

Stimmt die

Statik



In der Reisebranche setzt der europäische Branchenprimus Preussag auf die Kraft der Dachmarke TUI. Obwohl bereits vor mehr als zehn Jahren erste Versuche zum Aufbau der Dachmarke unternommen wurden, soll der Kunde nun endlich unter neuem Logo von der Buchung bis zum Hotel durchgängig die „World of TUI“ erleben. Auch die Nummer zwei, Konkurrent Thomas Cook, nutzt im Zuge einer neuen Markenstrategie den erst kürzlich gekauften Markennamen des Erfinders der Pauschalreise, um einen Großteil der Angebote unter einem einheitlichen Markendach anzubieten. Thomas Cook soll künftig ein international einheitliches Ferienerlebnis symbolisieren, das sich vorher aus einzelnen Marken wie Condor, Kreuzer Touristik oder Terramar zusammensetzte.

In anderen Branchen bietet sich das gleiche Bild. Griesson-de Beukelaer investierte einen zweistelligen Millionenbetrag in den Media-Etat, um verschiedene Einzelmarken wie Leicht & Cross, Prinzen oder TUC unter ein gemeinsames Dach

Mittlerweile erscheint auch auf After Eight das Nestlé-Logo. Eine neue Kampagne soll die Marke Nestlé als Klammer für das gesamte Markenportfolio der ehemaligen Rowntree-Marken besonders hervorheben.

Selbst Unternehmen wie 3M oder der Chemieriese BASF erkennen den Wert einer starken Dachmarke, um in den verschiedenen Märkten weltweit mit einem Gesicht aufzutreten.

Hintergrund für die zahlreichen Restrukturierungsbemühungen und die gestiegene Popularität der Dachmarke ist der zunehmende Druck auf Markenartikler, der sowohl von innen als auch von außen kommt. Intern sind vor allem Probleme mit der Mitarbeiteridentifikation und die Shareholder-Value-Orientierung Ursache für den Sinneswandel.

So verspüren nach Untersuchungen von Gallup 85 Prozent der Mitarbeiter keine Verpflichtung ihrem Unternehmen gegenüber. Ganz anders ist dies wahr-

kam auch Klaus Esser, ehemaliger Mannesmann-Vorstandsvorsitzender, nach der Übernahme der Gesellschaft durch die britische Vodafone. Seiner Ansicht nach wurde der Wert der Corporate Brand nicht hinreichend kommuniziert und vermarktet. Nicht zuletzt deshalb konnte das Unternehmen vergleichsweise günstig und einfach von seinem Konkurrenten übernommen werden. Ganz anders ist dies bei starken Corporate Brands, bei denen ein erheblicher Anteil des Börsenwerts auf den Wert der Marke zurückzuführen ist.

Eine starke Dachmarke bietet Mitarbeitern wie auch Anlegern offensichtlich eine bessere Identifikationsbasis als eine Ansammlung unterschiedlicher Konzernmarken, vor allem weil diese häufig nicht miteinander, sondern sogar gegeneinander arbeiten. Besonders für Anleger und zukünftige Arbeitnehmer, denen vielfach gar nicht bekannt ist, welche attraktiven Marken sich in einem Konzernportfolio verstecken, gilt die prominente Dachmarke als schlagendes Argument. Zumindest lässt sich so die

„Die Führung von Markenportfolios mit tausend und mehr Marken, wie einst bei Unilever, 3M oder Henkel der Fall, ist unter den aktuellen Bedingungen kaum noch bezahlbar.“

zu ziehen und gleichzeitig die Dachmarke de Beukelaer zu stärken. Das Logo der Dachmarke zielt nun alle Produktverpackungen. Auch Nestlé verstärkt die Position der Unternehmensmarke im Süßwarenbereich, um durch das gemeinsame Dach die Durchschlagskraft zu stärken.

scheinlich bei Corporate Brands: So würden es Mitarbeiter von Nokia als sozialen Abstieg empfinden, wenn sie zu einem Konkurrenzunternehmen wechseln müssten.

Gleiches gilt für die Börseneinschätzung von Corporate Brands. Zu dieser Einsicht

Popularität starker Marken auf dem Arbeits- ebenso wie auf dem Aktienmarkt besser verstehen.

Externe Ursachen liegen in der sinkenden Rentabilität einzelner Marken bei verkürzten Produktlebenszyklen, dem zunehmenden Druck der Handelsmarken

Aufräumen ist angesagt. Vorbei sind die Zeiten, in denen Konzerne ihre zahlreichen Töchter unter eigener Flagge am Markt auftreten ließen. Immer mehr Unternehmen entschließen sich zum verstärkten Einsatz der Dach- oder Unternehmensmarke für die Markierung teilweise deutlich abgespekter Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Mergers and Akquisitions zwingen zur Strukturierung von Markenportfolios und -hierarchien.

und der steigenden Komplexität der Markenführung. Eine große Zahl national verschiedener Marken kann sich heute niemand mehr leisten. Die Führung von Markenportfolios mit tausend und mehr Marken, wie einst bei Unilever, 3M oder Henkel der Fall, ist unter den aktuellen Bedingungen kaum noch bezahlbar.

Nach Jahren des ungebremsen Wachstums erfolgt also gezwungenermaßen eine Konsolidierung. Historisch gewachsene Markenportfolios werden auf den Prüfstand gestellt, um sich den härter werdenden Marktbedingungen anzupassen.

Der erste Gedanke ist dabei häufig, unrentable und unpassende Marken zu verkaufen. Das Motto lautet: Fokussierung auf wenige Erfolg versprechende Marken. Unilever will von 1 600 auf 400 Marken reduzieren, 3M spricht ebenfalls von einer deutlichen Reduzierung seiner 2 500 Marken, Henkel will die rund 1 000 Marken im klassischen Konsumgütermarkt um mindestens zehn Prozent reduzieren. Obwohl aktuell als Allheilmittel betrachtet, ist dieses Vorgehen nichts Neues. Schon vor mehr als 20 Jahren forderte der damalige CEO von General Electric, Jack Welch, „restrukturieren, verkaufen oder schließen“ für jeden Unternehmensbereich, der nicht auf dem ersten oder zweiten Rang innerhalb eines Marktes war.

Der zweite Gedanke betrifft die Dachmarke: Durch den erweiterten Einsatz sollen Synergien zwischen den Produkten und Marken eines Unternehmens realisiert werden. Alle Kraft und Mittel werden unter dem gemeinsamen Dach konzentriert. Dachmarke und Submarken sollen

sich durch erhöhte Kontakte gegenseitig unterstützen. Durch die Betonung gemeinsamer Imagedimensionen soll zugleich ein Imagetransfer stattfinden.

WORAUF ES BEI DER GESTALTUNG VON ARCHITEKTUREN ANKOMMT

Die Restrukturierung eines Markenportfolios erweist sich zum Teil als unerwar-

AUTOREN



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch (l.) ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

Dipl.-Kfm. Sören Bräutigam (r.) ist Projektleiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.

tet kompliziert. Besonders bei der Frage, ob und in welchem Umfang eine Dach- oder Unternehmensmarke auch in der Kommunikation und auf den Produktverpackungen zum Einsatz kommen soll, herrscht oft Ratlosigkeit. Schließlich kann und darf eine Dachmarke besonders bei einem breiten Produktprogramm nicht immer in gleicher „Intensität“ kommuniziert werden.

So hat man auch bei TUI erkannt, dass bestimmte Spezialistenmarken wie Robinson stärker im Vordergrund bleiben müssen, um ein eigenständiges Profil aufbauen zu können. In diesen Fällen soll die Dachmarke nur unterstützen. Wieder andere, wie L'tur oder 1, 2-Fly, werden ohne jede sichtbare Beziehung zum neu erstarkten Dach im Markt geführt. Was zunächst einfach klingt, bereitet bei der Umsetzung mitunter Probleme.

Nachfolgend daher die wesentlichen Punkte, auf die es bei der Gestaltung von Markenarchitekturen ankommt.

1. Unternehmen müssen ihre Marken „sauber aufstellen“

Wichtig ist, dass die Marken des Portfolios auf horizontaler Ebene überschneidungsfrei positioniert sind, während vertikal die zentralen Gemeinsamkeiten von Unternehmens- und Produktmarken – sofern gewünscht – deutlich kommuniziert werden müssen. Die Gestaltung der horizontalen Beziehungen ist bereits hinreichend im Zusammenhang mit Mehrmarkenstrategien behandelt worden.

Vergleichsweise neu sind dagegen die Gestaltungsoptionen auf vertikaler Ebene. Hier geht es vor allem um die Frage, ob eine wahrnehmbare Verbindung zwischen einer übergeordneten Dach- oder Unternehmensmarke und einer Produktmarke überhaupt sinnvoll ist und in welcher Intensität sie ausgestaltet werden soll. Zwischen den Extremen der totalen Unabhängigkeit der Produktmarken auf der einen Seite und einer alles überragenden Dachmarke auf der anderen, stehen Unternehmen ein ganzes Bündel von Architekturformen zur

Auswahl. Viele dieser Strategien unterscheiden sich allerdings nur auf dem Papier und weniger darin, was sie letztlich beim Konsumenten bewirken. Genau auf diese Wirkungen kommt es aber an.

In jedem Fall steigt mit einer engeren Anbindung von Produktmarken an eine Dach- oder Unternehmensmarke die gegenseitige Abhängigkeit innerhalb des Markenportfolios – im Guten wie im Schlechten. Ein stimmiges Bild ist dann im Gegensatz zur klassischen Mehrmarkenstrategie nicht nur zwischen den Marken in einem Markt, sondern zwischen allen Marken und Märkten notwendig, die über eine gemeinsame Unternehmensmarke miteinander verbunden sind.

2. Beziehungen zwischen den Marken müssen formal und inhaltlich bestimmt werden

Die Beziehung zwischen Corporate Brand und Geschäftsbereichen und Produktmarken ist klar zu bestimmen. Dies betrifft vor allem die Frage, welche Rolle die Corporate Brand spielen soll: Dient die Corporate Brand nur dazu, allgemeine Werte wie Bekanntheit, Vertrauen und Sympathie auf andere Bereiche und Pro-

durch ihr Design und die Fahreigenschaften. Dennoch unterscheidet sich ein 7er-BMW von einem 3er-BMW, um zielgruppenspezifischen Bedürfnissen gerecht zu werden. Mangelnde Sichtbarkeit einer gemeinsamen Klammer ist oft ein Kennzeichen für Markenschwäche. So ist beispielsweise der Auftritt von Siemens über alle Geschäftsbereiche und selbst innerhalb von Geschäftsbereichen so zersplittert, dass weder eine formale noch eine inhaltliche Klammer erkennbar ist. Dies kann ein Indikator für die Schwäche der monolithischen Struktur sein, die den Entwurf und die Umsetzung einer Markenarchitektur nach sich ziehen könnte.

3. Notwendig ist ein ganzheitlicher Blick auf die Markenarchitektur

Die einzelnen Produktmarken dürfen nicht isoliert betrachtet und geführt werden, schließlich sollen ja auch Analysten, Mitarbeiter und High Potentials das Unternehmen als Ganzes sehen. Ein häufiges Problem ist die dezentrale Verankerung der Markenführung in verschiedenen Unternehmensbereichen. Den für die Gestaltung der Markenarchitektur erforderlichen Gesamtüberblick besitzen einzelne Einhei-

Konzern-Portfolio auseinander setzen müssen, sowohl was die Modellpolitik für die einzelnen Marken betrifft als auch deren sichtbare Positionierung. Wenn das, was auf dem Konzeptpapier steht, nicht in eine sichtbare Umsetzung gelangt, sind Kannibalisierung die Folge.

4. Erweiterungen des Portfolios müssen systematisch geplant werden

Bevor ein Portfolio um neue oder aufgekaufte Marken und Produkte erweitert wird, muss die Passung und Überschneidungsfreiheit mit den vorhandenen Marken und Produkten geprüft werden. Viel zu häufig stellen Economies of Scale oder die Schaffung von Markteintrittsbarrieren die einzige Motivation für die Schaffung oder den Kauf zusätzlicher Marken dar. Besonders eine gut gefüllte Kriegskasse und die Angst, die Konkurrenz könnte einem die lukrativen Brocken vor der Nase wegschnappen, verleiten zu Hamsterkäufen. Was auch immer die Beweggründe für das interne oder externe Wachstum im Einzelnen sein mögen, in vielen Fällen haben Unternehmen anschließend Probleme, die geschluckten Marken auch zu verdauen. Die Konsequenzen der Eingliederung

„Entscheidungen für den erweiterten Einsatz einer Dach- oder Unternehmensmarke, die ausschließlich mit Blick auf die Kosten der Markenführung getroffen werden, können in die Irre führen.“

duktmarken zu übertragen, oder sollen spezifische Positionierungsinhalte vermittelt werden? Die Beantwortung dieser Frage hat Konsequenzen für die Umsetzung. Im erstgenannten Fall ist vor allem auf eine formale Integration der Corporate Brand zu achten, die für die Anspruchsgruppen sichtbar wird. Im zweiten Fall sind zusätzlich die Images der über- und untergeordneten Marken miteinander zu integrieren. Der Grad der Integration sollte sich im Auftritt der Marken widerspiegeln. So verkörpern alle BMW-Fahrzeuge generell die Attribute Freude am Fahren, Dynamik und Sportlichkeit und reflektieren diese

ten in der Regel nicht. Stattdessen arbeitet jeder unmittelbar für die eigene Marke. Synergien lassen sich unter diesen Umständen kaum realisieren, denn dafür ist zwangsweise die Vogelperspektive erforderlich. In der Folge geht das abgestimmte Handeln meist nicht über eine gemeinsame Mediaplanung hinaus. Um ein stimmiges Gesamtbild abzugeben, ist deshalb eine Koordination auf höherer Ebene notwendig. Nur dann wird aus dem Ganzen mehr als die Summe der Einzelteile. Die Gestaltung und Kontrolle der Markenarchitektur ist daher Chefsache. Der Volkswagen-Konzern wird sich künftig stärker mit der Rolle der einzelnen Marken im

neuer Marken in die bestehenden Portfoliostrukturen werden unterschätzt. Nestlé steht beispielsweise vor der Herausforderung, neben Häagen-Dazs auch die Marke Schöller sinnvoll in das Konzernportfolio einzugliedern. Interbrew überlegt nach der Übernahme von Beck's, ob nun die Bremer Bierbrauer oder Stella Artois als internationale Premiummarke geführt werden soll. Eine klare „Aufgabenverteilung“ im Markenportfolio ist umso wichtiger, als sich nur noch wenige Unternehmen die Procter & Gamble-Strategie leisten können, nach der die Kannibalisierung durch eigene Marken der durch fremde vorzuziehen ist.

5. Konstanz ist für Markenarchitekturen ein wichtiger Erfolgsfaktor

Häufige Wechsel der Markenarchitektur wie bei der Deutschen Bank zerstören Markenwert. Da werden Submarken wie das Private Banking oder die Deutsche Bank 24 mit großem kommunikativen Aufwand bis hin zu baulichen Veränderungen der Filialen aufgebaut, um sie anschließend wieder einzustampfen. Solche Änderungen der Markenstrategie wirken wenig professionell und erzeugen bei Kunden und Analysten eher Unverständnis als Vertrauen. Gerade in der Markenführung kommt es auf Konstanz an. Der Aufbau von Markenbekanntheit und vor allem von Markenimage setzt einen Lernprozess voraus, der nur funktioniert, wenn die Marken über einen längeren Zeitraum einheitliche Eindrücke vermitteln. Ständige Veränderungen der Botschaften stiften Verwirrung. Am Ende wissen nicht einmal mehr die Mitarbeiter, wofür ihre Marken stehen.

6. Bei der Portfolio-Steuerung ist Weit-sicht gefragt

Auch bei der Markenarchitektur darf man sich nicht nur auf die derzeitigen Image- und Umsatzträger konzentrieren, sondern muss zusätzlich langfristige Wachstumskandidaten aufbauen. Aus der Portfolio-Analyse ist bekannt, dass jedes Portfolio neben Cash-Cows auch Stars enthalten sollte. Die Herausforderung bei der Performancebeurteilung liegt in der Quantifizierung der Wechselwirkungen. Bei der Bewertung von Produktmarken muss zum einen berücksichtigt werden, ob und inwieweit sie auf das Markenkonto einer übergeordneten Unternehmensmarke einzahlen. Umgekehrt muss auch der Einfluss der Unternehmensmarke auf die Submarken bekannt sein. Das „Herausrechnen“ dieser Beiträge ist eine diffizile Angelegenheit, die sich nicht auf Ertragsgrößen beschränken darf, sondern auch Image- und Bekanntheitswirkungen berücksichtigen muss. Eine A-Klasse, die primär von dem Markenguthaben von Mercedes-Benz abhebt, statt darauf einzuzahlen, erscheint dann möglicherweise unter einem völlig anderen Licht.

LITERATUR

Bräutigam, S. (2003): Management von Markenarchitekturen, Dissertation an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen.

Esch, F.-R. (2001): Moderne Markenführung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

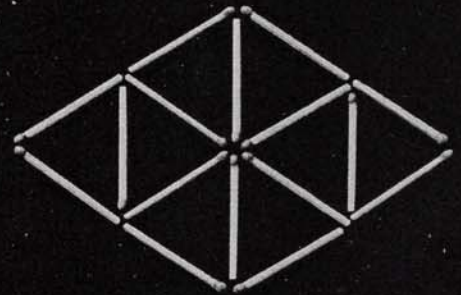
Esch, F.-R. (2003): Strategie und Technik der Markenführung, München: Vahlen.

7. Die Markenarchitektur besteht den entscheidenden Test erst beim Konsumenten

Die Markenarchitektur und ihre Umsetzung in der Kommunikation können nicht am grünen Tisch entschieden werden. Wichtig ist vor allem anderen, dass die Strukturen für die Anspruchsgruppen des Unternehmens, also Kunden, Mitarbeiter und die Financial Community logisch und nachvollziehbar aufgebaut sind. Von ihrer Akzeptanz hängt letztlich der Erfolg in der Markenführung ab. Vor diesem Hintergrund können Entscheidungen für den erweiterten Einsatz einer Dach- oder Unternehmensmarke, die ausschließlich mit Blick auf die Kosten der Markenführung getroffen werden, in die Irre führen. Wie Untersuchungen am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung gezeigt haben, ist eine zusätzliche Unternehmensmarke auch bei guter Passung zum Produkt nicht immer ein Zugewinn in den Augen der Konsumenten. Vielmehr kann ein solches Vorgehen bei starken Produktmarken sogar zu einer Verschlechterung der Beurteilung führen. Hier sollte die Brille des Konsumenten aufgesetzt werden, um die interne Sicht auf Kosten und organisatorische Konsequenzen um die externe Sicht durch den Konsumenten zu ergänzen.

Fazit: Unternehmen, die das Thema Markenarchitektur nicht ganz oben ansiedeln und die Konsequenzen für Mitarbeiter, operative Einheiten, Marken, Strategie und Kunden nicht genau analysieren, können ein böses Erwachen erleben. ■

PORTICA: Wenn's knifflig wird.



Folge 1: „Knifflige Hölzchen“

Sechzehn Hölzer bilden acht gleichseitige Dreiecke gleicher Größe. Nehmen Sie vier Hölzer weg, bleiben vier Dreiecke übrig.

Ihr Partner fürs Knifflige heißt

PORTICA. Maßgeschneiderte

Lösungen für Fulfillment, Dialog- und IT-Dienstleistungen –

individuell, effizient und termin-gerecht. Interessiert? Dann schauen Sie doch mal ins Internet. Da gibt es auch virtuelle Streichhölzer zum online spielen, Lösungshinweise und das erste **PORTICA**-Kniffel-Gewinnspiel.

www.portica-kniffel.de/aw



Die Fulfillment Company

Tel. 0 21 52 915-0
Fax 0 21 52 915-100