



Die Positionierung der Marken

Von Franz-Rudolf Esch

Marken sind Signale für die Kunden. Sie sollen die Abnehmer locken und binden.

Gerade Konsumartikelhersteller haben viel Zeit, Geld und Energie darauf verwendet, ganze Markenarchitekturen zu erstellen. Der Autor geht in diesem Beitrag der Frage nach, ob diese Hierarchien von Produkt- und Dachmarken stimmig sind und das halten, was sich ihre Konstrukteure versprechen. Allerdings entscheidet die Wahrnehmung der Kunden über die Bedeutung der Marken beim Kauf und nicht die Innensicht des Unternehmens.

Henkel, Unilever, Nestlé oder Daimler-Chrysler stehen heute für die Mehrheit von Unternehmen, die eine ganze Fülle unterschiedlichster Marken managen. Unilever reduziert gerade die Zahl seiner Marken von vormals 1200 auf eine Zielgröße von ungefähr 400 Marken. Der Grund ist naheliegend: Die alte Pareto-Regel gilt auch hier. Mit 25 Prozent der Marken werden 75 Prozent des Umsatzes erzielt.

Unternehmer oder Manager müssen sich deshalb als Architekten betrachten, um ein effektives und effizientes Marken-gebäude zu gestalten. Dieses Marken-gebäude muß gleichermaßen funktional wie ästhetisch sein, damit es eine entsprechende Strahlkraft auf die zentralen Anspruchsgruppen ausübt und sich Synergien und Kostenersparnisse durch eine sinnvolle Anordnung der Marken im Unternehmen ergeben.

Die zentralen Fragen hierbei lauten: Stimmt die Statik der Markenarchitektur? Was macht die Statik eigentlich aus? Welche Ausprägungsformen gibt es?

Bei der Struktur komplexer Markensysteme ist zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Anordnung der Marken zu unterscheiden. Aus vertikaler Sicht ist zu klären, wie viele Marken ein Produkt trägt und welche Rollen Unternehmens- und Produktmarke hierbei spielen. Bei Post-It sind beispielsweise noch Scotch und 3M erkennbar, bei Fructis ist zwar Laboratoire Garnier sichtbar auf der Verpackung, aber nicht mehr L'Oréal. Fructis verfügt demnach über eine große Eigenständigkeit, profitiert entsprechend aber auch weniger von Laboratoire Garnier oder von L'Oréal, während Beiersdorf mit Nivea über viele Produktgruppen der Körperpflege hinweg bewußt die Synergien der starken Marke Nivea nutzt.

Horizontal stellt sich die Frage, wie viele Marken der Markt und das Unternehmen vertragen, also wie viele eigene Territorien man in den Köpfen der Zielgruppen durch Marken wirtschaftlich belegen kann. Bei Henkel im Waschmittelmarkt und bei Unilever im Margarinebereich heißt hier die magische Zahl anscheinend neun.

Diese einfache Matrix reflektiert somit das Grundverständnis zur Führung komplexer Markensysteme. Bei kritischer Reflexion bestehender Architekturen stellt sich allerdings die Frage, ob die Gestaltung wirksamer Markensysteme

eher Wunsch oder Wirklichkeit ist. Die Wahrheit liegt wahrscheinlich dazwischen. Für das Entstehen komplexer Markenarchitekturen gibt es drei zentrale Gründe:

Erstens: Die Mergers & Acquisitions-Welle führt häufig zu einem Anwachsen der Zahl der Marken in einem Unternehmen, wie das Beispiel Daimler-Chrysler zeigt. Allerdings ist nur ein Drittel der M&As erfolgswirksam. Die Größenvorteile und die daraus resultierenden Kostenvorteile, die man sich erhofft, werden oft durch mangelnde Markenpassung und wachsende Komplexität der Markenführung überlagert. Die Integrationsprozess

„Wie viele unterschiedliche Marken vertragen der Markt und das Unternehmen?“

se neuer Marken in bestehende Strukturen ist aufwendig. Vielleicht ist dies auch ein Grund dafür, warum Unilever von den 453 Unternehmensaufkäufen seit Mitte der achtziger Jahre 281 Unternehmen im gleichen Zeitraum wieder verkauft hat.

Zweitens: Das wachsende Angebots- und Markenportfolio, um stärker differenzierten Kundenbedürfnissen Rechnung zu tragen. Bestes Beispiel hierfür ist Nivea, wo die Marke systematisch kapitalisiert und in neue Kategorien gedehnt wurde. Dadurch erhöht sich allerdings auch die Komplexität des Produktportfolios und der Submarken.

Drittens: Die verschärften Marktanforderungen. Die Kosten der Markenführung steigen erheblich, gleichzeitig kann man eine nachlassende Effizienz der Maßnahmen erkennen, zum Beispiel in der Kommunikation. Die Amortisation der Investitionen in Marken und Produkte wird nicht zuletzt auch durch kürzer werdende Produktlebenszyklen immer schwieriger. Die Einführung neuer Marken ist ebenfalls mit erheblichen Investitionen verbunden und liegt deutlich über den Kosten der Nutzung vorhandener Marken. Deshalb ist es naheliegend, vorhandene Marken stärker zu nutzen und über deren Beziehungen untereinander nachzudenken.

Das Management komplexer Markensysteme und -architekturen wird deshalb immer wichtiger. Dabei geht es vor allem darum, vorhandene Marken bestmöglich zu nutzen. Als zentrale Herausforderung

bei der Führung komplexer Markenportfolios gilt entsprechend die Nutzung von Synergien. Hier sind zwei Punkte wichtig:

Das Zusammenführen von Produktportfolios zur Realisierung von Synergien und zur Kostenreduktion. Entsprechend sollte die Differenzierung von Markenportfolios am letztmöglichen Punkt der Produktionskette erfolgen. Für diese Entscheidung ist allerdings die Innensicht mit der Außensicht zu kombinieren. Aus der Außensicht sind die kommunikativen Berührungspunkte mit den Kunden, also alles, was für diese sichtbar wird, markenkonzernform zu gestalten. Aus der Innensicht ist von den Kompetenzen der Marke auszugehen. Während es für einen Smart egal ist, woher der Motor kommt, stellt dieser bei BMW eine zentrale Kompetenz dar. Also muß hier auch schon eine Differenzierung früher erfolgen. Bei Smart reicht hingegen eine eigenständige Gestaltung des Designs und des Interieurs aus.

Die Nutzung von Synergien durch die Betonung der Unternehmensmarke. Es ist bekannt und erwiesen, daß die Reputation der Unternehmensmarke positiv auf den Umsatz und den Aktienkurs wirkt, wie eine Analyse der Top-Fortune-100-Unternehmen über einen Betrachtungsraum von sieben Jahren belegt. Danach waren die Wachstumsraten von Unternehmen mit verbesserter Reputation doppelt so hoch wie die von Unternehmen mit gleichbleibender Reputation. Diese schnitten wiederum um ein vielfaches besser ab als solche mit verschlechterter Reputation. Allerdings müssen Unternehmen mit großer Strahlkraft für spezifische Anspruchsgruppen nicht zwingend für alle sichtbar werden. Sie können für die Börse und für potentielle Arbeitnehmer attraktiv sein, ohne daß die breite Öffentlichkeit das Unternehmen kennt. Dies belegen die wertvollsten Markenportfolios der Welt. Unternehmen wie Procter & Gamble sind bei der Financial Community und bei Arbeitnehmern bekannt und begeht, stellen bei der breiten Bevölkerung allerdings ein Buch mit sieben Siegeln dar. Investitionen in die Corporate Brand sind somit mit Vorsicht und mit Blick auf relevante Anspruchsgruppen zu gestalten. Diese sind durch spezifische Kommunikationsmaßnahmen anzusprechen. Wirbt Daimler-Chrysler mit einem Spot „Answers for Questions to Come“ hingegen mit allen Konzernmarken in einem Werbespot,

so wird damit die breite Öffentlichkeit eher verunsichert, weil Marken mit unverträglichen Markenprofilen wie Mercedes-Benz, Chrysler, Dodge und Setra in trauter Eintracht miteinander gezeigt werden.

Zur wirksamen Gestaltung von Markenarchitekturen sind drei Aspekte von zentraler Bedeutung:

- Der Spagat zwischen Synergien und Eigenständigkeit ist zu managen.
- Die Rolle der Marken ist zu bestimmen.
- Die Hebel der jeweiligen Marken sind zu berücksichtigen.

Beim Spagat zwischen Synergien und Eigenständigkeit managen muß beachtet werden: Hier sind die Synergien bei Nutzung einer Unternehmensmarke und die notwendige Eigenständigkeit von Produktmarken in spezifischen Märkten zu bestimmen. Dabei kann sich ein Synergietransfer von einer Unternehmensmarke auf eine Produktmarke unspezifisch oder spezifisch vollziehen. Unspezifisch heißt primär über Bekanntheit und allgemeine Vorstellungen zur Kompetenz, zum Vertrauen und zur Sympathie, die

„Mit 25 Prozent der Marken werden 75 Prozent des Umsatzes erzielt.“

man einer Marke entgegenbringt oder bei dieser vermutet. Dies nutzt Henkel, indem die Unternehmensmarke als Endorser fungiert, zum Beispiel bei Persil, Weißer Riese oder Spee, verfügen über spezifische Bedeutungen, Henkel vermittelt als unterstützender Absender Kompetenz, Vertrauen und Sympathie. Die Unternehmensmarke kann allerdings auch spezifische Images vermitteln. In diesem Fall sind die Produktmarken zwangsläufig näher an die Marke geknüpft. Sie verkörpern mehr Inhalte der Unternehmensmarke, die Synergien werden stärker. Typisches Beispiel hierfür ist die Marke BMW, die Werte wie Sportlichkeit, Dynamik und „Freude am Fahren“ auf alle Modelle transferiert, wobei durch die Modelle aber dennoch wirksam zielgruppenspezifische Modifikationen erfolgen. Die Analyse des Grades realisierbarer Synergien hinsichtlich der Marke sowie die Überschneidungen zwischen den Positionierungen der Marken

gibt Aufschluß darüber, ob eine formale oder inhaltliche Integration von Unternehmens- und Produktmarke möglich ist. Nestlé ist insofern gut beraten, wenn das Wasser San Pellegrino weiterhin eigenständig bleibt und kein Bezug zum Unternehmen deutlich herausgestellt wird. In anderen Fällen kann hingegen die Nutzung von Nestlé zur Unterstützung von Marken wie Thomy durchaus zweckmäßig sein.

Rolle der Marken bestimmen: Im Falle der Markenkombinationen kann entweder die Unternehmensmarke dominieren, wie bei Nokia, eine gleichberechtigte Position zwischen Unternehmens- und Produktmarke vorliegen, wie bei HP Laserjet, oder die Produktmarke dominieren, wie bei KitKat von Nestlé. Hierbei ist allerdings die inter-

„Wirksame

Markenarchitekturen sind noch mehr Wunsch als Wirklichkeit.“

ne Betrachtungsweise mit der externen Wahrnehmung der Kunden abzugleichen, um daraus Konsequenzen für die Marken-gestaltung ziehen zu können. Nach gängiger Auffassung wäre aus Unternehmenssicht bei Snickers beispielsweise die Produktmarke dominant, bei Nokia hingegen die Unternehmensmarke. In dem einen Fall spielte demnach Masterfoods keine Rolle, in dem anderen Fall wäre die spezifische Produktbeziehung uninteressant. Eine Studie des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung belegt hingegen, daß sehr wohl auch die Produktbezeichnungen von Nokia für Kunden eine wichtige Rolle spielen. Kunden nehmen demnach bestimmte Marken in ihrer Rolle auf einem Produkt anders wahr, als dies Unternehmen glauben. Diese Lücken zwischen innen und außen gilt es zu managen. Allerdings entscheidet die Wahrnehmung der Kunden über die Bedeutung der Marken beim Kauf und nicht die Innensicht des Unternehmens.

Hebel der Marken berücksichtigen: Hierbei sind die Markenstärken von Unternehmens- und Produktmarke zu berücksichtigen. So wird nach Forschungserkenntnissen des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung die Gesamtschätzung einer starken Marke wie Twix nur durch eine starke Unternehmensmarke wie Nestlé positiv beeinflusst, während bei der schwachen Produktmarke Nuts jede Unternehmensmarke zu einer Verbesserung der Einschätzung führt. Grundsätzlich profitieren schwache Produktmarken immer von einer zusätzlichen Unternehmensmarke. Bei starken Produktmarken ist dies hingegen anders. Hier wäre es gefährlich, diese Produktmarke mit einer schwachen Unternehmensmarke zu verbinden. Dies würde die Produktmarke zunächst schwächen. Demzufolge sind entsprechend schwache Unternehmensmarken zunächst sukzessive durch starke Produktmarken zu hebeln, bevor diese einen Beitrag leisten können, um in einem nächsten Schritt wiederum Produktmarken zu unterstützen.

Komplexe Markensysteme benötigen deshalb einen integrierten Ansatz. Die strategischen Überlegungen aus Unternehmenssicht sind zwingend mit den Wahrnehmungen der Kundengruppen abzugleichen. Mehr noch: Auch bei der Umsetzung der Maßnahmen muß man diese durch die Brille der Kunden analysieren und die Machbarkeit im Auge halten. Denn was nützt schon eine komplex strukturierte Markenarchitektur wie bei Fraport, die weder Kunden noch Mitarbeiter wirklich durchschauen und wo am Airport Center folgende Beziehung steht: Airport Center (und darunter) im Flughafen Frankfurt (und darunter) managed by Fraport. Betrachtet man nun den Kugelschreiber, den man von dort mitnehmen kann, findet man darauf lediglich die Bezeichnung Airport Center – dies ist zweifelhaft zuwenig, um als Erinnerungstuch dienen zu können. Das Optimierungspotential ist – wie dieses Beispiel zeigt – noch riesig und kaum ausgeschöpft, denn: Wirksame Markenarchitekturen sind noch mehr Wunsch als Wirklichkeit.

Der Verfasser ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.