Die Aufgaben der Konzernmarke

Bei der Ausrichtung einer Konzernmarke geht es um mehr als um ein schön gestaltetes grafisches Zeichen. Von Henning Meyer

Steht an der Spitze eines Markenportfolios eine Konzernmarke, dann gilt es deren besondere Aufgaben und Funktionen zu analysieren und sie konzeptionell auszurichten. Dass es dabei um weit mehr als ein schön gestaltetes grafisches Zeichen geht, wird deutlich, wenn man sich mit ihren differenzierten Funktionen auseinander setzt.

Der Aufgabenbereich der Markenarchitektur reicht von der Gestaltung einzelner Produkte über die Koordination von Mehr-Marken-Systemen bis zur strategischen Ausrichtung eines kompletten Konzernportfolios. In diesem Beitrag geht es ausschließlich um jene Wirkungen, die eine Unternehmens- oder Konzernmarke erzielen kann, die oberhalb eines Portfolios operativer Marken steht:

- Die Darstellung des Konzerns nach innen (Belegschaften) und nach außen (Öffentlichkeit, Kapitalmarkt),
- der Einsatz des Konzern-Namens als Absender auf den Produkten der verschiedenen Marken,
- die übergreifende strategische Ausrichtung des gesamten Markenportfolios der Gruppe.

Die verschiedenen Zielgruppen einer Konzernmarke

Identifikation der Mitarbeiter

Eine wichtige Funktion von Konzernmarken ist es, die Identifikation der Mitarbeiter zu fördern. In welchem Ausmaß dies zu geschehen hat, hängt wesentlich von der Art der in der Gruppe verbundenen Marken ab. In Konzernen, die eine Vielzahl einzelner Produktmarken führen, ist es naheliegend, dass die Mitarbeiter sich eher mit dem Namen des Konzerns identifizieren, den sie als ihren Arbeitgeber erleben. Anders ist der Fall, wenn die operativen Marken den Charakter von Unternehmensmarken haben, die jeweils über eine eigenständige Organisationsstruktur und über eine eigene Kultur verfügen.

Henning Meyer* ist Executive Consultant am Genfer Institut für Markentechnik. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit in mehr als 20 verschiedenen Branchen sind Markenarchitektur, strategische Managementberatung und „Der genetische Code der Marke©".

Nach einer Fusion oder Akquisition ist es meist ein explizites Ziel, die Kulturen und Identifikationskräfte der beteiligten Unternehmen beziehungsweise Marken durch den Aufbau der (neuen) Konzernmarke zu integrieren. In der Praxis zeigt sich, wie langwierig dieser Ablösungsprozess tatsächlich ist: In fusionierten Unternehmen ist oftmals noch nach Jahren jedem bekannt, welcher Mitarbeiter ursprünglich welcher „Seite" angehörte.

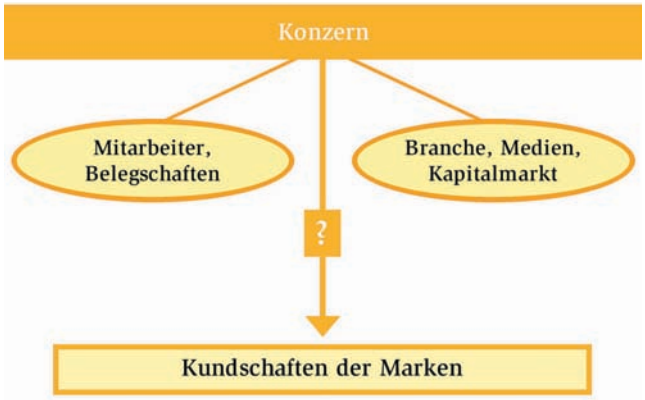
Öffentlichkeit und Kapitalmarkt

Eine weitere originäre Aufgabe der Konzernmarke besteht darin, die relevanten Öffentlichkeiten und den Kapitalmarkt zu beeindrucken. In den letzten Jahren hat dies dazu geführt, dass immer mehr Mittel in den Aufbau von Konzernmarken investiert wurden.

Im Unterschied zum Absatzmarkt, in dem die Beziehung zu Kunden und Händlern über einzelne, un-

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

Die Zielgruppen der Konzern-Kommunikation



Die originären Zielgruppen einer Konzernmarke sind die Mitarbeiter und die relevante Öffentlichkeit. Im Einzelfall zu bestimmen ist das Verhältnis zu den verschiedenen Marken-Kundschaften.

Grafik: © Institut für Markentechnik Genf (in MARKENARTIKEL 5/2004)

verbundene Marken bestens geregelt sein kann, muss ein Konzern gegenüber dem Kapitalmarkt demonstrieren, dass er ein starkes Markenportfolio integriert. Dabei erweist es sich als Problem, dass so etwas wie Markenkraft bei Unternehmensbewertungen in der Regel nicht angemessen berücksichtigt wird. Zwar wird regelmäßig die berühmte Liste mit den teuersten Marken der Welt veröffentlicht – doch die Wettbewerbskräfte, die in heterogenen Markenportfolien „verborgen" liegen, werden darin nicht erfasst. Deshalb müssen die Markenpotenziale in der Außendarstellung des Konzerns so gebündelt werden, dass sie gegenüber den speziellen Zielgruppen des Konzerns – Analysten, Anleger, Wirtschaftsmedien, Branchen – zu ihrer verdienten Wirkung kommen.

Welcher Name für den Konzern?

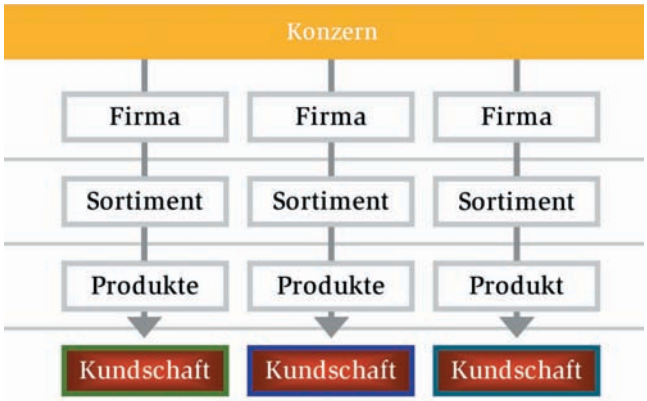
Eine Möglichkeit, die vorhandenen Energien optimal zu nutzen, ist es, den Konzern nach seiner stärksten Marke zu nennen. Ein Beispiel ist die Douglas-Holding (Douglas, Christ, Hussel, Thalia Bücher), die ehemals Hussel AG hieß. Indem man den bekanntesten und klangvollsten Namen aus dem Portfolio auf den Konzern übertrug, wurden auf einen Schlag enorme Energien wirksam. Allein durch die Wahl des Namens gewann die Gruppe erheblich an Ausstrahlungskraft.

In anderen Fällen kann es besser sein, den Namen des Konzerns gegenüber den operativen Marken neutral zu halten, beispielsweise um unerwünschte Querverbindungen der Marken zu verhindern oder um das Gleichgewicht verschiedener Sparten zu wahren. Ein extremes Beispiel für die gezielte „Neutralisierung" eines Konzern-Namens ist der ehemalige Philipp Morris-Konzern, der sich in Altria Group umbenannte, um sich von etwaigen mit Zigaretten verbundenen negativen Assoziationen zu befreien.

Der Konzern als Absender

Mit Blick auf den Absatzmarkt stellt sich die Frage, ob der Konzern im Hintergrund bleibt und somit an der Verkaufsfront ausschließlich auf die Energien der einzelnen Marken setzt – oder ob er als Absender die Marken unterstützt. Im letzteren Fall ist ein angemessener „Bekenntnisgrad" zwischen den einzelnen Marken und

Der Konzern hat keinen direkten Kundenkontakt



In Mehr-Marken-Systemen hat ein Konzern typischerweise keinen direkten Kundenkontakt. Daher muss der „Bekenntnisgrad" zu den einzelnen Marken definiert werden.

Grafik: © Institut für Markentechnik Genf (in MARKENARTIKEL 5/2004)

dem Konzern herzustellen. Ziel eines solchen „endorsement brandings" ist es, den verschiedenen Marken der Gruppe, die jeweils über eigenständige Positionierungen verfügen, eine zusätzliche Qualität mitzugeben. Beispielsweise überträgt Nestlé sein Logo, das bekannte Vogelnest, auf die Produkte sämtlicher Marken der Gruppe.

Bei solchen Gruppenkonzeptionen ist darauf zu achten, dass der Energiefluss immer in beide Richtungen läuft: Der Konzern stärkt jede einzelne Marke – jede Marke erhöht im Gegenzug das Ansehen des Konzerns. Indem der Konzern als Brücke fungiert, ist es auch möglich, Energie (sprich: Kompetenz, Vertrauen) zwischen den Marken zu übertragen („Persil von Henkel" – „Spee von Henkel"). Diese Methode ist jedoch mit Vorsicht einzusetzen, weil auf keinen Fall die stärkere Marke geschwächt werden darf.

Der Wunsch, die Heterogenität von Mehr-Marken-Systemen zu begrenzen und Synergien zwischen den verschiedenen Marken und ihren Etats zu erzeugen führt dazu, dass sich immer mehr Konzernmarken in Richtung Konsument orientieren (jüngster Fall: die Unilever-Bildmarke). Darüber darf jedoch nicht der eigentliche Zweck einer Mehr-Marken-Strategie aus dem Blick geraten – nämlich mit jeweils eigenständigen Positionierungen und separater Kundschaftbildung im Wettbewerb zu punkten.

Die Verbindung zwischen einer Konzernmarke und ihren operativen Marken kann in diesem Sinne durch höchst unterschiedliche Gestaltungsstrategien und mit abgestuften Bekenntnisgraden hergestellt werden, beispielsweise:

- Familienähnlichkeit zwischen der Konzernmarke und den operativen Marken durch gemeinsame Zeichenelemente, Farben und Schriften (z.B. Deutsche Post World Net).
- Einsatz eines Qualitätszeichens des Konzerns auf allen Marken (z.B. Nestlé).
- Herkunftsnachweis in der Subline der Markenlogos (z.B. „Hamburg-Mannheimer – Ein Unternehmen der ERGO Versicherungsgruppe").
- Selektive Kommunikation der Gruppenzugehörigkeit in der Öffentlichkeitsarbeit und in Verkaufsgesprächen.

Zwei konträre Strategien: LVMH und Swatch Group

Die LVMH Group bleibt konsequent im Hintergrund – zu Gunsten ihrer Luxusmarken wie Louis Vuitton, Moët & Chandon, Hennessy, Christian Dior, Givenchy. Der Konzern verweist in seinen Kommunikationsmitteln (Website, Geschäftsbericht usw.) zwar aktiv auf die Marken, in der umgekehrten Richtung jedoch bleibt die Verbindung unsichtbar. Die Marken strahlen gegenüber ihren Kundschaften maximale Selbstständigkeit aus.

Anders die Swatch Group (ehemals SMH), die sich zu einer konträren Strategie entschloss: Das Gruppen-Logo wurde in den Auftritt sämtlicher Marken des Konzerns integriert – von den Plastikuhren bis zu Rado, Glashütte und Breguet treten alle als „a company of the Swatch Group" auf. Sicherlich kann der Konzern bei dieser Konstruktion vom Glanz seiner Marken profitieren – ob im Gegenzug die Marken auch Rückenwind durch den Konzernnamen erhalten, erscheint dagegen zweifelhaft.

Diese beiden Beispiele zeigen, dass es gegebenenfalls erforderlich ist, die Gestaltung einer Konzern-Markenarchitektur konzeptionell aufzutrennen – einerseits für den Absatzmarkt und andererseits für den Kapitalmarkt.

Ausrichtung und Steuerung komplexer Portfolien

Schließlich gehört es zu den Aufgaben der Konzern-Markenarchitektur, für die übergreifende strategische Ausrichtung des gesamten Markenportfolios einer Gruppe zu sorgen. Beispielsweise können für die einzelnen Geschäftsfelder Regeln darüber aufgestellt werden, auf welchen Ebenen und nach welchen Kriterien Marken eingesetzt werden. Dies kann entscheidend dazu beitragen, die Komplexität zu reduzieren und Energien zu kanalisieren – zum Beispiel wenn für bestimmte Bereiche der Aufbau von Produkt-Marken kategorisch ausgeschlossen wird.

Auch der Aufbau neuer Geschäftsfelder, internationale Expansion und Akquisitionen sind auf Konzernebene so zu steuern, dass die Markenenergien der Gruppe insgesamt optimal zur Wirkung kommen.

Nach Akquisitionen ist zu entscheiden, ob neu erworbene Marken fortgeführt werden oder das Geschäft in bestehende Marken überführt wird. Diese Entscheidung und der gegebenenfalls erforderliche Migrationsprozess sollten an konzernweit gültigen Regeln und Szenarien orientiert werden. Auf diese Weise stellt man sicher, dass nicht jeder Einzelfall völlig ergebnisoffen diskutiert wird, sondern sich die Bewertung und Einordnung akquirierter Marken nach einheitlichen Kriterien vollzieht.

Markenenergie zur Wirkung bringen

Bei allen horizontalen und vertikalen Verkettungen oder Abgrenzungen, die man in einem Markensystem vornimmt, sollte eins nicht vergessen werden: Entscheidend ist und bleibt die Durchsetzungskraft des einzelnen Produkts. Informationen über einen Konzern, seine Marken und Sortimente, dürfen nicht von der Produktleistung ablenken, sondern müssen diese unterstützen. Denn es sind immer konkrete einzelne Produkte, die den Konsumenten interessieren und die er kauft.

Für die markenarchitektonische Ordnung komplexer Portfolien gibt es brauchbare Erfahrungswerte, markentechnische Regeln und Methoden zur objektiven Bewertung – aber es gibt keine Patentrezepte.

Jedes Markensystem ist ein Einzelfall, und gefragt ist immer eine individuelle Konzeption, die die historisch gewachsenen Markenenergien unter den aktuellen Marktbedingungen optimal zur Wirkung bringt. ●