

Abheben durch Differenzierung

DAUERHAFT IM WETTBEWERB VON HEUTE UND MORGEN GEWINNEN



Was ist mein Alleinstellungsmerkmal? Welches Schlagwort steht für meine Marke? Wie komme ich an Marktanteile des Marktführers heran?

Wenn man sich heute die Werbeausagen in vielen Branchen ansieht, stößt man immer wieder auf ein interessantes Phänomen. Die Aussagen und die Bilder sind sich extrem ähnlich oder werden sich im Laufe der Zeit immer ähnlicher. Letztendlich schreit jeder, dass sein Produkt besser und billiger sei.

Was aber ist die Folge davon? Die Folge davon ist klar. Die potenziellen Kunden werden so mehr verwirrt als

geführt. Es entsteht der gefährliche Eindruck, dass letztendlich alles gleich sei. Die weitere Folge davon: Der Preis als Entscheidungskriterium wird für die Kunden immer wichtiger. So hört man die Kunden folgendes, für die Unternehmen extrem gefährlichen Satz, sagen: „Eigentlich ist ja alles gleich.“

Diese Beobachtung bestätigt auch eine Untersuchung des amerikanischen Beratungsunternehmens Copernicus. Dieses stellte fest, dass sich in 40 von 48 untersuchten Produktkategorien die Marken beziehungsweise Produk-

te aus Kundensicht immer ähnlicher werden. Das sollte und darf nicht sein.

Von Dr. Best lernen

Genau in dieser gefährlichen Situation steckte vor 1988 die Zahnbürstenmarke Dr. Best. Damals war Dr. Best nur eine weitere Zahnbürste unter vielen, die im Schatten der Marktführer Blend-a-dent und Oral-B stand. Sie wurde – wenn überhaupt – von den Kunden bestenfalls als weiterer Anbieter wahrgenommen. Nur das ist eine extrem gefährliche Ausgangsposition, weil die Kunden das Mittelfeld in der Regel mit Mittelmaß gleichsetzen. So lag damals der Marktanteil von Dr. Best bei mageren 5%, und die Marke war von der Einstellung bedroht. Dann setzte man aktiv auf das Thema Differenzierung: Mit der Idee ‚erste nachgebende Zahnbürste‘ brach man aus dem unprofilieren Mittelfeld aus. Heute ist man mit circa 40% Marktanteil die meistverkaufte Handzahnbürste in Deutschland. Man gewann so nicht nur an Profil, man gewann zusätzlich auch an Profit, weil man mit dieser Idee auch die Absatz-

Statt auf die Macht der Differenzierung zu setzen, tappen immer noch viele Unternehmen in die Besser-als-Falle.

preise nachhaltig steigern konnte. Heute ist Dr. Best keine weitere Zahn-



Foto: ©johann35/FOTOLIA

des Markt-
führers. Zusätz-
lich sind unsere
Preise deutlich güns-
tiger. Nur die ‚dummen‘
Kunden begreifen das einfach
nicht.“

bürste unter vielen. Heute ist
Dr. Best die nachgebende Zahn-
bürste und der Marktführer
überhaupt. Das ist die Macht
der Differenzierung.

Stichwort Differenzierung

Man versucht den Marktführer
mit besseren Produkten, bes-
serer Werbung und besser mo-
tivierten Mitarbeitern zu schla-
gen. Nur funktioniert das so
gut wie nie. Jeder, der einmal
für einen Nichtmarktführer ge-
arbeitet hat, kennt folgende
Aussage: „Ich verstehe das
nicht. Unsere Produkte sind,
wie unsere Tests zeigen, gleich
gut, wenn nicht besser als die

Das Problem dahinter: Es
liegt nicht an der tatsächlichen
Qualität der Produkte. Es liegt
auch nicht an den tatsächlichen
Preisen. Es liegt an der Wahr-
nehmung durch die Kunden.
So erkannte man etwa bei
Wagner Pizza klar, dass man
als weiterer Anbieter von Tief-
kühlpizzen keine Chance ge-
gen Ristorante von Dr. Oetker
hat. Also lancierte man die ers-
te Steinofenfertigpizza. Heute
ist Wagner Deutschlands meist-
verkaufte Steinofenpizza und
der Herausforderer Nr. 1 von
Ristorante.



Der Solarserver
Das Internetportal zur Sonnenenergie

Das beliebteste Branchen- und
Publikumsportal zur Solarenergie

- ✱ Informationen
für Einsteiger und Profis
- ✱ Über 220.000 Besucher
pro Monat

Wir beraten Sie gerne zur
Online-Werbung im Fokus
Ihrer Zielgruppe:
Tel.: +49 (0) 7071 93 871-01
info@solarserver.de

www.solarserver.de:
Nachhaltige Werbung
für erneuerbare Energien

Pellets-Lagerräume



Wir machen aus Ihrem
Kellerraum durch unsere
GfK-Beschichtung einen
wasser- und dampfdiffu-
sionsdichten Pellets-Lager-
raum. Auch im Außenbe-
reich des Hauses können
größere Behältnisse im
Erdbreich gemauert oder aus
Beton hergestellt werden.
Keine Größenbegrenzung.

Fordern Sie unser Infoblatt an.

Kleber GmbH & Co. KG
Beschichtungen
D-68642 Bürstadt
Tel.: 06206-500835
Fax: 06206-75441
info@kleber-gmbh.de
www.kleber-gmbh.de

Kleber GmbH & Co. KG



Dank seiner ‚Nachgiebigkeit‘ bleibt Dr. Best in den Köpfen der Kunden und wurde mit dem Schlagwort Marktführer.

⇒ Wahrnehmung entscheidet

Das heißt aber auch, dass man nicht nach irgendeiner differenzierenden Idee sucht, sondern nach einer differenzierenden Idee, die spontan in den Köpfen der Kunden funktioniert. So klingt es logisch, dass eine nachgebende Zahnbürste besser für Zahnfleisch und Zähne sei als eine starre. So klingt es logisch, dass eine Pizza aus dem Steinofen besser schmeckt als eine aus einem herkömmlichen Ofen. So war es eine brillante Idee von Dove, das erste Duschbad mit einem Viertel Feuchtigkeitscreme zu lancieren.

Wichtig dabei: Um eine solche Idee zu finden, muss man in der Regel nichts erfinden. In vielen Fällen genügt es, wenn man als Erster das Potenzial einer Idee erkennt, um diese dann als Erster in den Köpfen der Kunden zu besetzen. So gibt es in Deutschland viele Pilsbiere, die aus Felsquellwasser gebraut sind, aber Krombacher war die erste Marke, die diese Idee in die Köpfe der Kunden brachte. Heute ist Krombacher die meistverkaufte Biermarke in Deutschland, vor Bitburger und Warsteiner. Und auch BMW hat das Thema ‚Fahrfreude‘ nicht erfunden, aber BMW war die erste Marke, die dieses Thema nachhaltig besetzte.

Fokus, Fokus, Fokus

Eine brillante Idee auf dem Papier allein ist zu wenig. Sie müssen diese in die Köpfe der Kunden bringen. Nur das wird immer schwieriger, weil die Gefahr immer größer wird, dass die eigene Idee, die eigene Botschaft in der Menge der Botschaften einfach sang- und klanglos untergeht.

Wir leben in der ersten überkommunizierten Gesellschaft. Und die Antwort auf diese überkommunizierte Gesellschaft ist die übervereinfachte Botschaft. Im Idealfall lässt sich daher Ihre zentrale Markenidee auf ein zentrales Schlagwort fokussieren:

Dr. Best ...	nachgebend
Wagner Pizza ...	Steinofen
BMW ...	Fahrfreude
Coca-Cola ...	Original
Bionade ...	Bio
Dell Computer ...	direkt
Toyota ...	zuverlässig
Kaffee Hag ...	koffeinfrei
Gillette Fusion ...	5 Klingen
Krombacher ...	Felsquellwasser

Cetebe wurde zum meistverkauften Vitamin-C-Präparat mit der Idee ‚Langzeit-C‘. Nicht umsonst meint U.S.-Marken-Guru Al Ries: „The most powerful concept in business today is owning a word in the mind.“

Dies gilt für jeden Bereich, egal ob Business-to-Consumer, egal ob Business-to-Business, egal ob Produkt oder Dienstleistung. Wenn Sie heute mit einem Gastronomen über Kombidämpfer sprechen, denkt dieser automatisch an die Marke Rational. Rational besitzt das Wort ‚Kombidämpfer‘ in den Köpfen seiner Zielgruppe. Und das Wort „Mini-Notebook“ wird, wie es zurzeit aussieht, Asus zu einer starken globalen Computermarke machen.

Geduld, Geduld, Geduld

Wichtig dabei: Starke Ideen sind in der Regel nicht über Nacht erfolgreich. Es dauert, bis Menschen Ideen erkennen, begreifen und vor allem akzeptieren. Deshalb steht BMW seit über 40 Jahren für Fahrfreude. Dr. Best ist seit 1988 die nachgebende Zahnbürste und Red Bull ist seit 1987 der Original-Energydrink, der Flügel verleiht.

Damit sind wir bei den zwei Hauptaufgaben der Markenkommunikation, nämlich Neukundengewinnung und Stammkundenbestätigung. Jede Werbung von Dr. Best zielt nicht nur darauf ab, neue Kunden zu überzeugen und zu gewinnen. Jede Wer-

bung von Dr. Best bestätigt auch die Stammkunden in ihrer Entscheidung. Das Gleiche gilt auch für jede BMW-Werbung. Jede BMW-Werbung macht das Thema Fahrfreude wichtiger, um Neukunden zu gewinnen und Stammkunden zu bestätigen.

Geduld und Ausdauer sind daher absolute Schlüsselfaktoren. Die Fluglinie Ryanair wurde 1985 gegründet und hatte im ersten Jahr 5.000 Passagiere. Heute ist man Europas führende Diskontfluglinie und die erste Wahl in diesem Marktsegment. So rechnet man für dieses Jahr mit 52 Mio. Passagieren.

Zukunftsorientierung

All dies zeigt, dass Differenzierung eine ernste Sache ist. Es geht dabei nicht um den nächsten Werbeslogan oder die nächste Werbekampagne. Es geht dabei um die Essenz Ihrer Marke, die sich über Jahre und Jahrzehnte in all Ihren Aktivitäten widerspiegeln sollte.

Als sich BMW Mitte der 1960er-Jahre für die Idee ‚Fahrfreude‘ entschied, legte man die Richtung für Jahrzehnte fest. Seitdem spiegelt sich Fahrfreude in allem wider, was

BMW macht – von der Forschung und Entwicklung über das Produktdesign, die Modellpolitik bis hin natürlich zu Werbung, PR und Verkauf.

Krombacher fand vor Jahrzehnten mit der Idee ‚Felsquellwasser‘ eine

wunderbare Waffe im mentalen Kampf um die Gunst der Biertrinker. Warsteiner fand auf der anderen Seite bis heute keine Idee, um sich die Konkurrenz vom Leibe zu halten. So verliert man Jahr für Jahr Marktanteile, denn Bekanntheit allein ist zu wenig. Zusätzlich verwirrt man die Stammkunden mit zu vielen Sorten und zu häufig wechselnden Werbeaussagen.

Sie können einen Marktführer nicht mit einem besseren Produkt schlagen, sondern nur mit einer besseren Idee.



Foto: Bionade

Viele Brauereien verwenden Felsquellwasser für ihre Biere, aber nur Krombacher wird mit dem Schlagwort ‚Felsquellwasser‘ direkt in Verbindung gebracht.



Die Spedition Hödlmayr fokussierte sich bereits in den 1960er-Jahren auf das Thema Auto. Heute ist man die weltweit führende Autospedition, während viele andere Me-too-Speditionen, die alles für alle machten, in den Konkurs fuhren. Das ist die Macht der klaren Differenzierung und Fokussierung.

Umsetzung

Was heißt das nun für Ihre Branche und für Ihr Unternehmen? Dazu sollten Sie auf alle Fälle systematisch vorgehen und sich folgende fünf Fragen stellen:

Wir leben in der ersten überkom-munizierten Gesellschaft. Die Antwort darauf ist die übervereinfachte Botschaft.

1. Welche Position besitzt heute meine Marke in den Köpfen der Kunden und der Vertriebspartner? Werden Sie zurzeit als Marktführer, als Herausforderer oder als weiterer Anbieter gesehen? So muss ein Marktführer anders denken und handeln als ein Herausforderer oder Mitläufer.

2. Welche Position sollte Ihre Marke morgen besitzen? Dabei geht es um das Herausarbeiten Ihrer differenzierenden Idee. Was macht zum Beispiel Ihren Pelletskessel oder Ihre Pellets einzigartig?

3. Was ist der zentrale Nutzen aus dieser differenzierenden Idee? Differenzierung allein ist zu wenig. Sie muss sich auch immer in einen nachvollziehbaren Nutzen für die Kunden übersetzen lassen. Gelber Strom differenziert zwar Yello von anderen Stromanbietern. Nur was ist der Nutzen von gelbem Strom? So bleibt

Yello nur der Preis (Gelb, gut, günstig) als Mittel zur Differenzierung.

4. Welche Änderungen verlangt die Differenzierung im Unternehmen? Wenn man das Glück des Tüchtigen hat, muss man nur die Kommunikation ändern, weil die Idee bereits

im Unternehmen vorhanden ist, aber bisher nicht als die eine differenzierende Idee gesehen wurde. In vielen Fällen muss man aber auch interne Veränderungen vornehmen, um die Idee glaubwürdig zu machen und mit Leben zu füllen.

5. Habe ich die Mittel und die Kraft, die Idee auch in die Köpfe der Kunden zu bringen? Hier spielen sicher im Bereich der Pelletsfeuerungen und der Pellets neben der klassischen Werbung vor allem die PR und die

Präsentation am Point of Sale (Ort des Verkaufs) eine große Rolle. Speziell die Bedeutung des Point of Sale wird leider von vielen Unternehmen beim Markenaufbau immer noch schwer unterschätzt, aber gerade dort fällt immer öfter die endgültige Kaufentscheidung.

Diese fünf Fragen sind leicht gestellt. Sie zu beantworten ist eine andere Sache. Das erfordert Objektivität, Mut und vor allem Konsequenz. Aber es geht nicht nur um die Beantwortung dieser Fragen, sondern dann auch um die konsequente Umsetzung im Unternehmen und am Markt. Die Devise der Erfolgreichen lautet dabei schlicht und einfach: Differenzierung statt Einheitsbrei! ■

von
Michael Brandtner



Foto: Brandtner

Zum Autor

Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Marken- und Unternehmenspositionierung in Oberösterreich, Associate of Ries & Ries und Autor des Buches „Brandtner on Branding“. Er berät nationale und internationale

Unternehmen in Fragen der Differenzierung und Positionierung.

www.michaelbrandtner.com

ANZEIGE

www.forst-live.de

FORSTlive

3. bis 5. April 2009

10. Internationale Demo-Show für Forsttechnik, Holzenergie und Biomasse

Messegelände Offenburg • Freitag 3.4. bis Sonntag 5.4.2009 • Täglich von 9.00 bis 17.30 Uhr

FORST live Cup der **STIHL** TIMBERSPORTS

10 Jahre FORSTlive