

David gegen Goliath: Wie Herausforderer reüssieren

Ein Underdog kämpft gegen einen übermächtigen Riesen. Man braucht nicht viel Fantasie, um sich den erwarteten Ausgang bildhaft vor Augen zu führen: Der Stärkere schlägt den Schwächeren, so einfach ist das. Aber ist es wirklich so einfach?

Das Darwin'sche Prinzip des Survival of the Fittest ist uns allen bekannt. Doch hinter diesem Prinzip steckt nicht, dass der Stärkere gewinnt, sondern derjenige, der sich am besten anpassen kann.

Denken wir etwa an die Geschichte von David gegen Goliath: Dass er mit Muskelkraft nicht gegen den Riesen ankommt, war David klar. David war intelligent und findig genug, die Steinschleuder als Ausweg zu sehen und Goliath mit einem Stein niederzustrecken. Es ist ein überraschendes Ende in einem Szenario, wo der Sieger bereits gesetzt schien. Wie meint Malcolm Gladwell so treffend: Kämpfe nicht zu den Bedingungen der Anderen.

In der Markenwelt gibt es viele Davids und nur wenige Goliaths. Goliaths sind die Marken, die ihren Markt beherrschen. Viele kleinere Marken, die Davids also, kämpfen zu den Bedingungen des Anderen. Insofern sollte sich jede schwächere Marke die Frage stellen, ob sie zu den Bedingungen des Marktführers kämpft und ausgetretene Pfade beschreitet oder das Feld neu bestellt. Voraussetzung dafür ist allerdings, den Kopierpfad zu verlassen und Leistungen neu und anders zu denken – radikal anders.

Wie die von Esch. The Brand Consultants 2018 erstmals in Deutschland bei über 500 Managern durchgeführte Studie *Wandel braucht Haltung* zeigt, liegt uns das Kopieren mehr, als selbst mit Innovationen aufzuwarten und als Ideengeber zu fungieren. Welche Wege und Ansätze können Herausforderer im Markt nun beschreiten? Ich stelle hier einige wesentliche Stoßrichtungen vor.

Radikal vom Kunden her denken

Wie sagte Steve Jobs so schön: »You've got to start with the customer experience and work back toward the technology, not the other way round.« Würde die Deutsche Bahn dies berücksichtigen, sähen die Kartenschalter sicherlich anders aus.

Vom Kunden her denken heißt nicht nur, dessen Wünsche und Bedürfnisse sowie Erwartungen an Produkte und Dienstleistungen zu kennen. Vom Kunden her denken heißt auch, Frustrationen und Ängste zu erfassen, denn diese lassen sich zusätzlich in positive Wertbeiträge transferieren.

Nest ist diesen Weg gegangen und hat Lösungen für latente Bedürfnisse von Kunden geschaffen, die vorher ignoriert wurden. So versteht beispielsweise der lernende Thermostat von Nest, wann Menschen nach Hause kommen und gehen,

wie sie sich in ihrem Haus tagsüber und nachts bewegen und wo im Haus sie sich aktuell aufhalten. Entsprechend wird proaktiv die Zimmertemperatur gesteuert, dem Kunden ein wohliges Gefühl geschaffen und darüber hinaus Geld gespart. Zudem kann Nest zur Basis für andere Geräte werden, von der Glühbirne bis zu allen möglichen anderen Anwendungen. Stellen Sie sich vor, das Licht geht an, wenn Sie nach Hause kommen, und Sie werden mit Ihrer Lieblingsmusik empfangen, um dadurch den Tag schneller hinter sich lassen zu können – ein durch und durch positives Erleben.

Gleiches gilt für den Dollar Shave Club. Er trägt der Bequemlichkeit von Männern Rechnung, die ihren Bart nass rasieren wollen. Als Mitglied erhält man

2 %

der 25-Jährigen können
divergent denken. Bei den
Drei- bis Vierjährigen sind
es 98 Prozent.

regelmäßig neue Klingen und zudem Pflegeprodukte nach Bedarf. Die Kunden bezahlen gerne dafür. Der Dollar Shave Club ist eine echte Alternative zu dem Marktführer Gillette geworden, denn er denkt mit.

Radikal naiv sein

Es ist schon erstaunlich, dass viele echte Revolutionen im Markt meist von Menschen außerhalb der Branche stammen. Sie sind eben nicht gefangen in Branchenklišees und -standards, sondern können den Status quo anders hinterfragen – eben völlig naiv. MyMüsli wurde auf der Fahrt zu einem Badesees ins Leben gerufen, weil die Gründer der Radiospot eines Müsliherstellers nervte. Die Idee für ein Müsli, das sich individuell nach dem eigenen Geschmack zusammenstellen lässt, wurde geboren. Die Gründer experimentierten mit unterschiedlichen Müsli-mischungen und entschieden sich für die digitale Vermarktung der neuen Marke, die in ein attraktives Gewand gekleidet wurde: eine runde Müsli-Box und eben keine simple Verpackung.

Viele Neugründungen basieren auf einer unverstellten Perspektive auf einen Markt, die neue, unkonventionelle Möglichkeiten eröffnet, ob dies Airbnb oder andere erfolgreiche Marken sind. Für Unternehmen ist es somit wichtig, sich bei aller Fachkenntnis diese gesunde Naivität, den frischen Blick von außen zu wahren.

Radikal fokussieren und Nischen besetzen

Die Kunst vieler erfolgreicher Herausforderer liegt nicht darin, möglichst viele Wünsche und Bedürfnisse der Kunden abdecken zu wollen, sondern mit

voller Aufmerksamkeit auf ein kleines Territorium anzugreifen. Hier gilt: je klarer der Fokus, desto größer der Erfolg.

Popp Brotaufstrich hat für sich ein klares Territorium definiert und belegt: Der Brotaufstrich zum Abendbrot. Homann, der mit Abstand führenden Marke für Aufstriche jeglicher Art, ist eine solche spitze Positionierung verwehrt. Sie muss den Markt breiter bearbeiten. Das schafft genau die Angriffsfläche für einen erfolgreichen Herausforderer. Ebenso radikal und erfolgreich fokussiert sich die Marke Frosch und besetzt die Themen Umwelt und Natürlichkeit. Dove setzt auf natürliche und ungekünstelte Frauen, die sich so wohl fühlen, wie sie sind.

Jeder, der sich für Sport interessiert, ist sich des Nischenprinzips bewusst. Nischen besetzen heißt, eine besondere Hingabe für spezielle Interessen bestimmter Kundengruppen zu besitzen. Titleist im Golf, Hummel im Handball und Hoka One One bei Laufschuhen für Läufer mit hohen Ansprüchen sind typische Beispiele dafür. Es gibt mehr profitable Nischen als man glaubt. Vor allem sprechen sich in einer engen Community gute Marken schnell herum und werden leicht zum Trendsetter.

Radikal das eigene Geschäftsmodell hinterfragen

Wer heutzutage nicht die Bereitschaft hat, das eigene Geschäft zu kannibalisieren, wenn sich neue Optionen ergeben, läuft Gefahr, von anderen vom Markt verdrängt zu werden. Nokia sollte allen Managern als Mahnmal dienen. Dabei hätte das Unternehmen nach Einführung des iPhone alle Möglichkeiten und auch die Fähigkeiten dazu gehabt, zu reagieren. Die einst starke Marke hätte dabei geholfen. Während



Unternehmen sollten sich bei aller Fachkenntnis gesunde Naivität und den frischen Blick von außen bewahren.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, EBS Business School

die Marktkapitalisierung in guten Zeiten den Marktwert von Nokia deutlich überschritt, entsprach sie in den drei kritischsten Jahren genau dem Marktwert. Das Unternehmen lebte zu dieser Zeit quasi nur noch von der Kraft der Marke. Drei Jahre sind ein riesiger Schutzschirm, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Den gibt es heute in dieser Form nur noch selten.

Nespresso, der größte Markenerfolg von Nestlé der letzten Jahrzehnte, zeigt, wie es geht. Unter der Marke und dem Management von Nescafé wäre die Idee wahrscheinlich eine Totgeburt geworden. Ein radikaler Angriff auf das Bewährte geht deshalb oft nur dann, wenn eigene Teams geschaffen werden, die Freiräume haben, neu zu denken. Bei Nespresso wurde ein ganz neues Geschäftsmodell entwickelt und die Marke als Luxusmarke positioniert – mit aller Konsequenz. Heute ist Nespresso ein eigenes komplexes Ökosystem als Gegenentwurf zum Kaffeekauf im Supermarkt.

Unternehmen müssen entsprechend die Rahmenbedingungen schaffen, die den Raum für neue Geschäftsmodelle öffnen. Das B2B-Unternehmen Zepelin macht dies mit dem Z Lab, mit dem man die Bauwirtschaft digital revolutionieren möchte. Erstes Ergebnis ist die digitale Plattform KlickRent, auf der Unternehmen Bau-Equipment teilen, mieten und vermieten können.

Radikal den Markt verändern

Einen ganzen Markt zu verändern ist das größte Unterfangen, das eine Herausforderer-Marke angehen kann. Neue Technologien sind der Haupttreiber solcher Entwicklungen. Netflix ist so ein Marktveränderer, der den Filmverleih revolutioniert hat. Zunächst startete Netflix mit einem Online-Angebot von Videos gegen die etablierten Videoverleihketten. 1999 folgte ein Flatrate-Preismodell. Seit 2000 werden aufgrund des individuellen Sehverhaltens Filme empfohlen. Seit 2007 sind die Filme per Online-Stre-

aming zugänglich. Zudem hat Netflix Filmstudios übernommen, steigt somit in die Eigenproduktion von Filmen ein. Der klassische Videoverleih gehört inzwischen der Vergangenheit an.

Ebenso revolutionär hat Spotify die Musikbranche auf den Kopf gestellt. Der digitale Musikdienst, der Zugriff auf Millionen von Songs ermöglicht, hat die Plattenindustrie um fast 180 Grad gedreht. Früher war der Musikmarkt umsatzmäßig größer als heute. Der Streamingdienst gibt heute jedoch vielen Newcomern Reichweite, was sich wiederum positiv auf die gesamte Musikszene auswirkt. Das Streaming hat die Musikwelt in den vergangenen Jahren somit ziemlich umgekrempelt, weshalb Spotify ebenfalls als Marktveränderer angesehen werden kann.

Tesla kann ebenfalls ein Marktveränderer werden und die Art und Weise, wie Autos gekauft und gewartet werden, revolutionieren. Tesla setzt interessanterweise auch dort an, wo man die größten Chinese Walls etablierter Hersteller erwarten könnte: Statt ein riesiges und kostspieliges Vertriebsnetz aufzubauen, erfolgt der Verkauf digital und über Flagship-Stores. Lieber investiert das Unternehmen in Ladestationen und nutzt diese zur Kommunikation und zum Einläuten der E-Mobility-Revolution, indem diese an vielen Hot Spots des täglichen Lebens weltweit (wie in Parkhäusern in St. Moritz) zu finden sind.

Sind Sie bereit zum Überholen?

Viele Unternehmen geben sich leider mit dem Status quo zufrieden und reflektieren nicht. Sie hinterfragen zu wenig, was sie tun und wie sie es tun. Doch wie lässt sich ein Umfeld entwickeln, das solche radikale Entwicklungen zulässt? Ich sehe folgende Ansatzpunkte:

1. **Das Ohr am Kunden:** Unternehmen sollten viel stärker in Methoden investieren, die den Kundenbedarf tiefer explorieren können. Hier verlassen sich viele zu einseitig auf die immer gleichen An-

sätze, statt das Spielfeld systematisch mit Blick auf notwendige Handlungsbedarfe zu erweitern. Das Methodenspektrum von Beobachtung bis zur Befragung ist groß, es wird nur nicht hinreichend genutzt.

2. Die Befähigung der Mitarbeiter: Mitarbeiter können dann eine Quelle für Inspiration und Anregung werden, wenn man sie hört und einbezieht. Sie verfügen oft über Tiefenkenntnisse in ihren Verantwortungsbereichen, die dem Top-Management verschlossen sind. Diese Quelle wird zu wenig systematisch genutzt und versiegt zu häufig.
3. Ein System, das Kreativität nicht bremst, sondern fördert: Sir Ken Robinson hat die Kreativität von 1.600 Kindern in einer Längsschnittstudie gemessen. Rund 98 Prozent der Drei- bis Vierjährigen haben die Fähigkeit zum divergenten Denken, bei den Acht- bis Zehnjährigen waren es noch 34 Prozent, bei 25-Jährigen gerade einmal zwei Prozent. Als Unternehmen die Kreativität der Mitarbeiter in einem systematischen Prozess immer wieder aufs Neue zu entfachen und ein System zur pragmatischen Prüfung von Optionen bis zum Go-to-Market zu entwickeln, ist Pflicht – und keine Kür.
4. Die Bildung von Hubs: Je radikaler die Umbrüche sind, von denen sich Unternehmen Fortschritt und Wachstum erhoffen, umso stärker bremsend wirkt in der Regel die eigene Organisation. Die Bildung von Innovations-Hubs, die sich mit Start-Ups und anderen forschenden Institutionen verbinden, um neue Geschäftsfelder und Märkte zu öffnen, kann hier hilfreich sein.

5. Orientieren an Benchmarks: Für Unternehmen ist es zudem notwendig, ihre eigene Komfortzone zu verlassen und Blickwinkel und Blickrichtung zu verändern. Gerade von branchenfremden Firmen kann viel gelernt werden. Getreu dem Motto 'Old way won't open new doors', gilt es von anderen zu lernen und die Punkte zu adaptieren, die für das eigene Unternehmen erfolgsversprechend sind.
6. Offenes Mind-Set: All die genannten Punkte setzen eines voraus, nämlich ein offenes Mind-Set beim Top-Management, also die Bereitschaft zum ständigen Lernen und zum Wandel. Die Bereitschaft zur kritischen Betrachtung und die Bereitschaft, den Status quo immer in Frage zu stellen. Fragen Sie einfach häufiger »Warum?«, »Warum nicht?« und »Was wäre, wenn?«. Und machen Sie es wie im Design-Thinking: Denken Sie nicht im »Entweder-oder«, sondern im »Und«. ■

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch



■ Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer von Esch. The Brand Consultants, Saarlouis, und Direktor am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der EBS Business School, Wiesbaden.