

Keine, eine, viele: Welche Markenstrategie macht in der Krise für den Mittelstand Sinn? Viel spricht für die Einmarkenstrategie, auch wenn Preissenkungen tabu sind. Doch es geht auch anders.



Quelle: Juwi, Illustration: MuM

Marken-Einmaleins

Einmarkenstrategie oder Mehrmarkenstrategie? Was zu Ihnen passt

Von Joachim Kary

IN DER MARKENWELT gilt ein ehernes Gesetz: „Senke niemals den Preis deiner Marke“. Das gilt auch in schlechten Zeiten wie diesen. Dennoch tappen Markenartikler immer wieder in die Falle, mit Preissenkungen in der Krise schnelle Erfolge erzielen zu wollen. Doch später ist es dann nahezu unmöglich, die rabattverwöhnten Kunden an Preiserhöhungen zu gewöhnen. Der einst verlangte Preis ist dann unerreichbar.

Doch wie kann ein Markenartikler die Preise senken, ohne den Markenwert zu zerstören? Konzerne fahren häufig eine Mehrmarkenstrategie. In Niedrigpreismärkten wie China werden die Produkte unter einem anderen Namen – und Preis – verkauft als hierzulande. Mittelständler sollten sich jedoch genau überlegen, ob sie eine Mehrmarkenstrategie verfolgen sollten.

Auf eine Karte // Andrea Reuschle, Marketingchefin beim schwäbischen IT-Dienstleister Georg Kohl, ist Verfechterin der Einmarkenstrategie. Sie hat die Krise sogar dazu genutzt, die Multimarkenstrategie zu beenden und auf eine einzige Marke zu setzen. „In der Vergangenheit wussten Kunden unserer Tochtergesellschaften oft nichts über andere Produkte aus unserem



Das Wörstädter Unternehmen Juwi hat seine Markenwelt neu geordnet. Von über 20 verschiedenen Marken blieb am Ende noch genau eine übrig.

Haus.“ Als erste Reaktion auf die Umstellung sagten ihr viele Kunden: „Wir wussten gar nicht, was Sie alles anbieten.“

Die Vorteile liegen auf der Hand. Bei der Einmarkenstrategie sind Vertrieb und Marketing aus einem Guss, die Zielgruppe ist klar definiert, und das Werbebudget muss nicht aufgeteilt werden. Es gibt auch keinen hausinternen Wettkampf, um die Stellung mehrere Produkte im Unternehmen. Alle Mitarbeiter identifizieren sich nur mit einer Sache.

Auch der Energieprojektentwickler Juwi bündelte seine Marken. Seit der Gründung 1996 war Juwi schnell gewachsen und trat mit diversen Marken in den verschiedenen Branchen und Märkten auf. Unter ande-

rem gab es Eigenmarken für den Bereich Solarenergie, den Bereich Holzpellets und den Bereich Windenergie. In den USA hatten die Juwi-Produkte und -Dienstleistungen einen anderen Namen und ein anderes Logo als in Europa. „Wir hatten mehr als zwanzig verschiedene Labels und Marken“, erklärt Christian Hinsch, Leiter der Unternehmenskommunikation bei Juwi. Das Unternehmen war damit mehr ein Markensammelsurium denn eine Markenfamilie.

Weiter Weg // Doch der Weg zur Monomarkte war weit. Bereits Ende 2007 gab es bei Juwi ein erstes Brainstorming – initiiert von neuen Mitarbeitern, die sich über die Markenvielfalt gewundert hatten. Im ersten Halbjahr 2008 fiel dann die endgültige Entscheidung: „Für unseren Wachstumskurs und die Internationalisierungsstrategie benötigten wir eine einheitliche Marke“, erinnert sich Hinsch. Nach diversen Schulungen, Markenanalysen und Workshops (auch mit Markenberatern) präsentierten die Manager am 22. August 2009 der Öffentlichkeit die neue und einzige Marke: „Juwi.“ „Damit unterscheiden wir uns eindeutig von der Konkurrenz und decken unser gesamtes Produktportfolio ab“, beschreibt Hinsch. Alles in allem dauerte die Markenzusammenführung knapp zwei Jahre und kostete das Unternehmen »

» insgesamt einen niedrigen sechsstelligen Euro-Betrag.

In mehrere Töpfe // Nicht jedes Unternehmen hat in der Krise das Geld und die Zeit, die Markenstrategie zu verändern. Und nicht jeder möchte das überhaupt. Marco Gehlken zum Beispiel, Marke-

Preis der Hauptmarke zu senken, wird ein kostengünstigeres, neues Produkt etabliert, so dass auch die preissensible Käufergruppe angesprochen werden kann. „Wenn wir das nicht machen, macht es ein Konkurrent. Außerdem lasten wir unsere Produktionsmaschinen so deutlich besser aus“, sagt Gehlken und betont, dass es sich nicht

sensiblen Konsumenten mit fast dem gleichen Produkt, allerdings in verschiedenen Preisklassen und Verpackungen zu bedienen, funktioniert bestenfalls im Endkundengeschäft und das mit einigem Risiko. Im B2B-Markt warnt Markenberater Tammo F. Bruns von Kleiner und Bold vor solch einer Strategie. „Die Zielgruppe ist stark involviert. Es gibt jede Menge Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunde. Die Kaufentscheidung ist nicht spontan, sondern bis ins Detail durchdacht.“ Wer im B2B-Markt eine Mehrmarkenstrategie umsetzen möchte muss Absatzkanäle, Märkte und Zielgruppen streng trennen. Bruns warnt: „Sonst werden die vordergründigen Marken schnell als das Gleiche entlarvt. Damit sinkt der Preis der Hauptmarke wieder.“ Um das zu umgehen, rät Bruns, das Premiumprodukt in Modulen anzubieten und so dem Kunden verschiedene Varianten ohne Qualitäts- und Imageverlust anzubieten. Problemlos könne so das Hauptprodukt mit weiteren Modulen ergänzt werden. «

»Die Ertragsbasis bei Kondomen ist so gering, dass wir uns keine aufwendige Werbung leisten können.«

Marco Gehlken, Marketingleiter bei Mapa

tingleiter beim Kondomhersteller Mapa. Mapa ist mit den Marken „Billy Boy“, „Fromms“ und „Blausiegel“ in den Regalen der Drogerien, Kaufhäuser und Erotikshops vertreten. „In dem engen Marktsegment glauben wir an eine Mehrmarkenstrategie“, ist er überzeugt. Obwohl alle drei Marken gut sichtbar nebeneinander liegen, fürchtet Gehlken keine Kannibalisierungseffekte. Denn: „Jede Marke ist speziell auf eine Zielgruppe ausgerichtet.“ Billy-Boy-Kondome für die jungen, experimentierfreudigen Kunden, Blausiegel vor allem für Homosexuelle. Unterschiedliche Marken und Produkte für unterschiedliche Bedürfnisse.

Markenberater warnen jedoch vor den hohen Kosten einer Mehrmarkenstrategie, doch Mapa kann sich teure Markenstrategien gar nicht leisten: „Die Umsatz- und Ertragsbasis bei Kondomen ist so gering, dass wir keine aufwendige Werbung im Fernsehen ausstrahlen oder in Magazinen schalten können. Unsere Werbung findet fast ausschließlich direkt im Regal beim Endverbraucher statt.“

Etikettenschwindel? // Außer „Fromms“, „Billy Boy“ und „Blausiegel“ produziert Mapa auch Billigkondome der Marke „R3“. Die R3-Präservative, die deutlich günstiger sind als die Premiumprodukte, werden nicht mal mit einer aufwendigen Verpackung beworben. Der Verbraucher soll keine Verbindung zu den anderen Kondomen aus der Produktfamilie herstellen können.

Mit dieser Strategie umgeht das Zevener Unternehmen geschickt die Markentodsünde „Preisreduzierung.“ Statt den

um die gleichen Produkte in einer anderen Verpackung handelt.

Abgespeckt // Eine solche Strategie ist hoch riskant. Schon lange ist es kein Geheimnis mehr, dass Discounter teure Markenartikel als sogenannte Eigenmarken günstiger verkaufen. Wird dies jedoch in konkreten Fällen publik, schadet es dem Ansehen der Marke. Ein solcher Etikettenschwindel, der nur den Zweck hat, die markenbewussten Verbraucher und die preis-

joachim.kary@marktundmittelstand.de

Der Weg zur neuen Marke

- ▲ **7. Schritt: Markenpflege**
Ständiges Beobachten der Marke und deren Wirkung auf den Markt und die Zielgruppe
- ▲ **6. Schritt: Markenaufbau**
Veröffentlichen und Umsetzen der Strategie in verschiedenen Medien
- ▲ **5. Schritt: Umsetzung**
Gezielte Kommunikation nach außen, Erhöhung der Markenpräsenz
- ▲ **4. Schritt: Implementierung**
Erläuterung der Markenidentität und -inhalte gegenüber den Mitarbeitern
- ▲ **3. Schritt: Visualisierung**
Entwerfen eines neuen Markengesichts
Erhöhung der Sichtbarkeit und des Wiedererkennungswerts
- ▲ **2. Schritt: Markenarchitektur**
Harmonie-Check: Wie passt die aktuelle Marke zum Unternehmen und den Zielen?
Entscheidung: Mehrmarken-Einmarkenstrategie abhängig von Zielgruppe, Markt und Land
- ▲ **1. Schritt: Positionierung**
Wer sind wir? Was machen wir? Wo wollen wir hin?

Quelle: Kleiner und Bold