

Markenbildung: Was kann ich anders machen?

ERFOLG. Es geht weniger um die Produkte als um die richtigen Strategien. Kein Unternehmen ist dafür zu klein – und mit Werbung hat das alles gar nichts zu tun.



Sechs Jahre lang hat Didi Mateschitz mehr oder minder im Verborgenen gearbeitet, bis seine Marke „Red Bull“ bekannt geworden ist. Sechs Jahre lang hat auch der Mühlviertler Fleischermeister Neuburger seinen Leberkäse bei Verkostungen und Festen immer wieder präsentiert, bis auf einmal die Marke Neuburger Gewicht bekommen hat. Für den Konsumenten entsteht in diesen und anderen Fällen häufig der Eindruck, eine neue Marke sei aus dem Nichts gekommen, aufgetaucht und schon bekannt geworden. Die Wahrheit ist das niemals.

„Sechs Jahre, das ist so eine Größe, wo man sagen kann, dann beweist es sich, ob ein

Markenaufbau Erfolg hat oder nicht. Manchmal dauert es sogar länger, selten geht es schneller“, sagt Michael Brandtner. Der Rohrbacher, der bei Kuhlavy in Linz studiert und dann bei der Werbeagentur Jeschke & Lampl erste Branchenerfahrungen gesammelt hat, gilt als einer der wenigen Markenstrategen hierzulande. Die Positionierung von Produkten habe ihn schon immer fasziniert, erzählt er, und 1996 war dann für ihn klar, er will sich als erster Markenpositionierungsexperte im deutschsprachigen Raum selbstständig machen. Zu seinem 10-jährigen Jubiläum hat er ein Buch herausgebracht: „Brandtner on Branding“ erläutert in leicht verständlicher und vor allem sehr interes-

„Gegen einen Marktführer anzutreten heißt, ich muss das Gegenteil machen oder etwas komplett anderes anbieten. Sonst bleibt mir nur der ruinöse Preiskampf.“

MICHAEL BRANDTNER

Markenpositionierungs-Experte, Rohrbach

santer Form die „Naturgesetze der Markenführung und ihre strategischen Konsequenzen.“ Ein Buch, das dem Laien völlig neue Einblicke gibt und bei dessen Lektüre wirklich klar wird, dass Markenpositionierung nicht sehr viel mit Werbung zu tun hat.

Kein Geld zum Hinauswerfen

Das sei sowieso der größte Irrtum überhaupt, sagt Brandtner im Gespräch mit CHEF-INFO. „Marketing muss vor der Werbung stehen, weil Marketing ist Strategie, und daraus leitet sich alles andere ab. Viele Betriebe machen kein Marketing, weil sie das mit Werbung verwechseln und sagen, das kann ich mir nicht leisten, das ist zu teuer. Die Wahrheit ist: Ein ordentliches Marketingkonzept lohnt sich auch für ein Ein-Personen-Unternehmen. Richtiges Marketing macht das Geschäft einfacher – und richtiges Marketing ist nicht teuer. Es erfordert nur Geduld und Konsequenz. Mit richtigem Marketing erwirtschaftet man erst das Geld, das man später für Werbung ausgeben kann. Bevor eine Marke bekannt ist, wäre Geld für Werbung nur hinausgeworfen.“

Wichtig: Der Erste, der Einzige, der Einzige

Das Dilemma vieler kleiner Unternehmen: Sie glauben, Werbung mache ihre Produkte erfolgreich und wissen, dafür ist kein Geld vorhanden. „Erfolg wird aber immer nur in den Köpfen der Kunden gemacht“, ist Brandtner überzeugt. „Und dort muss ein

„Ein ordentliches Marketingkonzept lohnt sich auch für Ein-Personen-Unternehmen.“

Produkt als etwas Einzigartiges, Besonderes ankommen.“

Damit das auch funktioniert, müssen ein paar Dinge bedacht werden

1. Das Besondere: Beispiel Rechtsschutz D.A.S. Der Slogan „Alles was Recht ist“ war zu allgemein, der Kunde möchte doch einen besonderen Experten an seiner Seite haben. Der jetzige Slogan „Der führende Spezialist im Rechtsschutz“ bringt die Sache auf den Punkt, hier geht es

um den Ersten in seiner Kategorie, dort fühlt man sich gut aufgehoben. Allerdings muss man bei solchen Slogans beachten, ob sie auch wahr sind. Weil Angaben wie „der Erste“, „der Führende“ etc. sind von der Konkurrenz einklagbar, wenn sie nicht stimmen.

2. Die Einzigartigkeit: Damit so etwas nicht passieren kann, braucht es halt oft neue Ideen. Wenn man zum Beispiel nicht der größte oder beste Optiker einer Stadt ist, kann man das auch nicht transportieren. Aber man kann in einem Bereich zum Größten und Besten werden und das dann auch sagen. In Kalifornien stieß Brandtner auf einen Optiker namens „Ladie's eyes“, der sich als erster Optiker speziell für Frauen positionierte. In diesem Bereich ist er der Größte, der Beste, der Erste – und das wird transportiert. Dazu musste dieser Optiker erst einmal Männer und Kinder aus seinem Geschäft verbannen. Dafür braucht es

manchmal Mut, sagt Brandtner, aber die Sache lohnt sich.

3. Die Stimmigkeit: Der Kunde muss das Gefühl haben, dass die Botschaft mit dem Produkt in Einklang ist, denn das Gehirn bevorzugt echte und wahre Dinge. Es liegt nicht an der Qualität, sondern an der Wahrnehmung, ob etwas als gut und richtig ankommt. Deshalb kann Markenbildung niemals Kosmetik sein. Wenn das Produkt tatsächlich nicht gut ist, muss man im Zuge der Markenbildung auch Änderungen auf sich nehmen.

Das richtige Stück für jeden Geschmack

Möglichkeiten der Positionierung bringt Brandtner am Beispiel Schokolade. Die Nummer eins am heimischen Markt ist Milka. Sie steht für zart. Ein zweiter „zarter“ Anbieter hätte daneben absolut keine Chance. So entschied sich zum Beispiel die Nummer zwei Ritter für knackig und sportlich und schuf auch die quadratische Verpackung. Während Milka eine zarte Versuchung ist, ist ein knackiges und kompaktes Stück Ritter-Schokolade das Richtige für einen gestandenen Sportsmann und gilt in diesem Bereich als die Nummer eins. Kinderschokolade, die Nummer 3 am Markt, hat – wie schon der Name sagt – ebenfalls ihre eigene Positionierung gefunden. Nummer 4 ist Lindt, und diese Marke steht als oberster und erster Name bei Premium-Qualität. Dem kleinen Grazer Konditor Zotter ist es gelungen, da noch einmal eines draufzusetzen. Mit



Auch Red Bull brauchte sechs Jahre, bis die Marke bei den Konsumenten bekannt war.

seiner handgeschöpften Schokolade liegt er noch eine Stufe drüber und bietet das wahrhaft Besondere. Bei der handgeschöpften Qualität wird er immer als der Erste und damit als der wahre Experte, der das Besondere bietet, in den Köpfen der Kunden verankert bleiben. Diese Positionierungen sind wich-

tig, sagt Brandtner, denn wer nicht Einzigartigkeit transportiert, kommt nicht weiter: „Jeder weitere Anbieter eines Produktes, der nicht der Erste oder der Größte oder der Beste ist, wird vom Konsumenten nur als Mittelmaß wahrgenommen, also kann er seine Umsätze nur über den Preiskampf machen, und das

„Solange eine Marke noch nicht bekannt ist, hat man PR-Potenzial. Das muss man nutzen.“

ist ruinös. Gegen einen Marktführer antreten heißt, das Gegenteil zu machen – wie bei der Schokolade zum Beispiel knackig gegen zart. Ansonsten würde man mit allen Aktivitäten immer nur den Marktführer stärken, weil der in den Köpfen der Kunden verankert und positiv besetzt ist.

Das Wichtigste bei der Markenbildung

INTERVIEW: Der einzige Zweck einer Marke ist, dass sie in ihrem Bereich als 1. Wahl wahrgenommen wird. Das kann man mit Werbung nicht erreichen.

Das Gespräch führte Luzia Kruckenhauser



CHEFINFO: Markenbildung wird im Fachjargon „Branding“ genannt. Wie würden Sie als Fachmann Branding definieren?

Brandtner: Branding ist die gezielte und professionelle Errichtung und Positionierung einer Marke in all ihren Facetten und Möglichkeiten. Es geht weder um den nächsten „geilen“ Slogan noch um die nächste „geile“ Werbekampagne, sondern um Grundlegendes. Es geht um die Zukunft des ei-

genen Unternehmens und damit auch um das Wohl der Besitzer, um die Zukunft von Arbeitsplätzen und damit letztendlich auch um die Zukunft von Volkswirtschaften. Branding ist ein strategisches Top-Management-Konzept und ist dazu da, um in Zukunft dauerhaft am Markt bestehen zu können.

CHEFINFO: Das hört sich alles sehr nach Weltkonzernen an. Das Rückgrat jeder Wirtschaft sind aber die kleinen und mittelständischen Betriebe, und die Frage ist, wie solche Betriebe Markenstrategien umsetzen können?

Brandtner: Auch große Marken sind nicht von heute auf morgen gewachsen, auch sie

haben klein angefangen, und man kann von ihnen lernen. Allerdings darf man nie ihre jetzige Werbung anschauen oder schauen, was sie jetzt tun oder wie sie jetzt arbeiten, sondern man muss schauen, was haben diese erfolgreichen Unternehmen vorher gemacht. Denn Markenpositionierung erfolgt, bevor ein Produkt bekannt ist. Diese Unternehmensgeschichte ist für mich das Interessante. Daraus kann man sich Ideen holen. Branding ist für jedes Unternehmen wichtig, egal wie groß es ist. Aber viele verwechseln Markenpolitik mit Werbung und denken, dafür haben sie kein Geld und machen eben gar nichts. Die beiden Dinge haben aber absolut nichts miteinander zu tun.

Sich von anderen Dingen trennen

Wer eine Marke gut positionieren will, muss als Spezialist für dieses Produkt gelten und nicht als Allrounder. Sehr oft wird eine gute Produktidee auch aus einer Notsituation heraus geboren. Wie zum Beispiel damals bei Zotter: Die Konditorei

brachte nicht das große Geschäft, der Besitzer suchte einen Weg, mit einem besonderen Zusatzangebot die finanzielle Situation zu stabilisieren. Ähnliche Ausgangsszenarien kann man bei vielen Marken finden. Natürlich braucht ein kleiner Unternehmer anfangs ein Standbein, das ihm das Überleben sichert – und er wird des-

halb zweigleisig fahren wie in diesem Fall eben Konditorei und Schokolade-Erzeugung. Transportieren soll er aber nur diese eine Schiene, die er als Marke verankern will. Wenn die Marke bekannt geworden ist, sollte er das andere Standbein aufgeben, rät Brandtner. Geht das erste Standbein sowieso nicht so gut, dann fällt

das dem Besitzer auch leichter. Bringt das erste Standbein schöne Gewinne, dann ist es wichtig, die Marken zu trennen, damit jedes Angebot für sich einzigartig ist und man in den Köpfen der Kunden Spezialist bleibt. Transportiert wird nicht der Firmenname, sondern die Namen der beiden erfolgreichen Marken. ■

CHEFINFO: Wer macht die Marke, der Kunde oder der Erzeuger?

Brandtner: Die Idee muss vom Erzeuger kommen, der Kunde entscheidet dann, ob er die Idee annimmt. Im Vorfeld kann der Kunde nicht sagen, was er haben will, deshalb findet man auch mit Marktforschung keine Markenideen. Ein Beispiel: Als es noch keine elastischen Zahnbürsten gab, wäre eine Marktforschung über die Frage, was ist besser, eine normale oder eine elastische Zahnbürste, sinnlos gewesen, weil die Frage nicht nachvollziehbar war. Der Produzent muss dem Kunden eine Idee hinspielen und warten, ob die Idee angenommen wird oder nicht. Dazu braucht es natürlich Kreativität, aber oftmals auch Glück und die Gnade der richtigen Stunde.

CHEFINFO: Sie sagen, Markenpolitik bedeutet nicht, das Sortiment zu erweitern, sondern es zu reduzieren. Warum?

Brandtner: Weil der Kunde das beste Produkt kaufen will, und das kommt immer vom Spezialisten. Wer alles anbietet, der ist kein Spezialist. Sich auf einen Punkt zu reduzieren und den als Marke hervorzuheben, bringt nicht nur Ansehen, es vereinfacht auch das Geschäft.

„Man darf nicht schauen, was erfolgreiche Unternehmen machen. Man muss schauen, was haben diese Unternehmen gemacht, bevor sie erfolgreich wurden.“

Jeder kann das machen, auch Ein-Personen-Unternehmen. Ein Beispiel: Ich habe einen Versicherungsmakler beraten, der zu 70 Prozent seine Geschäfte im landwirtschaftlichen Bereich machte und die restlichen 30 Prozent quer durch den Gemüsegarten. Das bedeutete für ihn, dass er sich oft verzettelte, weil er für diese 30 Prozent im Verhältnis sehr viel mehr Zeit brauchte. Er hatte bei diesen 30 % ja so viele Einzel-Geschäfte vom Fachlichen her, einmal ein Unternehmen, einmal eine Krankenversiche-

rung usw. bei denen es ihm an Erfahrung und intensivem Wissen fehlte. Jetzt hat er diese 30 Prozent gestrichen und sich dafür voll und ganz auf das Hauptgeschäft gestürzt. Dort ist er jetzt der führende Experte, und das kann er auch transportieren. Der Markt ist ja groß genug, dass er allein davon leben kann und sein Geschäft ist einfacher geworden. Er hält Vorträge vor Landwirten, bietet seine Dienste in landwirtschaftlichen Schulen an, und dergleichen mehr. Er wird als Experte wahrgenommen – und das verbessert seine Umsätze.

CHEFINFO: In Ihrem Buch schreiben Sie, dass es bei Markenbildung vor allem um die eine Frage geht: Mit welcher ersten Idee kann ich den Markt zu meinen Gunsten teilen, um dann den ausgewählten Teilmarkt zu dominieren. Was meinen Sie damit im Detail?

Brandtner: Der Konsument vertraut dem Spezialisten. Und der Spezialist ist einer, der in einem Bereich entweder Marktführer ist, der Erste in dieser Sparte war oder auch der einzige ist, der etwas anders macht. Nehmen Sie Wagner Steinofen-Pizza. Eine Steinofen-Pizza ist besser wie eine herkömmlich gebackene Pizza, das weiß der

Kunde von seinen Italien-Urlauben. Also rührt diese Information an eine schöne Erinnerung von gutem Geschmack – und damit hebt sich Wagner von anderen ab. Das macht den Erfolg des Bäckers aus dem Saarland aus. Er hat den Markt geteilt in normale Tiefkühlpizza und in Tiefkühl-Steinofenpizza – und in diesem Segment ist er Erster und auch dominierend. Aber auch er hat anfangs mit Verkostungen und Direktangeboten gearbeitet.

CHEFINFO: Wenn ich mich als Unternehmer für eine Marke entschieden habe, wie positioniere ich sie dann?

Brandtner: Als Erstes muss sich eine Marke Glaubwürdigkeit aufbauen. Dazu braucht man vertrauensbildende Maßnahmen – und das sind zu Beginn Mundpropaganda, Verkostungen, Tage der offenen Tür, PR-Arbeit. Gerade unbekannt Marken haben ein enormes PR-Potenzial, weil Medien gerne über neue, unbekannt, ungewöhnliche Dinge berichten. Solche PR-Arbeit muss man aktiv betreiben, und zwar nicht zwölfmal im Jahr irgendeine kleine Presseausendung machen, sondern einmal eine ordentliche Geschichte, die auch wirklich interessant ist. ■