

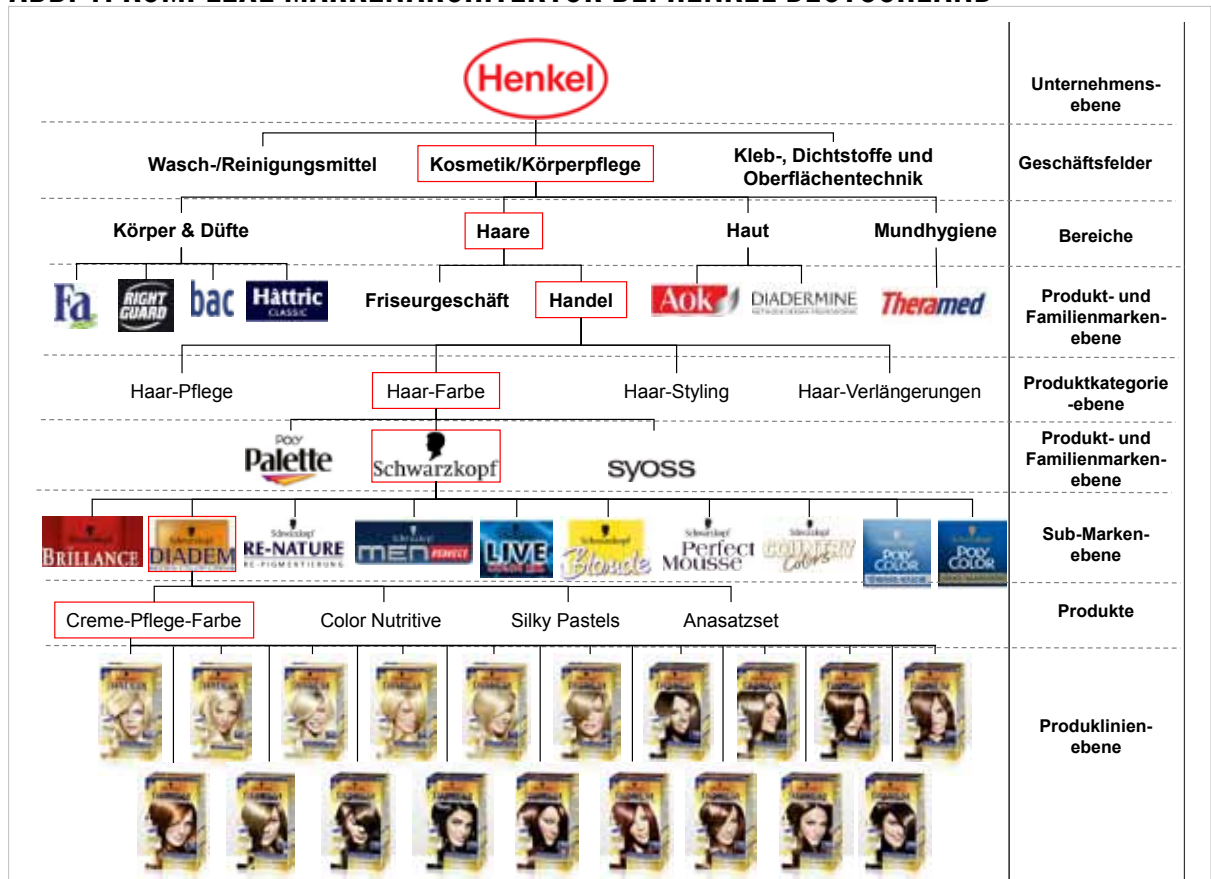
Ganz schön einfach?

Unternehmen im Kosmetikbereich managen oft große Markenportfolios. Die Angebotsvielfalt erschwert den Kunden aber die Orientierung. Inkonsistente Kommunikationsauftritte und austauschbare Produktdesigns machen das Chaos perfekt.

UM DIESE STEIGENDE KOMPLEXITÄT in den Griff zu bekommen, sind Kosmetikhersteller gefordert, Klarheit und Struktur in ihre Markenportfolios zu bringen. So musste Beiersdorf erkennen, dass das Wachstum der Marke Nivea ohne stringente Markenlogik nicht funktioniert. Mehr als 500 Produkte in zwölf Kategorien, verschiedenste Submarken sowie eine zunehmende Entfernung vom Markenkern haben zu einer Verwässerung der Marke geführt. Nun besinnt sich Beiersdorf auf die Kernkompetenz der Marke Nivea,

um zu alter Stärke zurückzufinden. Was aus Einzelmarken- oder Produktperspektive logisch erscheint, muss es aus Kundensicht noch lange nicht sein. Unternehmen müssen ihre Markensysteme für Kunden einfach und nachvollziehbar strukturieren. Eine Markenarchitektur dient der Anordnung aller Marken eines Unternehmens zur Festlegung der Positionierung, der Beziehung der Marken und der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht. Das Beispiel Henkel in Deutschland zeigt, dass

ABB. 1: KOMPLEXE MARKENARCHITEKTUR BEI HENKEL DEUTSCHLAND



Im Kosmetikfeld ist Henkel mit Marken wie Fa, AOK, Schwarzkopf in den Bereichen Haare, Körper, Haut, Mundhygiene und Düfte tätig.

ABB. 2: OPTISCHE PRODUKTÄHNLICHKEIT UND DIFFERENZIERUNG DURCH FARBE

Quelle: ESCH, The Brand Consultants



bei der Gestaltung verschiedene Ebenen zu berücksichtigen sind (Abb. 1). Auf der obersten Ebene (Unternehmens-Ebene) befindet sich die Konzernmarke Henkel. Ihr sind alle weiteren Marken des Unternehmens hierarchisch untergeordnet. Der Konzern ist in drei Geschäftsbereiche gegliedert: Wasch-/Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege sowie Kleb-, Dichtstoffe und Oberflächentechnik. Im Kosmetikfeld ist Henkel wiederum mit verschiedenen Marken (z.B. Fa, AOK, Schwarzkopf) in den Bereichen Haare, Körper, Haut, Mundhygiene und Düfte tätig.

Komplexe Struktur von Markensystemen

Betrachtet man den Haarbereich im Detail, stellt man fest, dass dort weiter zwischen Produkten für das professionelle Friseurgeschäft und den Endverbraucher unterschieden wird. Produkte für den Endverbraucher werden in vier verschiedenen Sub-Kategorien angeboten: Haarfarbe, -pflege, -styling und -verlängerung. In jeder dieser Kategorie werden die Produkte mit verschiedenen Einzel-, Familien- und Submarken markiert. So sind zum Beispiel der Familienmarke Schwarzkopf in der Sub-Kategorie Haarfarbe zehn Sub-Marken untergeordnet, die wiederum verschiedene Produkte anbieten. Auf der letzten Hierarchieebene (Produktlinienebene) sind schließlich die verschiedenen Produktvarianten zu finden, die sich meist durch Eigenschaften wie Farbnuancen, Duftnote oder Anwendungsbereich (bspw. Diadem Extra Helles Naturblond Nuance 790, Fa Deodorant Natural & Pure Rosenblüte, AOK tiefenreinigendes Waschgel) unterscheiden. Insgesamt führt Henkel aktuell 536 verschiedene Kosmetikartikel.

Damit sich eine solch komplexe Struktur dem Konsumenten erschließt, muss die Logik der Markenarchitektur für die relevanten Anspruchsgruppen auf jeder Ebene nachvollziehbar gestaltet werden. Eine Markenarchitektur soll Kunden die Orientierung erleichtern und kein Abbild der Organisation sein. Dabei sind

sowohl die vertikale Ebene der Dach-, Familien- und Produktmarken als auch die horizontale Ebene der Produktlinien zu berücksichtigen.

Management komplexer Markenarchitekturen

Hier kann man zwei Aspekte unterscheiden: Auf horizontaler Ebene geht es darum zu klären, wie viele Marken auf einer Hierarchieebene und in einem Markt geführt werden. Diesen Aspekt klammern wir hier aus. In vertikaler Richtung stellt sich die Frage, ob die Angebote einer Einzel- beziehungsweise Familienmarke wahrnehmbar mit der Dach- beziehungsweise Unternehmensmarke markiert werden sollen. Dies hängt stark von folgenden Aspekten ab:

1. Der Nutzung von Synergien zwischen den Marken, ohne deren notwendige Eigenständigkeit zu gefährden. Je größer die Synergien, umso mehr muss sich die Dach- oder Familienmarke mit ihren prägenden Marken bei den Produktmarken wiederfinden. Dies war lange Jahre die Stärke von Nivea und ist dort anders ausgeprägt als bei L'Oréal.
2. Der Rolle der Marken für den Kauf. So ist bei den Elvital-Produkten von L'Oréal Paris sowohl die Produkt- als auch die Dachmarke ausschlaggebend für den Kauf.
3. Der Hebel der Marken. Die Familienmarke Nivea übt eine starke Hebelwirkung auf die Sub-Marken Sun, Visage oder Vital aus.

Dabei kann die Dach- beziehungsweise Unternehmensmarke dominant oder gleichberechtigt kommuniziert werden oder die Einzel-, Familien- und Sub-Marken im Vordergrund stehen. So treten in der komplexen Markenarchitektur von Henkel beispielsweise die Einzel-, Familien- und Sub-Marken dominant auf den Produktverpackungen auf, während die Unternehmensmarke lediglich auf der Rückseite zu finden ist. Demgegenüber findet im Fall von L'Oréal Paris eine klare Anbindung an die Unternehmensmarke statt.

VERMITTLUNG DES PRODUKTNUTZENS DURCH BENENNUNG UND VISUALISIERUNG



Damit sich ein Produktsortiment erschließt, sollte die Benennung der einzelnen unter einer Marke geführten Produkte verständlich, klar und trennscharf sein. So tragen die Haarstyling-Produkte von 3 Wetter Taft aufsteigende Zahlen je nach Intensität des Halts.

Entscheidend für den Erfolg einer Dachmarkenanbindung ist eine hohe Markenstärke, die Relevanz für die zu markierende Produktkategorie sowie der wahrgenommene Fit. Zur optimalen Wahrnehmbarkeit der Anbindung sind neben dem Logo auch die Verpackung und die Kommunikation entsprechend zu gestalten. Dabei gilt es, den Spagat zwischen Synergie und Eigenständigkeit erfolgreich zu managen, das heißt einerseits die Eigenständigkeit der Marke zu bewahren, andererseits jedoch die Anbindung an die Dachmarke deutlich zu machen. Ferner muss die vertikale Struktur der Forderung nach »Mental Convenience« gerecht werden, das heißt logisch und verständlich sein.

Klarheit auf Produktsortimentsebene schaffen

Auf Produktsortimentsebene muss die Logik des Markensystems berücksichtigt und die Komplexität des Angebots so gestaltet sein, dass sich Kunden in einem großen Markensortiment gut zu Recht finden. Diese Aufgabe ist alles andere als trivial. Denn einerseits schafft ein großes Sortiment Auswahlmöglichkeiten und Präsenz am POS, andererseits erhöht es die Komplexität. Alexander Chernev bezeichnet dieses Phänomen als »Paradoxon« großer Sortimente. So konnten Sheena Iyengar und Marc Lepper in einer Studie für Marmelade zeigen, dass Konsumenten vor einem breiten Produktangebot von 24 Sorten zwar eher stehen blieben (60%) als vor sechs Sorten (40%), die Kaufwahrscheinlichkeit jedoch bei einem schmalen Produktangebot signifikant höher war.

Demzufolge hat eine zu große Auswahl negative Auswirkung auf die Kaufmotivation. Die hohe Komplexität und damit einhergehende verwirrende Kaufsituation birgt die Gefahr, dass Konsumenten auf andere Marken mit übersichtlicherem Sortiment ausweichen, den Produktkauf in die Zukunft verschie-

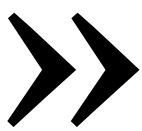
ben oder gar nicht kaufen. Es stellt sich somit die Frage: Wie viele Produkte verträgt eine Marke? Eine drastische Angebotskürzung greift hier zu kurz, da ein breiteres Angebot die Kompetenz einer Marke stärkt und differenzierte Marktbedürfnisse befriedigt. Vielmehr geht es darum, dem Kundenbedürfnis nach »Mental Convenience« gerecht zu werden und den Konsumenten Entlastung und Orientierung im Produktangebot zu bieten. Je unterschiedlicher das Produktangebot, desto schwieriger ist es allerdings, diese Herausforderung zu bewältigen.

Selbstähnlichkeit trotz Differenzierung

Will man Produktlinien wirksam gestalten und erweitern, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen: Damit die Produkte einer Marke richtig zugeordnet werden und auf diese einzahlen können, muss die Selbstähnlichkeit beispielweise durch die Verwendung der wichtigsten, markentypischen Elemente auf der Verpackung sowie in der Kommunikation sichergestellt werden. So wird im Bereich der Shampoos die Selbstähnlichkeit der Produkte einer Marke meist durch die Falschenform sowie die markentypischen Farben erzeugt.

Bei dem Invisible Deo for Black & White von Nivea hat der Produktmanager mit Blick auf die Nutzenvermittlung alles richtig gemacht. Sicherlich würde dies auch jeder herkömmliche Pretest bestätigen. Aber mit Blick auf Nivea sind erhebliche Verletzungen des Markenbildes festzustellen. Außer dem Markenschriftzug erinnert nichts mehr an die Marke Nivea. Hier stellt sich auch die Frage nach den Prozessen der Entscheidungsfindung und den dafür herangezogenen Kriterien.

Gleichzeitig ist es jedoch essentiell, die Differenzierungskraft zwischen den Angeboten einer Marke zu gewährleisten. Denn sind sich Produkte zu ähnlich,



Eine zu große Auswahl hat negative Auswirkung auf die Kaufmotivation. Hohe Komplexität birgt die Gefahr, dass Konsumenten auf andere Marken mit übersichtlicherem Sortiment ausweichen.

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

werden sie verwechselt. Aus diesem Grund ist trotz Wahrung der Selbstähnlichkeit auf eine leichte Unterscheidbarkeit der Angebote zu achten, beispielsweise durch unterschiedliche Farbcodes oder Bilder.

Die Produkte der Oil Repair-Linie von Garnier Fructis weisen eine sehr hohe Selbstähnlichkeit durch die für Garnier typische Farbe Grün auf. Die hohe Selbstähnlichkeit erschwert hier die Unterscheidbarkeit der Shampoos und somit die richtige Wahl. Die Shampoos der Marke Gard sind farblich komplett unterschiedlich gestaltet. Die Marke Head&Shoulders meistert den Spagat zwischen Selbstähnlichkeit und Differenzierung durch die Farbe, indem die Produkte über markentypische Farben Weiß und Blau verfügen, sich jedoch durch farbliche Streifen und Bilder auf der Verpackung klar voneinander unterscheiden (Abb. 2).

Überschaubare Sortimente anbieten

Insbesondere bei Produktlinienerweiterungen ist darauf zu achten, dass die Linie nicht zu lang wird. Eine Informationsmenge lässt sich nur dann ohne große gedankliche Anstrengung erfassen, das heißt ist kognitiv entlastend, wenn sie überschaubar und damit den Verarbeitungskapazitäten des Menschen angepasst ist.

So bietet Head&Shoulders nur sechs Shampoos, Nivea dagegen ganze 16 Shampoos an.

Damit sich ein Produktsortiment dem Kunden klar erschließt, sollte die Benennung der einzelnen unter einer Marke geführten Produkte verständlich, klar und trennscharf sein. So tragen die Haarstyling-Produkte von 3 Wetter Taft aufsteigende Zahlen je nach Intensität des Halts. Dabei steht 1 für natürlichen Halt, 2 für starken Halt, 3 für extra, 4 für ultra und 5 für mega Halt (Abb. 3).

Ein wichtiger Aspekt der »Mental Convenience« ist zudem die klare Vermittlung des jeweiligen Produktnutzens oder des Anwendungsbereiches. Dabei ist zu beachten, dass Konsumenten bei der Produktsuche in einem bestimmten Bereich auf das im Zeitablauf erworbene Wissen zurückgreifen.

So haben deutsche Kunden im Markt für Haarshampoo gelernt, dass sich die Produkte einer Produktlinie dahingehend unterscheiden, dass sie Hinweise für den Verwendungszweck enthalten. Dementsprechend gibt Head&Shoulders bei seinen Produkten den Verwendungszweck »bei juckender Kopfhaut«, »bei empfindlicher Kopfhaut«, »für schnell fettendes Haar« etc. an. Herbal Essences bezeichnet die Produkte dagegen als



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Head of Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung sowie Academic Director des Automotive Institute for Management an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Zudem ist er Gründer und wissenschaftlicher Beirat von ESCH. The Brand Consultants in Saarlouis.

Dipl.-Kffr. Olga Spomer (r.) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing der Justus-Liebig-Universität Gießen und Doktorandin von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch.



Dipl.-Psych. Mirjam Schmitt verantwortet als Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte im Bereich Handel, B-to-B, Medien/Entertainment, Versicherung, Hochschul- und Standortmarketing. Zudem ist sie als Consumer Insight-Expertin für die Konzeption, Durchführung und Auswertung quantitativer und qualitativer, nationaler sowie internationaler Studien zuständig.



LITERATURTIPPS

- Aaker, D. A. (2004): *Brand Portfolio Strategy*, New York: The Free Press.
- Brunner, C. B. (2010): *Portfolio-Werbung als Technik des Impression Management: Eine Untersuchung zur gegenseitigen Stärkung von Dachmarke und Produktmarken in komplexen Markenarchitekturen*, Wiesbaden.
- Chernev, A. (2006): *Decision Focus and Consumer Choice among Assortments*, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 33, No. 1, S. 50-59.
- Esch, F.-R. (2012): *Strategie und Technik der Markenführung*, 7. Aufl., München: Vahlen.
- Esch, F.-R.; Bräutigam, S. (2005): »Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen«, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Moderne Markenführung*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 839-861.
- Iyengar, S. S./Lepper, M. R. (2000): *When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 6, S. 995-1006.
- Mitchell, V.-W./Papavassiliou, V. (1999): *Marketing causes and implications of consumer confusion*, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8, No. 4, S. 319-339.

»Verwöhnende Feuchtigkeit«, »Farb Booster«, »Spitzen Star«, was den Verwendungszusammenhang nur schwer errahnen lässt und damit die Kaufentscheidung erschwert. Auch Schauma hat mit Shampoos wie »Superfrucht Nährpflege« und »Cotton Fresh« eine Mischung der Bezeichnungen, die mal mehr und mal weniger konkret sind und dadurch dem Anspruch nach »Mental Convenience« nicht gerecht werden (Abb. 3).

Wege aus dem Markendschungel

- Markenarchitekturen auf vertikaler Ebene logisch strukturieren und für den Konsumenten verständlich vermitteln: Die hierarchischen Verhältnisse der Dach-, Familien- und Produktmarken müssen für relevante Anspruchsgruppen auf den ersten Blick nachvollziehbar sein. So kommt beispielsweise bei Obsession von Calvin Klein klar zum Ausdruck, dass es sich hierbei um eine Produktmarke von Calvin Klein handelt.
- Die Anzahl der Hierarchieebenen im Zaum halten und die Erfassbarkeit der Tiefe für den Konsumenten gewährleisten: Erstreckt sich eine Markenarchitektur über zu viele Hierarchieebenen, erhöht dies nicht nur die Komplexität sondern verringert gleichzeitig die Verständlichkeit der vertikalen Struktur. In diesem Fall bietet es sich an, nur vereinzelt Hierarchiestufen zu kommunizieren. So trägt zum Beispiel Beiersdorf in der Kommunikation nur die Familienmarke Nivea inklusive Submarken an die Kunden heran, während die Konzernmarke im Hintergrund bleibt.
- Trennscharfe und für den Kunden wahrnehmbare Markenpositionierungen auf horizontaler Ebene sicherstellen: Bei einer Mehrmarkenstrategie ist die Vermittlung einer differenzierenden und klaren Positionierung zur Unterscheidbarkeit der Marken innerhalb des Portfolios essentiell. Dementsprechend positioniert L'Oréal die Marke Maybelline Jade als modern und innovativ, die Marke L'Oréal Paris wird mit erschwinglichem Luxus und hoher Qualität in Verbindung gebracht und bei der Marke Garnier stehen die natürlichen Inhaltsstoffe und die dermatologische Expertise im Vordergrund.

- Klarheit auf Produktsortimentebene gewährleisten: Hierzu gehören nicht nur das erfolgreiche Management des Spagats zwischen der Sicherstellung der Unterscheidbarkeit der Produkte unter einer Marke bei gleichzeitiger Wahrung der Selbstständigkeit, sondern auch verständliche Produktbezeichnungen. So ist die Bezeichnung eines Shampoos als »Citrus.CR« (Elvital) weniger gut verständlich als die Bezeichnung »Anti Fett« oder »Prachtvoll Lang« (Guhl).
- Für Entlastung durch begrenzte Anzahl an Produkten sorgen: Eine begrenzte Menge an Produktvarianten reduziert Komplexität. So wird sich ein Konsument in dem Produktangebot von Gard mit insgesamt vier Produkten leichter zurecht finden als in dem von Guhl, das 22 verschiedene Shampoos anbietet.

Mental Convenience: Kunden entlasten

- Alle Möglichkeiten zur Vereinfachung und Erhöhung der Nutzungsfreundlichkeit einsetzen: Der Forderung nach »Mental Convenience« auf der Suche nach dem richtigen Produkt im Kosmetikbereich können auch sogenannte Produktfinder beziehungsweise Berater gerecht werden. Hier können Konsumenten durch die Eingabe ihrer individuellen Eigenschaften und Wünsche schnell das richtige Produkt für sich finden. Dem Anspruch nach Vereinfachung kann auch das Angebot von Kombiprodukten entgegen kommen. Dementsprechend bieten viele Kosmetikerhersteller zwei Produkte, zum Beispiel Shampoo und Spülung, in einem an. Darüber hinaus sind zahlreiche Marken als Pflegeserien erhältlich. So präsentiert Syoss seine Produkte nicht nach Produktkategorie getrennt, sondern als Paket in Abhängigkeit des Anwendungsbereichs. Bei der hochwertigen Stylingserie Syoss Max Hold für »mega starken und langen Halt«, werden neben Haarspray und Schaumfestiger zusätzlich das entsprechende Styling-Gel und Power-Wax empfohlen. Auf diese Weise erlebt der Kunde Entlastung, weil ihm die Arbeit abgenommen wird, die Produkte selbst zusammenzustellen.

Franz-Rudolf Esch, Olga Spomer, Mirjam Schmitt