

# Markenpositionierung neu denken

Auf dem Papier ist so gut wie jede Marke positioniert. So ist Markenpositionierung nicht nur ein anerkanntes, sondern auch ein bewusst eingesetztes Konzept. In der Wahrnehmung der Kunden besitzen aber nur wenige Marken eine echte Spitzenposition.



**W**as kann man heute noch über Markenführung und speziell über Markenpositionierung schreiben, das nicht bereits gedacht, geschrieben oder vorgetragen wurde? Jede Menge, denn speziell zwei Entwicklungen haben die Welt der Marken und des Marketings im 21. Jahrhundert massiv verändert: das Auftauchen des Internets und die damit verbundene zunehmende Globalisierung. Beide Entwicklungen sind für sieben große oder sogar revolutionäre Veränderungen verantwortlich, die man heute bei der Strategiearbeit für eine Marke unbedingt berücksichtigen sollte.

## 1. Die Kategorie ist wichtiger als die Marke

Viele Unternehmen denken heute in Marken. Das Ziel dahinter: Man möchte eine starke Marke in der Wahrnehmung der Kunden werden, um so auch eine höhere Wertschöpfung am Markt zu erzielen. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte man aber primär nicht in Marken, sondern in Kategorien denken, denn Menschen denken zuerst in Produkt- und Dienstleistungskategorien.

Nehmen Sie etwa Pepsi-Cola: Sie denken an Cola und denken zuerst an Coca-Cola. Genau hier liegt das strategische Problem von Pepsi-Cola und der Hauptgrund dafür, dass Coca-Cola eine stärkere und auch weitaus wertvollere Marke ist. Das heißt: Wenn Sie heute eine starke Marke für die Zukunft bauen wollen, müssen Sie zuerst eine freie Produkt- oder Dienstleistungskategorie finden oder erfinden. Anstatt so vorzugehen, denken viele allerdings immer noch in besseren Marken und wundern sich, warum man gegen die führende Marke so gut wie keine Chance hat. So drehen sich heute viele Marken bei der Positionierung und speziell auch bei der Repositionierung im Kreis.

Wie man stattdessen erfolgreich neue Kategorien besetzt, zeigen Alpecin und Nimm 2. Beide schafften

den Marken-Turnaround, indem sie jeweils eine neue Kategorie etablierten, nämlich das erste Koffeinshampoo gegen Haarausfall für Alpecin beziehungsweise den ersten Lachgummi für Nimm 2.

## 2. Der Rand ist wichtiger als die Mitte

Im 20. Jahrhundert war der Platz an der Sonne in der Mitte des Marktes. Es ging darum, mit Massenwerbung starke Marken für die breite Masse aufzubauen. Dieses Denken brachte uns Markenschwergewichte wie Coca-Cola, McDonald's, Milka, Persil, Nivea, Volkswagen oder Lufthansa. Im 21. Jahrhundert ist die Mitte des Marktes allerdings entweder besetzt oder aufgrund der volkswirtschaftlichen Situation nicht vorhanden. So sind die großen Markenerfolge heute in der Regel Randideen mit Potenzial in Richtung Mitte.

Nehmen Sie etwa die europäischen Fluglinien: Diesen Markt teilten sich früher die nationalen Fluglinien der Mitte wie Lufthansa, British Airways, Air France/KLM, Alitalia, Iberia, SAS, Swiss Air oder AUA. Das hat sich geändert. 1985 wurde Ryanair als erste Discount-Fluglinie Europas gegründet. Zum Start transportierte man gerade einmal um die 5.000 Passagiere. Im Jahr 1995 waren die Iren mit 2,2 Millionen Passagieren immer noch eine Randerscheinung am europäischen Himmel. 2004 erklärte der damalige Air-Berlin-Chef Joachim Hunold in einem Interview über die Strategie von Air Berlin und Ryanair: »Außerdem ist der Preis nicht alles. Wir bieten auch Qualität. (...) Ich glaube an den nachhaltigen Erfolg dieser Strategie, während Ryanair auf Randflughäfen kurzfristig einen künstlichen Markt schafft.« Heute ist Air Berlin Geschichte und Ryanair mit über 127 Millionen beförderten Passagieren im Jahr 2017 die größte Fluglinie Europas.

Aber noch immer zieht es viele Unternehmer und Manager in die Mitte des Marktes. Die Logik dahinter: Wenn wir eine große und erfolgreiche Marke bauen wollen, müssen wir möglichst viele Menschen und Zielgruppen ansprechen. Nur versäumt man es so, statt der nächsten besseren Cola den ersten Energydrink zu lancieren, statt dem nächsten besseren Mobiltelefon das erste Smartphone zu bauen oder statt dem nächsten besseren Bohnen- oder Filterkaffee das erste Kaffeekapselsystem auf den Markt zu bringen. Red Bull, iPhone und Nespresso haben dahingegen ihre Chance erkannt. Alle drei Marken waren zu Beginn Randerscheinungen, die von den

großen, etablierten Mitbewerbern mehr oder weniger negiert wurden.

Wichtig dabei: Man muss ganz zwischen zwei Arten von Randideen unterscheiden: 1) Randideen, die meist aufgrund des hohen Preises immer Randideen bleiben werden. 2) Randideen, die das Potenzial haben, in Richtung Mitte vorzustoßen, um Märkte für immer zu verändern. Diese Art von Randidee wird in Zukunft massiv an Bedeutung gewinnen, da sie meist nicht nur nationales, sondern meist auch internationales oder sogar globales Potenzial hat.

## 3. Das Visuelle ist wichtiger als das Verbale

65 Jahre lang war Heineken das meistverkaufte Importbier in den USA. Dann kam Corona mit der Limette und übernahm die Marktführerschaft. Mit der Limette kommunizierte Corona nicht nur die mexikanische Herkunft, sondern unterschied sich auch von allen anderen Biermarken. Viele Markenverantwortliche unterschätzen aber die Macht der visuellen Positionierung. Dabei geht es nicht um irgendeine visuelle Positionierung, es geht um eine, die die verbale Idee der Marke verstärkt, dramatisiert und emotionalisiert wie die Limette die mexikanische Position von Corona, die Tomate die nachgebende Position von Dr.-Best-Zahnbürsten oder die goldenen Bögen die Marktführerposition von McDonald's. So gesehen ist auch das neue YouTube-Logo besser als das alte, weil der rote Play-Button nicht nur einen direkten Bezug zur Marke herstellt, sondern auch zum eigenständigen Bildlogo wird, das global funktioniert.

Das Produkt selbst beziehungsweise die Verpackung werden dabei als visuelles Markeninstrument off- und online massiv an Bedeutung gewinnen. In diesem Bereich verschenken viele Marken noch enormes Potenzial, weil man den Mitbewerbern viel zu ähnlich ist. Im Idealfall spielen verbale Positio-

---

## Sieben Regeln für die Markenführung

- 1) Die Kategorie ist wichtiger als die Marke.
- 2) Der Rand ist wichtiger als die Mitte.
- 3) Das Visuelle ist wichtiger als das Verbale.
- 4) PR ist wichtiger als Werbung.
- 5) Ein Medium ist wichtiger als der Mediamix.
- 6) Der Markenname ist wichtiger als die Strategie.
- 7) Mehrere Marken sind wichtiger als eine Marke.

nierung, Markenname und visuelle Positionierung perfekt zusammen. Die verbale Positionierung sollte dabei die Richtung für den Markennamen und die visuelle Positionierung vorgeben.

#### 4. PR ist wichtiger als Werbung

Was haben Marken wie FlixBus, Ryanair, Amazon, Ebay, Facebook, Google, iPhone, Netflix, Snapchat, Spotify, Tesla, Twitter, Uber und YouTube gemeinsam? Sie wurden hauptsächlich durch PR und Mundpropaganda groß. Speziell die Mundpropaganda hat dabei durch das Internet und vor allem durch Social Media einen enormen Schub bekommen. So haben wir heute WoM (Word-of-Mouth) und WoW (Word-of-Web).

Damit kommt es auch zu einem Paradigmenwechsel in der Markenkommunikation. Lautete im 20. Jahrhundert das allgemein gültige Mantra, dass man starke Marken mit Werbung baut, lautet es heute, dass man starke Marken mit PR baut. Der klassische Werbeansatz funktioniert heute so nicht mehr und das hat zwei zentrale Gründe:

1. Für immer mehr Marken ist klassische Werbung – speziell in der Phase des Markenaufbaus – schlicht und einfach zu teuer.
2. Werbung fehlt die Glaubwürdigkeit, um eine neue Marke wirklich in der Wahrnehmung der Kunden nachhaltig zu positionieren.

Verstärkt wird das Ganze noch durch das Internet, vor allem durch die sozialen Medien, denn diese sind aus Markensicht viel mehr PR- als Werbeinstrumente.

Niemand verstand diese neue PR-Ära besser als Steve Jobs. Wann immer er ein neues iPhone im Markt einführte, konnte man vier Kommunikationsphasen beobachten:

1. Ankündigungs-PR in der Vorverkaufsphase,
2. PR zur Einführung, vor allem bei der Produktpräsentation und dem Verkaufsstart,
3. Erfolgs-PR über den Verkaufsstart und die ersten Abverkäufe,
4. klassische Werbung, um den Erfolg abzusichern und auszubauen.

Wie das Muster von Steve Jobs zeigt, geht es dabei nicht um PR gegen Werbung, sondern darum, dass man zuerst auf PR zum Markenaufbau setzen sollte, um dann die Marke mit Werbung zu pflegen. Nichts

anderes machte und macht aktuell auch True Fruits. So wurde die Marke vor allem mit provokanten Nachrichten in den sozialen Medien bekannt. Jetzt setzt man nach und nach auch auf klassische Kampagnenelemente.

Deshalb lautet unsere Empfehlung: zuerst PR, dann Werbung. War früher Werbung das Leitinstrument in der Markenführung, ist es im 21. Jahrhundert PR.

#### 5. Ein Medium ist wichtiger als der Mediamix

Eine weitere Folge dieser durch das Internet veränderten Kommunikationslandschaft ist, dass der optimale Mediamix für die eigene Marke oder die eigenen Marken immer mehr zu einem Luxusprivileg für wenige große Unternehmen oder Konzerne wie Apple, Samsung, Coca-Cola, McDonald's, Nestlé oder Procter & Gamble wird. Für die meisten anderen Marktteilnehmer wird es heißen, auch in der Medienwahl fokussierter vorzugehen, um mit einem Lead-Medium die angestrebte Zielgruppe zu erreichen.

Die Grunddevise lautet: Lieber in einem Medium wirklich wahrgenommen zu werden, als in vielen Medien medial unterzugehen. Dabei sollte dieses Lead-Medium nach Art der Marke und Phase der Markenführung, entweder Markenaufbau oder Markenpflege, gewählt werden.

Für viele große Marken mag Fernsehen weiterhin das perfekte Leitmedium sein, für True Fruits ist es aktuell immer noch Social-Media. Dabei kann das Lead-Medium im Laufe der Zeit sehr wohl wechseln. 1985 war es für Wagner Pizza sicher der Point of Sale mit Verkostungen und der richtigen Platzierung. Heute ist für die Marke das Fernsehen das Leitmedium.

#### 6. Der Name ist wichtiger als die Strategie

Das Unternehmen Kodak hatte einst eine brillante Strategie, um dauerhaft den Fotomarkt zu dominieren. So war man nicht nur weltweit die Nummer 1 bei Fotofilmen, man erfand auch bereits Mitte der 1970er-Jahre die Digitalkamera. Mitte der 1980er folgte dann die erste kommerzielle Digitalkamera, und in den 1990ern lancierte man die erste Digitalkamera für unter 1.000 US-Dollar. Nur leider beging man aus Markensicht einen schweren Fehler: Man überschätzte die Macht des eigenen Markennamens. Statt für den Bereich Digitalkameras eine neue Marke zu lancieren, verkaufte man diese auch unter dem Markennamen Kodak. So scheitern heute viele sehr gute Strategien, weil Unternehmen die Macht der eigenen Marke über- und die Macht von neuen Marken unterschätzen.

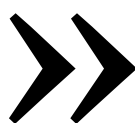
Das gilt ganz speziell für Unternehmen in disruptiven Branchen. Diese sollten frühzeitig in neuen Marken denken. Aktuell betrifft das viele Unternehmen, deren Geschäftsmodell durch das Internet bedroht wird. Diese Erfahrung machte Barnes & Noble mit Amazon im Buchbereich. Diese Erfahrung macht H&M gerade in der Modebranche. Diese Erfahrung musste selbst Walmart, der größte Einzelhändler der Welt, machen. Bereits im Jahr 2000 lancierte man Walmart.com, um Amazon & Co. auch im Web Paroli zu bieten. Mit wenig Erfolg. 2016 erwirtschaftete Walmart nicht einmal drei Prozent des Gesamtumsatzes im Internet. Speziell das Internet verführt viele Unternehmen dazu, ihre guten, alten Marken auch in neuen Geschäftsmodellen im Web zu nutzen, statt neue, starke Online-Marken zu bauen.

## 7. Mehrere Marken sind wichtiger als eine

Damit neigt sich aber auch die Ära der Ein-Marken-Unternehmen wie GE, IBM, Siemens oder Sony dem Ende zu. Nicht umsonst denken aktuell sowohl GE als auch Siemens über Auf- und Abspaltungen im Konzern nach. Denn im globalen Wettbewerb werden sich Unternehmen mit mehreren Marken wie Nestlé, Procter & Gamble, Coca-Cola oder Unilever durchsetzen. Auch hier erkannte Steve Jobs rechtzeitig die Zeichen der Zeit und machte aus Apple eine starke Unternehmensmarke mit starken Produktmarken wie iPod, iPhone, iPad oder auch iTunes.

Dabei geht es aber nicht nur darum, dass man mehrere Marken parallel führt, es geht auch darum, dass man Marken für die Gegenwart pflegt und für die Zukunft baut. Aktuell reagiert H&M mit zwei neuen Marken, um sich besser aufzustellen: Arket ist preislich über H&M positioniert, um gegen Zara zu punkten. Afound ist als Marke preislich unter H&M positioniert, um ein Paradies für Style-Fans und Schnäppchenjäger zu werden. Dabei besteht zum einen die Gefahr, dass die Marke Afound die Marke H&M kanibalisiert – diese Erfahrung musste etwa The Gap mit der billigeren Zweitmarke Old Navy machen. Zum anderen basieren alle drei Marken primär auf dem alten stationären Geschäftsmodell, ergänzt um Online-Aktivitäten. Wenn sich H&M als Unternehmen für die Zukunft besser aufstellen möchte, sollte man die Marke auf den stationären Handel fokussieren, um parallel dazu eine neue, reine Nur-Online-Marke zu kreieren.

Diese Zukunftsorientierung fehlt aber in vielen Mehr-Marken-Systemen, die in Summe zu sehr auf die Gegenwart ausgerichtet sind. Dazu nur einige



*Es gilt, für die eigene Marke die bestmögliche Position in der Wahrnehmung der Kunden zu finden und zu besetzen.*

Michael Brandtner, Ries & Ries

Fragen: Wie würde heute Barnes & Noble dastehen, wenn man auch Amazon besitzen würde? Wie würde heute Microsoft dastehen, wenn man auch Android besitzen würde? Wie würde heute British Airways dastehen, wenn man auch Ryanair besitzen würde? Das Problem dahinter: Die Zukunft sieht am Anfang immer furchtbar klein im Vergleich zur Gegenwart aus. Und genau deshalb neigen große Konzerne dazu, diese (viel zu lange) zu ignorieren oder halbherzig in das bestehende Geschäftsmodell zu integrieren.

## Auf die Zukunft fokussieren

Markenpositionierung ist aber immer auch Zukunftsarbeit. Auf der einen Seite geht es darum, dass man für die eigene Marke die bestmögliche Position in der Wahrnehmung der Kunden findet und besetzt. Auf der anderen Seite kann dies auch erfordern, dass man eine zweite, dritte oder auch vierte Marke braucht. Dabei sollte man immer die genannten Veränderungen im Blick haben. Gerade bei der Repositionierung von Marken scheitern viele, da man sich entweder oft instinktiv noch breiter in der Mitte positioniert, statt nach einer Randidee mit Mittepotezial zu suchen, oder da man zu sehr auf die eigene alte Marke vertraut, anstatt zusätzlich eine neue aufzubauen. ■

Michael Brandtner



■ Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Rohrbach, Österreich, und Associate im Berater Netzwerk von Al Ries und Autor des Buches *Brandtner on Branding*.