PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH ▪ CHRISTIAN KNÖRLE

Mehrmarkenstrategien für Automobilkonzerne im Zeitalter der Globalisierung

Die Globalisierung ist im 21. Jahrhundert für die Automobilindustrie ein Megatrend, der auch durch die derzeitige Finanzkrise nicht abgeschwächt wird. Daher gilt das Zitat des französischen Ökonomen Alain MINC: „Globalisierung ist für unsere Volkswirtschaften das, was für die Physik die Schwerkraft ist. Man kann nicht für oder gegen das Gesetz der Schwerkraft sein, man muß damit leben" (o.V., 1998, S. 5).

Einerseits bedrohen Billigkonkurrenten aus den Schwellenländern die heimischen Märkte in den Industrieländern. Andererseits bieten diese Regionen die Möglichkeit zu weiterem Marktwachstum, während die Märkte in Europa, Nordamerika und Japan stagnieren. Die hohe Marktsättigung in den etablierten Heimatmärkten, die zunehmende Verflechtung der weltweiten Märkte und die daraus resultierende steigende Wettbewerbsintensität haben in den letzten Jahrzehnten zunehmend zu einem starken Konkurrenzdruck unter den Automobilherstellern geführt.

1. HERAUSFORDERUNG FÜR DAS MARKENMANAGEMENT VON AUTOMOBILMARKEN IM 21. JAHRHUNDERT

Allein im Zeitraum von 1930 bis heute hat sich die Anzahl der Automobilhersteller von 270 auf gerade einmal elf Hersteller reduziert (vgl. Grube, R., 2006). Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, sind die Automobilhersteller daher bemüht, erfolgskritische Skaleneffekte durch Gleichteile zu erreichen, die es ihnen ermöglichen, dem Kostendruck zu begegnen. Dies ist der zentrale Schlüssel, um die Ertragskraft zu erhalten und ein Unternehmen langfristig zu sichern. Diese Strategie geht allerdings nur dann auf, wenn das Ertragspotential nicht durch die Gleichteilepolitik konterkariert wird. Daher stellt sich vor dem Hintergrund dieser Produktionsüberlegungen die Frage, mit welchen Marken und Plattformen auf welchen Märkten agiert werden soll. Das heißt konkret: Soll mit einer globalen Marke (z.B. Toyota, VW) oder mit lokalen Marken (z.B. Opel in Deutschland, Vauxhall in England) agiert werden? Um die genannten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, müssen Automobilkonzerne verstärkt die Ausrichtung ihrer weltweiten Markenstrategie an die globalen Anforderungen anpassen.

2. EINFLUß DER GLOBALISIERUNG AUF DIE WELTWEITE MARKENSTRATEGIE

Der Begriff »Globalisierung« taucht zum ersten Mal in den 1960er Jahren auf. Er ist genauso vielschichtig wie unkonkret. Generell bezieht man den Prozeß der Globalisierung auf politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Ebenen (vgl. Ray, L., 2007; Wolf, M., 2004). Globalisierung steht dabei meist für "a world in which nation-states are no longer significant actors or meaningful economic units; in which consumer tastes and cultures are homogenized and satisfied through the provision of standardized global products created by global corporations with no allegiance to place or community" (Dicken, P., 2000, S. 315). Theodore LEVITT hat daher in seinem 1983

im Harvard Business Review erschienenen Aufsatz "The Globalization of Markets" die Idee der Standardisierung von Produkten und Marketingprogrammen gefordert (vgl. Levitt, T., 1983). Dahinter stand die Überlegung, Economies of Scale bei der Produktion zu erzielen, aus denen entsprechende Wettbewerbsvorteile erwachsen. Doch trifft dies heute tatsächlich zu?

Das Postulat von LEVITT führte Anfang der 1990er Jahre dazu, daß globale Markenstrategien als Strategieform dominierten. Bereits vor der Globalisierungsdebatte gab es ein hochgradig standardisiertes Produkt: das Ford T-Modell, das bis hin zur Farbe völlig identisch 20 Mio. Mal weltweit vermarktet wurde. Spätere Ansätze zum Weltauto bei Ford in den 1980er Jahren scheiterten jedoch kläglich. Das Beispiel macht deutlich: *Das globale Produkt sowie eine global einheitliche Markenführung ist ein Mythos.*

Eine »globale Marke« zeichnet sich generell durch die Erhältlichkeit in einer Vielzahl von Ländern aus sowie durch eine identische Positionierung und Marketingkonzeption in jedem Markt auf der Welt. Im Rahmen der Globalisierungsdiskussion muß allerdings klar definiert werden, auf welche Aspekte sie sich bezieht: "As a consequence, when one speaks of globalisation, one should specify: globalisation of what?" (Kapferer, J.-N., 2005, S. 323). Das heißt konkret: Welche Aspekte einer Automobilmarke können tatsächlich standardisiert werden, welche benötigen einen Orientierungsrahmen und welche müssen lokalen Präferenzen entsprechen? Und treffen diese Punkte auf Produktentwicklung, Produkte, Kommunikation und Vertrieb gleichermaßen zu?

Dies gilt es, für Automobilhersteller im Rahmen von internationalen Markenarchitekturstrategien zu klären.

3. MARKENARCHITEKTUREN IM RAHMEN VON INTERNATIONALEN MARKENSTRATEGIEN

Unter einer Markenarchitektur versteht man die Anordnung aller Marken eines Unternehmens zur (1.) Festlegung der Positionierung und (2.) der Beziehung der Marken und (3.) der jeweiligen Produkt-Markt-Beziehungen aus strategischer Sicht (vgl. Aaker, D. A., 2004; Esch, F.-R., 2010; Kapferer, J.-N., 2008; Keller, K. L., 2008). Komplexe Markenarchitekturen sind Markenarchitekturen, bei denen zwei oder mehrere Marken auf unterschiedlichen Hierarchieebenen angeordnet sind. Die zentrale Zielsetzung bei der Gestaltung von Markenarchitekturen ist die Nutzung größtmöglicher Synergiepotentiale zwischen den Marken. Gleichzeitig ist die notwendige Eigenständigkeit der Marken zu erreichen, damit die Zielgruppen das Leistungsangebot klar und einfach erfassen können. Dabei müssen Strukturen im Markenportfolio für alle Anspruchsgruppen logisch und nachvollziehbar sein. Die Berücksichtigung dieser »Mental Convenience« ist Voraussetzung für die Profilierung entsprechender Vorstellungsbilder sowie die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz einzelner Marken in der Markenarchitektur (vgl. Esch, F.-R., 2010). Die Komplexität einer Markenarchitektur wird in erster Linie durch deren Tiefe und Breite getrieben. Die Tiefe bringt die hierarchischen Abstufungen der Marken untereinander zum Ausdruck (z.B. übergeordnete Unternehmensmarke versus Produktmarke des Unternehmens). Die Breite beschreibt die Anzahl der Marken, die parallel auf einer Hierarchieebene geführt werden (z.B. mehrere Produktmarken in derselben Produktkategorie). Je mehr Hierarchieebenen und je mehr Marken auf einer Ebene angeordnet sind, desto höher ist die Komplexität der Markenarchitektur eines Unternehmens. Die Verständlichkeit einer komplexen Markenarchitektur kann vor allem dadurch erhöht werden, daß die hierarchischen Markenbeziehungen einer klaren Logik unterliegen und auf horizontaler Ebene eine trennscharfe Differenzierung der Marken gewährleistet ist. Hierfür ist eine deutliche Gestaltung der Markenarchitektur im Markenauftritt erforderlich (vgl. Esch, F.-R.; Knörle, C., 2010).

4. MARKENARCHITEKTUREN IM RAHMEN VON INTERNATIONALEN MARKENSTRATEGIEN GESTALTEN

Bei der Gestaltung von internationalen Markenarchitekturen sind folgende Perspektiven zu berücksichtigen:

- Die strategische Perspektive beinhaltet weltweite, unternehmensstrategische Überlegungen sowie finanzielle Aspekte, die bei der Gestaltung des Markenportfolios zu beachten sind. Gleichzeitig spielen auch produktionstechnische und rechtlich-finanzielle Aspekte eine wichtige Rolle, da der rechtliche Durchgriff eine wichtige Grundvoraussetzung für eine Ausgestaltung der Markenarchitektur ist.
- Die Kundenperspektive ist im internationalen Kontext besonders wichtig, da nur die Marken relevant sind, die auch für den Kunden von Relevanz sind. Entspricht das Angebot nicht den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden, ist ein Angebot zum Scheitern verurteilt. Die Kundenperspektive ist somit ein erfolgskritischer Filter für die Überlegungen aus der strategischen Perspektive.

- Neben den Kunden ist auch die Mitarbeiterperspektive wichtig. Mitarbeiter können hilfreichen Input für die Wahrnehmung der Markenkonstellation sowie für die Schaffung klarer Strukturen nach innen geben. Sie können allerdings auch zu einem Hemmschuh bei der Veränderung der Markenarchitektur werden.

Im folgenden werden daher die zentralen Pfeiler einer globalen Mehrmarkenstrategie erläutert.

4.1 Rahmenbedingungen der Markenstrategie klären

Die Erfassung aller relevanten Marken ist eine schwierige Aufgabe, die sich erfahrungsgemäß auf die gesamte Konzeptionsphase erstreckt. Die Rechts- und Patentabteilung bildet für diesen Schritt die erste Anlaufstation. Grundlage für die Durchsetzung markenstrategischer Überlegungen ist die rechtliche Beteiligungsstruktur. Erst eine solche Beteiligung ermöglicht den operativen Zugriff auf verschiedene Branding- und Produktionsoptionen. Zudem kann es aufgrund von rechtlichen Markteintrittsbarrieren notwendig sein, juristisch eigenständige Marken zu führen, die nicht mit einer Dachmarke assoziiert werden können oder sollen. So sind die meisten Automobilhersteller in China im Rahmen von Joint-Ventures aktiv. Neben dem rechtlichen Durchgriff können sich auch entscheidende Probleme in der Wahrnehmung ergeben. So werden z.B. Fahrzeuge des Joint-Ventures Shanghai-VW von chinesischen Kunden als asiatische Automobile wahrgenommen. Dies kann kurzfristig wirtschaftlich vorteilhaft sein, birgt jedoch erhebliche Probleme für die globale Positionierung der Marke in sich.

4.2 Positionierung und strategische Rollen der Marken definieren

Für welche Inhalte steht eine Marke? Wie sind diese Marken positioniert? Wer sind Kunden, zentrale Wettbewerber und Anspruchsgruppen einer Marke? Dies sind erfahrungsgemäß die am schwierigsten zu erarbeitenden Fragestellungen. So empfiehlt es sich bei globalen Automobilkonzernen im Rahmen der Markenarchitekturüberlegungen, eine Definition des Markenkerns vorzunehmen. Die Einzelmarken innerhalb eines Markenportfolios sind durch Leistungsversprechen (Nutzen, Tonalitäten), Positionierung und kommunikative Umsetzung zu erfassen, um Ansatzpunkte für eine inhaltliche Ausgestaltung vorzunehmen.

Während z.B. beim Volkswagen-Konzern der globale Markenkern und die Kernwerte den einheitlichen Charakter der Marken weltweit sicherstellen sollen, werden Subwerte und ihnen zugehörige Nutzenversprechen emotionaler und funktionaler Art für die Marken VW, Škoda und SEAT arealspezifisch definiert und inhaltlich präzisiert. Ausschlaggebend hierfür ist, daß im Gegensatz zu den weitgehend homogenen Premium- und Luxuszielgruppen der Marken Audi, Lamborghini, Bentley und Bugatti die Volumenzielgruppen von VW, SEAT und Škoda im internationalen Vergleich deutlich heterogener in ihren Bedürfnissen und Einstellungen ausgeprägt sind.

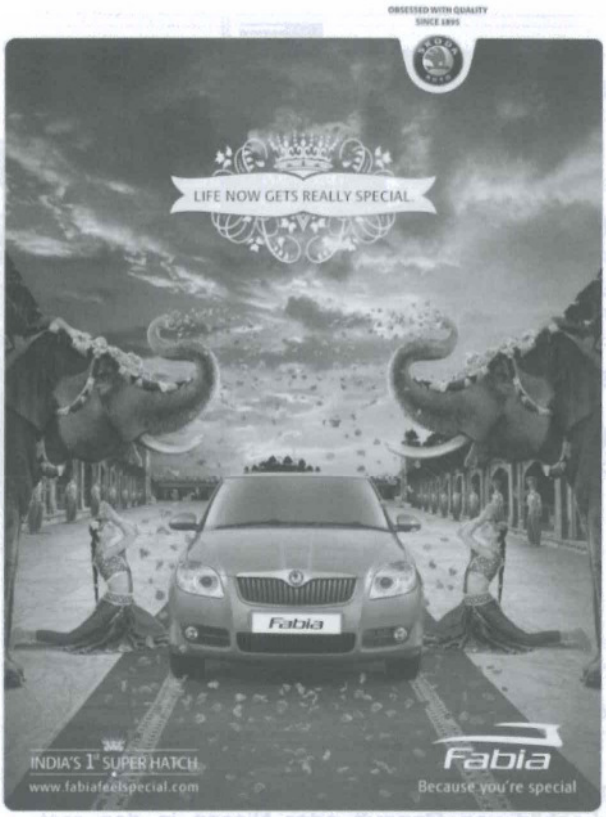
In dem mehrstufigen Prozeß der Entwicklung einer arealspezifischen Markenstrategie des Volkswagen-Konzerns werden auf Basis quantitativer und qualitativer Marktforschungsinformationen nicht nur Zielgruppen und Kernwettbewerber definiert, sondern auch Positionierungspotentiale identifiziert. Die Entscheidung für ein Leistungsversprechen in einem Areal orientiert sich dabei an speziellen Erfolgskriterien. Das heißt, die produktübergreifenden Markenversprechen müssen u.a. Bedürfnisse der Zielgruppen treffen (Attraktivität), sich in ihrer Umsetzung wahrnehmbar unterscheiden lassen (Differenzierung), argumentativ belegbar sein (Glaubwürdigkeit) und in den bisherigen Strategiekontext passen (Strategiekonformität) (vgl. Esch, F.-R., 2010).

4.3 Wahrnehmung der Marken bei den Kunden verstehen

Zur Bestimmung der Mehrmarkenstrategie müssen die relevanten Kundenstrukturen (Lebensstile, Einkommenssituation, kulturelle Besonderheiten) und der Konsumkontext (Verwendungssituationen und -gewohnheiten) auf den unterschiedlichen Märkten bestimmt werden. Entscheidend ist dabei vor allem, welche Marken für die lokalen Kunden als Alternative für deren Kundenbedürfnisse gesehen werden (vgl. Freter, H., 2008, S. 84).

So kann sich die Positionierung einer Marke angesichts eines veränderten Konsumkontexts dramatisch verschieben. Beispielsweise positioniert sich die Marke Škoda in Westeuropa innerhalb eines Kundensegments, welches durch Qualität zu einem fairen Preis angesprochen werden kann. Die Marke tritt mit einem relativ nüchternen Auftritt und dem Slogan »Simply Clever« auf. Fernab von Europa hat sich Škoda dagegen mit dem Oktavia ein Luxus-Image geschaffen und damit im Oberklasse-Segment positioniert. Klimaanlage, Servolenkung, ABS-Bremsen und elektrische Fensterheber gehören in Indien zur Serienausstattung. Konkurrenten sind hier Modelle wie Honda Accord, Toyota Corolla, Hyundai Sonata und natürlich der Billiganbieter Tata. Während der Škoda Fabia in Deutschland eher ein Produkt für die untere Mittelschicht ist, stellt das

Abb. 1: Markenauftritt von Škoda in Deutschland und Indien

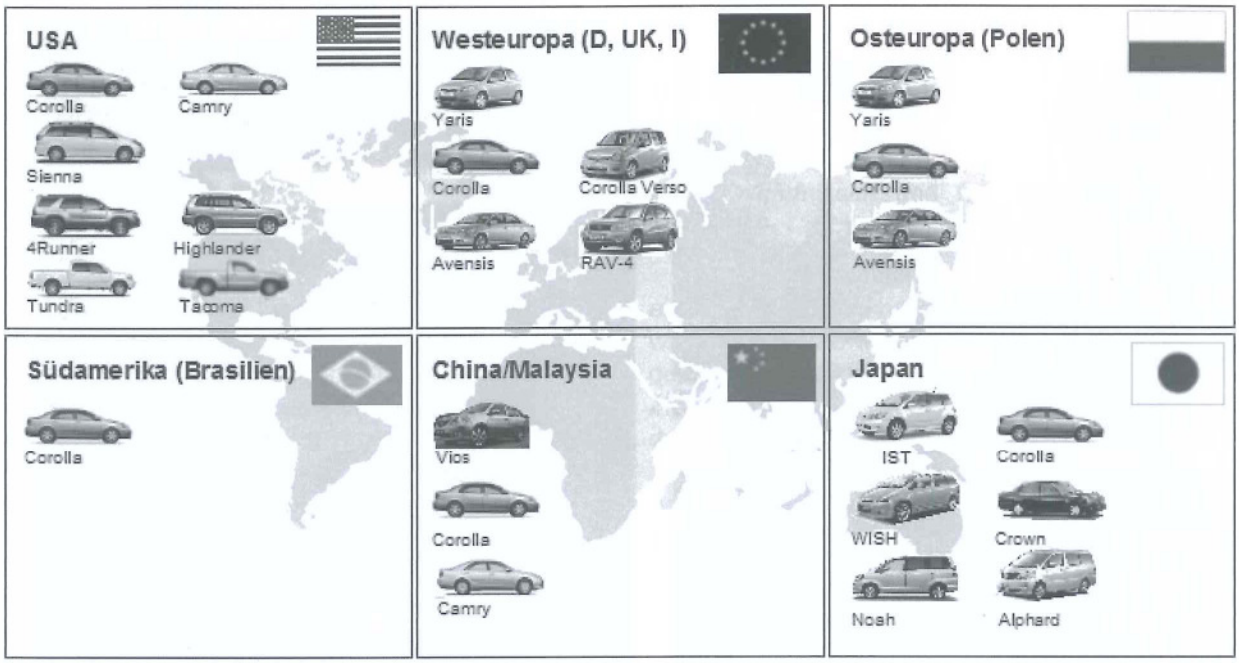


Modell im indischen Konsumkontext ein Luxusfahrzeug dar.

Die Marke ist hier mit dem Slogan »Life now gets really special« und einem exklusiven Kommunikationsauftritt vertreten (siehe *Abb. 1*). Inzwischen ist auch die Muttermarke VW in den Markt eingetreten und kann von den bisherigen Erfahrungen der Tochtermarke Škoda profitieren. So wurde bei der Entwicklung des Prototyps des VW Polo besonderes Augenmerk auf die spezifischen Anforderungen des indischen Marktes gelegt. Volkswagen hat aus den langjährigen Erfahrungen von Škoda gelernt, daß europäische Hupen im notorischen Lärmkonzert indischer Straßenverhältnisse kläglich versagen. Der indische Polo wird deshalb mit einer robusteren Hupe als seine westlichen Vorgänger ausgestattet. Gleiches gilt für Stoßdämpfer und Klimaanlage. Angesichts abenteuerlicher Straßenzustände und Höchsttemperaturen von 40 Grad Celsius und mehr sind deutlich leistungsstärkere Fabrikate notwendig. Da es in Indiens Ober- und Mittelschicht weit verbreitet ist, einen Fahrer zu beschäftigen, anstatt selbst am Steuer zu sitzen, gibt es den Polo nur als Fünftürer mit extra viel Beinfreiheit. Die zu chauffierenden Kunden wollen auch in kleinen Automobilen wie dem Polo bequem einsteigen können und nicht über zurückgeklappte Vordersitze auf die hintere Sitzbank einsteigen müssen. Schließlich wurde die Farbauswahl auf indische Geschmäcker abgestimmt: Kräftige und in Deutschland durchaus gängige Lacke in Blau, Grün und Orange sind im indischen Straßenbild selten zu sehen. Die VW-Palette in Indien besteht daher aus nur wenigen, dafür aber traditionell häufig gewünschten Farbtönen. Deren wohlklingende Namen – Campanella White, Ref lex Silver, Platinum Grey, Deep Black – verleihen der nüchternen Auswahl einen Hauch von Luxus und Lifestyle. Als Trendfarbe bietet Volkswagen seinen indischen Kunden außerdem ein sattes Rot namens Red spice an (vgl. Roeder, A., 2009, S. 46 ff.).

Allerdings ist der Markenauftritt im indischen Markt nicht unproblematisch. So ergeben sich durch die stark abweichende Positionierung von Škoda langfristig Kollisionen in der Markenwahrnehmung sowohl in geographischer Sicht als auch hinsichtlich der Positionierung gegenüber VW. Daher ist zu überlegen, ob jede Marke tatsächlich in jedem Land vertreten sein muß oder ob eine Marke nur bestimmte Kundenschichten bearbeitet. So könnte es z.B. für »Emerging Markets« notwendig werden, eigene Marken zu entwickeln oder zu kaufen, anstatt mit etablierten Marken dort einzutreten. So ist der Renault-Nissan-Konzern erfolgreich mit dem Dacia

Abb. 2: Internationale Modellabdeckung von Toyota



Quelle: Toyota Annual Report, 2009.

Logan in den Schwellenländern aktiv, ohne das Markenbild von Renault oder Nissan in den restlichen Ländern zu gefährden.

4.4 Markenstrategie auf lokale Märkte abstimmen

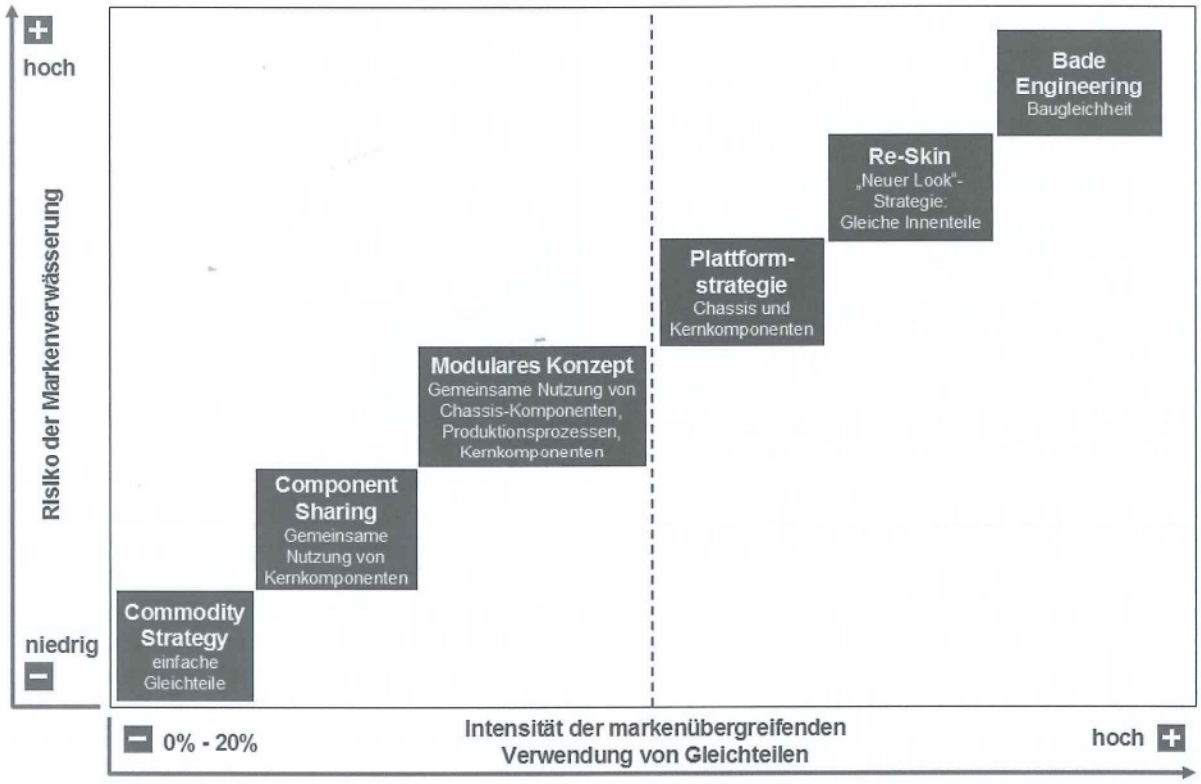
Ein Weg, dieser Problematik zu begegnen, ist also zum einen die geographische Mehrmarkenstrategie, zum anderen aber auch die Modellpolitik. So decken die Automobilhersteller die vielfältigen Bedürfnisse der Kunden mit Marken ab, die nur regional tätig sind. Zum Beispiel nutzt Daimler in seiner Sparte Trucks die Marke Fuso nur im asiatischen Raum und verwendet eine eher kompakte Modellpalette. Auf dem amerikanischen Markt dagegen bedienen die Marken Freightliner und Western Star mit schweren Sattelschleppern die Nachfrage. Die globale Marke Toyota wiederum wartet mit einer großen Vielfalt an Modellen auf, um die weltweit unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen. Dabei variiert Toyota die Schwerpunkte der Modellpalette je nach Charakteristika eines Marktes. Hierdurch ist der Konzern sowohl auf den etablierten Märkten als auch auf den »Emerging Markets« gut aufgestellt. Im Bedarfsfall ergänzen Modelle von Daihatsu oder Lexus die unteren oder oberen Kundensegmente. *Abb. 2* gibt einen exemplarischen Überblick über die zentralen Modelle in den jeweiligen Regionen.

Sowohl die geographische Markendifferenzierung als auch die Modelldifferenzierung erfordern jedoch eine Ausschöpfung der kostenoptimalen Produktionsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Markendifferenzierung. Dies wird durch Plattformstrategien realisiert, die an die Markenstrategie anknüpfen.

4.5 Produktion auf globale Markenstrategie abstimmen

Auf allen Stufen der Wertschöpfungs- und Vermarktungskette ist es unverzichtbar, das Optimum aus Markendifferenzierung und Synergienutzung anzustreben. Dies ist auch im Rahmen der oft einseitig geführten Plattformstrategie notwendig. Bereits starke Marken wie Jaguar, Saab oder Volvo sind infolge chronischer Absatzschwäche diesem Aspekt zum Opfer gefallen und haben so ihren Platz in den Markenportfolios anderer Konzerne gefunden. Der Schlüssel zum Erfolg in dieser komplexen Optimierungsaufgabe besteht darin, die einzelnen Marken in ihrer Markenpositionierung und ihrem Nutzenversprechen genau zu verstehen und so exakt zu definieren, daß für alle Beteiligten in der Wertschöpfungskette, also den Zulieferern und den eigenen Mitarbeitern, klar ist, was markenprägende Elemente sind und was nicht. Gelingt es, die markenprägenden Elemente als Kernkompetenzen der Markenorganisation auszubauen oder neu aufzubauen, ist eine Synergieausschöpfung in den übrigen Elementen des Geschäftssystems Automobil unkritisch. Sie ist sogar eine wesentliche Voraussetzung, um den Kunden in Zeiten äußerster

Abb. 3: Optionen im Rahmen einer Gleichteilestrategie



Quelle: In Anlehnung an Grube, R., 2006, S. 520.

Preissensibilität ein attraktives Preis- bzw. Wertverhältnis zu bieten.

Das Spektrum im Rahmen der Plattformstrategien reicht von der »Commodity Strategy« bis zum »Badge engineering« (siehe *Abb. 3*). Im ersten Fall werden von Zulieferern stammende und auch von Wettbewerbern genutzte Komponenten wie Gebläsemotoren oder Kühlaggregate markenübergreifend entwickelt und eingekauft. Im zweiten Fall erfolgt der Verkauf baugleicher Fahrzeuge unter unterschiedlichen Marken im schlimmsten Fall sogar auf den gleichen Märkten. Dies stellt die kostengünstigste Variante der Fahrzeugentwicklung dar. Allerdings ist diese Strategie auch mit erheblichen Risiken für das Markenprofil verbunden. So hat der Automobilkonzern von Peugeot und Citroën durch die Verwendung von Gleichteilen mit dem Peugeot 107 und dem Citroën C1 quasi eineiige Zwillinge geschaffen (siehe *Abb. 4*). Eine Mehrmarkenführung macht in diesem Kontext keinen Sinn. Im Gegenteil, das Profil beider Marken weicht auf und verschwimmt.

Abb. 4: Verfehlte Gleichteilestrategie bei PSA Peugeot Citroën

Quelle: In Anlehnung an Esch, F.-R., 2010, S. 480.

Auch »Re-skinning-Konzepte«, d.h. vorhandene Fahrzeuge mit einem jeweils markenspezifischen Chassis als »neuen Hut« zu versehen, sind unter Kostenaspekten generell interessant, aber unter strategischen Punkten fragwürdig.

Nachdem die Plattformstrategien in den letzten Jahren, zum Teil aufgrund einer allzu offenen Kommunikation, als markenschädigend in Verruf geraten sind, sucht die Automobilindustrie nach einem neuen unbelasteten Konzept, das als Modulstrategie bezeichnet wird. Im Gegensatz zur Plattformstrategie erlaubt dieses Konzept, unterschiedliche Fahr-

zeugdimensionen in Länge, Breite und Radstand zu variieren, wodurch Produkt- und Markendifferenzierungen deutlich erleichtert werden. Zudem ermöglicht die Anwendung modularer Konzepte eine Standardisierung der Produktionsprozesse, was Vorteile sowohl in den Produktionskosten als auch in der Produktionsflexibilität mit sich bringt. Modulare Konzepte bieten somit den günstigsten »Trade-off« zwischen Synergieerzielung und Markendifferenzierung (vgl. Grube, R., 2006).

5. MARKENARCHITEKTURKONZEPT WIRKSAM UMSETZEN

Ist eine Markenarchitektur auf Basis der vorangegangenen internen und externen Überlegungen konkretisiert, ist sie auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens wirksam und nachhaltig umzusetzen. Auch wenn die Markenarchitektur im Konzept stimmig ist, können Umsetzungsprobleme die klare und wahrnehmbare Vermittlung gefährden.

5.1 Markenarchitektur in den Organisationsstrukturen verankern

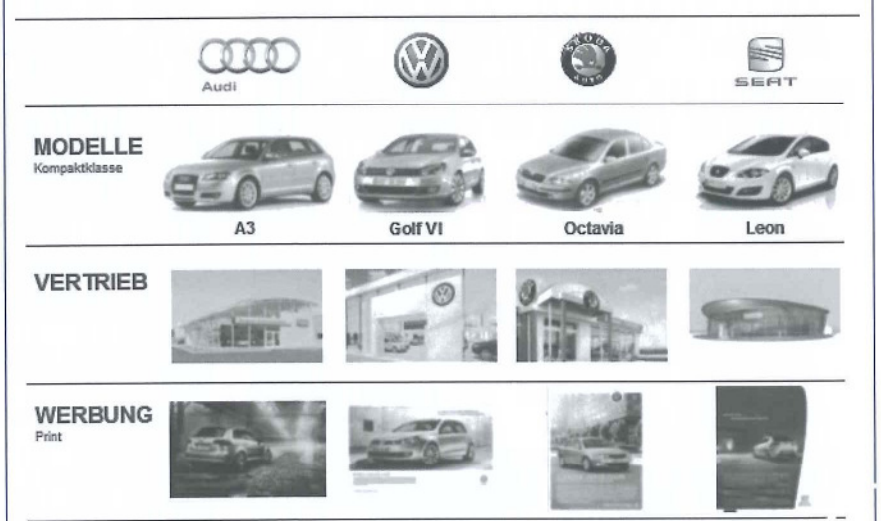
Um die Markenarchitektur und damit das Mehrmarkenmanagement auch dauerhaft zu verankern, sind klare Verantwortlichkeiten auf lokaler und internationaler Ebene für alle relevanten Marken zu etablieren. Abstimmungs- und Koordinationsprozesse müssen klar definiert und in den Stellenbeschreibungen fixiert sein. Darüber hinaus sind in markenübergreifenden Abstimmungsrunden, sog. »Brand Councils«, in regelmäßigen Abständen markenübergreifende Aspekte wie z.B. Synergierealisierung im Markenportfolio oder strategische Rollen innerhalb der Markenarchitektur zu thematisieren und zu überprüfen. Zum Beispiel können dies thematische Abstimmungen für Sponsoringthemen einzelner Marken sein. So konzentriert sich bei Daimler die Marke Mercedes-Benz auf Kultur-, Mode- und Motorsportsponsoring, während die jüngere Marke Smart ihren Schwerpunkt auf Trendsportarten wie z.B. Beachvolleyball oder auf Großevents wie Marathonlauf legt.

Eine kontinuierliche Abstimmung verhindert somit die Führung paralleler Markensilos, bei denen es zwangsläufig zu Ineffizienzen für das Gesamtportfolio kommt. Schließlich sind gemeinsame Kennzahlensets (wie z.B. »Cross-Buying-Analysen«) zu definieren, die auf Marken- und Mehrmarkenebene eine aktive Steuerung der Marken ermöglichen.

5.2 Markenarchitektur für Kunden wahrnehmbar umsetzen

Für die Umsetzung einer globalen Markenarchitektur sind für jede Marke global einheitliche Standards notwendig, die je nach Markt mit bestimmten Freiheitsgraden ausgestattet sein können. Die Markenarchitektur betrifft dabei im Prinzip jeden Kontaktpunkt des Kunden mit den einzelnen Marken. Um eine Markenarchitektur zu beleben, ist Kommunikation allein jedoch nicht ausreichend. Eine nachhaltige Differenzierung im Rahmen eines Mehrmarkenmanagements setzt nicht erst bei den bestehenden Produkten an, sondern beginnt bereits mit deren Schöpfung. Daher ist der F&E-Bereich frühzeitig zu involvieren, um markenspezifische Charakteristiken herauszuarbeiten. So sollten je nach Positionierung unterschiedliche Forschungsschwerpunkte erfolgen, um diese zu stützen. Die charakteristischen Merkmale einzelner Marken müssen dabei durch unterschiedliche Produktdesigns und Leistungsmerkmale erlebbar werden. Hierfür sind zentrale »Touchpoints« zu identifizieren, die einen Differenzierungsbeitrag innerhalb und außerhalb des Markenportfolios bieten. Neben der Modellpolitik sind die einzelnen Marken daher weltweit durch das Produkt-

Abb. 5: Markendifferenzierung des Volkswagen-Konzerns



Quelle: Esch, F.-R., 2010, S. 479.

Abb. 6: Beispiel für ein Markenhandbuch

design, den Vertrieb, Kommunikation und Preispolitik zu differenzieren (siehe *Abb. 5*).

5.3 Mitarbeiter zur Markenarchitektur schulen

Neben Produkten, Kommunikation und internen Strukturen sind auch Mitarbeiter zur Markenarchitektur zu schulen, damit sie verstehen, wofür die einzelnen Marken stehen und wie deren Beziehung zueinander ist. Dabei müssen die Markeninhalte auch in Markenhandbüchern für alle Mitarbeiter klar und eindeutig dokumentiert sein (siehe *Abb. 6*).

Alle Mitarbeiter weltweit müssen die Positionierung der eigenen Marke und der anderen Marken im Portfolio verstehen und nachvollziehen können. Der Preis allein darf kein zentrales Differenzierungskriterium sein. Dies führt dann im Kontext von Markenarchitekturen meist zu intensivem Preiswettbewerb und interner Kannibalisierung. Anstatt die Kaufargumentation individuellem Verhandlungsgeschick zu überlassen, müssen internationale Automobilkonzerne daher Argumentationslinien entlang den zentralen Nutzen einer Marke herausarbeiten und ihre Vertriebsmannschaft darauf einschwören. Das Versprechen einer Marke muß in wenigen Augenblicken vermittelt werden können. Hier empfiehlt es sich

- funktionale (Was ist der technische Vorteil?),
- ökonomische (Was bringt das Produkt in finanzieller und zeitlicher Hinsicht?) und
- emotionale Nutzen (Wie fühlt sich die Geschäftsbeziehung mit der Marke an?) auf Basis der Markenidentität zu erfassen.

Zusätzlich kann das Kundenerlebnis durch symbolische Verhaltensweisen einen Differenzierungspunkt zum Wettbewerb schaffen. Neben diesem inhaltlichen Parameter können formale Aspekte wie Farbeinsatz und Schlüsselbilder in Verkaufsmaterialien die Markenpräsenz stärken.

6. FAZIT

Die Globalisierung ist für die Automobilhersteller Kontext für landesübergreifende Aktivitäten. Neben produktionstechnischen Vorteilen ergeben sich insb. markentechnische Herausforderungen, die im Rahmen von Markenarchitekturstrategien geklärt werden können. Markenarchitekturen in Automobilunternehmen schaffen Klarheit und Orientierung nach innen und außen. Erst dies ermöglicht die optimale und effiziente Ausschöpfung des vorhandenen Markenpotentials. Hierfür sind vorhandene Marken und Kundensegmente eingehend zu prüfen und zu einer zukunftsfähigen Plattform für die Erschließung der relevanten Märkte zu verknüpfen. Die Ausschöpfung von Synergien bei gleichzeitiger Wahrung der notwendigen Eigenständigkeit der Marken steht hierbei im Mittelpunkt. Dies läßt sich durch systematische Analyse und Konzeption realisieren. Eine Markenarchitekturkonzeption stellt kein statisches Konstrukt dar, sondern ist langfristig zu planen und ggf. anzupassen. Eine nachhaltige, wirkungsvolle Markenarchitektur muß in der Kommunikation, im Vertrieb, F&E und in den Organisationsstrukturen wirksam umgesetzt werden, damit das Konzept im Zeitalter der Globalisierung tatsächlich zum Wettbewerbsvorteil wird.

LITERATUR

Aaker, D.A. (2004): Brand Portfolio Strategy, Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity, New York 2004.

Dicken, P. (2000): Globalization, in: Johnston, R.J.; Gregory, D.; Pratt, G.; Watts, M.J. (Hrsg.): The Dictionary of human geography, 4. Aufl., Oxford 2000, S. 315-316.

Esch, F.-R. (2010): Strategie und Technik der Markenführung, 6. Aufl., Stuttgart 2010.

Esch, F.-R.; Knörle, C. (2010): Markenarchitekturstrategien in B-to-B-Märkten erfolgreich konzipieren und umsetzen, in: Baumgarth, C. (Hrsg.): B-to-B-Markenführung. Grundlagen – Konzepte – Best Practice, Wiesbaden 2010, S. 219-242.

Freter, H. (2008): Markt- und Kundensegmentierung – Kundenorientierte Markterfassung und -bearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart 2008.

Grube, R. (2006): Wertsteigerung durch Multibrand Management bei Daimler Chrysler, in:

Schweickart, N.; Töpfer, A. (Hrsg.): Wertorientiertes Management, Heidelberg 2006, S. 509-534.

Kapferer, J.-N. (2005): The post-global brand, in: Journal of Brand Management, 12 Jg. (2005), H. 5, S. 319-324.

Kapferer, J.-N. (2008): The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 4. Aufl., London 2008.

Keller, K. L. (2008): Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity, 3. Aufl., Upper Saddle River, New Jersey 2008.

Levitt, T. (1983): The globalization of markets, in: Harvard Business Review, 61. Jg. (1983), H. 3, S. 91-102.

o.V. (1998): Glücksfall Euro, in: Die Zeit, 33. Jg., S.5.

Ray, L. (2007): Globalization, in: Ritzer, G. (2007): Blackwell Encyclopedia of Sociology, http://www.blackwellreference.com (Stand: 14.03. 2010).

Roeder, A. (2009): Wie VW in Indien gewinnen will, in: Absatzwirtschaft, o.Jg. (2009), H. 6, S. 46-48.

Toyota (2009): Toyota Annual Report, in: http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2009/ar09_e.pdf (Stand: 14.05.2010).

Wolf, M. (2004): Why globalization works, London 2004.

PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH

ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Giessen. Er ist ferner Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung und Vize-Präsident des Deutschen Marketing-Verbandes. Neben verschiedenen Beiratstätigkeiten in Unternehmen (u.a. Vorsitzender des Marketing-Beirates bei der Volkswagen AG) berät Prof. Dr. Esch mit seiner Beratung ESCH. The Brand Consultants eine ganze Reihe renommierter Firmen zu unterschiedlichen Fragen der Markenführung und Kommunikation.

CHRISTIAN KNÖRLE

ist Dipl.-Kfm. und absolvierte sein Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Justus-Liebig-Universität Gießen mit den Schwerpunkten Marketing, Unternehmensführung und Controlling. Seit 2006 ist er als Consultant für die Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants tätig und externer Doktorand am Lehrstuhl für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen.