



Michael Brandtner

## Branding: Die 6 Königswege zur Markenpositionierung

Die größte Herausforderung heute ist der Wettbewerb. Wir leben in einer Welt, in der es von allem, und jedem zu viel gibt. Das gilt für jeden Bereich, egal ob Produkt oder Dienstleistung, egal ob Business-to-Consumer oder Business-to-Business. Und je härter dieser Wettbewerb wird, desto wichtiger wird das Thema Markenpositionierung. Marken im unprofitierten Mittelfeld bzw. Marken mit Positionen der Vergangenheit haben in diesem Umfeld wenig Aussicht auf eine erfolgreiche und vor allem profitable Zukunft. Und das Wort „profitabel“ ist dabei entscheidend. Es geht nicht darum, eine

Mag.;

**Brand-Positioning-Consultant Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Markenpositionierung in Rohrbach, OÖ und Associate of Ries & Ries.**

**Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Marken und Unternehmen, wie AkzoNobel/Sympatex, DAS Rechtsschutz, Donau Versicherung, EFM AG, Gasteiner, Genböck Haus, Gourmet Menüservice, Internorm, Inzersdorfer, Karlsberg Brauerei/MiXery, Kika/Leiner, Leichte Muh, Maresi, Müller Milch/Weihenstephan, Neuburger, Springer Maschinenfabrik AG, Sport 2000, Team 7, VAV, Vivatis AG, Winterhalter, Zewa Wisch & Weg, ...**

**Neben seiner Beratertätigkeit ist er gefragter Vortragender, Autor dutzender Fachartikel und des Büchleins „Brandtner on Branding: Die 7 Schlüssel zur Markenpositionierung“, erhältlich unter: [mbrandtner@aon.at](mailto:mbrandtner@aon.at) bzw. [www.michaelbrandtner.com](http://www.michaelbrandtner.com).**

bekannte Marke zu bauen. (Das kann man mit genug Werbedruck, sprich Geld immer erreichen.) Es geht darum, eine bekannte und vor allem profitable Marke zu bauen. Aber wie? In unserer Arbeit haben sich dazu (neben anderen) vor allem die folgenden 6 Wege herauskristallisiert, die Ihnen dabei helfen, die erste Wahl in den Köpfen der Kunden zu werden. Ich nenne sie deshalb auch die 6 Königswege der Markenpositionierung:

### (1) Sich als Erster spezialisieren

Jeder weiß, dass Spezialisten besser sind als Generalisten, deshalb ist dies ein star-

ke Ansatz, um eine erfolgreiche und vor allem profitable Marke zu bauen. Nehmen Sie Wick Medinait! Bei Wick erkannte man klar, dass man mit einer weiteren Erkältungsmedizin wenig Chancen auf Erfolg hat. Also wurde man zum Spezialisten, indem man die erste Erkältungsmedizin nur für die Nacht lancierte. Und eine Erkältungsmedizin nur für die Nacht sollte am Abend besser sein als eine herkömmliche. Heute ist Wick Medinait die meistverkaufte Erkältungsmedizin überhaupt. Nokia war die erste Marke der Welt, die sich nur auf Handys spezialisierte. Alle anderen Marken, wie Motorola, Sony-Ericsson oder Siemens machen Handys

nur nebenbei. Und genau diese Wahrnehmung fällt diesen Unternehmen im Handymarkt auf den Kopf. So ist Nokia heute weltweit die Nr. 1.

Die Therme Lutzmannsburg spezialisierte sich sehr erfolgreich auf Familien. Curves wurde in den USA das Fitness-Studio Nr. 1, indem man sich nur auf Frauen spezialisierte. KTM wurde mit der Spezialisierung auf „Off-Road“ zum Shooting-Star. BMW spezialisierte sich als erste Automobil-Marke nur auf das Thema „Fahrfreude“, Volvo nur auf „Sicherheit“. Czipin & Partner wurde zur größten rein österreichischen Unternehmensberatung, indem man sich als Erster auf das Thema „Produktivitätssteigerung“ spezialisierte. Wichtig dabei: Es genügt nicht, sich zu spezialisieren. Man muss sich als Erster auf etwas Spezifisches spezialisieren.

### (2) Den Herdentrieb als Nr. 1 nutzen

Visa wirbt nicht umsonst mit „weltweit die Nr. 1“. Psychologen sprechen in diesem Zusammenhang vom „Herdentrieb“. So treffen wir viele Entscheidungen deshalb, weil sich viele andere auch so entschieden haben. Dazu ein interessantes Beispiel aus Brasilien: Brahma war das zweitmeistverkaufte Bier in Brasilien. Dann ging man in die Werbung mit der Aussage: „Servieren Sie die Nr. 1“. Heute ist Brahma die Nummer 1. Das ist die Macht des Herdentriebes. Deshalb sagt Internorm in der Werbung: „Gut, dass man sich Europas führende Fenstermarke leisten kann.“ Winterheller wiederum positioniert sich als die führende Controlling-Software. Und warum soll ein Unternehmen oder Manager ein Risiko beim Kauf der Controlling-Software eingehen? Warum zur Nr. 2 oder Nr. 3 greifen? Und schon entscheidet man sich für die Controlling-Software, auf die die meisten anderen Unternehmen setzen und die die meisten Berater empfehlen.

Speziell im Business-to-Business-Marketing ist Marktführerschaft ein extrem starker Ansatz. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass Fehlentscheidungen im Management persönliche Konsequenzen

bis zum Verlust des Arbeitsplatzes mit sich bringen können.

### (3) Auf die Originalposition setzen

Davon leben Marken, wie Coca-Cola, Red Bull, Gore-tex, Mc Donalds, Aspirin, Viagra, Heinz Ketchup, Playboy, Amazon, Nutella, Nescafé und viele andere sehr erfolgreiche Marken.

Sie werden als das „Echte und Wahre“ in ihrer Produktkategorie wahrgenommen. Gleichzeitig werden so alle Konkurrenten als schwache Kopien repositioniert. Viele Managementberater sprechen daher auch vom First-Mover-Advantage. Aber diesen gibt es nicht. Es gibt nur einen „First-to-Mind-Advantage“.

So war Powells.com die erste Internetbuchhandlung im WorldWideWeb (The First-Mover-Advantage). Das Problem: Amazon.com war die erste Internetbuchhandlung in den Köpfen der Kunden (The-First-to-Mind-Advantage). Und darauf kommt es an.

War Ryan-Air wirklich die erste Diskontfluglinie in Europa? Wer weiß? Aber Ryan-Air schafft sich gerade diese Wahrnehmung und darauf kommt es an. War die Leichte Muh wirklich die erste leichte Kaffeemilch in Österreich? Wer weiß? Aber die Leichte Muh schaffte sich diese Wahrnehmung und darauf kommt es an. Früher war Kraft das meistverkaufte Ketchup in Deutschland. Dann attackierte Heinz mit der Original-Position. Heute ist Heinz die Nr. 1. Diesen Ansatz könnte auch Radeberger Pilsener wählen. Was viele nicht wissen, ist, dass Radeberger das erste deutsche Bier war, das nach Pilsener Art gebraut wurde. Und ein Original sollte besser schmecken als eine Kopie. So weiß jeder Kenner Originale zu schätzen. Und deshalb sollte jedes Original auch sicherstellen, dass es als Original wahrgenommen wird.

### (4) Eine neue Kategorie kreieren

Was tun, wenn man kein Original ist? Antwort: Selbst zum Original werden, indem man eine neue Kategorie schafft. Dies tat etwa Dr. Best! Bis 1988 war

diese Marke eine weitere Zahnbürste unter vielen. Der Marktanteil lag in Deutschland bei mageren 5%. Dann positionierte man sich als erste nachgebende Zahnbürste. Gleichzeitig repositionierte man die Konkurrenz als starr und gefährlich für Zahnfleisch und Zähne. Die Belohnung dafür: Heute liegt der Marktanteil bei 40%. Gleichzeitig konnte man auch die Verkaufspreise und somit die Erträge pro Zahnbürste deutlich steigern. Das ist die Macht der richtigen Positionierung.

Bei Kaffee Hag erkannte man klar, dass eine weitere gute Kaffeemarke wenig Aussicht auf Erfolg hat. Also lancierte man die erste „koffeinfreie“ Kaffeemarke.

Oder nehmen Sie Michael Dell! Dell erkannte klar, dass ein weiterer PC-Anbieter gegen Compaq, IBM, HP und Co. wenig Chancen hat. Also fand er seine neue Kategorie im Vertriebsweg. Heute ist Dell weltweit der führende PC-Anbieter über das Internet und der führende PC-Anbieter überhaupt.

Neuburger fand seine Kategorie, indem er den ersten „teuren“ Leberkäse schuf. Heute ist Neuburger der Gourmet-Leberkäse und der meistverkaufte Leberkäse überhaupt.

### (5) Spezielle Macharten oder Zutaten nutzen

Wagner Pizza schaffte den Durchbruch mit der Idee „im Steinofen gebacken“. Und eine Fertigpizza aus dem Steinofen sollte besser schmecken als eine herkömmliche. Krombacher wurde in Deutschland zur Nr. 1 mit der Idee „gebraut aus Felsquellwasser“. Und ein Pils aus Felsquellwasser sollte besser sein als ein herkömmliches. Dove wiederum setzte sehr erfolgreich auf die Zutat „1/4 Feuchtigkeitscreme“. Und da jeder weiß, dass duschen die Haut austrocknet, ist das eine brillante Idee.

Auch Schladming könnte auf diesen Ansatz setzen, um sich noch stärker zu positionieren. Zur Zeit ist Schladming ein sehr guter Skiort in Österreich. Aber davon haben wir in Österreich mehrere. Was tun? Was macht Schladming wirk-

lich einzigartig? Antwort: Schladming besitzt den heißesten Slalom der Weltcup-Saison. Diese „Zutat“ könnte Schladming zu einer einzigartigen Marke machen. Schladming ist „die Heimat des Nachtslaloms“. Diese Idee differenziert Schladming positiv von allen anderen sehr guten Skiorten.

Dies funktioniert auch bei Dienstleistungen. So positioniert sich der amerikanische Trainingsanbieter ETS als „Global leaders in 3T technology“, wobei 3T technology eine spezielle Trainingsmethode ist. Dies ist eine Kombination aus Marktführerschaft, Zutat und nächster Generation.

#### (6) Sich als nächste Generation positionieren

Ein guter Weg zu einer starken Zukunftspositionierung ist, wenn man sich als „nächste Generation“ darstellen kann. Dies gilt in allen Branchen, in denen Kunden Fortschritt als positiv und wünschenswert wahrnehmen. Gillette ist Meister bei dieser Strategie. So hatten wir zuerst eine Sicherheitsklinge, dann zwei, dann zwei bewegliche, dann zwei bewegliche mit Schwingkopf und jetzt den Gillette Mach 3 mit 3 Klingen. Und jede Innovation wurde als nächste Generation präsentiert. (Nur bei vier Klingen war Wilkinson Sword mit dem Quattro schneller.)

Dasselbe gelang Duracell bei Batterien. Mit der Idee „Alkalibatterie“ und einer genialen Werbekampagne mit dem Häschen repositionierte man herkömmliche Zinkkohle-Batterien als Schnee von gestern. Cetebe wiederum repositionierte herkömmliche Vitamin-C-Präparate als Vitaminschock und sich selbst als Vitamin C mit Langzeitwirkung.

Aber dieser Ansatz ist nicht nur eine große Chance. Er kann auch eine echte Bedrohung werden. Nehmen Sie Kodak! Zur Zeit ist Kodak die Nr. 1 bei Fotofilm. Aber die Fotowelt wird digital. Was tun? Kodak lancierte deshalb die Kodak-DC, wobei DC für Digital Camera steht. Wird das funktionieren? Ich denke „nein“. So wird Kodak an einer simplen Frage scheitern, nämlich: „Warum soll

sich jemand eine Digitalkamera von einem Fotofilmexperten kaufen, wenn er sich diese auch von einem Kameraexperten (Nikon, Canon ...) oder einem Digitalexperten (Sony, HP ...) kaufen kann? (Kodak verstößt so massiv gegen den Spezialisten-Effekt.)

Was tun? Ich würde Kodak empfehlen, sich als Marke weiterhin auf Film zu konzentrieren. Gleichzeitig sollte Kodak eine neue Marke schaffen, die sich als erster Nur-Digitalkamera-Spezialist positioniert. Denn noch gibt es keine echte Nur-Digitalkamera-Marke. (Nur je länger Kodak damit zuwartet, desto geringer werden die Erfolgchancen.)

#### 5 Schritte zum Markt- und Markenerfolg

Wenn Sie diese Zeilen angeregt haben, über die Positionierung Ihrer Marke(n) nachzudenken, dann sollten Sie in folgenden 5 Schritten vorgehen:

- (1) Den Wettbewerbskontext in den Köpfen der Kunden kennen
- (2) Den dazu passenden Positionierungsansatz und die dazu passende Positionierungsidee finden
- (3) Die Idee für die Kunden in einen Nutzen übersetzen
- (4) Die Idee intern im Unternehmen umsetzen
- (5) Die Idee auf Kosten der Konkurrenz so dramatisch wie nur möglich kommunizieren

Was ist mit Ihrer Marke? Besitzt Ihre Marke die optimale Positionierung für die Zukunft in den Köpfen der Kunden? Eines ist klar. Der Erfolg hängt heute mehr denn je davon ab, wie Ihre Marke in den Köpfen der Kunden positioniert ist, denn nur und nur dort wird entschieden, was, wann, wo und wie oft gekauft wird. Nirgendwo sonst! Mögen die besseren Strategen gewinnen!

#### Verwendete und weiterführende Literatur:

Brandtner, Michael: Branding by Darwin: Was Marketing von der Natur lernen kann, in Absatzwirtschaft 8/2004

Brandtner, Michael: Branding: So baut man starke Marken in den Köpfen der Kunden, Marketing-Journal 5/2001

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 und Laura Ries: The Origin of Brands, HarperBusiness 2004

Ries, Al und Laura Ries: The 22 Immutable Laws of Branding, HarperBusiness 2002

Ries, Al und Jack Trout: Positioning: The Battle for Your Mind, The 20th Anniversary Edition, Mc Graw-Hill 1981, 2001

Simon, Heinz-Joachim: Das Geheimnis der Marke, Langen Müller 2001

*Brand-Positioning-Consultant Michael Brandtner ist der Spezialist für strategische Markenpositionierung in Rohrbach, OÖ und Associate of Ries & Ries, Atlanta, Georgia. Zu seinen Klienten zählen nationale und internationale Marken und Unternehmen. Neben seiner Beratertätigkeit ist er gefragter Vortragender, Autor dutzender Fachartikel und des Büchleins „Brandtner on Branding: Die 7 Schlüssel zur Markenpositionierung“, erhältlich unter: [mbrandtner@aon.at](mailto:mbrandtner@aon.at) oder [www.michaelbrandtner.com](http://www.michaelbrandtner.com).*