Die Macht des Marktführers

MICHAEL BRANDTNER Warum es nichts nützt, besser als der Marktführer zu sein, und welche Faktoren beim Aufbau einer Marke wirklich kritisch sind.

Wer einmal – egal in welcher Branche – für einen Nicht-Marktführer gearbeitet hat, kennt folgende Aussage: „Ich verstehe das nicht. Unsere Produkte sind mindestens so gut wie die des Marktführers, wenn nicht besser. Dazu sind sie auch noch billiger. Nur die ‚dummen' Kunden begreifen das einfach nicht." Die Kunden meinen Mobiltelefone und denken an Nokia. Beim Schweißen kommt ihnen Fronius als Erstes in den Sinn, ein Energydrink ist ein Red Bull und im Internet verkauft Amazon Bücher.

Genau diese Assoziation beim Kunden ist der Unterschied zwischen einer starken Marke und einem weiteren guten Anbieter. Aber wie baut man eine starke Marke?

„Viele Unternehmen verschwenden heute umsonst Unmengen an Energie, um den Marktführer mit ‚besser und billiger' zu schlagen."

1. Besser Erster als besser.

Wenn man die Geschichte starker Marken zurückverfolgt, stößt man immer wieder auf eines. Diese Marken waren Erste am Markt. Das gilt für Coca-Cola und Nivea weltweit genauso wie für Internorm und Kunststofffenster in Österreich. Ein Beispiel dazu:

Als Pan & Co (früher die Backstube) Mitte der 90er Jahre in den Markt für Backshop-Lösungen einstieg, erkannte man schnell, dass man als weiterer Anbieter wenig Chancen auf Erfolg haben würde. Damals gab es in diesem Markt zwei Arten von Mitbewerbern. Großbäcker, die Backwaren an die Supermärkte lieferten, auf der einen Seite, auf der anderen Seite boten Backofenerzeuger die erforderlichen Backgeräte an. Bei Pan & Co realisierte man frühzeitig, dass die Abstimmung zwischen Backwaren und Backgeräten der Schlüssel zum Erfolg ist. Also entwickelte man als Erster eine Backshoplösung (ähnlich wie Resch & Frisch für die Gastronomie), die speziell auf die Bedürfnisse von Supermarktketten ausgerichtet war, vom Backsortiment bis hin zu den Backgeräten. Heute ist man Europas führender Spezialist in diesem Segment. Jeder kann heute in einer Branche auf die gerade aktuellen Managementtechniken setzen, egal ob Total Quality Management, Benchmarking, Lean Management oder Business Reengineering. Aber eine Position als Erster in den Köpfen der eigenen Zielgruppe zu besetzen, kann nur einer und darauf kommt es an.

2. Besser Erster im Kopf

Aber so einfach ist das freilich nicht. So weit wir wissen, war Powell.com die erste Internetbuchhandlung dieser Welt im World Wide Web. Nur Amazon.com war die erste Internetbuchhandlung in den Köpfen der Kunden. Das heißt: Es genügt nicht, eine erste Idee zu haben. Entscheidend ist, wer diese erste Idee als Erster in den Köpfen der Kunden besetzt. Es geht also nicht um den berühmten First-Mover-Advantage. Es geht um den First-to-Mind-Advantage.

Wer als Erster eine Leistung, egal ob Produkt oder Dienstleistung, am Markt einführt, ist fast eine Nebensache. Die Hauptsache ist, wer als Erster mit dieser Leistung in den Köpfen der potenziellen Zielgruppe verbunden wird.

„Es geht also nicht um den berühmten First-Mover-Advantage. Es geht um den First-to-Mind-Advantage."

3. Vermeiden Sie die „Besser als"-Falle

Aber statt eine erste Idee als Erster in den Köpfen der Kunden zu etablieren, tappen viele in die „Besser-als"-Falle. So glauben viele, dass sich letztendlich das beste und kundenfreundlichste Produkt durchsetzt. Irrtum! Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass sich letztendlich das Angebot durchsetzt, von dem die Kunden glauben, dass es das beste und kundenfreundlichste sei. Genau aus diesem Grund beschweren sich viele Nicht-Marktführer, dass ihre Produkte eigentlich mindestens so gut wie die des Marktführers seien, wenn nicht sogar besser und billiger, nur dass die Kunden nicht begreifen.

In dieser Zwickmühle stecken heute viele Unternehmen. Sie wissen, dass ihre Produkte absolut markttauglich sind, schaffen es aber nicht, ihre PS auf die Straße zu bringen. Der Grund: Sie werden nur als weitere Anbieter im Schatten des Marktführers gesehen.

Worum es wirklich geht, zeigt sehr gut der aktuelle Dreikampf um den Markt für erektile Dysfunktion. Viagra war das erste Medikament in diesem

Michael Brandtner ...
... ist Markenstratege und Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach, OÖ und Associate of Ries & Ries. Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Unternehmen, neben seiner Beratertätigkeit ist er Vortragender und Autor.
Für das INDUSTRIEMAGAZIN gibt er in einer dreiteiligen Artikelserie Tipps für Markenaufbau und -führung in B2B-Segmenten.

Feld und ist heute der absolute Marktführer. Das zweite Mittel am Markt war Levitra. Nur Levitra tappte in die „Besser-als"-Falle. So wird Levitra als typische Kopie wahrgenommen, die behauptet, bei weniger Nebenwirkungen besser zu wirken. Interessant ist die Strategie der Nummer 3, nämlich Cialis. Die Verantwortlichen bei Cialis erkannten, dass man als Me-too-Produkt wenig Aussicht auf Erfolg hat, und setzten bereits in der Entwicklung auf eine andere Wirkungsweise. So wirken Viagra und Levitra über einen Zeitraum von vier Stunden, Cialis über einen Zeitraum von 36 Stunden. So ist Cialis auch hier als das 36-Stunden-Medikament positioniert, in Frankreich hat man sich sehr clever als das „Wochenend"-Medikament positioniert.

Was aber passiert beim Arzt? Der wird den Patienten erklären, dass es heute zwei Möglichkeiten gibt, nämlich Viagra oder Cialis. Levitra steckt im unprofilierten Mittelfeld. In derselben Falle stecken auch viele B2B-Unternehmen. Das wohl berühmteste Beispiel dafür war der Großrechnermarkt in den 60er und 70er Jahren. Damals sprach man in den USA auch von IBM und den sieben Zwergen. Das waren Burroughs, Control Data, General Electric, Honeywell, NCR, RCA und Sperry. Natürlich versuchte jeder dieser Zwerge, IBM Marktanteile mit der Behauptung „besser und billiger" wegzuschnappen. Und wer wurde der große Herausforderer von IBM? Keiner der sieben Zwerge. Der große Herausforderer wurde Digital Equipment mit dem ersten Minicomputer und der ersten echten Alternative zum herkömmlichen Großrechner.

Fazit: Viele Unternehmen verschwenden heute Unmengen an Energie, Zeit und Geld, weil man den Marktführer mit „besser und billiger" schlagen will, statt sich klar als echte Alternative zu positionieren, bevor es jemand anderer tut. ◆

Das entscheidende Wort

MICHAEL BRANDTNER Warum beim Markenaufbau ein sehr gutes Argument viel mehr nützt als viele gute. Teil 2 der Markenserie.

4. Vereinfachen Sie

Es geht beim Etablieren von Marken nicht nur darum, eine Idee als Erster zu haben. Sie müssen – wie bereits in der vergangenen Ausgabe erwähnt – diese Idee auch als Erster in den Köpfen der Kunden besetzen und besitzen. Und der Königsweg dorthin lautet „Übervereinfachung". Im Ideal lässt sich die Essenz Ihrer Idee auf ein zentrales Schlagwort fokussieren. Denken Sie etwa an BMW und Fahrfreude, an Engel und Spritzgussmaschinen oder an Rational und Kombidämpfer.

Ein Wort in den Köpfen der Kunden zu besitzen, ist heute die mit Abstand effektivste und produktivste Marken- und Marketingstrategie von allen. Denn das bedeutet, sie werden in ihrem Markt als das Echte und das Wahre bzw. als der Maßstab für alle anderen wahrgenommen. Gleichzeitig werden so alle anderen Anbieter als zweite Wahl repositioniert.

Dabei gibt es zwei Arten von effektiven Wörtern. Der Marktführer besitzt in der Regel die Marktkategorie, wie Fronius zum Beispiel die Schweißtechnologie.

Clevere Marktführer gehen aber noch einen Schritt weiter, um diesen Eindruck zu verstärken. So war es sinnvoll, dass Engel den Slogan von „solutions in green" in „be the first" änderte. Noch besser wäre aber „weltweit die Nr. 1 in der Spritzgusstechnologie" gewesen. Sehr geschickt macht dies die Springer Maschinenfabrik, die ihre Europamarktführerschaft für Hochleistungsanlagen in der Säge- und weiterverarbeitenden Holzindustrie mit dem Slogan „the wood-mechanizing company" auf den Punkt bringt.

Dies könnte auch die voest tun. „One step forward" ist ein netter Slogan, aber keine starke Markenidee. Eine mögliche Idee wäre: „The world leader in applied steel technology". Die voest hat die längste Schiene der Welt. Die voest hat die leichteste Autotür der Welt entwickelt. Dieser Slogan würde die Technologieposition in den Köpfen der Kunden verstärken und die voest klar von herkömmlichen Stahlkochern differenzieren.

Damit kommen wir zu der zweiten Art von effektiven Wörtern. Wenn der Marktführer die Marktkategorie besitzt, dann bleibt für den Rest des Feldes nur eine Erfolg versprechende Strategie, nämlich sich einen Teil der Marktkategorie zu sichern.

„Ein Wort in den Köpfen der Kunden zu besetzen ist großartig, zwei, drei, vier oder gar fünf sind unmöglich."

5. Fokussieren Sie auf das Gegenteil

Der ideale Weg dazu ist es, genau die gegenteilige Position einzunehmen. In den 60er Jahren dominierte Mercedes-Benz nicht nur klar das Premiumsegment bei Automobilen. Man besaß auch – wie keine andere Automarke – die Position „Fahrkomfort". Was tat BMW? BMW besetzte sehr erfolgreich genau die gegenteilige Position, nämlich „Fahrfreude" statt „Fahrkomfort".

Dies sollten heute auch die Mitbewerber von Bene tun, um aus dem Schatten des Marktführers zu kommen. Bene steht heute synonym für Büromöbel und ist somit die erste Wahl in den Köpfen der Kunden. Dahinter kommen dann die weiteren Anbieter wie Hali, Neudörfler oder Swoboda. Aber Bene besitzt nicht nur das Wort „Büromöbel" in den Köpfen der Kunden, Bene steht zusätzlich wie kein anderer für „Design". Hier könnte ein cleverer Mitbewerber ansetzen, um sich klar als die erste Alternative zu profilieren. „Design ist wichtig, Effektivität ist wichtiger" wäre die ideale Idee dazu, um sich klar von Bene abzugrenzen.

„Wenn der Marktführer die Marktkategorie besitzt, dann bleibt für den Rest des Feldes nur, sich einen Teil der Marktkategorie zu sichern."

6. Vermeiden Sie die „Argumentationsfalle"

Aber statt auf ein Wort zu setzen, versuchen immer noch viele Unternehmen ihre Kunden mit vielen Argumenten zu überzeugen und erschlagen sie damit fast. Nur das funktioniert nicht.

So gibt es in Deutschland eine Automarke, die sich selbst über folgende Kernwerte definiert: (1) Erlebbare Qualität, (2) konsequente Sicherheit, (3) faszinierende Ausstattungsmerkmale, (4) Fahrvergnügen und (5) Gestaltung und Design. Welche Automarke ist das?

Ein direkter Konkurrent wiederum positioniert sich auf der eigenen Website über die folgenden fünf Markenfundamente: Qualität, Kreativität, Vielseitigkeit, Dynamik und Partnerschaft. Welche Automarke ist das?

Es funktioniert nicht, den Kunden mit zu vielen Argumenten gleichzeitig überzeugen zu wollen. Das hat zwei Gründe: (1) Wir leben heute in der ersten wirklich kommunikationsüberfluteten Gesellschaft. Ein Wort in den Köpfen der Kunden zu besetzen ist großartig, zwei, drei, vier oder gar fünf sind so gut wie unmöglich. Niemand kann und will sich das merken. (2) Je mehr Argumen-

te bzw. Attribute eine Marke auf die Kundschaft abschießt, desto unglaubwürdiger wird diese. Wir Menschen haben eine gesunde Abneigung gegen „Alleskönner".

Die beiden oben genannten Automarken sind Ford und Opel. Beide Marken stecken heute im unprofilierten Mittelfeld und werden nur als weitere Automobilerzeuger unter vielen wahrgenommen. Das ist im Killerwettbewerb von heute keine gute Ausgangsposition für die Zukunft. Beiden Marken fehlt der klare Markenfokus, der sie klar und eindeutig für die Zukunft positioniert.

7. Seien Sie opferbereit

Das heißt aber auch, dass „alles für alle" heute die Antithese zum Erfolg ist. Wer heute erfolgreich bestehen will, muss ganz klar den Fokus seiner Marke definieren. Dies erfordert in der Regel nicht nur Opfer bei der Anzahl der Argumente, sondern auch Opfer bei den angebotenen Produkten und Dienstleistungen.

Michael Brandnter ...

... ist Markenstratege und Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach, OÖ und Associate of Ries & Ries. Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Unternehmen, neben seiner Beratertätigkeit ist er Vortragender und Autor.

Für das INDUSTRIEMAGAZIN gibt er in einer dreiteiligen Artikelserie Tipps für Markenaufbau und -führung in B2B-Segmenten.

In den 60er Jahren war BMW nur ein weiterer guter deutscher Automobilerzeuger mit vielen Modellen, vom Kabinenroller bis zur V-8-Limousine, und so gut wie pleite. Dann refokussierte der damalige Vorstandsvorsitzende Paul Hahnemann die Produktpalette auf den 1500er BMW und die Idee „Fahrfreude". Heute steht BMW global für Fahrfreude und ist eine der erfolgreichsten und profit belsten Automobilmarken der Welt.

Dasselbe Bild bei KTM: In den 80 Jahren war KTM ein weiterer Anbiet von Zweirädern aller Art und pleite. Dan refokussierte das Managementteam run um Stefan Pierer die Marke auf die Ide „Off-road". Heute dominiert KTM diese Markt und Paris–Dakar. Trotzdem suche immer noch viele Unternehmen ihr Heil i der genau gegenteiligen Strategie. So ha sich BP gerade vom Ölkonzern in Richtun integrierter Energiekonzern repositioniert Deshalb steht auch BP nicht mehr für „Bri tish Petroleum", sondern für „Beyond pe troleum". BP will so auch auf den neuer bzw. erneuerbaren Energiemärkten eine dominante Rolle spielen. Wird es funktionieren? Wetten Sie nicht darauf, denn die Zukunft im globalen Wettbewerb gehört den klar positionierten Spezialisten, die ihre Märkte klar dominieren. Mehr dazu auch in der nächsten Ausgabe im Markentipp Nr. 8 „Denken Sie global". ◆

Fokus auf die Welt

MICHAEL BRANDTNER Warum auch lokal tätige Unternehmen nicht umhinkommen, ihre Markenstrategie auf globale Tragfähigkeit zu überprüfen. Teil 3 der Markenserie.

8. Denken Sie global

Der wichtigste Trend in unserer Wirtschaft heute ist sicher der zur Globalisierung. Er verstärkt die Notwendigkeit zur Fokussierung. Je breiter eine Marke bzw. ein Unternehmen aufgestellt ist, desto schwieriger fällt die Internationalisierung. Gleichzeitig steigt aber auch für unfokussierte Marken und Unternehmen die Gefahr, von vielen Seiten von hochspezialisierten global tätigen Konkurrenten attackiert zu werden. Diese beiden Punkte waren sicher ein wesentlicher Mitgrund, warum Wolfgang Reitzle Linde klar auf Industriegas fokussierte, um dort – auch durch die Akquisition von BOC – die Weltmarktführerschaft zu erreichen. Linde als Gemischtwarenladen hätte – langfristig gesehen – keine echten Erfolgschancen im globalen Wettbewerb gehabt.

BP schlägt genau den gegenteiligen Weg ein. BP möchte von den Wachstumschancen in den neuen Energiebereichen profitieren, um sich so vom Erdöl- zum integrierten Energiekonzern weiterzuentwickeln. Dabei wird BP auf zwei Probleme stoßen: (1) Es werden sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten unheimlich viele verschiedene neue Energiefelder auftun. (2) Mit diesen neuen Energiefeldern werden sich unheimlich viele neue spezialisierte Konkurrenten auftun.

BP befindet sich so in einer Situation wie IBM in den 80er Jahren auf dem Computermarkt. Und BP wird sich, so wie es heute aussieht, genauso wie IBM furchtbar verzetteln, wenn man wirklich ein integrierter Energiekonzern werden will, der alles unter der Marke BP anbieten will. Stattdessen sollte BP ein Mehrmarkensystem bauen, um in ausgewählten Teilmärkten neue Marken und Marktführer zu bauen.

Was sollten dann Industrieunternehmen machen, die heute bereits in mehreren Geschäftsfeldern Weltmarktführer sind? Diese sollten sich United Technologies als Vorbild nehmen. So befinden sich unter dem Dach United Technologies Unternehmen bzw. Marken wie Otis (Aufzüge), Carrier (Klimaanlagen), Sikorsky (Hubschrauber) oder Pratt & Whitney (Düsentriebwerke), die jeweils auf ihre Bereiche spezialisiert sind. Aus dieser Perspektive sollten etwa auch Fronius, Andritz bzw. Wintersteiger ihre Marken- und folglich Unternehmensstrategie überdenken, denn die Zukunft im globalen Wettbewerb gehört mit Sicherheit den klar positionierten Spezialmarken.

„Am Anfang sehen Zukunftsmärkte in der Regel furchtbar klein aus, deshalb werden sie auch von der Mehrheit der Marktteilnehmer einfach ignoriert."

Das heißt aber auch: Sie sollten bereits heute überprüfen, ob Ihre derzeitige Marken- bzw. Marketingstrategie dauerhaft fit für den globalen Wettbewerb ist, egal ob Sie selbst international bzw. global oder nur national tätig sind.

9. Denken Sie zukunftsorientiert

Starke Ideen sind in der Regel nicht über Nacht erfolgreich. Es dauert einfach, bis sich Ideen am Markt wirklich durchsetzen. So verkaufen sich heute viele Unternehmen unter Wert, weil man zu sehr in derzeit bestehender Marktgröße dachte und denkt.

Nehmen Sie den Fenstermarkt in den 60er Jahren: Damals dominierten Gaulhofer und Hrachowina diesen Markt, der zu diesem Zeitpunkt durch und durch ein Holzfenstermarkt war. Was machten also die meisten Fenstererzeuger? Sie konzentrierten alle Kräfte darauf, sich einen möglichst hohen Marktanteil von diesem großen Markt abzuschneiden.

Anders Internorm! Internorm konzentrierte alle Kräfte auf den kleinen Markt „Kunststofffenster", um diesen auf Kosten des Holzfensters auszubauen. Heute ist Internorm nicht nur Österreichs Nr. 1 bei Kunststofffenstern, sondern überhaupt Österreichs größter Fenstererzeuger und Europas größte Fenstermarke.

Das Problem: Am Anfang sehen solche Zukunftsmärkte in der Regel furchtbar klein aus, deshalb werden sie auch von der Mehrheit der Marktteilnehmer einfach ignoriert. Als die Familie Ryan 1985 (!) Europas erste Diskontfluglinie gründete, wurde das von British Airways, KLM, Lufthansa und Air France wahrscheinlich nicht einmal registriert. Heute ist Ryanair der Schrecken der etablierten Fluggesellschaften.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass viele der großen Markenerfolge der letzten Jahre und Jahrzehnte von Unternehmern und nicht von Konzernen stammen, wie etwa Microsoft, SAP, Dell Computer, Amazon, Google, Geox, Red Bull, Ryanair, H&M, Zara, Fielmann, Wagner Pizza, Neuburger und viele andere. Denken Sie also „klein", wenn Sie heute die eine Idee für die Zukunft Ihres Unternehmens finden wollen, um diese „kleine" Idee dann groß zu machen.

So entschied sich Hödlmayr, 1954 als Vieh- und Schottertransportfirma gegründet, bereits 1961 auf das Thema „Autospedition" zu setzen, das dann zum zentralen Unternehmens- und Markenfokus wurde. Zu diesem Zeitpunkt setzten die meisten anderen Speditionen nur auf Wachstum, um vom generellen Branchenwachstum zu profitieren. Heute ist Hödlmayr weltweit die führende Autospediti-

on, während viele andere Speditionen den Weg zum Konkursrichter antreten mussten oder in größeren Speditionskonzernen aufgingen.

10. Gehen Sie systematisch vor

Wenn man sich alle diese Beispiele ansieht, wird schnell klar, dass man Markenführung nicht von der Unternehmensführung trennen kann. Viel mehr geht es um eine markenorientierte Unternehmensführung, bei der alle strategischen und operativen Entscheidungen aus Markensicht hinterfragt werden. Das heißt auch: Es geht beim Thema Markenführung nicht um den nächsten geilen Werbeslogan, den nächsten tollen Imagefolder oder die nächste hyperanimierte Website. Es geht beim Thema Markenführung vor allem und zuerst um die Zukunft von Unternehmen und folglich auch um die Zukunft von Volkswirtschaften. Es geht darum, dass man in einem klar definierten Bereich zur ersten Wahl in den Köpfen der angestrebten Zielgruppe wird. Dazu sollten Sie in folgenden fünf Schritten vorgehen:

1. Den Wettbewerbskontext (in den Köpfen der Kunden) kennen
2. Die dazu passende grundlegende Markenstrategie entwickeln
3. Die festgelegte Markenstrategie intern im Unternehmen umsetzen
4. Diese auf Kosten der Konkurrenz kommunizieren
5. Die Umsetzung regelmäßig strategisch und operativ aus Markensicht auf den Prüfstand stellen

Eines ist klar: Wem es heute in diesem Wettbewerbsumfeld gelingt, in den Köpfen der ausgewählten Zielgruppe zur ersten Wahl zu werden, hat einen enormen Wettbewerbsvorteil. Und damit schließt sich der Kreis, denn genau darum geht es beim Thema Markenführung. Branding: Die Zukunft Ihres Unternehmens hängt davon ab! ◆

Michael Brandnter ...

... ist Markenstratege und Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach/OÖ und Associate of Ries & Ries. Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Unternehmen, neben seiner Beratertätigkeit ist er Vortragender und Autor.

Für das INDUSTRIEMAGAZIN gibt er in einer dreiteiligen Artikelserie Tipps für Markenaufbau und -führung in B2B-Segmenten.