

# Marken Monopoly:

## Wer besitzt die faszinierendste Position im Wettbewerb?

Dr. Oliver Börsch

„Bei einer Wettbewerbsstrategie geht es darum, anders zu sein“. So brachte es Harvard-Vordenker Michael Porter einst auf den Punkt. Seit mehr als 25 Jahren plädiert der Wirtschaftswissenschaftler dafür, neben der Effizienz von Unternehmen ihre Differenzierung im Wettbewerb als wichtiges Standbein der Unternehmensstrategie zu stabilisieren. Im Kern seiner Differenzierungsstrategie steht die Auswahl von Unternehmenstätigkeiten und deren einzigartige Ausgestaltung. Die Begründung scheint plausibel: Wettbewerber können Methoden und Prozesse der Erstellung vergleichbarer Leistungen schnell kopieren – nicht selten unter Mithilfe externer Unternehmensberater. Nur ein System differenzierender Geschäftstätigkeiten schützt das Unternehmen vor der Austauschbarkeit seiner Leistungen und dem Verfall ihrer Preise. Soweit die Theorie ...

Doch auch die stete Erweiterung und Verfeinerung seines Denkmodells um Strategievarianten und Strategieprozesse konnten Michael Porter nicht vor dem Urteil der Praxis schützen. Unternehmen, die als Vorbilder in seinen Beiträgen dienten, gerieten wenige Jahre später in Not. Andere Unternehmen konnten seinen Systemansatz gar nicht erst realisieren. Die zunehmende Dynamik der Märkte und ihrer zu Grunde liegenden Technologien machte die Wettbewerbsdifferenzierung zu einer Aneinanderreihung pausenloser Kurzstreckenläufe, in denen vielen Unternehmen die Puste ausging. Selbst dort, wo ausgefeilte Strategieprozesse mit Rückkopplungen, Reaktionen und Revisionen versehen waren, wurden diese meist von den Ergebnissen strategiewidriger Wettbewerbsentwicklungen rechts überholt. Markt- und Wettbewerbsdynamik konterkarierten die Differenzierungsbemühungen von Unternehmen zunehmend.

Die Realität will sich den ökonomischen Strategiemodellen einfach nicht unterwerfen. Wahrscheinlich ist sie allen theoretischen Modellen gegenüber widerspenstig, aber den ökonomischen Modellen in besonderem Maße. Und solange die Wirtschaftswissenschaftler nicht den engen Bezugsrahmen ihrer ökonomischen Strategiemodelle sprengen, wird ihren Modellen wohl weiterhin der Charakter von Prokrustesbetten anhaften. Schon das berühmte Axiom „... die Wettbewerbsstrategie wurzelt in der ökonomischen Struktur einer Branche ...“ ist längst von der Realität überholt. Begriffe wie „Branche“ oder „Markt“ sind heute statistische Fiktionen. Business Migrations und Auflösung von Marktgrenzen sind nicht erst seit dem Internet an der Tagesordnung. Worüber differenziert sich beispielsweise „ALDI“? Produkte? Prozesse? Kosten? Preise? Distribution? Warenpräsentation? Konzentration auf Warenschwerpunkte? Zielgruppen? Marktsegmente? Von allem ein bisschen oder gar nichts? Die konventionelle Betrachtung führt zu keinen entscheidenden Erkenntnissen. ALDI orientiert sich nicht an ökonomischen Differenzierungsmodellen, ALDI verfolgt eine Markenstrategie:



Die Differenzierung durch Marken unterscheidet sich prinzipiell von der Differenzierung durch Geschäftsgegenstände und -prozesse. Markenstrategie ist eine Alternative zu konventionellen Ökonomiestrategien im Sinne des Wortes *alter natus* = anders geboren. Markenstrategie bezieht sich allein auf den Menschen und seine ständige Notwendigkeit, Entscheidungen für oder gegen etwas zu treffen. Sie bezieht sich auf den Menschen als Wähler – wann, wo und was auch immer er zu wählen hat. Die Beeinflussung dieses Wahlverhaltens ist der ausschließliche Fokus einer Marke. Daher kommt eine Markenstrategie mit quantitativ weniger und qualitativ anderen Parametern aus, als ökonomische Modelle. Vor diesem Hintergrund liefert sie eine vergleichsweise höhere Ergebnissicherheit sowie eine langfristige Ergebniswirkung. Das begründet ihre Überlegenheit, die immer dann besonders eindrucksvoll in Erscheinung tritt, wenn eine Markenstrategie als umfassende Unternehmensstrategie eingesetzt wird, wie es zum Beispiel bei Apple der Fall ist.

Weil die Markenstrategie von anderer Art ist, als die ökonomischen Strategien, schließt sie deren Anwendung neben ihr auch nicht aus. Markenstrategie ist eine Differenzierungsstrategie, die alle betriebswirtschaftlichen Dimensionen zunächst offen lässt, denn sie verrichtet ihre Arbeit an anderer Stelle: Eine Marke differenziert, weil sie differenzierte Emotionen erzeugt. Und diese steuern alle nachgelagerten Urteils- und Meinungsbildungsprozesse in allen Zielgruppen eines Unternehmens. Marken rufen differenzierte Emotionen hervor, die wiederum differenzierte Verhaltensbereitschaften stabilisieren. Die Folge sind Vor-Urteile, die alle Informationsverarbeitungsprozesse über ein Unternehmen und seine Leistungen kanalisieren und steuern. Werden die Leistungen eines Unternehmens auf die Markenidee abgestimmt, verstärken sich Emotion und Kognition wechselseitig und begründen die dauerhafte Alleinstellung eines Unternehmens.

Sehr wahrscheinlich wird die Differenzierung über Marken zukünftig an Bedeutung gewinnen. Im Zuge zunehmender Nivellierung materieller, technischer, finanzieller und informatorischer Wettbewerbsvorteile liegt ein Paradigmenwechsel in der Luft: Nach einem Jahrzehnte langen Wachstum unserer Wirtschaft unter quantitativen materiellen Maßstäben hat sich ein großer Wachstumsdruck unter qualitativen emotionalen Maßstäben angestaut. Dieser Druck lässt immer häufiger die Frage nach dem ideellen Wert des Erreichten rumoren. Das unartikulierte Rumoren ist in vielen Bereichen unserer Gesellschaft spürbar, nicht erst seit der aktuellen „Krise“. Umgekehrt nimmt der interessierte Beobachter immer häufiger Situationen wahr, in denen emotionale Ursachen enorme ökonomische Wirkungen zur Folge haben. Dort zum Beispiel wo man für die „Kelly Bag“ von Hermes mehr als für hundert technisch perfekte Ledertaschen von C&A zahlt oder wo die Tickets des Cirque du Soleil ein Vielfaches dessen kosten, was konventionelle Zirkus-Betriebe verlangen können.

Die Wahrscheinlichkeit steigt noch, wenn man ihrer Beurteilung größere Zeitmaßstäbe zu Grunde legt: Industrie und Ökonomie sind als Kinder des Rationalismus geschwisterlich aufgewachsen und heute mehr als 300 Jahre alt. Aufgewachsen sind sie im Geist der Aufklärung, die den Fortschritt der Menschheit durch Vernunft proklamierte. Heute, im sogenannten postindustriellen Zeitalter mehren sich die Indizien, dass wir in eine Art wirtschaftliche Sturm- und Drang-Epoche einzutauchen, wie es seiner Zeit in Kunst und Literatur der Fall war. Ausgerechnet zwei Spitzen des technisch-naturwissenschaftlichen Fortschritts, die Kognitionspsychologie sowie die modernen Neurowissenschaften, bestätigen heute, dass der Verstand ohne Emotionen nicht funktioniert und von diesen bedingungslos gesteuert wird. Jedes Urteil basiert auf Emotionen und wird nachträglich in Form kognitiver Meinungen rationalisiert. Ein führender Hirnforscher formuliert es provokant: „Der Mensch ist ein Affe mit Pressesprecher im Hirn“.

Unternehmenslenker, die ihre Scheu überwinden und moderne Markenstrategien in ihr Portfolio an Strategietypen integrieren; die heute lernen, rational mit dem Irrationalen umzugehen, werden morgen gute Chancen haben, ihr Unternehmen nachhaltig zu differenzieren und eine ertragreiche Wettbewerbspositionen zu besetzen. Wer das schafft, hat Fans, wer das schafft ist Kult, wer das schafft, differenziert sich über eine suggestiv wirkende Anziehungskraft und besitzt ein Faszinationsmonopol. Unter Wettbewerbsmaßstäben ist er unaustauschbar, einzigartig – und das langfristig. Eine Differenzierung durch Marken ist immer eine langfristige Strategie. Sie schafft Ruhe und Orientierung im Unternehmen wie im Markt – man weiß wer man ist und was man kann.

Markenstrategie ist als Differenzierungsstrategie auch deshalb interessant, weil sie eine Wachstumsstrategie ist: Man schließt von der Differenzierung im Wettbewerb leicht auf eine Nischenstrategie. Doch dies ist ein Missverständnis. Das Differenzierungsziel einer Marke ist die Alleinstellung, die neue, unbesetzte Position im Wettbewerb, nicht die Nische. Aus dem Umstand, dass sich dort naturgemäß nicht schon viele Wettbewerber drängeln und sich ein entsprechend großes Marktvolumina manifestieren konnte, ist nicht auf ein begrenztes Wachstum zu schließen. Im Gegenteil, gerade neue, originelle und vitale Marktpositionen bergen die Chance auf großes Wachstum durch Anziehung und Bindung bisher unerschlossener Zielgruppenpotentiale. Diese Einsicht lässt sich leicht auf ganze Volkswirtschaften ausweiten: Differenzierung durch Marken schafft Weite, Raum zwischen den Positionen der Wettbewerber. Die Faszination, die Marken erzeugen, distanzieren ihre Zielgruppen voneinander, was zu einer generellen Harmonisierung des Wettbewerbs beiträgt.

Indem jedes Unternehmen unter dem Maßstab der Markendifferenzierung seine Identität fortlaufend kultiviert, unterscheidet es sich und seine Anhänger immer deutlicher von seinen Wettbewerbern und dessen Anhängern. Ein echter Porsche-Fan steigt eben nicht in eine Corvette um, auch wenn ihm diese zu einem günstigeren Preis angeboten würde. Und ein wahrer „Appleianer“ würde ein IBM Think Pad nicht einmal mit Handschuhen anfassen. Faszination ist nicht korrumpierbar. Das schützt starke Marken vor Preisverfall und Austauschbarkeit.

Die Differenzierung durch eine Marke ist im Publikum eines Unternehmens höchst willkommen, denn sie erleichtert diesem die Urteils- und Meinungsbildung bezüglich der angebotenen Dienstleistungen. Die Funktion der Marken, ihre Komplexitätsreduktion, ist umso wichtiger, je intransparenter und erklärungsbedürftiger ein Leistungsangebot ist. Darum werden Marken in unseren hochmodernen Dienstleistungsmärkten immer interessanter, insbesondere für Unternehmen mit abstrakten und komplexen Geschäftstätigkeiten. Eine Marke enthebt ein Unternehmen zwar auch nicht seinem Wettbewerb, aber sie integriert und bindet alle seine Wettbewerbsvorteile an einen guten Namen.

Doch auch hier fällt am Ende die Praxis das Urteil. Und erfahrungsgemäß ist es nicht so einfach, einen solch guten Namen zu erlangen und zu verteidigen. Das erwähnte Zeitalter der Aufklärung ging nämlich auch einher mit der Idee des Konformismus, der Anpassung an kollektive Ideale, Lehrmeinungen, Managementmoden und -modelle. Auf strategischer Ebene gipfelt diese Anpassung beispielsweise im Prinzip des Benchmarking. Benchmarking ist gut, um Technikstandards und Qualitätsnormen zu erreichen, aber schlecht für jede Differenzierung. Auf kommunikativer Ebene äußert sich solche Anpassung häufig in Form austauschbarer Erscheinungsbilder und Botschaften. Hier muss der Strategie Widerstandsgeist mobilisieren und Widerstandskraft trainieren. Das ist weniger eine intellektuelle als vielmehr eine charakterliche Leistung. Denn wir erinnern uns an Michael Porter: „Es geht nur darum, anders zu sein“.

Dr. Oliver Börsch berät Unternehmen und Personen in Fragen ihrer Wettbewerbsstrategie. Er ist Spezialist für bionische Markenstrategie und Markenpositionierung. Daneben leitet er das Zernisch Institut für Markenforschung in Köln.

