



DER LANGE WEG ZUR MARKE

TEIL 9: MARKENFÜHRUNG UND MARKENSTRATEGIE

THE LONG ROAD TOWARDS A BRAND

PART 9: BRAND MANAGEMENT AND BRAND STRATEGY

Das Erscheinungsbild einer Marke wird durch das Corporate Design präsentiert. Hinter einer erfolgreichen Marke steht aber das Zusammenspiel der gesamten Corporate Identity. Erst die individuelle Wahrnehmung der Marke beim Kunden und ein gutes Produkt lassen die Erfolgsmarke entstehen. Das Unternehmen trägt mit Hilfe einer Markenstrategie zum Erfolg bei. Sie entscheidet darüber, was aus der Identität, der Vision und dem Stil der Marke wird und wie die Markenziele letztlich umgesetzt werden.

MONO- UND MULTIMARKENSTRATEGIE

Das Unternehmen Ferrero führt zur Zeit 25 Einzelmarken, auch Produkt- oder Monomarken genannt. Nutella, Mon Chérie, Giotto, duplo und Ferrero Küßchen besitzen eine starke Eigenständigkeit und konzentrieren sich auf ihre Zielgruppe. Das Markenimage ist eng am Produkt festgemacht. Das erzeugt Vertrauen in das Produkt und bildet somit eine Grundlage für den Markenaufbau. Einzelmarken können ihren innovativen Charakter deutlich herausstellen und Markeninnovation absichern. Ein wesentlicher Vorteil der Einzelmarke ist die risikoarme Neueinführung von Produkten. Das Scheitern eines Produkts strahlt selten negativ auf andere Marken des Unternehmens aus. Jedoch gehen Unternehmen in einer Zeit immer kürzerer Produktlebenszyklen mit der Monomarken auch ein Verlustrisiko ein: die Kosten für den Markenaufbau können immer schlechter ausreichend amortisiert werden. Während die Monomarken eines Herstellers unterschiedliche Segmente bedienen können, entscheiden sich andere Unternehmen, mehrere Marken im selben Segment zu etablieren. Wenn Sie im Supermarkt am Margarineregal stehen, finden Sie eine breite Auswahl an pflanzlichen Streichfetten, unterschiedlich in Preis, Eigenschaften und kommunikativem Auftritt. Egal ob Sie sich für Rama, Flora Soft, Du darfst oder Becel entscheiden, immer kaufen Sie Unilever. Durch die Multimarkenstrategie kann Unilever den Markt in diesem Segment besser durchdringen und ausschöpfen. Mit jeder neuen Margarine erhöht sich allerdings die Gefahr der Übersegmentierung. Die Markenpersönlichkeiten der Produkte überla-

gern sich und der Konsument überschaut das Angebot nur noch schwer. Die teuer und mühevoll aufgebaute Marke »verwässert« und wird geschwächt. Ebenso können zwei ähnlich positionierte Marken desselben Unternehmens sich gegenseitig einen Teil der Käufer »rauben«. Dieser »Kannibalismus-Effekt« schwächt und zerstört Marken.

MARKENFAMILIENSTRATEGIE

Eine ganze Markenfamilie, auch Produktgruppe genannt, trägt denselben Markennamen. Die Produkte der Markenfamilie befriedigen ähnliche Bedürfnisse oder weisen die gleiche Substanz auf. Dabei ergeben sich Kostenvorteile. Denn die gesamte Corporate Identity des Unternehmens wird konsequent auf alle Produkte der Markenfamilie angewendet. Eine ähnliche Marketing-Mix-Strategie für alle Familienmitglieder vereinfacht zudem die Markterweiterung. Der Markenname kann auf ein Produkt übertragen werden, das mit dem ursprünglichen Betätigungsfeld nichts zu tun hat, wie die Porsche-Sonnenbrille. Wird die Substanz des neuen Produktes der Marke gerecht, stärkt das auch das Image der Marke. Da der Konsument bereits gute Erfahrungen mit der Marke gemacht hat, versucht er diese assoziativ auf das neue Produkt zu übertragen. Die Markenfamilie Bild weckt beim Leser klare Erwartungen. Zeitungen wie Bild, Bild am Sonntag, Bild der Frau, Auto Bild und Computer Bild haben die gleiche Substanz. Unterschiedliche Marketing-Mix-Strategien, Qualitätsniveaus und Images würden innerhalb der Bildfamilie negativ ausstrahlen und das Vertrauen der Leser in »ihre Bild« gefährden. Zudem werden Marken durch häufige und starke Produktveränderungen strapaziert. Das Beispiel der Mercedes A-Klasse zeigt, wie schnell selbst ein Traditionsunternehmen an Glaubwürdigkeit verlieren kann. Nach dem mißlungenen Elch-Test mußten die Eindeutigkeit der Marke und das Image von Mercedes-Benz mühsam wiederhergestellt werden.

DACHMARKENSTRATEGIE

Lufthansa zählt zu den Konzernen, die eine Dachmarkenstrategie verfolgen. Die Dachmarke Lufthansa faßt sämtliche Produkte und Dienstleistungen wie Lufthansa City Line,

Lufthansa Miles&More, Lufthansa Cargo, Lufthansa Technik etc. unter einer Marke zusammen. Diese Strategie eignet sich besonders für Unternehmen mit einem breiten und komplexen Angebot, was einen hohen Koordinationsaufwand erfordert. Aufbauend auf dem bestehenden Markenimage, können Synergien bei Entwicklung und Kommunikation der Marke genutzt werden. Da die Dachmarke sehr breit aufgestellt ist, besteht allerdings die Gefahr, daß nicht alle Marktsegmente optimal angesprochen werden. Es kann zu Markenerosion kommen: Konsumenten billigen dem Unternehmen nicht mehr den Kompetenzanspruch für alle Produkte zu. Das Markenprofil verliert an Klarheit.

Um die negativen Einflüsse auf den Erfolg einer Marke zu bewältigen, sind individuelle Markenstrategien für ein Unternehmen unabkömmlich. Es gilt, Vor- und Nachteile einzelner Strategien zu bedenken oder Mischstrategien zu entwickeln. Des Weiteren kann es notwendig werden, die Markenstrategie den sich verändernden Marktbedingungen anzupassen. Gerade hier zeigt sich, wie wichtig eine konsequente Markenpflege für die erfolgreiche Weiterentwicklung einer Marke ist.

The visual image of a brand is presented by the corporate design (CD). However, behind every successful brand is also a corporate identity (CI). It is the combination of the two that makes a successful brand. A brand is created not by the company, but by the individual perception of the customers. And a good product enables a brand to emerge. But by using the right brand strategies the company does indeed have an influence on brand success. The choice of a brand strategy decides what becomes of identities, visions and styles of a brand, and how the brand goals are in the end implemented.

MONOBRANDS STRATEGY

The Ferrero group currently has around 25 individual brands, also called product brands or monobrands. These include, for example, Nutella, Mon Chérie, Giotto, duplo and Ferrero Küßchen, the latter being the only one that contains the name Ferrero. The benefits of this monobrands strategy derive from the indepen-

dence of the individual brands and the resulting concentration on a specific target group. The brand image is firmly fixed to the product. This generates customer trust in the product, which is an important basis for brand building. Individual brands can emphasise very well the innovative character of a new product and thereby secure market innovations. A significant advantage of this individual-brand strategy is that it minimises the risks in launching new products. If that product is not a success, then the negative associations will not transfer to other brands owned by the company. Nevertheless in a time when product life-cycles are becoming shorter and shorter, companies are taking an enormous risk when they pursue a monobrand strategy. The costs for establishing a brand are harder and harder to offset. This gives rise to losses in the form of lower sales. While some manufacturers have quite separate monobrands serving different segments, with no risk of image loss transfer in case of failure, other companies opt to establish several brands in the same segment. When we go into the supermarket and look at the choice of margarines, for example, we find a wide selection of vegetable-oil-based products, all different in price, claim and advertising pitch. But whichever one we end up buying – Rama,

Flora Soft, Du darfst or Becel-Margarine – we are buying a Unilever product. By having several brands in the same segment, a supplier has a better chance of penetrating a market and dominating it. However new products keep getting added in this area. As a result of increasing brand differentiation there is a risk of oversegmentation, which leads to the development of brands with overlapping brand personalities. For the consumer it's difficult to get the overview with such a plethora of products to choose from. The expensively, carefully created brand is »watered down« and therefore weakened. Equally a successful brand can be weakened by the »cannibalism effect«, or even totally destroyed.

BRAND FAMILY STRATEGY

The brand family strategy, also called a product group brand, brings together all the product group under the same family brand. This can have cost advantages. The products in one family satisfy similar needs in the target group or have the same character. The entire corporate identity of a company is applied systematically and without exception to all products in the brand family. Another advantage is a similar marketing mix strategy for all family members. This also simplifies brand expansion,

in cases where the brand name is used for products which have nothing to do with the original area of activity, e.g. Porsche sunglasses. It is a way of strengthening a brand and rejuvenating it. It's also an advantage if consumers have had years of good experience with a brand, because here they will associate these positive perceptions with new products from the same brand.

One example is the Bild brand family, which publishes newspapers and magazines like Bild, Bild am Sonntag, Bild der Frau, Auto Bild and Computer Bild. Customers of this brand know what to expect in terms of layout, style of writing and content. Different marketing mix strategies, quality levels and images within a brand family can, however, lead to negative associations and endanger the trust of the consumer in the Bild brand.

UMBRELLA BRAND STRATEGY

Lufthansa is one of those companies that pursue an umbrella brand strategy. The umbrella brand (company brand) Lufthansa includes almost all its products and services under one brand, e.g. Lufthansa City Line, Lufthansa Miles& More, Lufthansa Cargo, Lufthansa Technik etc. The umbrella brand strategy is useful for companies with a relatively broad and complex spectrum of services; this demands a higher degree of coordination within the umbrella brand than is the case with other brand strategies. Since the umbrella brand is very broadly spread, there is a danger that not all brand segments are addressed in the best possible way. It can lead to brand erosion. In consumer behaviour this is reflected in consumers not regarding all products within the brand as of equally high quality, because the brand profile is no longer clearly identifiable. In order to overcome, control and where possible completely avoid any negative influences on the success of a brand, it's important for a company to have individual brand strategies. Before a strategy can be selected, the benefits and disadvantages of the various brand strategies have to be looked at and evaluated. It may also be necessary to adapt the brand strategy to changing market conditions, even when it has been a success.

