



Ein Konzern, viele Marken: Wie eine Mehrmarkenstrategie gelingt

Matthias Saalfrank
Constantin Conzelmann

Die Vorteile einer Mehrmarkenstrategie

Über die Frage nach der leckersten Biermarke lässt sich schon einmal emotional diskutieren. Dabei zeigen Studien, dass Etiketten einen großen Einfluss auf die Geschmackswahrnehmung haben (Barnett and Spence, 2016; Della Lucia, Minim, V. P.R., Silva, Minim, L. A., and Cipriano, 2013). Dass Sie Ihr Lieblingsbier in einem Blindtest tatsächlich herausschmecken würden, ist daher alles andere als sicher. Außerdem gehören nicht selten zwei auf den ersten Blick unabhängige Biermarken zu ein und demselben Brauereikonzern. Der gewinnt, egal, wie sie sich entscheiden. Aus der Sicht der Markenführung sind diese Tatsachen jedoch hochinteressant. Wie kann es sein, dass zwei Produkte im Blindtest verwechselt, mit sichtbarem Etikett jedoch als völlig unterschiedlich wahrgenommen werden? Insbesondere dann, wenn beide aus demselben Hause stammen?

Eine Antwort ist, dass populäre Biermarken ein Paradebeispiel gelungener Markenabgrenzung sind. Die großen Brauereien haben es geschafft, stark unterschiedlich assoziierte Marken zu schaffen, um eine möglichst breite Masse an Menschen zu erreichen - und das mit einem Produkt, das sich nur in Nuancen unterscheidet. So werden zusätzliche Zielgruppen mit einer Biermarke erschlossen, die sich von einer anderen Biermarke nicht angesprochen fühlen. Je ähnlicher sich die Produkte jedoch sind, desto ausgereifter muss die Abgrenzungsstrategie sein. Das gilt insbesondere dann, wenn es sich bei der Portfoliostruktur um ein House of Brands handelt und jede Marke ein unabhängiges Profil vorweisen soll.

Was aus unternehmerischer Sicht verheißungsvoll klingt, folgt jedoch keinem Automatismus. Es genügt nicht, verschiedene Varianten eines ähnlichen Produktes „blind“ auf den Markt zu werfen und auf Anklang bei der einen oder anderen Zielgruppe zu hoffen. Vielmehr entspringt erfolgreiche Marken-

abgrenzung harter und beständiger Arbeit des Markenmanagements. Außerdem kann eine Strategie zur Markenabgrenzung, die für eine bestimmte Branche funktioniert, in einer anderen gänzlich unwirksam sein. In diesem Insight stellen wir daher fünf unterschiedliche Wege der Markenabgrenzung und ihre Erfolgsfaktoren vor. Sie sollen Unternehmen, welche mehrere Marken mit ähnlichen Produkten führen, helfen, diese für den Kunden wahrnehmbar voneinander zu trennen und die jeweiligen Markenprofile zu schärfen.

Wie Markenabgrenzung gelingen kann

Bevor wir die fünf Wege zur Markenabgrenzung vorstellen, ist es zunächst wichtig zu spezifizieren, für welche Unternehmen eine solche Strategie überhaupt infrage kommt. Denn: Mehrere Marken im Portfolio zu haben heißt noch nicht, dass die einzelnen Marken auch zwingend grundverschiedene Profile vorweisen und sich voneinander abgrenzen müssen. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen vier Architekturen, nach denen Konzerne ihre Markenportfolios strukturieren:

1. Branded House:

Eine einzelne Marke für das gesamte Angebot. (Beispiel: Siemens)

2. Sub Brands:

Mehrere Angebote unter einer Dachmarke. (Beispiel: Die Dachmarke SAP mit Angeboten wie SAP Ariba, SAP S/4 HANA etc.)

3. Einzelmarke mit Dachmarke:

„Endorsed“. (Beispiel: Dachmarke Henkel, Einzelmarken werden mit „Qualität und Verantwortung von Henkel“ beworben)

4. House of Brands:

Komplett unabhängige Marken. (Beispiel: Dachmarke Unilever, Einzelmarken wie AXE, Ben & Jerry's und Knorr)

Eine starke und gut ausgearbeitete Markenabgrenzung ist besonders für die „House of Brands“ Kategorie relevant, denn hier wird sich nicht auf das Image der Dachmarke berufen. Jede Einzelmarke steht für sich und spricht ihre eigene Zielgruppe an. Insbesondere aber, wenn sich die Produkte in Wahrheit ähneln, kann das Identifizieren der richtigen Abgrenzungsstrategie schwierig sein. Daher präsentieren wir im Folgenden **fünf Wege der Markenabgrenzung**, welche für verschiedene Branchen und Märkte geeignet sind.

1. Kommunikation

Beginnen wir mit dem Einstiegsbeispiel der Biermarken. Ein so schlichtes Produkt wie Pils kann durch einfallsreiches Branding in den Köpfen der Konsumenten die verschiedensten Dinge repräsentieren: Eine Marke suggeriert Party und Spaß, eine andere Entspannung und Naturverbundenheit, wieder eine andere kommt eher traditionell und gediegen daher. Diese Assoziationen entstehen nicht zufällig, sondern sind das Ergebnis eines hohen Kommunikations- bzw. Werbeaufwands. Denken Sie an all die grünen Segel, Dünen, Partyexzesse und Quellbäche, die Sie sahen, bevor sich das Bild verschiedener Biermarken nachhaltig bei Ihnen verfestigt hat.

Wann ist die Abgrenzung über Kommunikation sinnvoll?

Angenommen, Sie führen ein House of Brands und werden gefragt, inwiefern sich Ihre (sehr ähnlichen) Produkte tatsächlich unterscheiden. Wenn Sie wenig konkrete Produkteigenschaften nennen können, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Unterschiede erst „herbeigeführt“ und erklärt werden müssen. Sprich: Ein hoher Kommunikationsaufwand ist nötig, um bei Menschen unterschiedliche Assoziationen und Zugehörigkeitsgefühle für einzelnen Marken auszulösen.

Was sind die Voraussetzungen für eine wirksame Abgrenzung entlang der Kommunikation?

Vor allem ein hohes Budget. Werbung und Kommunikation sind teuer, und Markenprofile, die sich auf kundenseitige Gefühle und Assoziationen stützen, müssen sorgsam gepflegt werden. Um beim Beispiel der Biere zu bleiben: Verliert eine Marke an Profil, greift der Kunde schnell zu einer anderen, die sein Lebensgefühl treffender repräsentiert – im schlechtesten Fall gehört diese dann zur Konkurrenz.

2. Preislagen

Kommen wir zu einem Klassiker der Markenabgrenzung: Verschiedene Preislagen. Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Artikels kostet ein „Fruchtaufstrich Kanadische Heidelbeere“ der REWE-Eigenmarke „Feine Welt“ 0,80 € für 100g. Bei der ebenfalls zu REWE gehörenden Marke „ja!“ zahlt man für das vergleichbare Produkt „Fruchtaufstrich Heidelbeere“ die Hälfte (0,40 € für 100g). Der Preisunterschied ist also enorm. An dieser Stelle könnte man die berechtigte Frage in den Raum werfen, warum dann überhaupt jemand zur teureren Variante greift. Dies hat zwei Gründe, welche sich auch über das Beispiel hinaus verallgemeinern lassen. Ein Teil des Preisaufschlags wird durch eine aufwändigere Kommunikation gerechtfertigt: Hübschere Verpackung, edlere Präsentation, mehr Werbung. Der andere Teil liegt an der tatsächlichen Konfiguration des Produkts. Der „REWE Feine Welt“ Fruchtaufstrich wirbt mit Kanada als Herkunftsort der Heidelbeeren. Außerdem ist der Fruchtgehalt höher. In anderen Fällen erzeugt der Service rund um das Kernprodukt den entscheidenden Unterschied (denken Sie zum Beispiel an Lufthansa und Eurowings).

Im Endeffekt kommt es also nicht zwingend darauf an, ob der Preisaufschlag der teuren Marke durch einen tatsächlichen, materiellen Gegenwert begründet ist. Entscheidend ist, dass Kunden die jeweiligen Preise als angemessen empfinden und bereit sind, sie zu

Wann ist die Abgrenzung über Preislagen sinnvoll?

Zunächst muss es für ein Produkt eine Nachfrage in verschiedenen Preislagen geben. Dies ist nicht immer der Fall (der Markt für Luxus-Zahnstocher ist vermutlich eher klein). Das Verwenden mehrerer Marken für unterschiedliche Preisklassen ist dann sinnvoll, wenn eine Marke durch die Ergänzung um ein deutlich teureres oder billigeres Produkt verwässert würde, bzw. ihr Image leiden könnte.

Was sind die Voraussetzungen für eine wirksame Abgrenzung entlang verschiedener Preislagen?

Die Grundvoraussetzung ist, dass ähnliche Produkte so ausgestaltet werden können, dass sie im Auge des Kunden unterschiedliche Gegenwerte darstellen. Zur Ausgestaltung braucht es umsetzbare Hebel in der Kommunikation, Verarbeitung, Service, etc., um eine glaubhafte Abgrenzung entlang mehrerer Preisklassen zu erreichen. Außerdem muss der Vertrieb in allen Preisklassen betriebswirtschaftlich Sinn ergeben.

3. Zielgruppen

Telefonieren Sie auch mit einer SIM-Karte von ay yildiz? Nein? Dann mag es sein, dass Sie nicht der entsprechenden Zielgruppe angehören. Ay yildiz ist Teil der Telefónica Holding, zu der auch O2 gehört. Die Marke richtet sich in Deutschland speziell an Menschen mit türkischem Migrationshintergrund und folgt somit einer Markenabgrenzung, die sich auf klar definierte Zielgruppen stützt. Ein weiteres Beispiel hierfür ist das Modehaus Anson's, das zu P&C gehört und ausschließlich Mode für Männer anbietet. Zielgruppenbasierte Markenabgrenzung existiert also, wenn ein Konzern demographisch oder soziographisch klar definierte Gruppen mit verschiedenen Portfoliomarken anspricht.

Wann ist die Abgrenzung über Kommunikation sinnvoll?

Oft haben getrennte Zielgruppen andere Erwartungen an ein ähnliches Produkt oder möchten auf unterschiedliche Art und Weise angesprochen werden. In diesem Fall kann die Ausrichtung verschiedener Marken auf diese Präferenzen sinnvoll sein.

Was sind die Voraussetzungen für eine wirksame Abgrenzung entlang verschiedener Zielgruppen?

Wichtig ist, dass die Zielgruppen klar definiert werden können und trennscharf voneinander sind. Nur so können die einzelnen Marken konkret auf sie zugeschnitten werden. Dennoch muss die Nachfrage nach dem Kernprodukt zielgruppenübergreifend vorhanden sein. Telekommunikation und Mode sind hierfür gute Beispiele.

4. Vertriebskanäle

Eine weitere Möglichkeit, Marken mit ähnlichen Produkten voneinander abzugrenzen, bietet die Nutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle. The Body Shop zum Beispiel betreibt eigene Läden, gehört aber zu L'Oréal - eine Marke, die ihre Produkte mit dem Eigennamen hauptsächlich in Drogerien anbietet. Ebenfalls zum Konzern zählen Marken, die es wiederum nur in Friseursalons zu erwerben gibt.

Wann ist die Abgrenzung über Vertriebskanäle sinnvoll?

Das Bedienen mehrerer Vertriebskanäle ist dann sinnvoll, wenn das Image einer einzelnen Marke nicht zu allen Kanälen passt, die ein Konzern nutzen möchte. Beim Friseur zum Beispiel erwarten Kunden eine besondere Leistung und somit Marken, die man nicht auch im Laden um die Ecke findet. Sehr oft unterscheiden sich aber auch die Zielgruppen in den Vertriebskanälen.

Was sind die Voraussetzungen für eine wirk- same Abgrenzung entlang verschiedener Ver- triebskanäle?

Diese Form der Markenabgrenzung kann nur gelingen, wenn mehrere Kanäle auch wirklich authentisch genutzt werden. Hierzu bedarf es der entsprechenden Infrastruktur, aber auch der genauen Analyse der jeweiligen Eigenschaften eines Kanals. Wie bereits erwähnt ändert sich mit einem Kanal oft auch die Zielgruppe und deren Ansprüche. Solche Dynamiken müssen genau verstanden werden, damit die jeweiligen Marken auf sie zugeschnitten werden können.

5. Bedürfnisse

Während alle der bisher vorgestellten Kategorien an konkrete Dimensionen geknüpft sind, ermöglicht die bedürfnisorientierte Abgrenzung die größte Variation in der Umsetzung. Die bedürfnisorientierten Markenabgrenzung passt das Markenportfolio auf unterschiedliche Bedürfnisse der Kunden an. Anders als bei der zielgruppenbasierten Abgrenzung kann auch eine demographisch und soziographisch identische Zielgruppe von unterschiedlichen Marken angesprochen werden - wenn die ihr zugehörigen Menschen unterschiedliche Bedürfnisse vorweisen.

Ein gutes Beispiel sind die Hotelketten Marriott und Sheraton. Seitdem Marriott 2016 Starwood Hotels aufgekauft hat, gehören die Marken zusammen und standen nach dem Zusammenschluss vor folgender Herausforderung: Beide bieten Übernachtungen in einem ähnlichen Preissegment an („klassisch Premium“), bedienen ein vergleichbares Klientel (Geschäftsreisende und Kurzurlauber) und haben als standortgebundene Dienstleistung per Definition auch denselben „Vertriebskanal“. Darüber hinaus gibt es, da die Unternehmen vorher in Konkurrenz zueinander standen, auch Redundanzen an populären Standorten. Um beide Marken weiter im Portfolio führen zu können, mussten also Wege gefunden werden, die Leistung in den Augen der Kunden voneinander zu unterscheiden.

Nach einem Re-Design, welches vor allem Sheraton betraf, lässt sich die Neuausrichtung wie folgt zusammenfassen: Marriott setzt besonders auf Entspannung, Rückzugsorte und geistiges sowie körperliches Wohlbefinden. Bei Sheraton gibt es zahlreiche Möglichkeiten zum Netzwerken und den gegenseitigen Austausch - außerdem versuchen man, stärker als Marriott, Teil der lokalen Kultur zu sein. Somit werden sich Menschen aufgrund ihrer persönlichen Bedürfnisse bei einer der beiden Marken wohler fühlen - obwohl sie formal derselben Zielgruppe angehören.

Wann ist die Abgrenzung über Kundenbe- dürfnisse sinnvoll?

Sie kann angewendet werden, wenn die ersten vier beschriebenen Wege der Markenabgrenzung ungeeignet sind. Oft tritt dies in einer solchen Situation ein, in der eine Markenabgrenzung nicht von Beginn an vorgesehen war. Wie im Fall von Marriott und Sheraton kann es zum Beispiel nach einem Merger passieren, dass zwei Marken zusammengehören, die zuvor als Konkurrenten dasselbe Publikum adressierten und daher ähnlich positioniert sind. Zusätzlich gibt es Situationen, in denen einige Parameter zur Abgrenzung nicht angewendet werden können. Hotels beispielsweise können ihre „Vertriebskanäle“ nicht verändern, in regulierten Märkten wiederum ist es schwierig, Preise anzupassen. In solchen Fällen kann eine bedürfnisorientierte Abgrenzung sinnvoll sein.

Was sind die Voraussetzungen für eine wirk- same Abgrenzung entlang verschiedener Kundenbedürfnisse?

Diese Form der Abgrenzung ist weniger greifbar und bedarf daher vielfältigen Anstrengungen, um wahrnehmbar beim Kunden zu wirken. Komplexe Dienstleistungen mit einer Vielzahl an Touchpoints, wie zum Beispiel Hotelbesuche, sind daher gut geeignet. Doch auch bei simpleren Produkten kann diese Form der Abgrenzung gelingen:

Apple vertreibt Kopfhörer sowohl unter der eigenen Marke als auch unter der Marke „Beats“. Einige Produkte sind preislich und in ihren Funktionen vergleichbar, dennoch gibt es Nachfrage für beide: Apple gilt als Statussymbol und wählt ein zurückhaltendes Design, das auch weniger Tech-Affine Kunden ansprechen soll. Beats hingegen adressiert Menschen, die ein individuelles Statement setzen wollen. Außerdem eignen sich die Produkte besonders gut zum Sporttreiben.

Disclaimer

Zum Schluss möchten wir noch zwei Punkte aufführen, die bei einer (geplanten) Markenabgrenzung zu beachten sind.

1. Es muss gründlich geprüft werden, ob das Aufrechterhalten mehrerer Marken im Vergleich zum Führen einer einzelnen Marke überhaupt sinnvoll ist. Folgendes spricht tendenziell gegen eine House of Brands-Strategie:

- Durch äußere Umstände oder interne Inhibitoren kann keine der fünf Formen der Markenabgrenzung so umgesetzt werden, dass für den Kunden nachvollziehbare Markenprofile entstehen.
- Eine Portfoliomarke genießt eine deutlich höhere Bekanntheit und Beliebtheit als die andere(n), wodurch es Sinn ergeben würde, sich auf diese zu konzentrieren.
- Erhebliche Synergieeffekte würden durch eine Verschmelzung mehrerer Marken zu einer einzelnen entstehen.

2. Sollte man sich für eine klare Abgrenzung entscheiden, können auch mehrere der vorgestellten Abgrenzungsformen kombiniert werden. Zum Beispiel erfordern unterschiedliche Preisklassen meist auch eine angepasste Kommunikation. Außerdem gibt es, wie bereits angesprochen, oft einen Zusammenhang zwischen Vertriebskanälen und Zielgruppen.

Zusammenfassung

Das gleichzeitige Führen mehrerer Marken kann sinnvoll sein, selbst wenn sich die dahinterstehenden Produkte ähneln. Da unterschiedliche Marken unterschiedliche Personen erreichen, birgt das Vorgehen die Chance auf zusätzliche Einnahmen und eine intensivere Kundenbindung. Bei einer hohen Produktähnlichkeit ist eine ausgereifte Abgrenzungsstrategie erforderlich. Dies gilt insbesondere für eine House of Brands, bei dem jede Marke mit einem eigenen, unabhängigen Profil ausgestattet sein soll. In diesem Insight werden fünf Wege vorgestellt, die eine solche Markenabgrenzung gestalten: Kommunikation, Preislagen, Zielgruppen, Vertriebskanäle, Kundenbedürfnisse oder eine Kombination aus diesen Formen. Wenn diese Strategien erfolgreich angewandt werden, kann ein scheinbar simples Produkt bei Menschen die unterschiedlichsten Assoziationen auslösen. Daher gilt: Wenn Sie das nächste Mal in Ihrem Freundeskreis über das beste Bier streiten, überlegen Sie noch einmal, ob sich die Auseinandersetzung wirklich lohnt – oder ob sie vielleicht alle Fans derselben Brauerei sind, welche lediglich eine gelungene Markenabgrenzung betreibt.

Barnett, A., & Spence, C. (2016). Assessing the effect of changing a bottled beer label on taste ratings. Nutrition and Food Technology: Open Access, 2(4).



Sprechen Sie uns an!

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Möchten auch Sie Ihre Portfoliostrategie auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls optimieren? Dann nehmen Sie Kontakt zu uns auf.

Wir besprechen gerne Ihre individuelle Situation in einem unverbindlichen Vorgespräch.

Autorenverzeichnis



Matthias Saalfrank Manager

Tel.: +49 162 1563411
E-Mail: matthias.saalfrank@batten-company.com



Constantin Conzelmann Senior Consultant

Tel.: +49 178 8891126
E-Mail: constantin.conzelmann@batten-company.com

Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kund:innen.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kund:innen auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung neuer Angebote und

der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kund:innen in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kund:innen entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Hidden Champions 2024/25 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 765 Unternehmensleitern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company zum dritten Mal in Folge in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.



Beste Berater 2022 für Marke, Marketing & Pricing, Vertrieb, After Sales & CRM und Innovation/Wachstum

Zum neunten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2022 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

brand eins
Thema Consulting
Beste Berater
2022

TOP-Berater 2023 in acht Fachgebieten

Im von focus Business durchgeführten Berater-Ranking wurde Batten & Company in den Fachgebieten Digitalisierung, Innovation, Marketing & Brand, Organisationsberatung, Strategieberatung und Vertrieb als „Top-Berater 2022“ ausgezeichnet. Besonders in der Kategorie „Vertrieb“ erhielt Batten & Company eine überproportional hohe Kundenempfehlungsrate.

Top-Berater
2023