

Nivea: So setzt die Kultmarke ihre Identität aufs Spiel

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch im Interview mit Adrian Arab, web.de.



1. Nivea ist seit Jahrzehnten die deutsche Marke für Hautpflege schlechthin – wie kann eine Marke mit dieser Strahlkraft überhaupt zum Sanierungsfall werden?

Jede Marke ist nur so gut, wie sie geführt wird. Das gilt auch für große Marken wie Nivea. Hat eine Marke ein Problem, so ist dies ein Führungsproblem.

Allerdings verläuft das Leben nicht als Gerade, wo es immer nur aufwärts geht. Bei Marken ist das nicht anders. Marken und Manager bewegen sich derzeit in einem unsicheren und volatilen Umfeld. Sich ändernde Märkte, neue Wettbewerber, andere Kundenbedürfnisse und wandelndes Kundenverhalten beeinflussen die Markenführung und auch die Performance einer Marke.

Starke Marken wie Nivea müssen in einem solchen Entwicklungsprozess den richtigen Rhythmus entwickeln. Rhythmus heißt, dass sie das Gute und ihre

Markenwerte bewahren, sich aber gleichzeitig dem Zeitgeist anpassen und durch Innovationen Wachstum forcieren müssen. Das ist Nivea offensichtlich nicht gelungen. Das Management hat dies erkannt.

Ich glaube, dass es mehrere Gründe gibt, warum die Marke derzeit schwächelt:

1. Die Markenstärke hat nachgelassen. Es wurde zu wenig in die Marke investiert und teilweise auch nicht richtig. Geld für eine Diversity-Kampagne auszugeben für eine Marke für alle ist falsch investiertes Geld, denn: Nivea schließt als Marke Niemanden aus und es ist unklar, ob eine solche Kampagne imagestärkend wirkt und Käufe fördert.
 2. Das Markenbild ist erodiert. Die einstmals starke Blockbildung im Regal durch den starken Color-Code Blau und Weiß wurde zunehmend verwässert. Der Colorcode ist aber Besitzstand von Nivea. Wahrt man den Besitzstand nicht hinreichend, schwächt dies die Marke. Die Wiedererkennung im Regal sinkt.
 3. Innovationen und relevante Produktverbesserungen, die durch Kunden wahrnehmbar sind, sind das Salz in der Suppe. Sie halten Marken aktuell und begehrt, gerade bei experimentierfreudigen Menschen, die das Neue suchen und darüber auch positiv berichten. Nivea braucht davon mehr, um Botschafter zu generieren und Mundpropaganda zu erzielen.
 4. Der Wettbewerb schläft nicht: Handelsmarken holen stark auf, junge Marken drängen in den Markt und graben Marktanteile ab.
 5. Kunden haben weniger Geld im Portemonnaie. Sie überlegen sich genau, wofür sie es ausgeben.
- 2. Beiersdorf will Nivea jetzt breiter und günstiger aufstellen. Ist das die richtige Medizin – oder verwässert der Konzern damit genau das, was die Marke stark gemacht hat?**

Der Kern und die DNA der Marke Nivea lautet Pflege. Insofern sollte sich alles, was die Marke macht, auch um diesen Kern drehen. Pflege bietet viele Möglichkeiten zum Wachstum, vor allem, weil Nivea eine Marke für alle ist.

Allerdings besteht darin auch eine große Gefahr. Das zeigt sich derzeit in den Regalen im Handel. Dort hat Nivea sein Gesicht verloren und ist in dem Umfeld mit anderen Produkten nicht mehr so gut erkennbar, wie dies einmal war. Man

entleert den Markenkern bei der Umsetzung, indem man stärker auf produktspezifische Codes setzt als auf markenspezifische Codes. Dadurch wird man austauschbarer.

Dabei spielt gerade die Verpackung bei der Prägung eines Markenbildes im FMCG-Bereich eine große Rolle. Gleiches gilt für eine dominanten und gut wahrnehmbare Blockplatzierung, die Kunden anzieht.

Die Marke breiter innerhalb des Pflegebereichs aufzustellen, ist somit eine Option, wenn man die Markencodes wahrt und relevante Bedürfnisse der Kunden mit neuen Produkten trifft. Persönlich würde ich allerdings im ersten Schritt die vorhandenen 450 Produkte durchforsten, um zu analysieren, welche einen zusätzlichen Return on Investment bringen und welche nicht. Ich glaube, dass dies nicht bei allen Produkten der Fall sein wird. Insofern sollte zunächst an einer Bereinigung des Produktangebots gearbeitet werden, bevor nächste Schritte gemacht werden.

Günstiger zu werden ist gefährlich. Der Preis wird nicht im Markt bestimmt, sondern bildet sich in den Köpfen der Kunden. Er ist Indikator für die Markenstärke und die Attraktivität einer Marke und ihrer Leistungen.

Je vergleichbarer Leistungen werden und je mehr die Marke an Stärke in den Köpfen der Kunden verliert, umso schwieriger wird es, Preise durchzusetzen. Dies umso mehr, weil profilierte Handelsmarke wie Balea von dm auch gute Qualität zu günstigen Preisen anbieten.

Beim Preis gilt aber auch: einmal unten, immer unten. Nivea muss hier sehr dosiert vorgehen. Es gilt, eine neue Preisintelligenz zu gewinnen.

Preisintelligenz heißt für mich, dass dort, wo die Leistung es rechtfertigt oder Innovationen Kunden anziehen, die Preise hoch sein müssen. Zudem muss die Marke selbst wieder gestärkt werden, damit sie auch die Preise durchsetzen kann, die für eine Marke wie Nivea, die wie keine andere Marke in diesem Bereich für Zuverlässigkeit, sehr gute Qualität, Pflege und Nähe steht, gerechtfertigt sind.

3. Sind die goldenen Zeiten für Traditionsmarken wie Nivea vorbei – verdrängt durch Nischenmarken und Handelsmarken, die schneller auf den Zeitgeist reagieren?

Starke Marken haben kein Haltbarkeitsdatum. Das gilt auch für Nivea. Nivea ist ein Kulturgut mit gesellschaftlicher Relevanz. Generationen von Menschen wurden mit Nivea groß und haben ihre Kinder mit Nivea sozialisiert. Das ist ein Pfund, das keine junge Marke hat. Darauf lässt sich aufbauen.

Und: Wettbewerb belebt das Geschäft. Junge Nischenmarken werden oft durch Social Media oder Influencer groß, sie konzentrieren sich meist auf eine enge, klar definierte Zielgruppe. Nivea ist das Gegenmodell dazu, weil Nivea Pflege für alle ist. Und das ist auch gut so. Allerdings muss Nivea über neue Produkte auch veränderten Anforderungen unterschiedlicher Zielgruppen gerecht werden. Das ist zu forcieren. Und: Die Marke muss dort stattfinden, wo ihre Zielgruppen sich aufhalten, damit sie Lebensbegleiter ihrer Kunden bleibt.

Handelsmarken punkten gegenüber Nivea mit günstigen Preisen. Von der Ausstattung und dem Produkt selbst sind sie auf Höhe der Herstellermarken. Testurteile bestätigen dies und verstärken das Vertrauen in Handelsmarken. Das zeigt sich auch in den Marktanteilen der Handelsmarken. Sie greifen durchgängig bei etablierten Marken ab und holen auch emotional auf. Eine Marke wie Balea hat ihre eigene Fanbase. dm ist für viele Frauen ein Quell zur Inspiration und zur Entdeckung neuer Produkte. Das strahlt natürlich auch darauf ab, was im Einkaufskorb landet. Nivea muss sich entsprechend überlegen, wie sie als Marke wieder näher an den Kunden kommt und wo sie auch bei den Leistungen den Unterschied machen kann.

Beiersdorf hat das Handwerk der Markenführung nicht verlernt. Vielleicht hat man sich zu lange auf den Erfolgen der Vergangenheit ausgeruht, aber das Potential für eine erfolgreiche Zukunft und weiteres, profitables Wachstum ist da.

Quelle: Arab, A. (2026, 20. August). Nivea: So setzt die Kultmarke ihre Identität aufs Spiel. WEB.DE.
<https://web.de/magazine/wirtschaft/nivea-krise-kultmarke-identitaet-riskiert-42616524>