www.brandeins.de brand eins 16. Jahrgang Heft 02 Februar 2014 8,50 Euro C 50777

brand eins

Wirtschaftsmagazin

KAUF, DU ARSCH

Die Kunst der Verführung

Schwerpunkt Werbung

kakoii inside

4 195069 808509 02

Vorsicht! Frisch gestrichen

Führungsduo: Thekla Heineke und Stefan Mannes in ihrer Agentur

Der Farbenhersteller Alpina wollte seine Marke aufhübschen. Herausgekommen ist eine Kernsanierung.

Weil zwei Werber ihren Auftrag ernst nahmen.

Text: *Mischa Täubner*
Foto: *Oliver Helbig*

• Ein heißer Tag in Moskau. Die Agenturgründer Thekla Heineke und Stefan Mannes stehen in einem riesigen Baumarkt, beobachten, wie sich eine modisch gekleidete Frau einem Regal nähert, das vollgestopft ist mit Farbeimern verschiedener Marken. Sie sehen, wie die Frau beginnt, die Eimer genauer zu betrachten, sie liest sogar das Kleingedruckte. Irgendwann zieht sie einen Block aus der Handtasche, um sich Notizen zu machen. Nach einer guten Stunde eilt sie von dannen, ohne etwas zu kaufen. Das war im August 2011. „In diesem Moment", sagt Thekla Heineke, „verstanden wir, was wir zu tun hatten."

Allerdings wussten sie noch nicht, ob man sie überhaupt ließe. Sie waren lediglich zur Teilnahme an einem Pitch eingeladen, zu einem Wettbewerb also, bei dem mehrere Agenturen um einen Auftrag konkurrieren. Konkret ging es um einen Relaunch der deutschen Traditionsmarke Alpina in mehreren europäischen Ländern. Das klingt nach neuer Kampagne und überarbeitetem Verpackungsdesign. Der Fall aber macht deutlich, dass Werbung mehr ist als Oberflächenkosmetik. Dass sich mit einer Marke oft gleich das ganze Unternehmen verändern muss.

Alpina gehört zu den Deutschen Amphibolin-Werken (DAW). Der 1895 gegründete Betrieb mit Sitz im hessischen Ober-Ramstadt machte 2012 einen Umsatz von 1,3 Milliarden Euro und ist laut eigener Angabe die Nummer drei der Baufarbenhersteller in Europa.

Heiko Trimpel, der Marketingchef, steht am Fenster des Konferenzraums, deutet auf den Turm, der sich auf dem Werksgelände 50 Meter gen Himmel streckt. „Eine der modernsten Farbenproduktionen Europas. Allein dort werden fast 100 Rezepturen zusammengemischt." Inhaber der Firma ist die Familie Murjahn. Seit fünf Generationen schon, alles Chemiker. Und Tüftler. In Ober-Ramstadt wurde das erste Pigmentpulver entwickelt, das sich in kaltem statt nur in warmem Wasser anrühren ließ, und auch die erste Dispersionsfarbe.

Trimpel kam 2007 von der Coca-Cola-Niederlassung in Berlin nach Ober-Ramstadt. Von dem Konzern, der wie kein Zweiter für Markenkompetenz steht, wurde er abgeworben, damit er sich um die Positionierung von Alpina kümmert, neben Caparol die bekannteste der acht DAW-Marken und die einzige, die sich ▸

nicht an professionelle Handwerker richtet, sondern an Baumarktkunden.

In Deutschland ist Alpina eine Institution. Die Marke dominiert hierzulande schon lange den Markt. Auch im Ausland konnte sie über viele Jahre den Absatz steigern – sie profitierte vor allem in Osteuropa vom Wachstum der Märkte. Das aber ist vorbei. Die Rahmenbedingungen seien deutlich schwieriger geworden, so Trimpel. Doch für Alpina sind die Auslandsmärkte besonders wichtig, weil es nur dort noch nennenswertes Wachstum gibt. Für Trimpel war damit klar: „Wir brauchen eine klarere Positionierung." Und verband mit dem Relaunch ambitionierte Ziele. Überall sollen die Umsatzzahlen deutlich zulegen, in Russland, einem der wichtigsten Märkte, binnen zwei Jahren sogar verdoppelt werden. Sein Partner bei dem Gewaltmarsch ist eine kleine Agentur ohne Branchenerfahrung. Kakoii heißt sie, hat 20 Mitarbeiter und sitzt in Berlin-Prenzlauer Berg.

Die Chefs Thekla Heineke und Stefan Mannes empfangen auf einer grünen Ledercouch, umgeben von Alpina-Eimern. In einem Fernseher brennt ein Kaminfeuer. „Uns war klar, dass man ein Konzept für einen internationalen Marken-Relaunch nicht am Schreibtisch entwickeln kann", sagt Heineke. Wie solle man das machen, ohne die Märkte zu erfühlen? Ohne die Bedürfnisse der Kunden zu kennen? Ohne mit den Händlern zu sprechen? „Komplett unseriös" wäre das. Man wolle daher zunächst die Länder bereisen, in denen sich die Marke neu aufstellen will, ließen die beiden Werber die Verantwortlichen bei Alpina wissen.

Sie haben in Berlin schon manches Mal für Furore gesorgt. „Den Holocaust hat es nie gegeben" lautete der Slogan für eine Spendenkampagne, die Kakoii im Gründungsjahr 2001 im Auftrag der Stiftung Denkmal für die ermordeten Juden Europas realisierte. Caritas, Volksbühne, Deutsche Aids-Hilfe, viele ihrer Kampagnen sind sozialer oder kultureller Natur. „Wir nehmen nur Aufträge an, mit denen wir uns identifizieren können", sagt Mannes. Und da gehöre ein ehrliches mittelständisches Unternehmen wie Alpina eindeutig dazu.

Entdeckungsreise durch Europa

Mit ihren Aktionen hatten sie die Berlin-Dependance der Farbenfirma auf sich aufmerksam gemacht. Sie wurden zum Pitch eingeladen – und gingen erst einmal auf Tour. Ohne den Auftrag für den Relaunch schon in der Tasche zu haben, reisten sie mit ein paar Leuten von Alpina zur Recherche durch Europa. In Ober-Ramstadt war man beeindruckt, blies den Wettbewerb ab und gab Kakoii den Zuschlag.

Wolfgang Frick, langjähriger Fachmann und Autor des Buchs „Kunstfehler im Marketing", hält derartiges Engagement für die Marke für ebenso essenziell wie ungewöhnlich. Allzu oft konzentrierten sich Werbeagenturen darauf, originelle Kampagnen zu entwickeln, ohne darauf zu achten, ob ihre großen Würfe zu den Realitäten am Verkaufsort passten. Dabei sei nichts fataler, als dort, wo die Marke ihren wichtigsten Auftritt habe, die Erwartungen der Kunden zu enttäuschen.

Genau das wollten die Kakoii-Chefs vermeiden. Auf ihrer Reise sahen sie, dass es in Osteuropa oft Frauen sind, die, mit einem halb professionellen Maler im Schlepptau, Farbe einkaufen. Dass das Angebot in den Basaren und Baumärkten erschlagend groß und Beratung selten ist. Dass die Menschen vielerorts häufiger als in Deutschland ihre Wohnungen streichen lassen, nicht in Weiß, sondern in Trendfarben. Die Werber stellten fest, dass in Paris Farbe immer häufiger in Boutiquen für Interieurdesign verkauft wird, und sahen in Manchester, dass teure Farbe teilweise so edel verpackt wird wie kostbarer Darjeeling-Tee. Vielerorts bemerkten sie Fehler des eigenen Auftraggebers. So entdeckten sie in Zürich eine Alpina-Wandfarbe, die Home Respect hieß und deutlich teurer war als alle anderen. Dass es sich dabei um eine besonders umweltschonende Farbe handelte, war nicht wirklich ersichtlich.

An alles müsste man ran, die Produktnamen, die Verpackung, die Präsentation am Verkaufsort – sogar an das Sortiment und die Unternehmenskultur. Das begriffen die Werber auf ihrer Reise. Den Schlüsselmoment erlebten sie in dem Moskauer Baumarkt. Warum, fragten sie sich, hätte die modische Frau, die sie dort beobachteten, ausgerechnet zu einem Alpina-Eimer greifen sollen?

Unzählige Farbeimer standen dort, die alle Mega, Super, Extra oder Ultra als Präfix im Namen trugen. Die Alpina-Produkte, egal, ob sie Megamax 7, Mattlatex oder Ultraweiß hießen, gingen darin unter. Weder ließen sie erkennen, worin sie sich unterschieden, noch warum manche von ihnen doppelt so viel kosteten wie andere. Eine Kundenbefragung bestätigte den Eindruck. Wofür der Name des in Nordosteuropa teuersten Produktes, Megamax 7, stehe, wollte Alpina wissen. „Lässt sich nach sieben Stunden überstreichen", antwortete einer. „Vielleicht bezieht sich die Sieben auf sieben Liter oder sieben Farben", spekulierte ein anderer. Was das Produkt wirklich ausmacht, dass die Sieben für den Glanzgrad der Farbe steht: Kaum einer weiß es, so die ernüchternde Erkenntnis.

Die Kakoii-Chefs entwickelten daraufhin eine neue Markenstrategie, eine, die darauf abzielt, aus dem chemischen Produkt ein Konsumgut zu machen. Bisher habe Alpina für hohe Deckkraft nach nur einem Streichgang gestanden, erklärt Heineke. Dabei komme es den Menschen, vor allem in Ost- und Südeuropa, wo man zwar die Farbe gern selbst aussuche, die Wohnung aber von Schwarzarbeitern oder Halbprofis streichen lasse, letztlich auf etwas anderes an: ein schönes Zuhause.

Das Ziel sei es, dass die Kunden mit Alpina ein besonderes Wohngefühl verbänden. „Alpina turns a house into your home" lautet die Kernbotschaft. „Dass die Farbe besonders hochwertig und umweltschonend ist, darf man in der Markenkommunikation natürlich nicht verschweigen." Das allein sei aber zu wenig.

Bevor die Berliner Werber mit der Entwicklung einer Kampagne begannen, knöpften sie sich das Sortiment und dessen

Präsentation vor. „Wandfarbe", sagt Mannes, „ist kein Produkt, mit dem man sich gern beschäftigt." Der Kunde komme unvorbereitet in den Baumarkt und wolle so schnell wie möglich wieder draußen sein. „Wir müssen ihn durch das Chaos lotsen."

Weniger Komplexität, mehr Orientierung

Zunächst machten sich die Kakoii-Chefs daran, System ins Sortiment zu bringen. Wandfarbe soll es künftig in drei klar unterscheidbaren Qualitätsklassen geben. Die billigste wird – ins Deutsche übersetzt – „Die Praktische für innen" heißen. Der bisherige Bestseller wird zum neuen Mediumprodukt mit dem Namen „Die Bewährte für innen". Das teuerste Produkt nennt sich bald „Die Edle für innen". Sie wird in einem schwarzen Eimer mit goldener Aufschrift stecken. Eine ungewöhnliche Verpackung für weiße Wandfarbe. „Entscheidend ist, dass man den Premiumcharakter intuitiv erkennt", sagt Mannes.

Die Werber wirkten darauf hin, dass neue Speziallinien eingeführt wurden – etwa eine ökologische, die Natura heißt und zu der neben Wandfarbe auch diverse Lacke und Lasuren gehören. Jede Sortimentserweiterung, so das Kalkül, bedeutet stärkere Präsenz im Laden. Darüber hinaus bekommen Linien, die unterschiedliche Produktgruppen unter einem Thema bündeln, oft eine eigene, vom Hersteller gestaltbare Nische im Baumarkt. Vor allem aber erleichtern sie dem Kunden die Auswahl.

Alles im Eimer: Die Verpackung war ein wichtiger Teil des Relaunchs

Danach strebten die Kakoii-Chefs auch bei der Abtönfarbe. Statt nur Hunderte Farbstreifen auszulegen, konstruierten sie einen Verkaufsstand, der es ermöglicht, sich in Büchern oder mithilfe eines Touchscreens schlau zu machen. „Alpina soll Inspiration liefern", sagt Mannes. Darum werden Kunden dank einer neu entwickelten App am Bildschirm einen virtuellen Raum erschaffen und darin etwa Teppichboden und Couch so einfärben können wie in der eigenen Wohnung. Eine Datenbank ermittelt dann passende Farbtöne für die Wände.

Die Arbeit am Sortiment ist inzwischen abgeschlossen. Erste Erfolge haben sich bereits eingestellt. So konnten in Italien und Polen große Handelspartner gewonnen werden. Nun steht die Produktion eines TV-Spots an, der gemäß der Markenbotschaft nicht auf die technischen Vorzüge der Farbe eingehen, sondern auf poetische Weise die wichtigsten Stationen im Leben eines Menschen mit der Wandfarbe in seiner Wohnung verbinden soll.

Ob die Werbung wirkt, wird auch davon abhängen, wie gut Kakoii den schwierigsten Teil des Relaunchs bewältigt: die Veränderung der Firmenkultur. Denn der Erfolg einer Marke, sagt auch Buchautor Frick, hänge ganz wesentlich davon ab, ob das Unternehmen mit allen seinen Aktivitäten im Sinne der Markenbotschaft handle. „Marken leben von ihrem eigentümlichen Erfolgsmuster, einem Image, das kein nur von der Werbung erzeugtes sein darf, sondern bei jedem Aufeinandertreffen mit Kunden bestätigt werden muss."

Genau hier haperte es bei Alpina. Die für das Marketing in den verschiedenen Ländern verantwortlichen Vertriebsleiter sind zumeist Chemiker mit langjähriger Erfahrung in der Produktentwicklung. Menschen, die, wenn sie die Merkmale guter Farbe beschreiben sollten, von Deckkraft, Nassabriebbeständigkeit und hohem Titandioxid-Anteil sprachen. Das ist inzwischen anders.

Die Kakoii-Chefs arbeiteten eng mit ihnen zusammen. Auf ihren Reisen zogen sie mit ihnen durch Shoppingcenter, um sich den Auftritt von globalen Marken wie Persil oder Danone anzuschauen. Sie veranstalteten Workshops zum Wesen einer Marke, den neuen Produktnamen und zur gemeinsamen Markenstrategie.

Heineke und Mannes sind immer noch begeistert, wenn sie vom Austausch in dem neuen Netzwerk berichten. Irgendwann, sind sie überzeugt, werden die Vertriebler verinnerlicht haben, wie Marketing für ein Konsumgut funktioniert. Dann werden sie eine Super-Premiumlinie einführen, mit eigenem erlesenem Vertrieb und einer Verpackung, die mindestens so edel sein soll wie jene Farbe, die in Manchester wie Darjeeling-Tee daherkam. „Dafür", dämpft Heineke seine Euphorie, „ist es aber noch zu früh." ■