



Foto: Olga Lyubkina - Fotolia

**Kosmetik**

# Starke Marke, schwacher Vertrieb

Clinique ist eine spitz positionierte Marke mit einem gesundheitsorientierten Anspruch. Doch sie verliert viel Potenzial: Die Personen, die die Produkte kaufen, können keine Verbundenheit zu ihnen aufbauen.

*Autoren: Dr. Ottmar Franzen, Prof. Dr. Micha Strack*

Unter dem Motto „Die richtigen Produkte für Sie“ bietet Estée Lauder mit Clinique eine Kosmetik-Serie an, die eine maßgeschneiderte Systempflege für jeden Hauttyp umfasst. Die Marke wird über hochwertige Parfümerien und Parfümerieabteilungen in Warenhäusern vermarktet. Eine persönliche Beratung im Handel oder eine individuelle Online-Beratung hilft, das richtige Produkt zu finden. Damit ist Clinique eine spitz positionierte und anspruchsvolle Marke, die sich von klassischer Kosmetik im Sinne eines gesundheitsorientierten Anspruchs unterscheidet.

## Wertepositionierung im Wertekreis

In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist eine Vielzahl von Konzepten zum Management von Marken publiziert worden. Sie zielen insbesondere darauf ab, Markenimages mess- und managebar zu machen. Es hat sich aber herausgestellt, dass Images allein für die Markensteuerung nicht ausreichend sind, weil sie reine Wirkungen der bisher getätigten Maßnahmen darstellen. Ob eine Marke gekauft

wird oder nicht, hängt nicht allein vom Image der Marke ab, sondern von den Wertvorstellungen der potenziellen Käufer. Werthaltungen in der Person sind sehr stabil – sie bilden ihre Identität. Der Wertekreis, den der international renommierte Sozialpsychologe Prof. Shalom H. Schwartz zur Strukturierung der komplementären Werteinhalte empirisch fand und der sich in verschiedenen Werte-Sets bewährt hat, beschreibt die Pluralität einer Gesellschaft und damit der Kundenschaft von Marken.

Die 24 Werte im Wertekreis stehen in einem bestimmten, universell gültigen Verhältnis zueinander und bilden die Grunddimensionen „Gesellschaftsbezug und Ichbezug“ sowie „innovativ und konservativ“ (siehe Abb. Seite 31). Schwartz vertritt die These, dass jeder Mensch Werte besitzt, die stabiler als Einstellungen sind und daher auch in Zukunft immer wieder Entscheidungen festlegen. Bernt Spiegel, Psychologie-Professor und Gründer des gleichnamigen Marktforschungsinstituts, konnte nachweisen, dass Anhänger einer Marke, also Personen, die sich mit der Marke verbunden füh-

len, in bestimmten psychografischen Merkmalen einander ähnlich sind. Die Kombination beider Erkenntnisse impliziert: Wenn Anhänger einer Marke ähnliche Wertvorstellungen haben, kann die Marke durch eben diese Werte repräsentiert werden.

## Verortung von Marken im Wertekreis

Wie dies konkret aussehen kann, soll am aktuellen Beispiel Clinique aus dem Markenatlas\* gezeigt werden. Der Markenatlas ist eine Gemeinschaftspublikation der Fachzeitschrift ‚Markenartikel‘ und Konzept & Markt, die 100 ausgewählte Top Marken in Deutschland im Wertekreis verortet hat. Der Markenatlas verknüpft die im Markentrichter gemessene Markenstärke mit der Verortung im Wertekreis. Kenner einer Marke haben eine andere durchschnittliche Werteposition als Verbundene, die ja nur eine Teilmenge der Kenner darstellen. Gleichzeitig lässt der Markentrich-

\*Markenatlas – Marken-Positionierung im Wertesystem der Konsumenten, 1. Auflage, Hamburg, November 2009, New Business Verlag GmbH & Co. KG

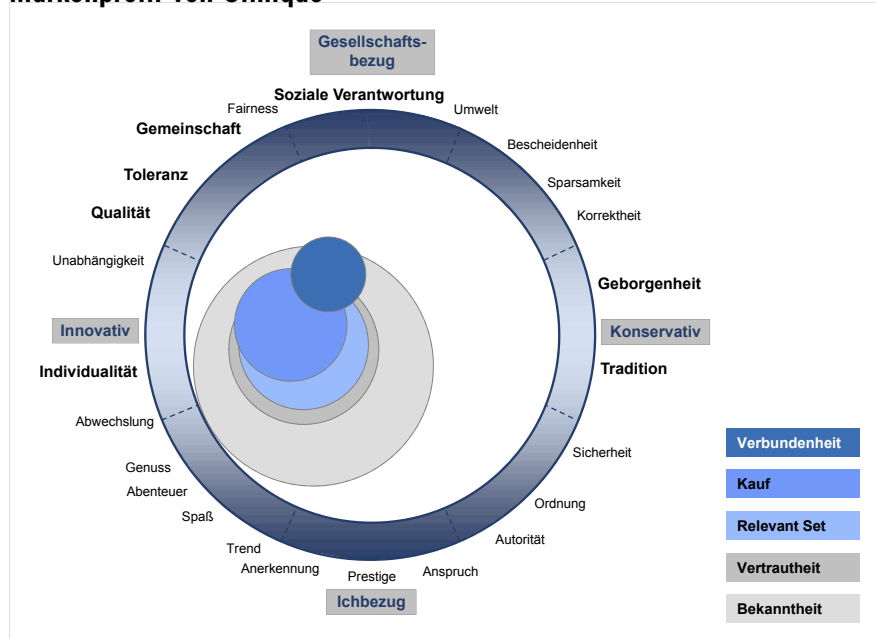
ter die Potenziale der Kenner, Besitzer und Verbundenen einer Marke in der Gesamtbevölkerung erkennen. Diese Potenziale werden im Wertekreis als Flächen dargestellt, wobei der Anteil an der Gesamtfläche die Potenziale der Marke auf der jeweiligen Trichterstufe repräsentiert. Ist eine Marke zu 100 Prozent bekannt, füllt die die Bekanntheit repräsentierende Fläche den Wertekreis vollständig aus. Analog stehen die 41 Prozent der Befragten, die die Marke Clinique kennen, für knapp die Hälfte der Kreisfläche. Aber erst der Mittelpunkt der dunkelblauen Fläche verkörpert die Verortung der mit der Marke Verbundenen im Wertekreis. Die Kreisfläche entspricht den 4 Prozent Verbunden aus dem Markentrichter. Die Konsequenz für die Markenführung lautet, dass je stärker eine Marke der Werteposition ihrer Fans entspricht, desto loyaler sind sie gegenüber dieser Marke – und das bei einer hohen zeitlichen Stabilität.

### Distributionspotenziale für Clinique

Diesbezüglich zeigt die Marke Clinique Besonderheiten, die sie unverwechselbar und zu einem interessanten Anschauungsobjekt machen. Mit nur 41 Prozent gestützter Markenbekanntheit ist Clinique wenig in der Bevölkerung verankert. Nur 16 Prozent fühlen sich mit der Marke vertraut, wissen also was Clinique tut und anbietet. 9 Prozent sind Käufer der Marke (wenn auch nur gelegentlich) und nur 4 Prozent fühlen sich mit der Marke verbunden. Die soziodemografische Analyse der Verbundenen mit der Marke lässt ein höheres Bildungsniveau und stärkere Anteile in der gehobenen Einkommensgruppe erkennen.

Bei der Positionierung der Marke im Wertekreis fällt auf, dass die Verbundenen mit der Marke stark zu Werten wie soziale Verantwortung, Gemeinschaft, Toleranz und Qualität tendieren. Damit ist Clinique anders verortet als die Mainstream-Körperpflegemarken. Es wird deutlich, dass die Verbundenen mit der Marke nicht mehr zentral innerhalb der Käufer und der Kenner der Marke verortet sind, sondern fast vollständig außerhalb der konzentrischen Kreise liegen.

### Markenprofil von Clinique



Verbundenheit mit der Marke liegt fast außerhalb der Kenner- und Käuferschaft

Das lässt einen Widerspruch erkennen und vermuten, dass die Marke im Markentrichter allein deshalb viel Potenzial verliert, weil solche Personen die Marke kennen und kaufen, bei denen die Marke aber letztlich keine Verbundenheit aufbauen kann.

Geht man davon aus, dass nur die Verbundenen ein langfristiges Käuferpotenzial für die Marke stellen können, sollte die Vermarktungsstrategie von Clinique hinterfragt werden. Eine Marke mit wenig Aufwendungen für die klassische Kommunikation baut Bekanntheit im Wesentlichen durch Distribution auf. Clinique wird, wie oben bereits erwähnt, durch hochwertige Parfümerien und Parfümerieabteilungen in Großstadt-Warenhäusern

vermarktet. In dem Weg zum verbundenen Fan der Marke verliert Clinique aber viel Potenzial, so dass vermutlich allein über diesen Kommunikationskanal nicht die richtige Zielgruppe erreicht wird. Aufgrund des Nutzenversprechens der Marke und des hohen Beratungsbedarfs bieten sich ergänzend zur Distribution über Parfümerien spezifischere Handelskanäle an, die einen Anspruch an Beratung und Gesundheitsorientierung glaubhaft vermitteln können: Apotheken, Reformhäuser, Biomärkte oder Kosmetik-Studios. Diese Handelskanäle sind darüber hinaus im Wertekreis in der Nähe der Verbundenen mit der Marke Clinique verortet, so dass sie per se als eine interessante Ergänzung für das Distributionssystem in Frage kommen.



#### Prof. Dr. Micha Strack,

Diplom-Psychologin, lehrt derzeit an der Universität Regensburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Wirtschaftspsychologie (Werte, Kundenorientierung, Marke, Sozialperspektivität) und psychologische Statistik.

#### Dr. Ottmar Franzen

ist geschäftsführender Gesellschafter des Marktforschungsinstituts Konzept & Markt, Wiesbaden. Er ist stellvertretender Obmann im DIN-Normungsausschuß NAGD-04-20 ‚Monetäre Markenwertmessung‘ sowie Gründungsmitglied des ‚Brand Valuation Forum‘ und Jury-Mitglied für den Wissenschaftspreis des Deutschen Marketing-Verbands. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der FH Mainz.

