



Viele Marken unter einem Dach

Gelebte Mehrmarkenstrategie bei Lufthansa

Wie in anderen Industriezweigen „leben“ auch bei Lufthansa viele Marken unter einem Dach. Wie das Unternehmen damit umgeht und in Zukunft umgehen will, erklärten Benita Struve, Leiterin Konzernmarkenmanagement und Corporate Design und Berater Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Professor für Marketing an der Justus Liebig Universität Gießen und Gründer von Esch, The Brand Consultants Saarlouis, im Rahmen eines Gesprächs mit *FlightcrewInfo*.

Bei der Mehrmarkenstrategie, so heißt es in der Marketing-Theorie, werden mindestens zwei Marken im selben Produktbereich eingeführt. Die einzelnen Marken unterscheiden sich dabei in den Produkteigenschaften, im Preis oder im kommunikativen Auftritt.

Die Markendifferenzierung, so heißt es weiter, muss bei der Mehrmarkenstrategie glaubwürdig sein.

Die Vorteile der Mehrmarkenstrategie lägen in der besseren Marktausschöpfung. Durch Produktdifferenzierung könnten Markenwechsler besser „gehalten“ und die Konkurrenz im eigenen Haus abgesichert werden.

Durch die Einführung einer „Kampfmarke“ habe man die Chance, die übrigen Marken eines Unternehmens aus einem Preiskampf herauszuhalten. Als nachteilige Folge einer Markenvielfalt komme bei Neueinführung trotz großer Investition oft nur geringer Umsatzzuwachs zustande. Auch die Komplexitätskosten könnten steigen, sodass die Rentabilität bei der Mehrmarkenstrategie trotz Umsatzanstieg oft verschlechtert

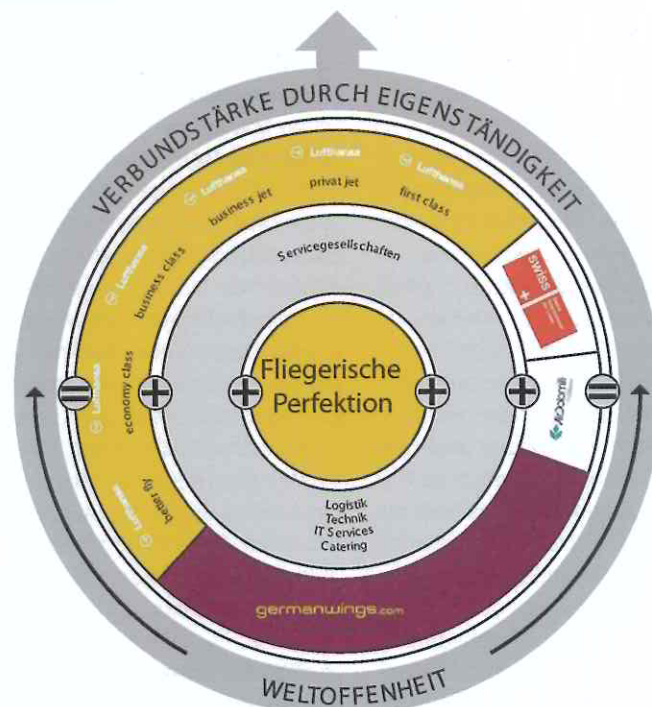
werde. Zudem würden Marken eines Unternehmens sich gegenseitig Marktanteile wegnehmen und die Gefahr der Übersegmentierung sei gegeben (Esch 2008). Soll die Mehrmarkenstrategie Erfolg haben, müssten Management-Know-how und genügend finanzielle Mittel vorhanden sein. Zudem müsse auf eine glaubwürdige Markendifferenzierung geachtet werden.

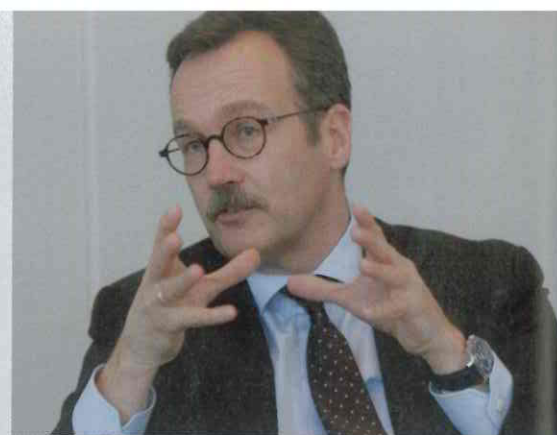
Soweit die Theorie, es gibt zahlreiche Beispiele in unterschiedlichsten Sparten. So etwa bietet die Altria Group, ehemals Philip Morris, die Zigarettenmarken Marlboro und Merit an. Schwarzkopf ist mit Taft und News im Bereich Haarstyling vertreten und bietet so gleiche Produktvarianten. Axe und Dove stehen eigentlich in Konkurrenz zueinander, sind aber aus

demselben Konzern, nämlich Unilever. Die BMW-Group hat erfolgreich „MINI“ integriert und so gebe es viele weitere Beispiele in der Industrie, wo viele Marken unter einem gemeinsamen Dach „zusammenleben“, auch bei Lufthansa.

Swiss als starke Marke, Germanwings, die Regionalen, wie etwa Air Dolomiti, oder die Konzernmarken Lufthansa Technik oder Lufthansa Systems. Sie alle sind „Lufthansa“ und es könnte in Zukunft noch viel mehr Markenvielfalt im Hause geben. So zum Beispiel hat „Lufthansa Italia“ am 2. Februar aus Mailand heraus ihre Dienste aufgenommen

Wie Lufthansa mit dieser Markenvielfalt im eigenen Hause umgeht und in Zukunft umgehen wird, dazu mehr im nachfolgenden Gespräch.





➤ **Herr Professor Esch, Lufthansa Passage, Swiss, Austrian, Lufthansa Italia, die Regionalpartner – viele Marken unter einem gemeinsamen Dach, wie sieht bei einer Markenvielfalt dieses Ausmaßes die ideale Marketingstrategie aus?**

Esch: Zunächst ein Kompliment an Lufthansa, der es gelungen ist, so viele Marken erfolgreich unter einem Dach zu vereinen. Lufthansa steht damit nicht alleine. Viele erfolgreiche Unternehmen sammeln immer mehr Marken unter ihrer Dachmarke. Sei es durch Unternehmenszükäufe oder aus anderen Gründen. Plötzlich gibt es ein Potpourri von Marken, mit dem man umgehen muss. Weil Marken für Unternehmen zentrale Wertschöpfer sind, gilt es eine Struktur zu finden, die Klarheit schafft, welche Rollen die einzelnen Marken haben. Notwendig ist es festzulegen, wofür die Dachmarke steht. Bei den Marken unter der Dachmarke muss bestimmt werden, welche Marke „on brand“ und welche Marke „off brand“ ist. Das heißt im Fall Lufthansa, welche Marke mit Lufthansa als Konzern in Verbindung gebracht werden kann und welche Marke getrennt davon geführt werden muss. Es geht darum, Synergien zwischen den Marken zu finden. Gleichzeitig ist wichtig, dass die Marken im Markt eigenständig geführt werden. Jede Marke braucht ihre eigene Position, denn nur dadurch wird sie für den Kunden wertvoll. Man muss einerseits den Grad der Synergien bestimmen und andererseits den Grad der Eigenständigkeit im Markt.

➤ **Was konkret definiert den Markenkern, das Gemeinsame all dieser Marken unter dem Dach von Lufthansa?**

Struve: Der Markenkern ist definiert als die „fliegerische Perfektion“ mit den Attributen Qualität, Zuverlässigkeit und Servicebetonung. Auch wenn die Marken eigenständig geführt werden, ist das der Garant unter dem „Dach Lufthansa“.

➤ **Wie stellt man sicher, dass alle Marketingmaßnahmen der unterschiedlichen Marken zum Markenkern, zur definierten Gemeinsamkeit, „passen“?**

Esch: Es muss eine Führungsstruktur geben, die neben dem Führen der einzelnen Marke sicherstellt, dass die unterschiedlichen Marken so geführt werden, dass sie die Attribute des Markenkerns erfüllen. Dazu müssen konkrete Vorgaben existieren, die dies an den Punkten, die für die Kunden erlebbar und die für die Marke wichtig sind, erfüllen. Die Marken müssen aber dennoch getrennt bleiben. Das ist etwa wichtig für Swiss. Sie muss sich in der Gefühlswelt, in der Art und Weise wie sich Swiss „anfühlt“, von Lufthansa unterscheiden.

➤ **Soll der Passagier wissen, dass es sich dennoch um Lufthansa handelt?**

Struve: Die Frage ist, welche Rolle der Konzern übernehmen will. Als Germanwings gegründet wurde, war es für die Markenpositionierung wichtig zu sagen: Lufthansa gründet eine Lowcost-Airline für die preisbewussten Passagiere.

„Qualität kaufen zu niedrigem Preis“ war die Position. Beim Kauf anderer Airlines hängt es von der Marke ab, die man einkauft. Ich denke, man kann die Konzernzugehörigkeit unterschiedlich stark betonen. Wichtig ist eine gegenseitige Befruchtung. Bei Star Alliance zum Beispiel gibt es Carrier, für die die Zugehörigkeit vom Image her wichtiger ist, als für andere.

➤ **Bei Star Alliance taucht aber zum Beispiel immer irgendwo das Star Alliance-Logo auf und gibt Orientierung. Das ist beim Verbund Lufthansa nicht gegeben. Einem Passagier aus dem Berner Oberland, der in Zürich in eine Swiss-Maschine einsteigt, erschließt sich nicht, dass die Swiss zur Lufthansa gehört.**

Esch: Erlauben Sie mir, dass ich mit einer Analogie antworte. Stellen Sie sich vor, Sie würden einen Audi oder Bentley fahren. Würde Ihnen das helfen, wenn im oder am Auto ein Volkswagen-Logo angebracht wäre?

➤ **... Wahrscheinlich nicht.**

Esch: Sehen Sie und das ist die Idee der Mehrmarkenführung. Man hat deshalb mehr Marken, weil jede Marke ihr eigenes Territorium hat. Das Territorium der Marke Audi ist ein anderes, als das der Marke Bentley. Aber alle gehören zum Volkswagen Konzern. Bei manchen weiß man es mehr, bei manchen weniger. Das Qualitätsversprechen finden Sie bei all diesen





Marken. Der Grund, warum eine bestimmte Airline geflogen oder ein bestimmtes Auto gefahren wird, geht wahrscheinlich über Faktoren wie Qualität und Sicherheit hinaus. Es geht um Gefühle, um bestimmte Erlebnisse, um Nationalstolz, um einen Lebensstil oder eine bestimmte Weltanschauung. Aber es geht auch um simplere Dinge, wie Verbindungen von A nach B. Ob sich das zusätzlich verstärken würde, wenn Lufthansa drauf stünde, weiß ich nicht.

Struve: Ich denke dabei immer an die BMW Group, an den Mini, ein Liebhaber-auto. Es war ein mutiger Weg, weil damit einerseits viele englische Mini-Liebhaber verprellt wurden, aber andererseits viele neue Mini-Liebhaber gewonnen. BMW hat dem Mini die Sicherheit und Qualität von BMW gegeben. BMW stempelt aber nicht „BMW-Group“ in den Mini.

➔ Übertragen nun auf Lufthansa, Swiss und all die anderen ...

Struve: Ich denke, dass das Marken sind, die von der Qualität her sehr gut zu Lufthansa passen. Das Beispiel Germanwings hilft, das sehr gut zu verstehen. Dort bekommt man trotz niedrigem Preis die Qualität von Lufthansa. Bei Swiss handelt es sich um eine sehr gute, qualitativ hochwertige Marke, die gerettet wurde. Austrian zum Beispiel kann man mehr Internationalität geben. Auch Austrian steht für Qualität, aber Lufthansa macht sie internationaler, indem man sie einbettet in den Lufthansa Konzern.

➔ Lufthansa ist also eher ein Manager verschiedener Marken?

Struve: Die Marke hat ihren eigenen Wert. Lufthansa schafft es, Marken nicht „zu vereinnahmen“, sondern sie lässt sie leben.

Esch: Bei Lufthansa ist es ganz offensichtlich das extrem erfolgreiche gemeinsame Management der verschiedenen Airlines im Verbund, das die Synergien bei der Netzgestaltung, bei den Kosten, beim gemeinsamen Einkauf, bei der Wartung und vielem anderen voll ausschöpft.

➔ Herr Professor Esch, es gibt viele Beispiele von Unternehmen mit Mehrmarkenstrategien in anderen Industrien. Was ist davon kopierbar und was auf keinen Fall?

Esch: Bleibt man im Automobilbereich, merkt man sehr schnell, was gute und schlechte Beispiele sind. Die Volkswagen AG ist ein gutes Beispiel, Ford und General Motors ein schlechtes.

➔ Warum?

Esch: ... weil dort der Kostenaspekt alle anderen Überlegungen überstrahlt hat. Das hat dazu geführt, dass man den Autos immer mehr Gleichteile einbaute, bis es für die Kunden sichtbar wurde. Wenn sich die Cockpits der verschiedenen Autos nicht mehr unterscheiden, gibt es ein Problem. Deshalb wissen wir auch ziemlich genau aus der Forschung, dass es für die Mehrmarkenführung sehr wichtig ist, eine Struktur und ein Führungssystem zu haben, das zwischen den einzelnen

Marken koordiniert. Bei mehreren Marken unter einem Dach deshalb, weil die Territorien an jenen Punkten klar abgegrenzt werden müssen, die für die Kunden sichtbar werden.

➔ Beispiele?

Esch: Sie könnten viele Kosten sparen, wenn Sie etwa das Besteck und andere Produktgegenstände, die dem Kunden angeboten werden, komplett standardisieren. Das scheint auf den ersten Blick sehr verführerisch. Doch wie würde es wahrgenommen? Da jeder Kunden-Kontaktpunkt einen Beitrag zur Profilierung der Marke leistet, beginnt das beim Einchecken am Flughafen, geht über das Interieur eines Flugzeuges, die Uniformen bis hin zum Verhalten des Personals. Marken, die erfolgreich sind, achten extrem darauf, dass beim Kunden die „Reason für Being“ sehr klar kommuniziert wird. Es muss also eine sichtbare Differenzierung geschaffen werden. Bei der Mehrmarkenstrategie gilt es an zwei Punkten anzusetzen: bei den Mitarbeitern im Kundenkontakt und bei den Entscheidern. Letztere müssen es ganz genau verstehen, sonst besteht die Gefahr, Kosten am falschen Ort zu sparen.

➔ Herr Professor Esch, Lufthansa geht, neben der Integration von Drittmarken, mit „Lufthansa Italia“ einen neuen Weg. Wie nennt man diese Art von Markenstrategie und was ist das ganz Besondere daran?



Esch: Wenn eine Marke ein sehr breit gefächertes Angebot hat, wird die Notwendigkeit empfunden, „subbrands“ einzuführen, Unterbezeichnungen einer Marke, die einen bestimmten Bereich kennzeichnen. Bei solchen Markenarchitekturen ist es sinnvoll, zwischen der Unternehmenssicht und der Kundensicht zu differenzieren. Kunden nehmen oft nicht wahr, dass hinter einem Subbrand eine eigene Gesellschaft existiert. Für Kunden muss das Ganze nur stimmig und verständlich sein.

Die erste Frage, die man sich in der Theorie stellen muss ist: Braucht man eine Unterbezeichnung, oder nicht? Die zweite Frage ist, ob die Unterbezeichnung passt und ob sie der Marke hilft. Man kann das nicht spontan beantworten, sondern muss es genau analysieren. Bei „Lufthansa Italia“ ist die Frage: Warum macht man das? Erwartet man dadurch mehr Akzeptanz in der Region, oder ist es nur eine Kennzeichnung eines bestimmten Angebots? Dann muss man die Akzeptanz prüfen oder möglicherweise die Widersprüche. Bevor man eine Entscheidung zur Einführung eines Subbrands trifft, muss genau analysiert werden, wie viele man braucht und ob sie dazu beitragen, Klarheit zu schaffen oder ob sie eher verwirren.

➔ **Frau Struve, „Lufthansa Italia“ fliegt seit 2. Februar ex Mailand. Hier haben die Analysen gezeigt, dass es genau der richtige Weg ist, oder?**

Struve: Wir haben in Norditalien sehr intensive Marktforschung betrieben und festgestellt, dass Lufthansa eine sehr hohe Akzeptanz hat und sehr beliebt ist. Man hat zudem analysiert, was es an Angeboten am Standort Mailand gibt, ob es zum Beispiel Sinn macht, das spezielle Angebot mit Air Dolomiti zu stemmen. Da gab es aber aus Markensicht die Empfehlung, es besser nicht zu tun, weil Air Dolomiti als sehr regional empfunden wird. Handlungsempfehlung war: Gründung von „Lufthansa Italia“, einer Lufthansa mit regionalem Touch. Es handelt sich ausschließlich um Direktverbindungen von Mailand zu europäischen Zielen. Bis jetzt gab es diese Ziele aus Mailand heraus nur mit Umsteigeverbindungen. Wir haben für den Auftritt den Schriftzug auf den Flugzeugen regionalisiert, außerdem mit der italienischen Tricolore im Kabinen-Design, den Headrest-Covers und bei den Uniformtüchern gespielt.

➔ **Wie reagieren die Kunden generell auf die Markenvielfalt von Lufthansa? Gab es dazu in der letzten Zeit Umfragen und wenn ja, welche Aussagen gibt es?**

Struve: In dieser konkreten Fragestellung nicht. Die Imagestudie, die wir alle fünf Jahre in Auftrag geben, spiegelt diese Kundenwahrnehmung wieder. Wir werden in 2009 unsere neue Markenstudie auflegen und in unseren strategischen Märkten nach Lufthansa, unseren Partner Airlines und der Konkurrenz fragen. Ich denke, darüber werden wir mehr Aufschluss bekommen. Das ist für uns ganz wichtig, um zu sehen, ob unser Auftritt und der unserer Partner in diesen Märkten der richtige ist.

Esch: Es ist eine sehr wichtige Frage, denn wenn am Ende des Tages danach gefragt wird, ob die Marken trennscharf sind, wäre es auch schön, wenn man für alle ein „Control Panel“ hätte, das für alle Marken gleich ist, damit man möglichst viel voneinander lernen kann. Außerdem wäre es interessant, dass man neben den üblichen Imagefragen auch „Wechselpräferenzen“ erfasst, um zu sehen, ob Kunden dadurch, dass die Marken unter einem Dach sind, häufiger zwischen den Marken wechseln, als vorher.

➔ **Die Lufthansa Konzernmarkenführung ist organisatorisch im Geschäftsfeld Lufthansa Passage Airline angesiedelt. Welchen besonderen Grund hat das?**

Struve: Die Abteilung Konzernmarkenmanagement existiert seit März 2008 und ist Ergebnis der Implementierung des Themas „Markenakademie“, „Brand Academy“ bei Lufthansa.

➔ **In Zukunft wird es eine Lufthansa „Brand Academy“ im demnächst neu eröffneten Lufthansa Bildungszentrum in Seeheim geben. Sie soll den Mitarbeitern die Philosophie der Marken im Lufthansa Konzern vermitteln. Wie sieht das Konzept aus?**

Struve: Wir werden den Mitarbeitern zum Beispiel im Rahmen eines Planspiels im sogenannten „Tower“ die Zusammenhänge zwischen Netz, Preis und Marke vermitteln. Was zum Beispiel mit der Marke passiert, wenn man die Preise verändert. Ein Moderator, der durch das Spiel führt, wird die Fragen beantworten, wie das konkret bei Lufthansa „gehandelt“ wird. Es soll mit den Teilnehmern diskutiert werden, warum der Konzern sich so oder so entscheidet. Derzeit ist die „Brand Academy“ in Seeheim noch in Bau und wir hoffen, dass wir im Sommer eröffnen können. Es handelt sich um 900 Quadratmeter Fläche im obersten Stockwerk des Seeheimer Trainingsblocks, der um eine Etage aufgestockt wird, in der der „Tower“ untergebracht ist.

➔ **In welchem Rahmen werden die Führungen angeboten?**

Struve: Erstmals haben wir den Schwerpunkt auf die Führungskräfte des gesamten Konzerns gelegt, um ein gemeinsames Verständnis der Marke Lufthansa sicherzustellen. Die zweite große Gruppe sind die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt, erstmalig der Lufthansa Passage, also das Cockpit-, Kabinen- und Bodenpersonal.

➔ **Mit welchen Universitäten oder Fachhochschulen arbeitet Lufthansa dabei zusammen?**

Struve: Bisher mit keiner. Wir werden beraten von einer Agentur „Dan Pearlman“. Sie greift das Thema Marke im dreidimensionalen Raum auf und war auch schon bei der „Brand Academy“ der BMW Group tätig. Außerdem arbeiten wir mit FRA PE zusammen, die das Thema von der Inbetriebnahme her betreuen werden.

Mit Benita Struve und Prof. Franz-Rudolf Esch sprach
Johanna Wenninger-Muhr, FRA CI/I

World of Products

Seit Mitte Februar können sich die Kolleginnen und Kollegen aus der Kabine im BG II über Produktneuheiten an Bord informieren. Dazu wurde eine neue Produktfläche eröffnet, die eine optimale Dialog- und Informationsmöglichkeit schafft. Ziel ist es, dass neben Kabinencrews, auch andere Lufthanseseaten Kenntnis von den Produktneuheiten bekommen. Die Dauerausstellung ist rund um die Uhr für Besucher geöffnet. Die Exponate können jederzeit besichtigt werden. (red)