MARTY NEUMEIER

WIE SICH DIE LÜCKE ZWISCHEN DESIGN UND UNTERNEHMENS-STRATEGIE SCHLIESSEN LÄSST

THE BRAND GAP

New Riders

THE BRA

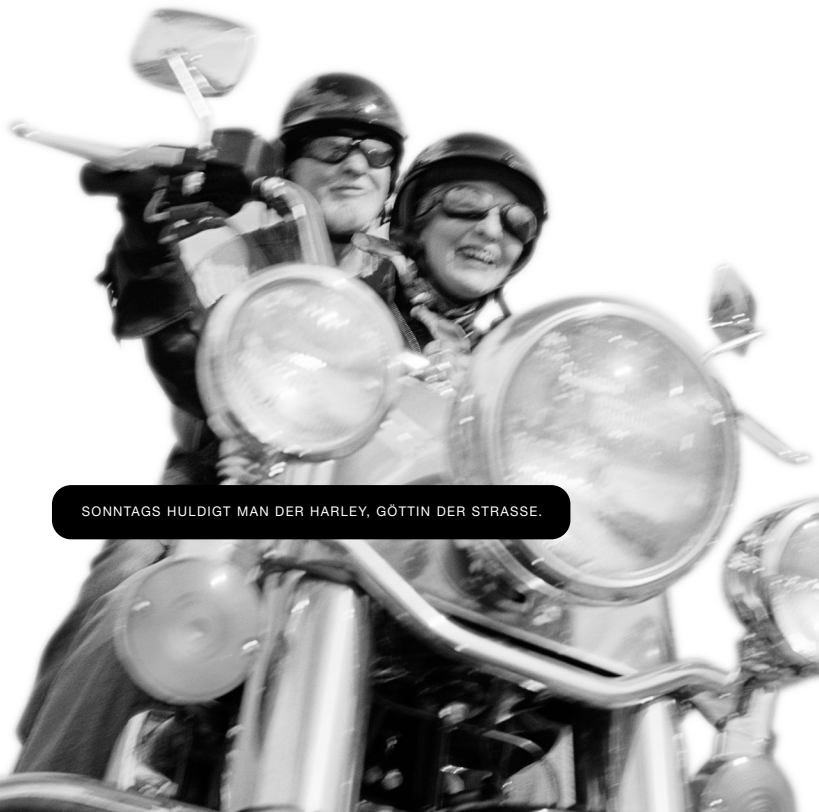
GLOBALISMUS VERSUS GEMEINSCHAFTSDENKEN.

Der Begriff Globalisierung ist heute in aller Munde – nationale, wirtschaftliche und kulturelle Barrieren verschwinden und sollen die Gesellschaft zu einem großen Ganzen vereinen. In den 1960er-Jahren hatte der kanadische Philosoph Marshall McLuhan die Zukunftsvision einer durch Technologie komplett vernetzten Welt, die alle Grenzen und Unterschiede überflüssig machen würde – er sah ein riesiges „globales Dorf" voraus. 40 Jahre später gibt es kein globales Dorf, und vermutlich wird es auch niemals eines geben – zumindest nicht im herkömmlichen Sinne eines Dorfes, einer vertrauten Gemeinschaft mit gemeinsamer Sprache und Kultur. Stattdessen haben wir ein globales Kommunikationsnetzwerk, eine elektronische Schicht, die die alten Trennungen überdeckt, diese beeinflusst und neu gestaltet, sie aber keineswegs verschwinden lässt.

Tatsächlich brauchen wir Trennungen und Verschiedenheiten – ebenso wie wir Mittel und Wege brauchen, um diese zu überwinden. Ohne Grenzen gäbe es keine Sicherheit – vor Krieg, Krankeit, Naturkatastrophen, vor einem Gefühl der Entfremdung und des Verlorenseins in einer Welt, der alles gleichgültig ist. Je schneller die Globalisierung Grenzen verschwinden lässt, desto schneller errichten die Menschen neue Grenzen. Sie erschaffen sich kleine, vertraute Welten, die sie verstehen und in denen sie ein Gefühl der Zugehörigkeit spüren. Sie schaffen sich ihre eigenen Gemeinschaften.

Abstrahiert man den Begriff „Gemeinschaft" nur ein klein wenig, so erkennt man, dass auch eine Marke

eine Art Gemeinschaft erschaffen kann. Je nach Ihren ganz persönlichen Kaufentscheidungen können Sie Teil unzähliger verschiedenster Gemeinschaften werden und sich so als Teil von etwas fühlen, das größer ist als Sie selbst. Wenn Sie Golf spielen, können Sie der Callaway-Gemeinschaft angehören oder der VW-Gemeinscahft, wenn Sie zur Arbeit fahren. Und wenn Sie Abendessen kochen, können Sie Teil der Williams-Sonoma-Gemeinschaft sein. Sobald Sie ein Produkt eines Unternehmens kaufen, das sich klar gegen seine Konkurrenz abgrenzt, werden Sie Teil einer Familie. (So fühlt es sich zumindest an.) Marken sind die kleinen Götter unseres modernen Lebens, denn jede von ihnen herrscht über ein bestimmtes Bedürfnis, eine Aktivität, Stimmung oder Situation. Und trotzdem behalten Sie die Kontrolle. Stürzt einer Ihrer Götter vom Olymp herunter, so können Sie ganz einfach zum nächsten wechseln.



SONNTAGS HULDIGT MAN DER HARLEY, GÖTTIN DER STRASSE.

SEHEN IHRE KUNDEN

SIE ETWA SO?

FOKUS, FOKUS, FOKUS.

Dies sind die drei wichtigsten Worte bei der Markenbildung. Dabei besteht selten die Gefahr einer zu starken Fokussierung – das Gegenteil ist viel gefährlicher. Fehlt einer Marke der Fokus, so ist sie so großflächig vertreten, dass sie eigentlich für gar nichts steht. Eine fokussierte Marke dagegen weiß genau, was sie ausmacht, wodurch sie sich von anderen abhebt und warum die Menschen sie gerne kaufen.

Und dennoch fällt es schwer, sich zu fokussieren, denn das bedeutet auch immer, etwas aufzugeben. Und das widerspricht unserem Marketing-Urinstinkt: Wenn wir unser Angebot einschränken, schränken wir damit nicht auch gleichzeitig unsere Gewinnchancen ein? Antwort: nicht unbedingt. Oft ist es besser, in einem kleinen Bereich die Nummer eins zu sein, als in einem großen Bereich nur die Nummer drei. Denn eine Nummer drei muss eventuell ihre Preise senken, während eine Nummer eins durchaus einen Aufschlag verlangen kann. Viele Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, dass es sich durchaus auszahlt, in einem Produktbereich an Position eins zu sein – erstens wegen der höheren Margen und zweitens, weil hier die Gefahr der Kommerzialisierung kaum besteht. Doch auch auf Position zwei kann man, trotz des kleineren Marktanteils, sehr gewinnbringend wirtschaften. Als Nummer drei, vier oder fünf einer Branche allerdings ist ein Verbleib auf dem Markt vielleicht nur dann rentabel, wenn man die realistische Chance sieht, in nicht zu ferner Zukunft Platz zwei übernehmen zu können.

Sie schaffen es nicht, in Ihrem Bereich Platz eins oder zwei zu erobern? Dann definieren Sie Ihren Bereich neu. Die industrietaugliche Software Framemaker schaffte es im Produktbereich Textverarbeitung nur auf Platz drei. Als Software zur Unterstützung der Dokumentenverwaltung und -publikation dagegen stieg Framemaker rasch zum Marktführer auf und verdoppelte seine Verkaufszahlen. Grundlage für diesen Erfolg war vor allem ein Schwerpunktwechsel, also eine Neuausrichtung des Fokus.

Konkurrenz zwingt Unternehmen zur Spezialisierung. Das Gesetz des Dschungels ist die „natürliche Selektion". Und wer klug ist, wartet erst gar nicht so lange, bis er zu irgendetwas gezwungen wird. Volvo etwa baute sich in der hart umkämpften Automobilbranche eine unangreifbare Marke auf, indem es schwere, kantige Fahrzeuge zu „sicheren" Alternativen erklärte und damit eine Marktnische besetzte, die das Unternehmen viele Jahre lang dominieren konnte. Aber reichte Volvo das? Anscheinend nicht, denn erst vor kurzem fügten sie ihrem Angebot schnelle, schnittige Autos hinzu. Die Zeit wird zeigen, ob sich diese schnellen Flitzer mit dem Konzept der Sicherheit vereinbaren lassen. Vielleicht steuert Volvo im Bemühen, es jedem recht zu machen, geradewegs in Richtung Marken-Niemandsland.

WÄCHST IHRE MARKE ODER ERNTEN SIE SIE?

Der Markenguru David Aaker vergleicht eine Marke gerne mit der Bewirtschaftung eines Nutzwaldes: Man pflanzt neue Bäume, um sich zukünftig Gewinne zu sichern, und fällt alte Bäume, um heute Gewinne zu machen. Bei einer Marke kommt es darauf an, das eine vom anderen unterscheiden zu können. Entscheidungen, die darauf abzielen, eine Marke aufzubauen, können letztendlich eher ein Ernteprozess sein. Ein gutes Beispiel ist die Produktlinienerweiterung. Verfügt man über ein erfolgreiches Produkt, so ist die Versuchung fast unwiderstehlich, diese Marke „wirksam einzusetzen", sie also auf eine Produktfamilie auszudehnen. Das ist auch mehr als sinnvoll, aber eben nicht immer.

Eine Markenerweiterung ist dann sinnvoll, wenn Neuzugänge zur Familie die Bedeutung der Marke stärken, d.h. genau das betonen, wodurch sich die Marke von anderen abgrenzt. Ein gutes Beispiel für den gelungenen Auf- und Ausbau einer Marke ist Oxo Good Grips, das Sortiment gut durchdachter Handwerkzeuge und Haushaltshelfer. Denn jedes neue Produkt unterstreicht die Dominanz der Marke, die für praktische, formschöne Geräte im typischen schwarzweißen Design steht.

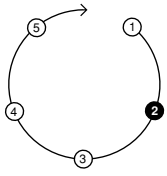
Wenig Sinn macht eine Markenerweiterung dagegen, wenn es dabei vor allem um die kurzfristige Gewinnsteigerung geht ohne Rücksicht auf den Fokus der Marke. Solche Erweiterungen sind besonders verführerisch, weil sie kurzfristig gesehen durchaus gut funktionieren können, selbst wenn dabei eine langfristigere Verwässerung der Marke vorprogrammiert ist. Ein aktuelles Beispiel für einen Fokusverlust durch Markenerweiterung

ist der Cayenne, ein SUV des Autobauers Porsche. Mit einer einzigen Fehlentscheidung hat sich Porsche seinen guten Namen als Hersteller klassischer Sportwagen quasi selbst kaputt gemacht. Das Unternehmen hält dagegen, der Cayenne sei ein Beispiel für seine Innovationsfähigkeit, doch viele Porsche-Fans sind der Meinung, das Unternehmen versuche lediglich auf einem lahmen Markt möglichst hohe Gewinne abzugreifen. Hätte Porsche das SUV selbst erfunden, könnte man es durchaus als Innovation definieren. Da dieser Trend nun aber bereits am abflauen ist, lässt sich die Gier hinter der Entscheidung von Porsche kaum verbergen – besonders da das Unternehmen ja bereits hohe Gewinne erwirtschaftet. Natürlich verkauft sich auch der Cayenne gut. Schließlich verfügt er über das bewährte Design, die hochwertige Technik und eben den bekannten Namen. Porsche fährt durch diese Markenerweiterung also eine reiche Ernte ein. Die Frage ist nur: Wofür steht der Name Porsche jetzt?

Selbst in den besten Zeiten fällt es nicht leicht, sich an das Prinzip Fokus zu halten, denn es erfordert Treue, Mut und Entschlossenheit. Gerät ein Unternehmen aber durch die Erwartungen seiner Aktionäre, durch politische Querelen, unerwartete Konkurrenz oder einen Führungswechsel verstärkt unter Druck, ist die Versuchung groß, diesen Druck durch eine Markenerweiterung kurzfristig zu mildern – selbst wenn dadurch die Marktposition gefährdet wird. Dieser Versuchung müssen Sie unbedingt widerstehen, denn das Überleben einer Marke hängt von ihrer Fokussierung ab. Jack Trout, Gründer der Positionierungstheorie, drückte es sehr treffend aus: „Differenzieren oder Sterben."

DURCH IHRE KLARE FOKUSSIERUNG MACHT JEDE PRODUKT-
ERWEITERUNG DIE MARKE GOOD GRIPS STÄRKER.

DISZIPLIN 2 : ZUSAMMENARBEIT



Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt. Dieses eBook stellen wir lediglich als **persönliche Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschließlich

- der Reproduktion,
- der Weitergabe,
- des Weitervertriebs,
- der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets,
- der Veränderung,
- des Weiterverkaufs und
- der Veröffentlichung

bedarf der **schriftlichen Genehmigung** des Verlags. Insbesondere ist die Entfernung oder Änderung des vom Verlag vergebenen Passwort- und DRM-Schutzes ausdrücklich untersagt!
Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an: **info@pearson.de**

Zusatzdaten
Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten oder ein Zugangscode zu einer eLearning Plattform bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf unseren Websites ist eine freiwillige Leistung des Verlags. **Der Rechtsweg ist ausgeschlossen**. Zugangscodes können Sie darüberhinaus auf unserer Website käuflich erwerben.

Hinweis
Dieses und viele weitere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website herunterladen:

https://www.pearson-studium.de