

# Die Naturgesetze der Markenführung:

## Was Markenverantwortliche von Charles Darwin lernen können

von Michael Brandtner

Am 24. November 1859 trat die Biologie in eine neue Ära, denn an diesem Tag wurde Charles Darwins Monumentalwerk „The Origin of Species“ veröffentlicht. Darwin gelang es darin als Erstem, den „langfristigen Überlebenskampf der Natur“ zu erklären. Er zeigte auf, wie neue Arten entstehen, überleben oder auch wieder selektiert werden.

Und Darwin identifizierte dabei zwei treibende Kräfte, nämlich Evolution (Weiterentwicklung) und Divergenz (Teilung). Evolution ist die treibende Kraft dahinter, warum eine Art immer besser wird. Divergenz ist die treibende Kraft dahinter, warum die Artenvielfalt laufend zunimmt.

Wie aber sieht der langfristige Überlebenskampf im Markt aus? Wie entstehen Marken, wie gedeihen Marken, wie überleben Marken und warum und wie werden Marken selektiert?

Wenn man Märkte über einen langen Zeitraum beobachtet, wenn man sich also nicht von kurzfristigen Phänomenen ablenken lässt, stößt man zwangsläufig auf dieselben Kräfte: Evolution und Divergenz!

- Evolution sorgt dafür, dass Marken immer besser werden.
- Divergenz sorgt dafür, dass die Produktkategorien und folglich die Marken immer mehr werden.

Um diese beiden Kräfte besser zu verstehen, sollten wir einen kurzen Blick auf den Lebensmittelmarkt werfen. Dort waren früher die Greißler das Maß der Dinge. Und im Laufe der Zeit wurden die Greißlereien immer besser und schöner, mehr Auswahl, neue Produkte, schönere Displays, bessere Kassensysteme, etc. Das ist die Kraft der Evolution. Und Greißler, die wichtige Entwicklungen übersahen, mussten zusperren.

Heute sieht dieser Markt gänzlich anders aus. Verantwortlich dafür ist die Urkraft der Divergenz. So teilte sich der Markt in Supermärkte, Diskontmärkte, Megamärkte, Tankstellenshops, und mehr wird kommen. Das Opfer dieses Teilungsprozesses waren die Greißler.

Das zeigt, dass man mit beiden Kräften richtig umgehen muss, wenn man nicht auf der Strecke bleiben will, wobei Divergenz in der Regel die stärkere Kraft ist, denn nur sie schafft neue Märkte und zerstört dadurch u. U. andere Märkte, wie das Beispiel aus dem Lebensmittelhandel gezeigt hat.

Und diese beiden Kräfte finden Sie in jedem Markt. Evolution treibt den Wettbewerb innerhalb einer Marktkategorie an. Divergenz treibt den Wettbewerb zwischen den Marktkategorien an. So hatten wir früher einmal nur den Großrechner. Heute haben Mini-Computer, Workstations, 3-D-Workstations, Server, PCs, Notebooks, Handhelds und mehr wird kommen. Irgendwann gab es einmal ein „Ur“bier. Heute haben wir Pils, Märzen, Weißbier, Schwarzbier, alkoholfreies Bier, leichtes Bier, Mediumbier, mexikanisches Bier und mehr wird kommen. Früher einmal hatten wir Zahnpasta. Heute haben wir Zahnpasta gegen Karies, für schmerzempfindliche Zähne, für morgens und abends, gegen Zahnausfall, mit 3-fach-Schutz, mit Mikrogranulaten und mehr wird kommen.

Entscheidend ist aber nicht nur, dass man diese Kräfte kennt und versteht. Entscheidend ist, dass man mit diesen beiden Kräften richtig umgeht, um sie für die eigene Marke bestmöglichst zu nutzen. Und dabei stößt man auf folgende Naturgesetze.

### **Naturgesetz Nr. 1: Divergenz zum Markenaufbau**

Wenn man sich die wirklich großen Markenerfolge ansieht, merkt man schnell, dass diese alle auf dem Prinzip der Divergenz beruhen, indem sie den Markt mit ersten Ideen zu ihren Gunsten „teilten“.

Coca Cola teilte den Markt in herkömmliche Erfrischungsgetränke und in koffeinhaltige Cola. Wick Medinait teilte den Markt in herkömmliche Erkältungsmedizin und in Erkältungsmedizin nur für die Nacht. Linux teilte den Markt für Computersoftware in herkömmliche, geschlossene (Microsoft) und in offene. Ebay teilte den Markt in herkömmliche Auktionshäuser und Internet-Auktionshäuser. Ikea teilte den Markt in herkömmliche Möbelhäuser und Selbstbaumöbelhäuser. Gore-tex teilte den Markt in herkömmliche wasserdichte Fasern und in atmungsaktive wasserdichte Fasern. Dr. Best teilte den Markt in herkömmliche, starre Zahnbürsten und in bewegliche Zahnbürsten mit Schwingkopf. Viagra teilte den Markt für Potenzmittel in „unseriöse“ und „seriöse“ (sprich: medizinische). Nescafe teilte den Kaffeemarkt in herkömmlichen Bohnenkaffee und in löslichen.

Diese Marken teilten den Markt, indem sie als Erste neue Kategorien schufen, die sie heute dominieren. Wichtig dabei: Sie müssen zuerst eine erste Idee finden, die den Markt teilt, und die sich für den Kunden in einen Nutzen, eine Kaufmotivation übersetzen lässt. Dann müssen Sie Ihre Marke mit dieser Idee aufladen.

Oder wie es Al Ries in seinen 22 unumstößlichen Marketinggeboten formulierte: „Vergessen Sie die Marke; denken Sie in Kategorien. Die Kunden sehen sich in die Defensive gedrängt, wenn es um Marken geht. Jeder versucht ihnen einzuhämmern, warum sein Markenartikel besser ist. Kunden sind jedoch aufgeschlossen, wenn neue Produktkategorien zur Sprache kommen. Jeder ist daran interessiert zu erfahren, was neu am Markt ist.“

Das Problem dahinter: Viele Markenverantwortliche stellen sich immer und immer wieder die falsche Frage, nämlich folgende: „Wie können wir unseren Marktanteil mit einem besseren Produkt, einer besseren Werbung, etc. in einem bestehenden Markt steigern?“

Nur, das funktioniert nicht, wenn man im Schatten eines starken Marktführers steht. Beispiel Sympatex! Sympatex hatte sicher mit „macht jedes Wetter netter“ die einprägsamere und bekanntere Werbekampagne. Nur Gore-tex besitzt immer noch die bessere Position in den Köpfen der Kunden und folglich am Markt als das Original, oder wie es im Slogan heißt „The Ultimate In Waterproof Protection And Comfort“.

Die richtige Frage muss lauten: Wie können wir den Markt mit einer ersten Idee zu unseren Gunsten teilen, um dann unsere Marke zum Synonym für diese Idee werden zu lassen?

Nehmen Sie den Markt für Schokolade! Milka schuf sich als Erster die Position „Alpenmilchschokolade“ in den Köpfen der Kunden. Daraufhin versuchten viele Me-too-Marken, wie etwa Alpia, sich ebenfalls ein Stück des Schokoladekuchens zu sichern. Wer wurde die Nr. 2? Antwort: KinderSchokolade, als erste Schokolade speziell für Kinder. KinderSchokolade teilte den Markt in herkömmliche Schokolade und Schokolade speziell für Kinder, indem man auf „mehr Milch, weniger Kakao“ setzte. Die Manager bei KinderSchokolade verstanden das Naturgesetz der Divergenz. Und es funktioniert auch für kleinere Unternehmen: Der steirische Konditor Josef Zotter teilte den Markt in herkömmliche Schokolade und in „handgeschöpfte“ Schokoladenspezialitäten.

Nehmen Sie den Markt für Erfrischungsgetränke! Die erfolgreichsten Marken haben den Markt mit ersten Ideen zu ihren Gunsten geteilt. Coke war die erste Cola, Sprite die erste Zitronenlimonade, Fanta die erste Orangenlimo, Almdudler die erste Kräuterlimo, Red Bull der erste Energy-Drink. In den USA teilte Mountain Dew den Markt für Citruslimonaden sehr erfolgreich in herkömmliche und koffeinhaltige. Heute ist man in diesem Wachstumssegment die klare Nr. 1 und die Nr. 3 am Gesamtmarkt hinter Coke und Pepsi und noch vor Coke Light.

## **Naturgesetz Nr. 2: Divergenz findet im Kopf statt**

Aber es genügt nicht, als Erster mit einer neuen Idee auf die Urkraft der Divergenz zu setzen. Man muss diese Idee als Erster in den Köpfen der Kunden fixieren, denn nur dort fällt die Entscheidung. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch gerne von der „Wikinger-Falle“.

Warum? Die Wikinger entdeckten als Erste um ca. 1000 n. Chr. Amerika, aber sie vergaßen, die Geschichtsschreibung mitzunehmen. Heute würden wir sagen, sie vergaßen, PR und Werbung mitzunehmen. Und so war der Weg für Christoph Kolumbus frei, um 1492 offiziell die neue Welt zu entdecken.

Und in diese Wikinger-Falle tappen viele Unternehmen. So war Powell.com, so weit wir es wissen, die erste Internetbuchhandlung dieser Welt. Bic war der erste Wegwerfrasierer dieser Welt. Motorola war das erste Mobiltelefon dieser Welt. Kodak erfand 1975 die Digitalkamera. IBM war der erste 16-Bit-PC der Welt.

Wenn man sich heute diese Märkte ansieht, heißen die Marktführer ganz anders. Wo liegt das Problem? Ganz einfach: Es geht nicht um First-to-Market, es geht um First-to-Mind. Powell.com war die erste Internetbuchhandlung im Netz, Amazon.com in den Köpfen der Kunden. Motorola war zwar der Erfinder des Handys, aber Nokia schuf sich als Erster die Position „ultimative Handymarke“ in den Köpfen der Kunden, indem man sich als erste Marke nur auf Mobiltelefone spezialisierte.

Das heißt: Entscheidend ist, wer einen Markt als Erster zu seinen Gunsten in den Köpfen der Kunden teilt. Und auch das genügt noch nicht. Wenn man dauerhaft in diesen Köpfen bestehen will, muss diese Idee auch dauerhaft in diesen Köpfen der Kunden Sinn machen.

Nehmen Sie Yello-Strom! Mit der Idee „erster gelber Strom“ teilte man den deutschen Strommarkt in herkömmlichen Strom und gelben Strom. Mit dieser Idee und einem massiven Werbeprogramm wurde man schnell zur bekanntesten Strommarke Deutschlands. Sogar die FAZ schreibt, dass jetzt ganz Deutschland weiß, dass Strom gelb ist.

Das Ganze hatte nur einen gewaltigen Schönheitsfehler: Niemand weiß bis heute, warum man gelben Strom kaufen sollte. Die Folge: Man liegt weit hinter den geplanten Zahlen zurück und hat seit Einführung bereits die dritte Werbekampagne, um dieses Problem zu lösen.

Werbung wird dieses Problem nicht lösen. Wenn Yello Strom in Zukunft erfolgreich sein will, braucht man eine für die Kunden sinnvolle Idee, die den Markt zu den eigenen Gunsten teilt, also eine Idee, die spontan eine überlegene Qualitätseinschätzung in den Köpfen der Kunden auslöst.

Das heißt: Es genügt nicht, nur irgendeine erste Idee zu haben, die den Markt teilt. Sondern man muss eine erste Idee finden, die den Markt zu den eigenen Gunsten teilt, die in den Köpfen der Kunden „funktioniert“, und die man als Erster in den Köpfen der Kunden mit den eigenen vorhandenen Ressourcen besetzen kann. Bic erfand den Wegwerfrasierer, aber Gillette konnte mit dem Blue II als Erster diese Position in den Köpfen der Kunden besetzen. So glauben heute viele, dass Bic eine Kopie von Gillette ist. So gemein kann das Marketingleben sein.

### **Naturgesetz Nr. 3: Evolution zur Markenerhaltung**

Wenn eine Marke durch Divergenz in den Köpfen der Kunden entstanden ist, dann muss man diese hegen und pflegen. 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 bei BMW mehr als nur ein Slogan, es ist die grundlegende Markenphilosophie, die sich in allen Fassetten der Marke widerspiegelt, von der Produktpolitik über die Forschung & Entwicklung hin bis zu PR und Werbung. BMW ist durch und durch Fahrfreude.

Das heißt: BMW setzte zuerst Ende der 60er Jahre auf Divergenz, indem man das Oberklassensegment bei Automobilen in Fahrkomfort (Mercedes Benz) und Fahrfreude (BMW) teilte. Und seit damals setzt man auf Evolution, um diese Position (Fahrfreude) in Worten und Werken am Markt immer wichtiger und folglich BMW immer erfolgreicher zu machen.

Und dieses Muster „Zuerst Divergenz, dann Evolution“ zeichnet erfolgreiche Marken aus: So setzt Marlboro seit den 50er Jahren als erste „maskuline“ Zigarette auf Marlboro-Country. Red Bull ist seit 1987 der Original-Energy-Drink, der „Flügel verleiht“. Nivea ist seit Menschengedenken 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 „weniger scharfe“ Pfefferminzbonbons. Dazu entwickelte die damalige Werbeagentur eine brillante Kampagne: „Sind sie zu 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 Kampagne. Stoppt die Suche! Kehrt zur „Sind sie zu stark, bist du zu schwach“-Kampagne zurück! Noch besser wäre gewesen, diese Kampagne nie abzusetzen.

Oder nehmen Sie das Desaster von Fairy Ultra in Deutschland! Fairy wurde in Deutschland zu einer starken Marke, indem man - bewusst oder auch unbewusst - auf die Urkraft der Divergenz setzte. So teilte man den Markt in herkömmliche und Kompaktspülmittel. Und als erstes Kompaktspülmittel wurde man schnell zu einer erfolgreichen Marke.

Aber statt auf Evolution zu setzen, setzte man auf „globale Markengleichmacherei-Revolution“. Weil Fairy Ultra in den USA und in vielen anderen Märkten Dawn heißt, entschied man bei Procter & Gamble, dass man die Marke auch in Deutschland umbenennen sollte.

Firmen- statt Kundenorientierung dürfte die Devise gelautet haben. Die Folge: Man verlor massiv Marktanteile und heute heißt Fairy Ultra wieder Fairy Ultra. Moral daraus: Never change a winning team!

Oder anders ausgedrückt: Starke Marken sind nur einmal wirklich kreativ, nämlich dann, wenn es um die eine erste Idee geht, die den Markt zu den eigenen Gunsten teilt. Ab diesem Augenblick sollte eine Marke auf Evolution setzen und jede radikale Änderung vermeiden. Damit kommen wir zu einer, wenn nicht zu der Gefahr in der Markenführung, nämlich dem „kreativen Anruf“.

#### **Naturgesetz Nr. 4: Evolution in der Markenwerbung**

Und damit sollte man auch neu über Kreativität in der Werbung denken. Kreativität ist heute die „Erfolgszutat Nr. 1“ in der Marketingwelt, wenn es nach den Werbeagenturen geht. Das Motto dahinter: Wie können wir Jahr für Jahr mit noch kreativeren Ideen punkten?

So können Sie sich sicher sein, dass jeden Tag irgendeine Agentur bei Red Bull anruft, um eine noch kreativere Kampagne für Red Bull entwickeln zu dürfen. Schlimmer noch: Viele werden anrufen und sagen: „Wir haben eine noch kreativere Kampagne für Red Bull im Talon.“ Aber sollte deswegen Red Bull seine Kampagne ändern? Niemals!

Genau in diese Falle tappte, wie oben bereits erwähnt, Fisherman's Friend, als man von der „Sind sie zu stark ...“-Kampagne auf die „Effect you“-Kampagne wechselte. Oder nehmen Sie Duracell. Mit einer brillanten Kampagne rund um das Duracell-Häschen und dem Slogan „hält entscheidend länger als herkömmliche Zinkkohle-Batterien“ wurde man zu der Batterienmarke Nr. 1.

Und dann kam – wie wir befürchten – der kreative Anruf und die Kampagne wurde auf „Duracell Power“ geändert. Und schon war das Häschen in Pension und der Schwung draußen. Heute ist das Häschen wieder reaktiviert und der neue, fast alte Slogan lautet „hält vier Mal länger als herkömmliche Zinkkohle-Batterien“. Schlüsselfrage auch hier: Warum hat man die Kampagne überhaupt jemals verändert?

Markenkommunikation hat 2 Aufgaben: (1) Neukundengewinnung und (2) Stammkundenbestätigung. Das heißt: Die Werbung sollte vor dem Kauf dieselbe sein wie nach dem Kauf. Das heißt nicht, dass man den Werbespot niemals ändern darf. Das heißt, dass das Grundthema und das Kommunikationsmuster nicht geändert werden sollten.

Red Bull hat seit 1987 viele verschiedene Spots gehabt, aber das Grundthema und das Muster sind immer noch dieselben. Und das gilt ebenso für BMW (Freude am Fahren), Marlboro (Marlboro Country), Dr. Best (Tomate), Merkur Markt (Anonym), Baumax (großer Wert, kleiner Preis), Audi (Vorsprung durch Technik), Michelin (Michelin-Männchen), Milka (lila Kuh) und viele, viele andere Marken.

Das heißt aber auch speziell für Nicht-Marktführer: Es macht keinen Sinn, wenn man Jahr für Jahr die Werbeagentur wechselt, um endlich die eine kreative Kampagne zu finden, die die eigene Marke aus dem Schattendasein zum Erfolg führt. Es heißt viel mehr: Es geht heute darum, dass man zuerst einmal die kreative Idee für die Marke findet, die den Markt zu den eigenen Gunsten teilt, um dann einmal das Kommunikationsmuster für die Zukunft festzulegen. Devise der Erfolgreichen: Starke Marken bestehen, kreative Kampagnen kommen und gehen!

### **Naturgesetz Nr. 5: Bedrohte „Arten“ oder das Gesetz der Dualität**

Das Zusammenspiel der Kräfte Evolution und Divergenz führt dazu, dass langfristig die unprofilierte Mitte ausstirbt. Wenn ein Markt jung und heiß ist, sieht es oft so aus, dass er für viele Marken lukrativ ist. Wenn man aber Märkte sehr langfristig beobachtet, merkt man schnell, dass Märkte ganz stark den Hang zur Dualität haben. So haben wir heute Duos: Coke und Pepsi, Visa und Mastercard, Mc Donalds und Burger King, Playboy und Penthouse, Pampers und Fixies, Billa und Spar, Hofer und Lidl, Ja Natürlich und Natur Pur, Spiegel und Focus, Capital und Manager-Magazin, Nöm-Mix und Yogurella, Boeing und Airbus, Segafredo und Lavazza, Bipa und dm, Marionnaud und Douglas, Kika und Lutz, ... .

Betrachten wir das letzte Duo! Früher hatten wir im Möbelhandel Leiner, Kika, Lutz, Ikea, Möbel Ludwig, Michelfeit, Gröbl Möbel, Braunsberger und lokale Platzhirsche wie etwa Möbel Koll in Oberösterreich und der Obersteiermark. Heute sind Michelfeit, Gröbl, Braunsberger, Koll und viele, viele andere von uns gegangen. Die unprofilierte Mitte stirbt de facto aus.

Dasselbe im Markt für private Telefonanbieter! Nach der Liberalisierung sprangen unzählige Unternehmen auf diesen Markt auf, um sich ein Stück vom Kuchen abzuschneiden. Heute haben wir zwei Herausforderer (Tele 2 und UTA) der Telekom und viele im unprofilieren Mittelfeld mit wenig Aussicht auf Erfolg.

Nicht umsonst meinte der amerikanische Marketing-Guru Larry Light: „Nummer 3- und Nummer 4-Marken sind Hobbys, aber keine Geschäfte.“ Stimmt! Wer braucht wirklich eine Moltex-Windel, wenn es Pampers, Fixies und die billigeren Eigenmarken der Supermärkte gibt? Wer braucht wirklich Fissan-Babypflege, wenn es Nivea, Penaten und die billigeren Eigenmarken der Supermärkte gibt? Wer braucht bei klassischen Zahnpasten wirklich Lacalut, wenn es neben Blend-a-med, Mentadent C, Colgate noch die vielen Spezialisten (Elmex, Aronal, Meridol, Sensodyne, ...) und die Eigenmarken gibt?

Speziell die Mundpropaganda - die bekanntlich beste Werbung - verstärkt diesen Hang zur Dualität wesentlich. So haben die beiden führenden Marken die meisten Benutzer und die meiste Mundpropaganda. Die meisten Mütter und Krankenschwestern empfehlen eben Pampers oder Fixies.

Zusätzlich verstärkt wird diese Tendenz durch die Vertriebskanäle, die einfach zu wenig Platz für alles und jeden haben. Und wenn man Red Bull als führenden Energy-Drink einlistet, listet man halt die Limo Nr. 5 aus. Wenn der Markt für Espresso wächst, wird es für unprofilierter herkömmliche Kaffeemarken eng. Dies sollte auch Alvorada bedenken.

Die derzeitige Positionierung als „österreichischer Kaffee“ dürfte für die Zukunft zu schwach sein, weil man so nur ein weiterer herkömmlicher Kaffee ist. Was tun? Alvorada könnte sich als der „starke Österreicher“ positionieren. Werbethema: „Wenn schon Kaffee, dann richtig stark“.

Nehmen Sie Hela in Deutschland! Bei Hela erkannte man frühzeitig, dass ein weiteres Ketchup gegen Marken wie Heinz, Kraft, Devely, Livio, Thomy und die vielen Eigenmarken wenig Chancen hat.

Also teilte man den Markt in herkömmliches Ketchup und Gewürzketchup. Und bei Gewürzketchup ist man die klare Nr. 1.

Anders das Deutsche Industriemagazin! Diese Zeitschrift war die klare Nr. 1 als Spezialmagazin für die Industrie. Aber man war intern mit dieser Position nicht zufrieden. Also taufte man sich in Top-Business um, um frontal gegen Capital und Manager-Magazin anzutreten. Auf der Strecke blieb Top-Business, das mangels Erfolg eingestellt wurde.

Nur wenn man diese langfristige Tendenz zur Dualität im Kopf hat, kann man rechtzeitig die richtigen Markenentscheidungen für die Zukunft treffen. Damit sind wir auch beim strategischen Grundmuster, wie Marktteilnehmer am besten mit diesen Urkräften der Divergenz und Evolution umgehen sollten.

### **Was der Marktführer tun sollte**

Der Marktführer sollte vor allem und zuerst zwei Dinge tun: (1) Sicherstellen, dass er wirklich als Marktführer wahrgenommen wird. (2) Die Schlüsseleigenschaft, den Schlüsselnutzen im eigenen Markt besetzen, um so den Markt und die Marke wichtiger zu machen.

Genau das sollte etwa Quelle tun: So sollte man sich a) im Slogan als „Österreichs Versandhändler Nr. 1“ positionieren, und b) sollte man das Versandhandelssegment auf Kosten des stationären Handels wichtiger machen. Zurzeit liegt der Versandhandelsanteil bei 3 %. Mögliches Kampagnenthema dazu: „Perfektes Einkaufen ohne Stau“.

Wenn ein Marktführer es versäumt, sich klar als Nr. 1 zu positionieren, besteht nämlich die große Gefahr, dass ein cleverer Konkurrent dies tut. Nehmen Sie den Möbelhandel! Wissen Sie, wer wirklich die Nr. 1 in Österreich ist? Die meisten wissen es nicht und tippen entweder auf Kika oder auf Leiner oder auf Lutz oder auf Ikea. Und dieses „Führungsvakuum“ nutzt die Nummer 2, Lutz perfekt aus und suggeriert mit dem XXXLutz Marktführerschaft. Dies sollte die wahre Nummer 1 niemals zulassen, denn so könnte man diese verlieren.

Deshalb positioniert sich Visa als „weltweit die Nr. 1“, Coca Cola als „real“ oder Supradyn als das „von Ärzten und Apothekern meist empfohlene Vitaminpräparat“. Wie wichtig vom Kunden wahrgenommene Marktführerschaft ist, zeigt auch eine Studie von Grey Advertising. So werden laut Grey mindestens 70 % aller wahrgenommenen Werbebotschaften der falschen Marke, vor allem aber dem Marktführer, zugeordnet.

Starke Marktführer, die ihren Markt wirklich dominieren, sollten dann noch einen Schritt weitergehen, um Märkte mit perfekt strukturierten Multi-Marken-Systemen ganzheitlich zu dominieren. Das gilt speziell für Marken, die am Zenit sind, wie etwa Coca Cola und Mc Donalds in den USA und in Westeuropa.

Und früher machte dies die Coca Cola Company auch perfekt mit den Marken Coke (Cola), Sprite (Zitrone) und Fanta (Orange). Heute dagegen verzettelt man sich mit Line-extension à la Coca Cola mit Vanillegeschmack oder Coca Cola Light mit einem Schuss Zitrone. Kurzfristig mag dies alles so recht und schlecht funktionieren. Langfristig wird man so unter enormen Druck kommen, denn jede neue Getränkekategorie wird ein bisschen von Coca Cola wegfressen. Der einzige Ausweg: Coca Cola baut selbst neue Marktführer mit neuen Markennamen in neuen Kategorien, wie früher mit Sprite und Fanta. Und auch Mc Donalds sollte – vor allem in den USA – in diese Richtung denken.

## **Was Nicht-Marktführer tun sollten**

Für Nicht-Marktführer gibt es drei grundsätzliche Strategieoptionen:

### **(1) Den Markt teilen**

Option Nr. 1 ist, klar auf die Urkraft der Divergenz zu setzen, um so eine neue Marktkategorie zu schaffen. So teilte Dell den PC-Markt in indirekten und direkten Vertrieb. Die Belohnung dafür: Heute ist man weltweit die Nr. 1 bei PCs. Internorm teilte in Österreich als erster den Fenstermarkt in Holz und Kunststoff. Heute ist Internorm die klare Nr. 1 am Fenstermarkt.

Als diese Marken in ihre Märkte einstiegen, wurden diese von den damals größeren Konkurrenten negiert. Motto: Niemand interessiert sich für diese Teilmärktchen. Heute dominieren diese Teilmärktchen den Markt. Moral: Man sollte einen neuen Teilmarkt niemals gering schätzen.

Und auch bei Illy erkannte man klar, dass ein weiterer italienischer Espresso wenig Chancen gegen Lavazza und Segafredo hat. Also positionierte man sich als erster italienischer Premiumespresso. Und wenn viele Me-too-Kaffeemarken bereits aufgelistet sein werden, wird Kaffee Hag als erster koffeinfreier Kaffee immer noch gelistet sein.

## **(2) Sich als Erster spezialisieren**

In vielen Fällen muss man nicht einmal eine neue Kategorie schaffen, um das Prinzip der Divergenz zu nutzen. Oft genügt es, sich als Erster auf einen bereits bestehenden Teilmarkt zu spezialisieren. Genau dies tat Nokia! Nokia hat das Handy nicht erfunden. Das war Motorola. Aber Nokia spezialisierte sich als erste Marke auf Mobiltelefone. Und so ist heute Nokia das echte und wahre Handy in den Köpfen der Kunden.

Und genau dies tat KTM! KTM hat die Geländemaschine nicht erfunden. Aber KTM hat sich sehr erfolgreich darauf spezialisiert. Und heute ist KTM das echte und wahre Offroad-Bike in den Köpfen der Kunden. Dasselbe bei Allrad und Subaru.

Oder nehmen Sie Curves in den USA! In den USA gibt es seit langem einen Fitness-Center-Boom. Was tat Curves? Man spezialisierte sich als erste Marke nur auf Frauen. Heute ist man generell die Nummer 1 in den USA. Kürzlich wurde ich gefragt, mit welcher Idee man eine neue Universität gründen könnte? Meine Antwort: Teilen Sie den Markt in herkömmliche Universitäten und in eine, die nur bereits Berufstätige nimmt. - Und wer bevorzugt nicht Akademiker mit Berufserfahrung?

### **(3) Das Gegenteil des Marktführers tun**

Eine dritte Möglichkeit zur Teilung besteht, indem man genau das Gegenteil des Marktführers tut. Dies ist die ideale Strategie für eine Nummer-2-Marke. Und genau das tat BMW gegen Mercedes. In den 60er Jahren war Mercedes der Inbegriff von Luxus und Komfort. Also besetzte BMW als erste Marke genau die gegenteilige Position, nämlich Fahrfreude. Die Belohnung: Heute ist BMW eine der erfolgreichsten Automobilmarken der Welt.

Oder nehmen Sie Altoids in den USA! Der Marktführer bei Pfefferminzbonbons war Tic Tac, und Tic Tac setzte in der Werbung auf die Idee „milde Frische“. Also setzte man bei Altoids genau auf das Gegenteil, nämlich „extra scharf“. Die Belohnung: Heute ist man sogar die Nummer 1. Die Jugend liebt es eben gern schärfer.

Oder nehmen Sie 88,6 gegen Ö 3! Als der Radiomarkt in Österreich liberalisiert wurde, stieg 88,6 zur Nr. 2 auf. Die brillante Strategie dahinter: 88,6 positionierte sich als „Der Musiksender“. Was nämlich viele an Ö 3 störte und stört, ist das Gequatsche zwischen der Musik. 88,6 machte genau das Gegenteil des Marktführers. Und dann ...

... und dann, als man die Nr. 2 war, machte man den herkömmlichen Fehler. Man vergaß die eigene Erfolgsgeschichte und begann Ö 3 zu kopieren, um noch mehr Kunden zu gewinnen. Man tappte in die „Alles-für-alle“-Falle. Die Folge: Man stürzte in der Gunst der Hörer ab. Heute ist 88,6 ein weiterer privater Radiosender im unprofilieren Mittelfeld.

All dies zeigt eines: Die Position in den Köpfen der Kunden diktiert die zukünftige Markenstrategie. Marktführer müssen gänzlich anders denken und handeln als Herausforderer. Und je nach Ausgangslage sollte man sich richtig verhalten, wenn man dauerhaft bestehen will. Was man aber auf gar keinen Fall tun sollte, ist, sich zu verzetteln. Aber gerade die Urkraft der Divergenz ist ein gefährlicher Verführer.

## **Wenn Divergenz zur Gefahr wird**

Wir leben heute im Wettbewerb. Und was des einen Freud ist, ist des anderen Leid. So ist Divergenz die große Chance, um neue starke Marken zu bauen. Gleichzeitig ist Divergenz die große Gefahr für starke Marktführer, sich in der Vielfalt der neuen Ideen zu verzetteln.

Nehmen Sie die Fluglinien! British, Lufthansa, Air France, KLM, Swiss (Air), AUA und viele mehr wollten und wollen immer alle ansprechen. Deshalb haben wir heute First Class, Business und Economy. Was taten Ryan Air und Easy Jet? Sie spezialisierten sich als Erste nur auf Economy und schufen so in Europa die ersten echten Diskontfluglinien. Divergenz bei der Arbeit.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass, je breiter eine Marke positioniert ist, desto größer die Gefahr ist,

- dass man von Spezialisten erfolgreich attackiert wird
- dass man von den Eigenmarken der Supermärkte erfolgreich attackiert wird
- und dass man in unfinanzierbare Preiskriege verwickelt wird (Buchtipps dazu: Schwartz, Barry: The Paradox of Choice, HarperCollins 2004).

Und Divergenz ist die große Gefahr, dass man sich im Laufe der Zeit, meist ohne es sofort zu merken, furchtbar verzettelt.

Wie sollten starke Marktführer dann mit dem Thema Divergenz umgehen? Antwort: Mit einem perfekt abgestimmten Multi-Marken-System, um jeden Teilmarkt mit einer speziellen Marke zu dominieren. Dies machte – wie bereits erwähnt – früher die Coca Cola Company perfekt.

Und dies sollte man immer noch tun. So hätte man etwa vor Red Bull die Energy-Drink-Position mit einer neuen Marke besetzen sollen. Nur heute ist es zu spät. So macht es jetzt für die Coca Cola Company keinen Sinn mehr, in den Markt für Energy-Drinks einzusteigen. Mit einer Ausnahme: Man bekäme die Chance, Red Bull zu „vernünftigen“ Konditionen zu kaufen.

Und was hat British, Lufthansa und Co. nach der Liberalisierung davon abgehalten, selbst mit neuen Marken Diskontfluggesellschaften zu gründen?

Das Vorbild Southwest Airlines gibt es 1971 in den USA. Was vielleicht das Gewissen etwas beruhigt: Auch United Airlines in den USA brauchte 23 Jahre, um auf Southwest mit dem Subbrand Shuttle von United zu reagieren. Und natürlich war Shuttle von United ein Megaflop. Too late, too little, wie KMX, der Energydrink von Coca Cola.

### **Langfrist- vs. Kurzfrist-Denken**

All dies zeigt eines: Wir müssen heute – in diesem Wettbewerbsumfeld – so strategisch wie nie zuvor denken, wenn es um die langfristige Zukunftssicherung von Unternehmen, von Arbeitsplätzen und dem Wohl der Anteilseigner geht.

Nur leider geht es in vielen „strategischen“ Marketing-Meetings um ganz andere Themen, wie etwa: „Wie können wir unser Image verbessern? Wie können wir uns mit einer brillanten Werbekampagne noch besser verkaufen? Wie können wir nächstes Jahr unseren Marktanteil gegenüber der Konkurrenz steigern?“

Und obwohl diese Fragen wichtig sind, greifen sie in vielen Fällen viel zu kurz, wenn man heute dauerhaft erfolgreich bestehen will. Denn dann lautet die zentrale Frage, aus der sich alle anderen Fragen ableiten: „Mit welcher Idee kann ich welchen Markt dauerhaft dominieren?“ Und die zentrale Regel dazu lautet: Zuerst Divergenz, dann Evolution! *Missachten Sie dies auf Ihre eigene Gefahr!*

## **Verwendete und weiterführende Literatur:**

Brandtner, Michael: Branding: So baut man starke Marken ..., in Marketing-Journal 5/2001  
Brandtner, Michael: Die 10 wichtigsten Prinzipien der Markenpositionierung, Eigenverlag 1999  
Brandtner, Michael: Krieg der Marken, in Manager-Magazin 6/1999  
Brandtner, Michael: Marken ohne Focus ..., in Marketing-Journal 3/1997  
Brandtner, Michael: Branding by Darwin, in Absatzwirtschaft 8/2004  
Brandtner, Michael: Vom Anonym zum Synonym, in Absatzwirtschaft, Sondernummer 1994  
Ries, Al und Laura: The Origin of Brands: Discover the Natural Laws of Product Innovation and Business Survival, HarperBusiness 2004  
Ries, Al und Trout, Jack: The positioning era, in Advertising Age 1972  
Ries, Al und Trout, Jack: Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing, Econ 1993  
Schwartz, Barry: The Paradox of Choice: Why Less is More, HarperCollins 2004  
Simon, Heinz-Joachim: Die 20 Todsünden der Markenführung, Vortrag am 6. Juni 2004 in Bad Blumau

## **Über den Autor**

Brand-Positioning-Consultant Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Markenpositionierung in Rohrbach, Oberösterreich 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](mailto: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](mailto:mbrandtner@aon.at)  
Internet: [www.michaelbrandtner.com](http://www.michaelbrandtner.com)