

Schlag nach bei Darwin

Was Marken-Verantwortliche vom Überlebenskampf der Natur lernen können

Kann man die langfristige Entwicklung von Märkten vorhersagen? Diese Frage beschäftigt von jeher Topmanager, Unternehmer, Marken- und Marketingverantwortliche sowie Markt- und Trendforscher. So geht es im Wettbewerb von heute und morgen nicht nur darum, dass Marken- und Marketingstrategien heute funktionieren, es geht vor allem auch darum, dass man heute die richtigen Weichen für morgen stellt.

Von Darwin lernen

Bei der Beantwortung obiger Frage kann man viel von Charles Darwins Evolutionstheorie lernen. So erkannte er als Erster, dass es im Überlebenskampf der Natur zwei wesentliche Entwicklungsrichtungen gibt: Im Laufe der Zeit wird jede Art durch internen Wettbewerb besser. Dies ist Evolution i. e. S. So wird die Art Löwe immer besser, weil die starken Löwen überleben und sich fortpflanzen, während die schwachen im Überlebenskampf auf der Strecke bleiben. Im Laufe der Zeit entstehen durch Mutationen aus einer Art heraus immer neue Arten. Dies ist Divergenz, also Abweichung, und führt zum Wettbewerb zwischen den Arten. So war der Panthera der Urlöwe und „Urahn“ des heutigen Löwen, des Leoparden, des Tigers oder auch des Jaguars. Heute haben alle Nachfolger des Pantheras ihr „Jagdterrain“ klar abgesteckt und sich diesem perfekt angepasst.

Von der Natur zum Markt

Dieselben beiden Entwicklungstendenzen finden Sie auch in Märkten. So entsteht in der Regel ein Markt durch den Durchbruch einer grundlegenden divergierenden Innovation, wie etwa IBM mit dem Großrechner. Dies ist Phase 1. In Phase 2 folgen Unternehmen, die ebenfalls von diesem neuen und heißen Markt profitieren wollen. Hier beginnt der Wettbewerb innerhalb der Art, der vor allem dafür sorgt, dass die Art in Summe evolutionär immer besser wird und im Laufe der Zeit die unprofilierte Mitte ausstirbt. Dies wird durch Phase 3 verstärkt, in der neue Kategorien und neue Marken in der Branche auftauchen. Bei Computern waren dies etwa der Minicomputer, der PC, die Workstation, die 3-D-Workstation, der Supercomputer, das Notebook oder aktuell die Handhelds. Jeder dieser neuen Kategorien entwickelt sich dann natürlich auch wieder evolutionär weiter.

Dies wiederum führt dazu, dass das Sterben in der Mitte noch einmal beschleunigt wird. So gesehen könnte auch der klassische PC – vor allem in der Geschäftswelt – immer mehr unter Druck kommen. Auf der einen Seite gibt es einen ganz klaren Trend zum Notebook. Auf der anderen

Seite setzen immer mehr Unternehmen auf Thin-Clients-Lösungen statt auf PCs. Für diese Thin Clients sprechen vor allem Sicherheits- und Kostenfragen. Zusätzlich taucht jetzt unter dem klassischen Notebook jetzt das Netbook oder Mininotebook auf.

Vom Computer bis zum Fruchtojoghurt

Diese Entwicklung finden Sie in jedem Markt, egal ob im Hightech-, Computer- oder in einem Lowtech-Markt wie Joghurts. Auch hier kommen die klassischen Fruchtojoghurts und ihre Erzeuger immer mehr unter Druck. So gibt es auf der einen Seite einen Trend zu billigeren Eigenmarken. Auf der anderen Seite gibt es einen klaren Trend zu teureren Biojoghurts bzw. zu teureren funktionalen Joghurts. Hier setzt Danone mit Marken wie Actimel, Activia und aktuell Danacol die neuen divergierenden Standards.

Das bedeutet aber auch, dass man dieses Entwicklungsmuster im eigenen Markt nicht nur erkennen und kennen muss, man muss damit vor allem auch markenstrategisch richtig umgehen. Dabei stößt man neben anderen vor allem auf folgende drei Grundregeln:

(1) Divergenz zum Markenaufbau

Wenn man sich heute die starken marktdominierenden Marken ansieht, fällt eines auf: Diese Marken setzen in ihrer „Geburtsstunde“ auf die Urkraft der Divergenz. Die Devise dahinter lautet 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, Dell Computer der erste PC-Direktvertrieb, Amazon die erste Internetbuchhandlung, Gore-Tex die erste atmungsaktive, wasserdichte Faser. Zurzeit gehört Geox mit einer ähnlichen Idee zu den großen Gewinnern im Schuhmarkt. So positioniert man sich sehr erfolgreich als der erste Schuh, der atmet.

Aber welche Fragen stehen heute bei den meisten Strategie- und Marketingmeetings im Mittelpunkt? Fragen wie: „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 divergierenden Idee zu unseren Gunsten teilen?“

Aber genau dort liegt der Schlüssel zum Erfolg. Nehmen Sie Dr. Best! Bis 1988 war Dr. Best in Deutschland eine weitere Zahnbürste unter vielen. Der Marktanteil lag bei mageren 5%. Dann entschied man sich – absichtlich oder



Michael Brandtner ist Focusing Consultant

unabsichtlich – auf die Urkraft der Divergenz zu setzen. Man lancierte die erste nachgebende Zahnbürste, eine neue Produktkategorie, die man gegen die alte Kategorie (starke Zahnbürsten) positionierte. Heute ist Dr. Best mit einem Marktanteil von über 40% Marktführer.

(2) Evolution zur Markenpflege

Wenn eine Marke es geschafft hat, mit einer divergierenden Idee in die Köpfe der Kunden einzudringen, dann gilt es, diese evolutionär auszubauen. Nehmen Sie BMW! BMW schaffte den Durchbruch, weil man als erste Marke die Position „Fahrfreude“ in den Köpfen der Kunden besetzte. Man teilte so Ende der 60er Jahre den Markt in Fahrkomfort (Mercedes) und Fahrfreude (BMW). 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.

Dieses Muster „zuerst Divergenz, dann Evolution“ 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 – mehr als 50 Jahre später – reitet der Marlboro-Cowboy aufrecht der untergehenden Sonne entgegen. Red Bull ist seit 1987 der Energydrink, der Flügel verleiht. Ryanair ist seit 1985 Europas erste und führende Diskontfluglinie.

(3) Divergenz als gefährlicher Verführer

Aber Divergenz bietet nicht nur die große Chance, neue marktdominierende Marken zu bauen. Divergenz ist auch die große Gefahr für bestehende Marken, sich furchtbar zu verzetteln.

Vor etwas mehr als hundert Jahren war der Zahnpastakauf ziemlich einfach. Es gab eine moderne Zahnpasta (Colgate) oder keine. Wenn Sie heute einen Blick in die Regale werfen, haben Sie die Qual der Wahl. So haben wir heute Zahnpasta gegen Karies, mit 3-fach-Schutz, mit Komplettschutz, für schmerzempfindliche Zähne, für empfindliches Zahnfleisch, für weißere Zähne, für morgens und abends, für Kinder, für über 40, für frischen Atem und so fort und so fort. Divergenz bei der Arbeit.

Wie ist die übliche Reaktion in den Unternehmenszentralen auf diese Entwicklung? Sie lautet: „Der Markt segmentiert sich. Wir müssen mit neuen Sorten und Varianten diesen Bedürfnissen gerecht werden.“ Nehmen Sie Blend-a-med! Mit einer wahren Sortenoffensive mutierte man so vom

Experten 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), Aronal und Elmex (morgens und abends), Meridol (empfindliches Zahnfleisch) und Sensodyne (schmerzempfindliche Zähne) massiv zulegten.

So wie Blend-a-med bei Zahnpasten verzetteln sich heute viele bekannte Marken. Dies ist auch ein wesentlicher Grund, warum heute viele große Automarken massiv in der Krise stecken. Denn wer es jedem recht machen will, macht es letztendlich niemandem recht. Schlimmer noch: Wer es jedem recht machen will, verliert seine klare Positionierung in den Köpfen der Kunden. Oder wissen Sie noch, wofür Opel oder Ford wirklich stehen?

Strategisch richtig denken

Diese beiden Entwicklungstendenzen, Evolution und Divergenz, sollte man unbedingt im Kopf haben, wenn man heute über die Markenstrategien von morgen nachdenkt. Denn wer dies nicht tut, endet schnell als unendlich verzettelte Marke im unprofitierten Mittelfeld.

Dies zeigen gerade die großen drei amerikanischen Autokonzerne vor, die sich mit ihren vielen Marken und unzähligen Modellen in der Mitte des Marktes heillos verzettelt haben, während die klar profilierten Marken am Rande gewinnen und gewinnen werden. So punkten am oberen Ende Marken wie Lexus, BMW, Mercedes oder Porsche, während am unteren Ende die Japaner, Koreaner und demnächst die Chinesen gewinnen werden.

Durch die Globalisierung wird diese Entwicklung noch einmal massiv verstärkt, denn gerade Heimmarken wollen in der Regel immer die Mitte ganzheitlich abdecken, während die erfolgreichen Eroberer immer am Rande auftauchen. Dies sollte jeder bedenken, der im globalen Wettbewerb dauerhaft erfolgreich bestehen will.

Wenn eine Marke es geschafft hat, mit einer divergierenden Idee in die Köpfe der Kunden einzudringen, dann gilt es, diese evolutionär auszubauen.