

# Relaunches erfolgreich planen. Und fatale Fehler für die Marke vermeiden.

In Marketingabteilungen finden mehr Relaunches als Neuprodukteinführungen statt und aus gutem Grund:

Die benötigten Investitionen sind viel niedriger und das Risiko ist relativ begrenzt. Bei einigen Unternehmen gibt es sogar eine Art Relaunch-Automatismus: Es wird erwartet, dass sich eine Marke spätestens alle 3 - 4 Jahre häutet und erneuert – ob die Marke es wirklich nötig hat oder nicht.

Ein Relaunch ist zweifellos eine Chance, einer Marke neue Impulse zu geben und neue Kunden zu gewinnen. Viele erreichen aber genau das Gegenteil: Mehr Kunden gehen verloren als dazugewonnen werden und die Marke wird geschwächt statt gestärkt. Es ist sogar vorgekommen, dass ein Relaunch das Sterben einer Marke einleitete.

Zum Glück ist der Erfolg eines Relaunchs relativ gut planbar. Mit realistischen Zielen, gründlicher Vorbereitung und gesundem Menschenverstand kann jede Marke zeitgemäß bleiben, ohne unnötige Risiken einzugehen.

Ein White Paper von:

INSIGHT DRIVEN  
Brand Consulting  
Lilienstraße. 36  
20095 Hamburg

[www.insightdriven.de](http://www.insightdriven.de)  
[melschoen@insightdriven.de](mailto:melschoen@insightdriven.de)

Tel. +49 40 33441519-0

INSIGHT  
DRIVEN

## Relaunches erfolgreich planen

Dieses White Paper zeigt, wie sinnvolle Relaunches – und das sind bei weitem nicht alle – erfolgreich geplant werden können. Nach einer kurzen Diskussion der validen Gründe für einen Relaunch werden die vier häufigsten Fehlerquellen beschrieben, um zu zeigen, wie sie relativ einfach vermieden werden können. Ein Formular für den beschriebenen Relaunch Steckbrief befindet sich am Schluss.

Wer diesen Relaunch-Guidelines folgt, wird die besten Chancen haben, seine Marke gestärkt in die Zukunft zu schicken – anstatt das Gegenteil zu erreichen.

## Warum überhaupt ein Relaunch?

Wenn ein Marketingverantwortlicher mir mitteilt, dass ein Relaunch geplant ist, ist meine erste Reaktion fast immer: Warum? Nicht weil ich gegen Relaunches per se bin, ganz im Gegenteil, sondern weil selten eine überzeugende Antwort folgt. Aussagen wie „Es ist an der Zeit“ oder „Wir haben wieder ein Budget“ machen mich besonders stutzig. Ein Relaunch sollte nur aus gutem Grund durchgeführt werden, nicht wegen eines gefühlten Zwangs oder aus Routine.

Was sind gute Gründe für einen Relaunch? Der Impuls kann aus dem Markt, von Konsumenten oder von der Marke selbst kommen. Einige Beispiele:

- Der Markt hat sich verändert, z.B. sich in Premium und Budget aufgeteilt und die betroffene Marke befindet sich in dem schwindenden Raum dazwischen.
- Konsumentenwünsche haben sich geändert, z. B. ein starkes Verlangen nach mehr Natürlichkeit in der Kategorie und die betroffene Marke steht eher für bunte Farben und intensiven Geschmack.
- Die Marke hat neue Produktionsmöglichkeiten, z. B. merklich bessere Formeln anzubieten, mit deutlichen Produktvorteilen.

Nur wenn ein Relaunch plausibel mit Marktentwicklungen, Konsumentenbedürfnissen oder Produktänderungen begründet werden kann, sollte er geplant werden – dann kann der Drahtseilakt beginnen.

## Ein Drahtseilakt, der manchmal unnötig erschwert wird

Jeder Relaunch ist zwangsläufig ein Drahtseilakt: es geht darum, neue Kunden für eine Marke zu gewinnen ohne bestehende Kunden zu verlieren – oder zumindest in der Summe ein Netto-Plus vorweisen zu können.

Warum es ein Drahtseilakt sein muss, liegt auf der Hand: Um eine Marke für potenzielle Käufer interessanter zu machen, muss daran etwas verändert werden. Sonst bleiben die potenziellen Käufer bei ihrem abwartenden Kaufverhalten gegenüber der Marke. Gleichzeitig kann aber jede vermeintlich positive Änderung zum Verlust bestehender Kunden führen. Schließlich waren sie schon vor jeglichen Veränderungen mit ihrer Marke zufrieden und werden nicht alle „Optimierungen“ auch als solche anerkennen.

Wer einen enttäuschenden Relaunch analysiert, wird feststellen, dass der Misserfolg fast immer an einem oder einer Kombination von vier Gründen liegt:

**Relaunchtipp 1**  
*Einen Relaunch nur dann planen, wenn die Marke, die Konsumenten oder der Markt es verlangen – nicht aus Routine*

**Relaunchtipp 2**  
*Zuerst immer an die bestehenden Kunden denken und wie sie auf die geplanten Änderungen reagieren könnten*

1. Es wurden unrealistische Ziele gesetzt.
2. Es gab keinen, von allen Seiten absegneten, Relaunch Steckbrief.
3. Marktforschungsergebnisse wurden falsch interpretiert.
4. Die geplanten Änderungen wurden nur einzeln, nicht als Gesamtpaket betrachtet.

Für alle vier Fehlerquellen gibt es Guidelines, damit der Drahtseilakt positiv ausgeht.

## 1. Realistische Ziele für den Relaunch

Viele Relaunches werden mit der Hoffnung verknüpft, völlig neue Zielgruppen zu erschließen. Aus Erfahrung kann man sagen, dass in 9 von 10 Fällen die Marke „verjüngt“ werden soll. Abgesehen davon, dass die Durchschnittskunden in den meisten Kategorien in Deutschland eher altern als das Gegenteil, ist die Vorstellung, dass eine Marke ihr Käuferprofil signifikant verändern könnte, fast immer eine Illusion!

Wer die Verwender-Profile – demografisch wie auch soziografisch – von fast allen Marken im Zeitverlauf anschaut, wird schnell eine erstaunliche Konsistenz bei den Daten feststellen – die Käufer ändern sich kaum. Warum?

Etablierte Marken – genau die Sorte, die relaunched werden – sind zwangsläufig Marken, die bei Konsumenten schon fest verankert sind und für bestimmte Eigenschaften und Werte stehen. Genau deswegen werden sie von ihren Fans gekauft und von anderen vermieden. Und nur weil Unternehmen ihre Marken anders darstellen als vorher, werden sie von Konsumenten nicht zwangsläufig anders angesehen.

Der Vergleich mit Menschen, die man kennt, liegt wie immer bei Marken nah: Es ist sehr schwer, jemanden als freundlich und vertrauensvoll anzusehen, den man bisher unter der Rubrik distanziert und berechnend einsortiert hat, egal wie sehr er/ sie sich anstrengt. Der erste Eindruck dominiert immer.

Denken Sie nur an die bekannte Automarke, die von potenziellen Kunden buchstäblich ein Umdenken im Kopf fordert. Selbst nach so großen Investitionen in die gewünschte Imageänderung ist das Käuferprofil der Wagen kaum anders als vorher. Und mit einem bescheidenerem Budget als es eine Automarke zur Verfügung hat, ist das Wunschenken, eine „andere Art“ von Menschen für eine Marke zu gewinnen, meistens illusorisch.

Das realistischste Ziel für eine Marke bei einem Relaunch ist relativ schnell formuliert: mehr Konsumenten gewinnen, die im Prinzip genau so sind wie die jetzigen Käufer, sowohl demografisch wie in ihren Grundeinstellungen. Anders ausgedrückt: anstatt „fremde“ Konsumenten anzuvisieren, die sich bisher weit weg von der Marke befinden, ist es viel sinnvoller, einfach die Gewinnung von mehr Kunden mit dem gleichen Profil wie jetzt zu identifizieren. Nicht verjüngen, nicht veralten – vermehren!

Ein Relaunch braucht natürlich, wie alle Marketingaktivitäten, konkrete, messbare Ziele. Wie will man sonst wissen, ob er erfolgreich war oder nicht? Ratsam sind hier zuverlässig messbare Größen, wie Umsatz, Marktanteil und Käuferreichweite, eher als weiche Imagewerte, wie Beliebtheit oder Modernität, die kurzfristig verbessert werden können, ohne nennbare Auswirkungen auf den Abverkauf zu haben.

**Relaunch Tipp 3**  
*Realistische Ziele festlegen, nicht Wunschvorstellungen*

## 2. Ein von allen Seiten abgeegneter Relaunch Steckbrief

Weil Relaunches in Unternehmen oft als selbstverständlich und alltäglich angesehen werden, gibt es eine Tendenz, sie nicht mit der gleichen Akribie und Vorsicht wie eine Neuprodukteinführung zu planen. Das ist ein großer Fehler, nicht nur weil bei Relaunches viel Umsatz auf dem Spiel steht, sondern weil vermeidbare Fehler nicht standardmäßig thematisiert werden.

Nach ersten Diskussionen mit allen relevanten Abteilungen ist es daher sinnvoll, einen schriftlichen Relaunch-Steckbrief in Kurzform festzuhalten und von allen Betroffenen abzeichnen zu lassen – wer unterschreiben muss, liest etwas genauer durch! Der Steckbrief hilft sicherzustellen, dass unterschiedliche Meinungen rechtzeitig aufgedeckt werden und ein Konsens gesucht wird. So werden auch Engpässe früh in dem Prozess identifiziert.

Dieser Steckbrief kann und sollte regelmäßig upgedatet und an alle Beteiligten wieder verteilt werden.

Was gehört alles in einen Relaunch-Steckbrief?

### **Die Gründe für den Relaunch**

Abgeleitet entweder von Marktentwicklungen, Konsumentenbedürfnissen oder Produktänderungen oder einer Kombination davon – siehe oben.

### **Ziel(e) des Relaunchs**

Realistische Ziele, wie oben erklärt, die auch eindeutig messbar sind.

### **Der Marktforschungswissensstand und -bedarf**

Eine Zusammenfassung davon, welche Informationen schon vorhanden sind und was noch in Erfahrung gebracht werden muss, bevor die kostspielige Entwicklung richtig beginnt, z.B. Insights über die Konsumenten des eigenen Produkts und die Stärken und Schwächen seiner Konkurrenten.

### **Positionierung**

Was soll die Marke in Zukunft von der Konkurrenz unterscheiden und warum, sowohl rational wie emotional – der sog. Point of Difference (POD).

Für was sollte die Marke in Zukunft stehen?

Falls die Positionierung anders als vor dem Relaunch sein sollte, sollten die bestehende und die neuer Positionierung nebeneinander aufgezeigt werden, mit einer kurzen Erklärung der geplanten Änderungen.

### **Produktverbesserungen**

Die Produkt- bzw. Serviceeigenschaften, die verbessert werden sollen und warum. Vorzuziehen sind Verbesserungen, die Konsumenten selbst gewünscht haben und konkret nachvollziehen können.

Hinweis: Was in der Positionierung der Marke als POD steht, muss das Produkt immer besser können als die Konkurrenz .

Es kann auch hilfreich sein, eine Bestätigung der Produkteigenschaften zu geben, die unverändert bleiben sollen.

### **Verpackungs- und Designverbesserungen**

Was an der Verpackung bzw. dem Verpackungsdesign verändert werden sollte. Bei vielen Relaunches heute sind die Verbesserungen hauptsächlich bei der Verpackung zu finden, z.B. um die Convenience, das Handling oder die Portionierung zu verbessern.

### **Timing und Critical Path**

Am besten ist hier eine visuelle Darstellung aller Elemente als Zeitstrahl und wie sie inhaltlich und zeitlich voneinander abhängen.

(Im Anhang kann dieser Steckbrief als Formular ausgedruckt werden.)

**Relaunchtipps 4**  
*Auf einem Relaunch-Steckbrief mit Unterschriften von allen Beteiligten bestehen*

### 3. Smarte Interpretation von Marktforschung

Relaunches werden fast immer von Marktforschung begleitet. Wieviel, hängt davon ab, wie groß eine Marke ist, bzw. wie sehr Entscheidungen mit Marktforschung in einem Unternehmen abgesichert werden. Egal ob viele oder wenige Tests durchgeführt werden, ist das Wichtigste, sie richtig zu interpretieren und das ist bei Relaunches leider oft nicht der Fall.

Es liegt in der Natur des optimistischen Marketingverantwortlichen, dass das Positive in Testergebnissen gesucht und hochgehalten wird. Bei Relaunches kann das leider irreführend sein, denn nicht die Toplines sind bei einem Relaunch am wichtigsten, sondern die Reaktionen von bestehenden Verwendern – diejenigen, die eine Marke auf keinen Fall verlieren möchte. Nirgendwo wie bei einem Relaunch stimmt die alte Weisheit mehr, dass es erheblich effizienter ist, bestehende Kunden zu halten als neue dazu zu gewinnen. Die Testergebnisse für bestehende Verwender sind immer die ersten, die gelesen werden sollten – das sind die eigentlichen Toplines bei einem Relaunch. Nur wenn sie positiv sind, sollten die Relaunchpläne unverändert bleiben.

Nehmen wir einen Fall, wo für einen Relaunch neue Verpackungsalternativen samt Designs entwickelt und getestet werden, sinnvollerweise mit der bestehenden Verpackung als Benchmark. Die Ergebnisse zeigen, dass Variante B am besten abschneidet und sogar das bestehende Design deutlich hinter sich lässt. Ein Grund zu jubeln? Vielleicht – aber nicht, wenn die bestehenden Verwender das anders sehen. Wenn viele Users Variante B eher ablehnen und das Produkt nicht weiter kaufen würden, weil „irgendetwas daran anders geworden ist“, werden diese Verluste kaum mit Neuverwendern zu kompensieren sein. Nur weil ein potenzieller Käufer eine Verpackung attraktiv findet, heißt es nicht, dass er seine bestehende Marke dafür aufgibt.

Unterschiede bei Testergebnissen für Verwender und Nichtverwender sind auch nicht die Ausnahme. Insbesondere kleine Marken polarisieren oft und Nichtverwender sind nicht selten angetan von geplanten Änderungen, beispielsweise von Farben, Parfum, Geschmack, Konsistenz usw. Das sind oft die Eigenschaften, die sie bisher abgehalten haben, das Produkt in Betracht zu ziehen. Aber eine Marke als „etwas besser als vorher“ einzustufen ist weit entfernt von einer echten Kaufabsicht – selbst wenn die „Kaufbereitschaft“ sich nach oben bewegt. Negative Reaktionen der loyalen Verwender dagegen können aber direkt zu unerwünschten Verhaltensänderungen führen und müssen ernst genommen werden.

### 4. Geplante Änderungen nicht nur einzeln, sondern als Gesamtpaket betrachten.

Die letzte Fehlerquelle bei dem Nichterfolg von Relaunches betrifft eher große Marken, diejenigen, die es sich leisten können, alle Elemente eines Produkts einzeln zu optimieren. Wenn jedes einzelne Element eines Angebots verbessert wird, folgt daraus leider nicht, dass automatisch das Ganze auch als viel besser angesehen wird.

Wenn eine etablierte Marke einen gründlichen Relaunch plant, werden oft alle Marketing-Mix Elemente in Frage gestellt. Das Produkt wird in der Leistung „optimiert“, der Geruch ebenso, die Verpackungsgröße und Form hinterfragt, das Design aktualisiert usw. Wer im Detail einen guten Job macht, denkt oft auch, dass die vielen kleinen, erfolgreich getesteten Verbesserungen in der Summe einen großen Unterschied bei Konsumenten ausmachen müssten. Aber erst wenn das Gesamtpaket fertig ist und als solches getestet wird, weiß man, welches Potenzial wirklich dahinter steckt.

**Relaunchtipp 5**  
*Bei allen Testergebnissen hauptsächlich darauf achten, wie bestehende Verwender die Änderungen sehen*

**Relaunchtipp 6**  
*Immer das Gesamtpaket vorher und nachher im Auge behalten – das, was insbesondere loyale Verwender erleben werden*

Der Fehler, das Gesamtpaket aus den Augen zu verlieren, ist oft in der Kategorie Körperpflege zu finden, wie zum Beispiel bei einer bekannten Shampoo-Range, wo kein Stein auf dem anderen gelassen wurde. Neue Formeln, neue Produktbezeichnungen, neue Flaschen, ein neues Farbschema, neue Düfte, usw. und obwohl jeder einzelne Schritt erfolgreich getestet wurde, war das Gesamtpaket ein Relaunch-Desaster.

Während einige neue Verwender dazugewonnen werden konnten, standen bestehende Verwender vor einem Rätsel. Wo ist mein Produkt? Egal ob sie sich normalerweise an der Farbe, der Produktbezeichnung oder sogar am Duft orientierten, standen sie nach dem Relaunch ratlos vor dem Regal. Sie mussten sich aus ihrer Sicht für ein neues Produkt entscheiden und taten das oft, indem sie sich für eine völlig andere Marke entschieden. Die Shampoo-Marke hat sich nie wieder richtig davon erholt.

## Fazit

Relaunches sind ein potentes Mittel, bestehenden Marken neue Impulse zu geben und sollten in der Regel begrüßt werden. Dadurch können z.B. auch Lebenszyklustheorien von Marken immer wieder widerlegt werden.

Wer einen Relaunch plant, muss aber akribisch vorgehen und mit der richtigen Einstellung dazu. Kein Relaunch wird das Wesen einer Marke signifikant verändern und wer das beabsichtigt, wird mit seinem Vorhaben scheitern.

Wer dagegen seine Marke, wie sie ist, liebt und „nur“ eine größere, bessere Version mit mehr Verwendern mit einem ähnlichen Profil haben möchte, liegt mit einem Relaunch genau richtig.

Zusammenfassung der Relaunchtipps:

1. **Einen Relaunch nur dann planen, wenn die Marke, die Konsumenten oder der Markt es verlangen – nicht aus Routine**
2. **Zuerst immer an die bestehenden Kunden denken und wie sie auf die geplanten Änderungen reagieren könnten**
3. **Realistische Ziele festlegen, nicht Wunschvorstellungen**
4. **Auf einem Relaunch- Steckbrief mit Unterschriften von allen Beteiligten bestehen**
5. **Bei allen Testergebnissen hauptsächlich darauf achten, wie bestehende Verwender die Änderungen sehen**
6. **Immer das Gesamtpaket vorher und nachher im Auge behalten – das, was insbesondere loyale Verwender erleben werden**

## Der Relaunch Steckbrief

### Gründe für den Relaunch

→ Von Marktentwicklungen, Konsumentenbedürfnissen oder Produktänderungen ableiten

### Ziel(e) des Relaunchs

→ Realistisch und eindeutig messbar

### Der Marktforschungswissensstand und -bedarf

→ Relevante Infos, die schon vorhanden sind  
→ Was noch in Erfahrung gebracht werden muss

### Die Positionierung

→ Point of Difference (POD), rational und emotional  
→ Änderungen gegenüber bestehender Positionierung erklären

### Produktverbesserungen

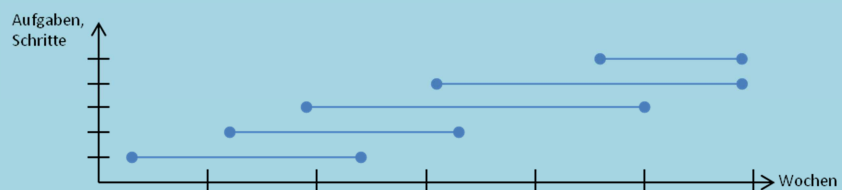
→ Von Kunden gewünscht und konkret nachvollziehbar  
→ plus Produkteigenschaften, die unverändert bleiben sollen

### Verpackungs- und Designverbesserungen

→ z.B. Aussehen  
→ z.B. Funktionalität

### Timing und Critical Path

→ Am besten visuelle Darstellung aller Elemente – detailliert als Anhang beifügen



### Unterschriften der Verantwortlichen

## Über Insight Driven:

Insight Driven ist die erfahrene Marken- und Kommunikationsberatung von Mel Schoen in Hamburg. Die Schwerpunkte:

- Strategische Arbeit für Marken, die Integration von relevanten Insights in Positionierungen, Strategien und Produktkonzepte, Relaunchberatung
- Innovation für Produkte und Dienstleistungen auf der Basis von Insights.

Dazu führt Insight Driven viele Workshops und Kundentrainings durch.

INSIGHT DRIVEN  
Brand Consulting e.K.  
Lilienstr. 36  
20095 Hamburg

[www.insightdriven.de](http://www.insightdriven.de)  
[melschoen@insightdriven.de](mailto:melschoen@insightdriven.de)

Tel. +49 40 33441519-0