

MARKENARCHITEKTUR: WAS MOTIVIERT EINE MEHRMARKENSTRATEGIE?

Wenn man die typische Unternehmensentwicklung im Zeitablauf betrachtet, stellt sich bei Unternehmensgründung die Frage nach einer geeigneten Markenarchitektur selten: meist entstehen Unternehmen auf Basis einer Idee, die in einem klar abgrenzbaren Angebot resultiert. Auch die kommunikative Botschaft und Aktivitäten, Distributionswege und Preisspanne sind so homogen, dass keine Notwendigkeit besteht, über mehrere Marken nachzudenken. Auf Basis dieser Signale entwickelt sich eine gewisse Bedeutung dieser Aktivitäten bei Marktpartnern – eine Marke entsteht.

Diese Situation ist oft aber nur von kurzer Dauer: Aus verschiedenen Gründen, meist um Wachstum zu erzielen, werden Angebote erweitert, neue Zielgruppen anvisiert, geographische Expansionen getätigt, Zusatznutzen in die Leistung verpackt, unterschiedliche Preispunkte abgedeckt, eventuell sogar Akquisitionen von Unternehmen bzw. Wettbewerber-Marken getätigt, etc.

Was sich oft (zumindest kurzfristig) auf den Umsatz positiv auswirkt, ist markentechnisch eine Herausforderung: Kann/soll dieses erweiterte Angebot unter Verwendung eines bestehenden Markennamen angeboten und damit die Bedeutung dieser Marke unter Umständen verändert werden (z.B. Einführung von Kleinwagen unter der Marke *Mercedes*, *Jack Daniels* Steaksauce, *Hofer* Reisen, etc.)? Sollen diese Aktivitäten komplett losgelöst von der Marke stattfinden und eine neue Marke oder sogar eine neue Organisationseinheit ins Leben gerufen werden (z.B. *Toyota/Lexus*, *Happy Day/Bravo*)? Oder soll eine Zwischenlösung gefunden werden, bei der die Bedeutung der Hauptmarke genutzt, die neuen Aktivitäten aber – etwa durch einen Zusatz zum Markennamen - abgegrenzt werden (z.B. *Gillette: Sensor – Mach 3 - Fusion - Venus for Women*)?

Dieses Essay will nicht die umfassende Literatur zu Markenarchitektur und deren Gestaltungsmöglichkeiten beleuchten, sondern die Motivation für Mehrmarkenangebote diskutieren. Im wesentlichen geht es um die Frage: „Unter welchen Voraussetzungen braucht es wie viel Abgrenzung?“. Unsere Betrachtung konzentriert sich auf Aktivitäten, bei denen eine gedankliche Verbindung durch Marktpartner sehr wahrscheinlich ist. Klar abgrenzbare Angebote, bei denen bewusst keine Verbindung gewünscht wird, stehen nicht im Fokus.

Sinnvolle Markenarchitekturen - unter welchen Voraussetzungen braucht es Abgrenzung?

Unternehmen kennzeichnen ihre Produkte und Leistungen mit dem Ziel eine klare und attraktive Position in den Köpfen ihrer Marktpartner einzunehmen. Wenn das gelungen ist, kann man von einer Übertragung des Erreichten auf andere als die ursprünglichen Leistungen profitieren – gleichzeitig gibt es oft berechtigte Bedenken, ob das Neue eigentlich noch zum Alten passt. Besteht die Befürchtung, mit dem neuen Angebot die bestehende attraktive Position zu schädigen bzw. zu verwässern oder will man ganz bewusst eine andere Position einnehmen, wird für das neue Angebot gern ein zusätzlicher Name eingeführt.

Diese Lösung hat aber ihren Preis in steigender Komplexität der Prozesse und kann hohe Investitionen in den Aufbau und die Pflege der neuen Marke nach sich ziehen.

Wir glauben, dass bei solchen Entscheidungen Vorsicht geboten ist und es genau zu hinterfragen gilt, ob und welche Abgrenzung es wirklich braucht. Wie soll man das beurteilen?

Zunächst einmal muss die Marken-Positionierung der ursprünglichen Leistung klar sein, denn sie ist Ausgangsbasis für alle weiteren Überlegungen. Nur so lässt sich beurteilen wie unterschiedlich das neue Leistungsangebot ist und ob die Unterschiedlichkeit zu negativen Reaktionen am Markt führen könnte. Verlässt man sich bei dieser Beurteilung ausschließlich auf interne Überlegungen, besteht die Gefahr der Überbetonung von Unterschiedlichkeiten. Die Entwicklung neuer Leistungen ist in der Regel vom Anspruch getrieben etwas Neuartiges, Anderes zu schaffen und verantwortliche Personen im Unternehmen haben dementsprechend ein Interesse daran auch nach diesen differenzierenden Eigenschaften zu suchen und sie in den Vordergrund zu stellen – für Kunden mag dieser Unterschied weniger spürbar sein als erhofft.

Eine weitere Gefahrenquelle stellt der Irrglaube dar, Probleme der etablierten Marke mit der Einführung einer Submarke lösen zu können – beispielsweise die Einführung einer Billigproduktlinie weil die etablierte Marke zunehmend unter Preisdruck gerät und/ oder ein Imageproblem hat. Die Probleme der etablierten Marke werden dadurch nicht gelöst sondern übertragen sich unter Umständen auch auf die Submarke. Die leitenden Fragen in Markenarchitekturentscheidungen müssen sich an der Positionierung der etablierten Marke und der angestrebten Positionierung des neuen Leistungsangebots ausrichten – nur wenn der Stretch aus der Perspektive der Kunden zu groß ist, macht die Einführung neuer Bezeichnungsvarianten Sinn.

Was könnte zuviel Stretch im Auge des Betrachters erzeugen und daher eine weitere Marke (mit einer anderen Rolle) begründen?

Folgende Faktoren bzw. meist eine Kombination davon sind typischerweise dafür verantwortlich wie „nahe“ oder „weit weg voneinander“ Leistungsangebote wahrgenommen werden. Zu berücksichtigen ist dabei, dass in dieser Beurteilung die Perspektive des Marktes, der Kunden oder anderer Stakeholder, relevant ist. Erst wenn Kunden eine Spreizung als „störend“ empfinden, ist der Zeitpunkt gekommen, über alternative Gestaltungsmöglichkeiten der Markenarchitektur nachzudenken.

1. Preisniveau:

Können Leistungen unter ein und derselben Marke angeboten werden, deren Preise sich um ein vielfaches unterscheiden? Manchen Anbietern gelingt hier eine sehr breite Spreizung – wie zum Beispiel *Mercedes (A-Klasse)* ab 21.000 € und *SLS* um knapp 180.000 €.

Die große Gefahr liegt darin, an den Enden des Preiskorridors unglaublich zu werden. Klassische Lösungsansätze sind Submarken, die zwar positive Image-Komponenten der Stammmarke mittransportieren, durch entsprechende Kennzeichnung aber doch eine Differenzierung offensichtlich machen sollen. *Milka* unternimmt beispielsweise mit *Amavel* einen weiteren Ausflug in neue Produktkategorien - in diesem Falls ins Premium-Schokoladensortiment. Inwieweit die lila Kuh, als Marke im mittleren bis unteren Preisbereich positioniert, dort einen positiven Mehrwert liefern kann, ist zu hinterfragen.

2. Kernnutzen:

Kann eine Marke mit ihren Leistungen ganz unterschiedliche – oder vielleicht sogar gegensätzliche - Bedürfnisse abdecken? *McDonalds* gilt mit seinem *McCafé* im Moment als erfolgreiches Beispiel und verbindet die Welt des Café Genusses und des gemütlichen Aufenthalts in schöner Atmosphäre mit seiner Positionierung als Fastfood-Kette. Auch *Kneissl* bewegt sich mit *Star Lounges/ Star Lodges* relativ weit weg von den ursprünglich angebotenen Kernnutzen (qualitativ hochwertige Schi, Renn-Kompetenz) in den Bereich der Szenegastronomie. Der Lebensmitteleinzelhandel liefert mit seinen Eigenmarken Beispiele dafür, dass der Wunsch nach Abgrenzung variiert. *Spar* setzt bei der besonders preiswerten *S-Budget* Linie auf die Referenz der Dachmarke, bei *Billa* finden wir mit *Clever* keinen derartigen Hinweis. Bei Private Labels im Biobereich haben sich hingegen beide Anbieter

entschieden, eigenständige und inzwischen gut etablierte Marken einzuführen – Billa mit *Ja Natürlich* und Spar mit *Natur Pur*.

3. Zielgruppe:

Kann eine Marke, die sich mit einem Leistungsangebot für eine ganz bestimmte Zielgruppe einen Namen gemacht hat plötzlich für einen ganz anderen Abnehmerkreis interessant sein? „Die Welt wird Augen machen“ lautete der Slogan (der sich auf den Würfel als zentrales Element bezieht) von *Lego* für die Begleitung der Produkteinführung von Gesellschaftsspielen. *Lego* orientiert sich mit seinem Angebot damit nicht mehr nur an Kinder unterschiedlicher Altersgruppen (von *Duplo* bis *Lego Technik*) sondern nimmt sich die ganze Familie vor. Der Stretch ist in diesem Beispiel nicht besonders groß, die Kompetenz in Sachen Spielen lässt sich ohne Probleme auf Gesellschaftsspiele übertragen und die Markenerweiterung wird zur viel zitierten Erfolgsstory. *Black & Decker* geht in Sachen Zielgruppen-Stretch schon einen großen Schritt weiter: Mit *B&D* wird der Heimwerker bedient und für Profis gibt es die Marke *Black & Decker Quantum*. Die Unterschiedlichkeit in der Bezeichnung spiegelt wahrscheinlich das Bewusstsein der Firma wider, dass sich ein Profi nicht mit einer Marke identifizieren kann, deren Leistungen auf die Bedürfnisse eines durchschnittlichen Bastlers zugeschnitten sind.

4. Werte:

Wie weit können sich Marken in ihren Erweiterungen glaubhaft aus ihrer ursprünglichen Wertewelt hinausbewegen? *Volkswagen* bezieht mit zuverlässigen Autos „für das Volk“ und gutem Preis-Leistungsverhältnis seit Jahren Gegenposition zu protzigen Luxus Schlitten und Prestige. Mit dem *Phaeton* bricht *VW* mit dieser Tradition und riskiert eine Verwässerung der Marke – zumindest zeigen Kundenbefragungen, dass der *Phaeton* nicht zu *VW* passt. Einen ähnlichen Schritt vollzog *Aldi* in Großbritannien mit seiner *Gourmet-Linie* mit der sich die Marke vom ursprünglichen Fokus (Abdeckung des Grundbedarfs zu Discountpreisen) entfernt.

5. Verwendungssituation:

Können Marken, die sehr stark mit bestimmten Verwendungssituationen in Verbindung stehen, Leistungen unter demselben Namen für ganz andere Situationen verkaufen? Der italienische Nudelhersteller *Barilla* glaubt ja und eröffnete in Italien eine ganze Reihe von *Barilla Restaurants*. Auch *Starbucks* versucht mit der Marke *Starbucks Instant* eine Übertragung dessen, was in den Cafés geboten wird, auf die Verwendungssituation zu Hause oder unterwegs.

6. Notwendige Fähigkeiten:

Inwieweit können Marken über die ihnen zugeschriebenen Fähigkeiten hinausgehen ohne unglaubwürdig zu werden? *Nivea* steht ganz klar für Kompetenz in Sachen Pflege. Die Ausdehnung in Richtung Kosmetik-Kompetenz mit der Submarke *Nivea Beauté* brauchte schon einiges an Überzeugungsarbeit bis der Konsument der Marke mit der blauen Dose glaubte, dass auch Lippenstifte und Make-up in ihren Kompetenzbereich fallen. Aber *Nivea* geht noch einen gewagten Schritt weiter: Kunden finden unter der Marke mit dem Zusatz „Haus“ (*Nivea Haus*) jetzt auch Reiseangebote bei *Tchibo*.

7. Vertriebskanal:

Kann eine Marke unter dem selben Namen in ganz unterschiedlich positionierten Distributionskanälen auftreten? Für den Winzer *Leo Hillinger* erschien der Spagat zwischen *Wein&Co* und *Hofer* zu breit. Unter der Marke *Flat Lake* sind ab € 3,99 ein Weißwein und ein Rotwein-Cuvé bei *Hofer* erhältlich, während *Wein&Co*-Kunden der Marke *Small Hill* zu wesentlich höheren Preisen begegnen.

Neue Marke oder Submarke?

Was zeigen uns diese Beispiele? Zum einen geben sie einen Eindruck davon, wie unterschiedlich Abgrenzungsversuche ausgestaltet sein können: Sie reichen von der Verwendung der bestehenden Marke mit Namenszusätzen bzw. Submarken, um Abgrenzung und gleichzeitig Zugehörigkeit zu signalisieren, bis zur Einführung eindeutig abgegrenzter Markennamen.

Andererseits wird deutlich, dass der Erfolg einer Markenerweiterung nicht vorauszusehen ist. Manchen Marken gelingt selbst bei großer Unterschiedlichkeit auf mehreren der oben dargestellten Dimensionen eine glaubwürdige Positionierung – bei anderen werden schon kleine Unterschiede vom Markt als unstimmtig wahrgenommen. Die aufgezeigten Dimensionen möglicher Gemeinsamkeiten und Unterschiede können Unternehmen helfen, Erweiterungsüberlegungen umfassend zu überprüfen und zu hinterfragen. Denn gescheiterte Versuche der Markendehnung kosten nicht nur Geld: Bei Kunden erzeugen zu viele Veränderungen in der Markenarchitektur – wie eine häufige Einführung und kurz darauf wieder Elimination neuer Bezeichnungsvarianten – Verwirrung. Sie verlieren das Vertrauen in die Marke.

Aber auch wenn eine Überprüfung der jeweiligen Markeninhalte nur wenige verbindende Elemente zeigt und die Unterschiede eine Abgrenzung zu rechtfertigen scheinen, gilt es die Konsequenzen (organisatorisch und für Kunden) einer Veränderung genau unter die Lupe zu nehmen bevor man sich euphorisch in den Aufbau einer Zweit- oder Submarke stürzt. Ein Wildwuchs unterschiedlicher Bezeichnungsvarianten bedeutet Komplexität – und die sollte eine sinnvolle Markenarchitektur nicht aufweisen. Einerseits um für Kunden nachvollziehbar zu bleiben, andererseits auch damit sie in der Organisation eine klare Abbildung finden kann. Sehr komplexe Strukturen (z.B.: Dachmarke plus Sortimentsmarke plus Marke für technologische Abgrenzungen) laufen Gefahr, dass Kunden sie nicht durchschauen. Mehr über die organisatorischen Konsequenzen von Veränderungen der Markenarchitektur erfahren Sie in unserem nächsten Newsletter.

Literaturtips zum Thema:

Aaker, David A. (2004), *Brand Portfolio Strategy*, Free Press.

Aaker, David A. and Kevin L. Keller (1990), Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, 54 (January), 27–41.

Roedder-John, D., B. Loken, B., & Joiner, C. (1998). The negative impact of extensions: Can flagship products be diluted? *Journal of Marketing*, 62, 19–32 (January).

Silverstein & Fiske (2003), Luxury for the Masses, *Harvard Business Review*, April, 48-57.

Völckner, Franziska and Henrik Sattler (2006), Drivers of brand extension success, *Journal of Marketing*, 70, 18–34.

Laforet/Saunders: Managing Brand Portfolios: How the leaders do it, *Journal of Advertising Research*, January/February 1999, pp. 51

Meli/Kühn: Bestimmungsfaktoren von Markenarchitekturen, *Die Unternehmung*, Nr. 1/2008, S. 37-62

Kontaktinformation:

Institut für Marketing – Strategieberatung GmbH

Claudiastrasse 7, 6020 Innsbruck, Austria

Tel. +43 (0)512 – 934665

Fax +43 (0)512 – 562668

info@institutfuermarketing.com

www.institutfuermarketing.com