

Einleitung oder was Siegermarken wirklich anders machen

Sie machen mehr Umsatz. Sie machen mehr Gewinn. Sie können höhere Preise durchsetzen. Sie wachsen schneller als der Wettbewerb. Sie haben mehr Marktanteil, erzielen mehr Wertschöpfung für das Unternehmen und haben natürlich einen höheren Markenwert. Sie sind bekannter, beliebter und werden klar bevorzugt. Was aber macht wirklich den großen Unterschied zwischen Siegermarken und dem Rest des Feldes aus?

Diese Frage beschäftigt seit jeher die Management- und Markenwelt. So gesehen ist es nicht verwunderlich, dass viele Manager, Unternehmer, Marken- und Marketingverantwortliche, viele Berater, Agenturen und Experten diese erfolgreichen Siegermarken im Detail studieren. Sie analysieren deren Geschäftsmodell, deren Strategien und vor allem auch deren kreative Umsetzungsmaßnahmen, egal ob analog oder digital. Das Ziel dabei ist es, dass man Benchmarks für die eigene Marke findet, um dann selbst zur Siegermarke zu werden.

Die Benchmark-Falle und ...

Nur sollte man dabei immer das Folgende bedenken: Sie können das Geschäftsmodell einer Siegermarke kopieren. Sie können Produkte und Dienstleistungen nachahmen. Sie können dieselben Vertriebswege wählen, dieselben Zielgruppen mit den gleichen Medien ansprechen. Sie können ähnliche Wege in der analogen und digitalen Werbung gehen und zudem können Sie auch auf die teuersten Beratungs-, Design- und Kreativagenturen setzen.

Sie können natürlich auch auf die gleichen Marken- und Strategiemodelle setzen. Dazu gehören aktuell mit Sicherheit die Definition eines „weltretenden“ Purposes, die Entwicklung einer klaren Markenvision, einer Markenmission und natürlich einer allumfassenden Markenidentität. Darauf aufbauend können Sie natürlich dann auch – wie es die aktuelle Theorie empfiehlt – ein Positioning-Statement, also eine Positionierung auf dem Papier oder in der Präsentation, ableiten.

... die Position in der Wahrnehmung

Aber eines können Sie so nicht kopieren, ganz egal wie viel Zeit, Ressourcen und Finanzmittel Sie haben und einsetzen. Das ist die Position der Siegermarke in der Wahrnehmung der Kunden. Nehmen Sie etwa den Markt für Energydrinks: Sie können so gut wie fast alles von Red Bull kopieren. Aber es ist unmöglich, dass man Red Bull die „Original-Energydrink-Position“ in der Wahrnehmung des Marktes wegnimmt. Diese Erfahrung mussten nicht nur unzählige Unternehmer und Start-ups machen, sondern auch der Softdrink-Gigant Coca-Cola, egal ob man es mit KMX, Burn oder selbst mit Coca-Cola Energy versuchte.

Genau diese Erfahrung musste auch Microsoft bei Suchmaschinen gegen Google machen, egal ob die Suchmaschine MSN Search oder Bing hieß oder heißt. So gesehen ist auch der Unterschied zwischen Vimeo und TikTok klar. Vimeo wird maximal als eine Art Kopie von YouTube gesehen, TikTok wird nicht als Kopie, sondern als Original und Marktführer bei Kurzvideos wahrgenommen.

Oder nehmen Sie Burger King! Egal ob Burger King auf „vegan“ macht, egal ob man auf Premiumburger macht, egal ob man McDonald's einmal mehr oder weniger kopiert, das Hauptproblem bleibt die dominante Position von McDonald's in der Wahrnehmung. So gesehen ist auch klar, warum nicht mehr Burger King sondern Subway und Starbucks mittlerweile die großen Herausforderer von McDonald's in den USA im Fastfood-Markt sind. Sowohl Subway als auch Starbucks besitzen selbst dominante Positionen in der Wahrnehmung der Kunden. Subway steht für Sandwiches, Starbucks für Kaffee.

Siegermarke definiert

Damit können oder sollen wir sogar den Begriff Siegermarke definieren. Eine Siegermarke ist eine Marke, die einen spezifischen Markt zuerst mental und dann tatsächlich dauerhaft wertschöpfend und gewinnbringend dominiert. Siegermarken besitzen mentale und folglich tatsächliche Stärke, die sich in den harten Zahlen, sprich Umsatz, Gewinn und natürlich auch Marktanteil widerspiegelt. Das Prinzip Siegermarke gilt damit aber nicht nur für globale Marken, egal ob B2C oder B2B, es gilt genauso für nationale oder sogar nur regionale Marken.

Entscheidend ist die dominante und wertschöpfende Position in der Wahrnehmung der angesprochenen Kunden und damit folglich am Markt. Das gilt vor allem auch für die sogenannten Start-up-Unternehmen. Viele Start-ups scheitern, weil man in der Menge einfach sang- und klanglos untergeht, egal wie gut und erfolgversprechend die Idee aus Sicht der Gründer war.

Wie man es machen kann, zeigt das Beispiel Facebook. Als Facebook 2004 etabliert wurde, gab es bereits zwei sehr viel größere soziale Netzwerke, nämlich MySpace und Friendster. Aber Facebook bewegte sich sehr geschickt von einer Marktführerschaft zur nächsten. So war man zuerst das führende soziale Netzwerk in Harvard, dann in der Ivy League, dann in amerikanischen Universitäten und dann weltweit. Genau diese Art des Denkens und Handelns sollten heute Start-ups unbedingt berücksichtigen, um sich erfolgreich zu etablieren und durchzusetzen. (In Beratungsprojekten mit Start-ups frage ich daher gerne: Was ist Ihr „Harvard“?)

Selbst zum Benchmark werden

Heißt: Wenn Sie heute über die Zukunft Ihrer Marke oder Ihrer Marken nachdenken, dann spricht einmal nichts dagegen, dass man erfolgreiche Marken und deren Erfolg studiert. Nur sollte man dabei nicht diese Marken selbst als Benchmark sehen, sondern man sollte deren Erfolgsmuster dahinter verstehen, um dann selbst zum Benchmark für andere zu werden.

Genau darum geht es in diesem Buch! Sie werden in diesem Buch viele Beispiele aus der Praxis finden. Dabei werden diese Beispiele nie in Isolation, sondern im mentalen Kontext aus Sicht der Kundenwahrnehmung betrachtet. Das Ziel dieses Buches ist es, Ihre Marke zur Siegermarke zu machen. Dazu präsentierte ich Ihnen die 10 wichtigsten oder sogar ultimativen Denkmuster zum Marken- und Unternehmenserfolg. In diesem Sinne: Stellen Sie sicher, dass Ihre Marke zur Siegermarke wird, und überlassen Sie das klassische Benchmarking getrost anderen!

Kapitel 1

Denkmuster Marktführerschaft (oder die Macht des kollektiven Gedächtnisses)

Noch immer unterschätzen viele Marken- und Unternehmensverantwortliche die Macht der Marktführerschaft. Je härter und unübersichtlicher der Wettbewerb aus Sicht der Kundenwahrnehmung wird, desto wichtiger ist und wird es, dass starke Marktführer für eine klare mentale Rangordnung sorgen.

Eine Führungsposition ist sehr viel stärker als eine Position, die auf den Vorteilen, Eigenschaften oder Nutzen einer Marke beruht: Coca-Cola bei Cola, McDonald's bei Fastfood, Nivea bei Hautcreme, Milka bei Tafelschokolade, FlixBus bei Fernbussen, Nespresso bei Kaffeekapselsystemen, Tesla bei Elektroautos, Amazon im Onlinehandel oder Google bei Suchmaschinen.

Im Neuromarketing spricht man in diesem Kontext auch vom „The winner takes it all“-Effekt. Dieser Effekt gilt im B2C-Marketing genauso wie im B2B-Marketing. Er gilt aber vor allem in der Welt des Internets, die noch stärker als unsere analoge Welt zur „Monopolisierung“ neigt.

Nehmen Sie etwa den deutschen Online-Markt. Denken Sie an Vergleichsportale im Internet, denken Sie an Check24, Partnersuche im Internet ist Parship, Matratze im Internet ist Bett1, Mode im Internet ist Zalando und Bank im Internet ist N26. Diese Marken besitzen sowohl in der Wahrnehmung als auch im Internet eine echte Pole-Position.

Trotzdem sind die meisten Marken- und Marketingprogramme heute rund um Produkteigenschaften und deren Vorteile und Nutzen aufgebaut. Das Problem dabei: Wenn sich herausstellt, dass eine Eigenschaft, ein Vorteil oder ein Nutzen für die Kunden extrem wichtig ist, kann dies der Marktführer immer sofort kopieren. Was aber ein Verfolger nie kopieren kann, ist die „Führungsposition“ des Marktführers.

Drei Arten von Märkten

Um besser zu verstehen, worum es dabei wirklich geht, sollten wir uns drei Arten von Märkten aus Markensicht ansehen, nämlich geordnete Märkte, teilgeordnete Märkte und ungeordnete Märkte.

(1) Geordnete Märkte: Aktuell ist sicher eines der besten Beispiele dafür der Smartphone-Markt. Denken Sie an Smartphone, denken Sie an iPhone und Samsung Galaxy. Hier gibt es eine klare mentale Hack- oder Rangordnung. Dann folgt mit etwas Nachdenken der Rest des Feldes wie etwa Oppo, Vivo, Xiaomi oder früher auch Huawei.

(2) Teilgeordnete Märkte: Anders sieht es aus, wenn Sie an klassische PCs oder Notebooks mit Windows-Betriebssystem denken. Auch hier fallen Ihnen vielleicht Marken wie HP, Lenovo, Dell oder Acer ein. Der Unterschied zum Smartphone-Markt. Sie haben keine klare Rangordnung im

Kopf. Damit wird – mental gesehen – das Prinzip Marke als Kaufentscheidungskriterium weniger wichtig. Statt einer Lieblingsmarke passt es dann auch, wenn es eine der vier oben genannten PC-Marken ist.

(3) Ungeordnete Märkte: Einer der wahrscheinlich schlimmsten Märkte aus Markensicht war in Bezug auf mentale Ordnung der Markt für Videobeamer. Sie denken Videobeamer und es fällt Ihnen entweder keine konkrete Marke ein oder die, die Sie selbst – aus welchen Gründen auch immer – gekauft oder gerade genutzt haben. Damit spielt die Marke bei der Kaufentscheidung so gut wie keine Rolle mehr. Vielmehr geht es dann nur mehr um bestimmte Features oder schlimmer aus Markensicht nur mehr um den tiefen Preis.

Interessant dazu ist, dass aktuell die meisten Markenstrategien eher zur Verwirrung als zur Ordnung beitragen. Das heißt: Statt zu versuchen, mit der eigenen Marke so viel Ordnung wie möglich in den Köpfen der Kunden zu erzeugen, verwirrt man die Kunden mit unzähligen Varianten, ständig wechselnden Botschaften und immer mehr Preisaktionen.

Die zentrale Grundregel dahinter

Je geordneter ein Markt aus Sicht der kollektiven Markt- und Kundenwahrnehmung ist, desto stärker wirkt das Erfolgsprinzip Marke. Je ungeordneter ein Markt aus dieser Kundensicht ist, desto mehr gewinnen andere Faktoren wie etwa Produktfeatures, Empfehlungen, Aktionen, aber vor allem auch der tiefe Preis an Gewicht. Deshalb sollte man Marken nie isoliert betrachten, sondern immer im jeweiligen mentalen Kontext aus Kundenwahrnehmungssicht.

Für einen Manager bei Beiersdorf mag Nivea ein zentraler Bestandteil des Lebens, vor allem des Arbeitslebens sein. Für die Kunden ist Nivea vielmehr nur Antwort auf eine oder auch mehrere Kaufentscheidungen wie etwa die nächste Handcreme, die nächste Sonnencreme oder das nächste pflegende Duschbad. Aber egal wie gerne ein Kunde oder eine Kundin die Marke Nivea hat, sie wird immer nur ein kleiner, meist sehr kleiner Teil des Lebens sein. (Nur ganz wenige Marken im großen Markenuniversum schaffen es wirklich, zum wichtigen Teil des Lebens eines Menschen zu werden. Der Großteil der Marken sollte oder muss froh sein, wenn man zur ersten Wahl bei einer bestimmten Kaufentscheidung wird.)

iPhone, Samsung Galaxy und ...

Um das Ganze aber aus Markensicht noch besser zu verstehen, sollten wir uns in das Jahr 2007 begeben. Damals präsentierte Steve Jobs das iPhone, das erste Smartphone mit einem Touchscreen, das ganz ohne Tastatur auskam. Damit eroberte Apple dann im Flug den Markt und die Marktführerschaft. Richtig? Falsch!

Aus Sicht der Wahrnehmung besitzt Apple mit dem iPhone seit damals ganz klar die Führungsposition in diesem Markt. So wird das iPhone auch als der eine Maßstab am Smartphone-Markt gesehen. Das gilt für die Allgemeinheit, also die kollektive Wahrnehmung, für die Medien und natürlich auch für die Mundpropaganda, egal ob analog oder digital.

Aus Sicht der harten Zahlen, also aus Sicht der sogenannten Realität ergibt sich klar ein anderes Bild. So verlor Nokia erst im ersten Quartal 2012, nicht ganz fünf Jahre nach der Einführung des iPhones, die Smartphone-Marktführerschaft, aber nicht an Apple, sondern an Samsung. Die Headlines in den Medien lauteten damals: „Der Aufstieg des Galaxy-Königs“ oder „Samsung stößt Nokia vom Thron“ oder „Samsung stößt in Handygalaxien vor“.

Die tatsächliche Marktführerschaft wechselte damals von Nokia zu Samsung. Die mentale Marktführerschaft aber blieb bei Apple mit dem iPhone. Daran hat sich bis heute nichts verändert, auch wenn seit damals immer wieder neben dem Langzeitmarktführer Samsung etwa auch Huawei oder Xiaomi global marktanteilmäßig vor dem iPhone lagen.

... der Rest des Feldes

Noch interessanter aus Markensicht wird es aber, wenn man sich die Marken- und Marktentwicklung im mentalen Schatten von iPhone und Samsung Galaxy über das letzte Jahrzehnt ansieht. Denn in diesem Kontext merkt man schnell, wie wichtig es aus Markensicht ist, dass man auf den ersten beiden Plätzen liegt. Aber sehen wir uns das Ganze einmal im Detail an:

Im Januar 2024 lag am globalen Smartphone-Markt laut IDC zum ersten Mal Apple mit dem iPhone auf Platz 1, gefolgt von Samsung, Xiaomi, Oppo und Transsion (mit Marken wie Itel, Tecno oder Infinix). Mittlerweile hat Samsung wieder den ersten Platz eingenommen.

2013, also vor mehr als 10 Jahren, waren die abgeschlagenen Verfolger von Samsung Galaxy und iPhone die Marken Huawei, Lenovo und LG. 2014 waren es dann Lenovo, Huawei und Xiaomi, 2015 Huawei, Lenovo und Oppo, 2016 Huawei, Oppo und Vivo, 2017 Huawei, Oppo und Xiaomi. 2018 und 2019 waren es Huawei, Xiaomi und Oppo. 2020 war dann das Jahr mit dem brutalen Abstieg von Huawei, da man die Unterstützung von und durch Google und damit Android verloren hatte.

2020 sahen dann die Weltmarktanteile so aus: Samsung 20 Prozent, Apple 16 Prozent, Xiaomi 11 Prozent und Oppo und Vivo jeweils 9 Prozent. (Die mit Abstand stärkste „Nr. 3“ im oben betrachteten Zeitraum von 2013 bis 2020 war im Jahr 2018 Huawei mit 14,4 Prozent. In diesem Jahr lag man damit sogar gleichauf mit dem iPhone von Apple.)

Das heißt aber auch – und das ist das wirklich Interessante aus Sicht der Marken- und Unternehmensführung: Wir haben zwei Markenfixpunkte bei Smartphones in der Wahrnehmung und im Gedächtnis der Kunden, nämlich iPhone und Samsung Galaxy. Dahinter gab und gibt es einen ständigen Wechsel, abhängig von der jeweiligen Modell-, Absatz- und vor allem auch Preispolitik.

Nur genau das sollte nicht sein. Vielmehr sollten sich Marken wie aktuell Xiaomi, Oppo oder Vivo überlegen, wie man selbst einen mentalen Fixplatz bekommen könnte. Dazu müsste man aber vom Modelldenkmodus in den Markendenkmodus wechseln.

Markendenken versus Modelldenken

Wie oben erwähnt, war Huawei die einzige Marke, die über einen längeren Zeitraum eine starke Nr. 3 war. Es war und ist auch die einzige Marke in diesem Markt, bei der das Markendenken statt dem reinen Modelldenken im Fokus und damit im Vordergrund stand.

So lancierte Huawei nicht nur neue Modelle, sondern verstärkte mit jedem dieser Modelle die angestrebte „Kamera“-Position bei Smartphones. Huawei war in der Kundenwahrnehmung nicht ein weiteres Smartphone, sondern das Smartphone mit der besten Kamera. Das wurde zudem durch die Kooperation mit Leica als Ingredient Brand unterstrichen.

Aber neben Huawei hätte es noch eine andere starke Smartphone-Marke geben können. Denn im Sommer 2018 empfahlen Al Ries und ich einem anderen chinesischen Smartphone-Erzeuger, ebenfalls in den Markendenkmodus zu wechseln. Da der Klient eine eher männliche Zielgruppe hatte und vor allem auf Performance setzte, empfahlen wir den Fokus auf Gaming zu legen. „Das Smartphone mit dem ultimativen Gaming-Plus“ war die verbalisierte Idee dazu. Leider war unserem Klienten diese Idee „zu eng“. Man sah das Thema Gaming damals nur als kleine Nische. Schade! Wahrscheinlich könnte diese Marke heute eine starke Nr 3 sein, nachdem Huawei 2020 so brutal abstürzte.

Vom Smartphone zum Elektroauto

Ein anderes Beispiel ist der Markt für Elektroautos in der westlichen Welt, also in Europa und in den USA. Hier gibt es aktuell nur eine echte Marke und das ist Tesla. Den Rest des Marktes teilen sich (noch) vor allem Modelle von etablierten Automarken aus der Benzin- und Dieselära auf. Damit steigt aber auch für alle „Modelldenker“ in der Autoindustrie die Gefahr, dass man a) die Macht der Marke unterschätzt und b) einmal „in“ und einmal „out“ ist.

Das heißt: Tesla besitzt heute mit Sicherheit in Europa, in den USA und auch in China einen mentalen Fixplatz à la iPhone. So ist man aktuell wahrgenommener und auch tatsächlicher Marktführer diesseits und jenseits des Atlantiks. (In China liegt BYD klar bei Elektro- und Hybridautos voran.) Aber wer ist die Nr. 2 im Rest der Welt? Wissen Sie es? Genau hier liegt eine große Chance für die Zukunft. Nur dazu müsste jemand vom reinen Modell- oder Elektrifizierungsdenken in das Marken- oder besser Elektroautodenken wechseln.

Hier muss die etablierte westliche Autoindustrie ganz speziell auf China aufpassen. Dort wechselt gerade ein Elektroautoproduzent, nämlich BYD international, in den Marken- statt Modelldenkmodus. So präsentiert und positioniert sich BYD in der eigenen Medienarbeit nicht nur als das meistverkaufte Elektroauto in China, sondern als das meistverkaufte Elektroauto der Welt.

Typische Schlagzeilen dazu im Januar dieses Jahres: „Chinas BYD löst Tesla ab: Der größte E-Autobauer der Welt ist chinesisch“ (Tagesschau),