



Mag. Michael Brandner

## Marken der Zukunft

Kann man die zukünftige Entwicklung von Märkten vorhersagen? Die revolutionäre Antwort von Markenexperte Michael Brandtner lautet darauf „ja“. Dies ist auch eine der Kernthesen in seinem neuen Buch „Brandtner on Branding: Entdecken Sie die 11 Naturgesetze der Markenführung“, das im Jänner 2006 erschien. WING-business traf den Autor am 9. März, als er im Managementclub Steiermark in einem spannenden Vortrag sein Buch präsentierte.

*Das Interview führte Frau Mag. FH Ursula Zmölnig*

*Kann man wirklich die zukünftige Entwicklung von Märkten vorhersagen?*

Michael Brandtner: Ja! Denn wenn man Märkte langfristig beobachtet, stößt man auf zwei Entwicklungsmuster, nämlich Evolution (im engeren Sinne von Weiterentwicklung) und Divergenz, also Abweichung. Das sind genau dieselben Kräfte, die Charles Darwin in der Natur entdeckte. Evolution sorgt im Markt dafür, dass Produkte und Dienstleistung immer besser werden. Divergenz sorgt dafür, dass aus einer Art von Produkt oder Dienstleistung immer neue Arten entstehen.

Hier ein Beispiel: Die Wurzel des Computers war der Großrechner. Evolution sorgte dafür, dass dieser im Wettbewerb

zwischen den diversen Anbietern immer besser wurde. Divergenz sorgte dafür, dass durch unsere Kreativität immer neue Arten von Computern entstanden. So haben wir heute neben dem Großrechner Mini-Computer, Workstations, 3-D-Workstations, Personal Computer, Notebooks, Handhelds und mehr wird kommen.

Dieses Entwicklungsmuster finden Sie in jedem Markt, egal ob Autos, Computer, Bier, Shampoos oder Beratungsdienstleistungen. Aber es gilt nicht nur diese beiden Kräfte zu kennen. Entscheidend für eine erfolgreiche Markenführung ist, dass man mit beiden Kräften richtig umgeht.

*Wie geht man nun am besten mit dieser Dynamik der Märkte um?*

Brandtner: Wenn man sich die wirklich dauerhaft erfolgreichen Marken ansieht, stößt man auf ein interessantes Strategiemuster. Dieses lautet: „Zuerst Divergenz, dann Evolution“. Coca-Cola war die erste Cola, Red Bull der erste Energydrink, Dell Computer der erste PC-Direktvertrieb, Amazon die erste Internetbuchhandlung, BMW die erste Marke, die das Thema Fahrfreude besetzte. Diese Marken schafften den Durchbruch mit divergierenden bzw. abweichenden Konzepten, um diese dann evolutionär weiterzuentwickeln. Bei Wagner Pizza erkannte man klar, dass eine weitere Fertiggizza keine Chance hat, also lancierte man die erste „Steinofen-Fertiggizza“. Wichtig dabei: Wenn ich von Erster rede, geht es nicht darum, Erster im Markt war, sondern

wer als Erster mit einem Konzept in den Köpfen der Kunden war. Powell.com war die erste Internetbuchhandlung im Netz, Amazon war die erste in den Köpfen der Kunden. Ein gutes Beispiel aus der Steiermark dafür ist die Marke Zotter. Diese besetzt gerade als Erste die Idee „handgeschöpfte Schokoladekreationen“ in den Köpfen der Kunden. Wenn dann eine Marke durch Divergenz entstanden ist, sollte man diese evolutionär weiterentwickeln. So setzt BMW seit über 35 Jahren auf Fahrfreude, Marlboro seit 50 Jahren auf Marlboro-Country oder Red Bull ist 1987 der Energydrink, der Flügel verleiht.

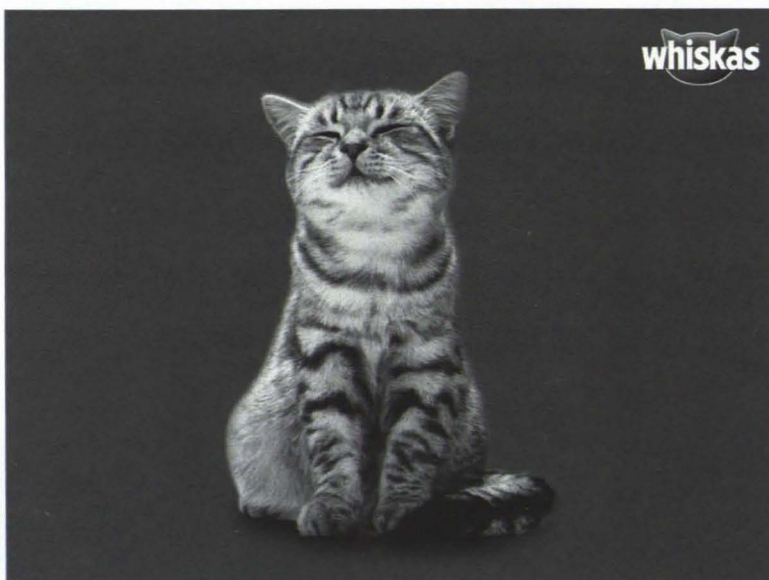
*Sie kritisieren in Ihrem Buch Werbeagenturen für ihre Kreativität. Warum?*

Brandtner: Eine der größten Gefahren für eine weiterführende evolutionäre Markenführung ist der, wie wir es nennen, kreative Anruf. Nehmen Sie Fisherman's Friend! Diese Marke wurde durch Divergenz groß. So war man das erste wirklich scharfe Pfefferminzbonbon. Die damalige Agentur fand dazu eine brillante Werbekampagne mit dem Thema „Sind sie zu stark, bis Du zu schwach“. Dann dürfte der kreative Anruf gekommen sein, und die Kampagne wurde in „Effect you“ geändert. Schon war der Schwung draußen. Menschen lernen ungern um. So ist Blendamed immer noch für viele „damit Sie auch morgen kraftvoll zubeißen können“, Mars ist „Mars macht mobil bei Arbeit, Sport und Spiel“, bei Ariel denken immer noch viele an Klementine. Und der letzte Mercedes-Slogan, an den ich mich erinnern kann, war „Nur ein Mercedes ist ein Mercedes“. Wie lautet der aktuelle?

*Heißt das, dass man bei der Markenführung nichts mehr ändern sollte, wenn man sich einmal festgelegt hat?*

Brandtner: Das heißt: Wenn Ihre Mar-

ke klar und vor allem positiv in den Köpfen der Kunden positioniert ist, dann dürfen Sie an der Richtung nichts mehr ändern. Dann geht es nur mehr darum, die zentrale Idee der Marke so dramatisch wie nur möglich zu präsentieren. Diese Erfahrung machte gerade auch Whiskas: Früher hieß es: „Katzen würden Whiskas kaufen.“ Dann hieß es: „Katzen kennen den Unterschied.“ Heute heißt es wieder: „Katzen würden



Whiskas kaufen.“ Der Sloganwechsel hat nur Geld gekostet. Außer Spesen nichts gewesen.

Wenn Ihre Marke heute unklar in den Köpfen der Kunden positioniert ist, dann müssen Sie sehr wohl Änderungen vornehmen. Dann sollte Sie auf eine divergierende Idee setzen. So war Dr. Best vor 1988 nur eine weitere starre Zahnbürste unter vielen. Damals lag der Marktanteil in Deutschland bei mageren 5 %. Dann repositionierte man die Marke mit der Idee „erste nachgebende Zahnbürste“. Man schuf so eine neue Kategorie. Im Jahr 2000 lag der Marktanteil bereits bei 42 %. Heute ist man der klare Marktführer bei Zahnbürsten.

Dies bedeutet aber auch, dass man sich der Tragweite bewusst sein muss, wenn man heute die zentrale Idee der Marke und daraus abgeleitet den Slogan festlegt. Das sind keine Entscheidungen, die man jedes Jahr revidieren kann. Dies sind absolute Entscheidungen für die Zukunft, denn es dauert, bis man

starke Marken in den Köpfen der Kunden baut. BMW oder Audi wechseln auch regelmäßig ihre Agenturen, aber an der zentralen Positionierung und dem Slogan dürfen diese nichts ändern. Deshalb kennen wir „Freude am Fahren“ und „Vorsprung durch Technik“. Wie aber lautet, wie bereits erwähnt, der aktuelle Slogan von Mercedes-Benz?

*Sie schreiben weiters, dass Divergenz immer stattfindet. Was heißt das genau für die Markenführung?*

Brandtner: Solange Menschen kreativ sind, werden neue Produkt- und Dienstleistungskategorien im Sinne von Divergenz entstehen. Sie müssten die Kreativität der Menschen stoppen, um das Prinzip Divergenz zu stoppen. Die Folge: Märkte werden immer komplexer und unübersichtlicher.

Gleichzeitig wird die Gefahr immer größer, dass die eigene Marke in die-

sem Mehr an Produkten, Dienstleistungen, Marken und Kommunikationskanälen einfach untergeht.

Was tun? Die Antwort auf diese „überkommunizierte“ Gesellschaft lautet „Fokus“. Im Idealfall lässt sich die zentrale Markenidee auf ein einziges Wort oder Konzept fokussieren. Es ist der ultimative Weg, um in diesem Umfeld gehört, gesehen und gekauft zu werden.

*Welche Marken haben aus Ihrer Sicht einen klaren Fokus für die Zukunft?*

Brandtner: So steht BMW für „Fahrfreude“, Dr. Best für „nachgebend“, Wick Medinait für „Nacht“ bei Erkältungsmitteln, Red Bull für „Original“ bei Energydrinks. Das ist heute – aus unserer Sicht – die Schlüsselentscheidung im Marketing. Sie müssen klar festlegen, wofür Ihre Marke heute und in Zukunft stehen soll. Die Schlüsselfrage dabei lautet: „Mit welcher Idee, welchem Wort kann ich welchen Markt dauerhaft dominieren? Me-too-Marken

haben in diesem Umfeld wenig Aussicht auf eine erfolgreiche und vor allem profitable Zukunft.

Wichtig dabei: Es sollten keine erfundenen Wörter sein. Es sollten einfache Worte, wie „Steinofen“, „Fahrfreude“, „nachgebend“, „Nacht“, „handgeschöpft“, „natürlich“ oder „direkt“, etc. sein. Man könnte ruhig auch von „Branding by Eselsbrücke“ sprechen, weil man die eigene Marke mit einem einfachen Konzept unauslöschlich in das Gehirn der Kunden einbrennt. Und noch eine Warnung: Es geht dabei nicht um den nächsten Slogan. Es geht um die Essenz der Marke, die sich in allem widerspiegeln sollte, von der F&E, über die Produktpolitik bis eben hin zu PR und Werbung. So ist BMW durch und durch „Fahrfreude“.

*Aber stehen nicht viele Marken für mehrere Eigenschaften in den Köpfen der Kunden?*

Brandtner: Eine Marke ist immer ein Bündel aus mehreren Eigenschaften oder Wörtern, aber ein Wort macht den Unterschied. Dieses Wort muss zum Fokus gemacht werden. Aus diesem Wort leiten sich dann alle anderen Eigenschaften ab. In der Psychologie nennt man dies auch den „Halo-Effect“. Wagner Pizza steht für „Steinofen-Fertigpizza“. Diese Idee suggeriert bessere Qualität, bessere Zutaten, bessere Zubereitung und damit auch besseren Geschmack. Volvo steht für Sicherheit und folglich auch für Familienfreundlich, Langlebigkeit, gute Verarbeitung und Qualität.

*Was passiert, wenn eine Marke trotzdem versucht, mehrere Eigenschaften zu kommunizieren?*

Brandtner: In Deutschland gibt es eine bekannte Automarke, die von sich selbst behauptet für „fahraktiv, zeitgemäß und zuverlässig“ zu stehen. Nebenbei taucht in der Werbung dieser Marke immer wieder auch das Thema Sicherheit auf. Welche Marke ist das? (Anm. der Redaktion: Die richtige Antwort lautet: Ford.)

Es ist heute verdammt schwer, überhaupt mit einer Eigenschaft oder einem Wort verbunden zu werden. Eine Marke multiple aufzuladen ist so gut

wie unmöglich. Wer versucht, für viele Dinge zu stehen, steht letztendlich für gar nichts. Dazu kommt: Je mehr man von sich selbst behauptet, desto unglaubwürdiger wird man. Das gilt für Personen wie für Marken. Wir schätzen Experten höher ein als „Hansdampf in allen Gassen“.



*Sie widmen dem Thema „Wachstum“ ein eigenes Naturgesetz. Warum?*

Brandtner: Weil, wie das Naturgesetz Nr. 10 auch lautet, „Wachstum nicht gleich Wachstum ist“. Sie müssen heute klar zwischen gesundem und ungesundem Wachstum unterscheiden. Gesundes Wachstum beruht auf der zentralen Idee der Marke. Und je wichtiger die Idee am Markt wird, desto wichtiger wird die Marke. Ungesund wird das Wachstum dann, wenn man anfängt, den guten Markennamen für das Wachstum zu benutzen oder auszunutzen. Es geht also um den Unterschied zwischen Marken bauen und Marken melken. Zurzeit haben leider die Markenmelker Hochkonjunktur. Wohin man auch blickt, werden Marken gedehnt, erweitert und um neue Varianten ergänzt. Kurzfristig ist dies der leichte Weg zu mehr Umsatz. Langfristig gesehen verliert man so zuerst den Fokus und dann die Position in den Köpfen der Kunden. Man macht so aus einer speziellen Marke eine weitere Allergeweltmarke. Denn je breiter Marken in einer bestimmten Kategorie werden, desto ähnlicher werden sie sich und desto wichtiger wird der Preis als Kaufkriterium für die Kunden. Und so hört man immer öfter von Kunden: „Es ist ja alles gleich, also nehme ich die Marke im Sonderangebot oder gleich die günstigere Eigenmarke.“ Hier muss ein Umdenken stattfinden, wieder weg vom Markenmelken hin zum Markenbauen.

## Impressum

### Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

### Schriftleitung:

Prof. Dr. Siegfried Vössner  
e-mail: voessner@tugraz.at

### Redaktion/Layout:

Mag. (FH) Ursula Zmölzig  
Mobil: 0676/72 94 653  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

### Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:  
Mag. (FH) Ursula Zmölzig

### Redakteure:

Dipl.-Ing. Gerald Lichtenegger,  
gerald.lichtenegger@tugraz.at  
Mag. DI Gerald Gruber  
e-mail: gerald.gruber@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Markus Kohlbacher  
e-mail: markus.kohlbacher@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Hannes Fuchs  
e-mail: hannes.fuchs@tugraz.at  
Dipl.-Ing. Hannes Oberschmid  
e-mail: hannes.oberschmid@tugraz.at

### Anzeigenleitung/Anzeigenkontakt:

#### P2 Marketing

Mag. (FH) Ursula Zmölzig  
Mobil: 0676/72 94 653  
St.-Peter-Hauptstraße 119/1, 8042 Graz  
Tel. +43/676/72 94 653  
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at  
www.p2marketing.at

### Satz, Druck:

Medienfabrik Graz / Steierm. Landesdruckerei  
GmbH, 8010 Graz, Hofgasse 15  
Tel. 0316/80 95-0, Fax 0316/80 95-48  
ISDN: 0316/851720 oder 829350  
www.mfg.at  
Auflage: 2.000 Stk.

### WING-Sekretariat:

Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,  
Tel. (0316) 873-7795  
WING-Homepage: www.wing-online.at

### Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie Dezember.  
Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.  
Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität, an einer technischen Fakultät einer Universität oder einer technischen Fachhochschule.  
ISSN 0256-7830