

Sind Unternehmensmarken automatisch Dachmarken?

Autor: Christian Duncker

Ein Blick in die etablierte deutsche Marketingliteratur zeigt, dass Unternehmensmarken und Dachmarken meist in einem Atemzug genannt werden. In einigen Schlagwortverzeichnissen wird gar direkt von Dachmarken auf Unternehmensmarken verwiesen. Dieser Artikel analysiert, ob der Komplexität der Markenarchitekturen so Rechnung getragen wird.

Unternehmensmarken dienen der Kennzeichnung eines Unternehmens im Ganzen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um ein Einmarkenunternehmen à la Miele und Falke oder ein Mehrmarkenunternehmen à la Unilever und Beiersdorf handelt. Die Zielgruppen einer Unternehmensmarke sind heterogen.

Die Markenkommunikation auf Unternehmensebene richtet sich in der Regel an interne und externe Stakeholder. Während sich der Bereich der internen Stakeholder ausschließlich auf die Mitarbeiter des Unternehmens bezieht, sind die externen Stakeholder deutlich differenzierter. Durch eine Unternehmensmarke wird sowohl auf B-to-B-Ebene als auch auf politischer Ebene kommuniziert. Wesentliche Adressaten sind die Finanzwirtschaft, Zulieferer, eine breite Palette politischer Meinungs- und Entscheidungsträger, Medien und auch Nichtregierungsorganisationen (NGOs). In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung der Unternehmensmarke aufgrund der steigenden Bedeutung der Corporate Social Responsibility

(CSR) konsequent an Bedeutung gewonnen. Die derzeit zunehmend fokussierten Themen der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Nachhaltigkeit werden überwiegend auf Unternehmensebene besetzt und kommuniziert.

Das primäre Wirkungsfeld der Unternehmensmarke umfasst somit im weitesten Sinne die Öffentlichkeit sowie die eigenen Mitarbeiter. Aus diesem Grund ist das Führen von Unternehmensmarken ausdrücklich nicht auf die Vermarktung konkreter Produkte oder Dienstleistungen ausgerichtet.

Dachmarken dienen hingegen nicht der Kennzeichnung von Unternehmen, sondern von abgegrenzten Warengruppen- und Dienstleistungsbereichen. Meist wird der Terminus „Dachmarke“ in komplexeren Markenarchitekturen verwendet. So führt zum Beispiel die Beiersdorf AG unter anderem die Marken Nivea, Tesa und Eucerin. Waren dies ursprünglich Monomarken mit jeweils einem Kernprodukt, so werden unter deren Namen heute eigenständige und

komplexe Produktportfolios geführt. Um den verschiedenen Produkten ein gemeinsames Gesicht zu geben, führt man sie unter jeweils einem Dach: Dies sind dann die jeweiligen Dachmarken. Deren Verwendung kann zwei zentralen Zielsetzungen folgen: einer technisch-inhaltlichen Abgrenzung sowie einer identitätsorientierten Abgrenzung.

Im Fall Beiersdorf besteht die technisch-inhaltliche Abgrenzung in der Zusammenfassung der Klebstoffsparte unter dem Markendach Tesa sowie auch in der Bündelung der Wundversorgung unter der Dachmarke Hansaplast. Eine identitätsorientierte Abgrenzung erfolgt bei Beiersdorf im Rahmen des dritten Geschäftsbereichs, den Körperpflegeprodukten. Hier wurden jeweils Dächer über den verschiedenen Produktlinien der Marken Nivea, Eucerin, Florena und anderen mehr errichtet. Bei den Zielgruppen einer Dachmarke geht es in erster Linie um die konkreten Abnehmer der Produkte und Leistungen. Im Fall von Nivea sind dies beispielsweise der Handel und die Konsumenten, bei Hansaplast kommen noch verschiedene Dienstleister aus dem Gesundheitswesen sowie Apotheken hinzu.

Einige Autoren verwenden anstelle des zuvor definierten Begriffs Dachmarke auch den Terminus „Familienmarke“. Dieser ist nach der bereits erläuterten Definition überflüssig. Wichtig ist zudem die Feststellung, dass Dachmarken auch in komplexeren Markenstrukturen nicht zwingend erforderlich sind. In vielen Fällen, zum Beispiel in der Tabak-



Beim Elektrogerätehersteller Miele ist die **Geschäftsführung** sowohl für die Unternehmens- als auch für die Dachmarke zuständig (l.), wohingegen die Dachmarke Nivea des Mehrmarkenunternehmens Beiersdorf primär durch den Markenvorstand geführt wird (r.).

industrie, existieren ausschließlich Unternehmens- und Einzelmarken. Diese Einzelmarken heißen Marlboro, Lucky Strike oder auch West und besitzen keine weitere Gliederungsebene. Zwar existieren verschiedene Geschmacksrichtungen, doch gibt es nur eine Produktebene: Zigaretten. In diesem Sinn werden Einzelmarken nachfolgend nicht als Einzelprodukte verstanden, sondern als kleinste Einheit der Markengruppierung.

Unternehmens- und Dachmarken richten sich also an unterschiedliche Zielgruppen. In der Konsequenz werden beide Markenbereiche durch unterschiedliche Organisationseinheiten und Hierarchieebenen geführt und kommuniziert: Unternehmensmarken wie die Beiersdorf AG

werden primär durch den Vorstand geführt (siehe Tabelle unten auf dieser Seite). Die Kommunikationsformen konzentrieren sich auf den Bereich der Unternehmenspublikationen nebst unternehmensbezogener Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Hierfür wird ein eigenes Logo verwendet (BDF mit vier Punkten).

Die Dachmarke Nivea hingegen wird primär durch den Markenvorstand und die erste bis zweite Berichtsebene geführt. Die Zielgruppen weichen deutlich von der Unternehmensmarke ab: Hier stehen Medien, Handel und Endabnehmer im Fokus.

Die Reichweite der Markenpolitik begrenzt sich auf die Multiplikatoren- und Individualebene. Bei der Dachmarke steht das universelle blaue Nivea-Logo im Vordergrund, welches auch die

Vorlage für die verschiedenen Einzelmarken bildet. Kommuniziert wird die Dachmarke Nivea über Marketing, Vertrieb und Public Relations (PR) gleichermaßen. Einzelmarken werden durch das operative Marken- und Produktmanagement geführt (Marketing) und richten sich sowohl an den Handel als auch an Endverbraucher. Auf der Ebene der Einzelmarken wird das blaue Logo der Dachmarke Nivea teilweise mit Ergänzungen und andersfarbigen Zusätzen wie „Sun“, „Baby“ und anderen mehr versehen.

Die Kommunikation der Einzelmarke erfolgt über die gesamte Klaviatur der Markenkommunikation (Online-, Print-, TV-Werbung; Aktionsmarketing). Um die Listung der Einzelmarken im Handel kümmert sich zudem der Vertrieb.

BEISPIEL FÜR DIE ABGRENZUNG VON UNTERNEHMENS-, DACH- UND EINZELMARKEN IN MEHRMARKENUNTERNEHMEN (HOUSE OF BRANDS)

	UNTERNEHMENSMARKE (CORPORATE BRANDING)	DACHMARKE	EINZELMARKEN (≠ EINZELPRODUKT)
BEISPIEL	Beiersdorf AG	Nivea	Nivea Baby; Nivea Sun; Nivea Creme u. a. m.
FÜHRUNG DER MARKENEbene	Vorstand	Markenvorstand und erste bis zweite Berichtsebene	Operatives Marken- und Produktmanagement
ZIELGRUPPEN DER MARKENEbene	Externe und interne Stakeholder wie Finanzwirtschaft; Zulieferer; Medien; Politik; NGOs und Verbraucherorganisationen; Mitarbeiter; u. a. m.	Groß- und Einzelhandel; Konsumenten; Medien	Groß- und Einzelhandel; Konsumenten
ZIELSETZUNG	Schaffung und Stärkung eines konsistenten Unternehmensbildes	Schaffung und Stärkung der Dachmarke	Schaffung und Stärkung eines Produkt(gruppen)images
REICHWEITE	Alle Stakeholder	Multiplikatoren- und Individualebene	Individualebene
LOGOVARIANTEN	BDF mit vier Punkten	Nivea-Kernlogo (blau)	Kernlogo z. T. mit Ergänzung: Nivea Baby; Nivea Sun; Nivea Creme
KOMMUNIKATIONSFORMEN	PR; Geschäftsberichte und andere Unternehmenspublikationen	Maßnahmen aus Marketing, Vertrieb und PR	Primär Marketingmaßnahmen, aber auch Vertrieb

© Prof. Dr. Christian Duncker

BEISPIEL FÜR DIE ABGRENZUNG VON UNTERNEHMENS-, DACH- UND EINZELMARKEN IN EINMARKENUNTERNEHMEN (BRANDED HOUSE)

	UNTERNEHMENSMARKE (CORPORATE BRANDING)	DACHMARKE	EINZELMARKEN (≠ EINZELPRODUKT)
BEISPIEL	Miele & Cie. KG	Miele	Miele und Miele Professional
FÜHRUNG DER MARKENEbene	Geschäftsführung	Geschäftsführung	Operatives Marken- und Produktmanagement
ZIELGRUPPEN DER MARKENEbene	Externe Stakeholder wie Finanzwirtschaft; Zulieferer; Medien; Politik; NGOs und Verbraucherorganisationen; Mitarbeiter u. a. m.	Groß- und Einzelhandel; Konsumenten; Medien	Groß- und Einzelhandel; Konsumenten
ZIELSETZUNG	Schaffung und Stärkung eines konsistenten Unternehmensbildes	Schaffung und Stärkung der Dachmarke	Schaffung und Stärkung eines Produkt(gruppen)images
REICHWEITE	Alle Stakeholder	Multiplikatoren- und Individualebene	Individualebene
LOGO VARIANTEN	Miele	Miele	Miele und Miele Professional
KOMMUNIKATIONSFORMEN	PR; Geschäftsberichte und andere Unternehmenspublikationen	Marketing und Vertrieb	Primär Marketingmaßnahmen

© Prof. Dr. Christian Duncker

Ein ähnliches Differenzierungsbeispiel bietet die Unternehmensmarke Ferrero mit ihrer Dachmarke „Kinder“. Das Portfolio dieser Dachmarke lässt sich in die Einzelmarken „Kinder-Überraschung“, „Kinder-Schokolade“, „Kinder-Country“ und viele weitere gliedern. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Abgrenzungen der Dachmarke „Kinder“ im Bereich der strategischen Markenführung getroffen werden, während das Marketing die Einzelmarken operativ betreut. So weit zwei Beispiele aus dem Bereich der Mehrmarkenunternehmen. Die Gliederung in Unternehmens- und Dachmarkenkonzepte greift jedoch nicht nur im Bereich komplexer Mehrmarkenarchitekturen. Das Beispiel des Elektrogeräteherstellers Miele zeigt, dass die vorstehende Differenzierung in die Bereiche Unternehmens-, Dach- und Einzelmarke auch bei vergleichsweise simplen Markenarchitekturen eine logische Gliederung ergibt.

Wie bei der Miele & Cie. KG führen zwar alle drei Markenebenen den Namen Miele, doch sollten auch hier unterschiedliche Organisationseinheiten für unterschiedliche Arbeitsfelder von strategischer Markenführung und operativem Marketing verantwortlich sein. Anders als in Mehrmarkenunternehmen wäre die Geschäftsführung in diesem Beispiel sowohl für die Unternehmensmarke als auch für die Dachmarke Miele zuständig. Dennoch stehen auch hier auf den beiden Markenebenen unterschiedliche

↘
Praxistipp
Unternehmens- und Dachmarken richten sich an verschiedene Zielgruppen. Es empfiehlt sich deshalb, beide Markenbereiche durch unterschiedliche Organisationseinheiten zu führen und zu kommunizieren. ←

Zielgruppen im Mittelpunkt (siehe Tabelle oben auf dieser Seite). Diese verschiedenen Zielgruppen sollten zudem mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Kommunikationsformen angesprochen werden.

Derartige Strukturen und Aufgabenverteilungen sind kein ausschließlich deutsches Phänomen. Die Apple Inc. aus den USA zeigt eine ähnliche Markenarchitektur. Auch hier existiert eine starke Unternehmensmarke, die sich an externe Stakeholder wie die allgemeine Öffentlichkeit, die Finanzwirtschaft, Zulieferer, Medien, Politik, Verbraucherorganisationen, Mitarbeiter und weitere Stakeholder richtet. Die Dachmarke Apple ist hingegen speziell auf den Handel, Konsumenten und Medien ausgerichtet. Hier geht es um die Schaffung und Stärkung einer attraktiven und stabilen Dachmarke Apple. Und Apples Einzelmarken iPod, iPhone, iTunes und weitere werden in Richtung eines starken Produkt(gruppen)images geführt. Auch hier variieren die Kommunikationsformen entsprechend der Markenebene. Deshalb sind Wesen und

Aufgaben der Termini Unternehmens-, Dach- und Einzelmarke sowohl theoretisch als auch operativ voneinander zu trennen. Während sich die Dachmarkenkonzeptionen im Wesentlichen auf die übergeordnete Marketingstrategie einer Produktgruppe konzentrieren, steht bei der Unternehmensmarke die politische Dimension der gesamten Unternehmung im Vordergrund. Während Dach- und Einzelmarken dafür sorgen, dass ein schlüssiges Produktbild entsteht, sorgt die Unternehmensmarke für ein einheitliches Unternehmensbild. So sehr sich die verschiedenen Markenebenen inhaltlich voneinander abgrenzen lassen, so sehr bedarf es gleichzeitig ihrer Abstimmung: Alle Ebenen müssen ein gemeinsames Bild entwerfen, welches sowohl eine starke Unternehmensidentität als auch starke und schlüssige Dach- und Einzelmarken ergeben. Die einzelnen Markenebenen müssen eine gewisse inhaltliche Durchlässigkeit ermöglichen, um sich gegenseitig ergänzen, thematisch weiterentwickeln und ein konsistentes Gesamtbild erzeugen zu können. Weicht auch nur eine dieser Ebenen von den anderen ab, führt dies zu einer Schwächung der gesamten Markenarchitektur. ←

AUTOR
Prof. Dr. Christian Duncker leitet den Studiengang „Brand Management“ an der Brand Academy (Hochschule für Design und Kommunikation) in Hamburg. In der Markenwelt ist er durch eine Vielzahl von Fachbüchern und -publikationen rund um die Themen Marketing, Markenführung und Markenforschung bekannt.
www.brand-acad.com