr	3. Folgejahr
FCB	100	68,1	61,3	57,7
SCB	0	18,3	20,4	20,6
CCB	0	13,7	18,3	21,7

*Angaben in Prozent
Quelle: GfK Haushaltspanel ConsumerScan 2004-2007, 160 Marken aus 32 Warengruppen*

Tabelle 2

Durchschnittliche Entwicklung der Second Choice Buyer eines Jahres in den drei Folgejahren				
	Ausgangsjahr	1. Folgejahr	2. Folgejahr	3. Folgejahr
FCB	0,0	15,6	16,0	16,5
SCB	100,0	41,0	39,2	36,4
CCB	0,0	43,4	44,8	47,1

Angaben in Prozent
Quelle: GfK Haushaltspanel ConsumerScan 2004-2007, 160 Marken aus 32 Warengruppen

sind. Jeweils mehr als ein Fünftel kauft die Marke nicht mehr als erstbevorzugte Marke bzw. überhaupt nicht mehr, wurde also zu SCBs bzw. CCBs. Dabei zeigt sich aber auch, dass mehr als 75 % der Erosion bereits im ersten Folgejahr stattfindet, nämlich $100\% - 68,1\% = 31,9\%$ von $100\% - 57,7\% = 42,3\%$. Die Erosion im zweiten und dritten Folgejahr ist dann nur noch relativ gering.

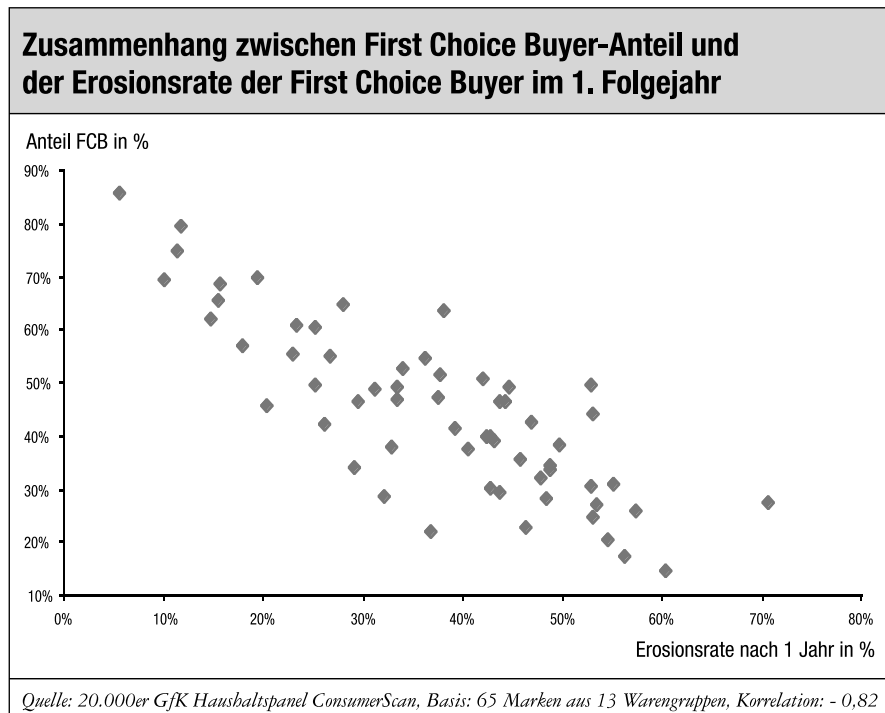
Die *Tabelle 2* zeigt, dass die Situation bei den **Second Choice Buyers** nicht besser, sondern noch wesentlich dramatischer ist. Von den SCBs eines Jahres ist demnach **nach drei Jahren fast jeder Zweite** ganz zur **Konkurrenz** gewechselt. Auch diese Erosion findet vorwiegend bereits im ersten Folgejahr statt. Nur etwa jeder sechste SCB ist innerhalb von drei Jahren zum FCB „aufgestiegen“. Diese „Aufsteiger“ können jedoch nicht einmal die Hälfte der Erosion der FCBs ausgleichen.

Die weitere Untersuchung zeigt, dass vor allem solche FCB von der Erosion bedroht sind, die gerade erst diesen Status erlangt haben. Von den FCBs, die im 1. Folgejahr diesen Status verlieren, hatten nur 15 % diesen Status bereits im Vorjahr inne; von denen, die nicht erodieren, dagegen 69 %. Ein **neuer FCB** ist damit **besonders gefährdet**, sich wieder der Konkurrenz zuzuwenden – ein weiterer Grund, die Markenbindung bestehender Kunden zu stärken.

Weiter ergibt die Untersuchung, dass ein geringer Anteil von FCBs in einem Jahr in der Regel mit einer erhöhten Erosionsrate im Folgejahr einhergeht (vgl. *Abbildung 1*). Die Korrelation zwischen dem FCB-Anteil in einem Jahr und dem Anteil, der nach einem Jahr zu SCB bzw. CCB abgestiegen ist, beträgt -0,82.

Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, wenn man sich klar macht, worauf ein hoher FCB-Anteil zurückzuführen ist. Der FCB-Anteil ist insbesondere dann hoch, wenn ein

Abbildung 1

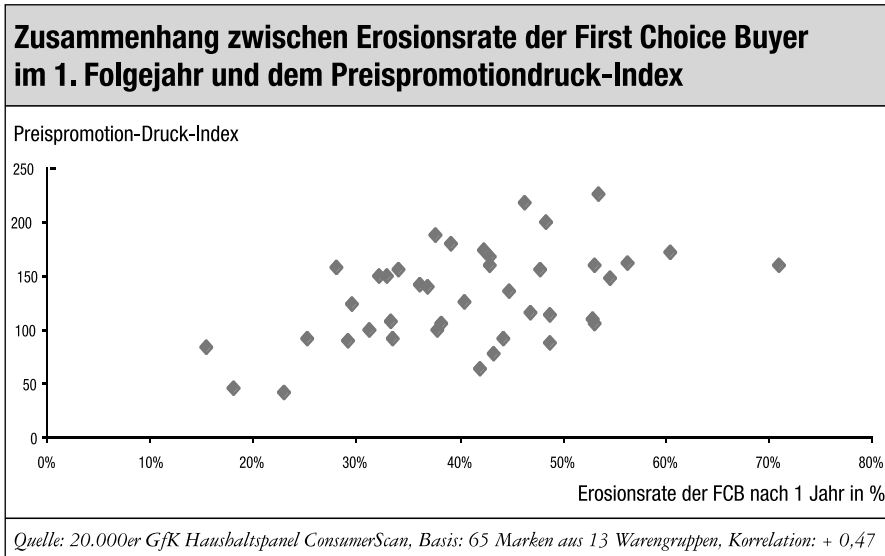


Angebot von seinen Käufern als einzigartig wahrgenommen wird. Dies kann seinen Grund darin haben, dass es eine einzigartige Positionierung oder aber einzigartige Produktvorteile aufweist, wozu auch ein besonders günstiger Preis zählen kann. Was aber auch immer die Ursache dafür ist, die bewirkt, dass die Kunden in einem Jahr treu zu ihrer Marke sind, diese Ursache wird sie in der Regel auch für das Folgejahr von einem Wechsel zur Konkurrenz abhalten.

Schließlich zeigt sich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Erosionsrate der FCB im 1. Folgejahr und dem **Preispromotiondruck-Index** besteht (definiert als Index des Umsatzanteils der Preispromotionen einer Marke, wobei der entsprechende Umsatzanteil in der Warengruppe gleich 100 gesetzt ist) (vgl. *Abbildung 2*).

Auch dieses Ergebnis ist nicht überraschend. Eine Marke, die einen hohen Anteil seiner FCB verliert, muss ständig neue Käufer gewinnen, wenn sie ihren Umsatz zumin-

Abbildung 2



dest halten will. Ein schnelles und wirksames Mittel hierzu sind eben die Handelsaktionen mit hohen Preissenkungen. Es ist wie bei einem löchrigen Eimer, in den laufend Wasser nachgeschüttet werden muss, wenn er auch nur halbwegs gefüllt bleiben soll.

Wie gezeigt wurde, sind aber die neu gewonnenen FCB die ersten, die zur Konkurrenz wechseln. Dazu kommt, dass – wie aus anderen Untersuchungen bekannt (vgl. Twardawa 2005) – erhöhte Preispromotions zu einer zusätzlichen Erosion des FCB-Anteils führen. Ist der FCB-Anteil also gering, so wird er durch die ständigen Anstrengungen zur Akquisition neuer Käufer weiter geschwächt. Der Teufelskreis ist perfekt.

Die First Choice Buyer sind also nicht nur vom Umsatzanteil her das **Rückgrat einer Marke**. Sie sind es auch, weil sie die Entwicklung der Marke stabilisieren und es ihr so ermöglichen, auf exzessive und damit teure, aber auch für die Marke schädliche Preispromotions zu verzichten.

Dieser Teufelskreis kann nur durchbrochen werden, wenn der Anteil der FCB erhöht wird. Mögliche Wege hierzu sind eine klare Differenzierung, sind Innovationen, die dem Kunden einen einzigartigen Vorteil verschaffen und eine klare Kommunikation dieser Vorteile, wobei die rationalen Vorteile durch Emotionen in die Köpfe transportiert werden müssen.

Marken mit einer langen Historie sind bekannt und haben ihre Vorteile bereits vermittelt, müssen demnach nicht ständig neu kommunizieren. Sie haben daher durchaus Startvorteile. Diese Startvorteile können jedoch durch Änderungen am wesentlichen Markenanker zerstört werden, wie der folgende Abschnitt zeigt.

3. *Markenführung zwischen Kontinuität und Anpassung*

Markenführung ist ein **ständiger Balanceakt** zwischen der kontinuierlichen Anpassung einer Marke an veränderte Rahmenbedingungen auf der einen Seite und der Wahrung der Kontinuität auf der anderen Seite.

Ein **Beispiel** für eine solche Anpassung liefern die *Saturn-Elektrofachmärkte*. Den Hintergrund zeigt die GfK-Studie „Trendsensoren Konsum“: Jahrelang war in Deutschland die Preisorientierung gestiegen. Auf die Frage, ob sie beim Einkaufen vor allem auf die **Qualität** oder vor allem auf den **Preis** achten, antworteten noch 1995 51 %, dass sie vor allem auf den Preis achten, und 49 % auf die Qualität. Bis zum Jahr 2003 hat sich dieses Verhältnis zu 59 % für den Preis und 41 % für die Qualität verschoben. In dieser Zeit warb *Saturn* mit seinem zum Klassiker gewordenen Slogan „*Geiz ist geil*“. Seit 2003 ging die Preisorientierung von 59 % auf 53 % in 2007 zurück und die Qualitätsorientierung nahm entsprechend wieder von 41 % auf 47 % zu. 2007 änderte *Saturn* dann auch seinen Slogan von „*Geiz ist geil*“ zu „*Wir lieben Technik und lassen teuer*“, der bei Wahrung der Kontinuität wieder mehr die Qualität betont.

Ein wichtiger Grund für Anpassungen – vor allem in der Kommunikation – ist in vielen Fällen die **veränderte Rolle der Frauen**. Konnte *Unilever* noch in den 1960er Jahren mit einem *Rexona*-Spot werben, bei der ein Mann einer Frau, die begrüßend auf ihn zugeht, die Arme hochreißt und ihr Deo darunter sprüht, so drückt die heutige *Rexona*-Werbung aus, dass die Marke den Frauen hilft, ihre aktive und selbständige Rolle zu meistern (vgl. *Stach* 1995).

Auch **neue Anforderungen an die Produkte** selbst können einen Anpassungsprozess verursachen. Ein gelungenes Beispiel ist die Waschmittelmarke *Persil*, die in den 1980er Jahren auf dem Höhepunkt der Umweltorientierung *Persil* phosphatfrei einführte und so den Rückgang des Waschmittelverbrauchs auffangen konnte. Derzeit ist es der Klimaschutz, der die Firmen zwingt, den Ressourcenverbrauch bei der Herstellung, der Distribution und dem Gebrauch der Produkte zu reduzieren (vgl. die *GfK-Jahrestagung 2008*, Veröffentlichung in Vorbereitung).

Veränderungen können also **notwendig** sein, diese sollten aber **behutsam** vorgenommen werden. Dabei müssen insbesondere die Eigenschaften unverändert bleiben, die dem Verbraucher als „Markenanker“ dienen, die also als charakterisierende Eigen-

Tabelle 3

Anteil derjenigen, die sich erinnern, dass die Marke bereits in ihrer Kindheit und Jugend in ihrem Elternhaus verwendet wurde		
Marke	Warengruppe	% Erinnerer
Persil	Universalwaschmittel	27
Rama	Margarine	26
Milka	Tafelschokolade	18
Schauma	Shampoo	17
Birkel	Nudeln	13
Jacobs	Bohnenkaffee	13
Sanella	Margarine	10
Spee	Universalwaschmittel	9
hohes C	Fruchtsäfte / Fruchtnektare	8
Sarotti	Tafelschokolade	7
Rondo	Bohnenkaffee	7
Tchibo	Bohnenkaffee	6
Colgate	Zahncreme	6
Signal	Zahncreme	6
Blendax	Zahncreme	6

Quelle: GfK-Omnibuseinfrage Oktober 2007; Basis: Jeweils 800-1000 Warengruppenverwender

schaften einer Marke wahrgenommen werden. *Scheier/Held* (2007, S. 82 ff.) betonen die Bedeutung früher Lebenserfahrungen, der so genannten „**Imprints**“ für starke Marken. Dies gilt insbesondere für Marken, die eine lange Geschichte und daher die Chance haben, dass sich die Markenbindung ihrer heutigen Konsumenten bereits in deren Kindheit entwickelt hat. Die GfK hat für verschiedene Warengruppen eine repräsentative Stichprobe von Personen ab 20 Jahren gefragt, ob sie sich noch an die **Marken erinnern**, die in ihrem Elternhaus in ihrer **Kindheit und Jugend** verwendet wurden. Das Ergebnis zeigt die *Tabelle 3*.

Diese **Erinnerung** bringt den Herstellern handfeste **Vorteile**. Dafür wurden die Verbraucher auch gefragt, welche Marke sie heute bevorzugen. Dabei zeigte sich, dass die **Erinnerer** die erinnerte Marke stärker bevorzugen als die **Nichterinnerer**. Daraus lässt sich der Anteil der Menge errechnen, der auf die stärkere Bevorzugung der **Erinnerer** zurückzuführen ist. Dieser Anteil wurde auf die im Verbraucherpanel gemessenen Anteile übertragen. Das Ergebnis zeigt die *Tabelle 4*: Durchschnittlich über 12 % des Marktanteils dieser Marken sind auf die in der Kindheit und Jugend entstandene Markenbindung zurückzuführen.

Tabelle 4

Marktanteile von Marken und der Marktanteil, der durch die in der Kindheit und Jugend entstandene Markenbindung verursacht wird			
Marke	Warengruppe	Marktanteil Wert in %	Davon durch Markenbindung in Kindheit und Jugend in %-Punkten
Persil	Universalwaschmittel	27	5
Rama	Margarine	18	3
Milka	Tafelschokolade	17	1
Ariel	Universalwaschmittel	16	1
Tchibo	Bohnenkaffee	14	1
hohes C	Fruchtsäfte / Fruchtnektare	14	2
schauma	Shampoo	13	1
blend-a-med	Zahncreme	11	1
Colgate	Zahncreme	10	1
Spee	Universalwaschmittel	10	2
Birkel	Nudeln	5	1

*Quelle: GfK-Omnibuseinfrage Oktober 2007; Basis: Jeweils 800-1000 Warengruppenverwender
GfK Haushaltspanel ConsumerScan 2007*

Äußerungen in von der GfK zum Thema Markenbindung durchgeführten Gruppendiskussionen bestätigen die Bedeutung solcher Imprints. Dabei wird deutlich, dass sich besonders oft Gerüche tief eingepägt haben: „Pril – ich weiß gar nicht warum, schon immer. Haben meine Eltern benutzt – und es riecht viel besser als Anderes.“ – „Ubu – ich erinnere mich genau an diesen Geruch bei der Weihnachtsbastelei.“ – „Die blaue Dose steht da schon immer, da stand noch nie was anderes, die muss da bin; Wenn ich diesen Nivea Duft nicht in der Nase habe, fehlt etwas an mir.“

Neben dem Duft werden vor allem die **Verpackung**, der **Geschmack** und die **Werbung** genannt (vgl. *Tabelle 5*). Ganz konkret sind es oft einzelne Elemente, die identifizierbar sind, wie die lila Kuh aus der Werbung für *Milka* oder das durchsichtige Fenster an der *Birkel*-Packung, das inzwischen leider wohl dem Controlling zum Opfer gefallen ist. Dies sind Anker für die Markenerinnerung, die grundsätzlich nicht geändert werden dürfen. Die gute Nachricht ist, dass dies in der Regel Punkte sind, die bei einer Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen auch nicht geändert werden müssen: *Persil* musste nicht den Duft ändern, um mit *Persil* phosphatfrei auf die geänderten Umweltauforderungen zu antworten, und *Birkel* hätte das durchsichtige Fenster durchaus beibehalten können, ohne deswegen altmodisch zu werden.

Tabelle 5

Anteile in Prozent von Produktmerkmalen, an die sich diejenigen erinnern können, die noch wissen, dass die betreffende Marke in ihrer Kindheit / Jugend im Elternhaus verwendet wurde						
Marke	Milka	Persil	Colgate	Rama	Schauma	Birkel
Verpackung	70	65	36	68	44	45
Duft	7	31	11	4	55	-
Geschmack	70	-	62	39	-	36
Form / Design	22	7	14	23	18	19
Farbe	41	9	34	15	23	7
Werbung	39	40	14	18	24	11
Symbol / Werbefigur	25	18	0	11	7	8

Quelle: GfK-Omnibuseinfrage Oktober 2007; Basis: Jeweils 800-1000 Warengruppenverwender

4. Einfluss der Lebenswelt auf die Markentreue

4.1 Überblick

Ein wesentlicher Faktor für den ständigen Abfluss an Käufern sind jedoch nicht Änderungen in den Merkmalen einer Marke, sondern **Änderungen bei den Käuferhaushalten**. Solche Änderungen lassen sich häufig beschreiben als Wechsel zwischen zwei **Familienlebenswelten**. Die Familienlebenswelten sind eine von Kleining entwickelte Segmentation, bei der die privaten Haushalte nach Lebensphasen und nach sozialer Schicht klassifiziert werden (vgl. *Kleining/Prester* 1999 und 2006). *Abbildung 3* zeigt die Aufteilung der Haushalte in Deutschland auf die Familienlebenswelten und pro Lebenswelt den Anteil berufstätiger Haushaltsführer in Prozent.

Insgesamt wechseln pro Jahr 13 % aller Haushalte von einer Lebenswelt in eine andere Lebenswelt. Überdurchschnittlich hoch sind die Abgänge bei den Studierenden/Auszubildenden (33 %), den Arbeitslosen/Working Poor (26 %), den jungen Familien (15 %), den älteren Familien (14 %) und den Empty-Nest-Familien (15 %).

Mit dem **Wechsel der Lebenswelt** ist oft auch ein **Wechsel der meistbevorzugten Marke** verbunden, wie folgender Vergleich zeigt:

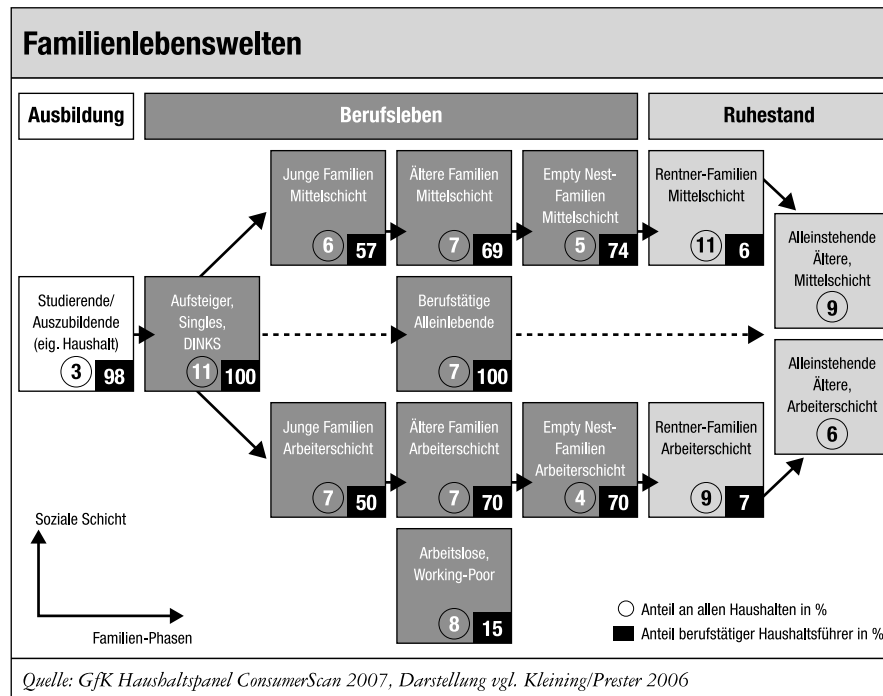
- Von den Konsumenten, die ihre Lebenswelt nicht wechseln, wechseln nur 29 % ihre erstbevorzugte Marke im Folgejahr.
- Von Konsumenten, die ihre Lebenswelt wechseln, wechseln 39 % oder über ein Drittel mehr ihre erstbevorzugte Marke im Folgejahr.

Dabei wird der Wechsel der Marke noch dadurch begünstigt, dass ein Übergang in eine andere Lebenswelt überdurchschnittlich häufig mit einem **Umzug** verbunden ist: Die Wohnung wird zu klein, wenn das erste Kind kommt oder aber ein Partner zieht nach dem Ende einer Partnerschaft aus. Ein Umzug führt aber dazu, dass **andere Geschäfte** aufgesucht und alte, **eingespielte Routinen** unterbrochen werden. Entsprechend höher ist die Erosionsrate der FCB: 38 % von denen, die einen Wohnungswechsel hinter sich haben, suchen sich eine neue meistbevorzugte Marke gegenüber 30 %, die ihr Domizil nicht gewechselt haben.

Außer einem Wohnungswechsel gibt es **weitere Gründe**, warum ein Wechsel der Lebenswelt auch einen Wechsel der meistbevorzugten Marke bewirken kann. Dabei lassen sich unterscheiden:

- Direkte Ursachen
- Indirekte Ursachen
 - Budget-Restriktionen
 - Mobilitäts-Restriktionen
 - Zeit-Restriktionen
 - Positionierung der Marke

Abbildung 3

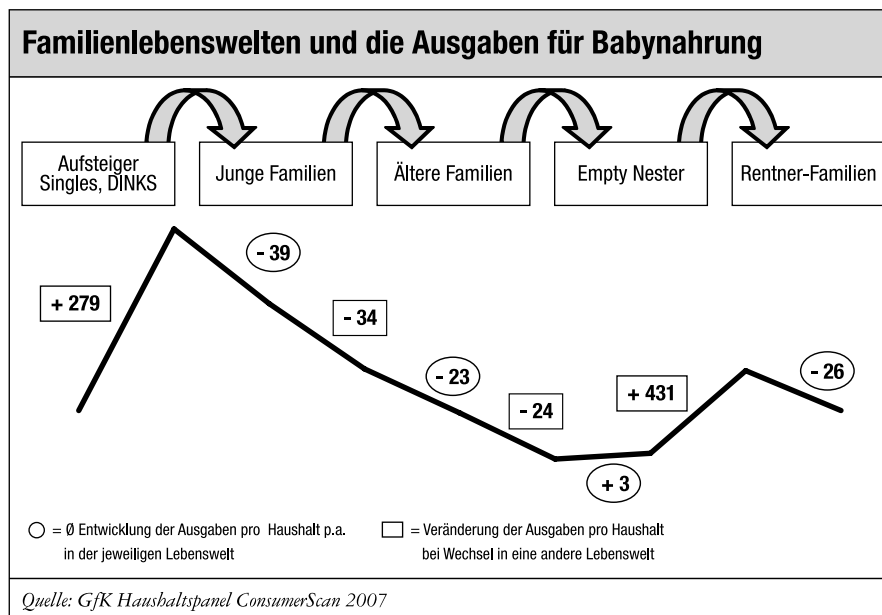


Dabei sind die direkten Ursachen sowie die indirekten Ursachen der Budget-Restriktionen und der Markenpositionierung besonders wichtig und sollen im Folgenden näher untersucht werden.

4.2 Direkte Ursachen eines Markenwechsels

Hierbei handelt es sich zunächst um ganz triviale Ursachen-Wirkungsbeziehungen, wie der, dass beim Übergang vom Aufsteiger/Single/DINK (dabei steht „DINK“ für „double income no kids“) zur jungen Familie der Bedarf an Babynahrung zunimmt. Schon weniger trivial ist es, dass dieser Bedarf beim Übergang vom Empty Nester zur Rentnerfamilie noch einmal zunimmt, weil dann häufig Enkelkinder zu versorgen sind (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4



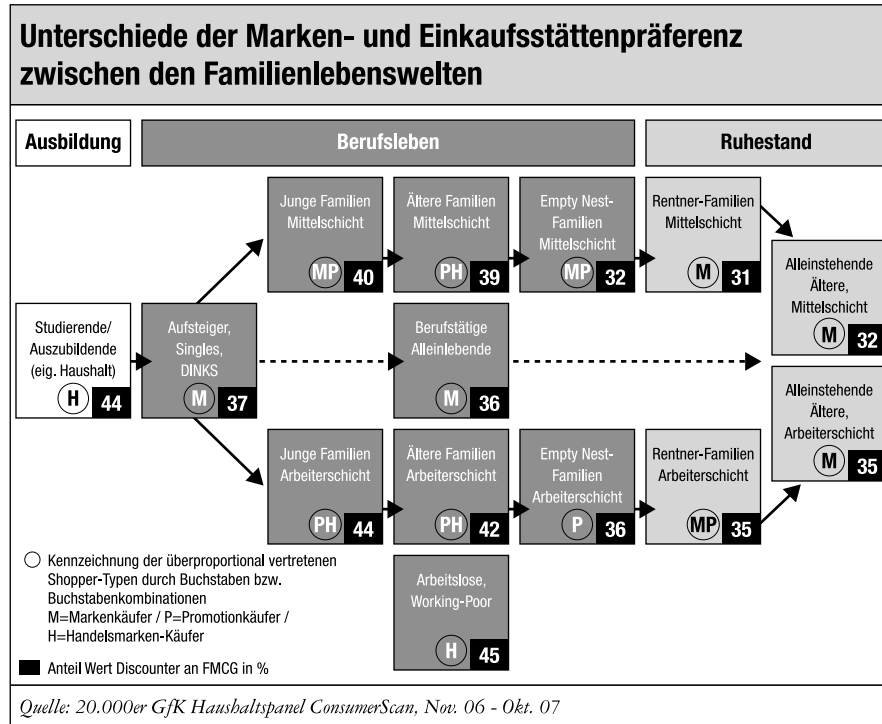
Ein Grund für Veränderungen ist oft auch die **Verlagerung von Außer-Haus-Konsum in den Haushalt**. So zeigt der Konsum von Röstkaffee zwei große Veränderungen: Beim Übergang vom Aufsteiger/Single/DINK zur jungen Familie (+ 44 %) und dann noch einmal vom Empty Nester zur Rentnerfamilie (+ 14 %).

Die in 2007 deutlich zurückgehenden Arbeitslosenzahlen führten zu einem umgekehrten Effekt, nämlich zu einer Substitution von Haushaltskonsum durch Außer-Haus-Konsum (z. B. Kantinen). Berechnungen der GfK Panel Services ergaben, dass dadurch der Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels um 0,5 % verringert wurde.

4.3 Indirekte Ursachen eines Markenwechsels: Budgetrestriktionen

Abbildung 3 zeigt, dass beim Übergang vom Aufsteiger/Single/DINK zur jungen Familie die Berufstätigkeit der haushaltsführenden Person von 100 % auf 57 % bei den Mittelschicht- bzw. auf 50 % bei den Arbeiterschichtfamilien zurückgeht. Gleichzeitig steigen die Ausgaben, weil mit dem Kind eine weitere Person zu versorgen ist. Entsprechend häufig machen sich Budgetrestriktionen bemerkbar. Es ist daher nicht er-

Abbildung 5

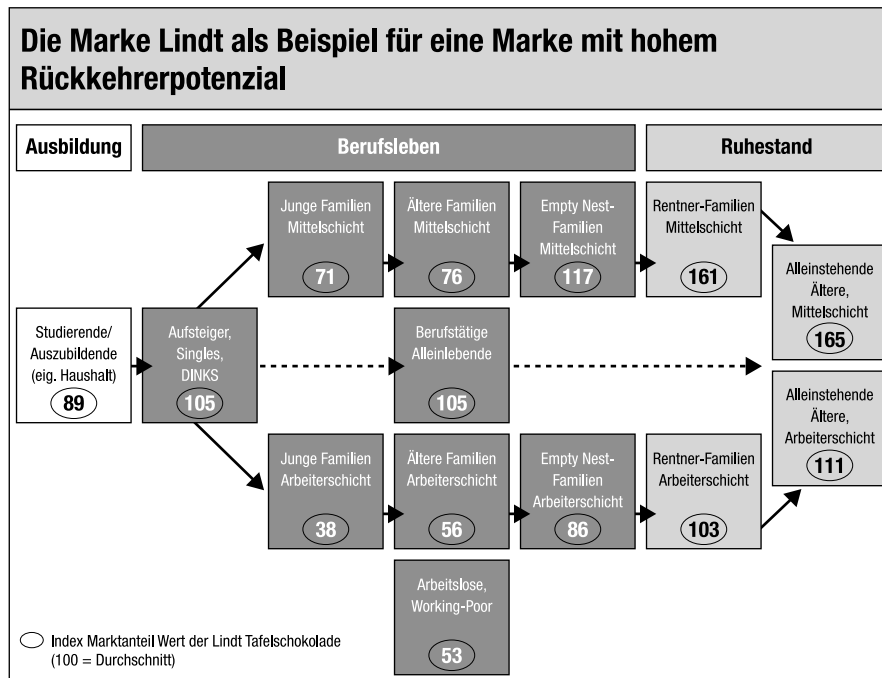


staunlich, dass in dieser Lebensphase der Discounteranteil steigt und erst dann wieder zurückgeht, wenn die Kinder das Haus verlassen und der Haushalt zum Empty Nester wird (vgl. *Abbildung 5*).

Damit verbunden ist ein Rückgang der Markenorientierung: Sind die Aufsteiger/Singles/DINK noch überproportional Markenkäufer, so sind bei den **Haushalten mit Kindern** vor allem **Handelsmarken- und Promotionkäufer** überdurchschnittlich vertreten. Die Markenorientierung steigt erst wieder beim Übergang zum Empty Nester (vgl. ebenfalls *Abbildung 5*).

Dass der Kauf der Handelsmarke oft nicht freiwillig, sondern durch das beschränkte Budget erzwungen erfolgt, zeigt die bereits zitierte Befragung. Neben der bevorzugten Marke wurde auch abgefragt, welche Marke dann gekauft würde, wenn man ein Einkaufsabonnement geschenkt bekäme. Über alle sieben abgefragten Warengruppen

Abbildung 6

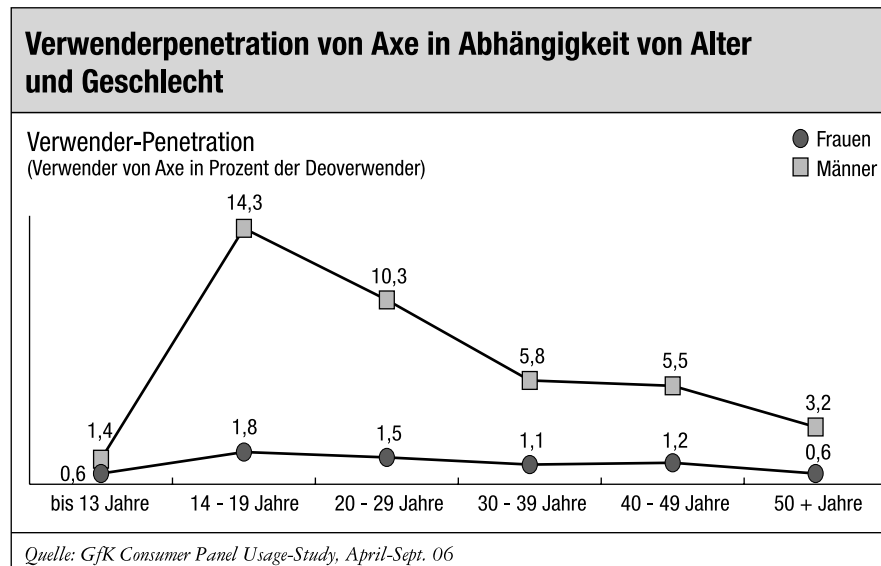


waren es durchschnittlich 29 % aller Verbraucher, die dann eine andere Marke kaufen würden. Die Wunschprodukte waren zu 58 % Premiummarken, zu 39 % andere Herstellermarken und nur zu 3 % Handelsmarken bzw. Aldiprodukte. **Starke Marken** behalten demnach auch in den Phasen, in denen sie wegen knapper Budgets nicht gekauft werden können, ihre **Anziehungskraft!** Wenn es das Budget wieder erlaubt, dann werden sie auch wieder gekauft. Die Schokoladenmarke *Lindt* ist ein Beispiel für eine solche Marke mit einem hohen Rückkehrerpotenzial (vgl. *Abbildung 6*).

4.4 Indirekte Ursachen eines Markenwechsels: Positionierung und Kommunikation der Marke

Eine wichtige Einflussgröße ist die **Positionierung** einer Marke. So verspricht das Deo „Axe“ die einfache Eroberung eines Mädchens und findet damit besonders bei jungen Männern Anklang (vgl. *Abbildung 7*). Die Marke schafft es dadurch, in einem bestimm-

Abbildung 7

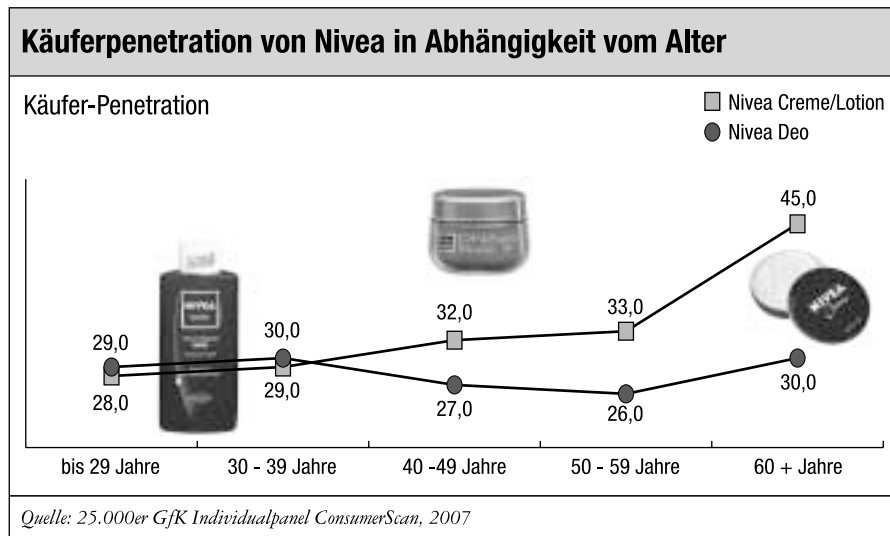


ten Marktsegment Marktführer zu sein, was für eine Mittelmarke eine Erfolg versprechende Strategie ist (vgl. Twardawa 2007). Der Nachteil dieser Strategie liegt darin, dass die Marke schon aufgrund ihrer Positionierung Jahr für Jahr einen beträchtlichen Anteil ihrer Käufer verliert und diese bei den nachwachsenden jungen Männern neu erobern muss. Im Gegensatz dazu bietet Nivea spezifische Angebote für die unterschiedlichen Lebensalter. Entsprechend schafft es Nivea auch, in den verschiedenen Altersklassen sehr gleichmäßig vertreten zu sein (vgl. Abbildung 8).

Ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Positionierung ist die **Kommunikation**. Diese kann dazu beitragen, dass eine Marke als für verschiedene Altersgruppen geeignet erlebt wird, auch wenn dies durch das Produkt selbst nicht indiziert ist. Hierzu wurden etwa 200 Werbespots untersucht, je 100 für Marken mit geringen Unterschieden zwischen den Lebenswelten und 100 für Marken mit hohen Unterschieden. Das Ergebnis ist eindeutig. Lebenslange Markenbindung wird durch Werbung gefördert, die

- Menschen verschiedenen Alters positiv darstellt oder
- Menschen in Situationen darstellt, mit denen sich Menschen verschiedenen Alters identifizieren können, auch wenn z. B. eine junge Frau gezeigt wird, oder

Abbildung 8



- eine Szenerie zeigt, die Menschen verschiedenen Alters anspricht oder
- eine Szenerie zeigt, die Menschen der Kohorte anspricht.

Der letzte Punkt bedarf einer kurzen Erläuterung: Oft entsteht Markenbindung in einer bestimmten Lebensphase. Dies gilt z. B. für die Bevorzugung bestimmter Musikgruppen, die in der Jugend entsteht und dann oft lebenslang erhalten bleibt. Wenn spätere Generationen andere Musikgruppen präferieren, entsteht eine altersmäßig abgegrenzte Gruppe, welche eine so genannte „Kohorte“ bildet. Dies gilt aber nicht nur für Musikstile. Auch Bier ist einer solchen Kohortenbildung unterworfen, weil jüngere Menschen eher andere Getränke bevorzugen. Soll lebenslange Markenbindung erreicht werden, so muss die Kommunikation im Laufe der Zeit dem sich ändernden Lebensalter der Kohorte angepasst werden.

Ein Beispiel für die unterschiedliche Art der Kommunikation und sich daraus ergebenden Folgen bilden die Zahncrememarken *blend-a-med* und *Colgate*. *blend-a-med* zeigt eine Familienszene mit Mutter und Kind, wobei beide positiv dargestellt werden. Die Marke hat entsprechend geringe Bruchstellen. Wird der durchschnittliche Marktanteil gleich 100 gesetzt, dann weisen die unterschiedlichen Familienlebenswelten Indizes zwischen 83 und 110 auf.

Ganz anders *Colgate*, das einen jungen Mann zeigt, der mit der Tonalität und in der Situation seiner Generation auftritt. Entsprechend zeigen die Studierenden sowie die Aufsteiger/Singles/DINKS mit 209 und 151 sehr hohe Indexwerte, wohingegen ältere Familienlebenswelten zwischen 39 und 78 liegen.

Manche Produkte werden besonders von einer Alterskohorte gekauft (z. B. Bier). Hier kann es sinnvoll sein, die Darstellungsform im Laufe der Zeit dem sich ändernden Alter der Kohorte anzupassen.

5. *Lebenslange Markenbindung ist möglich*

Die vorstehende Untersuchung hat gezeigt, dass **lebenslange Markenbindung** keineswegs eine Selbstverständlichkeit ist, aber grundsätzlich **möglich** ist. Sie wird generell gefördert durch eine bereits in der Kindheit und Jugend sich aufbauende Markenbindung. Dabei sind besondere „Anker“ der Markenbindung wichtig, die als Imprints wirken und deren Änderung tabu ist.

Konstanz bei diesen Ankerpunkten widerspricht nicht einer Anpassung der Marke an einen sich ändernden Zeitgeist.

Besonders wichtig ist eine hohe Markenattraktivität, die sich in einem hohen Anteil der **First Choice Buyer** ausdrückt. Diese erweisen sich als wesentlich **resistenter** gegenüber den Verlockungen der Konkurrenz als die anderen Käufer einer Marke. Das bedeutet auch, dass die **Kommunikation** sich nicht nur auf die Neukäufergewinnung beschränken darf, sondern auch den **treuen Käufer** bestätigen muss.

Wichtig für die lebenslange Markenbindung ist auch, dass der Kern der Marke unabhängig von den Lebensphasen ist. Dazu trägt auch bei, wenn für verschiedene Altersgruppen unter dem gleichen Markendach unterschiedliche Produkte angeboten werden.

Der Lohn dieser Mühe ist groß: Wachstum durch neue Käufer ist letztlich nur möglich, wenn die neuen Käufer nicht nur die verlorenen ersetzen, sondern zu den bestehenden hinzukommen. Verliert eine Marke zu viele Käufer, dann bleibt ihr letztlich nur der **Ausweg**, durch attraktive Handelsaktionen diesen Verlust auszugleichen, wodurch die Marke Schaden erleidet und künftig noch mehr Käufer verliert.

Literatur:

Brubn, M. / Homburg, C. (Hrsg.) (1998): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Wiesbaden.

GfK-Nürnberg e.V. (Hrsg.): Klimafreundlicher Konsum: Herausforderung und Chance für Hersteller, Handel und Verbraucher, Jahrestagung 2008 des GfK-Nürnberg e.V., Nürnberg (in Vorbereitung).

Kleining, G. / Prester, H. (1999): Familien-Lebenswelten. Eine neue Marktsegmentation von Haushalten, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1/1999, S. 4–25.

Kleining, G. / Prester, H. (2006): Lebenswelten in der Marktforschung – Ergebnisse aus der Praxis, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 3/2006, S. 212–241.

Meffert, H. (2000): Marketing, Wiesbaden.

Scheier, C. / Held, D. (2007): Was Marken erfolgreich macht, Freiburg.

Riesenbeck, H. / Perrey, J. (2004): Mega-Macht Marke, Frankfurt.

Stach, M. (1995): Reaktionen des Marketing auf eine sich ändernde Konsumentin, in: GfK-Nürnberg e.V. (Hrsg.): Veränderte Frauenwelten – neue Konsumentinnen, Jahrestagung 1995 GfK-Nürnberg e.V., Nürnberg, S. 48–60.

Twardawa, W. (2005): Premiumkäufer – die Zukunft der Marke, in: GfK Panel Services/GfK-Nürnberg e.V. (Hrsg.): Die Premiumkäufer: Wege zur Wertschöpfung, Nürnberg, S. 53–77.

Twardawa, W. (2007): In der Mitte an die Spitze, in: GfK Panel Services/GfK-Nürnberg e.V. (Hrsg.): Chancen für die Mitte – Erfolge zwischen Premium- und Handelsmarken, Nürnberg, S. 42–45.