

Herausgeber: Bernd M. Michael, Grey Global Group

11.1 Lifestyle-Marken



Werkbuch M wie Marke

Rüdiger Grannemann

Lifestyle-Marken

Rüdiger Grannemann



Managing Director, Greco Werbeagentur GmbH

Das Credo des Autors Dipl.-Kfm. Rüdiger Grannemann aus über zwanzig Jahren Agenturerfahrung in der Betreuung von Marken großer Konsumgüter-Hersteller – u. a. Procter & Gamble, Danone, Kraft Food oder Masterfoods – lautet: Wer die Motivation der Verbraucher nicht kennt, kann Marken nicht erfolgreich führen.

Bereits während seines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums untersuchte er Motivbeziehungen zwischen Warenhausabteilungen und deren Kunden, um Optimierungen in Bezug auf Kundenlauf und Warenpräsentation aufzuzeigen. Als Mann der Praxis berät er Kunden, wie vorhandene Produktpotenziale ausgebaut respektive neue Potenziale erschlossen werden können. So hat er wesentlich an der Umpositionierung der Marke Fruchtzwerge vom Naschersatz hin zu einem gesunden Nahrungsmittel für Kinder („So wertvoll wie ein kleines Steak“) mitgewirkt oder die Einführung von SHEBA® („Ein Fest für Katzen“) von Agenturseite verantwortlich begleitet.

Für den Schokoladen- und Kaffeemarkt entwickelte er Marktmodelle, die eine präzisere, an den Bedürfnissen der Verbraucher orientierte Positionierung und Portfolio-Planung ermöglichen.

Mit der Werbeagentur Greco, deren Geschäftsführer der Autor ist, kann er auf eine langjährige, erfolgreiche Tätigkeit bei der Vermarktung von Duftmarken wie u. a. Gabriela Sabatini, Naomi Campbell, Mexx, Strenesse oder Puma für den Kunden Cosmopolitan Cosmetics (ehem. Muelhens) zurückgreifen. Die Erfahrungen aus diesem durch Psyche, Trend und persönliches Lebensgefühl getriebenen Markt, addiert mit den Erfahrungen aus der Vermarktung der Breuninger Modehäuser, ermöglichen ihm eine fundierte Sicht bei der Markenführung von Lifestyle-Marken.

Management Summary

Eine gut geführte Lifestyle-Marke hilft speziell in stark von Neuigkeiten und Wandel geprägten Märkten erfolgreich zu bestehen. Kern der Markenführung ist allerdings, sich eben nicht an vordergründigen, kurzfristigen Trendphänomenen zu orientieren.

Die zentrale Herausforderung des Marketings ist die Ausarbeitung des Value fit als langfristig stabiles Wertesystem, das die Marke verkörpert und an dem sich der Konsument orientiert. Die Aufgabe der Kommunikation ist es, geeignete Identifikations-Plattformen und Erlebniswelten zu generieren, damit die Marke mit dem Outfit fit die zweite zentrale Anforderung erfüllt, nämlich die Fähigkeit, dem Konsumenten die Wertewelt als Ausdruck des eigenen Lebensgefühls nach außen zu dokumentieren.

Das Ausbalancieren zwischen den langfristig stabilen Grundwerten und den kurzfristigen Aktualitätsanforderungen kennzeichnet den Markenführungsprozess von Lifestyle-Marken auf der Zeitachse.

Unter Zeit- und Investitionsgesichtspunkten ist die Kooperation mit einem Lizenzgeber opportun. Speziell in kleineren Marktsegmenten, die durch eine hohe Neuigkeits- oder Modeorientierung gekennzeichnet sind, hat sich dieses Vorgehen als erfolgreich erwiesen. Der Lizenzgeber stellt das langfristig stabile Wertemuster als Plattform dar, auf der die spezielle Ausgestaltung des eigenen Produkts stattfindet. Die Fragestellungen bei der Auswahl des Lizenzgebers sind identisch mit denen der Entwicklung eines eigenen Lifestyle-Angebots. Bei enger und sorgfältiger Kooperation zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer ergibt sich für beide Parteien eine erfolgreiche Win-Win-Situation.

Markenführung bei Lifestyle-Brands

Der Begriff des Lifestyles hat in den letzten Jahren eine sehr rasante Erweiterung seines Bedeutungsinhalts erfahren. Früher stand er häufig noch als Synonym für Mode bzw. Trendorientierung im engeren Sinne. Als so genannte Lifestyle-Marken wurden dementsprechend fast ausschließlich Mode- und Accessoires-Hersteller titulierte. Heutzutage bekommt der Begriff „Lifestyle-Marke“ zunehmend den Charakter des generellen „Heilsbringers“ für Marketing und Werbung in unterschiedlichsten Branchen.

Letztlich ist dieser inflationäre Gebrauch als Reflex auf die geänderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unter Prämissen wie Sinnsuche, Informations-Overload oder Alltagsstress zu interpretieren. In einer Überdruss-Gesellschaft, in der nicht mehr der Versorgungsmangel das zentrale Problem darstellt, erfolgt zunehmend eine Hinwendung zu immateriellen Werte-Orientierungen, die sich um die eigene Lebenshaltung und -gestaltung drehen. Einfach ausgedrückt heißt es heute nicht mehr „Ich bin, was ich trage“, sondern „Ich trage, was ich bin“.

Paradigmen-Wechsel des Lifestyle-Angebots.

Vor diesem Hintergrund muss sich das Lifestyle-Marketing neuen Herausforderungen stellen. Der entscheidende Paradigmen-Wechsel liegt im Kern darin, dass Lifestyle heute eben mehr als nur das äußere Erscheinungsbild betrifft. Es darf nicht nur die vordergründige Verschmelzung von Lebens- und Konsumwelt intendiert sein, sondern das Lifestyle-Angebot muss den Ausdruck einer Orientierung gebenden Lebenshaltung darstellen.

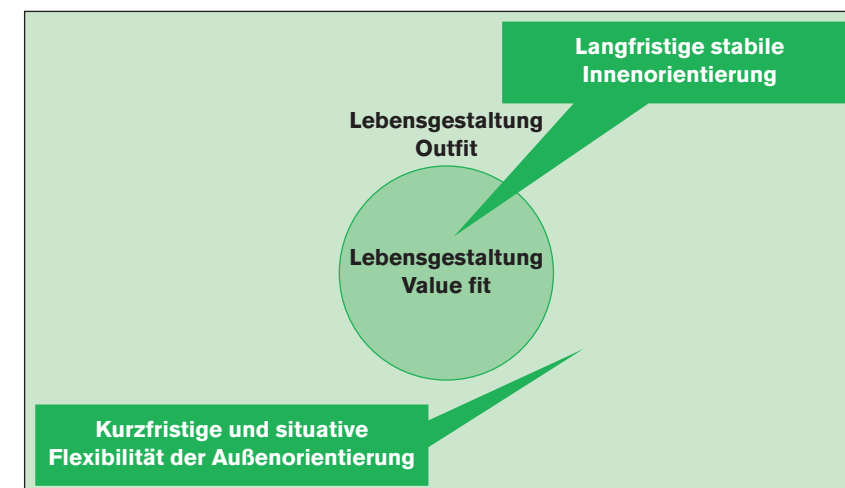


Abbildung 1
Ausdrucksebenen von Lifestyle.
Quelle: Greco Werbeagentur

Nicht mehr allein das gestaltende, oberflächlich nach außen gerichtete Persönlichkeitselement (Outfit fit) in seinem Alleinstellungsanspruch steht zentral im Vordergrund, sondern die Beschäftigung mit der Frage der nach innen gerichteten, langfristig stabilen Werte-Orientierung (Value fit) ist von zentraler Relevanz.

Illustrierend hierfür sei auf die amerikanische Marketing-Wissenschaft hingewiesen. Hier wird Lifestyle nicht mehr nur als oberflächliches Orientierungsmuster verstanden, das sich damit beschäftigt, wie man sich nach außen hin gibt und was man konsumiert, sondern steht als Synonym für die Lebensplanung an sich.

Das heißt, eine Lifestyle-Marke zeichnet sich dadurch aus, dass sie als Reflektionsfläche für innenorientierte Wertewelten (Value fit) fungiert und gleichzeitig die Fähigkeit besitzt, diese Wertewelt nach außen als Ausdruck des eigenen Lebensgefühls (Outfit fit) zu dokumentieren.



Wie wichtig der innere Kern, die stabilen Werte der Lebenshaltung, für den Erfolg einer Lifestyle-Marke ist, verdeutlichen die Beispiele dreier so genannter Lifestyle-Vehicles, nämlich MINI, VW New Beetle und Chrysler PT Cruiser, im europäischen und amerikanischen Markt.

Ein Paradebeispiel jenseits der traditionellen Lifestyle-Kategorien wie Fashion oder Accessoires ist die Wiederbelebung des MINI. Sein aktueller Verkaufserfolg in Amerika wie auch Europa steht sicherlich nicht nur im primären Zusammenhang mit der faktischen Produktqualität oder des immer noch regelbrechenden Produkt-Designs. Seine inhaltliche Substanz und Tragfähigkeit erhält der MINI (erst) dadurch, dass er exemplarisch für ein Lebensgefühl steht, das seine Aktualität durch eine zeitgemäße Interpretation immer noch gültiger Werte wie Spaß, Sinnlichkeit, Urbanität, Individualität und Provokation des Establishments erhält. Value fit und Outfit fit sind in sich stimmig.

Markenführung bei Lifestyle-Brands

Demgegenüber steht der New Beetle, der im amerikanischen Markt äußerst erfolgreich ist, in Europa jedoch deutlich hinter den Erwartungen liegt. Unter der Prämisse des Value fit lässt sich diese Divergenz leicht nachvollziehen. Während die Neuinterpretation des Beetle in den USA für die Wiederbelebung eines positiven Freiheitsgefühls einer ganzen Generation steht, die mit dem Ur-Beetle aufgewachsen ist, steht der Käfer in Europa, speziell Deutschland, eher für Werte aus der Wirtschaftswunder-Generation, die heute wenig bis gar keine Relevanz mehr für die persönliche Lebenshaltung besitzen. Hier stimmt der Value fit nicht.



Der PT Cruiser steht letztendlich für die ausschließliche Orientierung an äußeren Gestaltungsmustern (Outfit fit), dem Retro-Design. Ein Value fit, sprich die Verkörperung bzw. Neuinterpretation von relevanten Werten der Lebenshaltung, ist schwer zu erkennen. Ein typisches Trendprodukt im klassischen Sinne mit einem wahrscheinlich kurzen oder für PKW üblichen Lebenszyklus.



Diese Beispiele zeigen, dass Value fit im Sinne eines klaren, Orientierung gebenden, relevanten Wertemusters für die Lebenshaltung eine Voraussetzung für den Erfolg und die zentrale Herausforderung an Marketing und Kommunikation von Lifestyle-Marken ist.

Marke versus Lifestyle-Marke.

Dieser Value fit im o. g. Sinne ist im gegenwärtigen und künftigen gesellschaftlichen Umfeld allerdings eine notwendige Bedingung für jede Marke. Wenn eine Marke nicht für ein klares, relevantes Wertemuster steht, wird sie künftig nicht mehr erfolgreich sein. Gibt es in Zukunft also nur noch Lifestyle-Marken? Natürlich nicht. Denn Lifestyle lässt sich aus Konsumentensicht nicht nur auf eine Produktkategorie reduzieren. Durch seinen größeren Abstraktionsgrad ist er geradezu prädestiniert, die Grundlage für eine mehrdimensionale Betrachtung zu legen.



DIE GESCHICHTE VOM WICHTIGSTEN KLEIDUNGSTÜCK DER WELT.

Irgendwann fing alles einmal an. Und meistens fing es im Paradies an, bei Adam und Eva. Die Sünde war noch nicht ausgesprochen, da frag Adam die erste "Unterhose".

Doch schon ein paar tausend Jährchen später beschäftigte sich der Neanderthaler mit dem gleichen Problem.

Zivilisierte Zeiten brächen an, die der Griechen, der Römer und die der großen Völkerwanderung.

Richtig los ging' dann wieder im Mittelalter: Das Unterkleid wurde zur Notwendigkeit, denn wemochte schon blankes Blech auf der Haut tragen?

1789: Mit der Blüte der schonen Künste entdeckt

Europa auch den Sinn für die dekorative Unterhose.

1926: Draußen im Land der unbegrenzten Möglichkeiten gründet ein Jack Goldfarb die Union Underwear. Mit der festen Absicht mit seinen Unterhosen, die er "Fruit of the Loom" nennt, Amerika zu erobern.

Es blieb nicht nur bei Amerika.

Schon 1965 trägt die Welt Fruit of the Loom. Es ist eines der meistgekauften Kleidungsstücke der Welt.

1975: Fruit of the Loom zeigt auch den deutschen Männern, das gute Unterwäsche nicht teuer sein muß. Schließlich ist Fruit of the Loom aus 100% Baumwolle, strapazierfähig, farblecht und kitzelfrein im Preis. Dazu gibt's noch die 2-Jahres-Garantie.

Fruit of the Loom kennen und gerne tragen ist eins.

Wenn Sie nach mehr Kopien bitten wollen, bitte schreiben bei Fruit of the Loom GmbH, Postfach 1160, 6042 Dreieich.



Wie Amerika nach Coca-Cola und Kaugummi Deutschland auch mit einer neuen Unterwäsche-Marke erobern wollte.

Fruit of the Loom ist eine amerikanische Legende: 1851 von Robert Knight gegründet und bereits 1875 als Markenzeichen mit drei Früchten – einem Apfel, einer Birne und Weintrauben – registriert, wurde diese Marke zum größten Unterwäsche-Hersteller der USA. Der Einstieg in Deutschland baute auf dieser einzigartigen Erfolgsstory und ihrer unverwechselbaren Marken-Symbolik auf. Schnell wurde die Marke beliebt und bekannt. Wäsche über Fröhlichkeit und Spaß mit den Fruit-of-the-Loom-Guys unter die Leute zu bringen aber traf auf deutsche Mentalität: Deutsche verstanden bei so etwas Tabuisiertem keinen Spaß. Wäsche ist schließlich eine ernste Sache, über die man öffentlich keine Witze macht, schade. So blieb Fruit of the Loom eine Episode. Aber wenigstens eine lustige.



Markenführung bei Lifestyle-Brands

Das heißt, eine Lifestyle-Marke zeichnet sich ursächlich durch die Fähigkeit aus, den Value fit in die unterschiedlichsten Bereiche der Lebensgestaltung der Konsumenten zu spreizen. Eine Lifestyle-Marke setzt mit ihrem Markenversprechen die übergreifende Werte-Plattform – die Idee. Diese Idee kann bei entsprechender inhaltlicher und formaler Ausgestaltung in unterschiedlichen Warengruppen ein motivational relevantes Angebot für den Konsumenten zur Ausgestaltung seines „Ichs“ darstellen. Lifestyle ist immer ein holistischer Ansatz.

Ein anschauliches Beispiel ist Chanel. Eine Marke, die die Plattform für unterschiedlichste Warengruppen darstellt und damit auch situative, ergänzende, eher Outfit-orientierte Lebensbereiche abdecken kann.

Die Beurteilung der Marke erfolgt nicht aus der Bewertung ihrer produkt-spezifischen, faktischen Vorteile, sondern stärker aus der Perspektive, inwieweit die Markenhaltung sich in den Gesamtkontext des individuellen Lebensstils des

Am Beispiel Chanel lautet als Konsequenz das Versprechen also immer „Chanel“. Unabhängig davon, ob man sich im Bereich Mode, Parfum, Uhren, Make-up, Pflege oder Schmuck mit der Marke auseinander setzt.

Diese Überlegungen liegen offensichtlich auch der Markenführung des MINI zugrunde.

»Der MINI wird nicht als Statussymbol gesehen, sondern als Ausdruck des persönlichen Lebensgefühls. Wir hängen nicht an Trends, die Marke ist eine Plattform für Trends.«

T. Müller-Ötvös; Marketing-Leiter MINI, in: HORIZONT 2. 8. 2002

Inwieweit die intendierte Spreizung des Marken-Konzepts in Bereiche wie „... Skateboards, Koffer, Taschen, Hemden und Brillen“ (vgl. Financial Times Deutschland vom 21.10.02) zur breit aufgestellten Lifestyle-Marke gelingt, wird sehr interessant zu verfolgen sein.

Das Markenführungs-Dilemma bei Lifestyle-Marken.

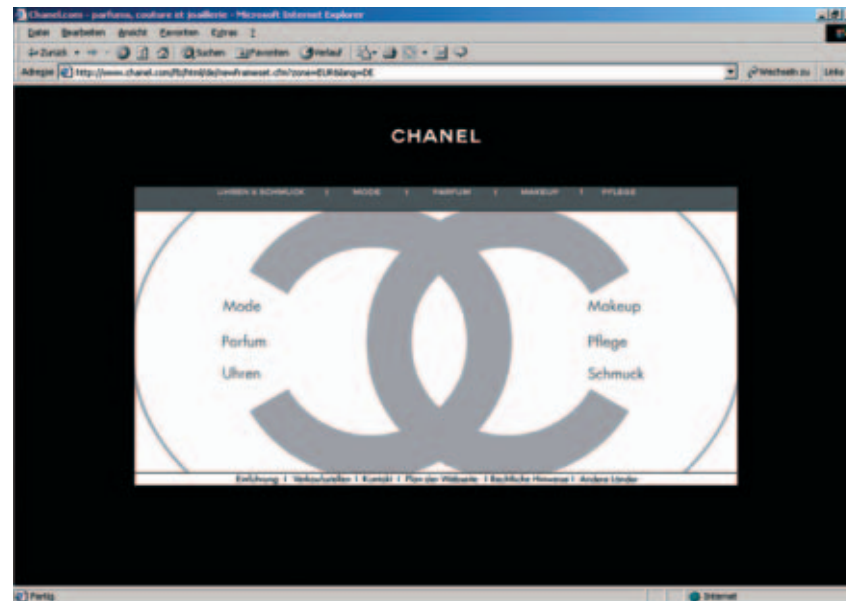
Unter der Prämisse, dass sich Lifestyle-Marken durch ein im Kern langfristig stabiles und relevantes Wertesystem auszeichnen, das gleichzeitig die Basis für konkrete, situative Ausgestaltungen der eigenen Persönlichkeit darstellt, ergibt sich für die Markenführung ein Dilemma.

In einer Gesellschaft des „Everything goes“ reflektiert der Ausspruch „pánta rhei – alles fließt“ des griechischen Philosophen Heraklit den heutigen Lifestyle besser denn je. Noch nie vollzogen sich Wandel und Umgestaltung so allgegenwärtig und rasant wie heute. Vertraute Umgebungen lösen sich auf und bewährte Denkmuster werden immer schneller in Frage gestellt. Wandel in jedweder Form wird in Zukunft immer häufiger, immer schneller, immer umfassender und radikaler erfolgen.

Diesem Zwang zum permanenten Wandel kann sich eine Lifestyle-Marke nicht entziehen, wenn sie nicht ihre Fähigkeit als Gestaltungshilfe für die Persönlichkeit des Konsumenten verlieren will. Hier zeigt sich ein deutlich höherer Komplexitätsgrad im Vergleich zur Markenführung klassischer Marken.

Abbildung 2

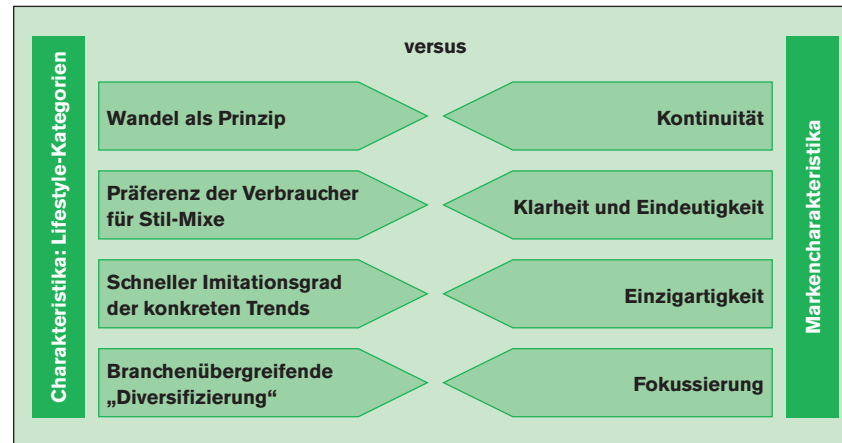
Quelle: Screenshot von www.chanel.com



Konsumenten integrieren lässt. Branche bzw. Kategorie geraten unter diesem Interpretationsschema in einen sekundären Blickwinkel. Nicht mehr der funktionale Zusammenhang ist determinierend für mögliche Ausbau-Potenziale, sondern die konzeptionelle Stimmigkeit mit der eigenen Lebenshaltung und die Fähigkeit, diese auch nach außen dokumentieren zu können.

Markenführung bei Lifestyle-Brands

Abbildung 3
Lifestyle-Marken-Dilemma.
Quelle: Greco Werbeagentur



Patchwork und Wandel als Prinzip auf der einen, Kontinuität, Klarheit und Sinnstiftung auf der anderen Seite kennzeichnen das Dilemma. Klassische Designer- und Mode-Label besitzen an dieser Stelle per se einen Vorteil. Die Notwendigkeit der permanenten Aktualisierung ist kategorieimmanent und der Zwang zum Wandel ein essenzielles Konzeptelement. Viele Mode-Label konzentrieren sich leider zu sehr auf diesen inhärenten Zwang zum Outfit fit. Die Hausaufgaben bezüglich Value fit werden in der Kommunikation häufig sträflich vernachlässigt, mit der Konsequenz, dass wir heute eine Vielzahl von fehlgeschlagenen Lifestyle-Versuchen konstatieren können. Die Wünsche AG als Lifestyle-Konzern, die Huckle AG mit der Marke Bernd Berger und dem Versuch einer „West“-Kollektion, aber auch die bisher als weniger erfolgreich geltenden Versuche etablierter Marken wie Jil Sander mit der Herrenkollektion und BOSS mit seiner Frauenkollektion seien hier beispielhaft angeführt.

Die generellen markentechnischen Herausforderungen liegen in der Ausbalancierung der zunächst teils gegenläufigen Erfolgsfaktoren von Wandel und Kontinuität. Zum einen bedingt das hohe Anspruchsniveau hinsichtlich der Zeitgeist-Orientierung (Outfit fit) das permanente Monitoring und die Umsetzung relevanter Trendphänomene in markenadäquate Kommunikationsinhalte. Zum anderen bedarf es aber auch jenes Halt gebenden, für den Konsumenten relevanten Wertesters (Value fit) als stabilen Kontinuitätselementes, das gewährleistet, dass die eingangs angesprochene basale Orientierungsfunktion erfüllt werden kann.

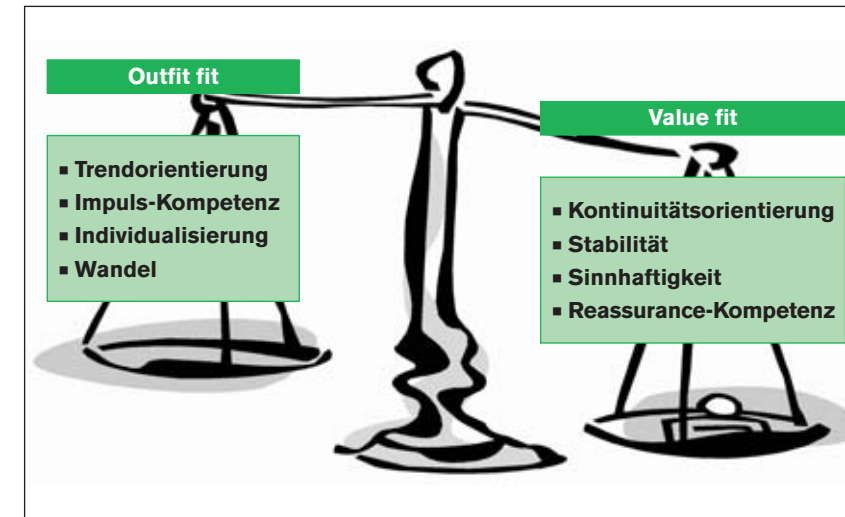


Abbildung 4
Markenbalance bei Lifestyle-Marken.
Quelle: Greco Werbeagentur

„Beständigkeit im Wandel“ beschreibt als Postulat den Kern der Markenführung. Eine Lifestyle-Marke steht in Balance, wenn sie mit ihrer generellen Haltung und Aussage einen langfristig stabilen Rahmen setzt, in dem dann eine permanente, zeitgemäße Inszenierung von Lifestyle über unterschiedlichste Warengruppen stattfinden kann.

Die Herausforderung liegt darin, diesen Wandel nicht als tägliches Neu-erfinden der Marke, sondern quasi als einen permanenten Häutungsprozess zu interpretieren, bei dem die vorhandenen Markengene als Struktur gebende Kontinuitätselemente fungieren.

Zusammenfassend lässt sich für die Markenführung festhalten, dass nicht die oberflächliche Verknüpfung von Marke und Trend im Sinne eines „Jede-Woche-eine-neue-Welt“-Ansatzes die konstituierende Determinante für die Führung von Lifestyle-Marken ist, sondern die Etablierung einer langfristigen Konstanten, abgeleitet aus den für die Lebenshaltung der Konsumenten relevanten Wertewelten. Passend zu diesem Fundament müssen Aktivitäten entwickelt werden, die es erlauben, relevante Trends für die Marke aufzugreifen, damit sich die Marke aktuell, zeitgemäß, eben lifestylegemäß darstellen kann.

Fragestellungen, die sich für das Marketing ergeben.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der Komplexitätsgrad bei der Markenführung von Lifestyle-Marken nicht zu unterschätzen ist. Bevor das Marketing die Entscheidung trifft, die eigene Marke als Lifestyle-Angebot

Abbildung 5
Bogner – Beständigkeit im Wandel.
Quelle: Focus 21.02.2000



17. Juni 2000



17. Juni 1936

Markenführung bei Lifestyle-Brands

auf- oder auszubauen, sollte es sich einige grundsätzliche Fragen beantworten, damit das Vorhaben nicht zu einem unkalkulierbaren Risiko wird:

1. Kann die Produktkategorie überhaupt die Anforderungen an ein Lifestyle-Angebot erfüllen?
2. Welche grundsätzlich relevanten Wertemuster bzw. welche Sinnstiftung kann meine Marke dem Konsumenten bieten?
3. Baue ich eine eigene Lifestyle-Marke auf oder gibt es Angebote im Markt, die ich als Lizenznehmer nutzen kann?
4. Welche Spreizung in andere Warengruppen verträgt die Marke?
5. Was muss berücksichtigt werden, wenn ich eine Lizenz nehme/gebe?

Zu diesen Fragen sollen im Folgenden einige Anregungen/Hinweise aufgezeigt werden.

Produktkategorie und Lifestyle-Angebot.

Eine erste, sehr elementare Rolle unter dem Primat des Value fit und Outfit fit spielt die Frage, welche Produkte bzw. Kategorien vom Grundsatz her überhaupt das Potenzial besitzen, als Reflexionsfläche für innenorientierte Wertewelten fungieren zu können, und gleichzeitig auch in ihrer Außenwirkung den Ausdruck einer individuellen Lebenshaltung dokumentieren können.

Zu dieser Fragestellung gibt es einige von ihrem Grundgehalt lesenswerte Analysen, die helfen, in einem ersten Schritt herauszufiltern, welche Branchen diesen Anforderungen unter der Perspektive der Markenrelevanz glaubwürdig gerecht werden können.

So zeigt beispielsweise eine breit angelegte Verbraucherstudie von McKinsey und MCM unter anderem auf, wie stark welche Branchen grundsätzlich ein begünstigendes Feld für die Stiftung eines ideellen Nutzens bieten. Verstanden wird dieser ideelle Nutzen in zwei Dimensionen. Zum einen in seiner Außenorientierung, wenn Marken zur Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit fungieren, und zum anderen als Reflexionsfläche von persönlichen Werten und Idealen im Kontext mit der eher innenorientierten Selbstverwirklichung oder Identifikations-Plattform. Dieser forschersche Ansatz steht in hoher inhaltlicher Kongruenz zu dem generellen Lifestyle-Ansatz, wie er in dieser Ausarbeitung vertreten wird, da hier sowohl die Outfit- als auch die Value-fit-Facette in die Untersuchung einfließen.

	Top-Kategorien	Flop-Kategorien
1	Designer-Sonnenbrillen	Papiertaschentücher
2	Kompaktwagen	Strom
3	Mittelklassewagen	Kaffeemaschinen
4	Champagner	Discounter
5	Freizeitbekleidung	Computer

Abbildung 6
Kategorierelevanz nach ideellem Nutzen.
Quelle: nach MCM, McKinsey;
absatzwirtschaft 10/2002

Die Betrachtung aus der aggregierten reinen Branchenperspektive (siehe Abbildung) zeigt aber auch auf, dass man unter Lifestyle-Aspekten nicht die ganze Wahrheit erfassen kann. Gerade das eigentliche Negativbeispiel Discounter illustriert prototypisch, dass man neben der aggregierten Kategorieebene auch immer die situationsspezifische Markenebene berücksichtigen muss. Wer, wenn nicht der Discounter ALDI, wächst, in für manche Augen schon fast besorgniserregendem Maße, mittlerweile immer stärker in die Rolle eines aktuellen und zeitgemäßen Lebensstils mit Kultcharakter hinein?

Das heißt, die Entscheidung, ein eigenes Lifestyle-Angebot zu kreieren, bedarf immer der sorgfältigen Analyse des eigenen Markenkerns und seiner Tragfähigkeit für ein Lifestyle-Angebot.

Die eigene Marke als Lifestyle-Angebot.

Sicherlich existieren sehr häufig verlockende, aus einem vordergründig Outfit-orientierten Lifestyle-Potenzial abgeleitete Visionen für die eigene Marke, wie sie zum Beispiel im Handy-Markt zum Ausdruck gebracht werden:

»Es wird Sommer-Kollektionen geben, und eine für den Winter. Und Sie werden Handys künftig spontan kaufen. Sie fahren in die Stadt, bringen sich ein neues mit, auch wenn es schon das dritte ist.«

R. Lamprecht, Siemens; Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 1.12.02

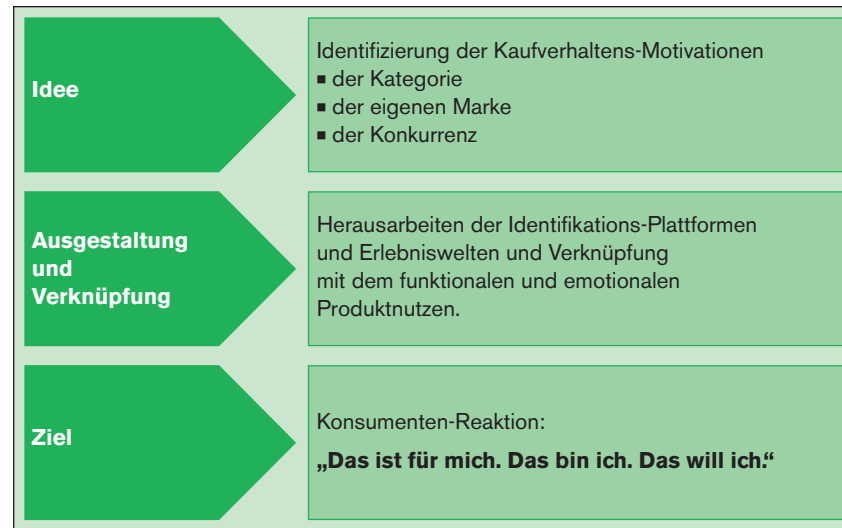
Hier darf die Frage erlaubt sein: „Für welche Lebenshaltung steht die Marke Siemens?“ Diese kleine Provokation soll für die permanente Gefahr sensibilisieren, dass man eben beim Fehlen des angesprochenen Value fit nur einen

Markenführung bei Lifestyle-Brands

austauschbaren Modeartikel etabliert. Im erforderlichen „Innovationswettbewerb“ der Äußerlichkeiten wird man sich dann in einer immer investitionsintensiver werdenden Kostenspirale bewegen.

Es gilt: sich nicht an vordergründig, teils schnell wechselnden Lebens- und Konsumsituationen ausrichten, sondern stattdessen eben jenen Kern heraus-schälen, der prototypisch für die übergreifenden Bedürfnisse einer längerfristig stabilen Lebensphase der jeweiligen Zielgruppe stehen kann. In der Konsequenz muss daher bei der Entwicklung von Kommunikationskonzepten das Augenmerk wesentlich stärker auf die Identifizierung von tiefer liegenden Motiv-Strukturen gelegt werden.

Abbildung 7
Stabile Motive als Fundament.
Quelle: Greco Werbeagentur



In einem ersten Schritt müssen mit Hilfe fundierter qualitativer Marktfor-schung diejenigen Konsumentenmotive herausgearbeitet werden, die die Produktkategorie im Ganzen und die Marke im Speziellen befriedigen können. Auf Basis dieser Ergebnisse ist die Idee, den Kern für einen übergreifenden, Halt gebenden Markenanspruch, mit dem die Zielgruppe sich identifizieren kann, herauszuarbeiten.

Dies ist die Plattform, auf der in einem zweiten Schritt die konkrete inhalt-liche Deklinierung und Ausgestaltung der Lifestyle-Welt festgelegt wird. An dieser Stelle muss definiert werden, welche aktuellen Identifikations-Plattformen und Erlebniswelten sich die Kommunikation zu Nutze machen will, um – falls

vorhanden – funktionale Nutzungsversprechen und die in Schritt eins definierte Grundhaltung so zu verknüpfen, dass die Marke ein klares, vom Wettbewerb nicht kopierbares Angebot für die eigene Lebensgestaltung des Konsumenten darstellt.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Markenanspruch dem Konsumenten im Rahmen der Orientierung gebenden Lebenshaltung noch genügend Spiel-raum für eigene Interpretations- und Gestaltungsmöglichkeiten lässt, um einen hohen Grad an Identifikationsfähigkeit zu gewährleisten.

Dieses Vorgehen basiert auf der Erkenntnis, dass man sich über den Rollen-wechsel der Marke in der Beziehung zum Konsumenten bewusst wird. Es ist nicht mehr ausschließlich die Marke, die autonom und aktiv ihre Vorzüge gegenüber einem passiven Rezipienten vermittelt. Aktuelle Medien-Schlag-worte wie Ich-AG, Self-Management, ATTAC, Corporate Citizen oder Citizen Brands verdeutlichen eine „Neue Konsumenten-Souveränität“. Die Marke als solche wird nicht mehr unter ihrem Absolutheitsanspruch als unveränderliches, monolithisches Nutzenversprechen betrachtet. Zunehmend öfter lassen sich Verhaltensmuster im Markt nachvollziehen, in denen der Verbraucher sehr flexibel mit den standardisierten Angeboten umgeht. In einer Art Patchwork-Kultur wird durch einen Stil-Mix der einzelnen Leistungsangebote eine indivi-duelle Lebensgestaltung angestrebt. Dem muss eine Lifestyle-Marke Rechnung tragen. Ein Lifestyle-Angebot bedingt, dass die Marke zum potenziellen Konsu-menten kommt und nicht der Konsument zur Marke.

Es bedarf keiner Diskussion, dass die Etablierung eines solchen Angebots mit dem Einsatz von erheblichen finanziellen und/oder zeitlichen Ressourcen verbunden ist. Eine Vertiefung dieser Thematik würde den Rahmen dieser Ausarbeitung sprengen. Es sei an dieser Stelle exemplarisch auf die umfassenden kommunikativen Aktivitäten von Marken wie MINI, Nokia oder auch Red Bull hingewiesen.

Der Umgang mit Lizenzen.

In einer kritischen Analyse der eigenen Ausgangssituation steht somit als erster Schritt die Einschätzung, ob man den Anspruch des Value fit autonom aus eigener Marken- und Finanzkraft heraus erfüllen und/oder aufbauen kann. Wenn man an dieser Stelle zu einem negativen Resultat gelangen sollte, muss damit aber noch nicht zwingend der Abbruch der Überlegungen einhergehen. Zumindest eröffnet sich noch die Option, sich den Value fit über andere etablierte Marken quasi zu leihen.

Markenführung bei Lifestyle-Brands

Speziell der in der Kommunikation parallel zu reflektierende Anspruch von Value fit und Outfit fit stellt vor allem für neue Marken eine hohe Hürde dar. Per se können sie eben noch nicht auf jene Kontinuitätslinie und den damit verbundenen Markenkapital-Aufbau zurückgreifen, der es ihnen erlauben würde, verankerte Wissensdepots in den Verbraucher-Köpfen abzutanken. Zeit und die kumulierten langfristigen Marketing-Investitionen als zentrale Elemente der Markenführung sind somit die Engpass-Faktoren, die aus dieser Betrachtung heraus zunächst dem kurzfristigen Markterfolg gegenüberstehen.

Aus dieser Perspektive ist die Überlegung mehr als opportun, anstatt von Grund auf eine neue Marken- bzw. Lifestyle-Welt aufzubauen, sich nach bereits existierenden, abtankbaren Kompetenz-Potenzialen umzusehen. Diese pragmatische Überlegung greift die vorab beschriebenen Ausführungen auf, dass Lifestyle letztlich nicht nur auf eine bestimmte Kategorie bezogen ist, sondern in den Augen des Verbrauchers ein ganzheitliches, branchenunabhängiges Konstrukt mit einer Vielzahl von Facetten darstellt. Das heißt, der Marketer sucht gezielt im Markt nach einer Marke, deren Value fit für das eigene Produkt eine adäquate Plattform darstellt (Lizenzgeber), und konzentriert sich ausschließlich auf die Ausgestaltung des Outfit fit als Lizenznehmer. Aus der Markenführungs-Praxis heraus zeigt sich, dass ein solches Procedere, speziell unter dem Primat begrenzter Ressourcen, in der Regel der Entwicklung von eigenen Konzept-Marken überlegen ist.

Als eine notwendige Bedingung ist zu gewährleisten, dass man, auch aus Effizienz-Perspektiven heraus, so weit wie möglich auf einem etablierten Value fit aufbauen kann. In dieser Hinsicht muss der Lizenzgeber insbesondere in den Markendimensionen Wiedererkennbarkeit, Kontinuität und Sicherheit grundsätzlich zunächst einmal eine relativ zum eigenen Produkt/zur eigenen Marke bessere Ausgangssituation bieten. Der Lizenznehmer kann von dem bereits etablierten Markenkapital des Lizenzgebers abtanken. Wissensschemata und Wertewelten sind nicht komplett neu aufzubauen, da der Konsument sie schon aus anderen Lebensbereichen/Warenwelten kennt. Man befindet sich im Idealfall schon in dem Stadium, vorhandene Strukturen auszubauen respektive auf das eigene Produktangebot zu justieren.

Als zweite notwendige Bedingung muss parallel die Möglichkeit existieren, über die Bedingung der Orientierungsfunktion hinaus eine Lifestyle-gemäße, konzeptionell-inhaltliche Inszenierung für das eigene Produkt zu realisieren. Diese Ebene des Outfit fit liegt in der Verantwortung und dem Gestaltungsbereich des Lizenznehmers, ohne allerdings das Markenbild des Lizenzgebers zu verwässern. Der Lizenznehmer muss in die Marke investieren. Entsprechend seiner Zielgruppenausrichtung hat er einen kommunikativen Eigenbeitrag zu leisten, in dem kaufmotivationale Impulse für das eigene Angebot durch produktspezifische, konzeptionell-kommunikative Inhalte zu setzen sind.

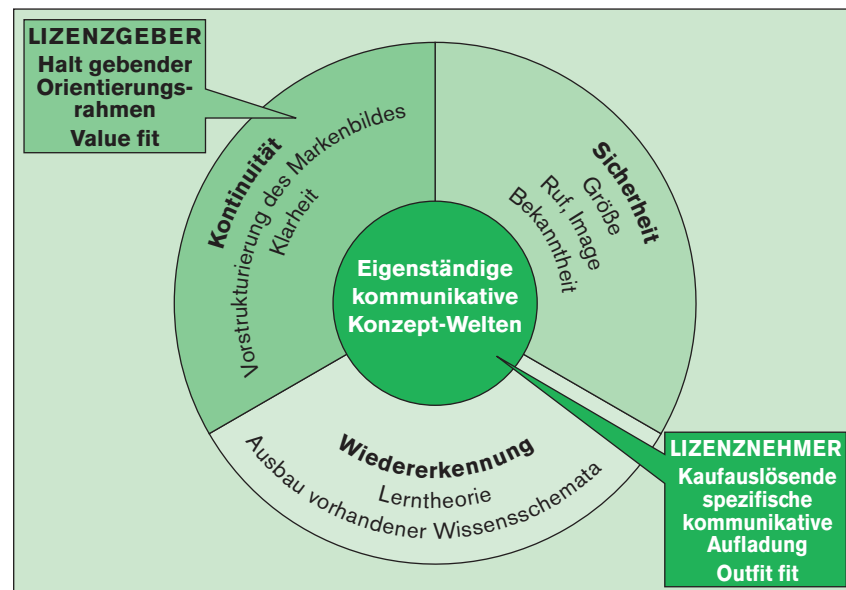
Die generelle Lifestyle-Kompetenz des Lizenzgebers wird durch die Spreizung des Markenanspruchs in andere Warengruppen und die Investitionen in die Marke erhöht. Value fit und Outfit fit werden gestärkt, was letztendlich dem Erfolg der Produkte des Lizenzgebers zugute kommt.

Im Idealfall ergibt sich aus der Kooperation zwischen Lizenzgeber und seinen Lizenznehmern eine Win-Win-Situation. Wenn sich beide Partner sehr sorgfältig miteinander abstimmen, lassen sich hohe Synergien realisieren.

Ein Beispiel, wie derartige Synergien generiert und ausgeschöpft werden können, stellt die Marke BALDESSARINI der HUGO BOSS AG dar.

Die hohe Kongruenz zwischen Lizenzgeber- (Fashion) und Lizenznehmer-Angebot (Duft) stellt ein großes Maß an Synergien sicher. Der Lizenznehmer hat die für seine Kategorie notwendige Justierung seines Angebots sehr nah an der Urmarke vollzogen und durch eine der eigenen Kategorie entsprechende motivationale Ausgestaltung mit dem Claim „Separates the men from the boys“ den Value fit für die Kategorie Duft genutzt.

Abbildung 8
Anforderungsebene
bei der Kompetenzgeber-Auswahl.
Quelle: Greco Werbeagentur





**Wie eine Herrenparfum-Marke
den Zeitgeist richtig erkennt,
aber dann in ihm verharrt.**

Über Kontinuität und Identität wird bei Marken viel gesprochen. Das ist in der Regel eine Stärke. Wenn Marken aus dem aktuellen Zeitgeist geboren werden und ihn allzu präzise abbilden, kann daraus auch eine Schwäche werden. Zu trendy und zu modisch darf eine Markenwelt nie sein. In der Mode ist nun einmal der Wechsel alles. Lifestyle ist gnadenloser Rhythmus, permanente Bewegung, ist geplante Veralterung. Marken sollten das Gegenteil sein. Cycle von Otto Kern traf perfekt den Geist seiner Zeit. Ein bisschen artifiziell, leicht homophil, introvertiert sowieso – und insgesamt eben ein Spiegelbild des Augenblicks. Leider kein Wert, der Jahre überdauert. Cycle war der Komet des Parfum-Marktes für ein oder zwei Jahre und damit gleichzeitig zum Verglühen verurteilt. Mehr ein Saison-Artikel denn eine Marke.

Markenführung bei Lifestyle-Brands

Abbildung 9
Ausnutzung von Synergiepotenzialen bei Lifestyle-Marken.
Quelle: Grey Worldwide Düsseldorf



Dass es sich nicht immer zwingend um eine sehr große und bekannte Marke handeln muss, die sich als Kompetenzgeber eignet, zeigt das sehr spitze, aber vielleicht auch gerade deshalb sehr erfolgreiche Konzept von Bruno Banani.

Abbildung 10
Lifestyle als Ausdruck einer Lebenshaltung.
Quelle: Greco Werbeagentur

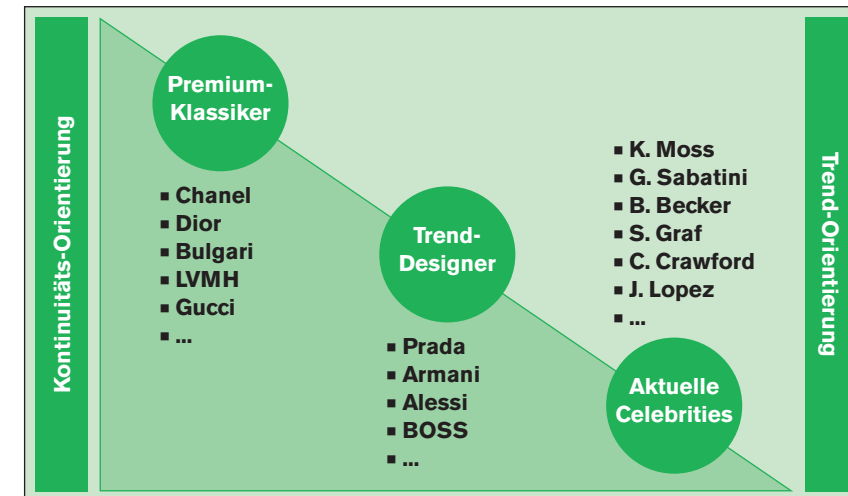


Die inhaltliche Klammer, der Markenanspruch „Not for everybody“ des relativ kleinen ostdeutschen Mode-Labels Bruno Banani, besitzt genügend Tragfähigkeit, um auch im Duftbereich erfolgreich Produkte zu etablieren. Hier ist es weniger die offensichtliche gestalterische Klammer, wie bei BALDESSARINI, sondern die Kongruenz der inhaltlichen, kategoriespezifischen Ausgestaltung des Marken-Konzeptes, die die erforderlichen Synergien generiert.

Die Auswahl von Lizenzgebern.

Als Auswahlkriterium bei der Suche nach möglichen Kooperationspartnern sind dabei vor allem zwei grundsätzliche Überlegungen anzustellen. Steht die potenzielle Lizenzgeber-Marke für eine Wertewelt im Sinne einer für die eigene Kategorie relevanten Lebenshaltung und existiert die Möglichkeit, über diese notwendige Bedingung der Orientierungsfunktion hinaus auch eine Lifestyle-gemäße, konzeptionell-inhaltliche Inszenierung für das eigene Produktangebot zu realisieren, ohne allerdings das Markenbild des etablierten Kooperationspartners zu verwässern? Die etablierte Marke fungiert in diesem Sinne nicht nur als rein faktisch-funktionaler Lizenzgeber, sondern übernimmt darüber hinausgehend die Rolle des inhaltlichen Kompetenzgebers.

In der Praxis haben sich im Laufe der Zeit aus diesem Anforderungskomplex heraus drei zentrale Basis-Optionen herauskristallisiert, die im folgenden Chart kurz skizziert werden. Als Bewertungsschema dienen die o. g. Anforderungen an die Ausbalancierung der Lifestyle-Marken hinsichtlich Kontinuität und Trend-Orientierung.



a) Premium-Klassiker.

Hier handelt es sich im Kern um Marken mit sehr ausgeprägtem mythischem Gehalt aufgrund ihrer Tradition bzw. Exklusivität. In erster Linie steht hier die stärkere Relevanz der Kontinuitätsfunktion im Vordergrund. Dieses historisch langfristig aufgebaute Markenkapital bietet hinsichtlich der Dimensionen Value fit und Outfit fit ein ausgeprägtes Potenzial. Bedingt durch ihren sehr exklusiven Status ergeben sich als aktuelle Anknüpfungspunkte nur noch sehr limitierte

Markenführung bei Lifestyle-Brands

Potenziale, da diese Marken-Ikonen bereits überwiegend ihre unterschiedlichen Lifestyle-Facetten abgedeckt haben. Watch-out in dieser Kategorie ist es, die im Sinne der Markenbalance erforderliche zeitgemäße Aktualisierung nicht zu vernachlässigen. Beispielhaft hierfür ist Gucci zu nennen. Erst durch die Inthronisierung von Tom Ford erlangte die Marke ihre alte Strahlkraft zurück.

b) Trend-Designer.

Trend-Designer sind von der Ausgangsvoraussetzung bezüglich des Anforderungsprofils der Markenbalance zwischen Kontinuitäts- und Trend-Orientierung als sehr ausgewogen zu beurteilen. Die Dimension Value fit ist im Vergleich zu a) eher geringer ausgeprägt. Das Beispiel Bruno Banani verdeutlicht, dass es nicht immer die großen bekannten Designer sein müssen, die sich als tragfähige Lizenzgeber anbieten. Diese Kategorie ist die zurzeit von potenziellen Lizenznehmern wohl am heißesten umworbene. Der eher langfristig orientierte Marketer sollte aber sehr sensibel bei der Evaluation der zukünftigen Tragfähigkeit der Marke vorgehen. Gerade bei aktuell noch sehr personenorientierten Labels erweist sich der Schritt in die Emanzipation hin zu einer sich selbst tragenden Unternehmens-Marke häufig als eine sehr herausfordernde Management-Aufgabe. Exemplarisch hierfür seien die sich gegenwärtig abzeichnenden Problemfelder bei Marken wie Jil Sander oder Joop zu nennen.

c) Aktuelle Celebrities.

Celebrity Brands bieten ein hohes Potenzial an Lebendigkeit und Aktualität, da man in der Regel sehr große Synergieeffekte aus der starken Medien-Präsenz nutzen kann. Ein damit einhergehender Vorteil besteht, insbesondere in der sehr sensiblen Startphase, parallel auch darin, dass man sich thematisch auf einem relativ sicheren Feld bewegt. Celebrities werden häufig gerade dadurch erst in ihre prominente Stellung gehoben, weil sie sich temporär quasi prototypisch aus gesellschaftlichen Trends und Themen ableiten, die momentan auf breites Interesse stoßen und aufgrund ihrer Persönlichkeit direkt nachvollziehbare Wertewelten verkörpern. Ein Boris Becker, eine Verona Feldbusch oder ein David Beckham sind in diesem Sinne nicht nur ein aktiver, mit Eigenleben ausgestatteter „Dynamo der Geschichte“, sondern auch ein „Kind ihrer Zeit“.

Bei dieser eher kurzfristig trendorientierten ausgerichteten Kategorie ist unter mittel- bis langfristigen Gesichtspunkten die Gefahr eines „Flops“ sehr groß. Die Celebrities müssen speziell auf der Dimension Value fit sehr genau evaluiert werden, um nicht nur einen kurzfristigen Trend abzufahren. Marken wie zum Beispiel Gabriela Sabatini, der es gelang, trotz ihrer mittlerweile langjährigen

Tennis-Abstinenz, sich von ihrer eigentlichen Sport-Heritage über einen Zeitraum von mehr als 10 Jahren hin zu einer eigenständigen, sehr tragfähigen und erfolgreichen Duftmarke zu entwickeln, finden sich fast gar nicht.

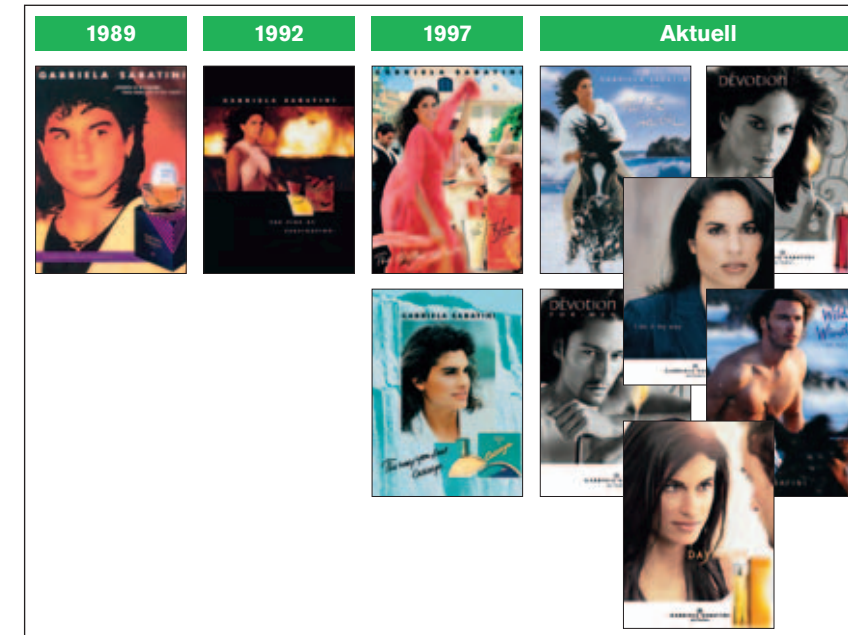


Abbildung 12
Sabatini – Von der Celebrity zur Duft-Brand.
Quelle: Greco Werbeagentur

Gerade das Beispiel Sabatini zeigt, dass bei sorgfältiger Markenführung, basierend auf einem sehr tief gehenden psychologischen Verbraucherverständnis und Know-how hinsichtlich der kommunikativen Umsetzung, auch eine Celebrity mittel- bis langfristig Erfolg generieren kann.

Ein weiteres Watch-out ist, dass aufgrund der sehr spezifischen psychologischen Befindlichkeiten des männlichen Geschlechts bis zum jetzigen Zeitpunkt noch keine männliche Celebrity-Marke von Erfolg gekrönt war.

Dass sich nicht nur Designer-Label oder aktuelle Celebrities als Kompetenzgeber eignen, zeigt das Beispiel von Harley-Davidson. Hier ist es erfolgreich gelungen, den Markenmythos wieder zu beleben und über die Bikes hinaus auch in andere Produktfelder zu spreizen.

Als Fazit bei der Suche nach dem geeigneten Lizenzgeber ist im Einzelfall also immer wieder konkret zu überprüfen, welches Qualitätsniveau die grundsätzliche Wertekompetenz des potenziellen Lizenzgebers aktuell besitzt und wie

Markenführung bei Lifestyle-Brands

Abbildung 13
Spreizung eines Markenmythos.
Quelle: Greco Werbeagentur



sich diese Kompetenzen durch geeignete Projektionsflächen und Erlebniswelten für das eigene Produkt nutzen lassen. Erst auf dieser Analyse lässt sich dann ein entsprechendes individuelles Marketing-Mix-Konzept implementieren.

Learnings

- Lifestyle-Marken zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Reflexionsfläche für innenorientierte Wertewelten fungieren und gleichzeitig die Fähigkeit besitzen, diese Wertewelt nach außen, als Ausdruck eines eigenen Lebensgefühls, zu dokumentieren. Das Lifestyle-Marketing darf von daher nicht nur die vordergründige Verschmelzung von Lebens- und Konsumwelt intendieren, sondern das Lifestyle-Angebot muss den Ausdruck einer Orientierung gebenden, klaren Lebenshaltung darstellen.
- Lifestyle ist immer ein holistischer Ansatz. Lifestyle lässt sich aus Konsumentensicht nicht nur auf eine Produktkategorie reduzieren. Durch seinen höheren Abstraktionsgrad ist er geradezu prädestiniert, die Grundlage für eine mehrdimensionale Betrachtung über unterschiedlichste Warengruppen zu schaffen.
- „Beständigkeit im Wandel“ beschreibt als Postulat den Kern der Markenführung. Eine Lifestyle-Marke steht in Balance, wenn sie mit ihrer generellen Haltung und Aussage einen langfristig stabilen Rahmen schafft, in dem dann eine permanente, zeitgemäße Inszenierung von Lifestyle über unterschiedlichste Warengruppen hinweg stattfinden kann.
- Unter dem Primat des Value fit und Outfit fit besitzen nicht alle Waren- bzw. Produktgruppen das Potenzial, als Reflexionsfläche für innenorientierte Wertewelten zu fungieren und gleichzeitig auch in ihrer Außenwirkung den Ausdruck einer individuellen Lebenshaltung dokumentieren zu können.
- Die Entscheidung, ein eigenes Lifestyle-Angebot zu kreieren, bedarf immer der sorgfältigen Analyse des eigenen Markenkerns und seiner Tragfähigkeit für ein Lifestyle-Angebot. Es gilt, sich nicht an vordergründigen, teils schnell wechselnden Lebens- und Konsumsituationen auszurichten, sondern jenen Kern herauszuarbeiten, der prototypisch für die übergreifenden Bedürfnisse einer längerfristig stabilen Lebensphase der jeweiligen Zielgruppe stehen kann.
- Die Etablierung eines eigenen Lifestyle-Angebots bedarf einer kritischen Analyse, ob man den Anspruch autonom aus eigener Marken- und Finanzkraft heraus aufbauen kann. Hier ist die Überlegung opportun, anstatt von Grund auf eine neue Marken- bzw. Lifestyle-Welt aufzubauen, sich nach bereits existierenden nutzbaren Kompetenz-Potenzialen umzusehen. In der Markenführungs-Praxis zeigt sich, dass die Lizenznahme, speziell unter dem Primat begrenzter Ressourcen, in der Regel der Entwicklung von eigenen Konzept-Marken überlegen ist.

-
- Die Kooperation zwischen Lizenzgeber und seinen Lizenznehmern ergibt im Idealfall eine Win-Win-Situation. Der Lizenznehmer greift auf in den Köpfen seiner Zielgruppe verankerte Kompetenzen zurück. Die generelle Lifestyle-Kompetenz des Lizenzgebers wird durch die Spreizung des Markenanspruchs in andere Warengruppen und die Investitionen via Lizenznehmer in die Marke erhöht.
 - Bei der Suche nach dem geeigneten Lizenzgeber ist im Einzelfall immer wieder konkret zu überprüfen, welches Qualitätsniveau die grundsätzliche Wertekompetenz des potenziellen Lizenzgebers aktuell besitzt und wie sich diese Kompetenz durch geeignete Projektionsflächen und Erlebniswelten für das eigene Produkt nutzen lässt. Erst aufgrund dieser Analyse lässt sich dann ein entsprechendes individuelles Marketing-Mix-Konzept implementieren.