

Wissen: Markenstrategie

Branding by Darwin: Was Marketing von der Natur lernen kann

FACHINFO

- Markenführung
- Innovation
- Divergenz
- Konvergenz
- Evolution

1859 revolutionierte Charles Darwin mit seinem Werk „The Origin of Species“ die Biologie. Als Erster erkannte er die treibenden Kräfte in der Natur: die Evolution und – noch wichtiger – die Divergenz. Zwei Kräfte, die auch eine Marke treiben.

Am Anfang gab es im großen Baum der Produkte und Dienstleistungen einen Zweig, der hieß Computer. Heute hat sich dieser Zweig geteilt, und es gibt Großrechner, Netzwerk-Rechner, Personal Computer, Laptops und Handhelds. Der Computer verschmolz nicht mit anderen Technologien, er divergierte. Oder haben Sie jemals einen Baum gesehen, bei dem sich zwei Zweige verbanden, um einen neuen Zweig zu bilden? Das ist ein höchst unwahrscheinliches Phänomen in der Natur. Und es ist genauso unwahrscheinlich bei Produkten und Dienstleistungen.

also nicht von kurzfristigen Moden und Wellen ablenken lässt, stößt man auch im Branding zwangsläufig auf diese beiden Kräfte.

Mehr noch: Man merkt schnell, warum manche Marken dauerhaft erfolgreich sind, manche nur kurzfristig und warum viele scheitern. Um besser verstehen zu können, worum es wirklich geht, sollten wir uns beide Urkräfte im Detail ansehen.

ZWEI TREIBENDE KRÄFTE IN DER WIRTSCHAFT

Die Kraft der Evolution sorgt dafür, dass eine Art immer besser wird. Wenn zwei

**DIVERGENZ LÄSST EINE NEUE ART UND MARKE ENTSTEHEN.
EVOLUTION MACHT DIE MARKE IM LAUFE DER ZEIT IMMER BESSER.**

ZWEI TREIBENDE KRÄFTE IN DER NATUR

Evolution sorgt dafür, dass eine Art im Überlebenskampf immer besser wird. Divergenz sorgt dafür, dass immer neue Arten entstehen, die nicht nur für mehr Vielfalt sorgen, sondern auch andere Arten ausrotten.

Das Interessante dabei aus Markensicht: Wenn man Märkte über einen längeren Zeitraum beobachtet, wenn man sich

Supermärkte miteinander konkurrieren, werden beide im Laufe der Zeit immer bessere Supermärkte. Der Wettbewerb beziehungsweise der Überlebenskampf sorgt dafür, dass die Art, die Marktkategorie sich stetig steigert. Dieses Prinzip erleben wir heute in fast jedem Markt. Die Produkte werden immer besser und leistungsfähiger, egal ob es sich um Personal Computer, Autos, Papiertaschentücher, Waschmittel oder anderes handelt.

Die viel stärkere Kraft aber ist die Divergenz. Nicht umsonst schreibt Al Ries in seinem neuen Buch „The Origin of Brands“ über Divergenz als „die am wenigsten verstandene, mächtigste Kraft der Welt“. Und das ist ein substanzielles Problem. Jeder weiß, dass sich Produkte und Märkte weiterentwickeln. Und so haben Markenverantwortliche kein Problem mit der Kraft der Evolution. Ganz anders sieht es aus, wenn die Kraft der Divergenz ins Spiel kommt.

TANTE EMMA, SUPERMARKT, ALDI UND CO.

Früher lebten die Tante-Emma-Läden in mehr oder weniger friedlicher Koexistenz und wurden im Laufe der Zeit immer besser. So kamen stetig neue Waren und Angebote dazu (Evolution). Dann teilte sich der Markt in Tante-Emma-Läden und Supermärkte (Divergenz). Nach einiger Zeit splittete sich der Markt wieder. Die Discounter tauchten auf mit ihren „No-Name-Artikeln“ (Divergenz). Der Rest ist Geschichte. Evolution verändert wenig, Divergenz verändert Märkte in der Regel massiv.

Früher waren die großen Einkaufstempel, in denen man alles kaufen konnte, die Helden im Einzelhandel. Dann kamen die Fachmärkte, die Supermärkte, die Spezialketten und die Billigketten. Evolution sorgte dafür, dass die Einkaufstempel ihr Angebot immer mehr erweiterten. Divergenz sorgte dafür, dass sich die Handelslandschaft für immer veränderte.

ZUERST DIVERGENZ, DANN EVOLUTION

Das heißt: Divergenz lässt eine neue Art und Marke entstehen. Evolution macht die Marke im Laufe der Zeit immer besser. Nehmen Sie Dr. Best. Bis 1988 war diese Marke eine Zahnbürste unter vielen. Dann teilte der Hersteller den Markt in „starre“ und „nachgebende“ Zahnbürsten. Dies hatte für die Marke Dr. Best drei Vorteile:

- Vom ersten Augenblick an war die Marke Dr. Best Marktführer bei nachgebenden Zahnbürsten.

- Von Beginn an hatte man eine Idee, mit der man in der Werbung arbeiten konnte.

- Und vom ersten Moment an konnte man die Konkurrenz als ungenügend repositionieren.

Dasselbe galt für Wagner Pizza, als dieser damals kleine Mittelständler aus dem Saarland in den Ring gegen Dr. Oetker und Unilever stieg, indem man den Markt

Augenblick an eintreten konnte. Man hatte eine Idee, mit der man im Verkauf, bei Verkostungen und später auch in der Werbung arbeiten konnte.

DIVERGENZ HEISST, IN KATEGORIEN ZU DENKEN

Dies zeigt auch, dass es beim Konzept der Divergenz nicht um bahnbrechende technologische Durchbrüche geht. Es geht um

ZUM SCHEITERN VERURTEILT



Die Konvergenz ist weder ein Phänomen der Natur noch des Marktgeschehens. Konvergenzprodukte wie das Amphibienauto oder der fliegende Wagen von Hall besaßen keine dauerhafte Überlebenschance am Markt.

in „herkömmliche“ Fertigpizza und in „Steinofen“-Fertigpizza aufteilte. Man schuf sich so in den Köpfen der Kunden einen Markt, den man von Anfang an dominierte und für den man vom ersten

simple Ideen, die in den Köpfen der Kunden neue begehrten Kategorien und folglich begehrten Marken schaffen. So teilte Krombacher den Biermarkt in Pils aus „herkömmlichem Wasser“ und

WENN EINE MARKE DURCH DIVERGENZ ENTSTANDEN IST, DANN MUSS MAN DIESE HEGEN UND PFLEGEN.

Pils aus „Felsquellwasser“. Dove splitte- te den Duschbadmarkt in „herkömmliche“ Duschbäder und in solche mit „1/4 Feuchtigkeitscreme“. Und Rade- berger könnte jetzt den Pilsmarkt in „herkömmliches“ Pils und in das „Ori- ginal“ teilen. Denn viele wissen nicht, dass Radeberger das erste deutsche Bier war, das nach Pilsener Art gebraut wurde. Dies würde Radeberger nicht nur ein- zigartig, sondern auch sehr begehrenswert machen, denn Kunden wollen Kenner sein, die das Echte von der Nachahmung unterscheiden können.

Oder BMW: Der Münchener Autoher- steller teilte den Luxusautomarkt in Fahr- komfort (Mercedes) und Fahrfreude (BMW). Kürzlich schaffte dasselbe Ama- zon mit „herkömmlicher Buchhandlung“ versus „Internetbuchhandlung“, Dell mit PCs herkömmlich über Händler versus PCs via Telefon und Internet.

THE FIRST-TO-MIND- ADVANTAGE ENTSCHEIDET

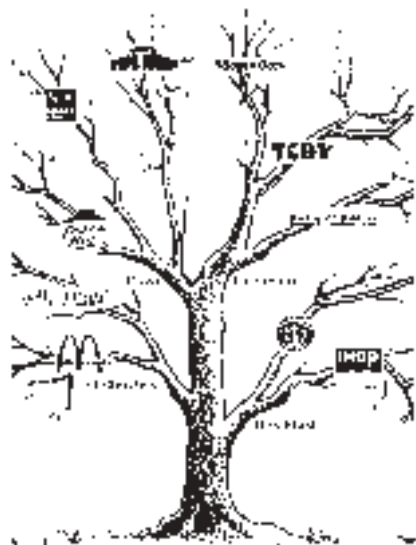
Oder das Beispiel Ryan Air! Während die gesamte europäische Luftfahrtindustrie jeden Kunden ansprach (First Class, Business, Economy), schuf Ryan Air eine neue Kategorie, nämlich die Billig- Fluglinie, und teilte so den Markt in herkömmliche versus Billig-Fluglinie.

Ryan Air demonstriert aber nicht nur die Macht der Divergenz. Das Beispiel des irischen Low-Cost-Carriers zeigt auch klar auf, dass es um den „First-to-Mind“- Vorteil geht. War Ryan Air wirklich die erste Billig-Fluglinie in Europa? Wer weiß? Aber das ist auch nicht wichtig. Wichtig ist, dass Ryan Air die erste Bil- lig-Fluglinie in den Köpfen der poten- ziellen Kunden ist. Soweit wir wissen, war Powell.com die erste Internetbuchhand- lung im Netz. Aber Amazon war die erste in den Köpfen der Kunden. Und darauf kommt es an.

EMULATION IST KEINE EFFEKTIVE STRATEGIE

Aber statt auf die Kraft der Divergenz setzen viele Nr.-2-, Nr.-3- und Nr.-XYZ- Marken lieber auf Emulation, um mit dem Marktführer zu wetteifern. Man be- obachtet den Marktführer, benchmarkt

PRODUKTBAUM



Der Produktbaum veranschaulicht das Prinzip der Divergenz. Der Coffee-Shop der fünfziger Jahre verzweigte sich zu Sandwich- und Pizza-Spezialisten sowie vielen neuen Kategorien.

ihn und hofft dann, die Kunden mit einem besseren Produkt zu überzeugen. Typische Fragestellungen dabei sind:

- Wie können wir ein besseres Produkt erzeugen als der Marktführer?
 - Wie können wir eine bessere Werbung machen als der Marktführer?
 - Wie können wir unsere Mitarbeiter besser motivieren als der Marktführer?
- Nur: Es funktioniert nicht. Nehmen Sie Wilkinson Sword! Jahrelang versuchte man es dort mit besseren Kopien, besse- rer Werbung und netten Gags wie „so

scharf, dass sie hinter Gitter müssen“. Kürzlich entdeckte man die Macht der Di- vergenz, und man lancierte den Quattro, den ersten Rasierer mit vier Klingen. Warum hat man nicht schon früher auf die Macht der Divergenz gesetzt? Warum hat man nicht den ersten Drei-Klingen- Rasierer der Welt lanciert?

Duracell schlug die großen Batteriemar- ken der Welt, wie Eveready, Ralston Ucar, Varta und Philips, nicht mit einer ver- besserten Zinkkohle-Batterie, sondern mit der ersten Alkali-Batterie. Excel schlug Lotus 1-2-3 nicht mit einem besseren Tabellenkalkulationsprogramm, sondern mit dem ersten Tabellenkalkulations- programm speziell für Windows.

EVOLUTION, NICHT REVOLUTION

Wenn eine Marke durch Divergenz ent- standen ist, dann muss diese gehegt und gepflegt werden. Und dabei muss die Devise „Evolution, nicht Revolution“ lauten. Aus diesem Grund setzt BMW seit über 30 Jahren auf „(Aus) Freude am Fahren“. Und das ist mehr als nur ein Slogan, es ist die grundlegende Marken- philosophie, die sich in allen Facetten der Marke BMW widerspiegelt.

So setzt Marlboro seit den 50er-Jahren als erste „maskuline“ Zigarette auf Marl- boro-Country, Dr. Best seit 1988 auf die nachgebende Zahnbürste. Und Red Bull ist seit 1987 der Original-Energy-Drink, der „Flügel verleiht“. Nivea ist seit Men- schengedenken pflegend, sanft und blau. Dies zeigt eines: Diese Marken waren einmal kreativ (Divergenz!) und sind seitdem konsistent (Evolution). Und das ist wichtig. Nehmen Sie die Geschichte von Fisherman's Friend. Diese Marke teilte den Markt in „scharfe“ und „weni- ger scharfe“ Pfefferminzbonbons. Dazu entwickelte die damalige Werbeagentur eine brillante Kampagne. „Sind sie zu

VIELE MARKEN WERDEN HEUTE LANGSAM, ABER SICHER IM WAHRSTEN SINNE DES WORTES DEN FINANZZIELEN GEOPFERT.

stark, bist du zu schwach“, brachte die Positionierung der Marke auf den Punkt. Und dann überzeugte eine andere Werbeagentur anscheinend das Management mit einer kreativeren Idee. „Effect you“ wurde das neue Kampagnenthema (Revolution statt Evolution). Dazu kamen noch weniger scharfe Sorten, und schon hatte die Marke den Fokus und den Schwung verloren. Jetzt ist man auf der Suche nach der nächsten großen kreativen Idee. Unser Tipp: Stoppt die Suche! Kehrt zur „Sind sie zu stark, bist du zu schwach“-Kampagne zurück! Aber noch besser wäre es gewesen, diese Kampagne nie abzusetzen.

EVOLUTION UND KREATIVITÄT

Sollte Red Bull seine jetzige Kampagne absetzen, nur weil irgendeine Werbeagentur eine angeblich „kreativere“ Idee entwickelt? Sollte Marlboro seine Kampagne ändern, weil eine Agentur meint, kreativer zu sein? Sollte BMW seinen Werbestil ändern, weil irgendeine Werbeagentur eine kreativere Idee hat? Evolution „ja“, Revolution „nein“.

Diese Erfahrung musste auch Camel machen, als der Camel-Mann in die Wüste geschickt wurde, um ihn durch Kamele, Pyramiden oder Werwölfe zu ersetzen. Mit dem Camel-Mann ging auch der Camel-Erfolg in Frühpension. Änderungen für bestehende Marken funktionieren nur dann, wenn sie vom Kunden als „logische“ Weiterentwicklung gesehen werden. Wir nennen dies auch „Evolving Positioning“. Revolutionen und Stilbrüche führen nur zur Kundenverwirrung und zur Demotivation der Stammkunden.

Unsere Erfahrung hat eines gezeigt: Marken sollten einmal wirklich kreativ sein, um die eine kreative Markenidee zu finden (Divergenz). Alle Aktivitäten danach müssen bestrebt sein, die kreative Idee ganzheitlich dauerhaft zu dramatisieren (Evolution).

Divergenz baute BMW. So war BMW die erste Automarke, die das Thema „Fahrfreude“ besetzte. Evolution sorgte dafür, dass die Autos von BMW im Sinne von Fahrfreude immer besser wurden. Divergenz baute Nivea. So war Nivea die erste

Creme auf Öl-Wasser-Basis, die die Hautpflege revolutionierte. Evolution machte Nivea zur führenden Pflege-Marke.

WENN DIVERGENZ ZUR GEFAHR WIRD

Wir leben heute im Wettbewerb. Manche sprechen sogar vom Killer-Wettbewerb. Und was des einen Freud ist, ist des anderen Leid. Divergenz machte die Marke Dr. Best zum Marktführer. Divergenz sorgte dafür, dass Blend-a-dent und Oral-B ihre Marktposition einbüßten. Und Divergenz wird speziell zur Gefahr für Marken, wenn man sich verzettelt und von klar positionierten Konkurrenten angegriffen wird. Nehmen Sie die Geschichte von Blend-a-med! Divergenz machte Blend-a-med zum Marktführer. Sie war in den Köpfen der Kunden die erste Zahnpasta gegen Zahnausfall und Marktführer. Noch heute kennen viele den Slogan von damals „Damit Sie auch morgen noch kraftvoll zubeißen können“ und das Bild vom grünen Apfel, einmal mit und dann ohne Blut.

Aber wie jeder Markt unterlag und unterliegt auch der Zahnpastamarkt dem Naturgesetz der Divergenz. Und Blend-a-med reagierte darauf mit neuen Sorten. So haben wir heute die Sorten Classic, Complete, Complete Plus, Kariosan, Medicweiß und Mediclean in den Regalen der Super- und Drogeriemärkte – und Chaos in den Köpfen der Kunden.

DIVERGENZ UND WAHRNEHMUNG

Denn was passierte in den Köpfen der Kunden? Dort mutierte Blend-a-med im Laufe der Zeit vom „Gegen-Zahnausfall-Experten“ zu einer weiteren Zahnpastamarke, die viele Sorten anbietet. Blend-a-med verlor zuerst den Fokus, dann die Position in den Köpfen der Kunden und dann die Marktführerschaft.

Anders Odol Med 3: Bei Odol erkannte man klar, dass eine weitere Zahnpastamarke wenig Chancen hat. Also setzte man auf das Gesetz der Divergenz und lancierte mit Odol Med 3 die erste Zahnpasta mit „3-fach-Schutz“. Heute ist Odol Med 3 Marktführer. Aber nicht nur Odol nutzte den Fehler von Blend-a-med aus.

Essentials

- Was in der Natur passiert und wie es Charles Darwin vor rund 150 Jahren beschrieb, ereignet sich genauso in der Welt der Produkte und Dienstleistungen.
- Am Ende teilt sich jede Kategorie in zwei oder mehr Kategorien, und es entstehen unendlich viele Möglichkeiten zur Markenbildung.
- Erfolgreich werden die Unternehmen sein, die die Grundregel verfolgen und Divergenz zum Markenaufbau sowie Evolution zur Markenpflege nutzen.

Auch Sensodyne (schmerzempfindlich), Aronal (morgens) und Elmex (abends) sowie Meridol (Zahnfleischprobleme) konnten mächtig zulegen.

Und nun der entscheidende Punkt: Wenn nie die klarer positionierten Konkurrenten aufgetaucht wären, wäre Blend-a-med heute noch enorm erfolgreich und ein Musterbeispiel für gelungene Markenausweitung. Das zeigt: Divergenz kann für bestehende Marken zu einer enormen Bedrohung werden, wenn man sich a) verzettelt und b) von klarer positionierten Konkurrenten attackiert wird.

Was unterscheidet nun die Strategie von Blend-a-med von der von Nivea? Der Unterschied ist einfach, aber wesentlich: Nivea hat trotz aller Markenausweitungen immer noch eine zentrale Idee in den Köpfen der Kunden, nämlich Pflege. Was aber ist die zentrale Idee von Blend-a-med? „Egal welches Zahnproblem Sie haben, wir haben die Lösung“, dürfte bei

P&G die Antwort lauten. Nur dies ist keine gute Idee, wenn man bei jedem Zahnproblem gegen einen Experten antritt. Aber es kann noch schlimmer für eine bestehende Marke kommen, nämlich dann, wenn eine neue Kategorie die eigene Kategorie überflüssig macht. Dann wird Divergenz zum Kategorie- und folglich Markenkiller.

WENN DIVERGENZ ZUM MARKENKILLER WIRD

Nehmen Sie die Welt der Fotografie! Diese hat sich gerade in analoge und digitale Fotografie aufgeteilt. Und dies trifft eine der wertvollsten Marken der Welt besonders hart, nämlich Kodak. Das Prinzip „Divergenz“ baute die Marke Kodak als ersten Fotofilm in den Köpfen der Kunden auf. Das Prinzip Divergenz, die Teilung in analoge und digitale Fotografie, ist gerade dabei, die Marke Kodak und folglich auch das Unternehmen Kodak zu zerstören.

In solchen Fällen lautet die Schlüsselfrage: Sollen wir die Marke oder das Unternehmen retten? Kodak hat sich entschieden, die Marke zu retten. Und das ist aus unserer Perspektive ein schwerer strategischer Fehler, der die Marke und das Unternehmen „killen“ wird.

Warum? Werfen wir dazu einen Blick in die Köpfe der Kunden, dem ultimativen Marken- und Marketing-Schlachtfeld, und stellen wir uns die entscheidende Frage: „Warum sollte sich jemand eine Digitalkamera von einem Fotofilmexperten kaufen, wenn er diese auch von einem Kameraexperten (Nikon, Canon, Olympus etc.) oder von einem Digitalexperten (Sony, HP, Epson etc.) bekommen kann? Kodak hat die schlechteste Ausgangsbasis von allen in der digitalen Fotografie, denn die Digitalkamera ist keine logische Evolution des Fotofilms.

Was tun? Unser Lösungsvorschlag: Das Unternehmen retten! Dazu müsste das Unternehmen Kodak zwei Dinge tun: Die Marke Kodak auch in Zukunft auf Fotofilm fokussieren. Und eine neue Marke für Nur-Digitalkameras schaffen, um so bei Digitalkameras die einzig echte und wahre Marke zu werden, denn Kunden ziehen Spezialisten Generalisten vor.

Erinnern Sie sich an den IBM-PC? IBM lancierte 1981 den ersten 16-Bit-Personal Computer, der Microsoft zur Weltmarke machte. Wer wurde Weltmarktführer bei PCs? Kurzfristig IBM, bis zu dem Augenblick, als der Spezialist Compaq auftauchte. Dann verlor Compaq den Fokus und mutierte dank dem Kauf von DEC zu einer IBM-Kopie, und schon übernahm Dell die PC-Weltmarktführerschaft und Hewlett-Packard das Compaq/DEC-Chaos.

Noch gibt es keine Nur-Digitalkamera-Marke, und hier liegt die einmalige Chance von Kodak. Nur je länger man wartet, desto geringer werden die Chancen.

KONSEQUENZEN FÜR EINE ZUKUNFTSORIENTIERTE MARKENFÜHRUNG

Das Beispiel Kodak zeigt nicht nur die Macht der Divergenz. Es zeigt auch klar den zukünftigen Stellenwert des Themas Branding. Branding ist Top-Management-Aufgabe. Nur der CEO kann bei Kodak diese Entscheidung treffen. Niemand sonst! Nur viele Top-Manager sehen Marken eher als taktisches Werkzeug für mehr Umsatz und Gewinn, und nicht als strategisches Führungsinstrument. Die Folge: Viele Marken werden heute langsam, aber sicher im wahrsten Sinne des Wortes den Finanzziele geopfert. Nur Marken sind die Essenz des Unternehmenserfolges.

Und die Zukunft gehört den Unternehmen, die die Kräfte Divergenz und Evolution verstehen und darauf basierend ihre Marken und Markenstrategien entwickeln. Die simple Grundregel dabei: Divergenz zum Markenaufbau. Evolution zur Markenerhaltung. ■

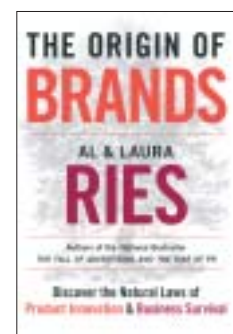
AUTOR



Michael Brandtner

ist Brand-Positioning-Consultant in Rohrbach, Oberösterreich und Associate of Ries & Ries. Zu seinen Klienten

zählen nationale und internationale Marken und Unternehmen.
E-Mail: mbrandtner@aon.at



Das Buch zum Thema

Al & Laura Ries: The Origin of Brands, Harper Business, 308 S., 24,95 \$, ISBN: 0-06-057014-8.