

Einleitung oder: Fokussiert in einer unfokussierten Welt

Hunderte Millionen, wenn nicht Milliarden Euro werden jährlich für Marken- und Marketingprogramme ausgegeben, die nie ihre Ziele und Erwartungen erfüllen werden und auch nicht erfüllen können. Dabei sind viele dieser Programme aus Managementsicht perfekt durchdacht, beruhen auf großangelegten Markt- und Trendforschungen und sehen auf dem Papier brillant aus. In der Regel ist ihnen auch der Applaus in den Chefetagen sicher. Sie haben nur einen bedeutsamen Schönheitsfehler: Sie sind zu komplex und zu unfokussiert, um am Punkt der Entscheidung, also in der Wahrnehmung und im Gedächtnis der Kunden zu funktionieren.

Das ist ein fataler und sehr teurer Fehler. Denn letztendlich wird – tatsächlich ausschließlich – in den Köpfen der Kunden entschieden, was wann wo und wie oft gekauft wird. Marken scheitern nicht auf dem Papier, nicht im Supermarkt, nicht in der Einkaufsstraße auch nicht im Einkaufszentrum. Marken scheitern auch nicht im Internet. Marken scheitern in den Köpfen der Kunden, weil sie entweder nur als weiteres Angebot unter vielen oder oft sogar gar nicht wahrgenommen werden.

Die große Überforderung

Wenn wir unsere Umgebung aus Kundensicht betrachten, fällt sofort auf, dass wir in einer Welt des Überflusses leben. Wir leben mit einer totalen mentalen Überforderung. Aus Kundensicht gibt es zu viele Produkte und Dienstleistungen, zu viele Marken, zu viele Unternehmen, zu viele verschiedene analoge und digitale Medien und viel zu viel „Marketinglärm“, sprich Werbung in allen erdenklichen analogen und digitalen Formen.

Ein ganz spezieller Turbo dafür ist das Internet, weil es – aus Kundensicht – doppelt zu dieser Überforderung beiträgt:

- (1) Auf der einen Seite ist das Internet die Basis für unzählige neue Geschäftsmodelle von A wie Amazon oder Alibaba bis Z wie Zalando oder Zoom. Damit trägt es massiv zum Überangebot an Produkten, Dienstleistungen, Marken und Unternehmen bei.

- (2) Auf der anderen Seite ist das Internet die Basis für immer neue Werbe- und Kommunikationsformen und -formate. So wurde etwa der deutsche Online-Werbemarkt im Jahr 2020 laut dem German Digital Advertising Latecast 2020 von Resolution Media bereits auf 10,1 Milliarden Euro netto geschätzt. Das entspricht einem Gesamtwerbemarktanteil von 45 Prozent. (Die restlichen 55 Prozent der Spendings verteilen sich auf TV, Print, Out-of-Home, Radio und Kino.) Das heißt: Die Kunden waren nie zuvor einer größeren Kommunikationsbelastung ausgesetzt.

Die große Welt der Chancen und der Risiken

Wenn wir hingegen die Unternehmenssicht einnehmen, entdecken wir aktuell eine zweigeteilte Welt:

- (1) Auf der einen Seite ist das Internet – vor allem für die sogenannten Start-up-Unternehmen – eine Welt der großen Chancen. Dies zeigt sich auch klar in den Top 100 der wertvollsten globalen Marken laut Interbrand. So haben sich (Stand Oktober 2020) in kurzer oder relativ kurzer Zeit die Marken Amazon (Rang 2), Google (Rang 4), Facebook (Rang 13), Instagram (Platz 19), YouTube (Rang 30), Tesla (Platz 40), Netflix (Platz 41), Ebay (Platz 46), Salesforce (Platz 58), PayPal (Platz 60), Spotify (Platz 70), LinkedIn (Platz 90), Uber (Platz 96) und Zoom (Platz 100) einen Platz in dieser Liste erobert.
- (2) Auf der anderen Seite sind genau deshalb die Digitalisierung und das Internet für viele etablierte Unternehmen eine Welt der großen Herausforderungen, wenn nicht sogar der Bedrohung. Das gilt speziell dann, wenn neue digitale Geschäftsmodelle das eigene bestehende analoge Geschäftsmodell in Frage stellen oder sogar dessen Existenz gefährden. Nicht umsonst spricht man aktuell vom Zeitalter der Disruption. Das gilt für immer mehr Branchen, egal ob wir an Automobile, Banken, den Handel, die Medienlandschaft, den Musikmarkt, die Reisebranche, Versicherungen oder auch den Weiterbildungsmarkt denken. Diese Entwicklung hat durch das Corona-Virus nochmals einen Turboschub erhalten.

Eine neue Dimension des Wettbewerbs

Dazu kommt noch eine neue Wettbewerbsdimension. So ist das Internet mit Sicherheit der bisher größte „Zeiträuber“ aller Zeiten. Verbrachten die Men-

schen im Jahr 2000 in Deutschland durchschnittlich nicht ganz 20 Minuten pro Tag im Internet, waren es laut Statista im Jahr 2018 bereits 196 Minuten und damit mehr als drei Stunden. Tendenz weiter steigend.

Laut dem Jahresbericht „Digital 2020“ der Social-Media-Plattform Hootsuite und der Digitalagentur We Are Social lag global die durchschnittliche Nutzungsdauer des Internets bei Menschen zwischen 16 und 64 Jahren im Januar 2020 (also vor Corona!) bereits bei sechs Stunden und 43 Minuten. Im Vergleich dazu verbrachten die Menschen im Schnitt nur drei Stunden und 18 Minuten vor dem Fernseher.

Damit wird die Zeit selbst ein neuer Wettbewerbsfaktor. War der Wettbewerb des 20. Jahrhunderts – vereinfacht ausgedrückt – ein Kampf um den Inhalt der Brieftaschen, wird der Wettbewerb des 21. Jahrhunderts immer mehr auch ein Kampf um die begrenzte Zeit der Kunden werden. Damit gewinnt das Thema „Relevanz“ massiv an Bedeutung. Diese Entwicklung fördert eine komplett neue Art von Marke, nämlich die sogenannte Mikromarke. Das ist eine Art „Supernischenmarke“, die speziell auf eine sehr enge Zielgruppe oder Community ausgerichtet ist.

Eine spezialisierte und fokussierte Mikromarke wird in einer speziellen Zielgruppe in der Regel immer relevanter als eine breite Massenmarke sein. In diesem Zusammenhang berichtete das Nachrichtenmagazin Der Spiegel am 7. Juni 2019 unter der Headline „Konsumwandel: Warum große Marken ihre Bedeutung verlieren“, dass im globalen Kosmetik- und Pflegemarkt die Mikromarken mittlerweile einen Marktanteil von rund 40 Prozent haben.

Der Markenjob Nr. 1

In diesem Umfeld aus Chancen und Risiken gilt es, die eigene Marke für die Zukunft optimal auszurichten. Das Ziel ist es, eine dominante Position in der Wahrnehmung der Kunden und am Markt einzunehmen. Der wesentliche Schritt dazu besteht darin, den Fokus der Marke zu definieren. Dabei sollte man zwei ganz wichtige Teilaspekte unbedingt im Auge behalten:

- (1) **Mentale Ordnung:** Wenn Sie den Fokus Ihrer Marke für die Zukunft festlegen, dann suchen Sie eine Idee, die in der Wahrnehmung und im Gedächtnis der Kunden funktioniert. Es sollte eine Idee sein, die Ihre Marke klar und relevant positioniert und den Mitbewerb indirekt oder direkt repositioniert.

- (2) Gegenwart und Zukunft: Gleichzeitig sollte dieser Fokus, diese Idee aber auch als Richtschnur nach außen und innen sowie heute und morgen funktionieren. Es geht darum, einen spezifisch ausgewählten Markt zuerst mental und dann tatsächlich dauerhaft zu dominieren.

Das heißt: Fokussierung oder auch Refokussierung einer Marke ist nicht das Gleiche wie Positionierung oder Repositionierung, wie es aktuell immer noch von vielen Managern, Beratern oder auch Werbeagenturen verstanden oder auch missverstanden wird. Es ist vielmehr die Voraussetzung dafür.

Fokussierung und Positionierung

Das heißt: Das ultimative Ziel eines Markenprogramms sollte sein, dass eine Marke eine starke oder besser sogar führende Position in der Wahrnehmung der Kunden einnimmt. Im Neuromarketing spricht man auch vom „Winner takes it all“-Prinzip. Dieses Prinzip gewinnt im Hyperwettbewerb von heute massiv an Bedeutung.

Der ideale Weg, um dies zu erreichen, besteht darin, den Fokus der eigenen Marke zu verengen und klar zu definieren. Genau darum geht es in diesem Buch. Es geht darum, dass man den Fokus der eigenen Marke verbal und visuell auf den Punkt bringt, um einen spezifisch ausgewählten Markt zuerst mental und dann tatsächlich dauerhaft zu dominieren.

Nutzen auch Sie die Macht der Fokussierung in einer unfokussierten Welt für Ihren kurz- und vor allem auch für Ihren langfristigen Marken- und Markterfolg!

Kapitel 1:

Fokus auf die Kategorie, nicht auf die Marke

Immer mehr Unternehmen, egal ob Start-up oder Konzern, wird die Bedeutung einer starken Marke als Wertschöpfungsfaktor bewusst. Wer aber heute in diesem Umfeld eine starke Marke bauen möchte, sollte unbedingt zuerst Kategorie und dann erst Marke denken. Viele Unternehmen, die diesen Grundsatz nicht beachten, drehen sich endlos im Kreis und enden letztendlich nur als weitere Anbieter unter vielen.

Warum sollten Sie Zeit, Energie und vor allem auch Geld in den Aufbau einer Marke investieren? Die Antwort darauf ist aus Unternehmens- und Markensicht klar: Es geht vor allem und zuerst um die Wertschöpfung für das Unternehmen. Starke Marken sind nicht nur in Bezug auf Marktanteile und Wachstum erfolgreicher als schwache Marken. Starke Marken können vor allem höhere Preise am Markt durchsetzen.

Aus dieser Perspektive betrachtet ist es klar, dass sich immer mehr Unternehmen und deren Beratungs- und Agenturpartner mit dem Thema Markenaufbau beschäftigen. Eine typische Aussage, die man in diesem Zusammenhang hört, lautet: „Wir brauchen eine neue starke Imagekampagne, um aus unseren Produkten und Dienstleistungen eine starke Marke zu machen.“ Werbung wird so immer noch als eine Art „Zauberstab“ gesehen, mit dem man Produkte und Dienstleistungen in starke Marken verwandeln kann. Man könnte auch von „Marketing by Harry Potter“ sprechen.

Von Dr. Best lernen

Doch so funktioniert das (leider) nicht. Wenn Sie eine starke Marke bauen möchten, sollten Sie vorrangig nicht Marke, sondern Kategorie denken. Dazu sollten wir uns die Geschichte von Dr. Best ansehen. Wenn man in den 1980er Jahren einen Blick auf den deutschen Zahnbürstenmarkt warf, fand man zwei dominante Marken, nämlich Blend-a-dent und Oral-b. Dahinter folgten weitere Marken wie Dr. Best.

Damals wurde Dr. Best – wenn überhaupt – von den Kunden nur als weitere Zahnbürste unter vielen wahrgenommen. Der Marktanteil lag 1988 bei mageren sechs Prozent. In diesem Jahr änderte man nicht nur den Werbeauftritt, sondern man lancierte eine neue Kategorie von Zahnbürste, nämlich die erste nachgebende Zahnbürste. Damit schuf man sich von der ersten Minute an mental eine eigene Kategorie und eine eigene Führungsposition in der Wahrnehmung der Kunden. „Nachgebend“ wurde zum zentralen Markenfokus.

Die Belohnung: Im Jahr 2000 überschritt Dr. Best die 40-Prozent-Marktanteilshürde bei Handzahnbürsten in Deutschland. Heute ist Dr. Best nicht nur die führende nachgebende Zahnbürste in unserer Wahrnehmung, sondern auch die meistverkaufte Handzahnbürste überhaupt. Gleichzeitig konnte man die Verkaufspreise steigern. Lag die Marke vor 1988 preislich im unteren Drittel, schaffte man danach den Sprung in das obere Preisdrittel.

Von Apple lernen

Oder nehmen Sie Apple! Heute ist dieses Unternehmen für viele Entscheider ein absolutes Vorbild für exzellente Marken- und Unternehmensführung. Doch im Jahr 2000 sah die Zukunft von Apple alles andere als rosig aus. Vor 21 Jahren war Apple ein Nischencomputeranbieter, dem nicht wenige Experten eine eher vage Zukunft vorhersagten. Die logische Reaktion auf diese Situation hätte wahrscheinlich in den meisten Unternehmen so ausgesehen: Man hätte zeitgleich eine Produkt-, Werbe- und Preisoffensive gestartet, um den Turnaround zu schaffen.

Ganz anders Steve Jobs. Er schuf drei neue Kategorien und Marken, zuerst den iPod, den ersten MP3-Player mit Harddisc, dann das iPhone, das erste Nur-Touchscreen-Smartphone, und dann das iPad, das erste Nur-Touchscreen-Tablet. Diese drei neuen Kategorien waren nicht nur die Basis für drei starke Produktmarken, sondern machten Apple zur wertvollsten Marke der Welt.

Von Start-ups lernen

Gerade das Internet ist prädestiniert für das Denken in neuen Kategorien. Dazu sollten wir noch einmal einen Blick auf die wertvollsten „digital Natives“ in der globalen Markenwelt laut Interbrand werfen. Das sind nach ihrem Wert gereiht: Amazon, Google, Facebook, Instagram, YouTube, Tesla, Netflix, Ebay, Salesforce, PayPal, Spotify, LinkedIn, Uber und Zoom. Diese Marken haben alle eines gemeinsam: Sie sind nicht nur Marktführer in ihrer Kategorie. Sie werden auch weithin als Pionier und Original wahrgenommen.

Mehr noch: Es ist gar nicht selbstverständlich, dass einem – abgesehen vielleicht von Zoom, Netflix und Google – einfällt, wer der nächst größere Anbieter ist. Im Fall von Zoom ist die Antwort mit Sicherheit: „Microsoft Teams.“ Hier spielt Microsoft mit Teams vor allem die Integrationskarte als Teil von Microsoft 365. Im Falle von Netflix denken vielleicht manche an Amazon Prime, andere an Disney+ und wieder andere an Apple TV+. Bei Google wiederum kommt einem vielleicht Bing als Alternative in den Sinn. Aber auch hier ist die Position von Google so stark, dass manche sogar auf Bing „googeln“.

Die alte Ära des Wettbewerbs

Damit betreten wir auch eine neue Ära des Wettbewerbs. Speziell durch das Internet und die vielen neuen Internetmarken kommt es immer öfter zu einer generellen Verschiebung des Wettbewerbs. War der Wettbewerb des 20. Jahrhunderts in der Regel von einem Wettbewerb *innerhalb einer* Produkt- oder Dienstleistungskategorie geprägt, haben wir heute immer öfter einen Wettbewerb *zwischen* Produkt- und Dienstleistungskategorien.

Ein Rückblick: Wenn man sich Marken- und Marketingbücher des 20. Jahrhunderts ansieht, ging es oft um große Markenduelle innerhalb einer Produkt- oder Dienstleistungskategorie. Klassische Beispiele dafür sind Coca-Cola versus Pepsi-Cola, McDonald's versus Burger King, Visa versus Mastercard, Persil versus Ariel, Kodak versus Fuji, Milka versus Ritter Sport, McKinsey versus Boston Consulting Group oder Mercedes gegen BMW.

Die neue Ära des Wettbewerbs

Heute wird daraus immer öfter ein Wettbewerb zwischen den Kategorien. Dazu sollten wir einen Blick auf den amerikanischen Fastfood-Markt in den 1980er Jahren werfen. Damals war das große Duell, wie oben erwähnt, McDonald's versus Burger King. Dahinter folgte dann als Nr. 3 Wendy's, ebenfalls eine Burgerkette. Wer damals in den Fastfood-Markt einstieg, gründete fast unweigerlich ebenfalls einen Burgerladen, um sich ein Stück vom Kuchen, oder besser vom Burger, abzuschneiden.

Aus damaliger Sicht mag das vielleicht eine gute Idee gewesen sein, aus heutiger Sicht nicht. Denn wenn man sich heute den amerikanischen Fastfood-Markt ansieht, dominieren nicht mehr drei Burgerketten, sondern die drei Marktführer sind McDonald's, Subway und Starbucks. Es kämpfen also drei Marktführer um die Gunst der Kunden, nämlich die Nr. 1 bei Hamburgern, die Nr. 1 bei Sandwiches und die Nr. 1 bei Kaffee. Das heißt: Statt in den 1980er Jahren in den Burgermarkt einzusteigen, wäre es besser gewesen, als Erster auf Sandwiches oder Premiumkaffee zu setzen.

Spannend wird auch, wie sich langfristig der Markt für vegane Burger entwickeln wird. Denn auf der einen Seite bieten immer mehr etablierte Burgerketten zusätzlich vegane Burger an, auf der anderen Seite entstehen im Sinne der Kategoriebildung auch neue, nur vegane Burgerketten wie etwa Swing Kitchen im deutschsprachigen Raum.