

Höhen und Tiefen im Marketing am Beispiel von Polaroid

MARKEN Anhand der Marke Polaroid kann verblüffend realistisch dargestellt werden, welche Fehler zum Untergang einer blühenden Marke führen. Der Unternehmensberater Matt Haig stellte die richtigen Fragen – veröffentlicht in seinem Buch «Die 100 grössten Marken-Flops». Die Antworten lesen Sie in diesem Artikel.

VON ROLF GRUBER*

■ Im Oktober 2001, nach Jahren rückläufiger Umsätze und drastischer Kostensparmassnahmen, meldete das Unternehmen Polaroid Konkurs an. Die Digitalkameras sind nur ein Faktor, der zum Untergang der Sofortbildmarke beitrug. Um zu begreifen, wie wenig die Marke in der Lage war, ihren einst so herausragenden Markenwert zu erhalten, muss man wissen, wie sie entstand.

1937 gegründet

Polaroid wurde 1937 von Edwin Land gegründet, der Jahre darüber geforscht hatte, wie man mit den Lichtreflexionen auf Fotos umgehen konnte. So gehörten zu den frühen Polaroid-Produkten spiegelarme Tischlampen und Brillen. 1948 kam die erste Kamera auf den Markt und bis zu den Siebziger Jahren hatte sich die Marke als fester Begriff etabliert. Polaroid wurde zu einer Marke, die für Spass stand, dafür, «den Moment zu leben». Vor allem die Kunstwelt, allen voran Andy Warhol, erhob die Kamera zum Kultstatus. Polaroid galt als witzig, frivol und sogar als Wegwerfmarke. Doch die Verbraucher nahmen Polaroid kaum als Ersatz für eine «normale» Kamera wahr.

Digitaler Todesstoss

Und so begann eigentlich das erste grosse Problem, das vielleicht zu lösen gewesen wäre, hätte man beobachtet, wie Kodak die Sofortbildtechnik ernst nahm. Denn Kodak plante, mit einem eigenen Sortiment Polaroid Konkurrenz zu machen. Polaroid jedoch war nicht willens, den Markt mit jemand anderem zu teilen, und reichte eine Unter-



Beispiel für den Untergang einer blühenden Marke: Polaroid.

lassungsklage gegen Kodak ein. Vor Gericht siegte Polaroid, doch damit stoppten sie zugleich das Wachstum des eigenen Marktes. Als Nebeneffekt verhinderten sie sogar das Potenzial der Qualitätsverbesserung der Bilder.

Diese Isolationsstrategie verursachte in den 80er-Jahren weitere Probleme, als günstige konventionelle 35-mm-Kameras dem Markt zugeführt wurden und die Schnellentwickler-Services zunahmen. Man nahm Polaroid das Alleinstellungsmerkmal «Geschwindigkeit» als Vorsprung weg. Der endgültige Todesstoss aber erfolgte mit dem Masseneinzug der Heimcomputer und der Digitalkameras. Polaroid verlor rapide an Handlungsspielraum und kam somit in Zugzwang. Doch genau in diesem Moment war das Management unfähig, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Als Rettungsanker versuchte man in den Markt

der 35-mm-Filme zu expandieren. Doch Kodak sowie Agfa saßen hier zu fest im Sattel. Doch der grösste Fehler, den Polaroid beging, war die Unterlassung zu erkennen, dass die Digitaltechnik die Zukunft von Polaroid gewesen wäre. Das überraschte viele Analysten, die Polaroid im Digitalbereich weit grössere Chancen eingeräumt hatten als Kodak. Polaroid könnte heute eine treibende Kraft in der Digitalfotografie sein, hätte jemand die Entwicklung beobachtet.

Gefährliche Tendenz

Die Ironie bei der Marke, die mit dem Adjektiv «sogar» assoziiert wurde, war die, dass Polaroid zu langsam auf die Marktveränderungen reagierte. Sie haben nicht rechtzeitig erkannt, wohin die Digitalfotografie steuerte, wie sie schon zehn Jahre zuvor ausserstande gewesen waren, effektiv auf die Schnellentwicklungsdienste zu reagieren.

Die Kreativität, die Edwin Land beim Aufbau seines Unternehmens an den Tag gelegt hatte, war schlicht nicht mehr da. In vielen lang etablierten Unternehmen steckt eine gefährliche Tendenz gegen Kreativität. Eine weitere Falle, in die Polaroid trat, war die Spezialisierung auf ein Produkt. Sie haben dafür gekämpft, der einzige Name im Bereich Sofortbild zu sein und mussten den Preis dafür bezahlen. Sie vergassen ihre Herkunft. Denn wie schon anfangs erwähnt: Polaroid hatte auch andere Leistungen. Und diese verdankten sie dem Studium und der Forschung über chemische Prozesse im Bereich von Lichtreflexionen.

Was uns das Beispiel lehrt

Schnelligkeit entscheidet. Denn Trends, welche die eigene Marke betreffen, dürfen nicht verschlafen werden. Führungskräfte müssen die Markencharakteristiken erkennen und danach handeln. Eine Bilanz ist nur der Spiegel der Innovationskraft. Eine Bilanz zeigt an, dass die richtigen Entscheidungen gefällt wurden.

Man muss sich auf die Werte konzentrieren, nicht auf die Produkte. Unternehmen wie Produkte müssen Leidenschaft verkörpern. Denn nur so gelingt der Brückenschlag in die Herzen der Menschen. Marken müssen elastisch sein. Man darf nicht in einer Produkteidee steckenbleiben. Es hat Platz für mehrere Hersteller in demselben Segment. Die Kunst besteht darin, seine eigene Fangemeinde zu bilden.

Das Bedürfnis von Kunden ist Relevanz. Wer dazu nichts mehr beibringt, verschwindet vom Markt. Kreativität entscheidet. Viele Marken verlieren jegliche Kreativität in ihrem strategischen Denken. Es wird zu sehr ans Marketing als wissenschaftlicher Prozess geglaubt. Ausgeglichenheit in Prozess-Engineering sowie angewandter Kreativität ist das Lösungsmotto. Die Idee sollte immer sein, Originalität in den strategischen Prozess einzubringen und auf Relevanz und Differenzierung zu setzen. ■



* Rolf Gruber, Unternehmensberater für Markentechnik und Kommunikation, 8032 Zürich, www.gruber-kommunikation.ch

Anzeige

**So viele Jobs.
Da können Sie lange googeln.**

medienjobs.ch

Der Online-Stellenmarkt für die Schweizer Kommunikationsbranche