

Michael Brandtner

## Branding by Darwin:

### Entdecken Sie die Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen



Michael Brandtner, Spezialist für strategische Markenpositionierung in Rohrbach, Oberösterreich, und Associate of Ries & Ries, Roswell, Georgia.  
mbrandtner@aon.at

Charles Darwin revolutionierte die Welt der Biologie, indem er als Erster die zwei treibenden Kräfte im Überlebenskampf der Natur identifizierte; nämlich Evolution (Weiterentwicklung) und Divergenz (Teilung). Wenn man Märkte über einen längeren Zeitraum beobachtet, wenn man sich also nicht von kurzfristigen Moden und Wellen ablenken lässt, stößt man zwangsläufig auf dieselben Kräfte.

#### Die zwei treibenden Kräfte in der Natur

In der Natur sorgt Evolution im Sinn von Weiterentwicklung dafür, dass eine Art im täglichen Überlebenskampf immer besser wird. Divergenz wiederum sorgt dafür, dass immer neue Arten entstehen, die nicht nur für mehr Vielfalt sorgen, sondern auch dafür, daß andere Arten wieder ausgerottet werden. So kann man - übervereinfacht ausgedrückt - Evolution als "Wettkampf innerhalb einer Art" und Divergenz als "Wettkampf zwischen den Arten" bezeichnen.

Als unsere Vorläufer noch am ganzen Körper behaart waren, war die Körperlaus der dominante Parasit. Mit dem Rückgang der Körperbehaarung und dem Entstehen von Kleidung entstanden durch Divergenz zwei neue Arten, nämlich die Kopflaus und die Kleiderlaus, die beide jeweils perfekt auf ihren Lebensraum "maßgeschneidert" waren. Die Körperlaus blieb dabei auf der Strecke und starb aus.

#### Die zwei treibenden Kräfte in der Wirtschaft

Wenn man nun Märkte über einen längeren Zeitraum unter die Lupe nimmt, stößt man auf dieselben Kräfte. Evolution im Sinn von Weiterentwicklung sorgt dafür, dass eine Produkt- oder Dienstleistungskategorie immer besser wird. Divergenz sorgt dafür, dass die Produkt- und Dienstleistungskategorien immer mehr werden. In der Natur passiert dies "unabsichtlich" durch Mutation, und die Auslese übernimmt die Natur durch "Survival of the Fittest". In der Wirtschaft passiert dies aufgrund der menschlichen Kreativität, und die Auslese erfolgt durch den Markt.

Die großen Einkaufshäuser beispielsweise, die noch in den 60er und 70er Jahren die Handelslandschaft dominierten, wurden im Laufe der Zeit durch Evolution immer besser; immer neue Waren, bessere Möglichkeiten zur Warenpräsentation, schönere Displays oder bessere Kassensysteme.

Und dann schlug das Prinzip der Divergenz zu. Es entstanden neue Marktkategorien, wie Fachgeschäfte, Spezialgeschäfte, Fachmärkte, Supermärkte, Megamärkte und Diskonter. Und mit diesen neuen Kategorien entstanden neue Marken und Marktführer. Auf der Strecke blieben die meisten der Großkaufhäuser, die es jedem ein bisschen recht machen wollten.

Das heißt: Es geht heute nicht nur darum, dass man diese beiden Kräfte versteht, sondern vor allem darum, dass man mit diesen beiden Kräften strategisch richtig umgeht, wenn man dauerhaft erfolgreich und vor allem profitabel am Markt bestehen will. Dabei stößt man u.a. auf folgende fünf Naturgesetze in der Markenführung:

#### (1) Das Gesetz der Marktführerschaft

Wenn man sich heute die starken marktdominierenden Marken ansieht, fällt eines auf. Diese Marken setzten in ihrer "Geburtsstunde" auf die Urkraft der Di-

vergenz, um den Markt zu ihren Gunsten zu teilen, um neue Kategorien zu schaffen. Die Devise dahinter lautete und lautet: "Besser Erster als besser." So war Coca Cola die erste Cola, Persil das erste Waschmittel, Kaffee Hag der erste koffeinfreie Kaffee, Duracell die erste Alkalibatterie, Amazon die erste Internetbuchhandlung, GORE-TEX die erste atmungsaktive, wasserdichte Faser.

Aber welche Frage steht heute bei den meisten Strategie- und Marketingmeetings im Mittelpunkt? Antwort: "Wie können wir besser als die Konkurrenz werden? Wie können wir ein besseres Produkt entwickeln? Wie können wir unseren Vertrieb verbessern? Wie können wir bessere Werbung machen? ..." So gut wie niemals hört man: "Wie können wir den Markt mit einer ersten Idee zu unseren Gunsten teilen?"

Aber genau dort liegt der Schlüssel zum Erfolg! Bis 1988 war beispielsweise Dr. Best in Deutschland eine weitere Zahnbürste unter vielen. Der Marktanteil lag bei mageren 5%. Dann entschied man sich - absichtlich oder unabsichtlich - auf die Urkraft der Divergenz zu setzen. Man lancierte die erste nachgebende Zahnbürste, eine

neue Produktkategorie, die man gegen die alte Kategorie (starre Zahnbürsten) positionierte. Heute ist Dr. Best mit einem Marktanteil von über 40% Marktführer.

## (2) Das Gesetz der Wahrnehmung

Es genügt aber nicht, den Markt mit einer ersten Idee zu den eigenen Gunsten zu teilen. Man muss diese Idee als Erster in den Köpfen der Kunden besetzen. So war Powell.com die erste Internetbuchhandlung im Netz. Amazon.com war die erste in den Köpfen der Kunden. Bic hat den Wegwerfrasierer erfunden. Gillette besetzte mit dem Blue II diese Position als Erster in den Köpfen der Kunden.

Motorola gilt als der Erfinder des Mobiltelefons. Aber für Motorola war dies immer nur ein weiteres Motorola-Produkt. So eroberte Nokia als erste Nur-Handy-Marke die Handyposition in den Köpfen der Kunden. Und das ist ein interessantes Phänomen. Wenn viele Marken ein Produkt nebenbei anbieten, entsteht am Markt der Eindruck, dass dies "ohnehin jeder macht". Folglich gibt es kein Original. Typisches Beispiel dafür ist der Markt für DVD-Player

und andere Elektronikgeräte, wo es keine Spezialmarke gibt, und folglich der Preis im Mittelpunkt der Kaufentscheidung steht.

Ganz anders bei Videokonsolen, da dominieren Nintendo, Playstation und Xbox. Wer hier nebenbei anbietet ist chancenlos. (Kein Wunder, dass die Playstation das profitabelste Produkt bei Sony ist.) IBM war der Erfinder des Business-PCs. IBM war in diesem Bereich einst der Industriestandard. Man sprach von IBM-Clones. Aber als der Spezialist Compaq auftauchte, war es schnell mit der Führungsposition von IBM vorbei. Dann mutierte Compaq durch den Kauf von DEC zu einer IBM-Kopie und der neue Spezialist Dell wurde Weltmarktführer bei PCs. Das Compaq/DEC-Chaos endet als Teil von Hewlett-Packard.

Das heißt: Die Wahrnehmung der Kunden gibt Unternehmen zwei Chancen, das Prinzip Divergenz zu nutzen: (1) Indem man als Erster eine neue Kategorie mit einer neuen Marke in den Köpfen der Kunden besetzt. (2) Indem man sich als erste Marke auf eine bereits bestehende Produktkategorie spezialisiert, um dann diese Position in den Köpfen der Kunden einzunehmen.

WIRTSCHAFTS  
UNIVERSITÄT

UNIVERSITÄTSLEHRGANG  
WERBUNG UND VERKAUF

www.werbelehrgang.at

Die Weiterbildung  
für Menschen im  
Marketing

WIEN

(3) Das Gesetz der Weiterentwicklung

Das heißt: Divergenz ist der Weg, um in die Köpfe der Kunden zu gelangen. Evolution ist der Weg, um dann die Position in den Köpfen der Kunden und folglich am Markt auszubauen. Dies hat BMW erkannt: BMW schaffte den Durchbruch, weil das Unternehmen als erste Marke die Position "Fahrfreude" in den Köpfen der Kunden besetzte. Man teilte Ende der 60er Jahre den Markt in Fahrkomfort (Mercedes) und Fahrfreude (BMW). Und seit damals macht man das Thema Fahrfreude wichtiger. Es spiegelt sich in allem wider, was BMW tut, von den Modellen, über die Motorenentwicklung bis hin zu PR und Werbung.

Und dieses Muster findet sich bei allen dauerhaft erfolgreichen Marken. Mit Divergenz teilte man den Markt zu den eigenen Gunsten, um dann die eigene Idee evolutionär immer wichtiger zu machen. So war Marlboro die erste Nur-Männer-Zigarette der Welt und noch heute - 50 Jahr später - reitet der Marlboro-Cowboy aufrecht der untergehenden Sonne entgegen.

Nur statt konsequent auf Evolution zu setzen, um die eigene Idee und folglich die eigene Marke wichtiger zu machen, versuchen viele mit ihrem guten Markennamen in neue Kategorien vorzudringen. Nur dies kann extrem negative Folgen haben, wenn clevere Konkurrenten auftauchen, die das Gesetz der Divergenz wirklich verstehen.

(4) Das Gesetz der ständigen Divergenz

Divergenz ist nicht nur *die* große Chance, neue marktdominierende Marken zu bauen. Divergenz ist auch *die* große Gefahr für bestehende Marken. Und Divergenz passiert laufend. Dies trifft vor allem drei Arten von Marken:

(1) Marken, die von Anfang an sehr breit positioniert sind. Typisches Beispiel dafür waren und sind, wie bereits eingangs erwähnt, die traditionellen Großkaufhäuser. So kämpft gerade Karstadt ums Überleben.

(2) Marken, die im Laufe der Zeit durch übertriebene Markenausweitung ihren Fokus verloren haben. Nehmen Sie Blendamed in Deutschland. Mit einer wahren Sortenoffensive mutierte man vom Spezialisten gegen Zahnausfall zu einer weiteren bekannten Marke mit vielen Sorten. So fiel der Marktanteil von über 20% auf bis zu unter 10%, während die klar positionierten Spezialisten, wie Odol Med 3 (3-fach-

Schutz), Elmex und Aronal (morgens und abends), Meridol (empfindliches Zahnfleisch) und Sensodyne (schmerzempfindliche Zähne) massiv zulegen. Divergenz bei der Arbeit.

(3) Marken, die am absoluten Zenit stehen. Dies trifft heute etwa für Coca Cola in Europa oder in den USA zu. In diesen Märkten ist es extrem unwahrscheinlich, dass der Pro-Kopf-Verbrauch an Cola und folglich Coca Cola steigen wird. Viel wahrscheinlicher ist es, dass immer neue Produktkategorien und neue Marken auftauchen, die Coke ein Stück vom Kuchen wegnehmen. Was tun? Line extensions a la Coke mit Vanillegeschmack oder einem Schuss Zitrone mögen kurzfristig den Schmerz lindern. Langfristig aber hat Coca Cola nur eine Wahl, nämlich auch in neuen Kategorien neue starke Marken zu bauen oder zu kaufen, wie dies etwa Pepsi Cola zur Zeit in den USA mit den Marken Mountain Dew (koffeinhaltige Zitruslimonaden), Gatorade (Sportgetränke) und Aquafina (Wasser) sehr erfolgreich machte und macht.

(5) Das Gesetz des Fokus

Divergenz sorgt also dafür, dass unsere Märkte immer komplexer und unübersichtlicher werden. Und dieser Prozess lässt sich nicht stoppen, solange Menschen kreativ sind. Nur je komplexer die Märkte werden, desto größer wird die Gefahr, dass man in diesem Meer an Marken, Produkten, Dienstleistungen, Medien und Botschaften einfach sang- und klanglos untergeht. Was tun? Die Antwort darauf ist die vereinfachte Marken- und Marketingstrategie. Im Idealfall lässt sich die Essenz einer Markenstrategie daher auf ein zentrales Schlagwort fokussieren, wie:

- BMW .....Fahrfreude
- Audi .....Technik
- Dr. Best .....nachgebend
- Krombacher .....Felsquellwasser

Dies ist der ultimative Weg, um in diesem Umfeld gehört, gesehen und gekauft zu werden. Verstehen Sie mich nicht falsch! Es geht dabei nicht um die Werbebotschaft. Es geht um die Essenz der Marke, die sich auch in der Werbebotschaft widerspiegeln sollte.

Die Essenz der Marke BMW lautet "Fahrfreude". Die Essenz der Marke Volvo lautet "Sicherheit". Die Essenz der Marke Kaffee Hag lautet "koffeinfrei". Diese Marken besitzen ihren Markt im wahrsten Sin-

ne des Wortes. Folglich werden sie auch als Synonym für ihren Markt und als das Echteste und Wahre wahrgenommen.

Das heißt: Man muss heute genau wählen, wo der Fokus der eigenen Marke liegen sollte. Denn wer heute seinen Markenfokus zu breit wählt, kann schon morgen das Opfer von klarer positionierten Konkurrenten sein.

Implikationen für Markenführung

Markenführung ist ein mentaler Kampf um die Gunst der Kunden. Und es sind zwei treibende Kräfte, die diesen Kampf maßgeblich beeinflussen: Divergenz und Evolution. Divergenz ist die Kraft, um mit neuen Ideen neue starke Marken zu bauen. Evolution ist die Kraft, um bestehende Ideen und Marken immer wichtiger zu machen. Divergenz ist aber auch die Kraft, die Märkte maßgeblich verändert und so zur großen Gefahr für bestehende Marken werden kann. Der Markenartikler muss sich also fragen:

Wie gehen wir mit diesen Kräften um? Wofür steht unsere Marke in den Köpfen der Kunden? Was ist die Essenz unserer Marken- und Marketingstrategie?

Die Zukunft gehört jenen Marken, die heute auf den richtigen Fokus für morgen setzen. *Mögen die besseren Strategen gewinnen!*

Verwendete und weiterführende Literatur:

Brandtner, Michael: Branding by Darwin: Was Marketing von der Natur lernen kann, in: Absatzwirtschaft 8/2004, S. 22-26

Brandtner, Michael: Die 7 Schlüssel zur Markenpositionierung, in: Campus 02 Business Report 2/2002, S. 5-8

Brandtner, Michael: Krieg der Marken, in: ManagerMagazin 6/1999, S. 186-189

Brandtner, Michael: Marken ohne Focus ..., in: Marketing-Journal 3/1997, S. 177-179

Brandtner, Michael: Vom Anonym zum Synonym, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer 1994, S. 208

Ries, Al und Laura Ries: The Origin of Brands, Harper-Business 2004

Ries, Al und Jack Trout: Positioning: The Battle for Your Mind, Mc Graw-Hill 1981, 1986

Ries, Al und Jack Trout: The 22 Immutable Laws of Marketing, HarperBusiness 1993