

# Sieben neue Denkansätze für den Marken- und Markterfolg

Vor 50 Jahren präsentierten Al Ries und Jack Trout erstmals ihr bahnbrechendes Positioning-Konzept als Antwort auf die überkommunizierte Gesellschaft. Mittlerweile leben wir in einer über-überkommunizierten Gesellschaft. Also müssen wir neu über Markenpositionierung nachdenken

AUTOR MICHAEL BRANDTNER



**1969 veröffentlichten Al Ries und Jack Trout erstmals ihr Positioning-Konzept. 1981 erschien der Klassiker „Positioning: The Battle for Your Mind“.** Heute gibt es kaum ein Strategie-, Marken- oder Marketingpapier, in dem dieses Wort nicht vorkommt. Nur: Seit damals gab es grundlegende Veränderungen, nicht nur im Weltgeschehen, wie etwa mit dem Fall des Eisernen Vorhangs, sondern auch in der Wirtschaft mit der Globalisierung, dem Internet oder dem Aufstieg Chinas.

Aus der überkommunizierten Gesellschaft wurde die über-überkommunizierte Gesellschaft. Das bedeutet, dass wir über die Themen Positionierung und Repositionierung neu nachdenken müssen. Speziell auch Krisen, wie

aktuell die Coronakrise, können Auslöser oder Katalysator sein, wenn es darum geht, die eigenen Marken strategisch zu überdenken und neu auszurichten. Dabei sollte man im 21. Jahrhundert unbedingt die sieben folgenden Denkansätze im Auge haben:

## 1 Denken Sie Rand statt Mitte

Im 20. Jahrhundert war der Platz an der Sonne in der Mitte des Marktes. Es ging darum, starke Marken für die breite Masse aufzubauen. Dieses Denken brachte uns Markenschwergewichte wie Coca-Cola, Gillette, Kellogg's, Kodak, Lufthansa, McDonald's, Milka, Nescafé, Nivea, Persil, Otto, Volkswagen, Walt Disney und viele mehr. Heute ist die Mitte des Marktes entweder besetzt oder aufgrund der volkswirtschaftlichen Situation nicht vorhanden.

So sind die großen Markenerfolge von heute in der Regel Randideen, die dann entweder



ihre Nische am Rand besetzen oder sich in Richtung Mitte des Marktes ausbreiten. Typische Beispiele dafür sind Marken wie Amazon, Dyson, iPhone, Nespresso, Red Bull oder Ryanair. Viele dieser Marken wurden zu Beginn einfach als „Randerscheinungen“ abgetan. So erklärte etwa ein Air Berlin-Chef im Jahr 2004: „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 130 Millionen beförderten Passagieren im Jahr 2018 die zweitgrößte Fluglinie Europas.

Wie gefährlich „Randerscheinungen“ für etablierte Marken sein können, zeigt auch der Mobiltelefonmarkt, wo ehemalige Marktführer wie Nokia oder Motorola so gut wie keine Rolle mehr spielen, während die frühere „Randerscheinung“ iPhone den Markt total verändert hat. Dazu kommt, dass insbesondere das Internet eine Spezialisierung erlaubt, wie diese zuvor nie denkbar gewesen wäre. So berichtete etwa das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“, dass klassische Marken wie Nivea immer mehr Konkurrenz durch Mikromarken oder Supernischenmarken erhalten.

## 2 Denken Sie zuerst Kategorie, dann Marke

Im 20. Jahrhundert spielte sich der Wettbewerb in der Regel innerhalb einer Produkt- oder Dienstleistungskategorie ab. So wurden Markenduelle wie Coca-Cola versus Pepsi-Cola, McDonald's versus Burger King, Mercedes-Benz versus BMW, VW versus Opel, Media Markt versus Saturn oder Visa versus Mastercard in den Medien regelrecht zelebriert. Nur heute spielt sich der Wettbewerb immer öfter zwischen Produkt- und Dienstleistungskategorien ab.

Entschied man sich früher zwischen Coke und Pepsi, entscheidet man sich heute immer öfter zwischen Coke und Red Bull, also zwi-

schen Cola und Energydrink. Wären wir im 20. Jahrhundert, hätten wir sicher bei Suchmaschinen das große Duell Google versus Bing. Heute lautet der Dreikampf aber Google versus YouTube versus Amazon, also die führende Wortsuchmaschine gegen die führende Videosuchmaschine gegen die führende Produktsuchmaschine. Im amerikanischen

Fast-Food-Markt waren in den 1980er-Jahren die drei führenden Fast-Food-Ketten McDonald's, Burger King und Wendy's, also drei Hamburger Ketten. Heute sind es McDonald's, Subway und Starbucks, also Hamburger versus Sandwich versus Kaffee.

Das heißt: Wenn Sie heute eine starke Marke bauen möchten, sollten Sie nicht in besseren Produkten oder Dienstleistungen denken, sondern in neuen Kategorien. So betrachtet war die wahre Genialität von Dietrich Mateschitz nicht die Erfindung des Markennamens Red Bull, sondern die Erfindung der Kategorie „Energydrink“. Denn so schuf er sich seinen eigenen Markt, den er von Anfang an dominieren konnte.

## 3 Denken Sie verbal-visuell

Positioning war und ist ein verbaler Denkansatz. So steht BMW für „Fahrfreude“, Dr. Best für „nachgebend“ oder Geox für „atmet“. Um dieses Prinzip zu überprüfen, kann man es gedanklich umdrehen:

Sie denken an „Suche“ im Internet. Sie denken an Google.

Sie denken an „Elektroauto“. Sie denken an Tesla.

Sie denken an „Pop-Art“. Sie denken an Andy Warhol.

Sie denken an „Fernbus“. Sie denken an Flixbus.

Was aber hämmerte und hämmert diese Position in die Köpfe der Kunden? Es waren die grünen Busse, die uns im Straßenbild be-



Michael Bandherts neues Buch „Markenpositionierung im 21. Jahrhundert“ ist im Linde Verlag erschienen



Wenn Sie heute eine starke Marke bauen möchten, sollten Sie nicht in besseren Produkten denken





## Heute entstehen immer mehr Marken ganz ohne klassische Werbung

gegenen. Das heißt: FlixBus besitzt einerseits das Wort „Fernbus“ und andererseits das Bild „grüne Busse“ in der Wahrnehmung der Kunden.

Im Gegensatz zu FlixBus sind heute viele Marken viel zu bunt, halten sich viel zu sehr an sogenannte Branchenregeln und gehen so visuell in der Masse einfach unter. Dazu kommt noch, dass viele beim Thema „visuelle Markenpositionierung“ vorrangig nur an das Logo oder nur an die Werbung denken. Das ist zu kurz gegriffen. Entscheidend ist, dass man den wichtigsten visuellen Touchpoint aus Kundensicht zur visuellen Positionierung macht. Und das wird in Zukunft immer öfter das Produkt selbst oder die Verpackung sein, wenn man am Point of Sale, egal ob analog oder digital, gesehen werden möchte.

### 4 Denken Sie zuerst PR, dann Werbung

Werbung war das Schlüsselinstrument zur Markenführung im 20. Jahrhundert. Heute entstehen immer mehr Marken ganz ohne klassische Werbung, durch analoge und digitale PR und vor allem auch durch analoge und digitale Mundpropaganda. Manche denken jetzt vielleicht an Amazon, eBay, Facebook, Google, Mymuesli, Tesla oder auch True Fruits.

Dabei sollte man aber von einem breiten PR-Begriff ausgehen, der sowohl die analogen als auch die digitalen Medien umfasst. Denn gerade die Social-Media-Kanäle sind viel mehr Nachrichten- als Werbemedium. Das heißt aber nicht, dass die PR deshalb Werbung ersetzen wird. Das heißt, dass es eine klare Aufgabenverteilung geben sollte, nämlich PR zum Markenaufbau, Werbung zur Markenpflege.

So wurde Amazon mit PR groß und setzt heute massiv auf Fernsehwerbung. So wurde Ryanair mit PR groß und setzt heute ebenfalls auf Werbekampagnen im Fernsehen. Aktuell ist Elon Musk stolz darauf, dass die Marke Tesla ohne Werbung nur durch Mundpropaganda

und PR zu dem großen Herausforderer der etablierten Automobilindustrie wurde. Irgendwann wird auch das PR-Potenzial der Marke Tesla nachlassen. Dann wird auch für diese Marke die Werbephase beginnen.

### 5 Denken Sie Repositionierung statt Positionierung

Im 20. Jahrhundert lautete die Hauptaufgabe in der Regel „Positionierung“. Heute lautet die Hauptaufgabe für immer mehr etablierte Marken „Repositionierung“. So stehen viele etablierte Marken vor der Aufgabe, sich im analogen und vor allem digitalen Hyperwettbewerb neu auszurichten.

Der einfachste Weg dabei lautet „back to the roots“, sich also auf die eigene Vergangenheit zu besinnen. Perfekt gelang dies Beiersdorf mit der Marke Nivea. Nachdem man die Marke zuerst mit dem Konzept Schönheitspflege überdehnt hatte, nutzte man das 100-Jahre-Jubiläum im Jahr 2011, um die Marke wieder auf ihren Kern „Pflege“ zu refokussieren.

Doch in vielen Fällen gibt es keine starke Idee aus der Vergangenheit, die man nutzen kann. Dann sollte man auf ein Leadprodukt setzen, das die Kraft hat, die Marke in Summe neu zu positionieren. Perfekt machten

dies etwa Alpecin und Nimm 2. Was für Alpecin das Koffeinshampoo war, waren für Nimm 2 die Lachgummis. Die drei berühmtesten Leadprodukte des 21. Jahrhunderts waren aber mit Sicherheit iPod, iPhone und iPad.

Speziell in disruptiven Marken kann auch das zu wenig sein. Dann sollte man über eine zweite Marke für die Zukunft nachdenken. Dies wäre etwa für Kodak oder Nokia absolut sinnvoll gewesen. Viele scheitern letztendlich bei der Repositionierung, weil sie die Macht ihres eigenen Geschäftsmodells und der eigenen Marke überschätzen, während sie gleichzeitig die Macht von neuen Geschäftsmodellen und neuen Marken unterschätzen.





## Viele Markenprogramme scheitern, weil sie zu sehr auf der einen großen Vision beruhen

### 6 Denken Sie mehrere Marken statt einer

Speziell große Konzerne sollten daher in Zukunft nicht reaktiv – aus der Not heraus – über neue Marken nachdenken, sondern sie proaktiv bauen. Nehmen Sie etwa den VW-Konzern. Aktuell hat VW rund um die Kernmarken Audi, VW und Škoda ein perfektes Mehr-Markensystem. Was diesem Markensystem aber fehlt, ist eine starke Elektroautomarke. So könnte der VW ID letztendlich als Leadprodukt alleine zu wenig sein, um VW zukunftsfit zu machen.

Oder nehmen Sie das Markenduo Media Markt und Saturn. Das war mit Sicherheit eines der besten Mehr-Markensysteme in der Welt des stationären Handels. Nur in der Welt des digitalen Handels könnte es zu wenig sein. Es fehlt eine starke Online-Marke mit Internationalisierungspotenzial. Hier könnte die Coronakrise sogar hilfreich sein, um die Marke Saturn zur Online-Marke zu machen.

Um besser zu verstehen, worum es dabei genau geht, sollte man sich die folgenden fünf Fragen stellen:

Wie würde heute British Airways dastehen, wenn die Airline auch Ryanair besäße?

Wie würden heute Barnes & Noble oder Thalia dastehen, wenn sie auch Amazon besäßen?

Wie würde heute H&M dastehen, wenn das Unternehmen auch Zalando besäße?

Wie würde heute SAP dastehen, wenn der Software-Riese auch Salesforce besäße?

Wie würde heute McDonald's dastehen, wenn es auch Subway und Starbucks besäße?

### 7 Denken Sie „kurz- und langfristig“

Wirklich starke Positionierungsideen funktionieren nicht nur in der Zukunft, sondern ab dem ersten Augenblick, auch wenn sie ihre volle Wirkung natürlich erst durch ständige Wiederholung entfalten können. So scheitern viele Markenprogramme, weil sie zu sehr auf der einen großen Vision beruhen, die sich immer nur in der Zukunft abspielt.

Einst war Yahoo die führende Suchmaschine dieser Erde. Aber diese Idee war dem Ma-

agement zu klein. Man träumte von der großen Vision, das führende Portal im Internet zu werden, von dem die Suchmaschine nur ein kleiner Teil sein sollte. Also überließ man Google kampflos den kleinen Suchmaschinen-Teil. Heute ist Yahoo ein „digitales Chaos“ und Google eine der wertvollsten Marken der Welt.

Anders Facebook! Im Jahr 2004, als Mark Zuckerberg Facebook gründete, war MySpace das mit Abstand führende soziale Netzwerk. So gesehen war Facebook eigentlich nur ein weiteres soziales Netzwerk. In dieser Situation machte Zuckerberg – bewusst oder auch unbewusst – genau das, was man tun sollte: Er verengte den Fokus. So war Facebook am Anfang „nur“ das soziale Netzwerk für die Universität Harvard. Erst später weitete er die Marke sukzessive auf Universitäten aus, um dann letztendlich zum weltweit führenden sozialen Netzwerk aufzusteigen. Er bewegte sich so immer von einer Position der Stärke zur nächstgrößeren Position der Stärke. Das heißt: Starke Markenideen sollten immer im Hier und Jetzt und in der Zukunft funktionieren.

### Auf die Zukunft fokussieren

Eines wird sich nicht verändern. Positionierung war im 20. Jahrhundert Zukunftsarbeit. Positionierung ist im 21. Jahrhundert Zukunftsarbeit. Dabei geht es weniger darum, dass man die Zukunft vorhersagt. Es geht auch nicht darum, dass man die eine große Zukunftsvision definiert. Vielmehr geht es darum, dass man im Heute eine einfache konkrete Idee findet, die heute und morgen in der Wahrnehmung der Kunden rational und emotional funktioniert, um so zuerst einen Markt mental und dann tatsächlich zu dominieren. In diesem Sinne: Markenpositionierung – die Zukunft Ihrer Marke(n), Ihres Unternehmens hängt davon ab! 📌



Unser Autor  
Michael Brandtner



Der österreichische Markenstrategie Michael Brandtner ist Associate of Ries Global. In seinem Blog geht er aktuell auch auf die Coronakrise und deren Konsequenzen für Marken und Marketing ein

[brandtneronbranding.com](http://brandtneronbranding.com)