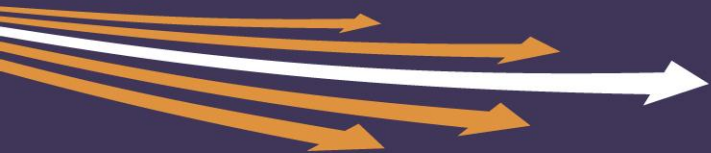


DAVID A. AAKER



MARKENRELEVANZ

ERFOLGREICH WETTBEWERBER AUSSCHALTEN



Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

Kapitel 1 Echtes Wachstum durch die
Erzeugung von ›Must-Haves‹ 17

Kapitel 2 Konzepte entwickeln – Ideen mit
Potenzial 41

Kapitel 3 Konzepte bewerten – Markt und
Wettbewerbsfähigkeit 65

Kapitel 4 Kategorie oder Subkategorie
managen – Konsequenz bei der
Umsetzung 91

Kapitel 5 Barrieren errichten –
Aufrechterhaltung des
Wettbewerbsvorteils 117

Kapitel 6 Relevanz erhalten – Berücksichtigung
der Marktdynamik 143

Der Autor 171

Vorwort

Ich bin der festen Überzeugung, dass das Konzept der Markenrelevanz erklären kann, warum einige Marken wachsen und andere schrumpfen. Mit einigen wenigen Ausnahmen entsteht Wachstum weder durch große Marketingideen, die mit umfangreichen Budgets und schrittweiser Innovation umgesetzt werden, noch durch Maßnahmen, die darauf abzielen, nach dem Motto »Ich-kann-das-auch« von bereits etablierten Marken zu profitieren. Wachstum entsteht fast immer aus substanziellen oder sogar revolutionären Innovationen, die ein oder mehrere »Must-Haves« für die Kunden erzeugen. Diese definieren dann nämlich eine neue Kategorie oder Subkategorie, in der die Wettbewerber nur schwach vertreten oder überhaupt nicht relevant sind. Der Niedergang einer Marke ist demgegenüber häufig das Resultat eines Relevanzver-

lustes: Eine Marke wird im Hinblick auf neue oder auch bestehende Kategorien oder Subkategorien nicht mehr als bedeutend oder glaubwürdig wahrgenommen.

Wer den Wettstreit um die Markenrelevanz für sich entscheidet, sichert sich lohnende Prämien in Form von Absatz- und Gewinnwachstum. Eine Überlegenheit im Wettbewerb nach dem Motto »Meine-Marke-ist-besser-als-deine-Marke« bringt dagegen in der Regel kaum positive Auswirkungen mit sich. In fast allen Industriezweigen zeigen historische Analysen, dass bedeutende Wachstumsschübe einer Marke immer von Innovationen ausgelöst werden, die neue Kategorien und vor allem Subkategorien schaffen. In diesem Buch wird gezeigt, wie Unternehmen dafür sorgen können, dass ihre Marken Relevanz erlangen, und wie sich daraus eine Dominanz auf den betreffenden Märkten ergibt. Für diesen Prozess müssen laufend neue Konzepte entwickelt, die Tragfähigkeit und die Aussichten dieser Konzepte beurteilt, die neue Kategorie oder Subkategorie gemanagt und Barrieren für Wettbewerber errichtet werden. Im abschließenden Kapitel wird behandelt, wie etablierte Marken trotz dynami-

scher Marktentwicklungen ihre Relevanz aufrechterhalten können.

Es gibt Dutzende von Strategiebüchern, die sich in irgendeiner Weise mit Wachstumsstrategien auf der Grundlage von Innovationen befassen. Dieses Buch weist jedoch mehrere einzigartige Denkansätze auf: Erstens liegt der Fokus auf Marken und den zugehörigen Methoden der Markenführung. Besonders hervorzuheben ist hierbei vor allem der Ansatz, die eigene Marke als generisch für eine Kategorie oder Subkategorie zu etablieren, denn damit kann man meist gleichzeitig die Wahrnehmung der gesamten neuen Kategorie oder Subkategorie definieren, positionieren und aktiv managen. Zweitens wird ein Schwerpunkt auf die Errichtung von Barrieren im Wettbewerbsumfeld gelegt, so dass das eigene Unternehmen für einen längeren Zeitraum davon profitieren kann, dass die Wettbewerber kaum eine Rolle spielen. Drittens werden substanzielle und revolutionäre Innovationen explizit als *der* Weg zur Schaffung neuer Kategorien und Subkategorien angesehen. Und viertens wird der Schaffung von Subkategorien derselbe Stellenwert eingeräumt wie der Schaffung neuer

Kategorien: Für jede Gelegenheit zur Schaffung einer neuen Kategorie oder zur Anwendung einer revolutionären Innovation gibt es zahlreiche weitere Möglichkeiten, zur Schaffung von Subkategorien und/oder substanziellen Innovationen.

Die amerikanische Ausgabe dieses Buches mit dem Titel *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant* wurde von der Zeitschrift *Strategy & Business* als eines der drei wichtigsten Marketing-Bücher des Jahres 2011 eingestuft, und auch bei Ad Age und 1800CEOREAD erhielt sie jeweils einen Platz auf der Liste der besten Wirtschaftsbücher 2011. Die vorliegende Ausgabe unterscheidet sich – neben der deutschen Übersetzung – in zwei Punkten von der amerikanischen Vorgängerversion: Erstens wurden in dieser Version die wichtigsten Gedanken und Ansätze in kompakter Form zusammengefasst. Zweitens wurde bei der Formulierung eine stärkere europäische Perspektive eingenommen, unter anderem mit zahlreichen zusätzlichen Fallstudien und Beispielen von europäischen Unternehmen.

Ich danke meinem deutschen Lektor Hartmut »Harri« Gante, der die Idee einer komprimierten Fassung mit europäischen Fallstudien und Beispielen entwickelte. Er ist der Vater dieses Buches. Darüber hinaus danke ich den Mitarbeitern des deutschen Büros von Prophet für ihre hervorragende Arbeit. Auch sie halfen mir bei der Auswahl und Beschreibung der Fallstudien und Beispiele. Ein ganz besonderer Dank geht dabei an Johanna Hennig und Simon Thun, die die Entstehung dieser Ausgabe von Anfang an begleitet und den europäischen Bezug sichergestellt haben. Ich freue mich sehr, dass diese Gedanken nun in den Führungsebenen deutschsprachiger Unternehmen zirkulieren werden.

Echtes Wachstum durch die Erzeugung von ›Must-Haves‹

»Anfangs ignorieren sie dich.
Dann machen sie dich lächerlich.
Dann bekämpfen sie dich.
Dann hast du gewonnen.«

Mahatma Gandhi

Es ist erstaunlich und wird nur selten erwähnt, aber Tatsache ist, dass die meisten Marketingmaßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, dass die eigene Marke in etablierten Produktkategorien gegenüber den Marken der Wettbewerber präferiert wird, wenig wahrnehmbare Veränderungen in Absatz oder Marktanteilen erzielen. Der Markt ist einfach zu träge. Ganz gleichgültig, wie hoch das Budget oder wie clever die Durchführung – Marketing nach dem Motto »Meine Marke ist besser als deine Marke« führt selten zu signifikantem Absatzwachstum. Die Unbeweglichkeit der Markenpräferenzen und Markenpositionen in beinahe allen Märkten ist schlichtweg erstaunlich. Und dennoch konzent-

rieren sich die meisten Marketingmaßnahmen auf eine Änderung dieser Präferenzen.

Tatsächlich werden Märkte im Wesentlichen von der Kraft substanzieller oder gar revolutionärer Innovationen bestimmt. Solche Innovationen erzeugen neue »Must-Haves« – Produkteigenschaften, die für die Kunden entscheidend sind –, und diese definieren wiederum neue Kategorien oder Subkategorien, in denen Wettbewerber noch keine Rolle spielen. Echte Wachstumsschübe zeigen sich somit nur bei Unternehmen, die durch Innovation den Wettkampf um die Markenrelevanz gewonnen haben und darüber hinaus Barrieren errichten konnten, welche es den Wettbewerbern erschweren, eine vergleichbare Relevanz zu erlangen.

Die Dynamik der Märkte wird von Innovation bestimmt

Eigendynamik von Märkten lässt sich nur durch »große« Innovationen durchbrechen, die einen neuen Markt schaffen. In beinahe jeder Branche zeigen historische Analysen, dass be-

deutende Veränderungen der Marktposition fast immer mit der Entstehung einer neuen Kategorie oder Subkategorie in Verbindung stehen. Betrachten Sie dazu folgende Beispiele.

- Ich untersuchte die japanische Bierindustrie über einen Zeitraum von etwa 50 Jahren. Dabei stellte sich heraus, dass sich die Absatzkurve der führenden Marken nur vier Mal veränderte:
- Von 1960 bis 1985 hielt Kirin Lager unerschütterlich einen Marktanteil von 60 Prozent, bis Asahi, das bis dahin nur zehn Prozent Marktanteil besessen hatte, im Jahr 1986 das Asahi Super Dry einführte und damit sofort zehn Prozent Anteile von Kirin abzog. Super Dry besaß einen kräftigeren Geschmack, hinterließ weniger Nachgeschmack und hatte einen jungen, westlichen Charakter.
- Im Jahr 1990 stoppte Kirin den Absturz mit einer neuen Subkategorie, dem Kirin-Ichiban.
- 1996 positionierte Asahi sein Dry Beer als Marktführer im Schankbierbereich sowie

als frischestes Bier und gewann damit wieder Marktanteile (Kirin wandelte gleichzeitig sein Lagerbier in Schankbier um und höhlte damit die eigene Lager-Subkategorie aus). Schließlich gelang es Asahi, den Absatz von Kirin sogar zu übertreffen.

- Kirin konnte den Verlust von Marktanteilen erst stoppen, als das Unternehmen die Führerschaft in einer neuen Subkategorie übernahm, dem Happoshu, einem Bier mit niedrigem Malzgehalt, das auch geringer besteuert wird.

Das ist doch bemerkenswert: Fünfzig Jahre lang gibt es praktisch keine Veränderungen in den Marktanteilen der Wettbewerber, außer wenn Subkategorien eingeführt oder neu positioniert werden – und das in einer Branche mit großzügigen Marketingbudgets, innovativen Marketingprogrammen und zahlreichen Produkteinführungen in jedem Jahr!

Die Computerindustrie wurde anfangs von IBM beherrscht, während die sogenannten »sieben Zwerge« – darunter Unternehmen wie GE und RCA – um Marktanteile kämpften. Die später

wichtigsten Mitspieler auf diesem Markt stammten jedoch nicht aus dieser Gruppe, sondern waren Firmen, die neue Subkategorien schufen:

- DEC nutzte beispielsweise die Technologie der integrierten Schaltkreise und führte Minicomputer und dezentrale Rechner ein. So stieg es in den 70er-Jahren des 20. Jahrhunderts zur Nummer zwei der Computerhersteller auf.
- Um 1980 entwickelte sich Sun zu dem am schnellsten wachsenden Unternehmen in den USA, mit einem in die Milliarden gehenden Umsatz, weil es als erstes Unternehmen Workstations einführte.
- Silicon Graphics entwickelte sich mit seinen Grafik-Workstations zu einem bedeutenden Konkurrenten.
- Und auch Dell, mit seinen maßgefertigten PCs heute ein 50-Milliarden-Dollar-Unternehmen, sowie Apple mit seiner intuitiven Benutzeroberfläche, wurden zu Mitspielern, weil beide neue Subkategorien schufen und dominierten.

- 2007 und 2010 gelang es Apple mit iPhone und iPad erneut, den Markt umzukrempeln und enormes Wachstum zu erreichen.

Im Einzelhandel wird die Marktdynamik hauptsächlich von neuen, aufkommenden Marken angetrieben, die oft mit der Entwicklung einer neuen Kategorie oder Subkategorie einhergehen, unterstützt von einer charakteristischen Vision. Betrachten Sie hierzu einige Marken, die mit innovativen Konzepten Absatzsteigerungen erreichten:

- IKEA zeichnet sich durch die Verbindung eigener Designs mit dem Selbstbedienungs- und Selbstmontagemodell aus.
- Muji mit seiner Philosophie der betonten Schlichtheit verkauft Kleidung und Wohnaccessoires, die weder modisch noch bunt sind, aber mit ihrer Funktionalität offensichtliche Vorzüge liefern.
- H&M, der Pionier in Sachen schnelle Mode, und HäagenDazs mit der besonders cremigen, hochwertigen Eiskrem sind weitere Beispiele unter vielen.

- Auch junge Konzepte bestätigen diesen Trend. Kochhaus entwickelte eine neue Art Supermarkt-Erfahrung: Hier sind die angebotenen unverarbeiteten Zutaten jeweils pro Rezept zusammengestellt – der Käufer kann die Menge aller Zutaten jeweils »parallel« entsprechend der geplanten Personenzahl variieren.

Das Muster, dass sich bedeutsame Veränderungen auf dem Markt selten ohne neue »Must-Haves« ereignen, wiederholt sich auch, wenn man eine Vielzahl von anderen Kategorien betrachtet, sei es Mineralwasser, Finanzdienstleistungen oder Fluglinien – es stimmt praktisch immer. Eigentlich sollte man denken, dass das Erfolgsrezept so aussieht: Man bietet Produkte und Dienstleistungen, die zuverlässig sind und halten, was sie versprechen, und die jedes Jahr durch ein Programm schrittweiser Innovation verbessert sowie durch finanzkräftiges und solides Marketing unterstützt werden. Doch eine derartige Leistung führt – mit einigen wenigen Ausnahmen – nur zu einer Behauptung des gegenwärtigen Marktanteils. Es erhält den Status quo.

Stimmen zum Buch

»Aaker nähert sich dem Thema Markenstrategie auf völlig neue Weise. Ihm fällt auf, dass sich die meisten Marketing-Verantwortlichen nur darum kümmern, die Markenpräferenz aufrechtzuerhalten. Stattdessen sollten sie sich jedoch lieber auf die Relevanz ihrer Marken konzentrieren, und zwar indem sie neue Kategorien und Subkategorien erfinden, um die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen.«

Philip Kotler, S.C. Johnson & Son

Distinguished Professor of International Marketing
an der Northwestern University (Illinois, USA)

»Jeder CMO möchte natürlich, dass Kunden das eigene Angebot dem der Wettbewerber vorziehen. Dauerhaft erfolgreich sein, kann man aber nur, wenn man eine Kategorie entscheidend prägt – oder sogar neu definiert. Aaker macht diesen Ansatz mit einem klaren Fünf-Punkte-Plan zur Markenrelevanz für jeden nachvollziehbar.«

Alexander von Schirmeister, CMO Europe & Vice President, eBay

»David Aaker ist inzwischen die bedeutendste Autorität auf dem Gebiet der Markenführung, denn er versteht es ganz hervorragend, Marketing-Verantwortlichen gleichermaßen erkenntnisreiche wie praktische Ratschläge zu erteilen. Markenrelevanz ist Aaker von seiner besten Seite: Er begegnet einem herausfordernden Problem mit frischen Gedanken und zwingenden Beispielen. Sehr überzeugend

legt er dar, wie Marken es erreichen können, von den Kunden als ihr Ein und Alles geschätzt zu werden.«

Kevin Lane Keller, E.B. Osborn Professor für Marketing an der Tuck School of Business (Dartmouth, Großbritannien) und Autor von *Strategic Brand Management*

»Aakers Konzept der Markenrelevanz zeigt einen Weg auf, der auf Innovationen beruht. Mit ihm können Unternehmen die Marktführerschaft erringen.«

David Stachon, Chief Marketing Officer, ERGO Versicherungsgruppe

»Für eine etablierte Marke wie Allianz stellen Aakers Erkenntnisse einen »Weckruf« dar: Selbst Marktführer wie wir können ihre Position einbüßen, wenn neue Marken mithilfe von Innovationen und Technologie das Versicherungswesen neu definieren. Wir haben viel zu verlieren, wenn wir das Spiel um die Relevanz verlieren.«

Joseph K. Gross, Executive Vice President, Allianz SE



„Der einzige Weg zu wachsen besteht darin, Angebote zu schaffen, die so innovativ sind, dass Wettbewerber-Marken irrelevant werden.“

David A. Aaker

Es gibt Dutzende von Strategiebüchern, die sich in irgendeiner Weise mit Wachstumsstrategien auf der Grundlage von Innovationen befassen. David Aakers Buch – erstmals auf Deutsch und mit europäischen Fallbeispielen – weist jedoch mehrere einzigartige Denkansätze auf, die erklären, warum es wichtiger ist, in Markenrelevanz anstatt in Markenpräferenz zu investieren.

www.prophet.com/aakeronbrands