



**53 Prozent der** Herstellermarken verlieren aktuell Marktanteile, weitere 20 Prozent stagnieren – oft trotz häufiger Rabattaktionen. Die Werbewirkung, Markenfaszination und Kundentreue sinken. Was sollte man dagegen tun? Und welche Fehler möglichst vermeiden? Denn 77 Prozent aller Turnaround-Versuche scheitern (meist mehrfach) in den ersten fünf Jahren.

Die wenigsten Relaunchprojekte beginnen mit einer sauberen Analyse der Ursachen der Krise oder Schwäche. Stattdessen reagieren viele Unternehmen mit „Markennotprogrammen“ und versuchen so, wieder auf Erfolgskurs zu kommen:

1. Es werden häufig neue Werbeauftritte mit anderen Inhalten und Formaten entwickelt.
2. Produktdesign und Packungsgestaltung werden (stark) verändert.
3. Es werden zusätzliche neue Produkte und Varianten eingeführt.
4. Die Anzahl der Preisaktionen wird weiter erhöht.

In vielen Fällen verstärken diese Notprogramme die Probleme noch, weil die Marke durch die Veränderungen noch diffuser von

den Kunden wahrgenommen wird, wodurch das Vertrauen weiter sinkt. Den durch Relaunchversuche hinzu- oder zurückgewonnenen Kunden steht oft eine viel größere Anzahl an Stammkunden gegenüber, die die Neuerungen vehement ablehnen und eine Rücknahme des Relaunchs fordern oder sich sogar gänzlich vom Produkt abwenden.

### Drei Beispiele

- Beim historischen „New Coke“-Relaunch wurden Hunderte von Millionen US-Dollar innerhalb von zweieinhalb Monaten verbrannt.
- Der US-Marktführer bei Orangensaft – *Tropicana* (Pepsi) – verlor innerhalb von sechs Wochen im Jahr 2009 durch einen missglückten Packungsrelaunch ein Fünftel des Marktanteils und über 35 Millionen US-Dollar (siehe Packungsabbildungen).
- In vier Monaten verlor die Nestlé-Schokoladenmarke *Cailler* 2006 in der Schweiz 32 Prozent ihres Marktanteils und das Top-Management den Job. Der missglückte Packungsrelaunch kostete insgesamt 50 Millionen Franken.

In allen drei Fällen konnte ein noch größerer Schaden durch eine Rücknahme des Relaunchs und schnelle Wiedereinführung des Originalprodukts oder der -packungen verhindert werden.

## Analyse der Ursachen der Markenkrise oder -schwäche

Wer das Thema Relaunch ernst nimmt, beginnt mit einer generellen, gründlichen Inspektion des Markenstatus, der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation.

Kernziel einer tiefenpsychologischen Relaunch-Grundlagenstudie ist es, die wirklich relevanten, verborgenen emotionalen Wünsche (Marktreiber) und Barrieren der Kunden herauszuarbeiten, die die Marktwahl entscheidend beeinflussen:

- Nach welchen Kriterien strukturieren Endkunden den Markt?
- Welche Käuferzielgruppen mit unterschiedlichen Bedürfnisprofilen gibt es?
- Wie nehmen sie die bisherigen Angebote beziehungsweise genutzten Problemlösungen wahr?
- Welche einzigartigen Vorteile, Stärken und Schwächen werden erlebt? Und warum?
- Welche Ursache-Wirkungs-Ketten führen in der Kundenwahrnehmung zu entscheidenden Vor- und Nachteilen Ihrer und anderer Marken?
- Wie beeinflussen diese die Marken- und Angebotswahl?
- Welche Idealvorstellungen oder Wünsche gibt es?
- Welche Defizite Ihrer Marke nehmen Wettbewerbsverwender wahr? Sind diese erlebten Hemmschwellen eher faktisch oder emotional?

➤ Welche Wahrnehmungen und Fehlassoziationen fördern beziehungsweise behindern einen Kauf und eine intensivere Verwendung?

➤ Wie werden die bisherigen Marketingaktivitäten erlebt? Wo existieren aus Verwendersicht noch Optimierungspotenziale?

Die Erfahrung zeigt: Schnelle Marken-Turnarounds sind ohne Kenntnis der wirklichen Ursachen der Markenschwäche nicht möglich – von seltenen Zufallstreffern einmal abgesehen. So hat *Langnese* 20 Jahre lang vergeblich versucht, die Marktführerschaft im Premiemeissegment von *Mövenpick* zurückzugewinnen.

Fünf Anläufe (*Langnese Bouquet*, *Superbe*, *Maxim's*, *Carte D'Or* und *l'Cestel-li*) scheiterten. Nachdem in einer Grundlagenstudie die Ursachen dafür ermittelt und die Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt worden waren, gelang es *Langnese Cremissimo* innerhalb von nur drei Jahren, *Mövenpick* zu überholen. Das Geheimnis des ungewöhnlichen Erfolgs ist das einzigartige Markenversprechen, das in qualitativen und quantitativen Verfahren herausgearbeitet wurde.

*Langnese Cremissimo* bietet jetzt das, was die Konsumenten bei Eis wirklich wollen: Cremigkeit. Denn Cremigkeit ist in diesem Markt der wichtigste Reason Why für den Genussbenefit.

## Die sechs Relaunch-Erfolgsrezepte

### 1. Konzentration auf die zentralen, meist emotionalen Markttreiber

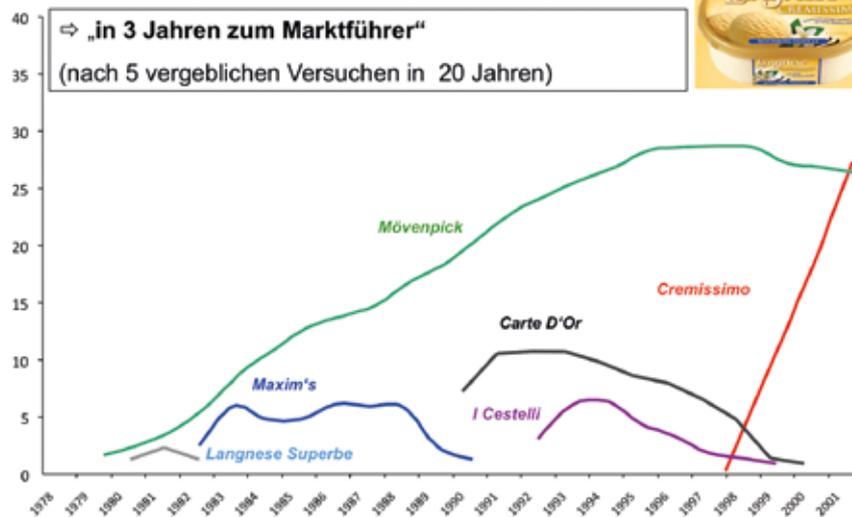
Die neuesten Erkenntnisse der Hirnforschung und Verhaltensökonomie zeigen: Marken müssen sich viel stärker als früher auf die Befriedigung zentraler Kategoriebedürfnisse konzentrieren. Die Erfahrung zeigt zudem, dass Produktdifferenzierungen, die keinen wirklich relevanten Bedürfnisstrukturen entsprechen, die Absatzchancen dieser Produkte oft eher schmälern als fördern. So stellen auch die Professoren Barwise und Meehan in ihrem Bestseller „Simply better“ fest:

„Wettbewerbsvorteile werden durch solide Kundenkenntnisse verursacht, wie sie wählen, und durch Angebote, die ständig erlebnismäßig ihre wichtigsten Bedürfnisse befriedigen. Der Rest sollte als das angesehen werden, was es ist – als eine Lotterie“ (mit geringen Zufallsgewinnchancen).

Viele Marken stagnieren oder verlieren Marktanteile, weil sie die zentralen, meist emotionalen Markttreiber nicht (mehr) präzise genug ansprechen oder die Konkurrenz es inzwischen

### Langnese Cremissimo: Mit dem überlegenen Reason why der Cremigkeit zum Erfolg

Premium-Eiskrem Hauspackungen (in Millionen Liter)

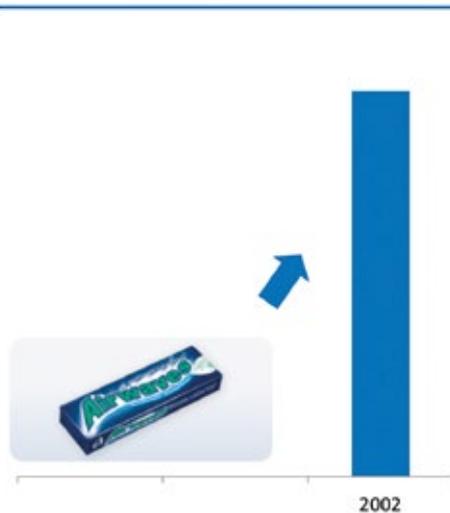


© Mayer de Groot Marketing Research and Consult  
www.mayerdegroot.com

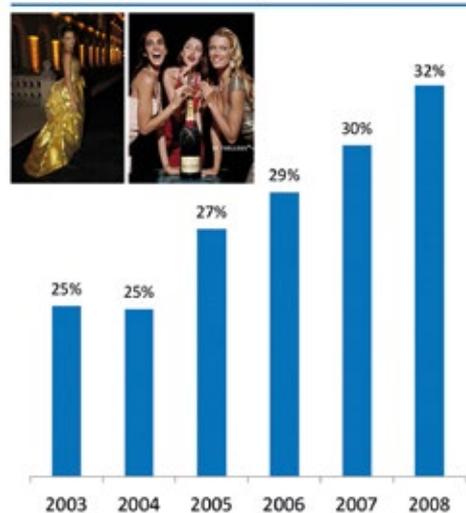


Re-Positionierung führt zum durchschlagenden Erfolg:  
Durch dominante Besetzung eines zentralen Kategorie-Benefits

Airwaves: Mit „Frische“ zum Erfolg



Moët & Chandon: Steigende Marktanteile



© Mayer de Groot Marketing Research and Consult  
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT  
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

besser tut. Die meisten Firmen wissen viel über die rationalen Kaufgründe, haben aber gerade im verhaltensentscheidenden emotionalen Bereich eine große Wissenslücke. Die folgenden Fallstudien verdeutlichen Ihnen die Möglichkeiten.

AIRWAVES

*Airwaves* war in Deutschland ursprünglich erfolgreich als „erstes Anti-Husten-Kaugummi“ eingeführt worden. Marktforschungsergebnisse zeigten aber, dass diese medizinische Positionierung die Wachstumsmöglichkeiten begrenzte. *Airwaves* wurde daher auf „Frische“ repositioniert.

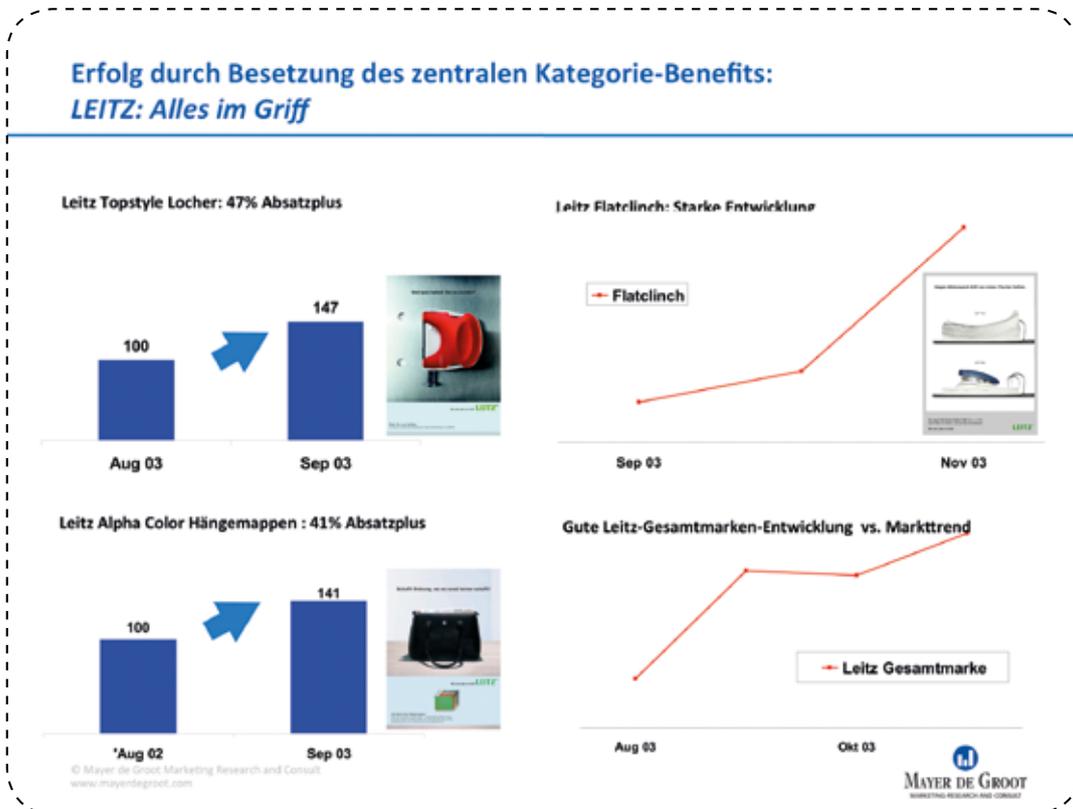
Der neue Claim lautete „Draufbeißen. Durchatmen.“ anstelle von „Befreit die Nase, beruhigt den Hals“.

In nur 18 Monaten entwickelte sich *Airwaves* von der Nummer vier zur Nummer eins im deutschen Kaugummimarkt. Dieser durchschlagende Erfolg wurde beim Marken-Award 2003 ausgezeichnet.

MOËT & CHANDON

Champagner dient traditionell meist zur Aufwertung von besonderen Situationen (etwa Silvester, Geburtstagen) oder zur Würdigung von Personen (etwa Gästen). Diesen Kernkategorie-benefit greift die Kommunikations- und PR-Kampagne „be fabulous“ von *Moët & Chandon* gezielt auf.

Die Wirkung mit geringem Werbebudget im Markt: deutlicher Ausbau der Marktführerschaft und Marktanteilssteigerung um 28 Prozent nach Jahren stagnierender Entwicklung.



**LEITZ**

Leitz besetzt mit der Aussage „Alles im Griff“ erfolgreich den faktischen und emotionalen Kategorie-kernbenefit für Sekretärinnen und (selbstständige) Unternehmer.

Das Image der Marke Leitz wurde in kaufrelevanten Dimensionen deutlich verbessert. Neue sowie bestehende Produkte erhielten wichtige Wachstumsimpulse von über 40 Prozent. Im äußerst schwierigen Büroartikelmarkt konnte Leitz so den Marken-Turnaround bereits im ersten Werbeflight mit geringem Budget erreichen.

**LANDLIEBE**

Mehrere Jahre hintereinander verlor Landliebe in der Ausgangssituation Umsatz. Die Ursache: Vielen

Konsumenten fehlte eine glaubwürdige Premiumpreisrechtfertigung, denn die Marke bot damals keine nachvollziehbaren faktischen oder emotionalen Vorteile. Mit der Aussage „Liebe ist, wenn es Landliebe ist“, die viele positive Assoziationen und Ursache-Wirkungs-Ketten im sogenannten limbischen System auslöst, gelang der Marken-Turnaround. Die Marke Landliebe wuchs in den Jahren nach der Repositionierung als Marktführer um 60 Prozent und wurde innerhalb kurzer Zeit so stark, dass sie inzwischen sogar erfolgreiche Imagetransfers in andere Märkte durchführen konnte (zum Beispiel Landliebe-Pudding, -Milchreis, -Landkäse, -Eiscreme und -Marmelade).

### SPEZI

Die Marke *Spezi* erzielte zunächst bei niedrigem Budget mit der Werbeaussage „Spezi ist Spitze“ höchste Bekanntheit. Die Marke wuchs, stagnierte und verlor schließlich an Absatz. In Grundlagenstudien wurde festgestellt, dass die Colamischgetränke-Marken als austauschbar erlebt wurden.

Aber es wurde ein wichtiger Unterschied herausgearbeitet, der differenzierend, nicht leicht nachahmbar, qualitativ hochwertig und verhaltensrelevant war: *Spezi* wurde im Gegensatz zu den Konkurrenzprodukten mit Orangensaft und nicht mit Limonade hergestellt.

Im Zuge des Relaunchs wurde das Produktversprechen konsequent auf den Punkt gebracht. Mit dem differenzierenden Reason Why „Da ist Saft drin!“ gelang der Marke *Spezi* in nur zwei Jahren mit kleinem Budget ein Turnaround trotz finanzstarker Wettbewerber wie *Mezzo Mix* (Coca-Cola) oder *Schwipp Schwapp* (Pepsi).

### OUZO 12

Wenn Sie Marktführer sind oder werden, sollten Sie diese Tatsache kommunizieren, denn die Empfänger werten das als Hinweis auf überlegene Qualität. Dies schafft ohne großes Nachdenken die Sicherheit, die richtige Entscheidung zu treffen, und baut meist die Marktführerschaft weiter aus.

*Ouzo 12* war bereits in der Ausgangssituation die weitaus bekannteste Ouzo-Marke in Deutschland, schien aber als

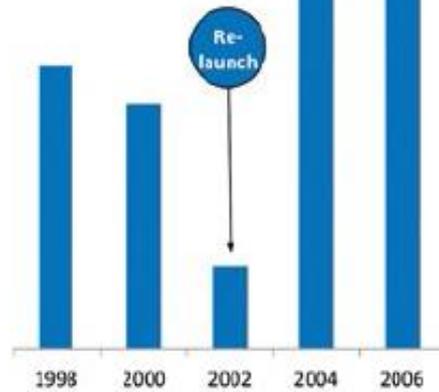
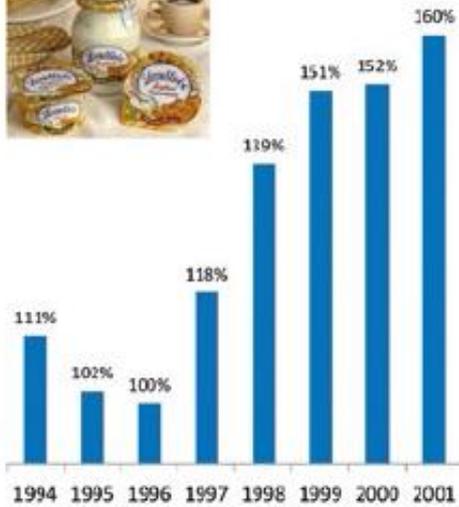
Markt- und Preisführer seine Wachstumsgrenzen erreicht zu haben. Der Ouzo-Markt wurde zudem insgesamt zunehmend von preisgünstigeren Handelsmarken geprägt.

Qualitative Studien ergaben: Ouzo ist bei Weitem mehr als nur der schnelle Verdauungsschnaps nach deftigem Essen. Die Ouzo-Welt ist stark emotional aufgeladen und wird geprägt durch die griechische Herkunft und gesellige Gemütlichkeit.

Die Zielgruppe sieht und mag sich, wie sie ist: hemdsärmelig, bodenständig, traditionell orientiert und doch weltoffen. Die Analyse zeigte aber auch, dass alle Ouzo-Marken kaum profiliert waren. *Ouzo 12* bot als bekanntester Ouzo zwar die Sicherheit einer großen Marke, es fehlten aber eine starke emotionale Aufladung und eine Rechtfertigung des höheren Preises. Die Empfehlung lautete, *Ouzo 12* gezielt als die beste Ouzo-Marke zu positionieren und emotional aufzuladen.

Der neu entwickelte TV-Spot erwies sich als Volltreffer. Die kreative Idee der Wirtsempfehlung in Verbindung mit dem Claim „Für meine Freunde nur das Beste“ signalisierte klar eine Produktdifferenzierung und griff charmant die griechische Gastfreundschaft auf. Der neue Spot erzielte innerhalb weniger Jahre einen Umsatzanstieg von 87 Prozent – trotz sukzessiver Preisanhebungen von 8,65 auf 10,05 Euro.

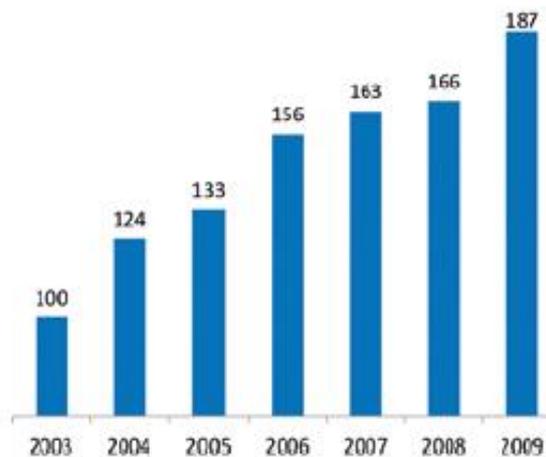
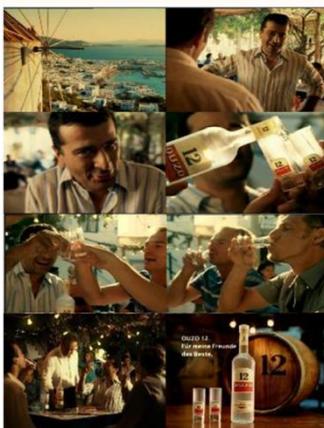
Marken turn around: „Liebe ist, wenn es Landliebe ist“  
 Marken turn around: „Da ist Soft drin“



© Meyer de Groot Marketing Research and Consult



Ouzo 12 Umsatzentwicklung (Index)



Der neue TV-Spot bewirkte, wie vorhergesagt, einen deutlichen Umsatzanstieg – trotz sukzessiver Preisanhebungen von € 8,65 (2003) auf € 10,05 (2009).

© Meyer de Groot Marketing Research and Consult



## 2. Rückbesinnung auf den Markenkern

### FRANZISKANER WEISSBIER

*Franziskaner* ist bekannt und beliebt, aber die Marke verlor mit der Zeit an Aktualität und Marktanteile. Seit dem Relaunch konzentriert sich die Werbung auf das historische Markensymbol, den Franziskanermönch, der für Brautradition und höchste Bierqualität steht.

*Franziskaner* entwickelte sich seit dem Relaunch im Jahr 2005 positiv und wurde 2008 die zweitgrößte deutsche Weißbiermarke.

### NIVEA-RELAUNCH 2011

*Nivea* galt vier Jahrzehnte lang als Vorbild für eine gelungene Markendehnung. Aber im Laufe der Zeit wurde die Dachmarke überdehnt. Die „Financial Times Deutschland“ schrieb: „Pflege-Fall Nivea ... mit ihrer Flaggschiffmarke haben sich die Hamburger gründlich verzettelt. Nun steuern sie gegen – und wollen zurück zu den Wurzeln.“

Die Marke *Nivea* wurde im Jahr 2011 wieder auf Pflege refokussiert, und die Markenfaszination wurde nachhaltig erhöht. Im neuen Produktdesign wird die blaue Dose zum Markenlogo und visuellen Markenanker. Seit dem Relaunch wächst *Nivea* wieder nachhaltig.

## 3. Rückbesinnung auf die Zielgruppe bei gleichzeitiger Verjüngung

### BECK'S-RELAUNCH 2011

Im letzten Jahrzehnt hatte *Beck's* sein Sortiment durch Produktneueinführungen wie *Beck's Gold*, *Level 7*, *Chilled Orange* und *Ice* erfolgreich erweitert. Deren Auswirkungen

auf die Wahrnehmung des *Beck's*-Markenportfolios wurden im Jahr 2010 in Limbique Emotional Explorern qualitativ überprüft (weitere Infos: [mayerdegroot.com](http://mayerdegroot.com) unter dem Stichwort „Leistungen“). Kreative Marktforschungstechniken wie Rollenspiele, symbolische Besetzungen und systemische Aufstellungen zeigten, dass *Beck's Pils* und *Beck's Gold* weniger als maskuline Biere galten als zuvor. Maskulinität ist jedoch ein wichtiger Erfolgsfaktor im Biermarkt.

*Beck's* entwickelte daher einen neuen Werbeauftritt und eine völlig neue Markenarchitektur. *Beck's Gold* wurde moderner und maskuliner gestaltet und von der Biermixture optisch deutlich differenziert. Das Sortiment wurde zudem gezielt durch *Beck's Lime* erweitert, das sich hauptsächlich an Männer richtet und ein komplett neues Segment im Biermarkt kreiert hat.

Der Absatz von *Beck's Pils* und *Beck's Gold* wuchs nach dem Relaunch jeweils um mehr als fünf Prozent und deutlich stärker als der Markt. 2013 wurde *Beck's* aufgrund der Erfolge von der „Lebensmittel Zeitung“ als Top-Marke ausgezeichnet, und 2014 war die Marke Finalist beim Marken-Award.

## VERPOORTEN

*Verpoorten* strebte 2004 eine Verjüngung des Markenimages und seiner Zielgruppe mit einem TV-Werbeauftritt mit begrenztem Budget an. Zuvor hatte eine Printkampagne mit Eierlikör-Mixgetränken keine größeren Absatzsteigerungseffekte erzielt.

In den neuen Werbefilmen probierten junge Leute („normale Verbraucher“, keine Schauspieler) zunächst skeptisch, dann aber mit Begeisterung Eierlikör-Mixgetränke. Das Ergebnis: Die Marke wurde erfolgreich verjüngt und die Konsumfrequenz gesteigert. Der Erfolg war in einem Werbewirkungstest realitätsnah vorhergesagt worden.

## 4. Gezielte Erschließung zusätzlicher Verwendungssituationen

### WD-40: MIT „FÜNF PRODUKTEN IN EINEM“ ZUM MARKTFÜHRER

In der Ausgangslage versprach *WD-40* „1001 Nutzen“ und hatte einen Marktanteil in der Rostlöserkategorie von knapp 20 Prozent. Der Marktführer *Caramba* wies einen Marktanteil von mehr als 40 Prozent auf. Marktforschungserkenntnisse führten zu einer Umpositionierung von *WD-40* als „fünf Produkte in einem“. Die Packung nennt die fünf wichtigsten Anwendungsmöglichkeiten als

Rostlöser, Schmiermittel, Reiniger, Rostschutz und Kontaktspray. Das überzeugte die wichtigsten Zielgruppen und erweiterte den Markt. Innerhalb weniger Jahre verdreifachte *WD-40* seinen Marktanteil von circa 20 Prozent auf über 60 Prozent – ohne nennenswerte Werbeunterstützung.

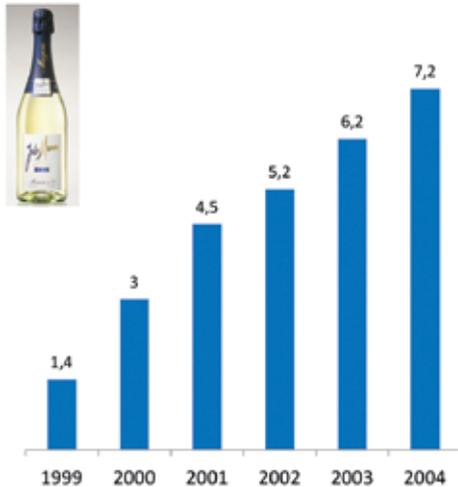
### JULES MUMM UND MUMM-WEINE

Neue Angebote wie Prosecco und Cava-Schaumweine (zum Beispiel *Freixenet*) verlangen – im Gegensatz zu traditionellem Sekt – keinen förmlichen Anlass. Sie werden als moderne, „leicht“ alkoholische Getränke erlebt und können Alltagssituationen (etwa den Besuch von Freundinnen) aufwerten.

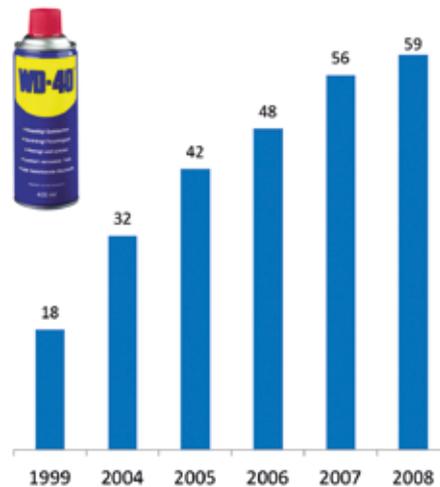
Sie besetzen andere Verwendungssituationen und definieren damit – bei fast gleichem Produkt – eine andere Kategorie. Um diesen Trend zu nutzen, wurde eine Line Extension von *Mumm* entwickelt. *Jules Mumm* nutzt als Submarke geschickt das Image der etablierten Marke *Mumm*, tritt aber in Design und Kommunikation so eigenständig auf, dass eine Irritation der bisherigen *Mumm*-Verwender vermieden wird. Entsprechend niedrig ist die

Den zentralen Kategorie-Benefit in anderen Situationen besetzen

**Jules Mumm: Marktanteilsentwicklung im Premiumpreis-Segment (> 4,50 €)**



**WD-40: Marktanteilsentwicklung in %**



© Mayer de Groot Marketing Research and Consult  
www.mayerdegroot.com

MAYER DE GROOT  
MARKETING RESEARCH AND CONSULT

Kannibalisierungsrage. Das Ergebnis: Die Gesamtmarke *Mumm* übertraf den zuvor höchsten Marktanteil der letzten zehn Jahre. Mit der Erweiterung um Weine konnte die Marke zudem weitere Verwendungssituationen erfolgreich erschließen.

### 5. Aktualisierung der Marke

Die Kunst der Markenführung besteht darin, eine Marke im Zeitablauf aktuell zu halten und markenkonform weiterzuentwickeln. Damit ist keineswegs gemeint, dass sich eine Marke nicht verändern soll. Professor Lehnert, ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung von Henkel, drückte dies treffend so aus: „Persil bleibt Persil, weil Persil nicht Persil bleibt.“ Marken müssen sich

mit sich verändernden Kundenbedürfnissen, Kauf- und Verwendungsgewohnheiten, Marktanforderungen und technologischen Fortschritten weiterentwickeln, um nicht auf der Strecke zu bleiben. Es gilt: Marken, die sich nicht oder zu spät bewegen, sterben. Aber auch bei vermeintlich kleinen und positiven Aktualisierungen von Packungs- und Werbeauftritten empfiehlt sich eine Überprüfung der Image- und Ansatzwirkung. Falls Details unbewusst die Wahrnehmungscodes relevanter Zielgruppen verändern, können sie schnell Stammkunden verprellen. Die Gefahr verdeutlichen die bereits angesprochenen Relaunchflops von *Tropicana* und *Cailler*. Fallstudien von *Heitmann* und *Simplicol* zeigen exemplarisch, wie man dieses Risiko vermeidet.

HEITMANN-REINIGUNGSMITTEL  
UND -SPEZIALWASCHMITTEL

Das mittelständische Unternehmen Brauns Heitmann beabsichtigte im Jahr 2011 einen Packungsrelaunch des *Heitmann*-Sortiments. Die neuen Packungsentwürfe wurden als originell und ansprechend erlebt, aber die dunkelblaue Farbe reduzierte unbewusst die wahrgenommene Reinigungs- und Hygienewirkung deutlich.

Die Marktsimulation des Sales-Effect-Packungstests sagte eine starke negative Absatzwirkung voraus. Der geplante Relaunch wurde daher nicht durchgeführt und ein größerer Schaden vermieden. Die *Heitmann*-Packungen wurden evolutionär weiterentwickelt, und die Marktstellung wurde ausgebaut.

SIMPLICOL-TEXTILFARBEN

Auch bei *Simplicol*, Deutschlands führender Marke für Textilfarben, erwies sich eine vorsichtige Aktualisierung

des bisherigen Packungsdesigns als richtig. Eine zu große Veränderung des Packungsauftritts hätte zu viele der bisherigen Verwender verprellt. Die neue Packung überzeugt auch bisherige Nichtfärber. Seit dem evolutionären Packungsrelaunch wächst *Simplicol* bei einem Marktanteil von über 90 Prozent dynamisch.

HASSERÖDER

Die Biermarke *Hasseröder* warb viele Jahre lang mit Natur – ebenso wie viele Konkurrenten. 2005 wurde ein Werberelaunch durchgeführt, um die Marke zu aktualisieren und stärker zu differenzieren. Die TV-Spots erzählen Geschichten von fünf sympathischen *Hasseröder*-Freunden und setzen typisch männliche Verhaltensweisen humorvoll in Szene, wobei *Hasseröder* im Mittelpunkt der Handlung steht. Der Erfolg im Markt: Deutlicher Ausbau der



„Kleine“ Packungsveränderungen mit großen Image- und Absatzeffekten

Marktführerschaft im Osten und gute Resonanz im Westen führten zu sechs Prozent Wachstum gegenüber dem Vorjahr im um sieben Prozent rückläufigen Pilssegment (= dreizehn Prozent Plus zur Gesamtmarktentwicklung).

### 6. Fokus auf Leadprodukte und Reduktion des Sortiments

Wenn eine Marke mit einem breiteren Sortiment ein diffuses Image hat, bietet sich oft die Konzentration aller Kräfte auf ein oder wenige Leadprodukte an. Hierdurch kann eine Dachmarke auf eine neue zentrale Idee ausgerichtet werden, und die Leadprodukte können auf andere Produkte der Marke positiv ausstrahlen.

Dies gilt insbesondere dann, wenn das Leadprodukt in einer neuen oder bereits etablierten Produktkategorie wahrgenommener Marktführer werden kann.

#### APPLE

2000 war *Apple* ein Computeranbieter unter vielen, dem Experten eine eher ungewisse Zukunft voraussagten. Was wäre in dieser Situation die übliche Lösung gewesen, um aus dem Nischendasein auszubrechen? Die Einführung weiterer Produkte, neue Werbekampagnen und eventuell sogar dauerhafte Preissenkungen, um wettbewerbsfähiger zu werden. Steve Jobs traf eine ganz

andere Entscheidung: Er fokussierte 2001 alle Kräfte auf das Leadprodukt iPod. 2005 wurde der iPod zum Weltenerfolg, den Apple geschickt als perfekte Launchplattform für iPhone und iPad nutzte.

#### RÜGENWALDER MÜHLE

1996 bot die *Rügenwalder Mühle* bei einem Umsatz von circa 70 Millionen Euro rund 400 Artikel an. In den folgenden Jahren erfolgte eine radikale Artikelbereinigung. *Rügenwalder* fokussierte sich zunächst auf Teewurst und die rote Mühle als zentrales Markensymbol.

Weitere Leadprodukte wie *Pommersche Gutsleberwurst*, *Schinken Spicker*, *Mühlen Schinken* und *Mühlen Mett* wurden im Zeitablauf zusätzlich herausgestellt und erzielten die Marktführerschaft im jeweiligen Segment. Nicht trotz, sondern aufgrund der Reduzierung des Produktangebots ist die Marke kontinuierlich auf einen Umsatz von über 170 Millionen Euro gewachsen. Die jüngste Markenerweiterung von *Rügenwalder* um „fleischfreie Wurst“ ist allerdings keine gute Idee. „Wurstimitate“ greifen den Kern der Dachmarke *Rügenwalder Mühle* als „gute, traditionelle deutsche Wurst“ an und dürften zu negativen Rücktransfers auf die Marke führen.

#### KTM-MOTORRÄDER

Die Geschichte der KTM Sportmotorcycle GmbH beginnt mit der Insolvenz der KTM Motor-Fahrzeugbau KG im

Jahr 1991, die sich unter anderem mit der Produktion und Vermarktung von Kühlern, Fahrrädern und einer großen Bandbreite an Motorrädern verzettelt hatte. KTM konzentrierte sich ab 1992 auf Offroad-Motorräder und auf die *KTM Duke* als Leadmodell. Heute dominiert KTM global den Markt für Geländemotorräder und erzielte 2013 einen Umsatz von 716 Millionen Euro.

### Die sechs Relaunch-Erfolgsrezepte im Überblick

1. Konzentration auf die zentralen, meist emotionalen Markttreiber
2. Rückbesinnung auf den Markenkern
3. Rückbesinnung auf die Zielgruppe bei gleichzeitiger Verjüngung
4. Gezielte Erschließung zusätzlicher Verwendungssituationen

5. Aktualisierung der Marke

6. Fokus auf Leadprodukte und Reduktion des Sortiments

Relaunch heißt, eine Marke zu re-innovieren, sie durch eine relevante, zentrale Idee neu, nachvollziehbar und erfolgreich für die Zukunft auszurichten. Die wichtigste Regel für einen gekonnten Relaunch lautet: die wirklichen Ursachen für die Markenschwäche herausarbeiten, um durch die richtigen Exekutionen die bisherigen Käufer und Verwender möglichst zu behalten und viele neue dazuzugewinnen. Mit unserem Sales-Effect-Testsystem können wir die Image- und Absatzwirkung der geplanten Maßnahmen zuverlässig vorhersagen und den Relauncherfolg sicherstellen (mehr dazu finden Sie auf [mayerdegroot.com](http://mayerdegroot.com) unter den Stichwörtern „Leistungen“ und „Wirkungsprognosen“). Die meisten Relaunchflops sind inzwischen überflüssig und vermeidbar.

DR. RALF MAYER DE GROOT

leitet seit 2007 das internationale MAYER DE GROOT Marketing-Research and Consult Netzwerk. Betreute Unternehmen und Marken erhielten allein in den letzten 10 Jahren über 40 Auszeichnungen (Marken Awards, Innovation / Produkt des Jahres etc.)

[mayerdegroot.com](http://mayerdegroot.com) – Telefon: 06198-50 29 21 –  
[mdg@mayerdegroot.com](mailto:mdg@mayerdegroot.com)

