

Brandtner on Branding:

Die 7 Schlüssel zur Markenpositionierung

Von Michael Brandtner

Die größte Herausforderung heute ist der Wettbewerb. Wir leben in einer Welt des Überflusses, in der es von allem und jedem zu viel gibt. Egal welche Marktkategorie man unter die Lupe nimmt, egal ob im Konsum- oder im Investitionsgüterbereich, egal ob Produkt oder Dienstleistung, die potenziellen Kunden haben die Qual der Wahl.

Das heißt aber auch: Wenn Sie heute in diesem Wettbewerbsumfeld erfolgreich und vor allem profitabel bestehen wollen, müssen Sie Ihren potenziellen Kunden eine Idee geben, warum diese ausgerechnet Ihre Marke den Konkurrenzangeboten vorziehen sollten. Mehr noch: Sie müssen eine Idee finden, die in den Köpfen der Kunden funktioniert. Denn dort und nur dort wird entschieden, was, wann, wo und wie oft gekauft wird. Der Erfolg einer Marke hängt heute mehr denn je davon ab, mit welcher Idee diese in den Köpfen der Kunden positioniert ist.

In meiner Arbeit für nationale und internationale Marken haben sich 7 Schlüssel oder Eigenschaften herauskristallisiert, die Ihnen dabei helfen, diese eine erfolgsentscheidende Idee zu finden bzw. zu erkennen, wenn Sie Ihnen präsentiert wird.

(1) Differenzierung im Wettbewerbskontext

Viele Marken verkaufen sich heute weit unter dem Wert, weil sie nur als weitere gute Marken wahrgenommen werden, weil sie im sogenannten „unprofilieren Mittelfeld“ stecken. Und Kunden setzen in der Regel Mittelfeld auch mit Mittelmaß gleich. Nichts demonstriert den Unterschied zwischen Mittelmaß und klarer Positionierung besser als das Beispiel Dr. Best: Bis 1988 war Dr. Best eine weitere Zahnbürste unter vielen. Kein Wunder, dass 1988 der Marktanteil bei mageren 5 % lag. Die Kunden hatten nicht die leiseste Idee - falls sie die Marke überhaupt kannten - warum sie ausgerechnet zu einer Dr. Best greifen sollten.

Dann kam die Neupositionierung. Man positionierte Dr. Best als die erste nachgebende Zahnbürste, und der Rest ist Geschichte. Heute ist Dr. Best die meistverkaufte Zahnbürsten-Marke in Deutschland mit über 42 % Marktanteil. Heute haben die Kunden eine klare Idee („nachgebend“), warum sie ausgerechnet eine Dr. Best kaufen sollten. Das ist die Macht der Markenpositionierung.

Der erste Schritt bei der Markenpositionierung ist daher, dass man zuerst die Positionen der Konkurrenz kennt und akzeptiert. Erst dann kann man darauf aufbauend die eigene Positionierung entwickeln. Bei Wagner Pizza erkannte man klar, dass eine weitere Fertigpizza wenig Aussicht auf Erfolg hat. Also lancierte man die erste Steinofen-Fertigpizza.

Wick Medinait positionierte sich als erste Erkältungsmedizin nur für die Nacht. BMW positionierte sich als erste Marke rund um das Thema „Fahrfreude“. Dell Computer war der erste Anbieter von PCs über Telefon und Internet. Krombacher wurde zu dem Herausforderer von Warsteiner mit der Idee „gebraut aus Felsquellwasser“.

Dabei ist eines klar: Es gibt sicher viele Pilsbiere, die aus Felsquellwasser gebraut werden, aber Krombacher war die erste Marke, die diese Position nachhaltig besetzte. Sie müssen nichts erfinden, um sich klar zu positionieren. Sie müssen Ihre Marke mit einer ersten Idee aufladen, die zum Wettbewerbskontext passt. Aber nicht jede erste Idee ist eine gute erste Idee.

Nehmen Sie Yello! Yello positionierte sich als erste Marke über die Idee „gelber Strom“. Heute weiß ganz Deutschland, dass Strom gelb ist, und Yello ist wahrscheinlich die bekannteste Strommarke Deutschlands. Mit nur einem Schönheitsfehler: Die Kunden wissen bis heute nicht, warum sie gelben Strom kaufen sollten. Die Idee passt nicht zum Wettbewerbskontext. Sie macht in den Köpfen der Kunden keinen Sinn. Die Folge: Yello liegt weit hinter den geplanten Absatzzahlen zurück.

(2) Überlegene Qualitätseinschätzung (Perceived Quality)

Was viele Unternehmer und Manager abhält, effektive Positionierungsideen zu entwickeln, ist der Glaube, dass sich letztendlich die beste und kundenfreundlichste Marke durchsetzt. Irrtum! Meine Erfahrung hat gezeigt, dass sich letztendlich die Marke durchsetzt, von der die Kunden glauben, dass sie die beste und kundenfreundlichste sei. Das heißt: Sie suchen nicht nach irgendeiner ersten Idee,

Sie suchen nach einer ersten Idee, die spontan in den Köpfen der Kunden Qualität erzeugt.

Nichts zeigt dies dramatischer als der Marketing-Krieg um den deutschen Küchenrollen-Markt, der 1997 und 1998 seinen Höhepunkt erreichte. Bis 1997 war Zewa Wisch & Weg die klare unangefochtene Nr. 1. Dann kamen zwei Herausforderer: Kleenex Supersaugtuch und Bounty. Kleenex ging den Weg über das beste Produkt (Kleenex gewann 1997 jeden Labortest). Bounty ging den Weg über eine erste Idee, nämlich die erste Küchenrolle mit Wabenstruktur. Der Sieger: Bounty. Es klingt einfach logisch, dass eine Küchenrolle mit Wabenstruktur besser sein sollte als eine ohne.

Dasselbe gilt für Wagner und Steinofen-Pizza. Eine Steinofen-Pizza muss einfach besser sein als eine aus einem herkömmlichen Ofen. Odol Med 3 wiederum positionierte sich über die erste Idee „3-fach-Schutz“. Und eine Zahnpasta mit 3-fach-Schutz sollte besser sein als eine herkömmliche. Heute ist Odol Med 3 Marktführer bei Zahnpasta. Dove wiederum positionierte sich über die Zutat „1/4 Feuchtigkeitscreme“. Und ein Duschbad mit Feuchtigkeitscreme sollte besser für die Haut sein als eines ohne.

Manchmal kann eine solche Idee auch in der Vergangenheit liegen. So positioniert sich Coca Cola sehr erfolgreich als „the real thing“. Und jeder Kenner weiß, dass Originale besser sind als Kopien. Das gilt auch für Levi's. Und Team 7 könnte und sollte sich als „Der Pionier bei natürlichem Wohnen“ positionieren. Das differenziert die Marke wirklich und vor allem positiv gegenüber der Konkurrenz. Diesen Ansatz nutzt auch die Boston Consulting Group, die sich als der Pionier in der Strategieberatung positioniert.

Manchmal ist der beste Weg zu einer überlegenen Qualitätseinschätzung die Spezialisierung auf ein bestimmtes Marktsegment. Kunden schätzen Spezialisten höher ein als Generalisten. Und man denkt spontan an Palmers, den Spezialisten für sexy Unterwäsche. Secret wurde erfolgreich, weil man kein weiteres Deo, sondern das erste Deo nur für Frauen lancierte.

Ein anderer effektiver Weg zu Perceived Quality (PQ) ist Marktführerschaft. Deshalb positioniert sich Dell Computer sehr erfolgreich als weltgrößter PC-Produzent. Warum funktioniert Marktführerschaft? Antwort: Weil sich viele Menschen im Leben

bei ihren Entscheidungen nach der Masse richten. Man nennt dies auch gerne Herdentrieb.

Diese Art der Positionierung ist speziell auch im Business-to-Business-Bereich extrem effektiv. Viele Marktführer verschenken hier wertvolle Markt- und Gewinnanteile, weil sie diese Positionierung nicht kommunizieren. So werden sie häufig nur als weitere Anbieter wahrgenommen. Wissen Sie, wer der Marktführer bei Videobeamern ist? Nicht so einfach! Es ist Infocus. Aus diesem Grund sollte sich Infocus auch als „Weltmarktführer bei Videobeamern“ positionieren. Das würde die Marke klar von allen anderen Mitläufern positiv differenzieren. Aus diesem Grund positioniert sich etwa Winterheller sehr erfolgreich als die führende Controlling-Software.

Meine Erfahrung als Berater hat gezeigt, dass es hunderte von Wegen gibt, wie man eine Idee mit Perceived Quality findet. Entscheidend aber ist, dass man die eine Idee mit PQ findet, die perfekt zum Wettbewerbskontext passt.

Wie wichtig Perceived Quality ist, bestätigt auch die PIMS-Studie aus den USA: „Marken mit einer hohen Qualitätseinschätzung haben eine doppelt so hohe Investitionsrendite wie Marken mit einer niedrigen Qualitätseinschätzung.“ Alleine das sollte Grund genug sein, nach einer hoher Qualitätseinschätzung zu streben.

(3) Einfachheit

Aber es genügt nicht, eine erste Idee mit Perceived Quality zu finden. Sie müssen diese Idee zusätzlich in den Köpfen der Kunden als erste Wahl positionieren, denn nur dort fällt die Entscheidung. Und der Königsweg dorthin lautet: Übervereinfachung der Idee. Im Idealfall lässt sich Ihre Idee auf ein zentrales Wort reduzieren. Das bestätigen alle großen Markenerfolge:

- Dr. Best nachgebend
- Bounty Wabenstruktur
- Internorm Kunststoff-Fenster
- KTM Offroad
- BMW Fahrfreude
- Toyota zuverlässig
- Volvo Sicherheit

- Wick Medinait Erkältungsmittel nur für die „Nacht“
- Levi's Original-Jeans
- Maresi Original-Kaffeemilch
- Krombacher gebraut aus „Felsquellwasser“
- Duracell Alkali
- Cetebe Langzeit-C
- Actimel probiotisch

Nicht umsonst meint Al Ries, der Vater der Positionierung: „Es ist immer nur ein Wort, das beim Kunden das entscheidende Signal auslöst.“ Und das ist auch die ganz große Kunst bei Positionierung. Es geht darum, dass man die Essenz der Marke auf ihr Wesentliches, am besten auf ein simples Wort reduziert. Das ist der ultimative Weg, um auf unseren überfüllten Märkten gehört, gesehen und gekauft zu werden.

(4) Repositionierungspotenzial

Aber es genügt nicht nur eine Idee, ein Schlagwort zu finden. Sie müssen diese auch so dramatisch wie nur möglich kommunizieren. Wo wäre Dr. Best heute, wenn man nur gesagt hätte, dass es eine nachgebende Zahnbürste gibt? Antwort: Nirgendwo! Der Erfolg von Dr. Best beruht wesentlich darauf, dass man zuerst die starre Konkurrenz repositionierte, bevor man dann die eigene Positionierung dramatisch kommunizierte und etablierte. Das heißt, Sie müssen heute immer öfter die Botschaften der Konkurrenz neutralisieren, bevor Sie die eigene Positionierung etablieren.

Cetebe positioniert sich nicht nur als erstes „Langzeit-C“. Cetebe repositioniert die Konkurrenz als Vitaminschock. Duracell positionierte sich nicht nur als führende Alkalibatterie. Im Slogan hieß es: „Duracell hält entscheidend länger als herkömmliche Zinkkohlebatterien.“ Speziell Herausforderer müssen heute die etablierten Marktkategorien samt deren Marktführer repositionieren, wenn sie Erfolg haben wollen.

Aber auch clevere Marktführer weisen ihre Konkurrenten klar in die Schranken. Nicht umsonst wirbt Hertz in den USA mit „In rent-a-cars there is Hertz and not exactly“. Dies zeigt dem Kunden klar, wer die beliebteste Marke ist.

Und auch Red Bull's Marktführerschaft beruht nicht auf dem Getränk selbst. Mit etwas Mühe kann heute jeder das Getränk selbst kopieren. Was man nicht kopieren kann, ist die Einstellung der Kunden. Red Bull wird als das Original wahrgenommen. Alle anderen sind nur Kopien oder Mitläufer. Red Bull ist als Original-Energy-Drink in den Köpfen der Kunden positioniert. Und darin liegt der Schlüssel zum Erfolg. Markenführung ist kein Kampf der Produkte. Es ist ein Kampf der Wahrnehmungen.

(5) Opferbereitschaft

„Alles für alle“ ist die Antithese zum Erfolg. Positionierung heißt immer Opferbereitschaft. Nehmen Sie Blend-a-med! Einst war Blend-a-med der Marktführer bei Zahnpasta in Deutschland. Man besaß eine Idee, ein Wort in den Köpfen der Kunden, nämlich „Zahnausfall“ und man war enorm erfolgreich. Noch heute kennen viele Menschen den Slogan „Damit Sie auch morgen noch kraftvoll zubeißen können“ und das Bild vom grünen Apfel, einmal mit Blut und einmal ohne. Das war der erste Akt. Dann kam der zweite: Man weitete die Marke aus, mit Sorten wie Complete, Complete Plus, Synergy, Medicweiß, Kariosan, Mediclean und natürlich Blend-a-med Classic. Die Folge: Man mutierte in den Köpfen der Kunden zu einem weiteren Produzenten von vielen Zahnpastasorten. Und dann kam der dritte Akt, nämlich der clevere Spezialist, der die Regeln der Markenpositionierung verstand, Odol Med 3.

Heute ist Odol Med 3 in Deutschland mit nur einem Wort - „3fach-Schutz“ - Marktführer. Warum? Es liegt nicht an der Produktqualität der Blend-a-med-Produkte. Es liegt an der Positionierung in den Köpfen der Kunden. Blend-a-med verwirrt heute die Kunden mit unzähligen Sorten. Wenn Blend-a-med nicht weiß, was die beste Zahncreme ist, wie sollte es dann der Kunde wissen? Also greift der Kunde zur klaren Alternative, nämlich Odol Med 3.

Für viele Manager ist Markenausweitung heute die Erfolgsstrategie Nr. 1. Warum? Es ist der leichte Weg zu mehr Marktanteilen und Gewinnen. Kurzfristig! Langfristig zerstören die meisten Markenausweitungen die Positionierung in den Köpfen der Kunden und damit den Markenkern, wie es Blend-a-med passierte. Aus einer für die Kunden speziellen Marke wurde eine weitere Allerweltsmarke, die extrem verwundbar für Konkurrenzattacken wurde. Meine Erfahrung: Markenausweitung ist eine gute Strategie, wenn jede Markenausweitung die Positionierung verstärkt.

Markenausweitung ist eine schlechte Strategie, wenn die Positionierung damit verwässert oder gar - wie im Falle von Blend-a-med - zerstört wird.

Die brutale Wahrheit dahinter. Viele heute (noch) erfolgreiche Dachmarken beruhen mehr auf der Schwäche der Konkurrenz als auf der Stärke der eigenen Marke. Welch eine Chance für clevere Markenstrategen, die dies erkennen, und die Dachmarken der Konkurrenz zum Einstürzen bringen. Merke: Blend-a-med wäre immer noch enorm erfolgreich, wenn die Spezialisten wie Odol Med 3, Sensodyne, Elmex und Aronal nie aufgetaucht wären.

(6) Dauerhaftigkeit

Dazu gehört aber auch, dass sie dauerhaft diese Idee, dieses Wort immer und immer wieder kommunizieren können. Es dauert nämlich, bis Menschen eine Idee erkennen, begreifen und vor allem akzeptieren. BMW setzt deshalb seit 30 Jahren auf „Freude am Fahren“, Dr. Best seit 1988 auf den nachgebenden Griff, Red Bull ist seit 1987 der Energy-Drink schlechthin, der sogar Flügel verleiht.

Und damit sind wir auch bei den zwei Aufgaben der Markenkommunikation, nämlich (1) Neukundengewinnung und (2) Stammkundenbestätigung. Jede Werbung von Dr. Best zielt nicht nur darauf ab, dass sie mehr Kunden von den Vorteilen einer nachgebenden Zahnbürste überzeugt. Jede Werbung von Dr. Best bestätigt auch die Stammkunden, dass sie die richtige Entscheidung getroffen haben.

Das Gleiche gilt für die BMW-Werbung. Jede BMW-Werbung macht nicht nur das Thema Fahrfreude wichtiger. Jede BMW-Werbung bestärkt den BMW-Fahrer in seiner Entscheidung. Und das gilt für Red Bull, Krombacher, Cetebe und viele, viele andere sehr erfolgreiche Marken.

(7) Zukunftsorientierung

All dies zeigt, dass die Positionierung eine ernste Sache ist. Sie legt heute fest, wie erfolgreich man morgen ist. Wer heute die richtigen strategischen Weichen stellt, wird morgen den Erfolg ernten. Wer heute die falschen Weichen stellt, wird schnell das Opfer klar positionierter Konkurrenten. Markenführung eskaliert heute zum mentalen Kampf der Positionierungsideen, der in den Köpfen der Kunden ausgetragen wird.

Blend-a-med stellte vor Jahren die falschen Weichen. Das erst gab Odol Med 3 die Chance, der neue Marktführer zu werden. Blend-a-dent war sich zu sicher, dass sich die „nachgebende“ Zahnbürste nie in den Köpfen der Kunden durchsetzen wird. Die Folge: Man verlor die Marktführerschaft an Dr. Best.

Als Bic den Wegwerfrasierer erfand, konterte Gillette sofort mit dem Blue II, dem ersten Wegwerfrasierer mit zwei Klingen. Die Belohnung: Heute dominiert Gillette beide Märkte.

Positionierung wird in diesem Wettbewerbsumfeld eine permanente Aufgabe. Es geht nicht nur darum, dass man einmal die optimale Positionierung für die eigene Marke findet und besetzt. Es geht auch darum, dass man diese mit den richtigen Strategien verteidigt. „Abwarten und Tee trinken“ ist die Devise der Verlierer.

Krombacher fand vor Jahrzehnten mit der Idee „Felsquellwasser“ eine wunderbare Waffe im mentalen Kampf um die Biertrinker. Auf der anderen Seite fand Warsteiner bis dato keine Idee, um sich die Konkurrenz nachhaltig vom Leibe zu halten. So verliert man Jahr für Jahr Marktanteile, denn Bekanntheit alleine ist heute zu wenig. Heute müssen Sie dem Kunden eine Idee geben, warum dieser Ihre Marke bevorzugen sollte. Und es sollte eine Idee mit Zukunft sein.

Die 5 Schritte zum Markenerfolg

Wenn Sie auf Grund dieses Artikels über Ihre Positionierung nachdenken, sollten Sie in folgenden Schritten vorgehen:

1. den Wettbewerbskontext kennen
2. die passende Positionierungsidee dazu finden
3. die Idee für den Kunden in einen Nutzen übersetzen
4. die Idee intern im Unternehmen umsetzen
5. die Idee auf Kosten der Konkurrenz in PR und Werbung kommunizieren.

Der Erfolg einer Marke hängt heute mehr denn je davon ab, wie diese positioniert ist. Das beste Produkt, die beste Dienstleistung nutzt wenig, wenn man einfach in der Menge untergeht.

Was ist mit Ihrer Marke? Haben Sie sie optimal am Markt, in den Köpfen der Kunden positioniert? Die Zukunft gehört jenen, die heute die optimale Positionierungsidee für morgen finden und dauerhaft besetzen. Positionierung: Die Zukunft Ihrer Marke(n), Ihres Unternehmens hängt davon ab!

Literatur:

- Brandtner, Michael: Branding: So baut man starke Marken in den Köpfen der Kunden, in Marketing-Journal 5/2001
- Brandtner, Michael: Die 10 wichtigsten Prinzipien der Markenpositionierung, Eigenverlag 1999 (erhältlich unter mbrandtner@aon.at)
- Brandtner, Michael: Krieg der Marken, in Manager-Magazin 6/1999
- Brandtner, Michael: Marken ohne Focus ..., in Marketing-Journal 3/1997
- Brandtner, Michael: Vom Anonym zum Synonym, in Absatzwirtschaft, Sondernummer 1994
- Cialdini, Robert B.: Die Psychologie des Überzeugens, Hans Huber 1997
- Ries, Al: Branding: Die Macht der Marke, ZfU-Seminar, Zürich 2001
- Ries, Al: Positioning: The 20th Anniversary Edition, Mc Graw-Hill 1980, 2000
- Ries, Al und Ries, Laura: The Fall of Advertising and The Rise of PR, HarperBusiness 2002
- Ries, Al und Ries, Laura: The 22 Immutable Laws of Branding, HarperBusiness 1998
- Simon, Heinz-Joachim: Das Geheimnis der Marke, Langen-Müller 2001

Der Beitrag von Michael Brandtner ist unter dem gleichnamigen Titel erschienen in Campus Business Report 2/2002.

Kontakt:

Michael Brandtner

Brand-Positioning-Consultant

Grabenstraße 45

A-4150 Rohrbach

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

E-Mail: mbrandtner@aon.at

Internet: www.michaelbrandtner.com