



Markenbekanntheit birgt Risiken: Der Fluch negativen Markenwissens

Chip Walker



KEYWORDS

*Markenwissen, Markenrisiko,
Y&R Brand Asset Valuator*



AUTOR

Chip Walker
Chip Walker Brand Strategy
walker.chip@gmail.com

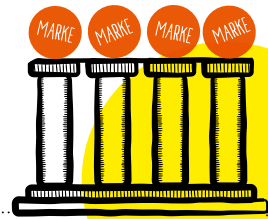


Kennen heißt nicht unbedingt mögen /// Marketer haben oft gelernt, dass es immer eine gute Sache ist, wenn möglichst viele Menschen eine Marke kennen, und dass es so etwas wie schlechte Publicity gar nicht gibt. Der saloppe Ratschlag: „Hauptsache, der Name wird richtig buchstabiert!“, illustriert diese Denkweise. In der heutigen Welt kann Mehrwissen über eine Marke aber auch dazu führen, dass sie schlechter beurteilt wird. Anstatt die Marke zu unterstützen, kann größere Vertrautheit zusätzliche Risiken bergen. Dieses Phänomen wird als „negatives Wissen“ bezeichnet. Vertrautheit bedeutet dabei nicht nur die Bekanntheit der Marke oder das Sicherinnern an den Markennamen. Sie bezieht sich auf alle Faktoren, die Menschen über eine Marke wissen oder zu wissen meinen. Die Quellen des Markenwissens reichen von persönlichen Erfahrungen über gelesene oder gehörte Nachrichten bis zu Online-Konversationen oder im Freundeskreis weitergetragene Neuigkeiten. Das Phänomen des negativen Markenwissens betrifft unterschiedlichste Branchen: private Fernsehsender, die polarisieren; Banken, deren versteckte Gebühren regelmäßig für Unmut sorgen, oder Fluglinien, deren Kabinenpersonal ungünstig agiert und viele Passagiere aufregt. Erschwerend kommt hinzu, dass man zunehmend mit einer rasanten Verbreitung negativer Erfahrungen rechnen muss, da Konsumenten ihre üblen Erlebnisse sofort online über Twitter, Facebook oder Beurteilungsportale wie Rotten Tomatoes oder Yelp teilen.

Warum Markenvertrautheit problematisch sein kann

/// Im Sprachgebrauch des BAV spricht man von ‚negativem Wissen‘, wenn der Wert bei Vertrautheit über dem Wert für Wertschätzung liegt. Das bedeutet nämlich, je größer das Wissen der Konsumenten über eine Marke ist, desto weniger mögen sie diese. Für solche Konstellationen gibt es zahlreiche Gründe.

{ Box 1 }



WIE SICH MARKENVERTRAUTHEIT GEMÄSS DEM Y&R BRAND ASSET® VALUATOR AUSWIRKT

Vor über 20 Jahren entwickelte Young&Rubicam seinen Brand Asset® Valuator (BAV), der das weltweit meistgenutzte Instrument zur Beurteilung von Markenstärke ist. Der BAV ermöglicht es Managern, die Bedeutung von Markenvertrautheit und drei anderen Einflussfaktoren für die Stärke einer Marke zu verstehen: Wertschätzung, Relevanz und Differenzierung (siehe Abb. 1).

Hunderte Studien mit Tausenden von Marken haben den BAV-Forschern gezeigt, dass diese Eckpfeiler je nach Konstellation die Stärken und Schwächen einer Marke aufzeigen. Die Risiken variieren entsprechend des Wertes pro Bereich und es bedarf unterschiedlicher Maßnahmen, damit eine Marke erfolgreich sein kann/ist/wird. Die stärksten Marken erreichen auf allen vier Dimensionen hohe Werte. Eine relevante, aber wenig differenzierte Marke muss an ihrer Einzigartigkeit arbeiten, um nicht zu einem Massenprodukt zu werden. Ein hoher Vertrautheitswert hat sich als Risikofaktor erwiesen, wenn auf den anderen Dimensionen niedrigere Werte erreicht werden.

ABBILDUNG 1:

Kernbereiche des Y&R Brand Asset Valuator

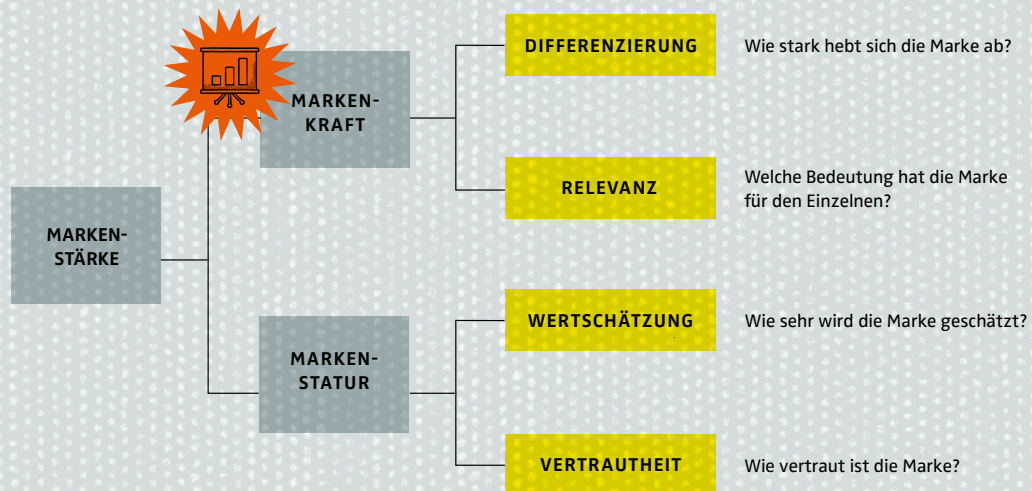


Abbildung aus http://www.valuebasedmanagement.net/methods_brand_asset_valuator.html

Die Marke ist peinlich /// Manche Marken mit dieser Konstellation sind sogenannte „Embarrassment Brands“. Beim Kaufen oder Nutzen solcher Marken erwischt zu werden, ist Konsumenten ein wenig peinlich. Boulevardblätter wie die Bild-Zeitung oder zum Beispiel Restaurants wie Hooters können dieser Kategorie zugeordnet werden.

Schlechte Erfahrungen als Kunde /// Andere Marken mit diesem Muster sind nicht gesellschaftlich stigmatisiert, aber werden/sehen sich immer wieder mit als negativ empfundenen Kundenerlebnissen oder schlechtem Kundenservice konfrontiert. Im Dienstleistungsbereich sind Fluglinien oder Telekommunikationsanbieter gute Beispiele für dieses Phänomen, im Handelsbereich Baumärkte.

»

In der heutigen Welt kann Mehrwissen über eine Marke auch dazu führen, dass sie schlechter beurteilt wird.

«

Gesellschaftlich negativ besetzte Unternehmenspraktiken

/// Wiederum andere Marken mit einer negativen Wissenskonstellation haben Reputationsprobleme – oft, weil sie „Sünden“ begehen. Ihnen werden unlautere Motive unterstellt, wie zum Beispiel vielfach den Banken. Auch Marken, die im Ölbusiness oder der Tabakindustrie tätig sind, werden eher gesellschaftsschädigend als heilbringend wahrgenommen.

Anders, aber schlechter /// In manchen Fällen ist die Bekanntheit größer als die Wertschätzung, aber die Kunden/Nutzer differenzieren auch stark. Das bedeutet, dass die Marke besonders ist, aber in unangenehmer Art und Weise. Aus irgendeinem Grund scheinen diese Marken Konsumenten auf dem falschen Fuß zu erwischen. Angry Birds, Hello Kitty oder Crocs sind Beispiele in dieser Kategorie.

Andererseits gibt es vereinzelt auch Marken, die von negativem Wissen profitieren. Dazu zählen beispielsweise mit Sensationen arbeitende Marken wie die Jerry-Springer- oder die Howard-Stern-Show. Dass sie manche Menschen irritieren, ist Teil ihrer Attraktivität für andere. Solche Marken sind allerdings Ausnahmen. Die meisten Marken, die mit negativem Wissen konfrontiert sind, müssen und wollen etwas dagegen unternehmen.

Was kann man gegen negatives Markenwissen unternehmen? /// Leider gibt es bei diesem Thema keinerlei Schnellreparaturen. Es existiert keine Liste mit fünf Schritten oder vier Punkten „Wie man ...“, die das Problem in Luft auflösen. Wir kennen Marken, die jahre- oder gar jahrzehntelang an diesem Negativimage leiden, und manche gehen unter der Last dieses Problems auch zugrunde. Oldsmobile war so ein Fall – allseits bekannt, aber nicht in der Lage, sein ältliches Image abzulegen. Andere Marken wiederum scheinen besser aufgestellt, um die negative Aura abzuschütteln – oder befinden sich zumindest auf einem guten Weg in die richtige Richtung. Box 2 zeigt drei Beispiele solcher Marken, die das Problem jeweils aus einer anderen Richtung heraus angehen.

Überlegen Sie gut, was Sie sich wünschen /// Vor ein paar Jahren war ich bei BAV für eine Analyse zuständig, bei der wir über einen Zeitraum von 15 Jahren Muster erforscht haben, um die Veränderung von Markenwert zu erklären. Unter den interessantesten Erkenntnissen war, dass bei keinem der wichtigsten



»

Was Konsumenten einmal über eine Marke gelernt haben, ist kaum zu „entlernen“.

«



{ Box 2 }



WIE VERSCHIEDENE MARKEN IHRE PROBLEME MIT NEGATIVEM MARKENWISSEN BEKÄMPFEN

Burberry: Erfinde dich neu.

Die frühere Vorstandsdirektorin von Burberry, Angela Ahrendts, schrieb in der Harvard Business Review: „Im Luxussegment bist du tot, wenn du überall verfügbar bist – es bedeutet, dass du kein Luxus mehr bist. Und wir waren dabei, überall erhältlich zu sein.“ Burberry hatte Lizenzen für alle Produkte von Kleidung bis zu Hundehalsbändern vergeben und warf seine klassischen Trenchcoats in Outlet-Centern zu Diskontpreisen auf den Markt. Burberry war zu einer faden, müden Marke mutiert, die vielleicht der eigene Vater oder Großvater tragen würde. Ahrendts heuerte einen „Markenzar“ an, der fortan alles autorisieren musste, was der Kunde von der Marke zu sehen bekam. Ihre Strategie setzte auf eine Stärkung des historischen Markenkerns „Britishness“ und knüpfte unmittelbar am Ethos des ikonischen Trenchs an, indem sie diesen in stylischer Art und Weise für das Luxussegment weiterentwickelte. Die Neupositionierung dauerte mehrere Jahre, ging aber letztendlich auf. 2011 schien Burberry im Interbrand Ranking als die am viertschnellsten wachsende globale Marke auf (hinter Apple, Google und Amazon).

Coca-Cola: Nutze Omnipräsenz als Plattform.

Wie Burberry hatte auch Coca-Cola ein Problem mit seiner Allgegenwärtigkeit, aber ein anderes. Softdrinks wurden vielfach ob ihres hohen Zuckergehalts verteufelt. Als Klassiker und Category-Leader musste Coca-Cola besonders viel aushalten. Die globale Marke mit den meisten Konsumenten wurde plötzlich zum globalen Dickmacher. 2013 startete Coca-Cola in mehr als 200 Ländern eine Reihe von Gegeninitiativen: Überall gab es nun Null-Kalorien-

Getränke, Nährwertangaben wurden transparent kommuniziert, in vielen Ländern wurden Initiativen für mehr Bewegung unterstützt, und Werbung für Kinder unter 12 Jahren wurde durchgängig verboten. Coca-Colas globale Marketingpower wurde in den Dienst solcher Initiativen gestellt, und seither wird versucht, die Marke als Ursache globaler Verfettung zu einem Vorreiter für gesunde Lebensweise zu machen.

Wal-Mart: Verfolge ein höheres Ziel.

Durch seine Tiefpreispolitik entwickelte Wal-Mart das Image eines 500-Kilo-Gorillas, dem reihenweise kleine Familienbetriebe zum Opfer fielen. Aber nicht nur das. Viel Spott erntete die Kette auch auf Verulkungsportalen wie, People of Walmart.com', die Wal-Mart als Laden für Minderbemittelte porträtierten, mit denen sich niemand identifizieren wollte. Ab Mitte der 2000er-Jahre begann Wal-Mart seine „Always Low Prices“-Positionierung zu überdenken und verknüpfte diese Kernleistung mit einem höheren Zweck: Es sollte nicht mehr nur um das Sparen von Geld gehen, sondern um die Unterstützung eines besseren Lebens. Die Werbung wurde differenzierter und verknüpfte die niedrigen Preise mit einem gesellschaftlichen Ziel. Gleichzeitig adaptierte man das Shop-Design und die Merchandisingstrategie und verhalf so der Wal-Mart-Marke zu einem Turnaround. Später begann die Marke, sich zusätzlich im Bereich Social Responsibility zu engagieren. Wal-Mart startete beispielsweise Initiativen, die das Wohlergehen von Nutztieren in Zulieferbetrieben forcierten. Wal-Mart ist noch nicht über den Berg, aber man sieht eindeutige Fortschritte. Die Marke wird inzwischen mit mehr als nur kleinen/geringen Preisen assoziiert.

Muster rückläufige Markenvertrautheit das Grundproblem war. Das Wissen über Marken blieb ziemlich hartnäckig konstant, auch wenn Wertschätzung, Relevanz und Differenzierung zurückgingen.

Das stützt die These, dass negatives Markenwissen eine Gefährdung darstellt: Was Konsumenten einmal über eine Marke gelernt haben, ist kaum zu „ent-lernen“. In Zeiten medialer Fragmentierung, in der alle nach Aufmerksamkeit

für ihre Marken heischen, sollten jedem auch die möglichen Schattenseiten des Ruhms bewusst sein. Es ist kaum möglich, einen Geist wieder in seine Flasche zurückzuerbannen oder Zahnpasta zurück in die Tube zu drücken. Unklare Markenbilder sollte man zwar vermeiden, aber das, was Kunden über eine Marke wissen, kann auch mehr schaden als nützen.

/.