

Von weißen Riesen und Sparfüchsen

Viele Unternehmen leisten sich Zweitmarken, um den Markt besser zu beackern. Das birgt aber Risiken.

- Henkel, Telekom und Kion gelten als Vorbilder.
- Zunehmende Markenverwirrung bei Lufthansa.

Catrin Bialek
Düsseldorf

Schon die Verpackung verriet die Vorlieben der Käufer: Ein Sparfuchs mit Fliege und weißer Weste preist das Günstigwaschmittel Spee an. Einen Regalboden darüber thront im Supermarkt der Rivale – das Premium-Waschmittel Persil. Dieses Pulver will aber nicht von Pfennigfüchern gekauft werden, sondern von Müttern, die Attribute wie Pflege und Wohlfühlen im Kopf haben, wenn sie ihr Waschmittel aussuchen.

Was wie Konkurrenz aussieht, ist Mehrmarkenstrategie: Der Konzern Henkel beackert seit Jahren mit Marken wie Persil, Weißer Riese oder Spee den Waschmittelmarkt. Viele Unternehmen führen mehrere Marken, um der Zersplitterung der Märkte Rechnung zu tragen. „Marken haben ganz bestimmte Rollen“, sagt Franz-Rudolf Esch, Marketingprofessor an der EBS-Universität in Oestrich-Winkel. „Sie können den Spagat über viele Segmente hinweg kaum schaffen.“

So hat die Deutsche Telekom mit der Kampfmarke Congstar den

Preiskrieg in der Telekommunikationsbranche aufgenommen, den einst Konkurrent E-Plus mit Simyo ausrief. Auch Vodafone mischt mit und hat seine Marke Otelo reaktiviert. „Jede Marke muss ein klar definiertes Territorium haben“, sagt Marketingexperte Esch. Nur dann funktioniert die Zweimarkenstrategie. Auch Industrieunternehmen beherrschen diese Kunst. Der Gabelstaplerhersteller Kion etwa bedient mit den beiden Marken Linde und Still das obere Marktsegment, während er mit OM im unteren Marktbereich antritt.

Viele Manager entscheiden sich, ihren teuren Marken eine preisgünstige Variante zur Seite zu stellen. „Der Weg nach unten ist sehr leicht“, sagt Esch. Auch die Edel-Flugmarke Lufthansa brachte mit Germanwings eine Billigtochter an den Start. Doch die klare Abgrenzung – hier die statusbewussten Vielflieger, dort die vollbepackten Urlauber – bekommt zusehends Risse. Die Entscheidung des Unternehmens, künftig alle innerdeutschen Flüge nicht mehr mit Lufthansa, sondern mit Germanwings zu bedienen – es sei denn, man fliegt über Frankfurt oder München – sorgt nach Ansicht von Markenexperten vor allem für eines: heillose Markenverwirrung.

Das größte Problem ist, dass die Territorien beider Marken nicht voneinander getrennt sind. Risiko Zwitter: Der Kunde weiß nicht



Düsseldorfer Henkel-Werk: Der Konzern setzt auf verschiedene Waschmittelmarken, um Käufer gezielt anzusprechen.

mehr, welche Leistung er bei welcher Marke zu erwarten hat. „Beide Marken werden stattdessen miteinander kombiniert – darin sehe ich eine große Gefahr“, sagt Marketingmann Esch.

Damit offenbart sich auch ein Geburtsfehler der neuen Markenausrichtung: Lufthansa und Germanwings teilen sich ihre Aufgaben nicht aus Marketingsicht, sondern nach internen Kostengründen. „Für die Lufthansa wird das problematisch werden“, urteilt Christoph Burmann, Marketingprofessor an der Universität Bremen. Er schlägt

Radikales vor: Alle Angebote künftig unter einem einzigen Label – Lufthansa.

„Das Schlimmste, was bei unklaren Positionierungen am Ende passieren kann, sind zwei schwache Marken“, sagt Michael Samak, Deutschlandchef der Werbeagentur Saatchi & Saatchi. Wenn schon der Name der Qualitätsmarke bei der Billigvariante zu finden ist, sind Markenexperten alarmiert. Als Beispiel nennt Markenexperte Esch den Versicherer Ergo und seinen günstigeren Anbieter Ergo Direkt. „Das ist“, warnt er, „eine gefährliche Spreizung der Marke“.

ERFOLGSREZEPTE

Marken mit klaren Grenzen

Sich nicht ins Gehege kommen, ist die Grundlage einer erfolgreichen Mehrmarkenstrategie. Beispiele gibt es in fast jeder Branche.

Die Modemarke H&M und ihre teurere Variante Cos: Schon die Inszenierung der Läden ist höchst unterschiedlich: Während die schwedische Modekette H&M ihre knalligen T-Shirts, Hosen und Pullover auf mehrere Ebenen pfercht, verbunden mit einer lärmenden Rolltreppe, herrscht bei der luxuriösen Schwestermarke Cos wohlthuende Stille. Cos ist ein Modekonzept im gehobenen Preis- und Qualitätssegment, das H&M 2007 lancierte.

Die Joghurtmarken Müllermilch und Weihenstephan: Die Theo Müller Unternehmensgruppe ist Herr über viele Marken, darunter auch Müllermilch und Weihenstephan. Die strikte Trennung der beiden Marken hat für Experten wie Torben Hansen, Geschäftsführer der Agentur Philipp und Keuntje, durchaus Sinn. Während Weihenstephan für Attribute wie Premium und Natürlichkeit stehe und die Qualitätsfanatiker anspreche, gehe es bei Müller um eine krachend-bunte Kommunikation, die hedonistische Motive anspricht, sagt er.

Deutsche Telekom und der Billiganbieter Congstar: Eine Branche, in der es ohne Kampfmarke kaum mehr geht, ist die Telekommunikationsbranche. Vor sechs Jahren startete die Deutsche Telekom deshalb Congstar. Die Marke setzt auf eine junge Zielgruppe, die der Hauptmarke eher zurückhaltend gegenübersteht. Sie wird klar von der Premiummarke abgegrenzt und konzentriert sich auf das wachstumsintensive Discountgeschäft. „Du willst es. Du kriegst es“, lautet das schrille Werbemotto von Congstar. Catrin Bialek

DER WERBER-RAT

Rabattitis ist tödlich

Das Scheitern der Baumarktkette Praktiker zeigt: Geiz ist längst nicht mehr geil. Wer zu schnell zum Rotstift greift, zeigt, dass sein Produktangebot schwächelt und seine Marke Probleme bekommt.

Nach langem Leiden verschieden „20 Prozent“-Praktiker am Mittwoch vergangener Woche an multiplem Markenversagen: Schnäppchenatmung, Geld-Kreislaufkollaps und Ideenarmut. Rabattitis im Endstadium. Ein Trauerfall – und ein Paradebeispiel dafür, wie sich eine Marke durch Ahnungslosigkeit, Fantasielosigkeit und Lieblosigkeit um Leib und Leben bringt.

Als Geiz noch geil war, infizierte sich die deutsche Handelslandschaft beim leidenschaftlichen, ungeschützten Verkehr mit dem Prozentzeichen. Die wundersame Wirkung durch lautes Geschrei und billige Preise den Umsatz zu treiben, macht Controller süchtig.

Rabatt lindert den Schmerz und verzerrt die Wahrnehmung. Dabei wirkt ein 20-Prozent-Discount in Märkten mit zweiprozentiger Marge wie Brennspritus beim Lö-

schen eines Brandes. Ist eine Marke vom Virus befallen, ist dieser kaum mehr zu kontrollieren. Wie bei allen Drogen, muss die Dosis ständig erhöht werden. Doch die Steigerung von Rabatt ist Verlust.

Deshalb hier ein markentechnischer Gesundheits-Schnelltest. Der zwanghafte Griff zum Rotstift ist das erste sichere Anzeichen, dass Ihr Produktangebot schwächelt und Ihre Marke Gesundheitsprobleme bekommt. Wie hoch ist Ihr Risikofaktor?

Beantworten Sie folgende Fragen mit Ja oder Nein: Können Sie die Mission Ihrer Marke in einem Satz formulieren? Bereichert oder erleichtert Ihre Marke das Leben der Menschen? Kann Ihre Marke was, das kein Mitbewerber kann? Hat Ihre Marke einen festen Platz im Leben der Menschen? Würden die Menschen Ihre Marke vermis-

Frank Dopheide ist Inhaber der Agentur Deutsche Markenarbeit und Chairman von Scholz & Friends in Düsseldorf.



sen, wenn es sie morgen nicht mehr gäbe? Hat die digitale Welt eine strategische Aufgabe in Ihrer Markenführung? Ist Ihre Innovationspipeline gut gefüllt? Sind Sie täglich im aktiven Austausch mit Ihren Kunden? Wissen Sie, was Ihre Kunden am meisten bewegt? Ist Markenführung in Ihrem Unternehmen Chefsache?

Wenn Sie weniger als drei Nein-Antworten haben, sind Ihre Werte im Normbereich. Bei bis zu sechs Nein-Antworten, wenden Sie sich bitte umgehend an die Agentur Ihres Vertrauens. Sie tragen den Virus bereits in sich. Bei neun oder zehn „Nein“ sollten Sie sich mit dem Gedanken vertraut machen, dass Ihre Tage gezählt sind. Hier hilft nur ein Wunder.

Der Autor ist einer von fünf Kolumnisten, die an dieser Stelle im täglichen Wechsel über Kommunikation schreiben.