

Vielfalt unter einem Dach

87

Mehrmarkenportfolios stellen besondere Anforderungen an das Markenmanagement. Wie sich Synergien zwischen den einzelnen Marken erschließen lassen und wie das Portfolio effizient gesteuert werden kann, zeigt die Markenführung des WDR.

DAS MANAGEMENT von Mehrmarkenportfolios, verstanden als der Einsatz von mehreren Marken in der gleichen Produktkategorie, bringt verschiedene Vorteile mit sich. Es stellt aber auch – gerade in Zeiten von immer vielfältigeren Kontaktpunkten – besondere Anforderungen an die Markenführung. So stehen den Chancen einer breiteren Marktdeckung und gezielteren Zielgruppenansprache die Risiken der Markenkannibalisierung, gesteigerter Komplexität und geteilter Kommunikationsbudgets gegenüber. Zieht man noch hinzu, dass in fast der Hälfte der Unternehmen mit mehreren Marken weniger als drei von diesen über 80 Prozent des Gesamtumsatzes im jeweiligen Leistungsfeld erwirtschaften, wird deutlich, dass eine Mehrmarkenstrategie wohlüberlegt sein will.

Gerade im Medienbereich scheint angesichts der durch die Digitalisierung nochmals beschleunigten und der auch im Branchenvergleich weit fortgeschrittenen Ausdifferenzierung der Nutzerbedürfnisse der Einsatz von mehreren Marken aus einem Haus jedoch vielversprechend – insbesondere, wenn durch die klare strategische Ausrichtung des Portfolios nicht nur negative Effekte vermieden, sondern neue Synergien erschlossen werden können.

Unternehmensstrategie als Grundlage

Ob Mono- oder Mehrmarkenstrategie, ob einfache oder komplexe Markenarchitektur – idealerweise folgt die Markenstrategie der Unternehmensstrategie und übersetzt die dort formulierten Ziele in eine für die Zielgruppen sinnvolle Struktur und eine bildgebende Idee für die Marke(n) im Portfolio. Sobald dabei mehr als eine Marke involviert ist, gilt es, auch die hierarchische Beziehung zwischen den Marken und die spezifischen Rollen, die zur Erreichung der Ziele erforderlich sind, zu definieren.

Zum Ende des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrtausends sah sich der Westdeutsche Rundfunk (WDR) mit einem intensiviertem Wettbewerb, veränderten Nut-

zungsverhalten und einer Diskussion um das Rundfunksystem konfrontiert. Vor dem Hintergrund des öffentlich-rechtlichen Auftrags und der Anforderung, neben den Zulieferungen für die Gemeinschaftsprogramme für alle Menschen in Nordrhein-Westfalen qualitativ hochwertige Angebote bereitzustellen, wurde für die Markenstrategie ein klares Ziel ausgegeben: Stärkung des WDR als medialen Orientierungsanker, der das Leben der Menschen in NRW bereichert und eine fundierte Meinungsbildung ermöglicht – relevant, modern, beitrags-effizient.

Um die damit verbundenen Anforderungen zu erfüllen, zum einen fast 16 Millionen Menschen zu erreichen, und zum anderen die Marke WDR in einem immer unübersichtlicheren Marktumfeld zu stärken, wird eine Dachmarkenstrategie mit mehreren Familienmarken eingesetzt. Die Idee: Die Dachmarke WDR gibt, basierend auf dem öffentlich-rechtlichen Auftrag, den Rahmen vor, während die Programm- und Angebotsmarken mit ihrer jeweiligen Teilzielgruppe in Interaktion treten – zielgruppenspezifisch, aber immer klar erkennbar als Teil des WDR. Dieser Gedanke der gegenseitigen Stärkung durch eine gemeinsame Grundlage bei gleichzeitig individuellen Freiheitsgraden findet sich in allen folgenden Schritten wieder – von der Positionierung über die Entwicklung von Design und Markenkommunikation bis zum Controlling.

Marken relevant und trennscharf positionieren

Sind die grundsätzlichen Aufgaben innerhalb der Markenarchitektur geklärt, gilt es die Marken auf einem Portfoliostadium entsprechend der Zielsetzung (z.B. möglichst breite Marktdeckung) zu orchestrieren und entsprechend zu positionieren. Dabei ist insbesondere auf eine ausreichende Differenzierung der Marken zu achten, um der Gefahr der Kannibalisierung entgegen zu wirken. Im Falle des WDR erfolgte die Ausarbeitung der Positionierungen der Unternehmensmarke und der

DAS MARKENPORTFOLIO DES WDR: UNTERSCHIEDE UND GEMEINSAMKEITEN

 <p>DIE LOGOSYSTEMATIK</p> <p>Die Gestaltung der Logos in der Markenfamilie folgt klar definierten Vorgaben, um sie eindeutig als dem WDR zugehörig zu kennzeichnen.</p>	 <p>DIE FARBEN</p> <p>Helle Grundflächen, ein tiefer Blauton und ein warmer Honigton für die Dachmarke bilden die Grundlage; leuchtende individuelle Farben machen die Programme erkennbar.</p>
 <p>DER FÄCHER</p> <p>Das grafische Leitmotiv, der „Fächer“, ist abgeleitet aus dem „W“ des Logos WDR. Er erlaubt, Geschichten zu erzählen und gleichzeitig einen Überblick zu geben und Details zu zeigen.</p>	 <p>DIE BILDWELTEN</p> <p>Echte Menschen, echte Situationen aus NRW – in den Bildern setzen die Marken des WDR auf authentische Situationen und Inhalte, markentypisch interpretiert.</p>

Quelle: GfK/WDR

Die Zugehörigkeit der einzelnen Programm- und Angebotsmarken zum Markenportfolio des WDR ist klar erkennbar

Programm- und Angebotsmarken dafür in zwei Schritten. Zunächst wurde mit Vertretern aller Direktionen die Dachmarke WDR definiert, bevor dann auf dieser Grundlage zusammen mit den Programmen die Positionierungen für die einzelnen Angebote auf Basis bestehender Stärken möglichst spitz und zielgruppenrelevant abgeleitet wurden. Alle Marken teilen dadurch die öffentlich-rechtliche Haltung und den Anspruch, mit ihren Angeboten das Leben der Menschen in NRW zu bereichern, unterscheiden sich jedoch darin, wie sie dies tun. «Jeder in NRW soll beim WDR seine Heimat finden können. Mit unseren Programmen und Angeboten gehen wir sehr gezielt auf spezifische Interessen ein, sind dabei aber immer 'typisch WDR'«, betont Magnus Schweers, Leiter der Abteilung Marketing des WDR.

Mitarbeiter informieren, begeistern, befähigen

Die Entwicklung differenzierender Markenpositionierungen ist nur der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Marke – nun gilt es, das formulierte Zielbild zum Leben zu erwecken. Gerade mit der weiter steigenden Zahl von Kontaktpunkten spielen hier die Mitarbeiter eine immer wichtigere Rolle, sind sie es letztlich doch, die mit ihrer Arbeit in den verschiedensten Bereichen den Auftritt der Marke prägen. Ist nicht nur eine Marke, sondern ein ganzes Portfolio zu führen, so sollten die Mitarbeiter nicht nur die Positionierung ihrer Marke kennen und in ihre Arbeit übersetzen können, sondern auch ein grundsätzliches Verständnis für das Verhältnis und die Aufgaben aller Marken im Portfolio besitzen.

Dabei muss die Implementierung nicht aufwändig

sein: So werden beim WDR beispielsweise die Inhalte der Markenstrategie sukzessive in bestehende Routinen und interne Medien integriert und punktuell um neue Maßnahmen ergänzt. Ob Markentraining oder Portal im Intranet – alle Maßnahmen zielen weniger darauf ab, strenge Regeln zu vermitteln, sondern ein Verständnis für das Zusammenspiel der Marken, die einzelnen Identitäten und ihre Anwendung zu ermöglichen.

Differenzierende Angebote schaffen

Der externen Implementierung, der Umsetzung der Marke für die Zielgruppen, wird traditionell zwar eine größere Aufmerksamkeit zuteil, aber auch hier gibt es Nachholbedarf – und viel zu oft wird die Marke noch immer mit Werbung gleichgesetzt. Natürlich spielt die Kommunikation eine wichtige Rolle, doch wirklich prägend für die Zielgruppe sind einzigartige und relevante Angebote, die das Markenversprechen einlösen. Bei der Führung eines Portfolios besteht dabei die besondere Chance, schon bestehende Angebote unter der jeweils passendsten Marke auszuspielen. Zur Übersetzung der jeweiligen Positionierung in typische Maßnahmen auch jenseits der klassischen Kommunikation wurden beim WDR bereits in den Workshop-Reihen zur Positionierung prototypische Umsetzungsmöglichkeiten entwickelt, und auch in den Trainings hat die Arbeit mit dem kreativen Spielfeld Marke ihren Platz. Angebote wie der WDR 3 Konzertplayer, die Podcasts von WDR 5 oder die ungewöhnlichen Auftritte des WDR Funkhausorchesters sind nur einige Beispiele, wie der jeweilige Markencharakter ('zugänglich' bei WDR 3, 'inspirierend' bei

MARKENTYPIK AM BEISPIEL WDR FUNKHAUSORCHESTER



Quelle: GMK/WDR

Das WDR Funkhausorchester positioniert sich mit dem Markencharakter 'kreativ'

WDR 5, 'kreativ' beim WDR Funkhausorchester) in Angebote übersetzt werden kann. Langfristige Kommunikationsstrategien definieren zudem Ziele und Kernbotschaften und stellen so sicher, dass die Kommunikationsbudgets so effizient und markenprägend wie möglich eingesetzt werden – und letztlich die Menschen, für die einzelne Angebote interessant sein können, auch wirklich davon erfahren.

Portfoliostrategie kontinuierlich kontrollieren

Auch in schnelllebigen Zeiten ist Markenführung langfristig – und ein fortlaufender, idealerweise auf messbare Ziele ausgerichteter Prozess der Optimierung. Bei der Führung von Mehrmarkenportfolios sollte dabei auch immer das Zusammenspiel der Marken vor dem Hintergrund der Gesamtstrategie evaluiert werden. Entsprechend der übergeordneten Zielsetzung der gegenseitigen Stärkung werden so etwa beim WDR für die einzelnen Marken im Rahmen der Befragungen zur Mediaanalyse nicht nur spezifische Imagedimensionen erfasst, sondern jeweils auch der Beitrag der Marke zu eher allgemeinen Imagedimensionen der Dachmarke.

Markenportfolio strategisch nutzen und führen

Der Einsatz von mehreren Marken in einer Kategorie stellt besondere Anforderungen an die Markenführung und will wohlgedacht sein. Maßgeblich sollten unternehmensstrategische Überlegungen sowie eine valide Überprüfung von Kosten- und Nutzendimensionen sein, wobei insbesondere die tatsächlich unterscheidbaren Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen sind. Ist die Entscheidung für ein Mehrmarkenportfolio getroffen, so sollten die Marken entsprechend der gesetzten Ziele möglichst trennscharf definiert und in differenzierende, zielgruppenrelevante Angebote übersetzt werden. Zentral für den langfristigen Markenerfolg dabei: Klare Verantwortlichkeiten und Routinen definieren, die eigenen Mitarbeiter als erste Zielgruppe verstehen und sie zur Führung der Marken im Portfolio entsprechend ihrer Aufgaben befähigen. Dies sowie eine zentrale, markenübergreifende Instanz helfen dabei, die Marken auch langfristig entsprechend ihrer strategischen Rolle zu führen.

Elmar Rugevics, Petra Hennrich



Elmar Rugevics ist Senior Consultant bei der GMK Markenberatung. Nach seinem Studium der Psychologie mit dem Schwerpunkt Kommunikations- und Medienpsychologie arbeitete er als Strategic Planner bei Publicis und BBDO Proximity. Seit 2012 ist er Projektleiter für das WDR-Mandat bei der GMK.



Petra Hennrich (Dipl. Betriebswirtin) ist Gruppenleiterin Marketingplanung und -controlling beim WDR und verantwortet als Projektleiterin seit 2012 die interne und externe Implementierung aller Marken des WDR. Davor war sie u. a. mehrere Jahre in verschiedenen Positionen im Programmmarketing der ProSiebenSat.1 Media AG tätig.