

Dr. Rolf Dinger

Brandwarfare

Markenstrategien für Sieger

| | | |
|------|---|----|
| 1 | Verständnisthesen | 3 |
| 1.1 | Markenführung ist eine Kunst, noch keine Wissenschaft | 3 |
| 1.2 | Fatale Gleichheit..... | 3 |
| 1.3 | Diktat des Wachstums | 5 |
| 1.4 | Ist groß schön? | 5 |
| 1.5 | Definition von Marke | 6 |
| 1.6 | Die Marke ist der größte Wertschöpfungsgenerator | 6 |
| 1.7 | Marken, das einzige legitime Instrument, Krieg zu führen..... | 7 |
| 1.8 | Wesen der wettbewerbsorientierten Strategie | 7 |
| 1.9 | Marken wirken im Gehirn | 8 |
| 1.10 | Die Positionierung ist der zentrale Erfolgsfaktor..... | 9 |
| 1.11 | Der Mensch denkt in Kategorien..... | 9 |
| 1.12 | Nur die Wahrnehmung zählt..... | 10 |
| 1.13 | Markenführung ist Strategiearbeit | 10 |
| 1.14 | Wachstumsfallen..... | 11 |
| 1.15 | Achtung vor dem Gleichheitsdenken..... | 11 |
| 2 | Marktführer- oder Verteidigungsstrategie | 12 |
| 2.1 | Kerngedanke der Marktführerstrategie..... | 13 |
| 2.2 | Das Prinzip der Verteidigungsstrategie..... | 13 |
| 2.3 | Beispiele | 14 |
| 2.4 | Zusammenfassung | 15 |
| 3 | Offensivstrategie..... | 15 |
| 3.1 | Wer darf mit der Offensivstrategie operieren?..... | 16 |
| 3.2 | Analyse des Gegners: Worin bestehen seine Stärken?..... | 16 |
| 3.3 | Der Kern der Offensivstrategie..... | 16 |
| 3.4 | Beispiele..... | 17 |
| 3.5 | Zusammenfassung | 18 |
| 4 | Flankenstrategie..... | 19 |
| 4.1 | Identifikation der Flanke | 19 |
| 4.2 | Überraschungsmoment wichtig..... | 20 |
| 4.3 | Zusammenfassung | 20 |
| 5 | Guerillastrategie..... | 20 |

| | | |
|-----|---------------------------------------|----|
| 5.1 | Identifikation der Nische | 21 |
| 5.2 | Guerillastrategen denken anders | 21 |
| 5.3 | Zusammenfassung | 22 |
| 6 | Abschließende Bemerkungen..... | 22 |

1 Verständnisthesen

1.1 Markenführung ist eine Kunst, noch keine Wissenschaft

Entsprechend der Welt, aus der die Strategien stammen, könnte der Titel auch heißen: Welche Kriegstaktiken führen zum Sieg mit wenig Verlusten? Man bringt damit zum Ausdruck, dass es sich bei der Markenführung als die Königsdisziplin des Marketings (Gaiser 2001, S. 4) nicht um klare und eindeutige Gesetze wie in den Naturwissenschaften handelt, sondern um Empfehlungen, die aufgrund von Erfahrungen aus der Kriegsführung auf die Markenführung übertragen wurden (Ries/Trout 1986a). Wie im Krieg kann man den Sieg nicht herbeizwingen, man kann nur die Chancen erhöhen, wenn man mit der richtigen Strategie und Taktik in den Wettbewerbskampf zieht. Um die Diskussion nicht auf die Wissenschaftstheorie auszudehnen, möchte ich eines feststellen: Markenführung ist eine Kunst und noch keine Wissenschaft. Deshalb werden immer wieder Beispiele zitiert, anhand derer die praktische Umsetzung demonstriert werden soll.

Aus Conveniencegründen und um die Lesbarkeit zu erleichtern, verwende ich ausschließlich die männliche Form. Wenn ich von Verbrauchern, Kunden etc spreche, meine ich damit sowohl weibliche als auch männliche Personen. Das gleiche gilt, wenn ich von Unternehmern oder Managern spreche, meine ich beiderlei Geschlecht. Man kann jedoch davon ausgehen, dass das Denken in Kriegstaktiken eher eine Domäne der Männer sein dürfte (Pease 2003).

1.2 Fatale Gleichheit

Immer wieder hört man das gleiche Klagelied, dass Produkte und Marken sich immer mehr angleichen. Schon Anfang der 90er Jahre hat Bernd Michael von Grey auf einem Markenseminar gesagt, dass zu viele Marken austauschbare Leistungen und, man sehe und staune, austauschbare Werbeauftitte haben (Michael 1993, S.). Es ist eine „unerträgliche Gleichheit“ der Marken entstanden und für den Verbraucher damit Langeweile. Er kann beim Einkaufen keinen Irrtum mehr begehen. Er kann kaufen, was er will: alles ist in allem gleich“ (Michael 1997, S. 156).

Abbildung 1-1: Austauschbare Werbeauftritte bei Parfums



Abbildung 1-2: Austauschbare Werbeauftritte bei Bier



Quelle: Michael, B.1993

Die Philosophie des „Me-too“ gedeiht besonders, wenn das Management in einer Orientierungskrise steckt und ängstliches Sicherheitsdenken dominiert.“ In Gefahr und Not bringt der Mittelweg den Tod“ lautete der Filmtitel von Alexander Lang in den siebziger Jahren. „Der Flachbildschirm, im Jahr 2003 erstmals auch im Preis massentauglich, ist das Symbol unserer Zeit: glatt, elegant, unauffällig und, klar, flach eben“ (Mohr 2003, S. 28).

1.3 Diktat des Wachstums

Wir leben in einer Leistungsgesellschaft, in der Wachstum in Form von Umsatz, Absatz und Gewinn an erster Stelle stehen (Materialismus durchzieht alle Bereiche der Gesellschaft). Sie sind die Basis des Kapitalismus („Hast du was, dann bist du was“), beides wird von der lutherisch geprägten Religion praktisch abgesegnet („Sich regen, bringt Segen“). Folglich muss sich jeder Unternehmer und seine Manager an dieses Wachstumsgebot halten. Stellen Sie sich nur einmal vor, Jürgen Schrempp (Vorstandsvorsitzender von *DaimlerChrysler*) würde öffentlich verkünden, dass er nächstes Jahr plane, den Umsatz nicht zu steigern. Er wäre ein „gefundenes Fressen“ für die Zeitung mit den großen Buchstaben: man würde ihn in der Öffentlichkeit attackieren. Früher hätte man ihn vielleicht gesteinigt oder an den Pranger gestellt.

Wenn man heute Umsatzverluste offenbaren muss, hat dies im Gegensatz zu früher ganz andere Dimensionen: Man fällt in der Gunst der Anleger, weil man damit gegen das Gebot des Shareholder Values verstößt oder man gehört zu den Unternehmen, die das Gemeingut „Arbeitsplatz“ nicht ernst nehmen und fast als asozial angesehen werden. Seit ein paar Jahren gibt es sogar hierfür ein neues Un-Wort: Man bezeichnet oben beschriebenen Sachverhalt (Rückgang von Umsatz oder Gewinn) inzwischen als Gewinnwarnung. Das aus dem Englischen abgeleitete Wort ist insofern missverständlich, als nicht vor einem Gewinn gewarnt, sondern eine Revision früherer Prognosen vorgenommen wird. Eine Inflation erlebte nach Johanna Quandt anlässlich der Verleihung des Herbert Quandt Medienpreises 2001 im ersten Halbjahr 2001 die Verwendung dieses Wortes in der Wirtschaftsberichterstattung. 1998: 12 Nennungen, 2000: 43 Nennungen, erstes Halbjahr 2001: 260 Nennungen (FAZ, 23.06.01). Man warnt also vor etwas „Gefährlichem“, deshalb darf niemand in unserer Gesellschaft und besonders in einem Unternehmen gegen die Wachstumsideologie verstoßen. Das Diktat des Wachstums setzt voraus, dass wir im Marketing alles unternehmen, um Umsatz und Gewinn zu mehren.

1.4 Ist groß schön?

Auf diese Frage (FAZ;11.08.01, M. Mirow von *Siemens*) gibt es aus strategischer Sicht eine eindeutige Antwort, denn wirtschaftlicher Erfolg ist der Imperativ unternehmerischen Handelns. Im Geschäftsleben zählt wie im Krieg die Größe: Die größere Armee und das größere Unternehmen sind im Vorteil.

Wie wir oben gesehen haben, sind Wachstum und damit Größe die Ziele, die uns die Gesellschaft vorgibt. Und um erfolgreich zu sein, muss man die richtige Markenstrategie einsetzen, denn die Marke ist das wichtigste Wachstumsinstrument. Um die strategische Ausrichtung eines Unternehmens abzusichern, gibt es im Prinzip nur eine Maßnahme, man sollte das Instrument Marke optimal ausnutzen und alle Auswirkungen von Entscheidungen an der Marke messen. Denn im Markenkampf geht es nicht um Produkte, sondern um die Wahrnehmung, in deren Brennpunkt die Marke steht, sozusagen als Anker für die Ansammlung sämtlicher Assoziationen (Bilder, Emotionen etc.), die mit dem Markennamen in Verbindung gebracht werden.

1.5 Definition von Marke

Da der Aufsatz Marken als Basis hat, möchte ich die Chance nutzen, die Markendefinitions-Diskussion zu aktualisieren. Zuvor jedoch einige Vorschläge, die schon zur Markengeschichte gehören:

- Ogilvy 1951: Er sah die Marke als „the consumer's idea of a product“.
- Ries/Trout 1986b: „Branding is a battle of perception not of products.“
- Kotler 1989: „Die Marke ist ein Name, ein Begriff, ein Symbol oder Design bzw. eine Kombination daraus, die ein Produkt oder eine Dienstleistung in eindeutiger Weise hervorhebt und von Mitbewerbern unterscheidet.“
- Bruhn 1994: Marke umfasst nach Bruhn das spezifische Produkt und die spezifische Bedeutungen für den Konsumenten.
- Esch 1999: „Eine Marke unterscheidet ein Produkt oder eine Dienstleistung von ähnlichen Angeboten auf der Basis einzigartiger Eigenschaften, wobei es sich um funktionale oder psychologische Eigenschaften handeln kann, die vom Verbraucher wahrgenommen werden.“

Diese Definitionen haben unterschiedliche Schwerpunkte und drehen sich dabei im Kreis, einen frischen Wind in die Markendiskussion bringt aus meiner Sicht Linxweiler, weil er die Marke nicht aus Konsumentensicht, sondern aus der Perspektive des Unternehmens sieht: Die Marke kann man als Zusammenfassung des unternehmerischen Leistungsbündels bezeichnen. „Die Marke hat eine zentrale Funktion: Sie ist der „sichtbare oder materialisierte“ Leistungs-Ausdruck aller Entscheidungen und Aktivitäten eines Unternehmens, der sich auf die relevanten Märkte, die Beschaffungs- und die Absatzmärkte bezieht.“ Die Marke ist der zentrale Key-Success-Factor des Unternehmens.

Mit anderen Worten: Die Marke ist der „Brennpunkt“, in dem sich alle marktorientierten Aktivitäten des Unternehmens fokussieren (sollten). Die Marke verkörpert die „Plattform“, d.h. die Gesamtheit der Leistungen des Unternehmens für eine bestimmte Produktkategorie, für deren Präsenz im Markt, für ihre Wertschätzung, ausgedrückt im Preis und für den gesamten kommunikativen Auftritt. Damit ist die Marke die nachhaltige und die direkte zentrale Quelle des Unternehmenserfolgs und „Schnittstelle“ zwischen Unternehmen und Markt.“ (Linxweiler 2001, S. 40,45,47).

1.6 Die Marke ist der größte Wertschöpfungsgenerator

Ein Unternehmen kann nur über Marken an das Geld seiner Kunden herankommen: Marken sind in dem BrandScoreCard-Modell von Linxweiler und in der realen Unternehmensexistenz die zentralen Erfolgsfaktoren. (Linxweiler 2001, S. 41) (Brandmeyer 2002, S.5). D. h. nicht

der Kunde steht im Mittelpunkt allen unternehmerischen Denkens und Handelns, sondern die Marke (was in der Unternehmensrealität und Wissenschaft noch nicht allgemein bekannt ist). Die Beeinflussung des Kunden ist nur über die Marke möglich. Marken sind somit die größten Wertschöpfungsgeneratoren, sie sind im Gegensatz zu den Kundenwünschen gestaltbar. Der Erfolg eines Unternehmens ist vom Erfolg seiner Marken direkt abhängig. Und wie jeder in der Realität beobachten kann, wachsen Unternehmen mit starken Marken und werden zu immer größeren Arbeitgebern. Im Gegensatz hierzu stehen Unternehmen mit schwachen oder weniger starken Marken, die ihre Mitarbeiter (= die hier menschenverachtend als Kostenfaktor bezeichnet werden- Beispiel Schrempf) kontinuierlich abbauen.

1.7 Marken, das einzige legitime Instrument, Krieg zu führen

In einer kapitalistisch orientierten Gesellschaftsordnung sind Wettbewerb und Wachstum, wie wir oben gesehen haben, die zentralen Bestandteile. Wettbewerbsprozesse werden in dieser Kultur friedlich ausgetragen - Kriege sind eher die Ausnahme als die Regel. (Reine Wirtschaftskriege waren auch in der Vergangenheit nicht üblich, man suchte häufig noch einen legitimierenden Vorwand). Da alle Teilnehmer/Unternehmen in diesem Wettbewerbsprozess unter dem Wachstumsdiktat stehen, erfolgt auf allen Märkten ein Verdrängungswettbewerb, mit dem Ziel, den Anteil am Markt zu Lasten der anderen zu vergrößern. In dieser kriegsähnlichen Situation sind die Marken die Waffen, die legitimiert sind. Die kriegsführenden Unternehmen werden durch die jeweiligen Kartellbehörden mehr oder weniger streng kontrolliert. Wir huldigen mit der Verwendung der aus der Kriegssprache stammenden Begrifflichkeit keineswegs dem Krieg. Andererseits trifft man in fast allen Marktkategorien auf Wettbewerber aus den USA und für die Manager dieser Unternehmen ist Business fast immer verbunden mit warfare. Allein schon die Wirtschaftssprache ist voll von militärischen Begriffen; z.B. Übernahmeschlacht, Marktanteilkampf, der oberste Boss heißt im angelsächsischen Raum chief executive officer. Deutlicher kann man nicht sein.

Da jedoch im Krieg Werte zerstört werden, Wirtschaft hingegen bemüht ist, Werte zu schaffen, soll die These, „Wirtschaft ist Krieg“ nicht weiter verfolgt werden.

1.8 Wesen der wettbewerbsorientierten Strategie

Nach dem preußischen General Carl von Clausewitz, der sich intensiv mit Strategie und Taktik der Kriegsführung auseinandergesetzt hat (Vom Krieg 1832), steht hinter dem Wesen der Strategie das Ziel, neben der kreativen Zerstörung des Wettbewerbsvorteile der Wettbewerber auch den Status quo zu erschüttern. (D'Aveni 1995, S. 22, 26) Ökonomisch betrachtet geht es darum, ein Wettbewerbsgleichgewicht allmählich soweit zu verändern, dass man das Marktge-

schehen selbst beherrscht- und zwar so, dass der Wettbewerb zunächst nichts oder nur wenig davon merkt. Entscheidungen werden von Clausewitz nicht als singuläre Ereignisse betrachtet, sondern als etwas, auf das die Umwelt reagiert. Die Strategie ist somit ein dynamisches Wechselspiel zwischen Wettbewerbern, welches laufend neu analysiert werden muss, um dann seine Vorteile herauszuarbeiten. Eng mit dieser Erkenntnis verbunden ist das Denken in Gegensätzen. So kann z. B. Kälte nur richtig begriffen werden, wenn man Wärme kennt. Genauso kann die Verteidigung nur gut organisiert werden, wenn man den Angriff mitdenkt. Diese Polarität in einer Synthese aufzulösen (ein wenig Angriff und ein wenig Verteidigung oder ein wenig Praxis und ein wenig Theorie) führt in der Regel nicht zum Erfolg. Die Denkweise in Polaritäten kann Quelle von Kreativität sein und sogar dazu führen, den Gegner als Verbündeten zu erkennen. Freund und Feind können teilweise ganz gut zusammenarbeiten (siehe diverse E-Commerce-Portale in der Automobil- oder Chemiebranche). Strategische Allianzen oder Kooperationen sind jedoch nach D'Aveni keine geeigneten Instrumente, um der Dynamik des Wettbewerbsprozesses zu entkommen (D'Aveni 1995, S. 391ff.). Eine Marke entwickelt sich häufig viel zu langsam, um auf kurzfristige, unkoordinierte Reize reagieren zu können.

1.9 Marken wirken im Gehirn

Der Kriegsschauplatz, auf dem die Marken um ihre Marktanteile kämpfen, ist nicht das Regal, sondern das Gehirn der Zielgruppe. Nach Esch ist Markenführung deshalb Kopfsteuerung (Esch 1999, S. VII). Wenn man es genau nimmt, verlangt Markensteuerung Gehirnsteuerung. Neurologische Markenführung wäre letztendlich die Teildisziplin, die man beherrschen müsste (siehe erste Ansätze in Dingler 2003). Denn es kämpfen viele Marken um einen Platz in den Köpfen der Verbraucher: Es soll allein in Deutschland 3.488 Marken mit einem Werbeetat von über 0,5 Mio. € geben. In einer anderen Studie wurde dokumentiert, dass der Durchschnittsbürger in Deutschland 1.000 Marken kennt und einen aktiven Wortschatz von 2.500 Wörtern besitzt (McCann, 11/2001). Laut einer Studie von Readers Digest European Trusted Brands (FAZ, 17.03.03), in der 5.600 Verbraucher in Deutschland nach den vertrauenswürdigsten Marken befragt wurden (für jede Produktkategorie ungestützt - also ohne Vorlage möglicher Kandidaten), nannten allein in Deutschland die Befragten 3.500 Marken, die man als Indikator auf dem harten Wettbewerb um die Gunst der Verbraucher sehen kann. Diese Zahl stimmt mit den beworbenen Marken „zufällig“ (?) überein. In einer früheren Studie wurde festgestellt, dass Jugendliche in 34 Produktkategorien auf antrieb über 7.000 Marken nannten. Die absoluten Favoriten: *Nutella, Milka, Kellog's, Coca-Cola, Milchschnitte* etc. (W&V, News, 43/94, S.16). Somit ist klar: Verdrängungswettbewerb ist angesagt und das auf höchstem Niveau.

1.10 Die Positionierung ist der zentrale Erfolgsfaktor

Der Kampf um den Nanospeicherplatz im Gehirn der Zielgruppe erfolgt mit der richtigen Positionierung. Die Marke muss sich ihre „Position“ in den Gehirnen potentieller Kunden verschaffen. Es sollte die Position sein, die nicht nur die eigenen Stärken und Schwächen berücksichtigt, sondern auch die der Konkurrenz (Ries/Trout 1986b, S.9). Es ist also falsch, den Kunden und dessen Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Markenführung zu stellen. Die Markenstrategie sollte sich nur am Wettbewerb orientieren. Die erfolgreichen Wettbewerbsmarken berücksichtigen schon die Kundenwünsche und befriedigen sie, je nach Erfolg mehr oder weniger gut. Eine Marke, die das Gleiche anbietet, hat keine Chance. Die Ich-Auch-Strategie („Me-too“) werden wir deshalb nicht darstellen. Gerade in unserer Zeit, wo alles immer ähnlicher wird – häufig bedingt durch die Marktforschung, die alle durchführen und auch zum gleichen Ergebnis kommen lässt, ist eine Differenzierung über die Orientierung an den Bedürfnissen der Verbraucher nicht möglich (siehe auch Kapitel 1.2 Fatale Gleichheit).

1.11 Der Mensch denkt in Kategorien

Die Positionierung ist ein Vehikel, um in das Gehirn vorzudringen. Eine neurologisch orientierte Markenführung berücksichtigt darüber hinaus die Tatsache, dass der Verbraucher -der Kunde der Marke- in Kategorien denkt.

Beispiel: Man hat Durst. Je nach Tageszeit und Örtlichkeit läuft der Entscheidungsprozess wie folgt ab: Zuerst entscheidet man, ob man ein alkoholhaltiges Getränk nimmt oder nicht. Wenn sich der Durst während der Arbeitszeit meldet, ist klar: Hier darf man nur Kaffee, Tee (=Kategorien) oder andere alkoholfreie Flüssigkeiten trinken. Zur Not käme auch das Essen von Obst in Frage (z.B. Orangen, Mandarinen =Kategorien). Wenn man sich für Flüssigkeit entschieden hat, kommen -sofern man die Wahlmöglichkeiten hat- jetzt erst Marken in die Entscheidungsarena. Man geht beispielsweise an den Getränkeautomaten und kauft sich eine *Coca-Cola light*, wenn die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass man von Arbeitskollegen beim Trinken gesehen wird. Zuhause wählt der Betreffende u.U. eine Cola, die er bei *Aldi* gekauft hat.

Für die Entwicklung einer erfolgreichen Markenstrategie gilt: Erst nachdem der Verbraucher die Kategorien im Gehirn bewusst oder unbewusst durchgegangen ist, erscheinen die Marken in seinem Gehirn. Logisch ist dann folgende Empfehlung:

Es ist besser, der Erste, als der Bessere zu sein.

Diese Empfehlung (Ries/Trout 1993, S.14ff.) beinhaltet die Erkenntnis, dass die Marke, die als erste eine neue Kategorie schafft und in dem Gehirn die Nummer Eins wird, automatisch an die erste Position rückt und die größte Chance hat, Marktführer zu werden. Wenn man als Verfolger in den Markt eindringen möchte, muss man die Position der Nummer Eins flankieren, unterminieren oder akzeptieren und durch eine Guerillastrategie aushebeln.

1.12 Nur die Wahrnehmung zählt

Das Gehirn kann man täuschen. Denn beim Verbraucher zählt nur die Wahrnehmung und nicht die objektive Qualität. Qualität ist zwar immer noch die Eigenschaft einer Marke, die unabdingbar ist, (früher war es das konstituierende Merkmal eines Markenartikels), doch in unserer Zeit hat man das Problem, dass man mit Qualität keine Opposition herstellen kann. Eine Markenstrategie auf dieser Positionierung aufzubauen, ist nicht empfehlenswert. An hohe Qualität ist der Verbraucher heute gewohnt, sie ist Standard geworden: Machen Sie den Test und gehen in einen Supermarkt. Höchstens im Gemüse-Obstbereich findet man noch Produkte (keine Marken), die von minderer Qualität sein können. Auch wenn das Labor bei Tisuettüchern feststellt, dass das Produkt der Firma *J&J* beim Testen bestimmter Kriterien allen herkömmlichen Tüchern dank neuester Technologie überlegen ist, ist das im Entscheidungsprozeß der Verbraucher unwichtig, denn hier spielt, durch die neue Marke *Bounty* erstmals dramatisiert, die Eigenschaft „mit Struktur“ die markenentscheidende Rolle.

Genauso unwichtig ist es, ob und wie viele Wettbewerber es schon gibt. Bei der Markenstrategie entscheidet nur, welche Marke die Zielgruppe schon gespeichert hat und welche Eigenschaften mit ihr verbunden wird. „Mapping the Mind“ ist also genauso wichtig wie die Erkundung des zu erobernden Geländes im Krieg. Solange man seine Produkte nicht auf dem Mond verkaufen kann, gilt es, Antworten zu folgenden Fragen zu finden:

- Welche Kategorie wird von welcher Marke besetzt?
- Welche Attribute zeichnen den Marktführer aus? Welche Stärken hat er? Hat er die Kategorie geschaffen?
- Welche Attribute und Werte besitzt die Kategorie? Welche sind noch nicht belegt? Welches ist der Top-Wert?
- Wie sieht der Markt aus Kundensicht aus? Denkt er genauso wie Nielsen oder ein anderes Institut, welches den Markt segmentiert?
- Wie ist die Logik der Kategorie?
- Wie sieht das Markenranking/ die Markenleiter aus?

Je nach Kategorie ist sie unterschiedlich stark ausgebildet und besetzt. Jeder Verbraucher besitzt eine mentale Hierarchie, die man bildhaft mit „Markenleiter“ beschreiben könnte (Ries /Trout, 1993, S. 52ff).

1.13 Markenführung ist Strategiearbeit

Es ist immer wieder erstaunlich, zu beobachten, dass sich die Erkenntnis, Markenführung ist „Chefsache“, noch nicht durchgesetzt hat. Am wichtigsten Kapital des Unternehmens dürften keine Agentur, Berater oder Marktforschungsinstitut oder sogar die eigene Produktion Einfluss ausüben und die Marke bedrängen (Brandmeyer 2002, S.26ff., S.45). Markenführung ist strate-

gischer Natur und sollte deshalb die ureigenste Aufgabe des Unternehmers bzw. seiner Stellvertreter sein. Markenführung ist Unternehmensmanagement (= Chief Executive Officer) (D'Alessandro 2001, S. 164 ff.).

1.14 Wachstumsfallen

Um dem Diktat des Wachstums gerecht zu werden, tut das Management nicht unbedingt immer das Richtige: Obwohl es an die 20 Wachstumsansätze gibt (Wiezorek/Wallinger 1997, S.146ff.), sind die derzeit beliebtesten Strategien:

1. Ausdehnung der Marke in neue Segmente

Diese Strategie verfolgte bspw. *Milka*. Es ist ruhig um diese Marke geworden, nachdem man gemerkt hat, dass der Mehrfrontenkrieg, den *Milka* z. B. gegen *Ferrero*, *Mars*, *Nestlé* und andere führte, eine verlustreiche und damit nicht die richtige Strategie war.

Als eine der wenigen Marken, die in den Medien als erfolgreiche Marke gefeiert wird, ist die Dachmarke *Nivea* zu nennen. Bei *Beiersdorf* kennt man die Gebote erfolgreichen Dachmarkenmanagements.

2. Kauf von Marken in anderen Ländern/Segmenten

Die Begründung hört sich häufig so an: In diesem Segment/in dieser Region gibt es noch interessante Wachstumsraten und der Preiswettbewerb ist zudem nicht so hart wie in unserem Markt, oder anders formuliert „Die Kirschen in Nachbars Garten sind viel größer als in unserem.“

Viele Manager unterliegen auch dem Irrglauben, „Mehr =besser“: Mehr Produkte bedeuten automatisch mehr Umsatz. Das ist auf dem Papier richtig, mehr Produkte können zu mehr Umsatz führen. Doch dem steht eine höhere Komplexität gegenüber und damit ein Anstieg der Kosten. Ob der Gewinn steigt, ist damit nicht unbedingt gesagt, wie man schön am Beispiel *DaimlerChrysler* sieht, wo die *A-Klasse* und der *Smart* und jetzt noch *Mitsubishi* oder *Chrysler* zwar zu mehr Umsatz führen, andererseits jedoch die einzigen Verlustbringer des Konzerns sind. Was bei dieser Strategie selten errechnet wird, ist die damit einhergehende Zerstörung der Einzigartigkeit der Dachmarke.

Eines ist jedoch sicher: Wenn man in fremden Revieren auftaucht, um dort nach Beute zu jagen, empfindet der Revierinhaber diese Ausdehnungen als Kriegserklärungen. Konkret heißt dies: Wenn man gewinnen will, muss man andere Marken zwangsläufig verdrängen!

1.15 Achtung vor dem Gleichheitsdenken

Häufig sprechen die Marketingexperten von den drei führenden Marken einer Kategorie. Das hört sich an, als ob es sich beim Wettbewerbsprozess um einen Kampf unter Gleichrangigen

handele. Doch das ist nie der Fall. *Nokia* bspw. ist bei Handys vier mal größer als die Nummer Drei *Siemens*, und mehr als doppelt so stark wie die Nummer Zwei. Ähnliche Verhältnisse findet man in vielen Kategorien.

Tabelle 1-1: *Machtverhältnisse im Handymarkt*
(Quelle: Dataquest 2002, Basis :Wert)

| Hersteller | Marktanteil |
|-------------------|-------------|
| ■ Nokia | 35,8% |
| ■ Motorola | 15,3% |
| ■ Samsung | 9,8% |
| ■ Siemens | 8,2% |

Der Marktführer ist häufig doppelt so stark wie die Nummer Zwei. Und dreimal so stark wie die Nummer Drei. Und die Nummer Zwei ist doppelt so stark wie die Nummer Drei, etc. Normalerweise kennt man sieben Marken pro Kategorie. Die Nummer Acht. hat es am schwersten, ins Bewusstsein vorzudringen (Dingler 2003, S. 3). Die Größe eines Unternehmens ist kein Maßstab für seine Stärke oder Macht. Größe ist eher eine Schwäche, wenn das große Unternehmen keinen Fokus hat. Wenn bspw. *Siemens* oder *Phillips* in einem ihrer vielen Unternehmensbereichen (die man auch in Analogie zur Kriegssprache Division nennt) angegriffen wird, werden sie kaum oder gar nicht reagieren. Bei einer Attacke gegen *Dell* oder *HP* müsste man aufpassen; sie würden mit Sicherheit zurückschlagen, da sie den Angriff stärker spüren.

2 Marktführer- oder Verteidigungsstrategie

In allen Kategorien gibt es ein Unternehmen, das man als Marktführer bezeichnen kann. Es hat den größten Marktanteil und sollte in den Gehirnen der Zielgruppe ebenfalls als führende Marke wahrgenommen werden („Never fool yourself, fool your enemies“) Der Marktführer führt die Branche sowohl bei Preisänderungen, Produktaktivitäten und Innovationen, Struktur des Handels- und Vertriebsnetzes als auch bei Werbe- und Promotionaktivitäten an (Frese 2002, S. 3). Viele Unternehmen ordnen sich dieser Marktführerschaft unter, andere aber versuchen

permanent, ihren Marktanteil zu Lasten des Marktführers zu vergrößern. Deshalb ist die Marktführerschaft kein Ruhekiten. Sie beinhaltet jedoch einige Vorteile: Der Marktführer ist „King of the Hill“ und kann „von oben“ herab seine Stärken einsetzen:

- Mehr Werbung
- Mehr Außendienst-Power
- Mehr F&E-Investitionen
- Mehr an Preis (Marktführer = Preisführer) = Mehr an Gewinn
- Mehr an ... =Principle of Force

In einer US-Studie wurde gezeigt, dass von 22 Marktführern im Jahr 1925 60 Jahre später immer noch 19 Marktführer waren. (Aaker 1992, S. 93) Dies zeigt, dass es leichter ist, Marktführer zu bleiben als einer zu werden und dass es möglich ist, die führende Position über einen langen Zeitraum verteidigen zu können. Leider ist nicht dokumentiert worden, warum 14 % der Marktführer in diesem Zeitraum ihre führende Position verloren haben. Marktführer bekommen bessere Mitarbeiter, bessere Platzierungen, haben das „bessere“ Produkt, etc.. Gerade der letzte Punkt ist sehr interessant: Das „bessere“ Produkt hat aus Sicht der Konsumenten immer der Marktführer. Denn Qualität ist, wie wir oben gesehen haben, subjektiv. Gegen dieses Qualitätsaxiom dürfen mögliche Angreifer nicht verstoßen. Dies kann man leicht testen, indem man fragt: Ist eine Zahnbürste von *Dr. Best* besser als eine von *Blend-a-dent*?

2.1 Kerngedanke der Marktführerstrategie

Der Marktführer kann nur gewinnen, indem er nicht verliert. Er hat den größten Anteil am Markt, weshalb die Wettbewerber auf diese Tatsache schauen und glauben, ihr Wachstum könne man vom Marktführer generieren. Der Marktführer ist folglich gezwungen sich zu verteidigen. Es ist deshalb eine Verteidigungsstrategie, was nicht unbedingt mit Passivität gleichzusetzen ist.

2.2 Das Prinzip der Verteidigungsstrategie

Die beste Verteidigung besteht darin:

- Sich selbst attackieren
- Sich selbst als Konkurrent sehen
- Sich selbst obsolet machen
- Dem Wettbewerb immer einen Schritt voraus sein

Wenn der Marktführer sich selbst durch neue Produkte bzw. Innovationen attackiert, haben Wettbewerber eine geringe Chance, ihn anzugreifen. Er ist ihnen immer einen Schritt voraus.

Es gilt auch in der Wirtschaftswelt die Indianerweisheit, dass „ein bewegliches Ziel schwerer zu treffen ist als ein stehendes.“ Die fast 2000 Jahre alte Empfehlung des chinesischen Militärstrategen Sun Tzu (die Kunst der Kriegsführung) gilt noch heute: „Man verlässt sich nicht darauf, dass der Gegner nicht angreifen wird, sondern darauf, dass man selbst unangreifbar ist.“ (Zitiert nach Kotler ((1992) S.361) Das Hauptziel des strategischen Marktführeransatzes ist die Erschütterung des Status quo bzw. der Versuch, durch stufenweisen Aufbau temporärer Wettbewerbsvorteile die Initiative zu behalten.

2.3 Beispiele

Intel: 286 Megahertz, dann 386, 500, 800, Pentium und ab 2001 Pentium 4 mit 2-Gigahertz-Taktfrequenz (es ist ein Hochleistungschip für den es laut *Intel*, zum Zeitpunkt der Einführung - Herbst 2001- kaum Softwareanwendungen gab, die die Kunden von der Notwendigkeit des Umstiegs auf einen schnelleren Computer überzeugen können). Der neue Chip löst immer den alten ab, er stellt die nächste Generation dar. Deshalb kann *Intel* die alten Varianten auch ohne Imageschädigung billiger verkaufen, sie stellen die alte Generation dar mit weniger Leistungsvermögen.

Microsoft: DOS, dann unter einer neuen Marke *Windows 95, 98, 2000, NT* etc.

Gillette: eine Klinge, dann zwei, abgelöst durch den *Sensor* (mit beweglicher Klinge) und anschließend kam der *Mach 3-Rasierer*

Persil: Pulver, Megaperls, Tabs, in 2004 alle Persilprodukte für den Kurzwaschgang

Weitere Vorbildmarken sind *Dr. Best, Odol, Tempo, Pampers, Langnese, Iglo* und Marken aus dem Unternehmen *Ferrero*.

Die Kritik von Linxweiler an dieser Strategieempfehlung können wir nicht nachvollziehen. (Linxweiler 2001, S. 202) Nach seiner Meinung erzeugt sie Unruhe im Markt und verstößt gegen das Kontinuitätsprinzip der Markenführung. Sicher bringt diese Strategie Unruhe in den Markt, die man jedoch als gewollt und produktiv bezeichnen kann. Sie verstößt keinesfalls gegen das Kontinuitätsprinzip der Markenführung. Der Markenkern wird durch die Innovationen immer wieder dramatisiert und dadurch attraktiver gemacht. Es ist auch keine taktische oder kurzfristige Maßnahme. Diese Empfehlung für den Marktführer ist Strategie pur, da sie das Überleben der Marke sichert und ein Meilenstein in der Entwicklung der Kategorie darstellt. Wenn der Marktführer eine offene Flanke schließt (z.B. *Odol* Mundwasser mit *Chlorhexidin* oder *Persil* mit seiner Flüssigvariante) sieht dies als taktische Maßnahme aus. Doch dies würden wir noch zur Strategie zählen.

Ein guter Marktführer zeichnet sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Er führt den Markt in die Zukunft.

- Er steigert die Gesamtnachfrage.
- Er wechselt von der Eigenmarkenwerbung zur Kategoriewerbung über (Beispiel *Coca-Cola*).

2.4 Zusammenfassung

Ein richtiger Marktführer zeigt soziales Verhalten, wenn er die Position halten und sich verteidigen will. In Kurzform heißt die Markenstrategie für die Nummer Eins: Improve, Upgrade, Reinvent (Trout 2000, S. 23).

Er sollte zudem die Techniken der Blockade gefährlicher Wettbewerbsaktivitäten beherrschen und insbesondere auf Aktivitäten achten, die am Fuße der Altersleiter seiner Marke stattfinden. Die Krönung der Verteidigungsstrategie ist die Beherrschung des „Gesetzes“: Jeder Markt teilt sich. Das heißt der Marktführer initiiert die Ausdifferenzierung selbst und blockiert damit Wettbewerber. Er kennt und beherrscht zudem das Konzept der nächsten Generation und lässt sich nicht unbedingt vom Dachmarkenvirus infizieren. Solche führenden Marken können sich zurücklehnen und strategisch denken, während die Wettbewerber wie ein Fisch an der Angel zappeln ("Winners make jokes, loser hold press conference"). Zukunftsorientierte Marken sollten als Ziel die Nummer-Eins-Position haben (Dingler 2003, S. 4f.).

3 Offensivstrategie

Diese und die nachfolgenden Strategieempfehlungen gelten für Marken, die entweder neu in das Segment eindringen oder innerhalb der Kategorie ihre Position verbessern wollen. Das wichtigste bei den Angriffsstrategien ist ein Wettbewerbsvorteil. Angriff ist schwieriger als Verteidigung, da der Marktführer etabliert und über ein erhebliches Vertrauenspotential verfügt, so dass der Angreifer vom Start weg mit diesem Handicap leben muss. Um solche Markteintrittsbarrieren zu überwinden, bedarf es einer intelligenten Markenstrategie. Einer Imitationsstrategie haben wir schon eingangs keine Chancen gegeben. Eine Frontalattacke sehen wir als selten verwendete Möglichkeit an, da diese einen enormen Ressourceneinsatz voraussetzt (=“Materialschlacht“) und das absolute Vertrauen, „den“ Wettbewerbsvorteil gefunden und „die“ richtige Markenstrategie entwickelt zu haben. *Procter & Gamble* ist der Experte dieser Markenstrategie, andere Unternehmen, die mit dieser Strategie gearbeitet haben, haben den Zweikampf nicht überlebt. Das entscheidende Wort ist „frontal“. Es ist durchaus möglich, mit einer führenden Marke zu konkurrieren; ohne dabei von vornherein mit einer geringen Überlebenschance zu starten. Entscheidend bei der Strategieentwicklung, wie sie nun im einzelnen dargestellt werden, ist, dass sie nicht „frontal“ erfolgen.

3.1 Wer darf mit der Offensivstrategie operieren?

Eine sehr große Herausforderung stellt die Offensivstrategie dar, weil sie den Marktführer angreifen und ihn vom Thron stoßen will. Aufgrund dieser Zielsetzung ist die Offensivstrategie nur für die Nummer Zwei oder Drei in einem Markt geeignet. Wie kann man den Marktanteil der Nummer Eins reduzieren? Nicht durch die Zerstörung der Fabrikanlagen. Die Mittel die der Gegner hat, sind Worte, Bilder, Musik, etc.. Und das auch nur, wenn er stark genug ist, den Marktführer angreifen zu können. Doch was heißt stark? Es gibt kein objektives Maß hierfür, hier ist der gesunde Menschenverstand anzuwenden.

Beispiel Computerindustrie: im Segment Mainframe wird es wohl kein Unternehmen geben, das stark genug wäre, *IBMs* Position offensiv anzugreifen.

Ein weiteres Beispiel Mundwasser: um hier *Odol* zu attackieren, benötigt man nicht so viel Geld wie z.B. im Kampf gegen *IBM*.

3.2 Analyse des Gegners: Worin bestehen seine Stärken?

Die klassische Wettbewerbsanalyse betrachtet die Stärken und die Schwächen des Gegners. In der Offensivstrategie liegt jedoch der Fokus nur auf den Stärken. Da der Gegner diese nicht korrigieren wird, ist er hier angreifbar. Andererseits darf der Angreifer nicht mit dem Attribut operieren, bei dem der Marktführer stark ist. Der Kampf findet im Kopf statt: Man würde damit die Nummer Eins nur noch mehr stärken. Darüber hat sich *Red Bull* gefreut. Alle Wettbewerber haben sich wie *Red Bull* positioniert. Warum sollten die Verbraucher gegen ihre Trägheit kämpfen, und die Marke wechseln? 140 Imitationen und mehr haben die Marktführerposition von *Red Bull* niemals in Frage gestellt. Um die Schlacht im Gehirn zu gewinnen, muss man:

- die Position des Marktführers im Kopf verschieben und
- durch die Idee oder Positionierung der zukünftigen Nummer Eins (des Angreifers) ersetzen.

3.3 Der Kern der Offensivstrategie

Um obige neurologische Reorganisation durchführen zu können, benötigt man folgende Information: Identifiziere die Stärke und wandle sie in eine Schwäche um.

3.4 Beispiele

Pepsi gegen Coke (USA):

Die Stärke von *Coke* war die Allgegenwärtigkeit von *Coca-Cola* in Form der Kühlautomaten, mit denen die kleine Konturflasche (=Stärke) überall verkauft wurde. Im Zeitraum von 1930-1940 führte *Pepsi* eine Preisattacke durch: Doppelte Menge zum gleichen Preis wie eine kleine *Coke*: „Twice as much for a nickel, too“ war der Slogan, den jeder kannte. Da *Coca-Cola* in den Kühlaggregaten bildlich und real „fessteckte“ konnte man nicht reagieren. Ein Umrüsten wurde damals nicht durchgeführt. Wenn *Coca-Cola* die Verteidigungsstrategie beherrscht hätte, hätte sie schon Jahre vor dem Angriff von *Pepsi* mit einer Billigmarke die offene Flanke abdecken müssen. *Coca-Cola* hat viele Jahre gebraucht, um sich von diesem Schlag zu erholen. Man glaubte, dass die Flaschengröße ihre Stärke sei und deshalb keine größere Flasche einführen könne. Die Stärke von *Coca-Cola* ist jedoch das Design und nicht der Inhalt. Durch die Preisattacke hat *Pepsi* in dem nicht kühlautomatendominierenden Kanal Lebensmittelhandel *Coca-Cola* die Marktführerschaft streitig gemacht. Aus dem gleichen Grund hat *Coca-Cola* in der Zeit, als die Dosen eingeführt wurden, *Pepsi* den Vortritt gelassen. Dieser Fehler hat ebenfalls Marktanteile gekostet.

Eine weitere Stärke von *Coke* ist die Tatsache, dass alle Altersklassen dieses Getränk präferierten. Es existiert ja schon seit 1886. *Pepsi* segmentierte den Markt neu und fokussierte sich auf die jüngere Zielgruppe, auf die Einsteigergeneration und positionierte sich als: „The choice of a new generation“. Mittels Musik von Michael Jackson wurde dieses Konzept umgesetzt. *Coke* sah dadurch plötzlich alt aus. Im Strategiearsenal nennt man dies Repositionierung der Konkurrenz (Ries/Trout 1986, S.89). Da man als Angreifer die Stärke nicht ausmerzen kann, sollte die Angriffspositionierung den Wettbewerbsvorteil des Gegners wenigstens teilweise neutralisieren (Simon 2001, S.66). In den 70er Jahren wechselte *Pepsi* die Strategie und verstieß mit seinen Vergleichstests („Mach den Pepsi-Test“) gegen oben dargestelltes Qualitätsaxiom. *Coca-Cola* wurde dadurch demoralisiert und verunsichert: Man führte eine süßere Variante unter *New Coke* ein, die zu einem Volksaufstand in USA führte. Nach 3 Monaten wurde sie wieder vom Markt genommen (Kotler 1992, S. 524).

Blend-a-dent gegen Dr. Best:

Als die Angriffsstrategie bei der damaligen Firma *Lingner & Fischer* (heute *GlaxosmithKline*) für *Dr. Best* entwickelt wurde, war man sich nicht bewusst, dass man damit den Marktführer *Blend-a-dent*, der damals von *Procter & Gamble* gekauft wurde, in die Knie zwingen würde. Man glaubte, im Besitz eines erfolgreichen Flankenstrategieansatzes zu sein. Ein Blick auf die Marktanteilsentwicklung in Deutschland verdeutlicht die Erfolgsgeschichte (z B. Michael, B. 2001):

Tabelle 3-1: *Dr. Best: der Weg zur Nummer 1*
(Quelle: Führendes Marktforschungsinstitut, Basis Wert)

| | 1988 | 2000 |
|--|------|------|
| <i>Blend-a-dent</i> (ex-Blendax, heute Procter & Gamble) | 55% | 12% |
| <i>Dr. Best</i> (ex-Lingner & Fischer, heute GlaxosmithKline) | 6% | 44% |

Als schwache Nummer Zwei hat es *Dr. Best* geschafft. Was war die Stärke von *Blend-a-dent*? Diese Marke repräsentierte den Zahnbürstenstandard. Wenn man die Bürste in die Hand nimmt, fällt vielleicht auf, dass dieser Standard einen starren Stiel hat. Der Gegensatz hierzu ist flexibel. Heureka! Den Rest kann man im Geschichtsbuch über Marken nachlesen.

Wick MediNait:

Von Richardson (heute *Procter & Gamble*) wurde unter dem Markendach *Wick* eine neue Kategorie eingeführt. Als „Erkältungsmedizin für die Nacht“ ist *Wick MediNait* Marktführer. Worin liegt nun die Möglichkeit für eine Offensivstrategie? Ein Produkt, das man als „warme Erkältungsmedizin für die Nacht“ positioniert, könnte eine Chance haben. *Wick* wird dadurch als kalte Erkältungsmedizin repositioniert, wobei zu erwarten ist, dass der Verbraucher ein warmes Produkt bei einer Erkältung präferieren wird.

Kodak-/ Agfa-Filme:

Die Stärke dieser Marken liegt in deren Abhängigkeit vom Fachhandel. Eine neue Marke (*Fuji*), die über preisaggressive Distributionskanäle vertrieben wird, oder *Pixelnet*, die über das Internet in den Markt eindrang, können diese Stärke in eine Schwäche umwandeln. Steigen die etablierten Marken nämlich mit den dort üblichen niedrigen Preisen in die Billigkanäle bzw. das Internet ein, so gefährden sie ihre Position im Fachhandel. Diesen Spagat hat wohl nur die Marke *BASF Audio /Video* für ein paar Jahre geschafft.

3.5 Zusammenfassung

Auf diese Weise kann man zu großen etablierten Markenmonumenten eine Positionierung finden, mittels derer man das Monument ins Wanken bringen kann (sogar bei *Red Bull* wäre dies möglich). Um dieses Ziel zu erreichen, heißt es, mit der richtigen Marke und einem prallen Marketingbudget den Angriff auf die Schwäche in der Stärke zu konzentrieren. In der Kriegssprache nennt man dies „tiefes Eindringen auf schmaler Front“. Eine Opferbereitschaft sollte man mitbringen (keine Einführung eines Sortiments). Der Angreifer sollte sich der Tatsache

bewusst sein, dass der Marktführer in der besseren Lage ist (Beispiele: *Milupa* versus *Hipp* bei Glaskost oder *Odol Nice* versus *Wrigley*). Aus der Kriegskunst ist bekannt, dass es ein Verteidiger leichter als ein Angreifer hat.

4 Flankenstrategie

Für die meisten Marketingexperten ist die offensive und defensive Strategie selbstverständlich. Der Führer verteidigt, jemand anderes greift an. Doch wie wir gesehen haben, ist Angriff nicht immer gleich Angriff. Der offensive Angriff gilt nur für die Nummer Zwei oder Drei. Welche Angriffstaktiken können die anderen wählen? Vor allem jene Marken, die neu in das Segment vordringen wollen?

Eine davon ist die Flankenstrategie. Sie stammt aus der Kriegskunst und ist im Marketing leichter zu realisieren. Sie erfordert wie im Krieg eine detaillierte Lageanalyse, intensive Planung und exakte Anwendung der Prinzipien. Auch hier richtet sich der Fokus auf den Marktführer und dessen Stärken. Doch der Angriff erfolgt nicht direkt, sondern wie der Name besagt, von einer Flanke.

4.1 Identifikation der Flanke

Je nach Kategorie ist es relativ leicht, offene Flanken zu identifizieren. Es bieten sich solche an, die der Marktführer übersehen hat oder die er aufgrund seiner Größe (z.B. *Siemens*, *BASF*) und den damit verbundenen hohen Overheadkosten nicht bedienen kann. Erfolgsfaktor der Flankenstrategie ist, dass die Marke etwas Neues schafft. Bspw. eine neue Kategorie (wie: *Du Darfst*, *Köstritzer*, *Smart*, *Pantene Pro V* etc.).

Ein anderer Ansatz ist, man nutzt das Gesetz der Teilung und differenziert den Markt als Erster aus (wie *LC¹*, *Marlboro*, *Junghans Funkuhr* etc.).

Weitere Beispiele sind:

- *Sixt* mit der Fokussierung auf Geschäftsleute
- *Bounty*, die ersten Küchentücher mit Struktur
- *Volkswagen*, als man mit dem *Käfer* in den USA das Segment Kleinwagen etablierte
- *Odol med 3* Zahncreme mit der 3-fach-Prophylaxe
- *Swatch-Uhr*, als modische Uhr
- *Sony Playstation* und der Versuch, damit in den PC- und Internetmarkt einzusteigen

- No Frills-Ansätze: *ALDI, South West Airlines, Ryanair, Benedikt-Taschen-Verlag, etc.*
- Neue Distributionskanäle: *Dell, Bofrost*

Da man der Erste ist, gibt es niemanden, der sich verteidigen wird bzw. muss.

4.2 Überraschungsmoment wichtig

Um mit der Flankenstrategie Erfolg zu haben, sollte die Attacke überraschend kommen. In diesem Punkt unterscheidet sich diese Strategie von der offensiven und defensiven, wo es häufig nicht möglich ist, mit dem Überraschungsmoment zu arbeiten.

Beispiel Automarkt: *VW* konnte sich gut auf die Einführung der *A-Klasse* vorbereiten, da *Mercedes* schon frühzeitig dieses Modell auf Messen präsentierte. Erst der Elchtest (eine Wettbewerbsaktion?) erschwerte die Einführung und beschädigte das Image von *Mercedes* und der *A-Klasse*. Je größer die Überraschung, desto länger braucht der Marktführer, um zu reagieren. Dieses Überraschungsmoment ist wichtig, da man damit eine temporäre Demoralisierung des Wettbewerbers erreichen kann (bspw. hat der Außendienst in dieser Phase keine richtige Argumentation parat).

4.3 Zusammenfassung

Mit dieser Strategieempfehlung wird man an den Ursprung erfolgreicher Markenexistenzen erinnert. Sobald man die Flankenstrategie realisiert hat, sollte man sich konzentrieren und möglichen Ballast abwerfen und das Ziel verfolgen, groß zu gewinnen. Der Start sollte so verlaufen wie beim Flugzeug: in der Startphase volle Kraft voraus, und so schnell als möglich in die Höhe kommen. So vermeidet man einen Absturz. Und wenn man oben ist benötigt man ebenfalls viel Power, um den Absturz zu verhindern oder dass das Flugzeug in Luftlöcher gerät.

Dann hat der Wettbewerb Schwierigkeiten, zu kopieren und die Flankenstrategie zu torpedieren. Das Hauptproblem bei dieser Strategie ist, man kann nicht immer das Marktpotential der Flanke abschätzen. Sicherheitsorientierte Unternehmen tun sich hierbei schwer. Bei der Flankenstrategie braucht man eine Vision und einen Blick für die Zukunft.

5 Guerillastrategie

Bei dieser Strategie bedarf es einer Klarstellung. Aufgrund von Kotler (Kotler 1992, S 371) verstehen heute viele Marketingexperten unter einer Guerillastrategie „kleine, immer wiederkehrende Offensiven in verschiedenen Geschäftsbereichen des Gegners, um diesen zu demora-

lisieren und sich mit der Zeit selbst dauerhaft zu etablieren“. Das sind taktische Maßnahmen, die häufig mit dem Ziel verfolgt werden, durch kostenlose Public Relations den Bekanntheitsgrad zu erhöhen (Greenpeace ist hierin bspw. Experte).

Wir verstehen in Anlehnung an Ries /Trout unter einer Guerillastrategie die Strategie, in einem Teilsegment die Marktführerschaft zu erringen (Ries/Trout 1986a, S. 101ff.). Damit könnte man auch von Nischenstrategie sprechen (Brandtner 2003, S. 1). Jedes Geschäft ist im Grunde ein Nischengeschäft. „Der einzige Unterschied besteht darin, dass die Nische des Marktführers etwas größer ist als die anderer Nischen“ (Ries 1996, S 146) Unter der Guerillastrategie des Vietkong hat die amerikanische Arme im Vietnamkrieg stark zu leiden gehabt.

5.1 Identifikation der Nische

Während große Marken grundsätzlich nach absoluter Marktführerschaft streben sollten, sollten „kleine“ Marken die relative Marktführerschaft als Ziel haben. Das Motto heißt bei der Guerillastrategie: Lieber ein großer Fisch in einem kleinen Teich als ein kleiner Fisch in einem großen Teich, wo man von größeren Fischen schnell gefressen wird. Im Unterschied zu Flankenstrategie geht es hier nicht darum, dem Marktführer Marktanteile wegzunehmen. Um die Nische zu finden, muss man nur den Fokus der Marke verengen. Je kleiner der Markt, umso größer die Chance, Marktführer zu werden und diese Position auch verteidigen zu können (Reiferscheid 2000, S. 23).

Beispiele:

- *Subaru* (4-Rad-Antrieb)
- *Volvo* (war führend beim Attribut „Sicherheit“ bei Autos)
- *Porsche* (Sportwagen)
- *DATEV* (führender Anbieter von EDV-Dienstleistungen und Softwarelösungen für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer in Deutschland)
- *Thomastik-Infeld* (Weltmarktführer bei Saiten für Streichinstrumente)
- *Kiekert* (Weltmarktführer bei Schließsystemen)
- *Aixtron* (Weltmarktführer bei Leuchtdioden)
- *SAP* (Weltmarktführer bei Businesssoftware)

5.2 Guerillastrategen denken anders

Man sollte bei der Guerillastrategie das Gegenteil von dem tun, was sonst bei großen Unternehmen üblich ist: Man sucht nicht ein Segment so groß wie möglich; sondern eher so klein

wie möglich. Haben Sie jemals gehört, dass ein Unternehmen Konkurs machte, weil es sich auf ein Segment konzentrierte, das zu klein war? Das Gegenteil ist viel häufiger der Grund für Krisen: Überexpansion: Zu viele neue Produkte in zu vielen Segmenten in zu vielen Ländern. Das ist häufig die Ursache von Krisen.

Der Verteidigungsaspekt ist bei der Guerillastrategie nur am Anfang wichtig. Häufig ist es so, dass die Wettbewerber gar nicht merken, dass sich da ein Weltmarktführer herauskristallisiert. Guerillastrategen verhalten sich auch nie wie Marktführer, egal wie groß und erfolgreich sie werden: Sie bleiben „lean“ und damit flexibel, ein hoher Prozentsatz der Mitarbeiter arbeiten weiterhin an der Front und haben Kontakt mit Kunden. Sie erkennen rechtzeitig, wann sie von der Guerillastrategie auf die Marktführerstrategie wechseln müssen.

5.3 Zusammenfassung

Die Fokusverengung hört sich leicht an, doch dies zur Strategie zu erheben und zu realisieren, fällt schwer. Man glaubt, damit nicht am vollen Marktumfang zu partizipieren. Erst die Analyse erfolgreicher Beispiele (*Porsche, SAP*) kann zur Überzeugung führen. „Weniger ist mehr“ trifft hier zu. Ein Widerspruch? In einer Welt, in der es von allem zu viel gibt, benötigt man einen klaren, einfachen Markenfokus (KISS=keep it short and simple), um überhaupt noch in die Gehirnen der Zielgruppen einen Speicherplatz belegen zu können.

6 Abschließende Bemerkungen

Markenstrategiearbeit ist das faszinierendste, was es im Marketing gibt. Doch Achtung: Vielen Ideen konnte man bei ihrer Geburt nicht ansehen, dass sie etwas Großes werden. Natürlich wird hinterher behauptet, dass man den Erfolg der Marke in dieser Dimension geplant habe.

Eine gute Markenstrategie kann man entwickeln, wenn man das Naheliegende, das Offensichtliche sieht und aufgreift. Doch das wird in der Diskussion häufig abgelehnt. Da es so offensichtlich ist, hört es sich an, als ob es zu einfach wäre. Doch gerade das wird häufig übersehen, weshalb es die Chance für eine Markenstrategie bietet. Zudem ist es ein sehr leichter und damit kostengünstiger Weg in die Gehirne der Zielgruppe.

Es ist auch offensichtlich, dass es an der Zeit wäre, eine neue Definition von Marketing einzuführen. Unser Vorschlag wäre: „Marketing ist die Kunst, mittels Marken die Verbraucher zu beeinflussen und Umsatz/Gewinn zu generieren“. Sie stellt eine Weiterentwicklung und Präzisierung dar im Vergleich zur Definition, die seit 40 Jahren gültig ist, wonach Marketing die „konsequente Orientierung der Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen und Wünschen der Nachfrager ist“ (Meffert 2000, S. 3). Davidson und Meyer (2000, S. 4) sind schon auf unserem Weg und erweitert die Marketingdefinition um die finanzielle Perspektive “Marketing

bedeutet, unter Beteiligung aller Mitarbeiter auf effiziente Art und Weise einen überlegenen Kundennutzen zu schaffen, um überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.“

Offensichtlich dürfte auch sein, dass man in Marketinglehrbüchern das Thema wettbewerbsorientierte Markenstrategie aufnehmen und dieses Wissen an die zukünftigen Unternehmer bzw. Manager auch weitergeben sollte (im Marketinglehrbuch von Meffert 2000 findet man im Gegensatz zu Kotler keine vergleichbaren Strategieansätze!).

Es ist offensichtlich, dass es deutsche, ungeschulte Manager auf dem internationalen Markenparkett gegenüber geschulten amerikanischen Kollegen schwerer haben (siehe exemplarisch die aktuellen Probleme, die deutsche Unternehmen in den USA haben: *Bayer*, *DaimlerChrysler*, *SAP*).

Literaturverzeichnis

- AAKER, D.A. (1992): Management des Markenwerts, Frankfurt am Main.
- ARNOLD, D. (1992): Modernes Markenmanagement, Wien.
- BRANDMEYER, K. (2002): Achtung Marke, Hamburg.
- BRANDTNER, M. (2003): Branding für Nischenanbieter, unveröffentlichtes Manuskript, Rohrbach.
- BRUHN, M. (1994): Handbuch Markenartikel, Stuttgart.
- Clausewitz, Carl von (1832): Vom Krieg, Berlin.
- D'ALESSANDRO, D.F. (2001): Brand Warfare, New York.
- D'AVENI, R.A. (1995): Hyperwettbewerb, Frankfurt.
- Davidson, H. Meyer, A (2000): Offensives Marketing, München, Oxford.
- DINGLER, R. (1997): Wie baut man eine starke Marke auf?, in: Hauser, U. (Hrsg.): Erfolgreiches Markenmanagement, Wiesbaden, S. 39- 78
- DINGLER, R. (2003): Der Weg zum Markenerfolg. Hürden auf dem Weg zur Nummer-1-Position, in: Werbeforschung & Praxis, 48. Jg., 1/2003, S.2-7 + 32
- ESCH, F.-R. (1999): Moderne Markenführung, Wiesbaden.
- FRESE, M. (2002): Marktführerstrategie, unveröffentlichtes Manuskript, Wien.
- GAISER, B. (2001): Die hohe Kunst der Markenführung, unveröffentlichtes Manuskript, Pforzheim.
- KOTLER, P./BLIEMEL F. (1992): Marketing-Management, Stuttgart.
- LINXWEILER, R. (2001): BrandScoreCard, Groß-Umstadt.
- MICHAEL, B. (1997): Tops und Flops, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg., Sondernummer 10/97, S. 156-159.
- MICHAEL, B. (1993): Kommunikation als wichtigster Faktor des Marken-Managements, unveröffentlichte Seminarunterlagen, Düsseldorf.
- Michael,B. (2001) Strategische Markenführung in dynamischer Umwelt,S174-188 in: Köhler, R., Majer, W., Wiezorek, H.; Erfolgsfaktor Marke, München
- MEFFERT, H. (2000): Marketing, Wiesbaden.
- Mirow, M. (2001): Strategie und Größe: Ist gross schön? FAZ Nr. 185, 11.08.2001, S. 65

- MOHR, R. (2003): Das Jahr der Kopisten, in: KulturSpiegel, Heft 12, S. 24-29.
- PEASE, A./PEASE B. (2003): Warum Männer nicht zuhören und Frauen nicht einparken können, München.
- RIES, A. (1996): Strategie der Stärke, Düsseldorf.
- RIES, A./TROUT, J. (1993): Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing, Düsseldorf.
- RIES, A./TROUT, J. (1986a): Marketing Warfare, New York.
- RIES, A./TROUT, J. (1986b): Positioning, Hamburg.
- REIFERSCHIED, B. (2000): Marken. Die Schlacht um die Marktmacht, in: TextilMitteilung, 2/2000, S. 22-23.
- SIMON, H. (2001): Angriffstrategie, in: FAZ vom 14.07.2001, Nr.161, S. 66.
- SUNZI (2001): Die Kunst des Krieges, München.
- TROUT, J./RIVKIN, S. (2000): Differentiate or Die, New York.
- WIEZOREK, H./WALLINGER, A. (1997): Wachstum mit Gewinn, in :Absatzwirtschaft, Sondernummer 1997, S. 146-152.