

## *Sind zwei Marken zwei Firmen? Gedanken anhand der Krise der U.S.-Automarken\**



**PD Dr. Andreas Strebinger**

Associate Professor an der School of Administrative Studies der York University in Toronto

✉ [strebing@yorku.ca](mailto:strebing@yorku.ca)

\* Der Beitrag ist ein leicht aktualisierter Auszug aus Strebinger, A. (2008): *Markenarchitektur. Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke*, Wiesbaden, Gabler Edition Wissenschaft, S. 240-246.

„Das Ziel des Unternehmens ist sicherzustellen, dass nicht jede Division alles bekommt.“ – Eine auf den ersten Blick recht eigentümliche Strategie aus dem Mund eines GM-Verantwortlichen, wie man aus der Krise kommen will. Im folgenden Auszug aus seinem neuen Buch „Markenarchitektur“ stellt Andreas Strebinger seine Gedanken dazu vor, wie Markenwert entsteht und warum die scheinbar paradoxe GM-Strategie im Prinzip richtig ist, vorausgesetzt dem Unternehmen bleibt genug Zeit und Luft, sie umzusetzen.

**Schlagworte:** > Markenwert > Markenarchitektur > Werteverkettung > Automarken

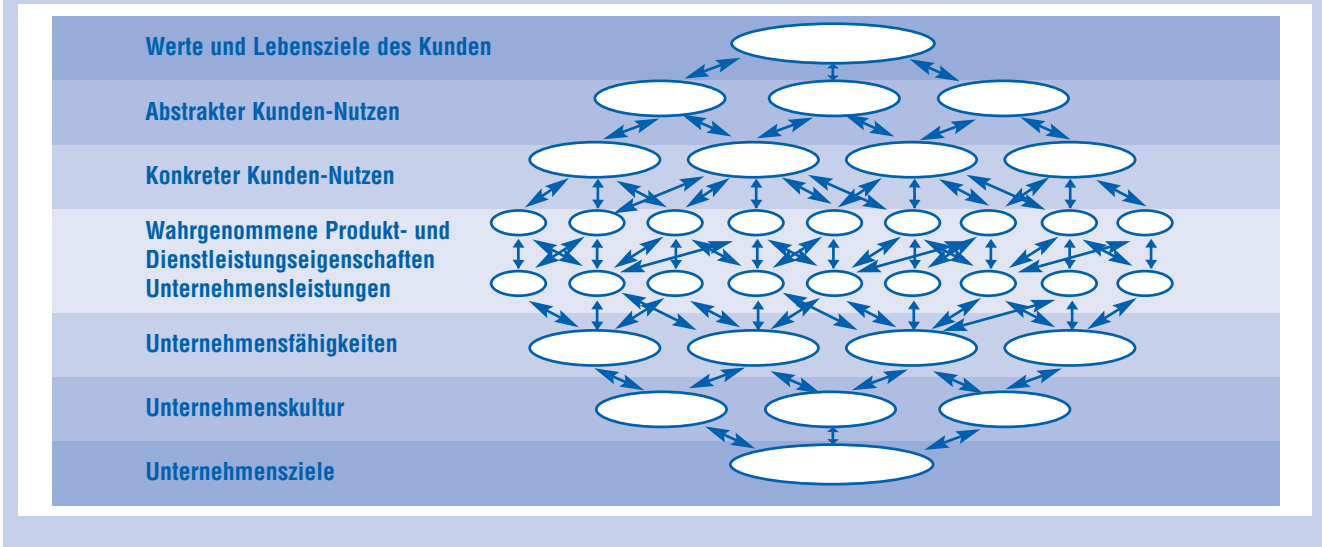
Ein berühmter Satz des deutschen Altmeisters der Markentechnik, Hans Domizlaff (1939/1992, S. 134), lautet: „Eine Firma hat eine Marke. Zwei Marken sind zwei Firmen.“ Oft ist dieser Satz als Ablehnung einer Mehrmarkenpolitik und damit als überholt interpretiert worden. Ich denke aber nicht, dass der Satz so gemeint war. Hans Domizlaff hat in den 1920er- und 1930er-Jahren ganz wesentlich zur Schaffung der Mehrmarkenstrategie der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH und später zur Diversifizierung des Markenportfolios von Siemens beigetragen, insbesondere in seiner Zeit bei der Deutschen Grammophon Gesellschaft durch Schaffung neuer Labels. Der tiefere Sinn der Aussage liegt daher woanders und ist auch heute von ungebrochener Aktualität.

Zu oft wird Markenstrategie als „Wunschkonzert“ für den Kunden verstanden – das Unternehmen hat das zu spielen, was sich der Kunde gerade wünscht. Allerdings: So entsteht im günstigen Fall ein „Me-too-Angebot“ – und Me-too-Ware schafft für den Konsumenten und das Unternehmen keinen Markenwert. Im ungünstigen Fall führt eine solche Markenstrategie das Unternehmen auf ein Terrain, auf dem es weniger leistungsfähig ist als der Mitbewerber – wie eine Blasmusikkapelle, die auf Wunsch des Publikums versucht, eine Beethoven-Symphonie zu spielen.

Nun ist der Gedanke, dass eine Marketingstrategie neben Chancen und Risiken auch die eigenen Stärken und Schwächen berücksichtigen muss, alles andere als neu. Wie komplex, teilweise auch subtil und fragil die Werteverkettung ist, an deren Ende Marken- und Unternehmenswert stehen, wird dabei jedoch meiner Meinung nach zu selten ins Kalkül gezogen.

Für den Kunden ergibt sich Markenwert dann, wenn er bei einem Produkt oder einer Dienstleistung überlegene Eigenschaften erkennt (z. B. einen „Nachtsicht-Assistenten“ im Auto), die für ihn einen konkreten Nutzen erzeugen (bessere Sicht und mehr Zeit zu Reagieren bei Nachtfahrten), welcher wiederum einen abstrakten Nutzen schafft (z.B. mehr Sicherheit für Fahrer und Insassen), was insbesondere dann zu Markenwert führt, wenn der abstrakte Nutzen mit zentralen (Lebens-) Werten und -Zielen des Kunden (z. B. „ein fürsorglicher Familienvater sein“) in Verbindung steht. Selbstverständlich können einzelne Produkteigenschaften auf unterschiedlichen Wegen über andere Nutzen zu anderen Werten führen – ein „Nachtsicht-Assistent“ kann schließlich auch vornehmlich zum „Angeben“ beim Vorzeigen des Fahrzeugs an alle, die es sehen wollen oder müssen, und damit der Eitelkeit dienen. Auch kann ein und derselbe Nutzen zu mehr als einem Wert beitragen – die bessere Nachtsicht und mehr Zeit um zu reagieren durch einen

Abb. 1: Entstehung von Markenwert durch Werteverkettung



„Nachtsichtassistenten“ lassen sich auch für adrenalinhaltige nächtliche Sportfahrten auf schlecht beleuchteten Landstraßen missbrauchen. Daher gehen in **Abbildung 1** von jeder Produkt- bzw. Dienstleistungseigenschaft bzw. von jedem Nutzen mehrere Pfeile weg.

Die Analyse solcher Mittel-Zweck-(Means-End)-Verknüpfungen (vgl. Herrmann 1996), beispielsweise über die Marktforschungstechnik des „Laddering“ (z. B. Reynolds/Jonathan 1988; Valette-Florence/Rapacchi 1991), ist heute gute Marketing-Praxis. Während Produktmarken oft auf sehr konkrete Produkteigenschaften oder Nutzenarten positioniert werden, vermitteln Dachmarken häufiger abstraktere Nutzenformen oder Werte, welche zentrale Lebenswerte der Zielgruppe(n) widerspiegeln. Hier liegt die eigentliche Herausforderung: Je höher hinaus die Marke mit ihren Werten möchte, umso tiefer muss sie in Unternehmensfähigkeiten/-ressourcen und Unternehmenskultur verwurzelt und letztlich auch mit den Zielen der Eigentümer kompatibel sein:

- Herausragende Innovationen technischer Natur verlangen, wenn sie langfristig den Kern des Markenwerts für den Kunden ausmachen sollen, andere Unternehmensfähigkeiten (einschließlich einer anderen Personal- und Entlohnungsstruktur) als eine „Bei uns ist der Kunde König“-Marke (von denen es im Dienstleistungsbereich viele ohne entsprechende „Fähigkeitswurzeln“ gibt).
- Damit das Unternehmen solche Fähigkeiten pflegen und kontinuierlich weiter entwickeln kann und will, müssen sie in der Unternehmenskultur verankert sein oder dort

durch ein starkes und entschlossenes Management in mehrjähriger Arbeit verankert werden.

- Eine instabile Eigentümerstruktur mit rasch wechselndem Management oder ambitionierte kurzfristige Ertragsziele der Eigentümer werden keine Marke hervorbringen, die beim Kunden für „Verlässlichkeit für viele Jahre“ steht.

Wichtig ist zu betonen, dass alle diese Beziehungen zweiseitiger Natur sind, d.h.

- dass eine Unternehmenskultur (z. B. eine „techniklastige Kultur“) entsprechende Fähigkeiten hervorbringen kann, allerdings auch umgekehrt einmal erworbene Fähigkeiten die Unternehmenskultur beeinflussen; und
- dass die Ziele der Eigentümer Unternehmenskultur und Unternehmensfähigkeiten formen, aber auch umgekehrt die Entwicklung der Unternehmenskultur und der Fähigkeiten die Ziele des Kapitalgebers verändern kann.

Die Schaffung einer Marke von Wert verlangt daher immer eine durchgehende Werteverkettung von den Unternehmenszielen bis hin zu den Werten der Zielgruppe(n). Damit ist nicht gesagt, dass der Prozess immer nur in eine Richtung laufen muss – die Impulse können vom Markt oder vom Unternehmen kommen (daher gehen die Pfeile in **Abbildung 1** immer in beide Richtungen). Das Unternehmen kann aktuelle Kundenwerte und -wünsche dahingehend prüfen, ob ihnen Unternehmenspotenziale gegenüber stehen, die eine dauerhafte Verknüpfung ermöglichen. In die-

selbe Richtung, d.h. in **Abbildung 1** von oben nach unten, lassen sich auch genau solche Unternehmenspotenziale in F&E entwickeln, welche mit bestehenden Markenwerten kongruent sind. Oder es können – in **Abbildung 1** von unten nach oben – für bestehende oder neu entdeckte Unternehmensfähigkeiten entsprechende Kundenwünsche und -werte gesucht werden. Auch das ist nicht neu.

Dennoch wird es nicht nur bei „Wunschkonzert“-Marketing missachtet. Kommt eine renommierte Marke in wirtschaftliche Schwierigkeiten, beispielsweise durch Billigelektronik oder günstige Autos aus Japan, später Korea, bald China und Indien, werden einzigartige Unternehmensfähigkeiten und eine besondere Unternehmenskultur leider oft nur als „einzigartige“ Kostentreiber gesehen, die von kennzahlenorientierten „Sanierern“ und unternehmens- oder ortsfremden Beratern als allererste „wegsaniiert“ werden. Heraus kommen Marken, welche langfristig die Kraft zu einzigartigen Leistungen verloren haben, in der Leistung austauschbar und dennoch immer noch teurer als echte Billiganbieter sind. Am Ende stehen Preisschlachten, welche die alten Marken kaum auf Dauer für sich entscheiden können.

Ganze Branchen (und ich meine auch: halbe Volkswirtschaften) wurden durch rein kostenorientierte „Sanierungen“ bereits nachhaltig geschädigt – denn es ist schwieriger, einzigartige Potenziale wieder aufzubauen, als historisch gewachsene zu zerstören. Manchmal sind schmerzhaft Sanierungen unumgänglich. Aber oft, und das gilt gerade in der Krise, wären Markenselbstverstümmelungen mit den damit verbundenen Verlusten an Wahlmöglichkeiten für den Konsumenten und an Arbeitsplätzen für die Region gar nicht notwendig – man müsste nur überlegen, was man mit historisch gewachsenen Potenzialen, welche das Unternehmen einzigartig machen, an neuem, einzigartigen Nutzen für den Kunden kreieren könnte, allenfalls nach (organischer) Entwicklung neuer Potenziale aus den alten heraus. „Wie können wir das Bestehende besser nutzen?“ sollte die erste Frage jeder auf Dauer ausgelegten Unternehmenssanierung sein. Und erst, wenn sich keine Antwort auf diese Frage findet: „Wie werden wir das Bestehende am schnellsten und kostengünstigsten bzw. zum besten Preis los?“

Ein besonderer Dorn im Auge von Sanierern sind scheinbar irrationale Mehrgleichigkeiten in Betrieben mit Parallelmarkenstrategien. Bei einer Parallelmarkenstrategie bietet ein Unternehmen in einem Produktbereich innerhalb eines Landes mehrere eigenständige Marken an. Natürlich muss man versuchen, bei solchen Parallelmarkenstrategien Synergien zu nutzen. Aber jede Marke benötigt auch – insbeson-

dere für jene Leistungen, welche die Marke für den Kunden definieren und differenzieren – eine eigenständige Werteverkettung und somit ein eigenständiges Fundament an Fähigkeiten, Assets und Kultur im Unternehmen. Das möchte ich in der Folge anhand der U.S.-Automobil-Industrie illustrieren.

Natürlich hat die gegenwärtige Krise der U.S.-Automobilindustrie und ihrer Marken viele Ursachen: eine verfehlte Modellpolitik, Jahrzehnte lang überzogene, aber erfüllte Forderungen der Gewerkschaften in den USA und die Tatsache, dass Detroit auf im Langfrist-Trend steigenden Ölpreise lieber damit reagierte, seine Lobbyisten in Washington in Marsch zu setzen als die eigenen Ingenieure daheim. Die strukturell mangelhafte Werteverkettung, die ich jetzt darstellen werde, ist also nur eine von mehreren Ursachen dafür, dass die U.S.-Automobil-Industrie heute (Stand Februar 2009) am Rande des Zusammenbruchs steht, und mit ihr ihre Töchter in Europa. Ich konzentriere mich auf die Probleme von Parallelmarken innerhalb der Vereinigten Staaten – dass der Opel Astra und der Saturn Astra praktisch identische Autos sind, ist aus meiner Sicht kein markentechnisches Problem und auch kein Problem für die Kunden in unterschiedlichen Ländern. Für die USA aber ist der Niedergang der U.S.-Automarken im eigenen Land ein Fall, mit dem man die oben vorgestellten Thesen gut bebildern kann.

GM war lange Zeit berühmt für ein sorgfältig geplantes und gemanagtes Markenportfolio mit „Step-Up“ Struktur: Der Kunde sollte günstig bei Chevrolet anfangen, mit steigendem Einkommen zu Pontiac (Leistung), später vielleicht zu Buick (Komfort) oder Oldsmobile wechseln, und am Ende, wenn er es im Leben wirklich zu etwas gebracht hatte, Cadillac (Prestige) fahren. Berühmt war GM auch für seine divisionale Unternehmensstruktur, welche dieses Markenportfolio organisatorisch widerspiegelte (siehe z. B. den „Klassiker“ der Betriebswirtschaftslehre von Chandler 1962/1991). Bereits in den 1960er-Jahren begann man zwar, technische Innovationen (z. B. High-End-Motoren) gleich auch für Chevrolet mitzunutzen, womit sich die Markengrenzen in der Kundenwahrnehmung verwischten. Dennoch funktionierte die in den 1920er-Jahren vom legendären GM-Chef Alfred P. Sloan vorgegebene Managementphilosophie, wonach die einzelnen Marken große Freiheiten bei Entwicklung, Design und Fabriksorganisation hatten, im wesentlichen bis in die 1980er-Jahre (Lamparter 2005). Nach Markteintritt der japanischen Konkurrenz über eine Preis-Mengen-Strategie reagierte man in und um Detroit jedoch mit weiteren „Rationalisierungen“ zur Nutzung von

Synergien zwischen den Marken. Ein berüchtigtes Schlagwort hieß „Rebadging“ – erfolgreiche Modelle einer Marke wurden nach kosmetischen Korrekturen auch unter den Namen der Schwestermarken vertrieben. Ähnlich agierte auch der wichtigste U.S.-Konkurrent, Ford. Die Ergebnisse sprechen für sich: Nach einem Jahrzehnt „Sanierungsmaßnahmen“ war man in der Kostenstruktur immer noch weit von der japanischen Konkurrenz entfernt, dafür war die Qualitätswahrnehmung von U.S.-Marken sogar bei den U.S.-Konsumenten noch schlechter als die objektive Qualität der Fahrzeuge, wie eine entsprechende Studie zeigte (Showers/Showers 1993). Zwischen 1980 und 2007 sank der Marktanteil von GM am U.S.-Pkw-Markt von 46% auf 24%, jener von Ford von 20% (1980) nach einem Zwischenhoch in den 1990er Jahren auf 15% (2007). Die meisten Marken der beiden Unternehmen leiden heute in den USA an einem schwachen und/oder verwaschenen Image und lassen sich dem Konsumenten nur mit hohen Preisnachlässen schmackhaft machen.

Die zwei Lektionen, die man in Detroit daraus gelernt hat, sind:

1. Unterschiedliche (Parallel-)Marken machen noch keine unterschiedlichen Markenimages – der Kunde merkt, wenn das Unternehmen ihm zwei X für ein X und ein U verkaufen möchte. „Wir können nicht länger einen Lincoln-Kühlergrill auf einen Ford montieren, und es einen Lincoln nennen“, sagte etwa Peter Horbury, Fords Executive Director für Design in Amerika (Ford 2008).
2. Will man, dass am Ende der Wertschöpfungskette zwei Marken heraus kommen, die der Kunde als unterschiedlich wahrnimmt, dann muss man auch für einen unterschiedlichen Input sorgen. Zumindest ein Teil der Fähigkeiten und Ressourcen sowie der Unternehmens- bzw. Divisionskultur, auf die sich zwei Parallelmarken stützen, muss für die beiden Marken nicht-überlappend sein – sie benötigen in Teilen eine eigenständige Werteverkettung. Heute möchte man bei GM durch Reorganisation die Eigenheiten der Marken wieder stärker zur Geltung bringen (Ford 2008). So erklärt sich der auf den ersten Blick etwas eigentümliche Satz von Mike DiGiovani, GM Executive Director Globales Marketing und Industrieanalyse: „Das Ziel des Unternehmens ist sicherzustellen, dass nicht jede Division alles bekommt.“

Für manche U.S.-Marken kommt diese Einsicht zu spät. Oldsmobile (GM), in den 1960er- und 1970-Jahren noch eine der erfolgreichsten und renommiertesten Marken in den Vereinigten Staaten, ist nach 106 Jahren Geschichte.

Saturn und Pontiac (GM) werden wohl bald folgen, und Buick (GM) und Mercury (Ford) stehen auf dem Prüfstand. Dem Hummer (GM) – wenigstens ihm kann man kein verwaschenes Image nachsagen – wird man auf nordamerikanischen Straßen keine Träne nachweinen. Wenn man die akuten Probleme bedenkt, die auf GM lasten, ist nicht garantiert, dass das Unternehmen die Kraft und Zeit haben wird, die es braucht, damit die verbleibenden Marken wieder starke Wurzeln schlagen können und beim Kunden als einzigartig ankommen.

„Zwei Marken sind zwei Firmen“? – Das ist vielleicht zu pointiert formuliert. Aber zwei in Maßen unterschiedliche Divisionskulturen und -potenziale sind für zwei Parallelmarken allemal erforderlich. Ein übergreifendes Markenportfolio-Controlling muss darauf achten, dass sich die Marken nicht nur in der Werbung unterscheiden, sondern sich auch um die Pflege und Weiterentwicklung der entsprechenden Divisionspotenziale kümmern, um ihre Existenz durch erkennbar unterschiedliche Leistungen zu rechtfertigen. Das schließt nicht aus, in Bereichen, welche für diese hausinternen „Points of Differences“ nicht wertschöpfungskritisch sind, Synergien zu heben.

## Literatur

- Chandler, A.D.J. (1962/1991): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, MA.
- Domizlaff, H. (1939/1992): *Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: Ein Lehrbuch der Markentechnik*, Marketing Journal, Hamburg.
- Ford, R. (2008): *Carmakers opt for bold, distinct vehicles; American automakers have taken aim at European builders*, in: *Edmonton Journal*, January 4 2008, S. 1.
- General Motors Corporation (2008): *Q1 2008 Earnings Release: Highlights*.
- Herrmann, A. (1996): *Wertorientierte Produkt- und Werbegestaltung*, in: *Marketing ZFP*, 3, 3. Quartal 1996, S. 153-163.
- Lamparter, D.H. (2005): *Der Fluch der goldenen Zeiten*, in: *Die Zeit*, 60, 7, S. 26.
- Reynolds, T.J.; Jonathan, G. (1988): *Laddering Theory, Method, Analysis and Interpretation*, in: *Journal of Advertising Research*, 28, 1, 1988, S. 11-31.
- Showers, V.E.; Showers, L. (1993): *The Effects of Alternative Measures of Country of Origin on Objective Product Quality*, in: *International Marketing Review*, 10, 4, 1993, S. 53-67.
- Valette-Florence, P.; Rapacchi, B. (1991): *Improvements in Means-End Chain Analysis: Using Graph Theory and Correspondence Analysis*, in: *Journal of Advertising Research*, 31, 1, February/March 1991, S. 30-45.