

Erfolg durch Mehrmarkenstrategie

Von Dr. Rainer Schieben*

Mit seiner Marketing-Strategie nimmt der Goodyear-Konzern auf dem deutschen Markt unbestritten eine Sonderstellung ein. Als einziger Anbieter verfügt das Unternehmen mit den Marken Goodyear und Dunlop über zwei absolute Premium Brands im Portfolio.

Reifen gehören aus Marketing-Sicht zu den typischen Commodities – Produkte die schon lange auf dem Markt eingeführt sind und beim potenziellen Käufer zunächst nur geringes Interesse wecken. Hinzu kommt, dass der Reifenmarkt in einzelnen Produktgruppen international weitgehend gesättigt ist – tendenziell ist somit von saturierten, wenn nicht sogar stagnierenden Märkten auszugehen. Daraus ergeben sich besondere Anforderungen an Marketing und Vertrieb, die strategisches Denken und eine exakte Abstimmung aller Maßnahmen erfordern. Goodyear Dunlop Tires Germany hat aus diesem Grund eine strukturelle Neuausrichtung vorgenommen, die bereits in den zurückliegenden Monaten Früchte trug und in 2003 für weitere Erfolge sorgen wird. Die wichtigsten Stichworte in diesem Kontext heißen Mehrmarkenstrategie, Kundenwertorientierung und neue Verkaufsstrukturen.

Umfassendes Markenportfolio

Kern des Marketings der Goodyear Dunlop Tires Germany ist eine differenzierte Mehrmarkenstrategie. Mit seinem effektiven Markenportfolio deckt das Unternehmen alle Segmente des deutschen Reifenmarktes ab und befriedigt die Bedürfnisse nahezu aller Käuferschichten. Wichtige Bausteine dieser Strategie sind im oberen Marktsegment die Premium Brands Goodyear und Dunlop, die Marken Fulda und Pneumant als Value Brands sowie im günstigen Preissegment Debica, Falken und Sava. Jede dieser Marken hat im Portfolio ihre spezifische Aufgabe, gemeinsam garantieren sie eine Distributionsbreite, die auf dem deutschen Markt von keinem anderen Wettbewerber erreicht wird.

Insbesondere die Parallelität von zwei Leadmarken innerhalb eines Unternehmens verschafft der Goodyear Dunlop Tires Germany einen deutlichen Wettbewerbsvorteil – sowohl gemessen an der internen Effizienz als auch an externen Effektivitätskriterien. Zugleich entstehen damit für das Markenmanagement besondere Herausforderungen. Maß-

geblich für die unterschiedliche Positionierung bei Händlern und Endverbrauchern ist daher die interne Brand Bible – unverzichtbar für die Steuerung so starker Marken wie Goodyear, Dunlop und Fulda. Alle Brands werden zwar übergreifend gemanagt, stehen aber sowohl intern als auch extern im unmittelbaren Wettbewerb miteinander. Damit ist zugleich das Kernprinzip der Goodyear-Mehrmarkenstrategie formuliert: Selbstständigkeit. Jede der genannten Brands ist und bleibt eigenständig. Die durch das Joint Venture mit Dunlop entstandene Allianz wird die Positionen der Einzelmarken festigen und ausbauen. Dazu ist ein klar unterscheidbarer Markenauftritt genauso unerlässlich wie die klare Ausgestaltung und Differenzierung aller Produkte, damit sie vom Endverbraucher auch unterschiedlich wahrgenommen und vom Händlerverkäufer verargumentiert werden können.

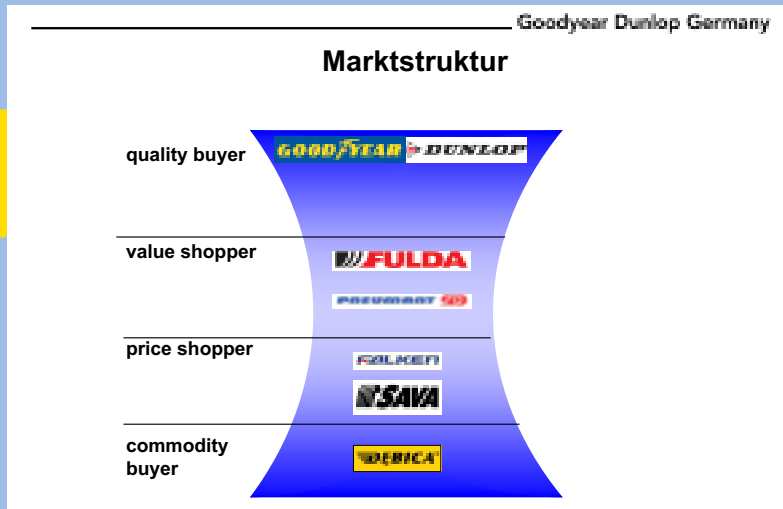
Ausbau von Marktanteilen

Strategisch verfolgt der Goodyear-Konzern mit seiner Mehrmarkenstrategie zwei Ziele: Erstens den Ausbau von Marktanteilen durch optimale Marktschöpfung und zweitens die Förderung der Ertragskraft des Unternehmens, insbesondere der Premium Brands. So ist beispielsweise die Preispositionierung der Marken Goodyear und Dunlop noch nicht abgeschlossen. Die Qualitätsmerkmale von Dunlop beispielsweise bieten durchaus Potenzial für eine noch bessere Positionierung. Nach der GfK-Endverbraucherpreisstudie ist diese Möglichkeit zwar vorhanden, wird aber vom Handel derzeit noch nicht optimal genutzt. Im eher stagnierenden Reifenmarkt kann Wachstum derzeit vor allem jedoch über den Ausbau von Marktanteilen realisiert werden, dabei erweitert die Strate-

gie des Multibranding den Handlungsspielraum für den Konzern deutlich. Darüber hinaus stützen die Marken sich gegenseitig: Price Brands wie Pneumant oder Debica profitieren vom Image der Leadmarken. Gleichzeitig sichern sie dem Unternehmen wichtige Anteile im günstigen Preissegment und entlasten die Premium Brands von einem Preisdruck, der sonst mittelfristig zu veränderten F&E- sowie Produktionsbedingungen und damit langfristig zu einer Markenerosion führen könnte, mit der niemandem gedient wäre. Zudem ist im Vertrieb ein koordiniertes Channelmanagement machbar.

Ein weiterer Vorteil des Multibranding-Ansatzes betrifft den Bereich der





Kundenbindung: Potenzielle Markenwechsler – bei Low-Interest-Produkten wie Reifen keine Seltenheit – wechseln nicht zwangsläufig zu Wettbewerbsprodukten, sondern lassen sich leichter im Unternehmen beziehungsweise im eigenen Sortiment halten. Der Goodyear-Konzern ist aufgrund seiner Mehrmarkenstrategie also anders als andere Wettbewerber in der Lage, in Zeiten abnehmender Markentreue Wechselkunden auch weiterhin mit eigenen Brands zu bedienen. Dies setzt allerdings voraus, dass die unterschiedlichen Marken unter dem Goodyear-Dach ihre Identität und Profilschärfe beibehalten. Daher konzentriert sich der Konzern auch künftig auf starke Brands, die über ein unverwechselbares Image verfügen.

Synergien in der Wertschöpfungskette

Unter Effizienzgesichtspunkten bietet die Goodyear-Mehrmarkenstrategie trotz aller Markenpflege und der internen Konkurrenz genügend Ansätze für Synergien entlang der gesamten Wertschöpfungskette – so etwa in den Bereichen Fabrikation, Einkauf, Logistik, IT und Finanzen – und damit zu einer verbesserten Input-Output-Relation. In einigen Bereichen wurden die Geschäftsprozesse aus diesem Grund neu definiert und angeglichen und so die Schlagkräftigkeit des Unternehmens signifikant erhöht.

Ziel all dieser Maßnahmen ist letztlich der Kunde – hier der Händler. Daher verfolgt Goodyear eine konsequente Kundenwertorientierung. Diese Kundenwertorientierung hat sowohl quantitative als auch qualitative Dimensionen. So ist nicht allein die quantitative Bemessungsgröße – das aktuelle Umsatzvolumen pro Händler – entscheidend, vielmehr möchte Goodyear sämtliche Marktpotenziale möglichst effizient erschließen und ausschöpfen. In der individuellen Betrachtung interessiert dennoch zunächst insbesondere das Geschäftspotenzial des einzelnen Marktmittlers vor Ort. Aus Goodyear-Perspektive ist etwa das Hofgeschäft ungleich wertvoller als das Wiederverkaufsgeschäft. Lang-

fristig ist der Konzern in jedem Fall an dauerhaften Beziehungen zu seinen Abnehmern zu beiderseitigem Nutzen interessiert.

Cost-to-serve und neue Verkaufsstrukturen

Jedes Kundenwertmanagement erfordert vorab eine detaillierte Analyse der Kundenrentabilität. Intern spielt dabei der Faktor Cost-to-serve eine zentrale Rolle – darunter fallen insbesondere Distributions- und Vertriebskosten. Konkret formuliert heißt das: Was kostet mich ein Produkt, bis es den Abnehmer erreicht? Cost-to-serve wird künftig von noch größerer Bedeutung für Goodyear sein, hier gibt es noch Ansätze, über die man neu nachdenken muss. Ist zum Beispiel ein 24-Stunden-Service tatsächlich für jede Marke gleichermaßen notwendig? Sind die gegenwärtigen Zahlungsziele im Handel angemessen? In diesen Bereichen gibt es gegenwärtig noch Spielraum für notwendige Kostenreduktionen.

Auf Vertriebsseite hat der Konzern bereits im vergangenen Jahr mit einer umfassenden Neustrukturierung auf die komplexen Anforderungen des Marktes reagiert. Mit der Marke Goodyear beispielsweise wird das Unternehmen künftig in allen Verkaufskanälen gleichermaßen präsent sein, um das ganze Channel-Spektrum adäquat zu nutzen.

Dank seiner ausgeklügelten Mehrmarkenstrategie, dank konsequenter Kundenwertorientierung und der geänderten Verkaufsstruktur ist das Unternehmen Goodyear offensichtlich auf dem richtigen Weg. Das belegen die jüngsten Zahlen und Erfahrungen: Alle Marken sind in den letzten Monaten gewachsen. Und es bleiben weiterhin ungenutzte Potenziale, die darauf warten, ausgeschöpft zu werden. ■

* Dr. Rainer Schieben ist Geschäftsführer der Goodyear GmbH & Co.KG in Köln.