

Michael Brandtner zur »Dynamik der Märkte«

Weiterentwicklung und Divergenz

Marktführer oder Me-too-Anbieter? Starke Marke oder »Fähnchen im Wind«? – Marken- und Marketing-Experte Michael Brandtner erläutert in seinem Vortrag klar und mit beeindruckenden Beispielen die Gesetzmäßigkeiten einer erfolgreichen und vor allem langfristig haltbaren Markenbildung. Hier nun die wesentlichen Aspekte:

MAG. MONIKA HEINRICH

Wenn man Märkte aber langfristig beobachtet, wenn man sich nicht von kurzfristigen Moden und Wellen ablenken lässt, stößt man zwangsläufig auf zwei Kräfte, die jeden Markt beeinflussen, nämlich die Urkraft der Evolution und die Urkraft der Divergenz (...).

(...) Evolution i. e. S. als Weiterentwicklung sorgt dafür, dass eine Produkt- oder Dienstleistungskategorie im Laufe der Zeit immer besser wird. Divergenz sorgt dafür, dass die Produkt- und Dienstleistungskategorien im Laufe der Zeit immer mehr werden. (...) Nehmen Sie die großen Einkaufshäuser, die noch in den 60er- und 70er-Jahren die Handelslandschaft dominierten! Sie wurden im Laufe der Zeit durch Evolution immer besser; immer neue Waren, bessere Möglichkeiten zur Warenpräsentation, schönere Displays, bessere Kassensysteme etc. Dann

schlug das Prinzip der Divergenz zu. Es entstanden neue Marktategorien, wie Fachgeschäfte, Spezialgeschäfte, Fachmärkte, Supermärkte, Megamärkte, Diskonter etc. Mit diesen neuen Kategorien entstanden auch neue Marken und Marktführer. Auf der Strecke blieben die meisten Großkaufhäuser, die es jedem ein bisschen recht machen wollten, aber keinem richtig. (...)

(...) Dieses Bild haben wir in jedem Markt. Aus einem Urprodukt bzw. einer Urdienstleistung heraus entwickeln sich – dank unserer Kreativität – immer neue Produkt- bzw. Dienstleistungskategorien. So haben wir heute nicht nur herkömmliche Heftpflaster, sondern atmungsaktive, wundheilfördernde, wasserfeste, flüssige, und mehr wird kommen. (...)

(...) Es geht aber nicht nur darum, dass man diese beiden Kräfte versteht, sondern vor allem darum, dass man mit diesen beiden Kräften strategisch richtig umgeht, um dauerhaft erfolgreich und vor allem profitabel auf dem Markt zu bestehen. Dabei haben sich neben anderen vor allem die folgenden 11 Naturgesetze herauskristallisiert.

Naturgesetz Nr. 1: Divergenz zum Markenaufbau

Wenn man sich heute die starken marktdominierenden Marken ansieht, fällt eines auf: Diese setzen in ihrer »Geburtsstunde« auf die Urkraft der Divergenz, indem sie neue Kategorien schufen. Die Devise dahinter lautete und lautet: »Besser Erster als besser.« Dies ist das Markengesetz der Markengesetze. Aus ihm leiten sich alle anderen Gesetze ab. (...)

(...) Wick Medinat teilte den Markt in herkömmliche Erkältungsmedizin und Erkältungsmedizin nur für die Nacht. (...)

(...) Amadeus (jetzt Thalia.at) in Linz wurde zur erfolgreichsten Buchhandlung Österreichs, indem sie als Erste den Markt in herkömmliche und Mega-Buchhandlungen teilte. Egal, ob Produkt oder Dienstleistung, Consumer- oder Business-to-Business-Markt, wenn Sie heute eine starke, marktdominierende Marke bauen wollen, brauchen Sie zuerst eine erste Idee, die Ihnen hilft, den Markt zu Ihren Gunsten zu teilen. Wichtig dabei: Sie benötigen dazu nicht un-



Markenführung ist kein Kampf der Produkte, es ist ein Kampf um die Wahrnehmung.

bedingte eine bahnbrechende Innovation. Oft genügt es, ein Thema als Erster zu besetzen. BMW war die erste Marke, die das Thema »Fahrfreude« nachhaltig besetzte. (...)

(...) Dasselbe machte SmithKline & Beecham (jetzt Glaxo SmithKline) sehr erfolgreich bei Vitamin C-Präparaten. So teilte man mit der Marke Cetebe den Markt für Vitamin C-Präparate in herkömmliche und in solche mit Langzeitwirkung. »Das Langzeit-C« wurde zur Positionierung und zum Slogan für Cetebe. Jetzt ist Eunoava an der Reihe. So teilt Eunoava gerade den Markt in herkömmliche Multivitamin-Präparate und in solche mit Langzeitwirkung. (...)

Naturgesetz Nr. 2: Divergenz findet im Kopf statt

Es genügt aber 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 positionieren, denn nur und nur dort fällt die Entscheidung, was, wann, wo und wie oft gekauft wird. Nirgendwo sonst! Und hier tappen viele in die, wie wir sie nennen, »Wikinger-Fälle«. 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. So war der Weg frei für Christoph Kolumbus, um 1492 offiziell die Neue Welt zu entdecken. Und in diese Wikinger-Fälle tappen viele Unternehmen. (...)

(...) Wo liegt das Problem? Ganz einfach: Es geht nicht um First-to-Market, es geht in die First-to-Mind. (...)

(...) Bic erfand den Wegwerfrasierer, aber Gillette eroberte als Erster mit dem Blue II



Michael Brandtner
Brandtner on Branding, mit einem Vorwort von Al Ries, Verlag Styria Printshop Druck GmbH, ISBN 3-901921-30-3

Branding by Darwin – Apothekertag 06
Samstag, 16. September, 9:30 Uhr.

Michael Brandtner

BRANDTNER ON BRANDING

Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen.

Mit einem Vorwort von Al Ries, einer der bekanntesten Markenexperten der Welt.

diese Position 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. (...)

(...) Deshalb sprechen wir in diesem Zusammenhang nicht vom First-Mover-Advantage, sondern vom First-to-Mind-Advantage. Es genügt nicht, etwas als Erster zu erfinden. Das gibt Ihnen einen Startvorteil. Entscheidend ist aber, wer als Erster in den Köpfen der Kunden als Original, Marktführer oder führender Spezialist wahrgenommen wird. (...)

Naturgesetz Nr. 3 Produktqualität ist nicht gleich Markenqualität

Es gibt zwei Arten von Qualität, die tatsächliche Qualität und die wahrgenommene Qualität. Zwischen beiden muss klar unterschieden werden, wenn man nicht nur starke Produkte, sondern vor allem auch starke Marken bauen will. (...)

Anders ausgedrückt: Die objektive Qualität ist wichtig, aber die wahrgenommene Qualität entscheidet! Wenn man sich starke Marken ansieht, fällt eines auf: Sie werden als qualitativ besser als ihre Kopien wahrgenommen. (...)

(...) In Zukunft werden wir daher – noch mehr als heute – ein doppeltes Qualitätsmanagement benötigen, eines für die objektive Qualität in der Fabrik und eines für die wahrgenommene Qualität in den Köpfen der Kunden.

Sechs Wege zur Qualität

Wie entsteht Qualität in den Köpfen der Kunden? Präferierte Marken werden höher eingeschätzt als herkömmliche Marken. Originale werden höher eingeschätzt als Kopien. Kategorie(er)finder werden höher eingeschätzt als Kopierer. Spezialisten werden höher eingeschätzt als Generalisten. Die nächste Generation wird höher eingeschätzt als die vorhergehende. Eines haben die 6 Effekte gemeinsam: Sie machen Marken in ihrem Bereich zum Echten und Wahren. Gleichzeitig werden so alle Konkurrenten als Kopien, Nachahmer oder »Out of touch« repositioniert. So entsteht echte Qualität in den Köpfen der Kunden. (...)

Naturgesetz Nr. 4: Emulation ist keine Erfolgsstrategie

Aber statt auf die Macht der Divergenz beim Markenaufbau zu setzen, und zum Echten und Wahren zu werden, setzen viele lieber auf den Emulations- oder Nachahmungsansatz »Besser und billiger«. Man spricht auch von »mit dem Markt gehen«. (...)

Potente Beispiele

Nehmen Sie den Markt für Medikamente gegen ED (Erektile Dysfunktion)! Viagra ist das Original. Viagra teilte den Markt in »unserröse« und in »serröse« sprich medizinische Potenzmittel. Levitra ist eine klassische Kopie, die auf »mehr Wirkung bei weniger Nebenwirkungen« setzt. Cialis wiederum ist keine Kopie. Cialis teilt gerade den Markt in »ED-Medikamente, die man unmittelbar vor dem Geschlechtsakt nehmen sollte« (Viagra, Levitra) und in »ED-Medikamente, die man quasi im Voraus nehmen kann«. So ist Cialis etwa in Frankreich als »Das Wochenend-Medikament« positioniert. Hier probiert man es als das 36-Stunden-ED-Medikament.

Was wird passieren? Der Arzt wird in der Regel dem Patienten erklären, dass er zwei Möglichkeiten hat, entweder ein Medikament, das er direkt vor dem Akt nimmt, oder eines, das er quasi »auf Verdacht« schluckt, also entweder Viagra oder Cialis. Die Kopie Levitra wird da ein schweres Leben haben. In den USA hat Cialis bereits Levitra überholt. (...)

(...) Werbeagenturen argumentieren bei solchen Kampagnen gerne mit dem Faktor »Emotion«. Sie betonen, dass Kunden nicht rational, sondern emotional (ein)kaufen. Und ich stimme dem – mit einer wesentlichen Einschränkung – zu. Die Emotion muss in der Marke liegen. Emotionale Werbung macht noch lange keine emotionale Marke. Genau an diesem Punkt scheitern dies Me-too-Strategien, egal wie clever und kreativ die Werbung ist. (...)

Naturgesetz Nr. 5: Evolution, nicht Revolution zur Markenpflege

Wenn eine Marke durch Divergenz in den Köpfen der Kunden entstanden ist, dann muss man diese hegen und pflegen. Die Devise muss dabei »Evolution, nicht Revolution« lauten. Aus diesem Grund setzt BMW seit über 35 Jahren auf den Claim »(Aus) Freude am Fahren«. (...)

(...) Heißt das, dass man nie etwas ändern darf? Nein! Unbedingt ändern sollte man dann etwas, wenn die Marke im unprofilieren Mittelfeld steckt, denn dann sind die grundlegende Strategie und die Umsetzung zu hinterfragen. Ändern kann man auch dann etwas, wenn die Kunden diese Änderung als logische, sprich evolutionäre Weiterentwicklung der Marke wahrnehmen. (...)

(...) 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. (...)

(...) Markenkommunikation hat 2 Aufga-

ben: 1. Neukundengewinnung und 2. Stammkundenbestätigung. Für die Werbung heißt das: Diese sollte vor dem Kauf dieselbe sein wie nach dem Kauf.

Red Bull hat sein 1987 viele verschiedene Spots eingesetzt, aber das Grundthema und das Muster sind noch immer gleich. Das gilt ebenso für BMW (Freude am Fahren), Marlboro (Marlboro Country), Dr. Best (Tomatenstent), Audi (Vorsprung durch Technik), Milka (lila Kuh), Cetebe (Zeitperlen) und weitere erfolgreiche, weil evolutionär weiterentwickelte Marken. (...)

Naturgesetz Nr. 6: Divergenz findet immer statt

Divergenz ist nicht nur die große Chance, neue marktdominierende Marken zu bauen. Divergenz ist auch die große Gefahr für bestehende Marken.

(...) Naturgesetz Nr. 7: Die Dynamik der Märkte führt zum Aussterben der Mitte

Das Zusammenspiel der Kräfte Evolution und Divergenz führt dazu, dass, langfristig betrachtet, die unprofilierte Mitte ausstirbt. Wenn ein Markt jung und heiß ist, sieht es oft so aus, dass er für viele Marken lukrativ sei. Wenn man aber Märkte sehr langfristig beobachtet, merkt man schnell, dass Märkte ganz stark den Hang zur Dualität haben. So haben wir heute Duos, wie Coke und Pepsi, Visa und Mastercard, etc. (...)

Naturgesetz Nr. 8: Die Dynamik der Märkte erfordert klare Fokussierung

Wenn man diese Tendenzen (Divergenz, Evolution) im Kopf hat, dann ist klar, dass man sich eindeutig fokussieren und positionieren muss. Im Idealfall lässt sich daher der Fokus auf ein zentrales Schlagwort reduzieren. Das bestätigen auch die großen Markenerfolge. Nicht umsonst meint *Al Ries*: »The most powerful concept in business today is owning a word in the mind.«

Dies ist der ultimative Weg, um in diesem Umfeld gehört, gesehen und gekauft zu werden. Es geht dabei nicht um die Werbebotschaft. Es geht um die Essenz der Marke, die sich dann auch in der Werbebotschaft widerspiegeln sollte. (...)

(...) Man kann in diesem Zusammenhang ruhig von »Branding by Eselsbrücke« sprechen, weil man die eigene Marke mit einem einfachen Wort in den Köpfen der Kunden verankert bzw. positioniert.

Als Wick Medinait in den Markt für Erkältungsmittel einstieg, erkannte man, dass a) ein weiteres Erkältungsmittel wenig Chancen auf Erfolg hat und b) dass man eine simple Idee braucht, um in die Köpfe der Kunden zu gelangen. Die geniale Lösung lautete: Das erste Erkältungsmittel nur für die

»Nacht«. Heute ist Wick Medinait die meistverkaufte Erkältungsmedizin weltweit. (...) Aber statt auf ein Wort zu setzen, wollen viele Marken die Kunden mit vielen Attributen und Argumenten überzeugen. Nur das funktioniert nicht. Warum?

Dafür gibt es zwei Gründe: (1) Es ist heute – in unserer kommunikationsüberfluteten Gesellschaft – verdammt schwer, überhaupt mit einem Attribut oder einem Wort verbunden zu werden. Zwei oder drei ist so gut wie unmöglich. (2) Je mehr man von sich selbst behauptet, desto weniger wird einem de facto geglaubt. Wir schätzen Originale bzw. Experten höher ein als »Hans Dampf in allen Gassen«.

(...) Aber das wirklich Interessante ist: Wenn eine Marke mit einem Wort stark verbunden wird, dann schneidet diese Marke auch bei anderen – nicht kommunizierten – Eigenschaften oder Wörtern sehr gut ab. Das heißt: Wer versucht, möglichst viel über die eigene Marke zu erzählen, schneidet in der Regel nur durchschnittlich ab. Wer wenig über die eigene Marke erzählt, wer die Essenz auf ein Wort fokussiert, schneidet generell »sehr gut« in der Köpfe der Kunden ab. Gleichzeitig kann man so auch in der Regel höhere Preise verlangen. Diese wiederum sorgen für eine höhere Qualitätseinschätzung. Das ist für uns auch ein wesentlicher Grund, warum in der Regel fokussierte Marken profitabler sind als unfokussierte. Nur je breiter und abstrakter das Wort wird, desto unwirksamer wird es.

Naturgesetz Nr. 9: Markenerfolg heißt »richtig vorgehen« ■ den Kategorienamen festlegen

Sie möchten ein neues Shampoo einführen. Auch dies ist kein leichtes Unterfangen, denn es gibt bereits unzählige Shampoos in unzähligen Varianten in unseren Super- und Drogeriemärkten. Was tun? Hier meine Idee: Sie lancieren die erste Shampoo-Marke nur und nur für gefärbte Haare, um sich als der führende Spezialist in diesem Segment zu etablieren.

■ den Markennamen festlegen

Bei Danone lautet der Kategorie Name »probiotische Yoghurtdrinks« und der dazupassende Markenname »Actimel«.

■ die Kaufmotivation ableiten

Im nächsten Schritt müssen Sie dann die Kaufmotivation, den Nutzen aus Ihrer neuen Kategorie ableiten. Im Fall eines Holzofenbäckers könnte dies »Geschmack wie früher« sein. Dies ist speziell bei Nahrungsmitteln kein schlechter Ansatz. Meinen wir doch zu wissen, dass früher alles besser schmeckte.(...) Wichtig dabei: Sie müssen unbedingt zuerst die Kategorie festlegen, um dann daraus den Nutzen abzuleiten.

Viele Marken und Marketingprogramme scheitern, weil man viel zu nutzenorientiert denkt. Das Ergebnis dabei: Alle in einer Kategorie verkaufen dann den selben Nutzen, und jeder schreit dann irgendwann, dass er besser und billiger sei. Nur dies funktioniert nicht. Und auch das reicht immer noch nicht. Wir leben heute im Zeitalter des Killer-Wettbewerbs. Heute müssen Sie in der Regel zusätzlich die Konkurrenz repositionieren und neutralisieren.

■ den Status quo repositionieren

Dies hat noch einen weiteren großen Vorteil. Man stellt so einen Kontext zum Leben der Verbraucher her. Man holt diese bei ihren derzeitigen Problemen und Sorgen ab. An diesem Punkt scheitern viele Markenkampagnen. Sie mögen kreativ und großartig sein, aber sie stellen keinen Bezug zum Leben der Verbraucher her. Sie werben quasi in einem geistigen Vakuum. Hier kann man viel von den Kampagnen der Marken Obstgarten, Duracell, Cetebe oder aktuell von Eunova lernen. So positionierte sich Obstgarten sehr erfolgreich gegen »schwere Speisen für zwischendurch«. Duracell positionierte sich gegen her-

Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich,
als ein kleiner Fisch in einem großen Teich, in
dem es vor großen Fischen wimmelt.

kömmliche Zink-Kohle-Batterien, Cetebe, das Langzeit-C, gegen herkömmliche Vitamin-C-Präparate und Eunova, das Langzeit-Multivitamin, aktuell gegen herkömmliche Vitamin-Präparate, die nur kurzfristige wirken. Diese Marken zeigten und zeigen klar die Nachteile bisheriger Lösungen auf, um sich dann selbst als neue Lösung zu positionieren.

■ Druck halten

Wie bereits im Naturgesetz Nr. 5 gezeigt, heißt es dann, das Programm evolutionär weiterzuentwickeln. Dazu gehört vor allem neben Konsistenz in der Markenführung Geduld. Warum? Antwort: Weil starke Ideen in der Regel nicht über Nacht erfolgreich sind. Es dauert, bis Menschen Ideen aufnehmen, verstehen und akzeptieren.(...) (...) Man muss diesen Fokus Tag für Tag so dramatisch wie nur möglich leben, um folglich die Position in den Köpfen der Kunden und am Markt so groß wie nur möglich zu machen.(...)

Naturgesetz Nr. 10: Wachstum ist nicht gleich Wachstum

(...) Die Frage der Fragen lautet also »Markenbauen« versus »Markenmelken« oder »fokussiertes« versus »unfokussiertes Wachstum«. Heute haben (leider) die Markenmelker Hochkonjunktur. Wohin man

Marke	Fokus
BMW	Fahrfreude
Audi	Technik
Dr. Best	nachgebend
Krombacher	Felsquellwasser
Barilla	»italienische« Pasta
Zotter	»handgeschöpfte« Schokoladekreationen
Wick Medinait	Nacht
Dove	1/3 Feuchtigkeitscreme
Red Bull	Energiedrink
Dell	PC-Direktvertrieb
Amazon	Internetbuchhandlung
eBay	Internetauktionshaus
Gore-tex	atmungsaktiv
Dyson	beutellos

blickt, werden Marken gedehnt, erweitert, um neue Produkte und Varianten ergänzt, um so das Letzte aus der Marke herauszuholen.(...)

Die brutale Wahrheit dahinter: Die meisten Marken brauchen nicht mehr Varianten oder Modelle. Die meisten Marken brauchen einen klaren Fokus, der ihnen gesundes Wachstum ermöglicht.(...)

»Warum sollen wir etwas opfern?« ist die meistgestellte Frage an uns bei Beratungsprojekten. Unsere Antwort darauf: »Sie müssen heute etwas opfern, um für etwas Spezifisches in den Köpfen der Kunden zu stehen. Alles für alle ist die Antithese zum Erfolg«.(...)

Klingt logisch, funktioniert aber nicht

Dabei klingt es am Anfang immer so logisch: Wir haben eine der bekanntesten und besten Namen in der Branche. Warum sollen wir diesen nicht nutzen, um auch in anderen (verwandten) Bereichen damit zu punkten? Antwort: Weil man so zuerst den Fokus und dann die Position in den Köpfen der Kunden verliert.(...)

Naturgesetz Nr. 11: Marke ist nicht gleich Unternehmen

Die schwerwiegendsten Fehler in der Marken- und Unternehmensführung werden gemacht, weil man bei der Strategieentwicklung Unternehmen und Marke(n) in ein Boot wirft. Schlimmer noch: Viele Unternehmensführer sehen Marken als Instrument, um die Wachstumsziele des Unternehmens zu erreichen. Sie übersehen dabei häufig, dass sie damit gleichzeitig diese Marken und folglich die Erfolgswelt des Unternehmens zerstören.

Das wahre Problem liegt dahinter: Markterfolg spielt sich in den Köpfen der Kunden ab. Nur, wer im Top-Management beschäftigt sich wirklich ernsthaft mit den Köpfen der Kunden?