Mehr-Marken-Systeme erfolgreich führen

Welche Managementaufgaben ergeben sich zusätzlich zur Führung einzelner Marken, wenn ein Unternehmen mehrere Marken hat – wenn die Leistungen, die das Unternehmen erzeugt, unter verschiedenen Marken in den Markt gebracht werden? Damit beschäftigt sich Teil 2 des Beitrages über die Markenarchitektur (Teil 1: M&K 10/02).

■ Henning Meyer*

Zunächst sollte man sich den Grund vergegenwärtigen, warum ein Unternehmen diese Strategie überhaupt wählt: Ziel jeder Markentrennung ist getrennte Kundschaftsbildung. Der Markt, so die dahinter stehende Grundüberzeugung, ist besser auszuschöpfen, wenn das Unternehmen mehrfach, unter unterschiedlichen Namen und Zeichen Kundschaft bildet. Sollte dies nicht erforderlich sein oder nicht gelingen, dann lohnt sich der zusätzliche Aufwand nicht, der mit mehreren Marken zwangsläufig entsteht.

Auch innerhalb eines Mehr-Marken-Systems muss das Sortiment jeder einzelnen Marke wirkungsvoll geordnet werden. Dies betrifft die im ersten Teil dieses Beitrags beschriebenen Funktionen der vertikalen Integration und der horizontalen Differenzierung.

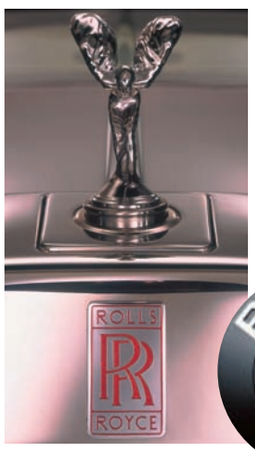
Verbinden oder trennen

Darüber hinaus kommt eine weitere Problematik in den Fokus: In Mehr-Marken-Systemen sind die Durchsetzungskraft der einzelnen Marken und die Effizienzvorteile strukturell gegenläufige Grössen. Würde man sämtliche technischen und organisatorischen Synergie-Möglichkeiten nutzen, bliebe den Marken kein Raum, hinreichend differenzierte Leistungsstrukturen zu etablieren, um eigene Kundschaften bilden zu können.

Die Führungsaufgaben eines Mehr-Marken-Systems sind also keinesfalls auf Namen und Zeichen beschränkt. Sie reichen weit über ein Branding der Oberfläche hinaus. Es sind äusserst komplexe Prozesse, die tief in das Unternehmen hineinreichen und entsprechend gemanagt werden müssen.

Die Entscheidung, die Leistungen des Unternehmens unter verschiedenen Namen und Zeichen in den Markt zu bringen, erfordert es, detailliert zu analysieren, welche Ressourcen des Unternehmens von den Marken gemeinsam genutzt werden können und welche Ressourcen getrennt werden müssen, um die individuelle Kundschaftsbildung jeder Marke zu gewährleisten.

Die Verbindung oder Trennung der Marken ist entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu instrumentieren. – von der Forschung & Entwicklung über Produktion, Produkte, Vertrieb und Distribution bis zur Werbung. Jeder Bereich muss sorgfältig befragt werden: Was ist, wenn es darum geht, getrennte Kundschaften auszuschöpfen, gut für die selbstständige Marke A? Welche Trennungs- oder Verbindungsentscheidungen sind in den verschiedenen Bereichen zu treffen, wenn die Marke ihre Kraft behalten und weiter steigern soll?



Völlig undenkbar ist, dass Rolls Royce und BMW unter einem Dach produziert oder vertrieben werden, obwohl der bayrische Automobil-Konzern die englische Nobelmarke übernommen hat.

Im Folgenden wird die Logik dieser Überlegungen für die einzelnen Unternehmensbereiche kurz skizziert.

Forschung und Entwicklung

Es kann durchaus richtig sein, für zwei (oder mehr) Marken eine gemeinsame F&E zu betreiben: Wenn ein grosser Konzern ein internationales Duftlabor unterhält, in dem er für sämtliche Marken und Produktgruppen alles untersucht und optimiert, was irgendwie olfaktorisch auf die Kundschaften einwirkt, dann werden durch diese gemeinsame F&E-Arbeit nicht nur Kostensynergien erzielt, sondern offenkundig wird auch eine Kompetenz aufgebaut, die die Marken alleine kaum erreichen könnten. Die einzelnen Produktmarken können dieses Wissen im Sinne ihrer jeweiligen differenzierenden Konzeption einsetzen.

Bei gemeinsamer F&E ist es gegebenenfalls wichtig, die Markentrennung (Produktdifferenzierung) durch Regeln zu instrumentieren, wie z.B. die, dass die stärkere Marke Innovationen zuerst erhält, oder dass Rezepturen niemals identisch sein dürfen (dies sollte möglichst auch juristisch verteidigbar sein, falls ein Verbrauchermedium das Gegenteil behauptet!).

In anderen Fällen ist es besser, die Entwicklungsarbeit getrennt durchzuführen, wie das Beispiel zweier Modemarken zeigt: Deren Designer guckten, so lange sie in derselben Abteilung sassen, zu sehr voneinander ab.

Produktion

Was ist im Bereich Produktion abzuwägen? Henkel stellt in gemeinsamen Produktionsstätten Persil, Spee und Weisser Riese her – und sorgt dafür, dass sie auf dem technischen Höchststand produziert werden und zugleich Kostensynergien realisiert werden können. Offenkundig steht dies einer getrennten Markenführung nicht im Wege.

Aber es könnte natürlich auch sein, dass man die Produktion trennen muss; Marken wie BMW und Rolls Royce sind dafür ein Beispiel. Da wird man vermutlich zu dem Schluss kommen, dass man Rolls Royce in England (und nicht in Bayern) produzieren muss, weil sonst die Durchsetzungskraft der Marke in Richtung Kundschaft verloren geht – so reizvoll es vielleicht aus produktionstechnischen Gründen auch wäre, Rolls Royce im eigenen Werk herzustellen und so alles unter Kontrolle zu haben. Die noble Marke braucht aber für ihr Image eine eigene Fertigung jenseits der Massenproduktion, und sie bleibt auf das Land angewiesen, dem sie einen Teil ihrer Aura verdankt.

Ähnliches gilt für Biermarken wie z.B. Bitburger und Wernesgrüner. Die Frage, wo produziert wird, ist nicht aus betriebstechnischer

Ein Unternehmen, das seine Leistungen unter mehreren Marken vermarktet, zielt darauf, den Prozess der Kundschaftsbildung mehrfach auszulösen.

* **Henning Meyer,** Institut für Markentechnik Genf, Internationale Wirtschaftsberatung für strategische und operative Markenführung

* heute Geschäftsführer von MARKENTECHNIK CONSULTING in Hamburg. www.markentechnik-consulting.de

Trotz getrennter Markenführung ist die gemeinsame Produktion von Persil und Spee für Henkel möglich und es macht auch nichts, wenn beide Produkte nebeneinander im Regal stehen.

Sicht zu beantworten. Die Marken heissen nach Orten, und dies ist nicht nur für die Kundschaft von Bedeutung, sondern hat sogar juristische Implikationen.

Produkte

Bei den Produkten sollte Trennung eigentlich selbstverständlich sein. Wenn man mit zwei verschiedenen Marken Kundschaft bilden und binden will, sind unterschiedliche Leistungen anzubieten. Jede andere Lösung wäre Rosstäuscherei: Wir kleben auf dasselbe Produkt unterschiedliche Labels – ein Verfahren, das im Bereich der Handelsmarken üblich ist.

Setzt man den Willen zur Produkt-Differenzierung voraus, dann ergibt sich in der Praxis die Frage, in welchem Masse man differenzieren kann – oder, wie bei der so genannten «Gleichteile-Fertigung»: wie viel Gemeinsamkeit, wie viel Trennung? Gegebenenfalls ist sehr viel Trennung notwendig, wenn überzeugte Kundschaften nicht irritiert werden sollen. Nicht ohne Grund beteuert der Ferrari-Chef: Ich bin zwar im Fiat-Konzern, aber sie können sicher sein, in einem Ferrari ist bis auf eine Winzigkeit alles Ferrari, weil unsere Kunden einen «reinrassigen» Ferrari haben wollen.

Wenn die Produkte einander zu ähnlich sind, ist das nie ein Zeichen von Stärke. Insbesondere bei unterschiedlichen Wertpositionierungen ist es gefährlich, wenn bekannt wird, dass es ein sehr ähnliches Produkt unter der anderen Marke viel billiger gibt. Die Leute fragen sich dann: Warum soll ich mehr bezahlen, wenn es das auch billiger gibt?

Vertrieb

Die Frage «Gemeinsamer oder getrennter Vertrieb?» ist von besonderer Brisanz, weil direkte Schnittstellen zu Handel und Kundschaft tangiert sind. Grundsätzlich wäre ein eigener Vertrieb pro Marke zu präferieren, weil er immer die Eindeutigkeit des Angebots und das Engagement der Mitarbeiter für die Marke stärkt. Im Einzelfall sind jedoch viele Faktoren zu berücksichtigen, die auch für einen gemeinsamen Weg sprechen könnten.

Distribution

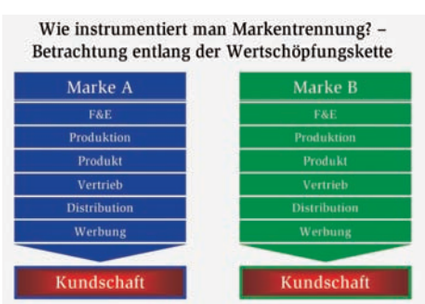
In vielen Fällen ist es völlig unstrittig, dass die Marken eines Unternehmens gemeinsam distribuiert werden. Dies ergibt sich aus der Produktkategorie. Persil und Weisser Riese stehen im Regal nebeneinander – und neben allen Konkurrenzmarken. Eine Differenzierung der Marken nach Distributionskanälen hätte keine Funktion.

In anderen Fällen kann die getrennte Distribution wichtig sein. Zwei Marken, obgleich aus derselben Kategorie, werden nach Distributionskanälen differenziert; eine Marke geht zum Discounter, die andere nicht. Bei zwei Biermarken ist eine solche Verteilung gut vorstellbar. So wie man bei Bieren auch in der Gastronomie unterscheiden kann: Mit der einen Marke, der Premiummarke, möchte man nur in der hochklassigen Gastronomie vertreten sein. Eine andere Marke mit einer anderen Positionierung darf auch in Kioske und populäre Kneipen rein, weil sie dort ihre Kundschaft findet.

Generell sollte man die positionierende Bedeutung der Distribution nicht unterschätzen: Nur in der gehobenen Gastronomie; im Katalogversand; an der Haustür; nur in erstklassigen Parfümerien; aus Automaten; nur in der Apotheke – bei der Entscheidung für ganz bestimmte Vertriebswege und -formen geht es nicht nur darum, zwei Marken räumlich so zu trennen, dass sie nicht nebeneinander im Regal stehen, sondern auch um positionierende Dimensionen und um die Wertklasse.

Werbung

Bei der Werbung sind die Verhältnisse noch klarer als beim Produkt: Man trennt die Werbung für getrennte Marken und sieht zu, dass man den grösstmöglichen, spezifischen Eindruck auf seine Kundschaft erzielt.



Unterschiedliche Namen und Zeichen reichen nicht aus. Markentrennung muss in allen operativen Bereichen des Geschäfts instrumentiert werden.

Die Frage ist, wie sich dieses Ziel organisatorisch am besten instrumentieren lässt. Hat man zwei Werbeagenturen oder ist es besser, eine Agentur damit zu beauftragen, die Werbewelten der Marken kontrolliert getrennt zu halten? Bezüglich der Unternehmensorganisation ist zu entscheiden, welche Funktionen pro Marke besetzt werden und auf welcher Ebene die Zuständigkeiten zusammen kommen.

Verschiedene Konstellationen

Empirisch gibt es die unterschiedlichsten Konstellationen, in denen Mehr-Marken-Systeme funktionieren können. Allgemein gültige Regeln gibt es nicht – ausser einer: Wenn zwei Marken so differenziert arbeiten und so erfolgreich sind, dass sie die gesamte Wertschöpfungskette jeweils wirtschaftlich eigenständig realisieren können, dann ist dringend davon abzuraten, diese sicherste Form eines Mehr-Marken-Systems durch Verbindungen zu unterlaufen.

Wenn zwei Marken in den Bereichen F&E und Produktion völlig integriert sind, ist es wahrscheinlich, dass die entscheidenden Trennungspunkte in Vertrieb und Distribution liegen. Umgekehrt wäre denkbar, dass zwei Marken, die in F&E und Produktion konsequent differenziert sind und folglich substanziell unterschiedliche Produkte erzeugen, eher auf gemeinsame Vertriebs- und Distributionsleistungen zurückgreifen können.

Schwierig wird die Trennung, wenn auf zu vielen vorhergehenden Stufen Gemeinsamkeit gegeben ist und die Durchsetzung der getrennten Marken in Richtung Kundschaft fraglich wird. Dann kann das Unternehmen die Vorteile doppelter Kundschaftsbildung nicht mehr realisieren, trägt aber weiterhin die Kosten der noch verbliebenen Markentrennung.

Daher sollte jedes Unternehmen, wenn es getrennte Marken hat, Bereich für Bereich die doppelte Führung bewusst steuern. Das ist eine strategische Aufgabe von grösster Komplexität. Es genügt nicht, zu sagen: Die Logos der Marken haben wir schön differenziert – der Rest wird sich finden. Die analytische Betrachtung jedes Bereichs ist deshalb so wichtig, weil im individuellen Fall eine einzige Verbindung an einer sensiblen Stelle einer der betreffenden Marken genügen kann, um die Markentrennung in Richtung Kundschaft eklatant zu stören. ■