

Das Ende der „guten“ Marken

Autor: Michael Brandtner



Welche Marken werden im Jahr 2025 die Welt beherrschen? Welche stehen dann möglicherweise im Markenmuseum zur Besichtigung? Was müssen Unternehmen heute beachten, um sich nicht die Zukunft zu verbauen und um den Weg in eine neue Ära der Markenführung zu ebnen?

Wir schreiben das Jahr 2025. In der aktuellen Ausgabe der absatzwirtschaft (8/2025) lautet die Titelgeschichte „Das Ende der guten Marken“. Im Artikel selbst heißt es: „Viele Marken, die noch vor wenigen Jahren zu den bekanntesten deutschen Marken und zu den Vorbildern einer erfolgreichen Markenführung zählten, befinden sich heute massiv in der Krise.“

Als Ursachen wurden herausgefunden, dass sich viele Unternehmen in den letzten Jahren zu sehr auf den nationalen Heimmarkt konzentrierten. Exportversuche wurden eher halbherzig durchgeführt, und wenn doch, endeten etliche dieser Versuche als Flop, weil man im Ausland nur als weitere Me-too-Marke unter vielen gesehen wurde.

Zusätzlich haben diese Unternehmen ihre Marken durch übertriebene Markenausweitungen geschwächt. Unter dem Zugzwang, kurzfristig wachsen zu müssen, haben viele ihren Markenkern überdehnt und deprofiliert.

Gleichzeitig haben internationale Marken den Wettbewerbsdruck auf meist nur leicht wachsenden, in vielen Fällen

sogar stagnierenden oder rückläufigen Märkten massiv erhöht.

Neben diesen schlechten Nachrichten sieht die absatzwirtschaft zwei Arten von Gewinnern unter den deutschen Marken, nämlich regionale und nationale Marken, die in ihrem Heimmarkt sehr erfolgreich Nischen besetzen, und deutsche Marken, die international und global in einem spezifisch ausgewählten Markt Marktführer sind. Das Fazit lautet: „Die Welt neigt immer mehr zum Extremen. Dies gilt auch für die Welt der Marken.“

Wird dieses „Horrorzenario“ eintreten? Das ist nicht so unwahrscheinlich, denn wenn man Märkte langfristig beobachtet, stößt man auf drei wesentliche Entwicklungstendenzen:

- Ein Markt entsteht aus dem Durchbruch eines Urprodukts oder einer Urdienstleistung heraus. Typisches Beispiel dafür war der Durchbruch des Großrechners und damit verbunden der Aufstieg von IBM zum weltgrößten Computerkonzern.
- Im Laufe der Zeit werden dieses Urprodukt oder diese Urdienstleistung

immer besser. Dies passiert vor allem auch dadurch, dass neue Wettbewerber auftauchen. Sie wollen ebenfalls vom Erfolg mitnaschen und verschärfen so den Wettbewerb innerhalb der Produkt- oder Dienstleistungskategorie. Das waren im Computermarkt vor allem Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA und Sperry. In den USA sprach man damals von IBM und den sieben Zwergen.

• Parallel dazu entstehen allmählich aus diesem Urprodukt beziehungsweise dieser Urdienstleistung heraus zusätzlich immer neue Produkte und Dienstleistungen. So katapultierte der Großrechner nicht nur IBM an die Spitze des Computermarkts, sondern er war auch die Basis für den gesamten Computermarkt.

Aus ihm heraus entstanden neue Hardwarekategorien, neue Softwarekategorien, unzählige Softwarehäuser und Dienstleister, unzählige Computerzeitschriften und das Internet. War der Computermarkt in den 50er-Jahren noch ziemlich übersichtlich, entstand daraus mit der Zeit ein eigenes „Universum“ mit vielen neuen Produkt- und Dienstleistungskategorien und neuen starken Marken.

Die Folgen sind klar: Märkte neigen dazu, immer vielfältiger, komplexer und unübersichtlicher zu werden. Märkte neigen so zur Herausbildung von Spezialmarken und – langfristig gesehen – zum Aussterben von Generalisten und zum Aussterben der unprofilierten Mitte. So spielt auch heute keiner der



sieben Zwerge bei Computerhardware mehr eine Rolle.

Um besser zu verstehen, worum es wirklich geht, sollten wir uns drei Warnschüsse aus der Geschichte ansehen, die heute jeder Marken- und Unternehmensverantwortliche bedenken sollte, wenn es um die zukünftige Ausrichtung von Marken geht.

Noch in den 70er-Jahren beherrschte IBM rund zwei Drittel des gesamten Computermarkts, der damals hauptsächlich ein Großrechnermarkt war. Aber es tauchten am Horizont die ersten neuen Kategorien auf, wie der Mini-computer, die Workstation, die 3-D-Workstation, der Supercomputer, der Laptop und das Notebook oder aktuell das Handheld. Gleichzeitig erblickten auch immer neue Softwarekategorien und Peripheriegeräte das Licht der Welt.

Wie würden Sie reagieren, wenn Sie zwei Drittel des Computermarkts beherrschen und merken, dass neue Kategorien auftauchen, die auf der einen Seite sicher eine Wachstumschance bedeuten, auf der anderen Seite aber sicher auch eine Bedrohung sein können? Die logische Antwort für IBM war „voran in alle Richtungen“. Noch 1984 wurde IBM von Fortune Magazine zur „most admired company in America“ ernannt. Anfang der 90er-Jahre steckte IBM massiv in der Krise, und der damalige Vorstandsvorsitzende John Akers wurde gefeuert.

Selbst das größte Computerunternehmen der Welt musste erkennen, dass

ein Unternehmen in einem hochdynamischen Marktumfeld ohne klare Fokussierung im Wettbewerb mit vielen spezialisierten Konkurrenten keine Chance hat. Heute ist IBM dabei, sich sehr konsequent in das weltweit führende IT-Serviceunternehmen zu wandeln, und hat so wieder einen klaren Marken- und Unternehmensfokus für die Zukunft. IBM hat die Lektion gelernt, aber noch immer suchen viele Unternehmen ihr Heil darin, Märkte national oder auch international ganzheitlich zu dominieren. Nur das kann – langfristig gesehen – in dynamischen Märkten nicht funktionieren.

General Motors dominierte noch in den 50er- und 60er-Jahren mit seinen fünf Marken Chevrolet, Oldsmobile, Buick, Pontiac und Cadillac den amerikanischen Heimmarkt wie kein anderes Unternehmen. So betrug der Marktanteil zeitweise über 50 Prozent.

Obwohl GM damals enorm erfolgreich war, waren die strategischen Weichen in einem immer globaler werdenden Wettbewerb auf „born to lose“ gestellt. So wurde der Niedergang von GM auch nicht von den damaligen Konkurrenten Ford, Chrysler oder American Motors eingeleitet, sondern durch Invasoren aus Deutschland und Japan, die sich am oberen und unteren Ende des Markts ansiedelten. Am oberen Ende setzten sich vor allem Mercedes-Benz, BMW, Volvo, Porsche und kürzlich Lexus durch, am unteren Ende – nach Anfangserfolgen von VW mit dem Beetle – vor allem Toyota, Honda, Mazda und

Nissan (damals noch Datsun), jetzt gefolgt von den Koreanern und demnächst den Chinesen.

Heute stecken GM, Ford und natürlich auch Chrysler im unprofilieren Mittelfeld und massiv in der Krise. Die Kombination aus nationaler Markenstrategie, die jede Nische besetzen will, und zunehmender Internationalisierung mit spezialisierten Anbietern wird zu der Bedrohung für überbreite nationale Marken schlechthin.

Dieses Muster des Aussterbens der Mitte spiegelt sich auch in der Entwicklung der Großkaufhäuser wider. Noch in den 60er-Jahren war dies die domi-



Profilierte Marke: Eine Erfolgsgeschichte für Sony ist die Playstation, weil hier eine starke Marke aufgebaut wurde.



Nivea heute – breit aufgestellt und erfolgreich. Doch klar profilierte Wettbewerber könnten zukünftig der „überdehnten“ Marke das Leben schwer machen.



Exkurs: VW, Ford und Opel in Gefahr

Auch die derzeitigen Marken- und Unternehmensstrategien der drei großen traditionellen Automarken in Deutschland, nämlich VW, Ford und Opel, haben ein Ablaufdatum. Noch mögen sich diese Marken – allen voran natürlich VW – mit den derzeitigen Erfolgen und Marktanteilen wohlfühlen. Wo aber ist die echte Zukunftsperspektive?

VW, Ford und Opel sind heute die Anbieter in der Mitte. Und wie es aussieht, wird es in der Mitte immer enger. So ist – aus dieser Perspektive betrachtet – die große Hoffnung oder der große Hoffnungsträger für den VW-Konzern sicher die Marke Audi, die im oberen Segment positioniert ist und so globales Potenzial hat. Für Ford und Opel sieht es – langfristig betrachtet – noch schlimmer aus. Beide Marken sprechen nicht nur die Mitte an, sondern befinden sich in dieser Mitte auch noch im unprofilierten Mittelfeld.

Die wahren Probleme dabei sind, dass die Mitte in der Regel kein internationales Ausweitungspotenzial zulässt und man selbst enormes Angriffspotenzial bietet. Der Grund dafür ist einfach: Märkte entstehen in der Regel in den einzelnen Ländern im Massenmarkt, also in der Mitte parallel. So hat Deutschland VW, Ford und Opel, während in Frankreich Renault, Citroën und Peugeot sowie in Italien Fiat beheimatet sind. Invasoren haben deshalb nur am oberen oder unteren Rand des Markts eine Chance. So sind die wahren globalen Automarken (mit einer Ausnahme, nämlich Toyota) am oberen oder am unteren Ende des Markts positioniert.

Aber auch Toyota startete seinen globalen Erfolgfeldzug nicht als Marke in der Mitte, sondern als Herausforderer am unteren Ende der Preisskala. Nur mit einer konsequenten Markenpolitik rund um die Idee „zuverlässig“ stieg man zu der weltweit führenden Marke in der Mitte auf. So gibt es heute außer Toyota keine wirklich globale Automarke in der Mitte. ←



nante Einkaufsform im Handel, die rundum die Bedürfnisse der Konsumenten befriedigte. Der Niedergang der Großkaufhäuser passierte aber nicht, weil sich die Konsumgewohnheiten änderten, sondern weil nationale und internationale Ketten entstanden. So heißt die Lebensmittelabteilung heute Edeka oder Rewe, die Modeabteilung C&A und H&M, die Elektroabteilung Media-Markt oder Saturn, die Möbelabteilung Ikea, die Drogerieabteilung dm, die Parfümerieabteilung Douglas, die Sportabteilung Sport 2000 oder die Zeitschriften- und Buchabteilung Thalia. Selbst die Wühltische haben heute mit Kik eine eigene Spezialmarke. Und stellen Sie sich jetzt einmal vor, dass jemand in den 60er-Jahren die damals verantwortlichen Großkaufhaus-Manager vor dieser Entwicklung gewarnt hätte. Er wäre maximal ausgelacht und vor die Tür gesetzt worden.

Was ist mit Nivea? Nivea ist enorm breit und enorm erfolgreich. Noch besitzt die Marke eine zentrale Klammer rund um die Idee „Pflege“, die stark in den Hinterköpfen der Kunden verankert ist. So dauert es, bis man starke Marken baut, und so dauert es auch, bis man starke Marken beschädigt und zerstört. Aber wo sind die klar profilierten Wettbewerber, die Nivea wirklich das Leben schwer machen? Zurzeit ist Nivea – markenstrategisch gesehen – der Einäugige unter den Blinden. Nur kann sich die Marke nicht darauf verlassen, dass nicht auf einmal ein oder mehrere „Sehende“ auftauchen.



Neu und anders: Egal, ob bei der Eröffnung des ersten Ikea-Hauses in Eching bei München oder in Taiwan, durch die Konzentration auf Selbstbaumöbel ist das unmögliche Möbelhaus überall anders.

Wenn sie aber auftauchen, wird es Nivea doppelt bereuen, die Marke so sehr gedehnt zu haben: Weil sie dadurch verwundbar(er) wurde und viele sehr gute Ideen unter der Marke Nivea „versteckt“ hat, mit denen man selbst, neue starke Marken hätte bauen können.

Diese Entwicklung fällt heute auch Sony auf den Kopf. So ist zwar Sony immer noch die weltweit angesehenste Marke in der Unterhaltungselektronik. Aber der Glanz von früher wird immer matter. Sony entwickelt sich von einer „Must have“-Marke zu einer „Ist-nicht-schlecht-wenn-Sony-draufsteht“-Marke. Gleichzeitig hat Sony in den letzten Jahren unzählige neue Produkte auf den Markt geworfen, die einfach in der Menge der Neuigkeiten mehr oder weniger untergingen. Die große Ausnahme ist die Playstation, weil man hier nicht nur ein Produkt, sondern endlich wieder einmal eine Marke baute.

„Was des einen Leid ist, ist des anderen Freud“, lautet ein altes Sprichwort. Während die einen darunter leiden, dass sie in der Mitte immer mehr in die Defensive gedrängt werden, nutzen andere perfekt die Chancen, die sich am „Rande“ des Markts mit neuen Ideen ergeben. Hier drei Beispiele:

Bis auf wenige Ausnahmen ist der Möbelhandel heute immer noch ein von regionalen Anbietern geprägter Markt. Nur so ist es möglich, dass Möbel Lutz aus Österreich nach Ikea der zweitgrößte Möbelhändler dieser Erde ist. Ein wesentlicher Grund für diese „Regionalität“ ist, dass sich die

Möbelhäuser überall sehr ähnlich sehen und sich jedes bereits frühzeitig sein Terrain abgesteckt hat. Gleichzeitig ist es so natürlich schwierig, dass ein einzelner Möbelhändler sein Territorium erweitert, weil er so gut wie überall auf einen etablierten „Platzhirsch“ stoßen würde, und so nur me-too wäre.

Das einzige Möbelhaus, das wirklich überall anders ist, ist Ikea. Ikea, 1947 in Schweden gegründet, verengte von Anfang an den Fokus nur auf Selbstbaumöbel. Ikea ist so in jedem Markt neu und anders.

Ähnlich wie Ikea – nur mit einem Mehr-Marken-System – setzt Danone ebenfalls auf Ideen, die international funktionieren. So ist Actimel eine internationale Marke mit dem Fokus auf „probiotisch“. Activia wiederum hat seinen Fokus rund um die Idee „verdauungsregulierend“. Damit hat Danone

aber nicht nur Ideen und Marken, die international funktionieren, man bringt auch die breit aufgestellten nationalen Molkereien in enorme Schwierigkeiten, weil diese trotz oder auch besser wegen ihrer breiten Produktpaletten ohne internationales Ausweitungspotenzial zum Verlieren verdammt sind.

Aus dieser Warte sollten auch die deutschen Bierbrauer ihre Marken- und Marketingstrategien überdenken. So wird heute Beck's Gold von vielen Marken- und Marketingexperten als der große Erfolg gefeiert. Das mag kurzfristig stimmen. Langfristig wird Beck's Gold der Marke Beck's mehr Schaden zufügen als nutzen.

Oder nehmen Sie den Bankenmarkt. Auch hier ist es extrem schwierig, mit einem Filialsystem zu expandieren. Dies hat man bei ING-Diba perfekt erkannt, um die erste echte Direktbank-Marke



Potenzieller Verlierer? Beck's Gold wird als großer Erfolg gefeiert, langfristig könnte es der Marke aber am internationalen Ausweitungspotenzial fehlen.

zu bauen. Dies ist eine Idee, mit der man perfekt international gehen kann, da dieser Markt noch in Bewegung ist. Dabei könnte der Sieger in dieser Kategorie auch Bank 24 heißen. So war die Bank 24 einmal Deutschlands führende Direktbank. Nur bei der Deutschen Bank hatte man entweder zu wenig Geduld oder auch zu wenig Vertrauen in diese Idee. So erst machte man den Weg für ING-Diba und Co. frei.

Viele Traditionsmarken verbauen sich so gerade ihre Zukunft nachhaltig, weil sie – um die kurzfristigen Wachstumsziele zu erfüllen – versuchten und versuchen, im Heimmarkt jedes noch so kleine Nischchen zu besetzen. Damit bringen sie sich aber im globalen Wettbewerb dreifach in Nachteil: Je breiter sie heute national aufgestellt sind, desto mehr Angriffsfläche bieten sie fokussierten globalen Konkurrenten und fokussierten nationalen Konkurrenten. Je breiter man aufgestellt ist, desto schwieriger wird es, selbst international oder global zu gehen. Zusätzlich steigen bei breiten Angebotspaletten meist die Kosten bedeutend

schneller als die Umsätze, was einen zusätzlich verwundbarer macht. Wenn diese Entwicklung so weitergeht, werden wir in Zukunft zwei Arten von wirklich erfolgreichen Marken haben. Auf der einen Seite gibt es eng fokussierte Marken, die Märkte wirklich international und global dominieren. Auf der anderen Seite existieren eng fokussierte Marken, die ihren Markt national oder regional dominieren. Schwierig werden die Zeiten für jene Marken, die heute national oder halb-international ihre Zukunft im Breitenwachstum suchen, denn diese stecken dann im wahrsten Sinne des Wortes doppelt im unprofilieren Mittelfeld.

Ist Ihr Unternehmen reif für den globalen Wettbewerb, oder ist die Gefahr groß, dass Ihre Marken unter die Räder kommen? Eines ist sicher: Die Zukunft gehört jenen Marken, die heute klar ihren Fokus für morgen definieren, um ganz gezielt spezifisch ausgewählte Märkte zu dominieren. Fazit: Die Zukunft Ihrer Marke(n), Ihres Unternehmens hängt davon ab! ←

AUTOR

Michael Brandtner ist Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach, Oberösterreich, und Associate im Beraternetzwerk von Al Ries. Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Unternehmen. Er lehrt an der Fachhochschule Campus 02 in Graz. Dort liegt sein Schwerpunkt auf nationaler und internationaler Markenpolitik.

LITERATUR

Brandtner, Michael: Brandtner on Branding: Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung ..., StyriaPrint, 2006
Brandtner, Michael: Markenführung im globalen Wettbewerb, in Forschungspraxis am Campus 02, Band 1, Leykam 2008
Ries, Al: Focus: The Future of Your Company Depends on It, HarperBusiness 1996, 2005
Ries, Al und Laura Ries: The Origin of Brands, HarperBusiness 2004