

Das Bauchgefühl entscheidet: Warum starke Marken so wichtig für den Unternehmenserfolg sind

von Michael Brandtner

„In the 21st century, branding ultimately will be the only unique differentiator between companies. Brand equity is now a key asset.“

Fortune magazine

Eines ist klar: Marken sind und werden der Erfolgsfaktor Nr. 1 für Unternehmen. Es genügt heute nicht mehr, großartige Produkte zu bauen. Es geht heute darum, großartige Marken zu bauen. Wie wichtig und vor allem wie wertvoll Marken sind, spiegelt sich auch in der Interbrand/BusinessWeek Top-10-Marken wider: (Quelle: BusinessWeek, European Edition August 4 – 11, 2003, S. 44ff)

Rang	Marke	Wert in Mrd. US\$
1	Coca Cola	70,45
2	Microsoft	65,17
3	IBM	51,77
4	GE	42,34
5	Intel	31,11
6	Nokia	29,44
7	Disney	28,04
8	Mc Donalds	24,70
9	Marlboro	22,18
10	Mercedes	21,37

Aber worin liegt nun das Erfolgsgeheimnis starker Marken? Die Antwort ist einfach: Starke Marken beeinflussen unsere Kaufentscheidungen massiv.

© 2003 by Campus Business Report

Originalartikel erschien unter dem gleichen Titel im Campus Business Report 3/2003

6 Beispiele, 6 Gemeinsamkeiten

Brät Mc Donalds wirklich die besten Burger? Wer weiß? Aber Mc Donalds besitzt diese Einschätzung in den Köpfen der Kunden. Und darauf kommt es an.

Baut Volkswagen wirklich bessere Autos als Opel oder Ford? Sind Sie wirklich sicher? Wer weiß? Aber VW besitzt diese Einschätzung in den Köpfen der Kunden.

Ist Red Bull wirklich der beste Energy-Drink der Welt? (Hat irgendjemand alle 175 Kopien, die es einst gab, je gekostet?) Wer weiß? Aber Red Bull besitzt diese Einschätzung in den Köpfen der Kunden.

Baut Nokia wirklich die besten Handys der Welt? Wer weiß? Aber Nokia besitzt diese Einschätzung in den Köpfen der Kunden.

Ist eine Duracell Alkali-Batterie wirklich besser als eine Alkalibatterie einer anderen Marke? Wer weiß? Aber Duracell besitzt diese Einschätzung in den Köpfen der Kunden.

Ist Coca Cola wirklich die beste Cola der Welt? Blindtests sprechen die gegenteilige Sprache. So schlägt Pepsi Coke regelmäßig. Aber das nutzt Pepsi Cola wenig. In den Köpfen der Kunden schmeckt das Original einfach besser. Diese Erfahrung mußte auch die Coca Cola Company selbst machen. Mitte der 80er-Jahre lancierte man nach über 200.000 Blindtests New Coke, das Cola, das besser schmeckte als Coke Classic und Pepsi. Auf dem Markt war New Coke ein Desaster. Wie kann eine Kopie besser schmecken als das Original? Das heißt: Markenführung ist kein Kampf der Produkte. Es ist ein Kampf der Wahrnehmungen.

Der Unterschied zwischen Produkt und Marke

Gute Produkte erzeugt man in der Fabrik. Dort kann man mit objektiven Messkriterien die objektive Qualität messen. Starke Marken baut man aber in den Köpfen der Kunden. Dort geht es um die subjektive Qualitätseinschätzung, dort geht es um das Bauchgefühl.

Der amerikanische Neurologe und Gehirnforscher Antonio R. Damasio spricht in diesem Zusammenhang auch von der „Hypothese der somatischen Marker“ und erklärt dazu: „Noch bevor logische Überlegungen einsetzen, tauchen im Gehirn Vorstellungsbilder auf, die Lösungen vorwegnehmen und mit einem guten oder schlechten Gefühl im Bauch verbunden sind.“ Das heißt: Genau genommen haben viele im Innersten schon ihre Entscheidung gefällt, bevor sie die Sache von der logischen Seite betrachten. Man sucht dann nur noch Argumente, um das Bauchgefühl zu bestätigen.

Rationale Manager versus emotionale Kunden

Genau an diesem Punkt scheitern viele Unternehmens- und Markenstrategien - wenn rationale Unternehmer und Manager auf emotionale Kunden stoßen. Wie im Fall von New Coke laufen diese Manager mit objektiven Beweisen herum, warum das eigene Produkt eigentlich das beste sei. Das Problem: Sie treffen auf emotionale Kunden, die wenig Interesse an all diesen Fakten haben.

Ein typisches Beispiel dafür ist der Küchenrollen-Krieg, der 1997 in Deutschland seinen Höhepunkt erreichte. Bis 1997 war Zewa Wisch & Weg die unangefochtene Nr. 1. Dann kamen zwei Herausforderer: Kleenex Supersaugtuch und Bounty. Kleenex ging den herkömmlichen Weg über das beste Produkt (Kleenex Supersaugtuch gewann 1997 jeden Labortest in Bezug auf Saugleistung, Reißfestigkeit und Haptik). Der nächste Schritt war natürlich, dass man in die Werbung ging, um ganz Deutschland zu erzählen, dass Kleenex Supersaugtuch die beste Küchenrolle sei. Und wie reagierte der Kunde darauf? Der sagte sich: „Na und, jeder behauptet von sich in der Werbung, das beste Produkt zu haben.“ Kein sehr glaubwürdiger und somit kein sehr effektiver Ansatz.

Anders Bounty! Bounty behauptete nie in der Werbung, die beste Küchenrolle zu haben. Bounty präsentierte stattdessen die erste Küchenrolle mit Wabenstruktur. Der Sieger: Bounty. Es klingt einfach logisch, dass eine Küchenrolle mit Wabenstruktur besser sein sollte als eine ohne.

Heute liegen Zewa und Bounty in Deutschland Kopf an Kopf, während Kleenex Supersaugtuch in den Regalen Staub ansetzt. Dasselbe Muster wendet zurzeit Charmin sehr erfolgreich bei Toilettenpapier an.

Genau das ist der Punkt: Beim Produkt geht es um die Qualität. Bei der Marke geht es um die Qualitätseinschätzung. Wenn Sie in Zukunft erfolgreich sein wollen, muss Ihnen beides gelingen. Sie brauchen ein hervorragendes Produkt bzw. eine hervorragende Dienstleistung, und Sie brauchen eine Marke mit einer überlegenen Qualitätseinschätzung. Nicht umsonst meint der US-Markenexperte Al Ries: „If you want to build a powerful brand, you have to build a powerful perception of quality in the mind.“

Den Bauch positiv beeinflussen

Aber wie kann man den Bauch positiv beeinflussen? Hier 6 Möglichkeiten:

(1) Wir schätzen Spezialisten höher ein

Jeder weiß, dass Spezialisten besser sind als Generalisten. Deshalb geht man bei kleinen Wehwehchen zum Hausarzt, also Generalisten, und bei größeren Wehwehchen zum Facharzt, zum Spezialisten.

Nehmen Sie Wick Medinait! Bei Wick erkannte man klar, dass man mit einer weiteren besseren Erkältungsmedizin wenig Chancen auf Erfolg hat. Also wurde man zum Spezialisten, indem man die erste „Erkältungsmedizin nur für die Nacht“ lancierte. Und eine Erkältungsmedizin nur für die Nacht sollte am Abend besser sein als eine herkömmliche.

Nokia war die erste Marke der Welt, die sich nur auf Handys spezialisierte. Alle anderen Marken, wie Motorola, Sony-Ericsson oder Siemens, machen Handys nur nebenbei. Und genau diese Wahrnehmung fällt diesen Unternehmen im Handymarkt auf den Kopf.

Secret wurde zu einem der erfolgreichsten Deos der Welt, indem man sich als erste Marke nur auf Frauen spezialisierte. Marlboro wurde zur meistgerauchten Zigarette der Welt bei Männern und bei Frauen (!), indem man sich als erste Zigarettenmarke nur auf die harte Männer-Welt rund um Cowboys und Marlboro-Country spezialisierte.

Die Therme Lutzmannsburg spezialisierte sich sehr erfolgreich auf Familien. BMW spezialisierte sich als erste Automobil-Marke nur auf das Thema „Fahrfreude“, Volvo nur auf „Sicherheit“, Audi nur auf „Technik“. Czipin & Partner wurde zur größten rein österreichischen Unternehmensberatung, indem man sich als Erster auf das Thema „Produktivitätssteigerung“ spezialisierte.

© 2003 by Campus Business Report

Originalartikel erschien unter dem gleichen Titel im Campus Business Report 3/2003

Wichtig dabei: Es genügt nicht, sich zu spezialisieren. Man muss sich als Erster auf etwas Spezifisches spezialisieren. Die zweite Unternehmensberatung, die sich auf „Produktivitätssteigerung“ spezialisiert, wird immer im Schatten von Czipin & Partner stehen.

(2) Wir schätzen Marktführer höher ein

Visa wirbt nicht umsonst mit „weltweit die Nr. 1“. Warum ist dieser Ansatz so effektiv? Psychologen sprechen in diesem Zusammenhang vom Herdentrieb. So treffen wir viele Entscheidungen deshalb, weil sich viele andere auch so entschieden haben. Man fühlt sich einfach wohler, wenn man dazugehört.

Dazu ein interessantes Beispiel aus Brasilien: Brahma war das zweitmeistverkaufte Bier in Brasilien. Dann ging man in die Werbung mit der Slogan: „Servieren Sie die Nr. 1!“ Heute ist Brahma in Brasilien die Nummer 1. Das ist die Macht des Herdentriebes.

Deshalb sagt auch Internorm in der Werbung: „Gut, dass man sich Europas führende Fenstermarke leisten kann!“ So wird Internorm zu einer einzigartigen Marke und zur sicheren Entscheidung in den Köpfen der Kunden.

Oder nehmen Sie Winterheller in Graz! Winterheller positioniert sich als die führende Controlling-Software. Und warum soll ein Unternehmen oder Manager ein Risiko beim Kauf der Controlling-Software eingehen? Warum zur Nr. 2 oder Nr. 3 greifen? Und schon entscheidet man sich für die Controlling-Software, auf die die meisten anderen Unternehmen setzen und die die meisten Berater empfehlen. Es ist einfach die sichere Entscheidung.

Speziell im Business-to-Business-Marketing ist Marktführerschaft ein extrem starker Ansatz, um das Bauchgefühl positiv zu beeinflussen.

Dies wird noch dadurch verstärkt, dass Fehlentscheidungen im Management persönliche Konsequenzen bis zum Verlust des Arbeitsplatzes mit sich bringen können.

Dieser Ansatz ist auch besonders dort effektiv, wo sich der Kunde nicht sicher ist, wer wirklich die führende Marke ist. Dies gilt in Österreich zum Beispiel für die Bereiche Versicherungen, Vitamintabletten, Möbelhausketten, Videobeamer, Digitalkameras und viele andere, in denen der Marktführer nicht die Macht dieses Ansatzes erkennt.

Auch die voest alpine sollte auf diesen Ansatz setzen: Heute positioniert man sich mit dem Slogan „one step forward“ als weiterer sehr guter Stahlkonzern. Besser aus unserer Sicht wäre: voest alpine: The world leader in applied steel technology“. Dies würde die voest alpine zu einem sehr speziellen Stahltechnologiekonzern machen und hätte sicher positive Auswirkungen auf den Aktienkurs (Marktführer werden auch an den Börsen in der Regel höher eingeschätzt als Nicht-Marktführer).

(3) Wir schätzen Originale höher ein

Davon leben Marken wie Coca Cola, Fanta, Sprite, Red Bull, Gore-tex, McDonalds, Aspirin, Viagra, Heinz Ketchup, Playboy, Amazon, Nutella, Nescafe und viele andere sehr erfolgreiche Marken in dieser Welt.

Sie werden von den Kunden als das „Echte und Wahre“ in ihrer Produktkategorie wahrgenommen. Viele Managementberater sprechen in diesem Zusammenhang auch vom First-Mover-Advantage. Aber diesen gibt es nicht. Es gibt nur einen „First-to-Mind-Advantage“.

Nehmen Sie den Markt für Internet-Buchhandlungen! Powells.com war die erste Internetbuchhandlung im WorldWideWeb (The First-Mover-Advantage). Das Problem: Amazon.com war die erste Internetbuchhandlung in den Köpfen der Kunden (The-First-to-Mind-Advantage). Und darauf kommt es an. So ist heute Amazon.com die weltweitführende Internetbuchhandlung und Powells.com ist Geschichte.

War Ryan-Air wirklich die erste Diskontfluglinie in Europa? Wer weiß? Aber Ryan-Air schafft sich gerade diese Wahrnehmung und darauf kommt es an. War die Leichte Muh wirklich die erste leichte Kaffeemilch in Österreich? Wer weiß? Aber die Leichte Muh schaffte sich diese Wahrnehmung und darauf kommt es an.

Dies sollte auch Schneiderweiße tun. Was viele nicht wissen, ist, dass Schneiderweiße das Original-Weißbier ist. Diese Idee würde Schneiderweiße sehr positiv von Erdinger, Paulaner und Co. differenzieren.

(4) Wir schätzen „neue“ Kategorien höher ein

Was tun, wenn man merkt, dass man kein Original ist? Antwort: Selbst zum Original werden. Wenn Sie sich heute nicht als Original positionieren können, weil sie im Schatten eines Originals stehen, dann sollten Sie versuchen, selbst zum Original zu werden. Dazu sollten Sie in Produktkategorien denken!

Bei Kaffee Hag erkannte man klar, dass eine weitere „sehr gute“ Kaffeemarke wenig Aussicht auf Erfolg hat. Also lancierte man die erste „koffeinfreie“ Kaffeemarke.

Dasselbe machte Clausthaler bei Bier. Oder nehmen Sie Michael Dell! Dell erkannte klar, dass ein weiterer PC-Anbieter gegen Compaq, IBM, HP und Co. wenig Chancen hat. Also fand er seine neue Kategorie im Vertriebsweg. Heute ist Dell weltweit der führende PC-Anbieter über das Internet und nebenbei der führende PC-Anbieter überhaupt.

Neuburger fand seine Kategorie, indem er den ersten „teuren“ Leberkäse schuf. Heute ist Neuburger der Gourmet-Leberkäse und der meistverkaufte Leberkäse überhaupt.

Wichtig dabei: Die neue Kategorie muss zum Erfahrungsschatz der Kunden passen. Sie muss zu dem passen, was der Kunde bereits weiß. Vergleichen Sie Dr. Best mit Yello! Dr. Best schaffte den Durchbruch mit der Idee „erste nachgebende Zahnbürste“. Dies passte zu dem, was viele bereits wussten. Warnten doch selbst Zahnärzte, dass man beim Zähneputzen nicht zu fest zudrücken sollte! Yello Strom wurde mit der Idee „gelber Strom“ und enormem Werbedruck schnell zur bekanntesten Strommarke in Deutschland. Mit einem Problem: Niemand weiß so recht, worin der Vorteil von gelbem Strom liegen sollte. Diese Idee passt nicht zum Erfahrungsschatz der Kunden.

(5) Wir schätzen spezielle Macharten/Zutaten höher ein

Nehmen Sie Wagner Pizza! Wagner Pizza schaffte den Durchbruch mit der Idee „im Steinofen gebacken“. Und eine Fertigpizza aus dem Steinofen sollte besser schmecken als eine herkömmliche. Krombacher wurde in Deutschland zur Nr. 1 mit der Idee „gebraut aus Felsquellwasser“. Und ein Pils aus Felsquellwasser sollte besser sein als ein herkömmliches. Dove wiederum setzte sehr erfolgreich auf die Zutat „1/4 Feuchtigkeitscreme“. Und da jeder weiß, dass Duschen die Haut austrocknet, ist das eine brillante Idee.

© 2003 by Campus Business Report

Originalartikel erschien unter dem gleichen Titel im Campus Business Report 3/2003

Hipp unterscheidet sich vom Rest des Feldes bei Babynahrung über die Idee „nur biologisch“. Bionade macht zur Zeit in Deutschland gewaltige Fortschritte als erste „natürliche“ Limonade.

Auch Schladming könnte auf diesen Ansatz setzen, um sich noch stärker zu positionieren. Zurzeit ist Schladming ein sehr guter Skiort in Österreich. Aber davon haben wir in Österreich mehrere. Was tun? Was macht Schladming wirklich einzigartig? Antwort: Schladming besitzt den heißesten Slalom der Weltcup-Saison. Diese „Zutat“ könnte Schladming zu einer einzigartigen Marke machen. Schladming ist „die Heimat des Nachtslaloms“. Diese Idee differenziert Schladming positiv von allen anderen sehr guten Skiorten.

(6) Wir schätzen die „nächste Generation“ höher ein

Ein guter Weg zu einer überlegenen Qualitätseinschätzung ist, wenn man sich als „nächste Generation“ darstellen kann. Dies gilt in allen Branchen, in denen Kunden Fortschritt als positiv und wünschenswert wahrnehmen. Gillette ist Meister bei dieser Strategie. So hatten wir zuerst eine Sicherheitsklinge, dann zwei, dann zwei bewegliche, dann zwei bewegliche mit Schwingkopf und jetzt den Gillette Mach 3 mit 3 Klingen. Und jede Innovation wurde als nächste Generation präsentiert. Was Gillette bei Rasierklingen macht, macht Intel bei Prozessoren. Dasselbe gelang Duracell bei Batterien. Mit der Idee „Alkalibatterie“ und einer genialen Werbung repositionierte man herkömmliche Zinkkohle-Batterien als Schnee von gestern.

Cetebe wiederum repositionierte herkömmliche Vitamin-C-Präparate als Vitaminschock und sich selbst als Vitamin-C mit Langzeitwirkung.

Beim Ansatz der nächsten Generation geht es darum, die bisherige Konkurrenz, den Status Quo überflüssig zu machen. Google tat dies mit der Idee „erste Meta-Suchmaschine“ bei Internetsuchmaschinen. Aber dieser Ansatz der nächsten Generation ist nicht nur eine große Chance. Er kann auch eine echte Bedrohung werden, wenn man damit nicht richtig umgeht.

Nehmen Sie Kodak! Zurzeit ist Kodak der Weltmarktführer bei Fotofilm. Aber die Fotowelt wird digital. Was tun? Kodak lancierte deshalb die Kodak DC, wobei DC für Digital Camera steht. Wird das funktionieren?

Ich denke „nein“. Warum? Kodak wird an einer Frage scheitern, die direkt aus dem Bauch kommt: „Warum soll sich jemand eine Digitalkamera von einem Fotofilmexperten kaufen, wenn er sich diese auch von einem Kameraexperten (Nikon, Canon, ...) oder einem Digitalexperten (Sony, HP, ...) kaufen kann? Diese simple Frage könnte der Sargnagel von Kodak werden.

Was tun? Ich würde Kodak empfehlen, sich als Marke weiterhin auf Film zu konzentrieren. Gleichzeitig sollte Kodak eine neue Marke schaffen, die sich als erster Nur-Digitalkamera-Spezialist positioniert. Noch gibt es keine echte Nur-Digitalkamera-Marke. (Nur, je länger Kodak damit zuwartet, desto geringer werden die Erfolgchancen.)

Konsequenzen für die Unternehmensführung

Das Beispiel Kodak zeigt auch klar den Stellenwert des Brandings. Branding ist Top-Management-Aufgabe. Branding ist untrennbar mit der Unternehmensstrategie verbunden. Es zeigt noch mehr: Nichts hält im Branding ewig. Es geht nicht nur darum, dass man sich einmal optimal positioniert. Man muss diese Position auch mit den richtigen Maßnahmen im Falle des Falles verteidigen. Auch wenn dies manchmal radikale Einschnitte erfordert.

Fazit: Unternehmensführung ist heute ein Kampf um Märkte, der schlussendlich in den Köpfen der Kunden ausgetragen wird. Dort - und nur dort - wird entschieden, was, wann, wo und wie oft gekauft wird. Nirgendwo sonst!

Und gute Produkte alleine reichen nicht aus, um diesen Kampf zu gewinnen. Diese brutale Erfahrung müssen Jahr für Jahr Unternehmen machen, die zwar aufgrund der Fakten beweisen können, dass die eigenen Produkte die besten sind, die dann aber trotzdem den Kampf um die Gunst der Kunden „im Bauch“ verlieren.

Wenn Sie diesen Kampf dauerhaft gewinnen wollen, müssen Sie starke Marken in den Köpfen der Kunden bauen, die Kunden das gute (Bauch)-Gefühl geben, die richtige Entscheidung zu treffen bzw. getroffen zu haben. Das ist der Schlüssel zum dauerhaften Unternehmenserfolg. Branding: *Es geht um die Zukunft Ihrer Marke(n), Ihres Unternehmens!*

Über den Autor:

Brand-Positioning-Consultant Michael Brandtner ist Spezialist für strategische Markenpositionierung und Associate of Ries & Ries. Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Marken und Unternehmen. Daneben ist er gefragter Vortragender und Autor dutzender Fachartikel und des Büchleins „Brandtner on Branding: Die 7 Schlüssel zur Markenpositionierung“, erhältlich unter mbrandtner@aon.at.

Kontakt:

Michael Brandtner

Brand-Positioning-Consultant

Associate of Ries & Ries

Grabenstrasse 45

4150 Rohrbach

Austria

Tel: +43 (0) 664/ 33 68 225

E-Mail: mbrandtner@aon.at

Internet: www.michaelbrandtner.com