

# Chancen und Risiken einer Mehrmarkenstrategie in einem produzierenden Unternehmen im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades  
“Executive Master of Business Administration”

eingereicht bei  
Lidija Lalicic Ph.D.

Gabriel Perkmann MSc

12243500

Wien, 10.02.2025

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, **GABRIEL PERKMANN MSC**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, "CHANCEN UND RISIKEN EINER MEHRMARKENSTRATEGIE IN EINEM PRODUZIERENDEN UNTERNEHMEN IM PREMIUMSEGMENT DER FASHION- UND LIFESTYLE-BRANCHE", 106 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, 10.02.2025

---

Unterschrift

## Kurzfassung

Eine Mehrmarkenstrategie, auch bekannt als Multi-Brand-Strategie, ermöglicht einem Unternehmen, mit mehreren Marken in verschiedenen Produkt- und Preiskategorien oder Märkten zu agieren. Dabei werden verschiedene Marken mit unterschiedlichen Namen und Identitäten entwickelt und vermarktet, um verschiedene Zielgruppen in einer bestimmten Produktkategorie anzusprechen oder um unterschiedliche Bedürfnisse abzudecken.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Chancen und Risiken einer Mehrmarkenstrategie in einem produzierenden Unternehmen im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche zu untersuchen. Dazu werden die folgenden zwei Forschungsfragen gestellt: Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg einer Mehrmarken-Strategie in einem produzierenden Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche? Welche Herausforderungen und Risiken sind mit der Umsetzung einer Multi-Brand-Strategie verbunden und warum?

Um die Forschungsfrage beantworten zu können und die damit verbundenen, unbekanntem Aspekte herauszufinden, wurde „Grounded Theory“ als Forschungsmethodik gewählt. Konkret wurden Interviews mit Experten aus der Branche geführt. Den Teilnehmern wurden offene Fragen gestellt, um die relevanten dahinterliegenden Konzepte und Treiber zu verstehen und zu erfassen. Darauf aufbauend wurden die erhobenen Daten in einem iterativen Prozess kategorisiert und analysiert, bis eine entsprechende Sättigung erreicht wurde. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews wurden anschließend in der Synthese mit bestehender Literatur verglichen, zusammengeführt und diskutiert. Daraus wurden konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Ergebnisse der vorliegenden Masterthesis zeigen, dass die Mehrmarkenstrategie Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche große Potenziale zur Marktaberschöpfung, Kosteneffizienz und Markenwahrnehmung bietet. Sie erfordert eine sorgfältige Planung und Umsetzung, um Risiken wie Kannibalisierung und Übersegmentierung zu vermeiden. Unternehmen, die auf eine klare Differenzierung, gezielte Synergienutzung und proaktive Anpassung an Markttrends setzen, können langfristig Wettbewerbsvorteile sichern und nachhaltig erfolgreich sein.

## Abstract

A multi-brand strategy enables a company to perform with multiple brands in various product and price categories or markets. This involves developing and marketing different brands with distinct identities to target various customer groups within a specific product category or to address diverse needs.

This master's thesis investigates opportunities and risks of a multi-brand strategy within a manufacturing company operating in the premium segment of the fashion and lifestyle industry. To achieve this, the following two research questions are raised: What factors influence the success of a multi-brand strategy in a manufacturing company in the fashion and lifestyle industry? What challenges and risks are associated with implementing a multi-brand strategy, and why?

To answer these research questions and uncover related, unknown aspects, the "Grounded Theory" methodology was chosen. Specifically, interviews were conducted with industry experts. Open-ended questions were asked to understand and capture the underlying relevant concepts and drivers. Based on this, the collected data was categorized and analyzed in an iterative process until theoretical saturation was reached. The insights gained from the interviews were subsequently compared, synthesized, and discussed alongside existing literature. Concrete recommendations for action were derived from these findings.

The results of this master's thesis show that a multi-brand strategy offers significant potential for market exploitation, cost efficiency as well as brand perception for companies in the fashion and lifestyle industry. However, it requires careful planning and execution to avoid risks such as cannibalization and over-segmentation. Companies that focus on clear differentiation, targeted synergy utilization, and proactive adaptation to market trends can secure long-term competitive advantages and achieve sustainable success.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation für das Thema .....	2
1.2 Forschungsfragen und -ziele .....	3
1.3 Ausblick auf die Masterthesis .....	4
<b>2 Einführung zu Mehrmarken-Strategien .....</b>	<b>5</b>
2.1 „Playing to Win“ – Bedeutung von Strategie für Unternehmen .....	5
2.2 Wichtigste Formen der Markenarchitektur .....	8
2.2.1 Einzelmarkenstrategie (Mono-Brand-Strategie) .....	9
2.2.2 Mehrmarkenstrategie (Multi-Brand-Strategie) .....	10
2.2.3 Familienmarkenstrategie .....	11
2.2.4 Dachmarkenstrategie .....	12
2.2.5 Markentransferstrategie .....	13
2.2.6 Co-Branding .....	15
2.3 Best-Practice-Beispiele für Mehrmarkenstrategien aus unterschiedlichen Industrien	16
2.3.1 Mehrmarkenstrategie in der Automobilbranche – Beispiel VW-Konzern	16
2.3.2 Mehrmarkenstrategie in der FMCG-Branche – Beispiel Procter & Gamble	17
2.4 Chancen und Risiken einer Mehrmarkenstrategie .....	19
2.4.1 Chance der besseren Marktabschöpfung .....	19
2.4.2 Chance der Markterschließung mit bestgeeigneter Marke .....	19
2.4.3 Chancen durch höhere Markteintrittsbarrieren für Konkurrenz .....	20
2.4.4 Chancen durch Schutz der Premiummarke vor Preiskampf .....	20
2.4.5 Chancen durch Synergien in Forschung, Entwicklung und Fertigung	20
2.4.6 Chancen durch Förderung des internen Wettbewerbs .....	21
2.4.7 Risiko der Kannibalisierung innerhalb des eigenen Sortiments .....	21

2.4.8	Risiko der Übersegmentierung .....	21
2.4.9	Risiko suboptimaler Verwendung finanzieller Unternehmensressourcen 22	
2.5	Interdependenzen zwischen den Marken .....	22
2.6	Premiummarkenstrategie .....	24
<b>3</b>	<b>Methodische Vorgehensweise .....</b>	<b>26</b>
3.1	Definition von Grounded Theory und dem Auswertungsprozess.....	27
3.2	Datenerhebung mit Experten-Interviews.....	28
3.3	Datenanalyse .....	29
3.3.1	Offenes Kodieren .....	29
3.3.2	Axiales Kodieren .....	30
3.3.3	Selektives Kodieren.....	31
3.4	Vorbereitung der Interviews und Expertenauswahl .....	32
3.4.1.	Fachliche Expertise im Bereich der Mehrmarkenstrategie.....	32
3.4.2.	Relevante Berufserfahrung im Premiumsegment .....	33
3.4.3.	Vielfalt der Perspektiven.....	33
<b>4</b>	<b>Erkenntnisse aus den Interviews.....</b>	<b>35</b>
4.1	Information zu interviewten Experten.....	35
4.2	Initiale Kodierung der Interviews .....	36
4.2.1	Initiale Kodierung – Interview mit erstem Experten .....	37
4.2.2	Initiale Kodierung – Interview mit zweitem Experten .....	38
4.2.3	Initiale Kodierung – Interview mit drittem Experten .....	39
4.2.4	Initiale Kodierung – Interview mit viertem Experten .....	40
4.2.5	Initiale Kodierung – Interview mit fünftem Experten .....	41
4.2.6	Initiale Kodierung – Interview mit sechstem Experten.....	42
4.3	Axiales Modell der Mehrmarkenstrategie (axiale Kodierung) .....	44
4.4	Bildung von Schlüssel-Kategorien und Entwicklung von Theorien .....	48
4.4.1	Marktdiversifizierung als strategischer Imperativ .....	48
4.4.2	Synergieeffekte und Ressourcenoptimierung .....	49

4.4.3	Risiken durch Kannibalisierung und interne Konflikte .....	50
4.4.4	Langfristige Erfolgsfaktoren und Trends .....	51
4.4.5	Wettbewerbsintensität als Rahmenbedingung .....	52
<b>5</b>	<b>Synthese neuer Erkenntnisse mit Literatur .....</b>	<b>53</b>
5.1	Klare Differenzierung der Marken .....	53
5.2	Nutzung von Synergien.....	54
5.3	Anpassung an Markttrends .....	55
5.4	Organisationale Voraussetzungen .....	56
5.5	Risiko der Kannibalisierung .....	57
5.6	Verdrängung des Wettbewerbs .....	57
<b>6</b>	<b>Fazit, Handlungsempfehlungen und Limitationen .....</b>	<b>60</b>
6.1	Antwort auf Forschungsfrage 1 .....	60
6.2	Antwort auf Forschungsfrage 2.....	61
6.3	Theoretische Implikationen .....	61
6.4	Handlungsempfehlungen .....	62
6.5	Limitationen der Forschung .....	63
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>65</b>
<b>8</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>69</b>
8.1	Interviewleitfaden .....	69
8.2	Transkripte der Interviews.....	71
8.2.1	Transkript von Interview mit Teilnehmer 1 .....	71
8.2.2	Transkript von Interview mit Teilnehmer 2 .....	76
8.2.3	Transkript von Interview mit Teilnehmer 3 .....	81
8.2.4	Transkript von Interview mit Teilnehmer 4 .....	85
8.2.5	Transkript von Interview mit Teilnehmer 5 .....	91
8.2.6	Transkript von Interview mit Teilnehmer 6 .....	95

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fünf strategische Fragen aus „Playing to Win“ von A. G. Lafley & R. L. Martin .	6
Abbildung 2: Abgrenzung von Markenstrategien im Wettbewerb .....	9
Abbildung 3: Positionierung der Marken des VW-Konzerns nach Marktsegment.....	17
Abbildung 4: Waschmittel-Marken von Procter & Gamble im US-Markt .....	18
Abbildung 5: Die Markenhierarchie-Ebenen mit Beispiel .....	23
Abbildung 6: Grounded Theory Methodik: vereinfachte Darstellung der Vorgehensweise....	26
Abbildung 7: Generierung von Konzepten aus Text beim offenen Kodieren .....	30
Abbildung 8: Bildung von Kategorien und Zusammenhängen beim axialen Kodieren .....	31
Abbildung 9: Grounded Theory Prozesse einschließlich Kodierungs-Phasen .....	32
Abbildung 10: Coding Paradigma - Zusammenfassung und Visualisierung der gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews .....	44
Abbildung 11: Modell der Mehrmarkenstrategie nummeriert - Zusammenfassung und Visualisierung der gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews .....	53

# 1 Einleitung

Klare strategische Zielsetzungen bilden die Grundlage für den gegenwärtigen und noch mehr zukünftigen Erfolg eines Unternehmens.<sup>1</sup> Im Premium- oder Luxussegment, insbesondere in der Fashion- und Lifestyle-Branche, spielen Marken eine wesentliche Rolle für den Erfolg und stellen häufig einen Wert dar, der andere Firmenwerte wie Gebäude, Maschinen oder Patente deutlich übersteigt. Ein Beispiel dafür ist Chanel, dessen Markenwert<sup>2</sup> von Kantar im Jahr 2024 auf 60 Milliarden Euro geschätzt wurde und damit sogar den Umsatz<sup>3</sup> von 10,1 Milliarden USD im Jahr 2023 um knapp das Sechsfache übersteigt.

Die Marken-Strategie, auch Branding-Strategie genannt, ist daher für Unternehmen im Premiumsegment ein dominierender Bestandteil der Gesamtunternehmensstrategie. In markenzentrierten Unternehmen beeinflusst sie häufig auch andere strategische Entscheidungen, z.B. in der Produktion, oder Organisationsstruktur. Bei der Mehrmarkenstrategie werden dabei zwei oder mehrere Marken eines Unternehmens in derselben Produktkategorie geführt. Diese sprechen meist nicht das gleiche Kundensegment an, sondern sind auf den Gesamtmarkt ausgerichtet. Ziele dieser Strategie sind damit unterschiedliche Kundenbedürfnisse innerhalb einer Produktkategorie abdecken zu können und damit eine bessere Marktaberschöpfung zu erreichen. Die Produkte unter den verschiedenen Marken können sich hinsichtlich Qualität, Preis oder Eigenschaften differenzieren.<sup>4</sup>

Der französische Kering-Konzern ist dafür eines von vielen Beispielen. Er führt zahlreiche Luxus- und Premium-Modemarken wie Gucci, Balenciaga, Brioni oder Alexander McQueen in den gleichen Produktkategorien.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hungenberg H.: Strategisches Management in Unternehmen, Gabler, 2006, S.456ff.

<sup>2</sup> Vgl. Walter D.: Most Valuable Global Brands Report, Kantar BrandZ, 2024, S. 40.

<sup>3</sup> Vgl. Statista: Umsatz von Chanel weltweit bis 2023, [online], 2024, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/742396/umfrage/umsatz-von-chanel-weltweit/> (abgerufen am 01.09.2024).

<sup>4</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 139-140.

<sup>5</sup> Vgl. Kering: House, [online], 2024, <https://www.kering.com/en/houses/> (abgerufen am 01.09.2024).

## 1.1 Motivation für das Thema

Bereits in den ersten Jahren meiner beruflichen Laufbahn bin ich mit Mehrmarkenstrategien in Berührung gekommen. Als Produktmanager war ich an der Einführung einer Mehrmarken-Strategie im B2B-Geschäftsbereich von Swarovski beteiligt. Neben der existierenden Premium-Marke haben wir drei zusätzliche Linien mit unterschiedlichen Preis- und Qualitätsniveaus lanciert. Dabei habe ich sowohl Chancen als auch Risiken und Herausforderungen einer solchen strategischen Wahl kennengelernt. Dazu gehören positive Erfahrungen wie die Erweiterung des Kundenstamms über mehrere Preis- und Qualitätssegmente, die damit verbundene Diversifikation des Risikos, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, ein Schutz der Erstlinie (Premium Brand) oder die Nutzung von Synergieeffekten, insbesondere in der Produktion. Jedoch sind auch Herausforderungen wie Kannibalisierung zwischen den eigenen Marken, Komplexität des internen Managements und zusätzliche Kosten im Marketing und Vertrieb zu berücksichtigen.

Seitdem kam ich während der vergangenen zehn Jahre meiner Karriere im Produkt- und Category Management mit unterschiedlichen Formen von Markenstrategien in Berührung. Auf der Suche nach passender, branchenspezifischer Literatur habe ich deutliche Lücken in Bezug auf Mehrmarkenstrategien in der Fashion- und Lifestyle-Branche festgestellt. Die bestehende Literatur fokussiert sich auf Sektoren wie FMCG oder das Gastgewerbe, für die schon zahlreiche Studien, z. B. anhand von Unternehmen wie Unilever, Procter & Gamble (P&G) oder Marriott, existieren.

In der Praxis habe ich darin enthaltene Erkenntnisse für die Strategie-Entwicklung und -Implementierung verwendet und auf die unternehmens- und branchenspezifischen Gegebenheiten umgelegt. Ich habe dabei gelernt, dass einige Synergien bestehen und Erfolgsfaktoren auf beispielsweise Swarovski anwendbar gewesen sind. Dazu zählen Auswirkungen auf die Supply Chain und Produktion. Skaleneffekte bei der Beschaffung von Rohstoffen oder der Herstellung ähnlicher Produkte mit gleichen ausgewählten Produktionsschritten führen branchenunabhängig zu Stückkostenvorteilen.

Gleichzeitig sind auch wesentliche Unterschiede bzw. Abweichungen aufgetreten. Dazu zählen beispielsweise branchenspezifische Herausforderungen in Bezug auf die Diversifikation des Produktportfolios. Die Fashion- und Lifestyle-Branche zeichnet sich durch ihre schnelle Innovationsgeschwindigkeit und kurze Produktlebenszyklen aus, was beispielsweise am „Fast Fashion“-Geschäftsmodell<sup>6</sup> deutlich wird. Das stellt auch

---

<sup>6</sup> Vgl. Jin B., Jung H., Chang J., Matthews D. R. & Gupta M.: Fast Fashion Business Model: What, Why and How?, in: Choi T.-M., Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis, 1. Edition, Information Science Reference, Hongkong, 2011, S. 193-212.

an Mehrmarken-Strategien besondere Anforderungen. Darüber hinaus spielt die Markenwahrnehmung durch Kunden eine zentrale Rolle, die, abhängig von der Branche und der Rolle des Produkts im Leben des Menschen, variieren kann.

Diese spezifischen Herausforderungen und die lückenhafte wissenschaftliche Auseinandersetzung in diesem Bereich motivieren mich, das Thema in meiner Masterthesis zu untersuchen und damit einen Beitrag zur Erweiterung des theoretischen und praktischen Verständnisses von Mehrmarken-Strategien in der Fashion- und Lifestyle-Branche zu leisten.

## 1.2 Forschungsfragen und -ziele

Diese Masterthesis fokussiert sich auf folgende Forschungsfragen.

- Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg einer Mehrmarken-Strategie in einem produzierenden Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche?
- Welche Herausforderungen und Risiken sind mit der Umsetzung einer Multi-Brand-Strategie verbunden und warum?

Daraus leiten sich folgende Ziele für die Masterthesis ab:

- Identifikation und Analyse interner Faktoren (z. B. Unternehmensstruktur, Ressourcenverteilung, Innovationsfähigkeit), die den Erfolg einer Mehrmarken-Strategie im produzierenden Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche beeinflussen.
- Identifikation externer Faktoren (z. B. Markttrends, Konkurrenzverhalten, Kundenerwartungen), die für den Erfolg einer Mehrmarken-Strategie relevant sind.
- Identifikation spezifischer operativer Herausforderungen (z. B. Logistik, Produktmanagement, Qualitätskontrolle), die bei der Umsetzung einer Mehrmarken-Strategie auftreten können.
- Analyse von Marktrisiken (z. B. Markenüberlappungen, Marktkannibalisierung) und deren Einfluss auf die Marktpositionierung der verschiedenen Marken.
- Untersuchung der langfristigen strategischen Vorteile einer Mehrmarken-Strategie (z. B. Diversifikation, Risikostreuung) gegenüber einer Single-Brand-Strategie.
- Erarbeitung konkreter Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Fashion- und Lifestyle-Branche zur erfolgreichen Umsetzung einer Mehrmarken-Strategie.

### 1.3 Ausblick auf die Masterthesis

Diese Masterarbeit untersucht die Chancen und Risiken einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche. Der zweite Abschnitt führt in die theoretischen Grundlagen ein. Es wird darauf eingegangen, warum strategische Entscheidungen, wie sie im „Playing to Win“-Modell<sup>7</sup> beschrieben werden, für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung sind. Es wird ein Überblick über die wichtigsten markenstrategischen Optionen gegeben, wobei besonders die Unterschiede zwischen Mono- und Multi-Brand-Strategien hervorgehoben werden. Anhand von Best-Practice-Beispielen aus verschiedenen Industrien werden praxisnahe Einblicke vermittelt, die die theoretischen Konzepte untermauern. Zudem werden die Vor- und Nachteile einer Mehrmarkenstrategie sowie die komplexen Interaktionen zwischen verschiedenen Marken innerhalb eines Portfolios diskutiert.

Im empirisch-methodischen Teil der Arbeit wird die Grounded Theory als Forschungsansatz vorgestellt. Der dritte Abschnitt erläutert den Forschungsprozess, von der Definition der Methodik über das Forschungsdesign bis hin zur Durchführung und Auswertung von Experteninterviews. Diese Interviews liefern Daten, die im Anschluss analysiert werden, um tiefere Einblicke in die Umsetzung von Mehrmarkenstrategien in der Praxis zu gewinnen.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews werden anschließend in der Synthese mit der bestehenden Literatur verglichen und diskutiert. Dabei wird untersucht, wie theoretische Modelle und praktische Erfahrungen zusammengeführt werden können, um konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen im Premiumsegment abzuleiten.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit, das die zentrale Forschungsfrage beantwortet und die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfasst. Es wird auch auf die Limitationen der Studie eingegangen, bevor ein Ausblick auf zukünftige Forschungsfelder gegeben wird.

---

<sup>7</sup> Vgl. Lafley A. G. & Martin R. L.: Playing to Win: How Strategy Really Works, Harvard Business Review Press, Boston, 2013.

## 2 Einführung zu Mehrmarken-Strategien

In diesem Kapitel werden der Begriff der Strategie sowie seine Herkunft beleuchtet und die Bedeutung strategischer Entscheidungen für den Erfolg von Unternehmen diskutiert. Darauf aufbauend werden die wichtigsten Formen der Markenarchitektur sowie die damit verbundenen Strategien vorgestellt. Anhand ausgewählter „Best Practice“-Beispiele soll ein fundiertes Verständnis entwickelt werden, wie Unternehmen durch eine durchdachte Markenarchitektur und damit verbundene, klare strategische Entscheidungen ihre Marktposition stärken und nachhaltigen Erfolg sichern können.

### 2.1 „Playing to Win“ – Bedeutung von Strategie für Unternehmen

Mit dem Thema Strategie beschäftigt sich die Menschheit bereits seit vielen Jahrhunderten. Speziell im Bereich der Kriegsführung wurde schnell der Wert einer strategischen Vorgehensweise erkannt. Bereits 500 v. Chr. lebte der Militärstrategie Sun Tzu in China. Er verfasste den ersten bekannten Beitrag zum Thema Strategie, die dreizehn Grundprinzipien, in seinem Werk „Die Kunst des Krieges“.<sup>8</sup> Knapp 2300 Jahre später schreibt der bekannte Kriegstheoretiker Carl von Clausewitz in seinem Werk „Vom Kriege“, dass Strategie „der Gebrauch des Gefechts zum Zweck des Krieges“<sup>9</sup> ist.

Heute gibt es kaum einen Begriff der im Management so häufig und gleichzeitig uneinheitlich verwendet wird wie die Strategie. Es gibt viele Möglichkeiten der Beschreibung. Führungskräfte antworten auf die Frage häufig mit Visionen und Leitbildern, die sich in ihrer Form häufig gleichen:

„Wir wollen zur Nummer eins in unseren Märkten werden. Eine hohe Zufriedenheit unserer Kunden steht dabei an erster Stelle. Wir bieten unseren Kunden Produkte und Dienstleistungen mit einem exzellenten Preis-Leistungs-Verhältnis. Qualität ist für uns mehr als eine Worthülse. Bezogen auf das uns zur Verfügung gestellte Kapital bieten wir die höchste Wertsteigerung in der Branche.“<sup>10</sup>

Diese Aussagen sind bei dem Versuch „Strategie zu erklären“ allesamt nicht nützlich. A. G. Lafley, langjähriger CEO von P&G – einem Vorreiter-Unternehmen in Bezug auf Erfolg mit Marken-Strategien – und R. L. Martin definieren Strategie mit ihrem „Playing

<sup>8</sup> Vgl. Stahel A. A.: Klassiker der Strategie - eine Bewertung, Vdf Hochschulverlag, 2004, S.13.

<sup>9</sup> Clausewitz C.: Vom Kriege - Von der Strategie überhaupt, Bd. 3, Dümmlers, Berlin, 1832, S.226.

<sup>10</sup> Horvath & Partners: Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Auflage: 4, 2007, S.35.

to Win“-Framework<sup>11</sup> in einer praxistauglichen und konkreten Art und Weise. Im Kern geht es um strategische Optionen und klare Festlegungen, worauf sich das Unternehmen konzentrieren soll. Als Unternehmer oder als Manager mit Strategie-Verantwortung ist die Wahl von klaren, strategischen Entscheidungen aus allen gegebenen Alternativen essentiell, um wirksam zu sein. Dazu gibt es verschiedene Ansätze und Methoden, die in der Theorie und Praxis zum Einsatz kommen. Lafley und Martin haben Strategie und damit verbundene Entscheidungen auf die folgenden fünf Fragen heruntergebrochen<sup>12</sup>:

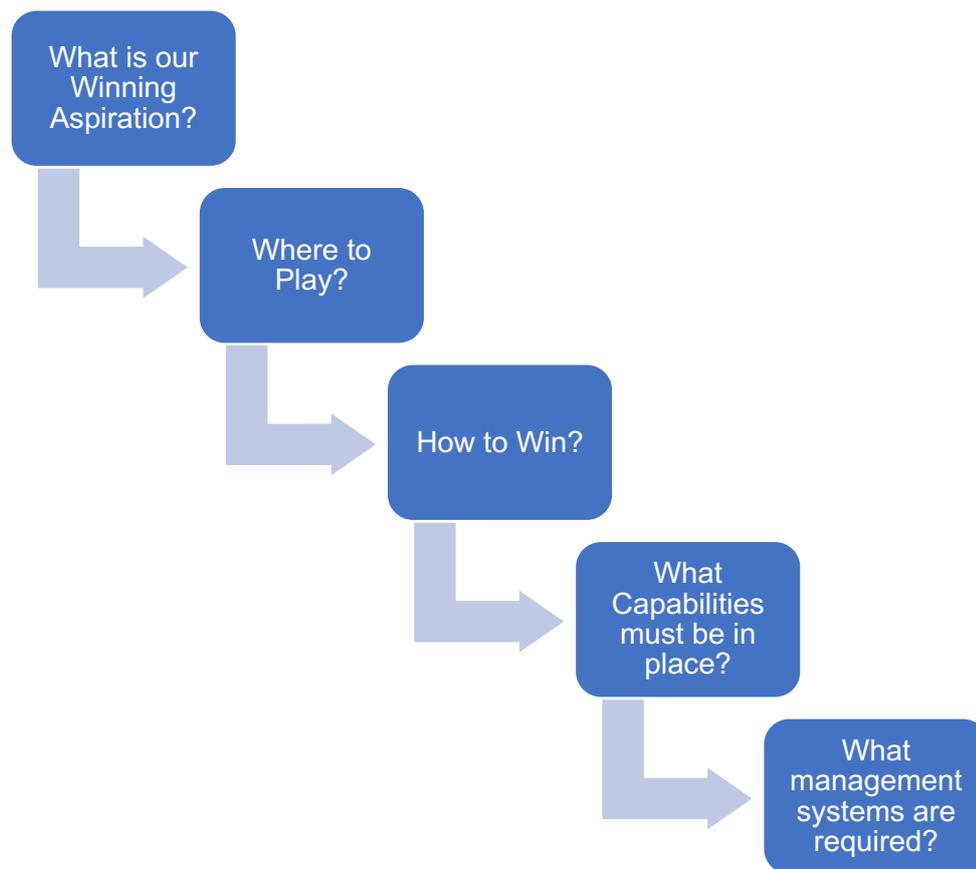


Abbildung 1: Fünf strategische Fragen aus „Playing to Win“ von A. G. Lafley & R. L. Martin

„What is our Winning Aspiration“ definiert den Rahmen für alle weiteren Entscheidungen. Die Frage zielt darauf ab, den Unternehmenszweck und die damit verbundene Daseinsberechtigung zu klären. Die Frage geht über die reine Gewinnorientierung hinaus. Sie umfasst auch die Werte, die Mission und langfristige Vision des

<sup>11</sup> Vgl. Lafley A. G. & Martin R. L.: Playing to Win: How Strategy Really Works, Harvard Business Review Press, Boston, 2013.

<sup>12</sup> Vgl. Lafley A. G. & Martin R. L.: Playing to Win: How Strategy Really Works, Harvard Business Review Press, Boston, 2013, S. 14-15.

Unternehmens.<sup>13</sup> Zur Veranschaulichung sind in den folgenden Punkten gute Beispiele von erfolgreichen Unternehmen festgehalten.

- P&G: “We will provide branded products and services of superior quality and value that improve the lives of the world’s consumers, now and for generations to come. As a result, consumers will reward us with leadership sales, profit and value creation, allowing our people, our shareholders and the communities in which we live and work to prosper.”<sup>14</sup>
- Nike: “Our purpose is to move the world forward through the power of sport. Worldwide, we’re leveling the playing field, doing our part to protect our collective playground and expanding access to sport for everyone.”<sup>15</sup>

Aus diesen beiden Beispielen lässt sich einerseits ein klarer Fokus auf den Kunden ableiten. Andererseits geht allerdings auch hervor, wie man mit dem Kunden erfolgreich sein will. Dieser Aspekt ist entscheidend, um mit der Strategie „gewinnen“ zu können und damit den Erfolg des Unternehmens abzusichern.

„Where to Play“ bezieht sich auf die Identifizierung der richtigen Märkte und Kundensegmente, in denen das Unternehmen seine Ziele erreichen kann. Darauf aufbauend sind die richtigen Produktkategorien, Vertriebskanäle und Produktionsstufen zu definieren.<sup>16</sup>

“How to Win“ bezieht sich auf die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen und die Umsetzung einer effektiven Geschäftsstrategie, um in diesen Märkten erfolgreich zu sein.<sup>17</sup> Dazu zählt die Entscheidung über die richtige Markenstrategie zu treffen. Diese kann sich abhängig vom Markt und von der Produktkategorie unterscheiden. Im nächsten Unterkapitel 2.2 wird auf die wichtigsten Formen der Markenarchitektur detaillierter eingegangen.

Strategische Entscheidungen stehen in Abhängigkeit zueinander und sind daher gemeinsam zu treffen. Das bedeutet, dass die „How to Win“-Entscheidungen von den definierten „Where to Play“-Feldern abhängen, wie beispielsweise den

<sup>13</sup> Vgl. Lafley A. G. & Martin R. L.: Playing to Win: How Strategy Really Works, Harvard Business Review Press, Boston, 2013, S. 35-36.

<sup>14</sup> Procter & Gamble: P&G purpose, values and principles, Procter & Gamble, 2023, [online] <https://us.pg.com/policies-and-practices/purpose-values-and-principles/> (abgerufen am 10.08.2024).

<sup>15</sup> Nike: Nike purpose, 2024, [online] <https://about.nike.com/en/impact> (abgerufen am 10.08.2024)

<sup>16</sup> Vgl. Lafley A. G. & Martin R. L.: Playing to Win: How Strategy Really Works, Harvard Business Review Press, Boston, 2013, S. 20.

<sup>17</sup> Vgl. Lafley A. G. & Martin R. L.: Playing to Win: How Strategy Really Works, Harvard Business Review Press, Boston, 2013, S. 24.

Kundensegmenten und Produktkategorien, in denen ein Unternehmen tätig sein möchte.<sup>18</sup>

Die Frage der notwendigen „Capabilities“ bezieht sich auf Kernkompetenzen, die die Organisation benötigt, um die definierten, strategischen Entscheidungen erfolgreich umsetzen zu können.<sup>19</sup> Eine relevante Kernkompetenz in Verbindung mit Mehrmarkenstrategien liegt im exzellenten Management des gesamten Lebenszyklus einer Brand – vom Aufbau über die erfolgreiche Etablierung in den Zielmärkten und -segmenten bis zum Phase-out.

In den folgenden Kapiteln werden relevante Markenstrategien detaillierter betrachtet und hinsichtlich ihres Einsatzes voneinander abgegrenzt.

## 2.2 Wichtigste Formen der Markenarchitektur

Eine Markenarchitektur zeigt die Strukturierung und Positionierung einer oder mehrerer Marken innerhalb eines Unternehmens. Sie beschreibt die Hierarchie und Beziehung zwischen den verschiedenen Marken und Produktlinien. Die Markenarchitektur ist damit ein Instrument zur Organisation und Steuerung des gesamten Markenportfolios mit dem Ziel, eine konsistente und effektive Markenstrategie zu entwickeln. Dabei spielt sowohl die Individualität der einzelnen Marken als auch deren Zusammenwirken im Portfolio eine zentrale Rolle für den Erfolg des Unternehmens.<sup>20</sup>

Markenstrategien können anhand von drei Dimensionen abgegrenzt werden.<sup>21</sup> In der folgenden Abbildung werden diese Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb, im vertikalen Wettbewerb und im internationalen Wettbewerb dargestellt.

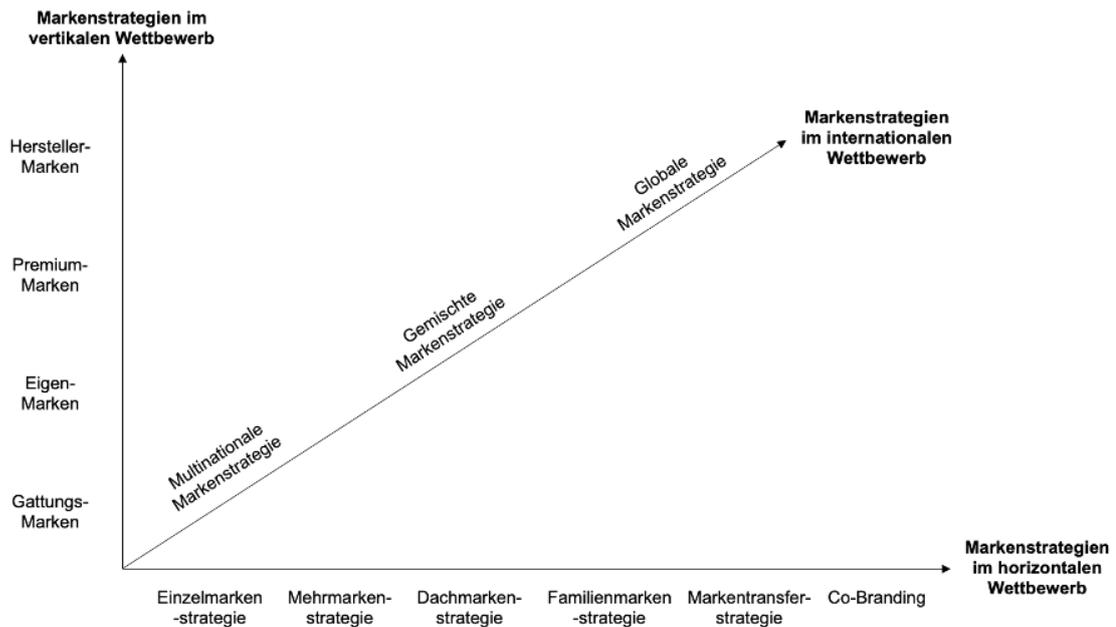
---

<sup>18</sup> Vgl. Martin, R. L.: Strategic Choices Need to Be Made Simultaneously, Not Sequentially, Harvard Business Review, 2020, [online] <https://hbr.org/2017/04/strategic-choices-need-to-be-made-simultaneously-not-sequentially> (abgerufen am 10.08.2024).

<sup>19</sup> Prahalad C. K. & Hamel G.: The Core Competence of Corporation, Harvard Business School Reprint, Boston, 1990.

<sup>20</sup> Vgl. Meffert, H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 135–165.

<sup>21</sup> Vgl. Meffert H.: Marketing Management: Analyse – Strategie – Implementierung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994, S. 82-87.

Abbildung 2: Abgrenzung von Markenstrategien im Wettbewerb<sup>22</sup>

In dieser Masterthesis liegt der Fokus auf Mehrmarkenstrategien im Premiumsegment. Um die Erfolgsfaktoren, Chancen, Risiken und Herausforderungen abzuleiten, ist es notwendig das Gesamtbild der verfügbaren strategischen Optionen sowie deren Vor- und Nachteile zu verstehen. In den folgenden Unterpunkten werden die Markenstrategien im horizontalen Wettbewerb vorgestellt und voneinander abgegrenzt. Die Mehrmarkenstrategie wird unter den Punkten 2.3 bis 2.5 noch detaillierter betrachtet.

### 2.2.1 Einzelmarkenstrategie (Mono-Brand-Strategie)

Bei der Einzelmarkenstrategie wird jedes Produkt des Unternehmens unter einer eigenständigen Marke angeboten. Daraus folgt, dass jedes Marktsegment mit nur einer Marke bearbeitet wird. Bekannt für diese Strategie ist beispielsweise Ferrero mit Marken wie Nutella, Duplo oder Giotto. Ein weiteres Beispiel ist Procter & Gamble mit führenden Marken wie always (Marktsegment Damenhygiene), Ariel (Textilpflege), Pampers (Babypflege), Gillette (Rasur- und Haarentfernung) oder Oral-B (Mundpflege). Bei der Einzelmarkenstrategie stehen häufig die Marken im Vordergrund und die Unternehmensidentität dahinter verborgen.

Ein wesentlicher Vorteil dieser strategischen Wahl ist die Möglichkeit, für jede Marke ein unverwechselbares Markenimage aufzubauen. Verschiedene Kundenbedürfnisse

<sup>22</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 136.

können damit mit den Problemlösungskompetenzen des jeweiligen Produkts abgestimmt und von der spezifisch dafür aufgebauten Marke repräsentiert werden. Überschneidungen zu anderen Produkten des Unternehmens sind damit nicht notwendig. Mögliche, negative Ausstrahlungseffekte zwischen den Marken können damit vielfach ausgeschlossen werden. Umgekehrt kann ein bereits aufgebautes, positives Image nicht für weitere Produkteinführungen genutzt werden.

Ein weiterer Nachteil liegt in den erhöhten Marketingaufwänden entlang des gesamten Lebenszyklus. Insbesondere in wettbewerbsintensiven Marktsegmenten kann das unter Anbetracht der hohen Anzahl an Kommunikationskanälen – online und offline - zu einem relevanten Kostennachteil gegenüber anderen Strategien führen.<sup>23</sup>

### 2.2.2 Mehrmarkenstrategie (Multi-Brand-Strategie)

Im Gegensatz zur Einmarkenstrategie werden bei der Mehrmarkenstrategie zwei oder mehrere Marken eines Unternehmens in derselben Produktkategorie geführt. Diese sprechen meist nicht das gleiche Kundensegment an, sondern sind auf den Gesamtmarkt ausgerichtet. Die Produkte unter den verschiedenen Marken können sich hinsichtlich Qualität, Preis oder Eigenschaften differenzieren. Ziele dieser Strategie sind unterschiedliche Kundenbedürfnisse innerhalb einer Produktkategorie abdecken zu können und damit eine bessere Marktabschöpfung zu erreichen. Daraus resultiert eine bessere Absicherung der Wettbewerbsposition des Unternehmens.<sup>24</sup>

Der Schutz von margen-starken Produkten vor dem Preiskampf durch die Einführung von „Kampfmarken“ ist häufig eine weitere Motivation für eine Mehrmarkenstrategie. Dadurch können Marktanteile verteidigt werden, ohne die Profitabilität der Premiummarke(n) durch zusätzliche Rabatte oder Preissenkungen zu senken.<sup>25</sup>

Bei Swarovski war dieser Punkt während meiner Zeit als B2B-Produktmanager für Mehrlinien wesentlich für die Entscheidung einer Mehrmarkenstrategie. Um die margenstarke Erstlinie für Kristallkomponenten unter der Marke Swarovski vor dem Preiskampf gegen asiatische Niedrigpreis-Wettbewerber zu schützen, wurden schrittweise drei weitere Marken eingeführt. Die Marktsegmentierung wurde in Abhängigkeit der Kundenbedürfnisse hinsichtlich Qualität und Preis vorgenommen. Die Erstlinie

<sup>23</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 138-139.

<sup>24</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 139-140.

<sup>25</sup> Vgl. Kapferer J.-N.: Die Marke – Kapital des Unternehmens, Mi-Wirtschaftsbuch, Landsberg, 1992, S. 212ff.

Swarovski ist im Premiumsegment positioniert. Der Fokus liegt dabei auf jenen Geschäftskunden, die für die Nutzung der Marke Swarovski und führende Produktqualität bereit sind, einen Premiumpreis zu bezahlen. Für preissensiblere Geschäftskunden mit trotzdem hohen Anforderungen an die Produktqualität wurde die Marke Stellux im mittleren Marktsegment lanciert. Für das Volumengeschäft im niedrigen Preissegment wurden die Drittlinie unter der Marke Oktant global und eine vierte Linie für die spezifischen Kundenbedürfnisse des asiatischen Markts eingeführt. Mit dieser Mehrmarkenstrategie ist es über viele Jahre gelungen, Marktanteile zu verteidigen bzw. in ausgewählten Märkten auszubauen. Der Preiskampf wurde mit den neu eingeführten Marken geführt und damit die Positionierung der Marke Swarovski geschützt wurde.

Weitere Best-Practice-Beispiele aus unterschiedlichen Branchen und eine Analyse allgemeiner Vor- und Nachteile von Multi-Brand-Strategien sind später in diesem Kapitel unter 2.3 und 2.4 zu finden.

### 2.2.3 Familienmarkenstrategie

Bei der Familienmarkenstrategie werden unter einer Marke mehrere miteinander verwandte Produkte geführt. Diese Markenstrategie kann somit mehrere Produktkategorien in einer Familie zusammenfassen. Der Markenname steht dabei in keinem direkten Bezug zum Unternehmensnamen.

Diese Branding Strategie setzt voraus, dass für die Produkte in der Familie eine ähnliche Produktqualität vorliegt und ein vergleichbarer Marketing-Mix angewandt werden kann. Ein daraus resultierender Vorteil ist das verringerte Flop-Risiko bei Neuprodukten aufgrund der schnelleren Akzeptanz einer bereits etablierten Marke im Handel bzw. bei den Konsumenten. Die positiven Erfahrungen der Kunden mit der Familienmarke und die bereits vorhandenen Marketinginstrumente lassen sich mit dieser Strategie auf Folgeprodukte übertragen. Durch die Nutzung dieser Synergien lassen sich Kostenvorteile im Marketing und Vertrieb erzielen.<sup>26</sup>

Die genannten Vorteile können auch zum Nachteil werden, wenn von einem Produkt negative Ausstrahlungseffekte ausgehen und diese die gesamte Familienmarke belasten. Das kann bei einer nicht zusammenpassenden strategischen Ausrichtung verschiedener Produkte geschehen. Wenn beispielsweise die Familienmarke mit Produkten im hohen Qualitäts- und Preissegment bekannt wurde und neue Produkte mit

---

<sup>26</sup> Vgl. Schröder E. F.: Familienmarkenstrategien in: Bruhn M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 3, Stuttgart, 1994, S. 2.023-2.047.

niedriger Qualität lanciert werden oder die Designsprache in unterschiedlichen Produktkategorien nicht aufeinander abgestimmt ist, kann die Wahrnehmung der Marke in Mitleidenschaft gezogen werden. Eine weitere Herausforderung liegt daraus folgend im erhöhten Abstimmungsbedarf im Marketing-Mix um ein konsistentes Auftreten sicherzustellen.<sup>27</sup>

Ein bekanntes Beispiel für die Familienmarkenstrategie ist Nivea von Beiersdorf. Die Marke Nivea wird für Produkte in zahlreichen Kategorien verwendet. Dazu zählen<sup>28</sup>:

- Körperpflege
- Gesichtspflege
- Sonnenpflege
- Körperreinigung
- Deo
- Haarpflege und Styling
- Babypflege

#### 2.2.4 Dachmarkenstrategie

Im Gegensatz zur Familienmarkenstrategie umfasst die Dachmarkenstrategie alle Produkte eines Unternehmens unter der Unternehmensmarke. Diese strategische Option wird häufig bei langlebigen Gebrauchsgütern wie Computer oder Unterhaltungselektronik und Investitionsgütern angewandt.<sup>29</sup> Bekannte Beispiele sind Apple, Microsoft, Pelikan oder IBM. In manchen Fällen entwickelt sich auch der Name des Unternehmensgründers zur Dachmarke, wie es beispielsweise beim Cognac-Hersteller Hennessy der Fall ist. Hennessy ist mittlerweile Teil des weltweit führenden Luxusgüterkonzerns LVMH, das Rechte an 75 Marken in sechs verschiedenen Segmenten hält.<sup>30</sup>

Die Entscheidung für eine Dachmarkenstrategie senkt das Erfolgsrisiko bei der Einführung neuer Produkte. Vor allem die Akzeptanz beim Kunden wird durch die

---

<sup>27</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 143.

<sup>28</sup> Vgl. Beiersdorf: Die Nivea Familie in Marken, 2024, [online], <https://www.beiersdorf.at/brands/nivea> (abgerufen am 18.08.2024).

<sup>29</sup> Vgl. Müller G.-M.: Dachmarkenstrategien, in: Bruhn M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 2, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994, S. 499-511.

<sup>30</sup> Vgl. LVMH: Our maisons, 2024, [online], <https://www.lvmh.com/our-maisons> (abgerufen am 31.08.2024).

Vertrautheit mit der Marke schneller erreicht. Alle am Markt befindlichen Produkte tragen so zur Profilierung der Dachmarke bei. Die enge Beziehung zwischen Marke und Hersteller bietet im Gegensatz zu der Mehrmarkenstrategie die Möglichkeit, eine einzigartige Unternehmens- und Markenidentität aufzubauen, wie die oben genannten Beispiele zeigen. Demgegenüber stehen die Risiken negativer Ausstrahlungseffekte sowie der Markenerosion, wenn unter der Dachmarke viele Produkte in unterschiedlichen Segmenten vertrieben werden und der Konsument die Kompetenz des Unternehmens für all diese Produkte nicht mehr akzeptiert.<sup>31</sup>

Ein Beispiel für das Markenerosions-Risiko war die Firma Melitta. Unter dem Dach der Traditionsmarke für Kaffeezubereitung (die auf den Namen der Erfinderin der Einwegkaffeefilter Amalie Auguste Melitta Bentz zurückgeht) wurden über die Jahre Produkte wie Lebensmittelfolien, Müll- und Staubsaugerbeutel sowie Luftreiniger auf den Markt gebracht. Der gewünschte Wachstumserfolg blieb trotz der Erweiterung des Produktportfolios in neue Marktsegmente aus. Analysen des Unternehmens zeigten, dass durch das immer diffuser werdende Markenbild Konsumenten den Kompetenzanspruch von Melitta nur in Teilbereichen akzeptierten. Melitta entschloss sich daraufhin für eine Einzelmarkenstrategie und baute Marken für jede Produktkategorie auf.<sup>32</sup> Die Marke Melitta ist nach wie vor entsprechend ihrer Tradition für Produkte zur Kaffeezubereitung erfolgreich am Markt vertreten. Für andere Segmente wurden Marken wie „Topits“ für Lebensmittelfolien oder „Swirl“ für Staubsaugerbeutel erfolgreich entwickelt.<sup>33</sup>

### 2.2.5 Markentransferstrategie

Auf der Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten unter Vermeidung von hohem Investitionsrisiko wählen viele Unternehmen die Möglichkeit, bereits im Markt etablierte Marken durch eine Markentransferstrategie für neue Produktkategorien zu nutzen. Der Transfer ist dabei als Aktivität zu verstehen, in der unter Verwendung eines gemeinsamen Markennamens positive Imagekomponenten von einem bestehenden

<sup>31</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 144.

<sup>32</sup> Vgl. Körfer-Schün P.: Von der Produktvielfalt zur Markenkompetenz: Konzeptmarken für den Weltmarkt entwickeln, in: Schöttle K. (Hrsg.): Jahrbuch des Marketings, Gabler, Wiesbaden, 1990, S. 88-96.

<sup>33</sup> Vgl. Melitta Group: Über uns, [online], 2024, <https://www.melitta-group.com/de/unternehmen/ueber-uns> (abgerufen am 31.08.2024).

Produkt auf ein Transferprodukt in einer neuen Kategorie übertragen werden.<sup>34</sup> Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Markentransfers spielt ein ähnliches Image zwischen dem Haupt- und Transferprodukt. Diese Ähnlichkeit lässt sich auf sachbezogene und emotionale Assoziationen herunterbrechen.<sup>35</sup> Bei sportlichen Marken-Sneakers eines Premium-Herstellers lassen sich beispielsweise Verarbeitungsqualität, Tragekomfort oder Preis als sachbezogene Assoziationen verbinden, während Luxus, Exklusivität oder Lifestyle emotionale Assoziationen darstellen.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung einer Markentransferstrategie ist Camel. Das Unternehmen RJ Reynolds dehnte die Produktpalette ausgehend von der Tabakmarke Camel auf Transferprodukte in der Herrenbekleidung und Accessoires wie Brillen und Taschen aus. Diese Produkte werden mittlerweile unter dem Modelabel „camel active“ vertrieben.<sup>36</sup>

Mit der Nutzung einer Markentransferstrategie sind ähnliche Chancen und Risiken wie mit einer Dachmarkenstrategie verbunden. Die vorhandene, etablierte Hauptmarke kann Markteintrittsbarrieren und somit das Floprisiko der Transfermarke in neuen Produktbereichen reduzieren. Durch die Übertragung positiver Konsumerfahrungen auf das Transferprodukt wird der Markenauswahlprozess für den Konsumenten erleichtert. Umgekehrt kann auch ein negativer Image-Rücktransfer auf die Hauptmarke erfolgen, wenn mit dem Transferprodukt negative Erfahrungen gemacht werden. Geringere Kosten für die Markenbildung sowie die Umgehung von Werbebeschränkungen, beispielsweise bei Tabakwaren wie Camel, sind weitere Vorteile einer Markentransferstrategie. Ein erhebliches Risiko dieser Strategie stellt der Verlust der Markenidentität dar, wenn die Produkte unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Die Erosion der Marke, der damit verbundene Glaubwürdigkeitsverlust und negative Ausstrahlungseffekte sind weitere Herausforderungen, die bei der Entscheidung berücksichtigt werden müssen.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Esch R., Fuchs M. & Bräutigam S.: Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 669-704.

<sup>35</sup> Vgl. Keller K. L.: Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 705-719.

<sup>36</sup> Vgl. Reynolds American: Building brands, [online], 2024, <https://www.reynoldsamerican.com/building-brands/> (abgerufen am 31.08.2024).

<sup>37</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 148-149.

## 2.2.6 Co-Branding

Als letzte Markenstrategie im horizontalen Wettbewerb wird die Sonderform des „Co-Branding“ vorgestellt. Darunter wird ein gemeinsamer Auftritt von ansonsten unabhängigen Marken im kooperativen Verbund verstanden.<sup>38</sup> Dieser Verbund äußert sich in einem gemeinsamen Produkt oder Service.

Ein aktuelles Beispiel aus der Fashion- und Lifestyle Branche ist die Kooperation von Gucci und Adidas, die eine gemeinsame Schuhkollektion lanciert haben.<sup>39</sup> An diesem Fall lässt sich eine der größten Herausforderungen von Co-Branding ableiten, die in den unterschiedlichen Identitäten von zwei eigenständigen Marken liegt. Die beiden Identitäten können zu Widersprüchen oder Konflikten in der Wahrnehmung des Konsumenten führen. Adidas und Gucci ist es durch gezielte Marketingaktivitäten gelungen, die positiven Elemente der beiden Marken in einer Kombination aus Sport und Luxus in einer Kollektion zusammenzuführen. Eine limitierte Stückzahl kann darüber hinaus bei ikonischen Brands zu Exklusivität führen und damit verkaufsfördernd auf den Absatz wirken.

Dieses Beispiel verdeutlicht eine Chance der Co-Branding-Strategie, die im gegenseitigen Imagetransfer und damit verbundenen Vertrauen hinsichtlich spezifischen Leistungen liegt. Gleichmaßen kann ein solcher Imagetransfer auch Risiken negativer Ausstrahlungseffekte zwischen den Marken mit sich bringen. Die Gefahr einer zu diffusen, unklaren Markenidentität ist ein weiteres Risiko, das es zu berücksichtigen gilt. Das bedeutet, dass ein hinreichender Fit zwischen den Marken eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Co-Branding-Strategie ist. Unter Fit sind hier vor allem eine homogene oder ergänzende Positionierung zu verstehen, die einen eindeutigen Leistungsbezug der beteiligten Marken herstellt.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Aaker D. A. & Joachimsthaler E.: Brand Leadership, Simon & Schuster, New York, 2000, S. 141.

<sup>39</sup> Vgl. Adidas: Adidas x Gucci Kollektion Designer-Sportmode, [online], 2024, <https://www.gucci.com/de/de/st/capsule/adidas-gucci> (abgerufen am 01.09.2024).

<sup>40</sup> Vgl. Meffert H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 152.

## 2.3 Best-Practice-Beispiele für Mehrmarkenstrategien aus unterschiedlichen Industrien

Recherchen zeigen, dass Mehrmarkenstrategien in zahlreichen Unternehmen und unterschiedlichsten Branchen zum Einsatz kommen. In Abhängigkeit von der Branche und unternehmensspezifischen Voraussetzungen gibt es Parallelen und Unterschiede, die folgend anhand ausgewählter Beispiele von produzierenden Unternehmen im Premiumsegment beleuchtet werden. Das dient als eine weitere Grundlage, insbesondere für die Interviews dieser Masterthesis mit Fokus auf der Fashion- und Lifestyle-Branche

### 2.3.1 Mehrmarkenstrategie in der Automobilbranche – Beispiel VW-Konzern

In der Automobil-Branche ist der Einsatz von Mehrmarkenstrategien weit verbreitet. Ein bekanntes Beispiel ist der Volkswagenkonzern, der Fahrzeuge in verschiedenen Preis- und Qualitätssegmenten unter den Marken VW, Cupra, Seat, Skoda, Audi, Porsche, Lamborghini, Bentley und Ducati anbietet.<sup>41</sup> Die strategische Positionierung dieser einzelnen Marken kann anhand verschiedenster Parameter erfolgen. In der folgenden Abbildung wird ein Beispiel für die Positionierung der VW-Marken nach Marktsegment gezeigt.

---

<sup>41</sup> Vgl. Volkswagen Group: Unternehmen, [online], 2024, <https://www.volkswagen-group.com/de/unternehmen-15765#:~:text=Zehn%20Marken%20aus%20fünf%20europäischen,weiteren%20Marken%20und%20Geschäftsbereichen%20an>. (abgerufen am 17.08.2024).

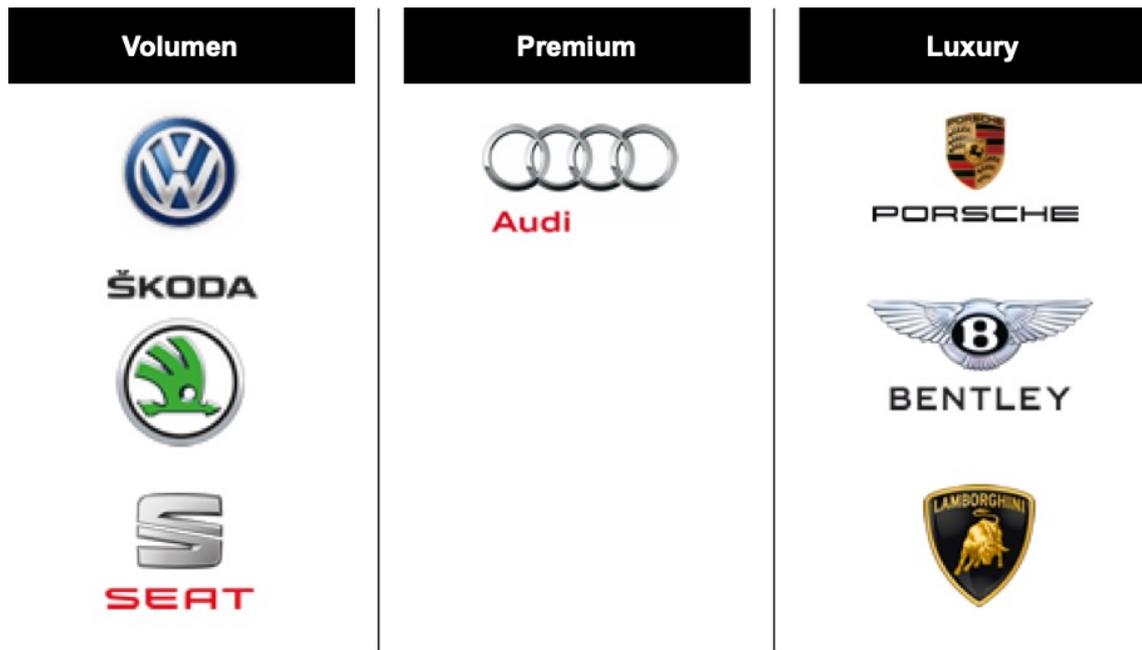


Abbildung 3: Positionierung der Marken des VW-Konzerns nach Marktsegment

Wie dem Geschäftsbericht des Jahres 2022 zu entnehmen ist, ergeben sich durch die Mehrmarkenstrategie für den Volkswagenkonzern nicht nur eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und höhere Marktanteile über unterschiedliche Kundengruppen. Durch die höheren Gesamtabsatzmengen an Fahrzeugen entstehen signifikante Kostenvorteile durch einen Entwicklungsverbund in der Forschung und Entwicklung sowie durch Synergien in Fertigung.<sup>42</sup> Auf der Marktebene könnte man mit den einzelnen Produktmarken wie im Fall von VW beispielsweise Golf, Polo oder Passat eine weitere Differenzierung durchführen. In welchem Detailgrad die Betrachtung durchgeführt wird, kann sich abhängig von dem Unternehmen und dessen Produktportfolio unterscheiden.

### 2.3.2 Mehrmarkenstrategie in der FMCG-Branche – Beispiel Procter & Gamble

Im Geschäft mit „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG) kommen Mehrmarkenstrategien besonders häufig zum Einsatz. Unternehmen wie Estée Lauder,

<sup>42</sup> Volkswagen Group: Nachhaltige Wertsteigerung, Forschung und Entwicklung, Synergien und Allianzen, in: Konzernlagebericht, [online], 2022, <https://geschaeftsbericht2022.volkswagenag.com/konzernlagebericht/nachhaltige-wertsteigerung/forschung-und-entwicklung/synergien-und-allianzen.html> (abgerufen am 01.09.2024).

Procter & Gamble, L`Oreal, Nestle oder Unilever bieten zahlreiche Marken je Kategorie mit schnelldrehenden Produkten an.<sup>43</sup>

P&G hat im Waschmittelmarkt sukzessive Produkte mit jeweils neuer Marke eingeführt. Der strategische Hintergrund hat in diesem Fall an der geringen Markentreue von Kunden in diesem Markt gelegen. Obwohl jedes neu eingeführte Produkt zu Umsatzeinbußen bei etablierten Marken verursacht hat, ist der Gesamtumsatz durch Gewinnung von Markenwechslern gestiegen. Neben den sortimentsinternen Substitutionseffekten konnte P&G mit dieser Strategie auch Marktanteile von Wettbewerbern gewinnen. In den USA hatte Procter & Gamble zeitweise bis zu zehn verschiedene Marken im dortigen „Fabric Care“-Markt.<sup>44</sup> Heute sind es nach diversen Sortimentsanpassungen immer noch neun aktive Marken, die in dem folgenden Überblick zu sehen sind.

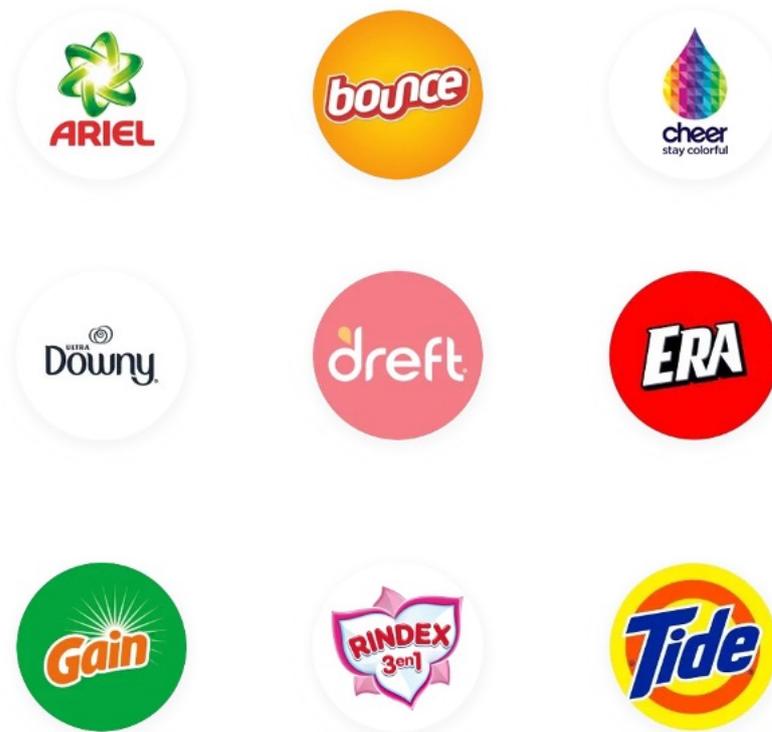


Abbildung 4: Waschmittel-Marken von Procter & Gamble im US-Markt<sup>45</sup>

Bei solchen Strategien sind detailliertes Wissen zu Markt und Kunden sowie daraus abgeleitet eine präzise Marktsegmentierung erfolgskritisch. So können innerhalb einer

<sup>43</sup> Vgl. Thain G. & Bradley J.: FMCG – The Power of Fast-Moving Consumer Goods, First Edition Design eBook Publishing, Sarasota, 2014.

<sup>44</sup> Vgl. Kotler P.: Marketing Management, 6. Edition, Pearson, Englewood Cliffs, 1988, S. 469.

<sup>45</sup> Vgl. Procter & Gamble: Brands, Fabric Care, [online], 2024, <https://us.pg.com/brands/#Fabric-Care> (abgerufen am 17.08.2024).

Produktkategorie verschiedene Kundenbedürfnisse aktiv in optimierte Produktlösungen übersetzt und dazu passende Marken aufgebaut werden.

## 2.4 Chancen und Risiken einer Mehrmarkenstrategie

Nach dem Überblick zu den verschiedenen Formen von Marken-Strategien unter 2.2 und ausgewählten Praxis-Beispielen unter 2.3 werden folgend die allgemeinen Chancen und Risiken mit Mehrmarken-Strategien zusammengefasst.

### 2.4.1 Chance der besseren Marktaberschöpfung

Durch die Einführung mehrerer Marken innerhalb einer Produktkategorie kann ein Unternehmen verschiedene Marktsegmente ansprechen und damit unterschiedliche Kundenbedürfnisse befriedigen. Das führt zu einer besseren Abschöpfung des gesamten Marktes, da verschiedene Zielgruppen individuell angesprochen und bedient werden können. Ein Unternehmen kann sowohl eine Premium- als auch eine Kampfmarke führen, um preissensible Kunden und solche, die auf hohe Qualität und exklusive Produkte achten, zu erreichen.

Nachfragegerichtet bietet die Mehrmarkenstrategie sowohl Chancen in der Kundengewinnung als auch Kundenbindung. Bestandskunden, die markenunabhängige Kaufentscheidungen treffen, können innerhalb des eigenen Sortiments gehalten werden. Mit einer differenzierten Positionierung der einzelnen Produktmarken können Kunden so über ihren gesamten Lebenszyklus („Customer Lifecycle Management“) an das Unternehmen gebunden werden.<sup>46</sup>

### 2.4.2 Chance der Markterschließung mit bestgeeigneter Marke

Im internationalen Wettbewerb eröffnet eine Mehrmarkenstrategie die Möglichkeit, mit den jeweils am besten geeigneten Marken neue Märkte zu erschließen. Märkte können sich aus verschiedensten demographischen, kulturellen oder geografischen Gründen unterscheiden. Die Unterschiede können sich in speziellen Produkteigenschaften, Qualitätsansprüchen, Preiserwartungen oder anderen Aspekten äußern. Diese Überlegungen bildeten beispielsweise beim Volkswagenkonzern eine wichtige

---

<sup>46</sup> Meffert H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000, S. 895.

Entscheidungsgrundlage zur Akquisition der Marke Seat. Seat hatte eine bessere Wettbewerbsposition auf dem südeuropäischen Markt wie VW und konnte die dort gegebenen Bedürfnisse in einem großen Kundensegment abdecken.<sup>47</sup>

### 2.4.3 Chancen durch höhere Markteintrittsbarrieren für Konkurrenz

Eine starke Präsenz mehrerer Marken kann die Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber erhöhen. Wenn ein Unternehmen den Markt mit mehreren Marken abdeckt, wird es für neue Wettbewerber schwieriger, eine Nische zu finden, in der sie erfolgreich sein können. Die etablierten Marken verfügen bereits über Kundenbindung und Markentreue, was den Markteintritt für neue Wettbewerber erschwert und höhere Investitionen in Marketing und Markenbildung erfordert.<sup>48</sup>

### 2.4.4 Chancen durch Schutz der Premiummarke vor Preiskampf

Mit einer Mehrmarkenstrategie kann ein Unternehmen seine Premiummarke vor dem Preiskampf schützen. Indem günstigere Marken eingeführt werden, können diese den Preiskampf in den niedrigeren Segmenten austragen, während die Premiummarke ihre Preisposition und ihr hochwertiges Image beibehält. So kann das Unternehmen in verschiedenen Preissegmenten konkurrieren, ohne das Premiumimage seiner Premiummarke zu gefährden.<sup>49</sup>

### 2.4.5 Chancen durch Synergien in Forschung, Entwicklung und Fertigung

Mehrmarkenstrategien ermöglichen die Nutzung von Synergien in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Produktion. Verschiedene Marken können auf gemeinsamen Technologien, Produktionsanlagen und Forschungsergebnissen aufbauen, was zu Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen führt. Beispielsweise können ähnliche Produkte unter verschiedenen Marken vermarktet werden, wobei

---

<sup>47</sup> Vgl. Burmann G.: Marktarealstrategien der internationalen Automobilhersteller, in: Hünenberg R., Heise G. & Hoffmeister M. (Hrsg.): Internationales Automobilmarketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995, S. 121-141.

<sup>48</sup> Vgl. Kapferer J.-N.: Die Marke – Kapital des Unternehmens, Mi-Wirtschaftsbuch, Landsberg, 1992, S. 214.

<sup>49</sup> Vgl. Kapferer J.-N.: Die Marke – Kapital des Unternehmens, Mi-Wirtschaftsbuch, Landsberg, 1992, S. 212.

dieselben Produktionsanlagen genutzt werden, was zu Skaleneffekten und Kosteneinsparungen führt.<sup>50</sup>

#### 2.4.6 Chancen durch Förderung des internen Wettbewerbs

Nach innen gerichtet kann eine Mehrmarkenstrategie zu einem Wettbewerb im eigenen Unternehmen führen und dadurch die Motivation und Leistungsfähigkeit erhöhen. Dieser Punkt hängt von der gewählten Organisationsstruktur ab und bedingt, dass unterschiedliche Markeneinheiten existieren oder zumindest unterschiedliche markenverantwortliche Brand oder Produkt Manager eingesetzt werden.<sup>51</sup>

#### 2.4.7 Risiko der Kannibalisierung innerhalb des eigenen Sortiments

Ein wesentliches Risiko bei Mehrmarkenstrategien ist die Kannibalisierung, bei der sich die verschiedenen Marken eines Unternehmens gegenseitig Marktanteile wegnehmen. Dies kann passieren, wenn mehrere Marken ähnliche Produkte anbieten und dieselben Zielgruppen ansprechen, was zu einer internen Konkurrenz führt und den Gesamtumsatz des Unternehmens schmälert, ohne dass neue Kunden gewonnen werden.<sup>52</sup>

#### 2.4.8 Risiko der Übersegmentierung

Eine zu starke Marktsegmentierung kann zu einer Übersegmentierung führen, bei der die Anzahl der Marken und Produkte die tatsächliche Nachfrage übersteigt. Dies kann zu Ineffizienzen und höheren Kosten führen, da das Unternehmen viele kleine Marken betreuen und pflegen muss, ohne dass diese einen signifikanten Beitrag zum

---

<sup>50</sup> Vgl. Meffert, H. & Perrey, J.: Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, S. 619-646.

<sup>51</sup> Vgl. Meffert H.: Mehrmarkenstrategien – Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 210.

<sup>52</sup> Vgl. Koers M.: Steuerung von Markenportfolios, Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, 2001, S. 141ff.

Gesamtumsatz leisten. Eine Übersegmentierung kann zudem die Markenbotschaft verwässern und die Kunden verwirren.<sup>53</sup>

#### 2.4.9 Risiko suboptimaler Verwendung finanzieller Unternehmensressourcen

Die Entwicklung und Erhaltung mehrerer Marken erfordert erhebliche finanzielle Ressourcen. Es besteht das Risiko, dass diese Mittel nicht optimal eingesetzt werden, insbesondere wenn einige Marken weniger erfolgreich sind. Ressourcen, die in weniger profitable Marken investiert werden, könnten in die Stärkung erfolgreicherer Marken oder in Innovationen investiert werden, die einen höheren Return on Investment bieten.<sup>54</sup> Das gilt es entsprechend vom Management des Unternehmens abzuwägen.

### 2.5 Interdependenzen zwischen den Marken

Sobald ein Unternehmen mehr als eine Marke führt, was bei einer Mehrmarkenstrategie zwangsläufig der Fall ist, gilt es im Management des Markenportfolios Interdependenzen zu berücksichtigen. In der anglo-amerikanischen Markenforschung sind der hierarchische Ordnungsrahmen der unterschiedlichen Marken sowie deren Zusammenhänge als „brand hierarchy“<sup>55</sup> oder „brand architecture“<sup>56</sup> bekannt.

Die Markenhierarchie lässt sich in Anlehnung an Keller in drei Ebenen unterteilen, die in der folgenden Abbildung am Beispiel Procter & Gamble als „House of Brands“ gezeigt werden.<sup>57</sup>

<sup>53</sup> Vgl. Meffert, H. & Perrey, J.: Mehrmarkenstrategien – Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, in: Meffert H., Burmann C. & Koers M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 201-232.

<sup>54</sup> Vgl. Quelch J. A. & Kenny D.: Markenpolitik I – Lieber den Gewinn steigern als die Anzahl der Varianten, in: Harvard Business Manager, No. 1, 1995, S. 94-101.

<sup>55</sup> Vgl. Keller K. L.: Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity, 4. Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 2012.

<sup>56</sup> Vgl. Aaker A. D. & Joachimsthaler E.: Brand Leadership, Simon & Schuster UK, New York, 2000.

<sup>57</sup> Vgl. Keller K. L.: Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity, 4. Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 1998, S. 410.

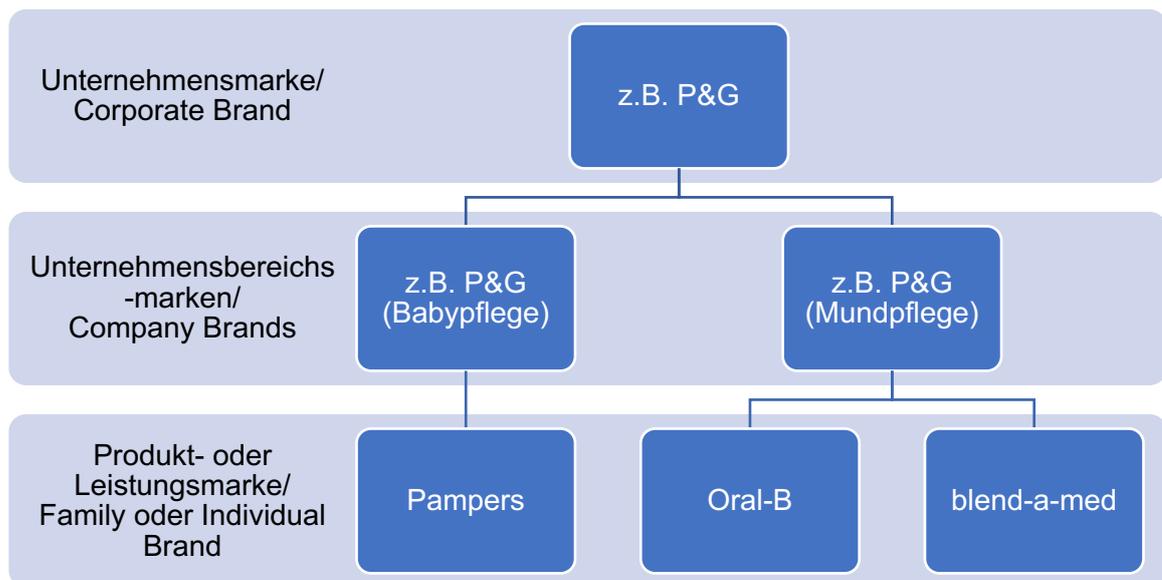


Abbildung 5: Die Markenhierarchie-Ebenen mit Beispiel

Für die Führung des Markenportfolios ist die Beziehung zwischen den oben dargestellten Markenebenen und der sich daraus ergebenden Markenarchitekturformen besonders interessant. Sowohl auf organisationaler (Unternehmens- und Unternehmensbereichsmarken) als auch auf der produkt- und leistungsbezogenen Ebene gibt es Markenassoziationen. Die organisationale Ebene soll vor allem Kultur und Werte einer Organisation zum Ausdruck bringen. Sie kann in der Wahrnehmung des Kunden allerdings auch für die Glaubwürdigkeit des Produkt- und Leistungsangebot eine Rolle spielen, wodurch sich eine Beziehung zwischen Unternehmens- und Produktmarke ableiten lässt. Während die Unternehmensmarke zur übergreifenden Profilierung gegenüber allen internen und externen Zielgruppen beiträgt, fokussiert sich die Produkt- oder Leistungsmarke auf Interessen einzelner Kundengruppen.<sup>58</sup>

Mögliche Interdependenzen zwischen den Marken ergeben sich insbesondere aus den folgenden, bereits beschriebenen Punkten:

- Schutz der Premiummarke vor Preiskampf (siehe 2.4.4)
- Synergien in Forschung, Entwicklung und Fertigung (siehe 2.4.5)
- Kannibalisierung zwischen den Marken (siehe 2.4.7)

<sup>58</sup> Vgl. Meffert H.: Gestaltung der Markenarchitektur, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 173.

Diese Abhängigkeiten innerhalb des Markenportfolios können relevante Auswirkungen auf den Erfolg des Unternehmens haben und sind dementsprechend zu analysieren und in der Strategie zu berücksichtigen.

## 2.6 Premiummarkenstrategie

Diese Masterthesis beschäftigt sich mit Mehrmarkenstrategien in produzierenden Unternehmen im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche. Nachdem in den vorangegangenen Unterkapiteln die Strategie, die Markenarchitekturen sowie im Detail die Mehrmarkenstrategien betrachtet wurden, soll im Folgenden näher auf die Positionierung im Premiumsegment eingegangen werden. Das ist essentiell, um den Fokus dieser Masterarbeit klar eingrenzen zu können.

Der Vermarktung von Produkten im Premiumsegment kommt in den letzten Jahrzehnten eine steigende Bedeutung zu. Neben den dafür traditionell relevanten Märkten in Europa und Nordamerika boomt insbesondere der Markt für Premium- und Luxusprodukte in Asien, was insbesondere auf die wachsende Mittelschicht in China und Indien zurückzuführen ist. Im Jahr 2024 wird der Umsatz im Markt für Luxusgüter in Asien lt. Statista voraussichtlich 132,3 Mrd. Euro betragen und bis 2028 auf 155,5 Mrd. Euro wachsen, was einer „Compound Annual Growth Rate“ (CAGR) von über 4% entspricht.<sup>59</sup> Der Fashion-/ Mode-Markt ragt insbesondere in Asien mit einem prognostizierten, durchschnittlichen Wachstum von 8,78% pro Jahr bis 2029 nochmals deutlich heraus.<sup>60</sup>

Eine besondere Herausforderung für Unternehmen um diese Chancen am Markt zu nutzen, liegt in der Markenpolitik. Die Marke soll dabei ein einzigartiges Nutzerversprechen verkörpern, welches mit Premiumprodukten verbunden wird. Diese Einschätzung spiegelt sich auch in zahlreichen wissenschaftlichen Beiträgen, wie z.B. von Vishwanat/ Mark (1997), Nueno/ Quelch (1998), Kapferer (2001) oder Diez (2001) wider. Der Konsum spezieller Premium-Marken geht über die reine Befriedigung von rationalen Bedürfnissen hinaus und erfüllt eine emotionale und soziale Funktion. Mit der Wahl der Marke kann der Konsument in dieser Interpretation seine eigene Persönlichkeit oder Werte zum Ausdruck bringen.<sup>61</sup> Aktuell relevante Beispiele für positive Markenassoziationen sind Nachhaltigkeit oder „gesund leben“. Diese Entwicklungen

<sup>59</sup> Vgl. Statista: Luxusgüter – Asien, Market Insights Consumer, [online], 2024, <https://de.statista.com/outlook/cmo/luxusgueter/asien> (abgerufen am 02.09.2024).

<sup>60</sup> Vgl. Statista: Mode – Asien, Market Insights eCommerce, [online], 2024, <https://de.statista.com/outlook/emo/mode/asien> (abgerufen am 02.09.2024).

<sup>61</sup> Vgl. Haseloff O. W.: Personale und soziale Funktion des privaten Verbrauchs, in: Rosenberger G. (Hrsg.): Konsum 2000, Campus Verlag, Frankfurt, 1992, S. 141-156.

hängen mit dem gestiegenen Wohlstands in unserer Gesellschaft zusammen. Auch das Streben nach Selbstverwirklichung und Authentizität sind für das Kaufverhalten von Konsumenten wichtiger geworden. Aus Sicht des Anbieters erklärt sich durch dieses gestiegene „Können“ und „Wollen“ die Attraktivität der Premiumsegmente. Aus einer Unternehmensperspektive kommen weitere Faktoren wie eine geringere Wettbewerbsintensität oder höhere Margen, im Vergleich zu generischen Marken dazu, die eine entsprechende Positionierung der Marke im Premiumsegment attraktiv machen.<sup>62</sup>

Die Führung einer Premiummarke ist allerdings auch mit Herausforderungen verbunden. Um die Führungsrolle innerhalb eines Marktes zu verteidigen und dem Preisdruck durch generische Marken zu entgehen, sind laufend technische oder stilistische Weiterentwicklungen notwendig. Dieser Innovationsdruck sowie höhere Anforderungen an Marketing und Vertrieb bei einem Premiumanbieter erfordern entsprechende finanzielle Ressourcen. Plagiate, die zu einem Bruchteil des Originalpreises angeboten werden und das Image beschädigen können, sind insbesondere in der Fashionbranche als weitere Herausforderung zu berücksichtigen. All das macht eine systematische und strategische Markenführung und ein vorausschauendes Management unabdingbar, um nicht nur die Chancen einer Premiumpositionierung im Markt zu nutzen, sondern auch attraktive Margen zu erzielen.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Vgl. Haas A.: Premiummarke – Quo Vadis?, in: Markenartikel, 3/2000, S. 36-42.

<sup>63</sup> Vgl. Meffert H.: Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 328-330.

### 3 Methodische Vorgehensweise

Das gewählte Forschungsdesign dieser Masterarbeit basiert auf der Grounded Theory. Ziel dieser Methodik ist die Entwicklung einer in Daten „gegründeten“ („grounded“) Theorie mittlerer Reichweite. In einem sich wiederholenden Prozess der abwechselnden Datenerhebung und -analyse werden Informationen gewonnen, kategorisiert und miteinander in Verbindung gesetzt. Dadurch werden die Daten schrittweise zu einer Theorie verdichtet. Die folgende Abbildung zeigt den Prozess vereinfacht dargestellt.<sup>64</sup>

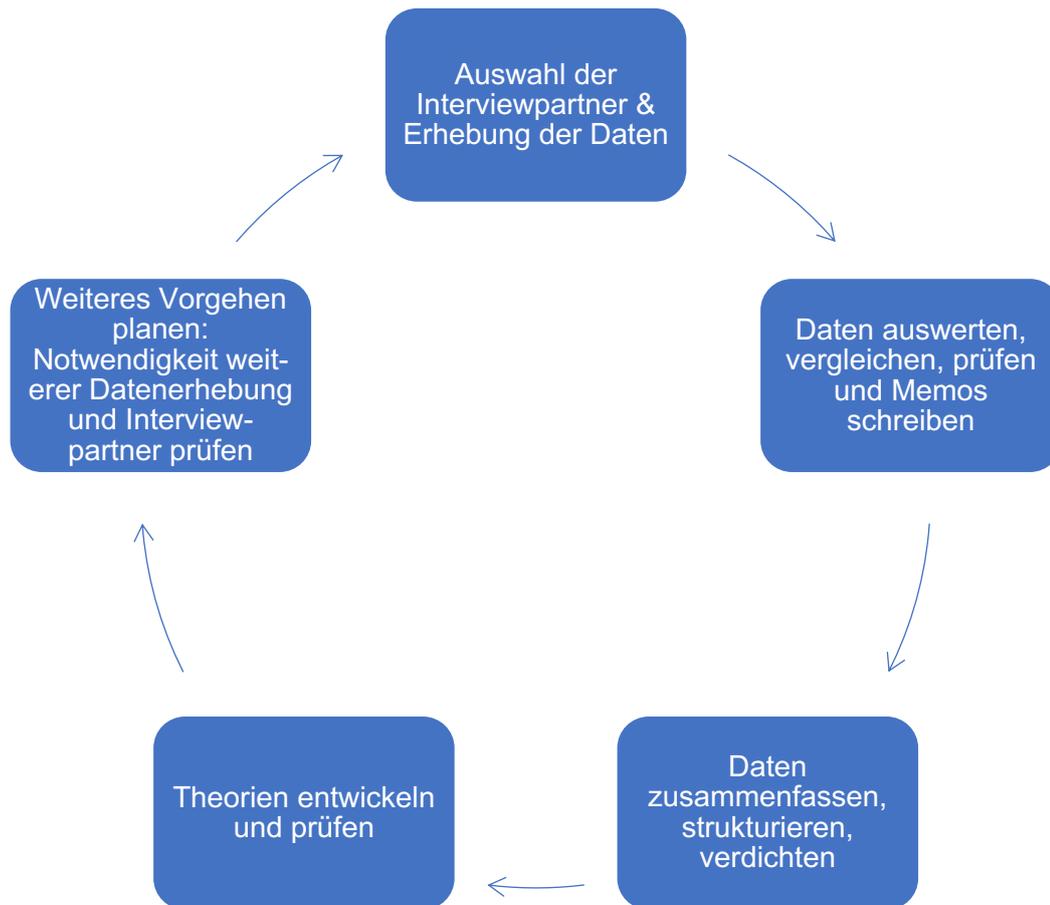


Abbildung 6: Grounded Theory Methodik: vereinfachte Darstellung der Vorgehensweise

<sup>64</sup> Vgl. Charmaz, K.: Qualitative interviewing and grounded theory analysis, Analytic Strategies, Sage Publications, London, 2003, S. 675-694.

### 3.1 Definition von Grounded Theory und dem Auswertungsprozess

In der Literatur werden verschiedene Varianten der Grounded Theory vorgestellt. Barney Glaser und Anselm Strauss haben im Jahr 1967 die Grounded Theory<sup>65</sup> präsentiert. Das Forschungsdesign ist darauf ausgelegt, Theorien aus Daten zu entwickeln, die im Feld durch Interaktionen mit Menschen gesammelt werden. Alle Varianten beinhalten dieselben Strategien, einschließlich Datenerhebung und -analyse, frühes Erkennen aufkommender Themen, Entdeckung grundlegender sozialer Prozesse in den Daten, Aufbau abstrakter Kategorien zur Erklärung von Prozessen, Sampling und Integration der Kategorien in ein theoretisches Rahmenwerk. Charmaz unterscheidet die Methoden der Grounded Theory in zwei verschiedene Formen: konstruktivistisch und objektivistisch. Der konstruktivistische Ansatz kombiniert die Analyse und die von den Teilnehmern gesammelten Daten mit den Erfahrungen des Forschers sowie dessen Beziehung zu den Teilnehmern. Der objektivistische Ansatz hingegen stützt sich auf bereits vorhandene Daten, die der Forscher findet.<sup>66</sup>

Die konstruktivistische Grounded Theory wurde als der geeignetste Weg identifiziert, um die Chancen und Risiken einer Mehrmarkenstrategie in einem produzierenden Unternehmen im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche zu untersuchen, da dies ein in der Literatur noch nicht ausreichend behandeltes Gebiet darstellt.

Durch das Verfolgen eines induktiven Ansatzes soll eine Theorie entwickelt werden, indem Ansichten von Teilnehmern im Feld entdeckt werden.<sup>67</sup> Zusätzlich werden in der konstruktivistischen Grounded Theory die Ansichten der Teilnehmer mit der Interpretation des Forschers kombiniert, die sich aus den eigenen Erfahrungen des Forschers entwickelt. Da qualitative Interviews sehr flexibel sind und Interviewer das Gespräch mit offenen Fragen lenken, fließen die eigenen Erfahrungen des Forschers in die Untersuchung ein, was zu einer subjektiveren Sichtweise führen und den Interviewten beeinflussen kann.<sup>64</sup> Es ist daher wichtig, dass sich der Autor seinen eigenen Erfahrung und seiner Rolle bei der Führung der Interviews bewusst ist. Der Prozess der Datenerhebung wird im nächsten Punkt unter 3.2 näher erläutert.

---

<sup>65</sup> Vgl. Glaser B. & Strauss A.: The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research, Transaction Publishers, London, 1967.

<sup>66</sup> Vgl. Charmaz, K.: Qualitative interviewing and grounded theory analysis, Analytic Strategies, Sage Publications, London, 2003, S. 675-694.

<sup>67</sup> Vgl. Cresswell, J.: Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches, Band 3, Sage Publications, Thousand Oaks, 2013.

### 3.2 Datenerhebung mit Experten-Interviews

Die Datenerhebung folgt dem Prinzip der Grounded Theory Methodologie und basiert auf Interviews mit Experten. Es besteht diese Notwendigkeit, um ein tiefergehendes Verständnis des Forschungsproblems zu entwickeln. Der Prozess startet dabei mit den Forschungsfragen:

- Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg einer Mehrmarken-Strategie in einem produzierenden Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche?
- Welche Herausforderungen und Risiken sind mit der Umsetzung einer Multi-Brand-Strategie in einem produzierenden Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche verbunden und warum?

Unter Punkt 1.2 sind die Forschungsfragen und -ziele detailliert ausgeführt.

Ausgehend von den Forschungsfragen startet der Prozess der Grounded Theory mit der Datenerhebung über die Experten-Interviews, wie in Abbildung 6 dargestellt. Die Interviews wurden teilstrukturiert vorbereitet und enthielten sowohl offene als auch geschlossene Fragen. Um möglichst viel Information aus den Interviews zu gewinnen, wurden ausgewählte Fragen flexibel und in Abhängigkeit der erhaltenen Antworten ergänzt. In der Literatur spricht man dabei von Tiefeninterviews.<sup>68</sup> Durch intensives Nachfragen wurden detailliertere Information gewonnen sowie Handlungs- und Denkmuster in Verbindung mit Mehrmarkenstrategien erkannt.

Bei der Durchführung von Tiefeninterviews können in der Regel keine Verallgemeinerungen über die Ergebnisse gemacht werden, da kleine Stichproben gewählt und keine zufälligen Stichprobenmethoden verwendet werden. Es gilt zu beachten, dass die allgemeine Regel zur Stichprobengröße bei Interviews besagt, dass eine ausreichende Stichprobengröße erreicht ist, wenn dieselben Antworten, Themen, Herausforderungen oder Motive von den Interviewten wiederholt auftauchen. Es findet damit ein laufender Abgleich der erhobenen Daten statt, mit dem Ziel eine belastbare Theorie zu entwickeln.<sup>69</sup>

Da die Datenerhebung einem iterativen Prozess auf Grundlage der Grounded Theory Methodik folgt (siehe auch Abbildung 6), wurde der Prozess der Datenerhebung dementsprechend fortgesetzt, bis die Forschungsfragen ausreichend und konsistent beantwortet waren. Wenn dieser Punkt erreicht ist, spricht man von theoretischer

<sup>68</sup> Vgl. Boyce C. & Neale P.: Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, Pathfinder International, 2006, S. 3.

<sup>69</sup> Vgl. Boyce C. & Neale P.: Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, Pathfinder International, 2006, S. 4.

Sättigung. Erkenntnisse aus einem Interview wurden direkt nach der Durchführung analysiert und interpretiert. Das diente als Grundlage für das nächste Interview, bei dem Fragen und Interviewrichtungen angepasst wurden, um die Forschungskategorien zu saturieren. Dieser Prozess wurde wiederholt, bis alle Lücken im Verständnis dafür geschlossen waren. Die Grounded Theory ist damit offen für die Stichprobengröße. Diese Forschung zielte darauf ab, mindestens sechs Interviews durchzuführen, die letztlich auch in dieser Anzahl umgesetzt wurden. Unter 3.4 wird näher auf die Vorbereitung und Durchführung sowie damit verbundene Kriterien eingegangen.

### 3.3 Datenanalyse

Um die gesammelten Daten zu analysieren, wurde das Prinzip des theorieorientierten Kodierens angewandt. „Kodieren stellt die Vorgehensweise dar, durch die Daten aufgebrochen, konzeptualisiert und auf neue Art zusammengesetzt werden. Es ist der zentrale Prozess, durch den aus den Daten Theorien entwickelt werden.“<sup>70</sup>

In dem qualitativen Teil dieser Masterthesis wurden drei Kodier-Phasen – offenes, axiales und selektives Kodieren<sup>71</sup> – verwendet, die in den folgenden Unterpunkten erklärt werden.

#### 3.3.1 Offenes Kodieren

Laut Strauss und Corbin sollte jeder Satz und Absatz aufgebrochen, der für die Forschungsfrage wichtig sein könnte. Dabei soll Wort für Wort analysiert, Informationen zu Konzepten kodiert und in größere Sinneinheiten kategorisiert werden. Basierend auf den Schlüsselkategorien wird die Theorie gebildet.<sup>72</sup>

Zur Analyse des Datenmaterials wurden zu jedem Textteil theoriegenerierende Fragen, wie folgt, gestellt:

- Was? Worum geht es hier?
- Wie? Welche Aspekte sind für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant?
- Warum? Welche Begründungen werden gegeben oder lassen sich aus den Antworten erschließen?

<sup>70</sup> Vgl. Strauss A. & Corbin J.: Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Beltz PVU, Weinheim, 1996, S. 39.

<sup>71</sup> Vgl. Strauss A. & Corbin J.: Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, Sage Publications, Newbury Park, 1990.

<sup>72</sup> Vgl. Strauss A. & Corbin J.: Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, Sage Publications, Newbury Park, 1990, S. 61ff.

- Wer oder welche Rolle ist beteiligt?

Die folgende Abbildung visualisiert die Generierung von Konzepten aus dem Text.

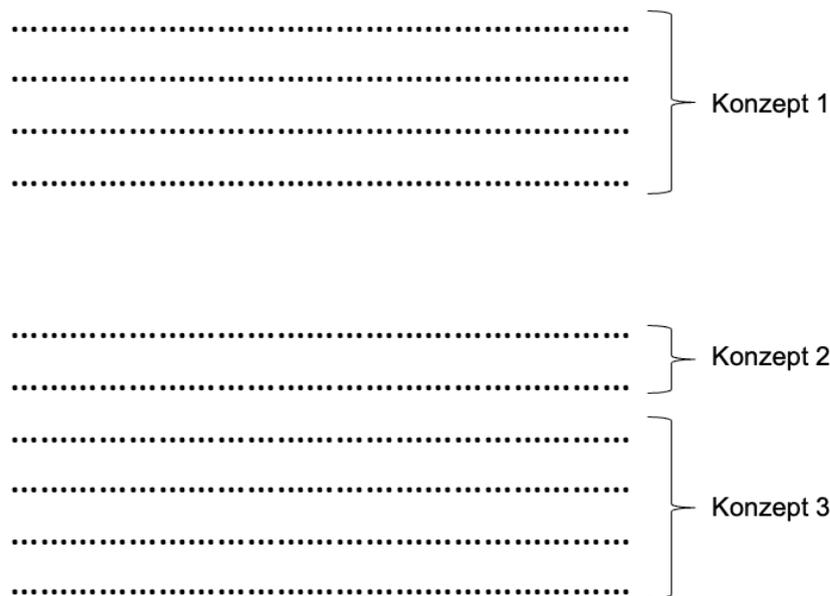


Abbildung 7: Generierung von Konzepten aus Text beim offenen Kodieren

### 3.3.2 Axiales Kodieren

Das axiale Kodieren findet im zweiten Schritt statt und betrifft die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den gebildeten Kategorien.<sup>73</sup> Es geht darum zu verstehen, „welche Kategorien in welcher Weise theoretisch miteinander sinnvoll in Beziehung gesetzt werden können.“<sup>74</sup> In der folgenden Grafik wird dieser Prozess verdeutlicht.

<sup>73</sup> Vgl. Strauss A. & Corbin J.: Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, Sage Publications, Newbury Park, 1990, S. 96 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Kelle U.: Die Bedeutung theoretischen Vorwissens in der Methodologie der Grounded Theory, in: Strobl R & Böttger A. (Hrsg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews, Nomos, Baden-Baden, 1996, S. 37.

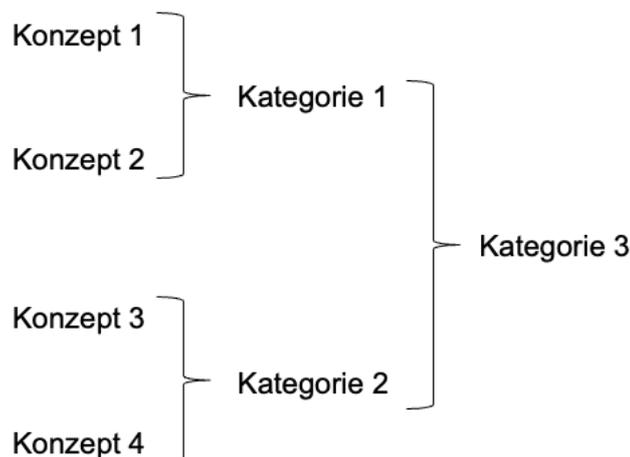


Abbildung 8: Bildung von Kategorien und Zusammenhängen beim axialen Kodieren

### 3.3.3 Selektives Kodieren

Der letzte Schritt der Datenanalyse ist das selektive Kodieren, in der mehrere Kategorien um eine empirisch gehaltvolle Schlüsselkategorie angeordnet werden. Auf den ermittelten Schlüsselkategorien werden der weitere Kodierprozess und die Theorieentwicklung aufgebaut. Eine Schlüsselkategorie sollte einen Bezug zu möglichst vielen einzelnen Kategorien aufweisen und damit häufig im Datenmaterial vorkommen. Weiter sollte sie klare Implikationen zu der vorhandenen Theorie aufweisen und diese in einzelnen Aspekten weiterentwickeln.<sup>75</sup>

Das Kodieren folgt dem konstruktivistischen Paradigma der Grounded Theory, da es ein aktiver Prozess ist, der eine Interaktion zwischen dem Forscher, den Teilnehmern und den von ihnen gesammelten Daten beinhaltet.<sup>76</sup>

In der folgenden Abbildung werden relevante Grounded-Theory-Prozesse einschließlich der Phasen für die Datenerhebung und -analyse in einem Gesamtzusammenhang veranschaulicht. Die Darstellung leitet sich aus jener von Giles, de Lacey und Muir-Cochane (2016) ab.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Vgl. Strauss A. & Corbin J.: Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, Sage Publications, Newbury Park, 1990, S. 116 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Charmaz K. Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis, Sage Publications, London, 2006, S. 129 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Giles T., de Lacey S. & Muir-Cochane E. C.: Coding, constant comparisons and core categories: a worked example for novice constructivist grounded theorists, Advances in Nursing Science, Wolters Kluwer Health, E33, 2016.

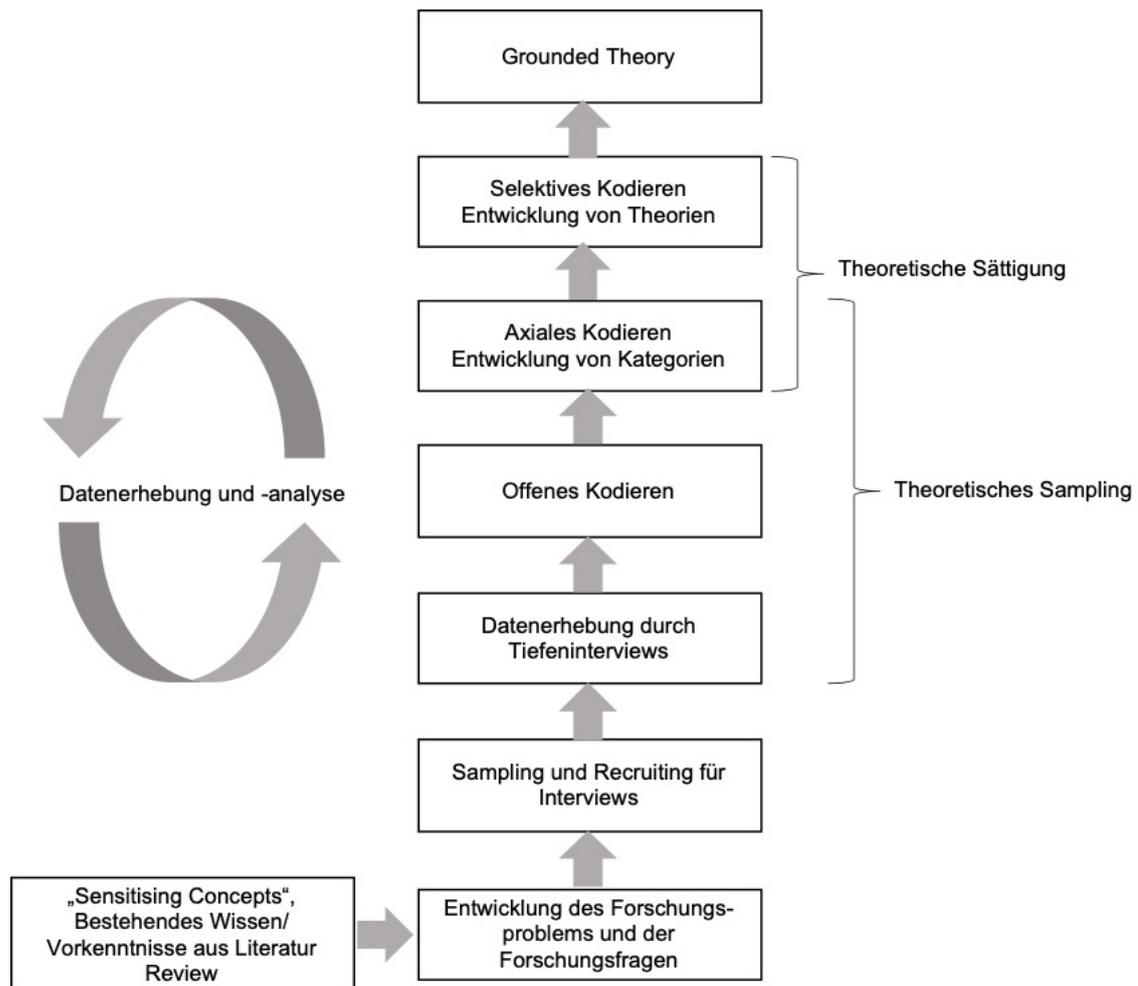


Abbildung 9: Grounded Theory Prozesse einschließlich Kodierungs-Phasen

### 3.4 Vorbereitung der Interviews und Expertenauswahl

Die Auswahl von geeigneten Experten stellt einen wesentlichen Teil der Vorbereitung von Interviews in einer Masterarbeit, insbesondere unter Anwendung der Grounded Theory, dar. Es sollten spezifische Kriterien beachtet werden, um fundierte und differenzierte Daten zu gewinnen. Daher ist es wichtig, geeignete Experten auszuwählen, die unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in Bezug auf das Forschungsthema einbringen können. Für diese Masterarbeit wurden insgesamt acht Kriterien in den folgenden drei Kategorien bei der Auswahl berücksichtigt.

#### 3.4.1. Fachliche Expertise im Bereich der Mehrmarkenstrategie

- Kriterium 1 - Erfahrung im Management von Marken: Experten, die direkt mit der Entwicklung, Implementierung oder Steuerung von Mehrmarkenstrategien in Unternehmen zu tun haben.

- Kriterium 2 – Kenntnis der Fashion- oder Lifestyle-Branche: Experten, die über spezifische Branchenkenntnisse verfügen, um den notwendigen Detailbezug zur Forschungsfrage sicherzustellen.
- Kriterium 3 – Strategische Entscheidungsträger: Führungskräfte oder Produkt oder Brand Manager, die an der Entscheidungsfindung in Bezug auf Produkt- und/ oder Markenstrategie beteiligt sind und die damit verbundenen Einblicke in Chancen und Risiken aus einer strategischen Perspektive geben können.

#### 3.4.2. Relevante Berufserfahrung im Premiumsegment

- Kriterium 4 – Erfahrung im Premium- oder Luxussegment: Experten, die sich mit den Besonderheiten und Herausforderungen des Premium- und Luxussegments auskennen, da sich diese oft stark von anderen Marktsegmenten unterscheiden.
- Kriterium 5 – Erfahrung in produzierenden Unternehmen im Premiumsegment: Experten, die über Kenntnisse der Produktion und Lieferketten von Produkten im Premiumsegment verfügen.

#### 3.4.3. Vielfalt der Perspektiven

- Kriterium 6 – Unternehmensgröße: Es sollen Experten aus produzierenden Unternehmen mit unterschiedlichen Größen befragt werden, um die Chancen und Herausforderungen von Mehrmarkenstrategien möglichst vielfältig betrachten zu können.
- Kriterium 7 – Geografische und kulturelle Relevanz: Experten, die Einblicke bei der Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in unterschiedliche Märkte gewonnen haben.
- Kriterium 8 – Funktionsübergreifende Expertise: Neben Experten aus dem Marketing oder Produktmanagement können auch Fachleute aus anderen Abteilungen, wie Produktentwicklung oder Vertrieb wertvolle Perspektiven bieten.

Um eine hohe und konsistente Qualität zu gewährleisten, treffen die ersten vier Kriterien auf alle ausgewählten Experten zu. Um darüber hinaus die notwendige Vielfalt und mehrere Perspektiven sicherzustellen, wurde bei den Kriterien fünf bis acht auf Diversität bei der Expertenauswahl geachtet.

In den ersten Interviews wurde möglichst offen gefragt, um ausführliche Antworten zu fördern und den Experten Raum zu lassen, um dahinterliegende Konzepte und Themen

frei auszuführen. Mit jedem folgenden Interview wurde detaillierter nachgefragt, um Antworten zu bestätigen und daraus Theorien ableiten zu können.

Der gesamte Interviewleitfaden und Fragenkatalog befinden sich im Anhang.

## 4 Erkenntnisse aus den Interviews

### 4.1 Information zu interviewten Experten

Teilnehmer 1 ist weiblich und hat einen Master-Abschluss in „International Business“. Sie ist aktuell als „Head of Product Management“ bei Swarovski tätig und verfügt über zehn Jahre einschlägige Berufserfahrung im Produktmanagement und der Strategieberatung. Die Teilnehmerin erfüllt die ersten fünf Kriterien, verfügt über Erfahrung im Konzern mit über 20.000 Mitarbeitern und hat globale Marken und Produkte im Premiumsegment verantwortet.

Teilnehmer 2 ist männlich und hat einen Master-Abschluss in Wirtschaftsingenieurwesen. Er ist in einer leitenden Funktion im Produktmanagement von BORA und hat bei seinem früheren Arbeitgeber die Einführung und Betreuung einer neuen Marke im Premiumsegment verantwortet. Der Teilnehmer erfüllt die ersten fünf Kriterien und verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung im Produktmanagement von Premiummarken im Konzern und in mittelständischen Unternehmen.

Teilnehmer 3 ist männlich und hat einen Diplomingenieur-Abschluss in Maschinenbau und einen Masterabschluss in Laser- und Optotechnologie. Er war über 13 Jahre als „Head of Product Development“ für die Entwicklung von Produkten vier unterschiedlicher Marken im B2B-Schmuckkomponentengeschäft bei Swarovski verantwortlich. Teilnehmer 3 erfüllt die ersten fünf Kriterien und war sowohl in einem global agierendem Konzern als auch bei regional im DACH-Raum tätigen mittelständischen Unternehmen im Premiumsegment tätig.

Teilnehmer 4 ist männlich und hat einen MBA-Abschluss in „General Management“. Er ist aktuell als „Head of Product Management Sewing & Emboidery“ bei BERNINA tätig. Teilnehmer 2 verfügt über insgesamt mehr als 20 Jahre Berufserfahrung und davon 15 Jahre im Produktmanagement in global tätigen Konzernen und mittelständischen Unternehmen in der Fashion- und Lifestyle-Branche. Unter anderem war er an der Entwicklung und weltweiten Implementierung einer Mehrmarkenstrategie beteiligt. Er erfüllt ebenfalls die ersten fünf Kriterien.

## TU Wien MBA

Teilnehmer 5 ist männlich und hat einen Magisterabschluss in Wirtschaftswissenschaften. Er ist aktuell im Vertrieb als Niederlassungsleiter tätig und war davor über 10 Jahre im Marketing und Produktmanagement bei einem global tätigen Konzern und mittelständischen Unternehmen. Alle seine bisherigen Unternehmen haben ein Mehrmarkenportfolio angeboten. In seiner Karriere hatte Teilnehmer 5 daher zahlreiche Berührungspunkte mit Mehrmarkenstrategien und er verfügt über Expertise aus unterschiedlichen Geschäftsbereichsperspektiven. Er erfüllt ebenfalls die ersten fünf Kriterien und bringt zusätzlich die Vertriebsperspektive ein.

Teilnehmer 6 ist männlich und hat einen Magisterabschluss in Strategischem Management. Er verfügt über 30 Jahre Berufserfahrung und davon 26 in der Fashion- und Lifestyle-Branche in produzierenden Unternehmen. In den letzten 14 Jahren war Teilnehmer 6 in C-Level-Positionen tätig und hat dabei die Geschäftsbereiche Marketing, Produktmanagement und Vertrieb in global erfolgreichen Konzernen verantwortet. Er war damit für die unternehmensweite Marken- und Produktstrategie gesamtverantwortlich. Alle seine bisherigen Unternehmen haben ein Mehrmarkenportfolio angeboten. Teilnehmer 6 erfüllt daher die ersten fünf Kriterien und bringt zusätzlich die Topmanagement-Perspektive ein.

## 4.2 Initiale Kodierung der Interviews

In diesem Unterkapitel werden die erhobenen Daten der Tiefeninterviews initial kodiert. Die Kodierung der einzelnen Interviews wird zwecks Übersichtlichkeit in Anlehnung an den Interviewleitfaden lt. Anhang in die folgenden vier Themenbereiche strukturiert.

- Gründe für die Mehrmarkenstrategie
- Chancen der Mehrmarkenstrategie
- Risiken und Herausforderungen mit der Mehrmarkenstrategie
- Erfolgsfaktoren für Mehrmarkenstrategien

Ab dem zweiten Interview werden die Ergebnisse und Konzepte miteinander verglichen, Gemeinsamkeiten und mögliche Abweichungen identifiziert. Darauf aufbauend werden gemeinsame Kategorien gebildet.

#### 4.2.1 Initiale Kodierung – Interview mit erstem Experten

- a) Gründe für die Mehrmarkenstrategie
- Marktanteile sichern: Schutz vor Konkurrenz und Erhalt von Marktanteilen.
  - Erschließung neuer Zielgruppen: Einführung preisgünstigerer Produktlinien für unterschiedliche Kundensegmente (z. B. jüngere Zielgruppen).
  - Skaleneffekte erzielen: Effizientere Nutzung von Produktionsanlagen und Ressourcen.
- b) Chancen der Mehrmarkenstrategie
- Kundenspezifische Ansprache: Erfüllung spezifischer Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen.
  - Vermeidung von Verwirrung: Klare Differenzierung zwischen Marken stärkt die Marktpräsenz und minimiert Risiken von Marktanteilsverlusten.
  - Synergien: Gemeinsame Nutzung von Ressourcen (z. B. Schleifanlagen, Marketing).
- c) Risiken und Herausforderungen mit der Mehrmarkenstrategie
- Markenverwässerung: Überschneidung von Zielgruppen kann zu Kannibalisierungseffekten führen.
  - Interner Wettbewerb: Konflikte um Produktionsressourcen und Prioritäten.
  - Externer Druck: Anpassung an verändertes Kaufverhalten und intensiven Wettbewerb.
- d) Erfolgsfaktoren für Mehrmarkenstrategien
- Klare Markenpositionierung: Jede Marke benötigt eine eindeutige Identität und klare Kommunikation ihrer Werte.
  - Synergien nutzen, Konflikte vermeiden: Klare Priorisierungsrichtlinien zur Ressourcennutzung.
  - Anpassung an Trends: Nachhaltigkeit und Digitalisierung als Schlüsseltrends.

#### 4.2.2 Initiale Kodierung – Interview mit zweitem Experten

- a) Gründe für die Mehrmarkenstrategie
  - Erschließung neuer Märkte: Neue Zielmärkte in Süd- und Osteuropa mit preisgünstigeren Produkten erschlossen.
  - Schutz der Premiummarke: Einführung einer „Kampfmarke“, um die Hauptmarke vor Preiskämpfen zu schützen.
  - Anpassung an kulturelle Unterschiede: Berücksichtigung regionaler Präferenzen und Kaufverhalten.
  
- b) Chancen der Mehrmarkenstrategie
  - Differenzierung der Zielgruppen: Spezifisch auf Kundenbedürfnisse abgestimmte Marken schaffen.
  - Markenschutz: Vermeidung eines Margendrucks bei der Premiummarke durch günstigere Alternativen.
  - Synergien: Nutzung modularer Software, zentraler Einkaufsfunktionen und Produktionsressourcen.
  
- c) Risiken und Herausforderungen mit der Mehrmarkenstrategie
  - Kannibalisierung: Risiko, dass sich die Marken gegenseitig Marktanteile abnehmen.
  - Höhere Kosten: Zusätzlicher Aufwand in Marketing und Vertrieb durch mehrere Marken.
  - Internes Konfliktpotenzial: Konkurrenz zwischen Markenmanagern um Ressourcen und Prioritäten.
  
- d) Erfolgsfaktoren für Mehrmarkenstrategien
  - Klare Segmentierung: Präzise Marktsegmentierung und Differenzierung zwischen den Marken.
  - Kundenorientierung: Fokus auf die Bedürfnisse der Zielgruppen.
  - Abgestimmte Preisstrategie: Vermeidung von Überschneidungen im Preisgefüge der Marken.

Ein Vergleich der beiden ersten Interviews zeigt zahlreiche Gemeinsamkeiten. Beide heben die Bedeutung von Synergien in der Produktion und im Marketing hervor. Auch

das Risiko der Markenverwässerung und Kannibalisierung wird betont. Experte 2 legt mehr Gewicht auf die regionale Anpassung und kulturelle Unterschiede, während Experte 1 stärker die Bedeutung der Nachhaltigkeit und Zielgruppen-Diversifizierung betont.

#### 4.2.3 Initiale Kodierung – Interview mit drittem Experten

##### a) Gründe für die Mehrmarkenstrategie

- Bessere Produktionsauslastung: Ziel, die Produktionskapazitäten effizienter zu nutzen (z. B. Schleifanlagen, Glasherstellung).
- Marktvolumen erhöhen: Erreichung neuer Kundensegmente mit preisgünstigeren Produktlinien.
- Flexibilität durch Technologie: Einsatz vorhandenen Know-hows und Technologie für unterschiedliche Marken.

##### b) Chancen der Mehrmarkenstrategie

- Kosteneffizienz: Gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen und niedrigere Herstellungskosten pro Einheit.
- Erfolg durch Markendifferenzierung: Verschiedene Qualitäts- und Preissegmente mit klarer Trennung adressiert.
- Globalisierung: Möglichkeit, Produktionsstandorte ins Ausland zu verlagern, um Kosten zu senken.

##### c) Risiken und Herausforderungen mit der Mehrmarkenstrategie

- Kannibalisierung: Risiko, dass sich die Marken gegenseitig Marktanteile abnehmen.
- Höhere Kosten: Zusätzlicher Aufwand in Marketing und Vertrieb durch mehrere Marken.
- Internes Konfliktpotenzial: Konkurrenz zwischen Markenmanagern um Ressourcen und Prioritäten.

##### d) Erfolgsfaktoren für Mehrmarkenstrategien

- Klare Differenzierung: Produkte durch Design, Qualität und Funktionalität voneinander abgrenzen.

## TU Wien MBA

- Effiziente Ressourcennutzung: Synergien durch gemeinsame Technologien und Produktionsverfahren.
- Marktgerechte Produktion: Sicherstellung der Verfügbarkeit und Qualität der Produkte zu wettbewerbsfähigen Kosten.

Beim Vergleich der ersten beiden Interviews mit dem dritten werden herausgearbeitete Gemeinsamkeiten weiter bestätigt. Alle Interviewpartner betonen die Bedeutung von Synergien und Kostenvorteilen, z. B. durch gemeinsame Produktionsressourcen. Die Risiken der Kannibalisierung und der Markenverwässerung sind zentrale Herausforderungen. Klare Markenpositionierung und Differenzierung werden von allen Interviewten als essentiell für den Erfolg der Strategie angesehen.

### 4.2.4 Initiale Kodierung – Interview mit viertem Experten

Bei dem vierten Experten wurde das Interview zweigeteilt. Im ersten Teil wurden die Fragen nach dem Interviewleitfaden beantwortet. Im zweiten Teil wurde der Experte aufgrund seiner vielfältigen und mehrjährigen Expertise zu dem Entwurf eines visualisierten Coding-Paradigma Modells der Mehrmarkenstrategie (axiale Kodierung) befragt, welches anhand der ersten drei Experteninterviews entwickelt wurde.

- a) Gründe für die Mehrmarkenstrategie
  - Marktanteile sichern: Schutz vor Konkurrenz und Sicherung des Marktanteils
  - Erschließung neuer Zielgruppen: Einführung neuer Produktlinien für unterschiedliche Kundengruppen.
  - Skaleneffekte erzielen: Effizientere Nutzung von Produktionsanlagen und Ressourcen.
- b) Chancen der Mehrmarkenstrategie
  - Kundenspezifische Ansprache: Erfüllung spezifischer Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen.
  - Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch mehrere Marken im Portfolio.
  - Klare Differenzierung zwischen Marken zur Stärkung der Marktpräsenz.
  - Nutzung von Synergien: Gemeinsame Nutzung von Ressourcen.

- c) Risiken und Herausforderungen mit der Mehrmarkenstrategie
- Markenverwässerung: Überschneidung von Zielgruppen führt zu Kannibalisierung und verwässert die Markenbotschaft.
  - Interner Wettbewerb: Konflikte um Produktionsressourcen und Prioritäten.
  - Übersegmentierung: Launch zu vieler Marken mit zu geringer Differenzierung
- d) Erfolgsfaktoren für Mehrmarkenstrategien
- Klare Markenpositionierung: Eindeutige Identität und klare Kommunikation von Markenwerten.
  - Synergien nutzen und Konflikte vermeiden: Klare Priorisierungsrichtlinien zur Ressourcennutzung.
  - Anpassung an Schlüsselrends: Nachhaltigkeit und Digitalisierung.
  - Organisatorische Strukturen: Schaffung der notwendigen organisatorischen Voraussetzungen für Mehrmarken-Management.

Experte 4 bestätigt alle Erkenntnisse aus den drei ersten Interviews. Darüber hinaus betont er die Wettbewerbsintensität als wesentliche Rahmenbedingung. Er führt aus, dass ein hoher Wettbewerbsdruck in weiterer Folge häufig Preisdruck erzeugt. Wenn der Preis vom Unternehmen nicht gehalten werden kann, entsteht dadurch in weiterer Folge auch Kostendruck.

Des Weiteren hebt Experte 4 die Notwendigkeit der passenden Organisationsstruktur sowie Einflussfaktoren, wie Unternehmensform und Eigentümerverhältnisse hervor.

Experte 4 weist darauf hin, dass eine Mehrmarkenstrategie auch als Verdrängungsstrategie eingesetzt werden kann. Er erzählt in diesem Zusammenhang von einem Beispiel aus seiner Erfahrung, in dem die große Marktmacht seines Unternehmens dazu genutzt wurde, weniger liquide Wettbewerber mit Kampfmarken aus dem Markt zu drängen.

#### 4.2.5 Initiale Kodierung – Interview mit fünftem Experten

- a) Gründe für die Mehrmarkenstrategie
- Marktanteile sichern: Schutz vor Konkurrenz und Erhalt von Marktanteilen
  - Erschließung neuer Zielgruppen: Einführung preisgünstigerer Produktlinien für unterschiedliche Kundensegmente.
  - Synergien und Skaleneffekte erzielen: Effizientere Nutzung von Ressourcen.

- b) Chancen der Mehrmarkenstrategie
- Kundenspezifische Ansprache: Erfüllung spezifischer Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen.
  - Klare Differenzierung zwischen Marken zur Stärkung der Marktpräsenz.
  - Nutzung von Synergien: Gemeinsame Nutzung von Ressourcen.
  - Aufbau von Markteintrittsbarrieren durch mehrere Marken im Portfolio.
- c) Risiken und Herausforderungen mit der Mehrmarkenstrategie
- Kannibalisierung: Risiko, dass sich die Marken gegenseitig Marktanteile abnehmen.
  - Markenverwässerung: Klare Positionierung der Marken, um Identität beizubehalten
  - Kosten für Einführung und Erhalt mehrerer Marken
- d) Erfolgsfaktoren für Mehrmarkenstrategien
- Klare Kommunikation und Abstimmung in der Organisation
  - Zielgerichtete Positionierung der Marke und daran angepasstes Pricing
  - Kundenorientierung: Fokus auf die Bedürfnisse der Zielgruppen.
  - Zugang zu kritischen Ressourcen: Wichtigkeit von qualifiziertem Personal (Recruiting und Personalentwicklung)

Experte 5 bestätigt die Ergebnisse der ersten vier Interviews und liefert in diesem Zusammenhang weitere Beispiele aus der Perspektive verschiedener Geschäftsbereiche. Neue Erkenntnisse waren nicht dabei.

#### 4.2.6 Initiale Kodierung – Interview mit sechstem Experten

- a) Gründe für die Mehrmarkenstrategie
- Marktanteile sichern: Erschließung neuer Märkte und bessere Abschöpfung bestehender Märkte
  - Synergien und Skaleneffekte erzielen: Senkung von Kosten durch bessere Auslastung und effizientere Nutzung von Ressourcen (Maschinen und Mitarbeiter).

- Wettbewerbsintensität inkl. Schutz der Premiummarke: Reaktion auf Druck von Konkurrenten und auf andere Änderungen des Marktumfelds
- b) Chancen der Mehrmarkenstrategie
- Internationalisierung mit marktspezifischer Ansprache.
  - Bessere Abschöpfung bestehender Märkte: Erschließung neuer Segmente und Kundengruppen.
  - Nutzung von Synergien: Gemeinsame Nutzung von Ressourcen.
- c) Risiken und Herausforderungen mit der Mehrmarkenstrategie
- Übersegmentierung: Launch zu vieler Marken mit zu geringer Differenzierung.
  - Ineffizienzen in Organisation: Doppelgleisigkeiten und Aufbau von „zu viel Overhead“.
  - Kannibalisierung: Risiko, dass sich die Marken gegenseitig Marktanteile abnehmen.
- d) Erfolgsfaktoren für Mehrmarkenstrategien
- Organisatorische Strukturen: Schaffung der notwendigen organisatorischen Voraussetzungen für Mehrmarken-Management.
  - Klare Segmentierung: Präzise Marktsegmentierung und Differenzierung zwischen den Marken.
  - Abgestimmte Preisstrategie: Vermeidung von Überschneidungen im Preisgefüge der Marken.

Experte 6 bestätigt die Ergebnisse der ersten fünf Interviews aus der Perspektive eines C-Level-Managers. Neue Erkenntnisse waren nicht dabei.

Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden jeweils direkt nach der Durchführung analysiert und interpretiert. Das diente als Grundlage für das jeweils nächste Interview, bei dem Fragen und Interviewrichtungen angepasst wurden, um die Forschungskategorien zu saturieren. Dieser Prozess deckt sich mit dem gewählten

Forschungsdesign basierend auf der Grounded Theory<sup>78</sup>, welches in Kapitel 3 ab Seite 26 detailliert beschrieben ist. Der Prozess wurde insgesamt sechsmal wiederholt. In den letzten zwei Interviews wurden bestehende Erkenntnisse nur noch bestätigt, verdichtet und mit Beispielen aus der Praxis angereichert, allerdings keine neuen Erkenntnisse mehr gewonnen.

### 4.3 Axiales Modell der Mehrmarkenstrategie (axiale Kodierung)

Nach der initialen Kodierung der durchgeführten Interviews wird in diesem Unterkapitel eine axiale Kodierung durchgeführt und so Verbindungen zwischen den ermittelten Codes hergestellt. In der folgenden Abbildung wird das entwickelte Modell der Mehrmarkenstrategie gezeigt, welches sich auf die gewonnenen Erkenntnisse der durchgeführten Interviews stützt.

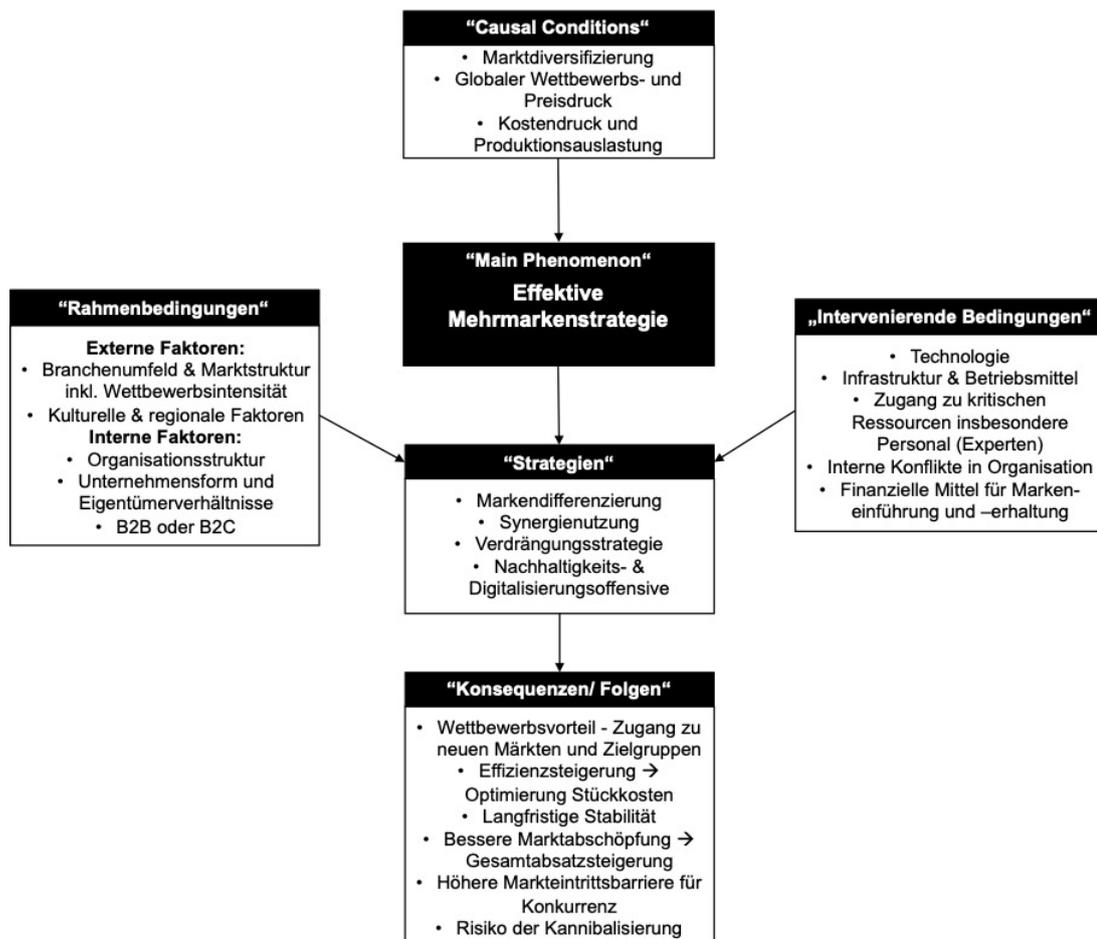


Abbildung 10: Coding Paradigma - Zusammenfassung und Visualisierung der gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews

<sup>78</sup> Vgl. Charmaz, K.: Qualitative interviewing and grounded theory analysis, Analytic Strategies, Sage Publications, London, 2003, S. 675-694

Die Entscheidung für die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie wird durch verschiedene *kausale Bedingungen* („causal conditions“) beeinflusst. Zentrale Treiber sind der Wettbewerbsdruck und die Marktdynamik. Neue Marktteilnehmer bieten häufig günstigere Alternativen an, wodurch bestehende Marken unter Druck geraten sowie Marktanteile und Profitabilität sinken können. Teilnehmer 6 äußerte hierzu: „Neue Wettbewerber drängen in den Markt ein und haben uns Absatzmengen genommen“. Zusätzlich spielen die Kundenbedürfnisse und regionalen Unterschiede eine wichtige Rolle. Unterschiedliche Märkte haben jeweils spezifische Anforderungen. Ein Beispiel von Experte 5 hierfür ist: „Nordeuropäische Märkte bevorzugen schlichte Designs, während in China auffällige und sichtbare Marken ein Muss sind“. Auch die Verbesserung der Kostenposition durch die Nutzung von Skaleneffekten und besserer Ressourcennutzung ist entscheidend. Mehrmarkenstrategien ermöglichen eine effizientere Nutzung von Produktionsanlagen und Technologien. Teilnehmer 4 erklärte: „In einer Mehrmarkenstrategie können Synergien entstehen, z. B. durch gemeinsame Produktionsstätten“.

*Das Hauptphänomen* der Mehrmarkenstrategie ist eine Reaktion auf den Wettbewerbsdruck und unterschiedliches Kaufverhalten. Basierend auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews setzen Unternehmen diese Strategie um, um Marktanteile zu sichern und neue Zielgruppen zu erschließen. Das übergeordnete Ziel besteht darin, eine nachhaltige Differenzierung zwischen den Marken zu schaffen, wobei gleichzeitig Synergien genutzt werden, um Effizienz und Profitabilität zu steigern.

Die Strategieumsetzung wird von verschiedenen *internen und externen Rahmenbedingungen* beeinflusst, die unterstützend oder intervenierend wirken können. Branchenspezifische Faktoren spielen eine wesentliche Rolle, insbesondere im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche, die differenzierte Positionierungen und hohe Flexibilität erfordern. Die Marktstruktur sowie regionale und kulturelle Unterschiede beeinflussen die Strategie, da verschiedene Märkte unterschiedliche Erwartungen an Design, Qualität und Markenbotschaft haben. Teilnehmer 2 hob diesen Aspekt hervor und ergänzte um ein praktisches Beispiel aus seinem Unternehmen: „[...] der Hauptgrund war sicherlich die Erschließung neuer Marktsegmente und Regionen. Westeuropa und vor allem DACH waren lange Zeit unser Kernmarkt und die Kunden dort haben viel Wert auf Qualität und Exklusivität gelegt. Also wurde die Marke entsprechend jahrzehntelang so positioniert. Für die weitere Internationalisierung in Richtung Süd- und Osteuropa haben wir viel Marktrecherche und

## TU Wien MBA

Konkurrenzanalysen betrieben. Wir haben uns dann schließlich entschieden, eine neue Marke in derselben Produktkategorie aufzubauen, um ein Produkt mit guter Qualität aber zu einem niedrigeren Preispunkt anbieten zu können. Beim Markenaufbau konnten wir zudem auf kulturelle und regionale Unterschiede eingehen.“

Externer Druck, wie die zunehmende Dynamik auf den Märkten und die intensiveren Preiskämpfe, erfordert schnelle Anpassungen. Experte 4 sagte dazu: „Der Markt ist schneller geworden, und Kunden vergleichen Preise und Marken jetzt viel häufiger“.

Neben diesen Faktoren gibt es *intervenierende Bedingungen*, die den Erfolg der Strategie maßgeblich beeinflussen können. Organisatorische Komplexität, etwa durch Konflikte zwischen Brand- oder Produktmanagern und Doppelstrukturen, kann die Effizienz beeinträchtigen. Teilnehmer 6 meinte hierzu: „Doppelgleisigkeiten in der Organisation können die Effizienz und Profitabilität stark beeinträchtigen“. Unternehmensinterne Ressourcen, wie der Zugang zu Fachkräften, finanziellen Mitteln, und eine effiziente Organisation sind ebenfalls entscheidend für die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie. Teilnehmer 4 betonte: „Zugang zu Experten und finanziellen Mitteln ist entscheidend“.

Unternehmen verfolgen verschiedene strategische Ansätze, um die Mehrmarkenstrategie erfolgreich umzusetzen. Eine klare Differenzierung der Marken ist entscheidend, wobei jede Marke mit einer eigenen Identität und Botschaft positioniert wird. Experte 6 sagte hierzu: „Eine gut durchdachte Marktsegmentierung und Differenzierung ist essentiell“. Zudem wird die Nutzung von Synergien angestrebt, indem gemeinsame Ressourcen wie Technologien und Produktionskapazitäten genutzt werden, um Kosten zu senken. „Wir haben Technologien und Maschinen für alle Marken genutzt“ erklärte Teilnehmer 6. Die Anpassung an Trends, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Customization, spielt eine immer größere Rolle. Experte 1 meinte: „Nachhaltigkeit wird sicherlich immer mehr in den Mittelpunkt rücken“. Experte 4 präziserte anhand eines Beispiels aus seinem aktuellen Unternehmen: „Hier fällt mir noch eine Strategie ein, die wir in meinem aktuellen Unternehmen verfolgt haben. Bei entsprechender Marktmacht deines Unternehmens kann es Sinn machen, weniger liquide Wettbewerber aus dem Markt zu verdrängen. Kurzfristig kann das bei entsprechenden Maßnahmen, wie aggressivem Pricing deine Profitabilität belasten. Wenn dein Konkurrent nicht dagegenhalten kann, kannst du dich mittel- oder langfristig von Marktteilnehmern entledigen und deinen Marktanteil steigern.“

## TU Wien MBA

Die erfolgreichen Umsetzungen von Mehrmarkenstrategien führen zu einer Reihe *positiver Konsequenzen* für produzierende Unternehmen in der Fashion- und Lifestyle-Branche. Ein zentraler Faktor sind die Sicherung und das Wachstum des Marktanteils, da der Zugang zu neuen Zielgruppen und Märkten die Marktposition stärkt. Experte 6 erläuterte: „Wir konnten erhebliche Marktanteile zurückgewinnen“. Darüber hinaus wird eine Effizienzsteigerung erreicht, da Synergien die Kosten senken und die Profitabilität erhöhen. Ein weiteres Beispiel von Teilnehmer 3: „Die Herstellungskosten pro Einheit konnten so deutlich optimiert werden“. Langfristig sorgt die Positionierung als diversifiziertes Unternehmen für eine stärkere Stabilität. Durch ein vielseitiges Mehrmarkenportfolio, das verschiedene Kundenbedürfnisse hinsichtlich Preis, Qualität und Produkt-Features abdeckt, wird der Markteintritt für neue Wettbewerber erschwert. Experte 4 fügte hinzu: „Eine Kampfmarke erschwert den Eintritt neuer Wettbewerber“.

Ein wesentlicher wirtschaftlicher Vorteil, der sich mit einer gut umgesetzten Mehrmarkenstrategie erzielen lässt, ist eine bessere Marktabschöpfung. Damit können auch in bestehenden Märkten und Segmenten zusätzliche Umsätze und Profite erreicht werden. Experte 6 erklärte in diesem Zusammenhang: „Damit meine ich [...] auch den Ausbau – stärkere Penetration – bestehender Export-Märkte. Dadurch können neue Anforderungen an Produkt oder Positionierung entstehen. Wenn diese mit den bestehenden Marken nicht in dem notwendigen Ausmaß bedient werden können, war die Einführung einer neuen Linie eine strategische Antwort, für die wir uns immer wieder entschieden haben“.

Auch die *Risiken* der Kannibalisierung stellen eine Herausforderung dar. Ohne klare Abgrenzung zwischen den Marken können Überschneidungen in den Zielgruppen auftreten, wie Experte 1 folgendermaßen ausführte: „Speziell, wenn sich die Zielgruppen der verschiedenen Marken überschneiden, kann dies zu Kannibalisierungseffekten führen“.

## 4.4 Bildung von Schlüssel-Kategorien und Entwicklung von Theorien

In den folgenden Unterkapiteln werden die Schlüssel-Kategorien vorgestellt, die durch die Analyse der Interviewdaten gebildet wurden. Teilweise kommt es zu Überschneidungen zwischen den Details der einzelnen Kategorien.

### 4.4.1 Marktdiversifizierung als strategischer Imperativ

Ein zentrales Motiv für die Implementierung von Mehrmarkenstrategien sind die Erschließung neuer Marktsegmente und die Diversifizierung des Portfolios. Unternehmen im Premiumsegment der Fashion- und Lifestylebranche nutzen diese Strategien, um verschiedene Zielgruppen mit differenzierten Produkten und Preismodellen anzusprechen.

- *Schutz der Premiummarke:* Die Einführung günstigerer Marken schützt Premiumlinien vor Preisdruck und Margenverlusten. Teilnehmer 2 betonte in seinem Interview: „Unsere profitabelsten Märkte, in denen wir hohe Marktanteile zu verteidigen hatten, wurden [...] mit chinesischen No-Name-Produkten überschwemmt. Wir wollten den Preiskampf nicht mit unserer Premiummarke führen [...] Die Einführung einer Kampfmarke erschien uns damals als beste Option.“

Teilnehmer 6 bestätigte, wie folgt: „Wir sind mit unserer bestehenden Premiumlinie unter Druck geraten und haben erhebliche Absatzmengen verloren. Gleichzeitig wollten wir nicht den Preis der Premiumlinie senken. [...] Wir haben uns schließlich für eine Mehrmarkenstrategie und die Einführung von zwei Mehrlinien entschieden. Eine Kampfmarke im niedrigen Preissegment und eine im mittleren Segment als zusätzlichen Schutz der Premiummarke.“

- *Erreichung neuer Zielgruppen:* Unternehmen können durch preisgünstigere Produktlinien unterschiedliche demografische oder regionale Märkte ansprechen. Teilnehmer 1 beschrieb dies folgendermaßen: „Mit mehreren Marken, die ein unterschiedliches Design und Identität haben, kann ein Unternehmen eine breitere Palette von Produkten [...] anbieten, die dann unterschiedliche Kundenbedürfnisse ansprechen.“

Teilnehmer 2 schilderte gleiche Erfahrungen und Eindrücke, wie folgt: „Also der Hauptgrund war sicherlich die Erschließung neuer Marktsegmente und Regionen. Westeuropa und vor allem DACH war lange Zeit unser Kernmarkt und die Kunden dort haben viel Wert auf Qualität und Exklusivität gelegt. [...] Für die

weitere Internationalisierung in Richtung Süd- und Osteuropa haben wir viel Marktrecherche und Konkurrenzanalysen betrieben. Wir haben uns dann schließlich entschieden, eine neue Marke in derselben Produktkategorie aufzubauen, um ein Produkt mit guter Qualität aber zu einem niedrigeren Preispunkt anbieten zu können. Beim Markenaufbau konnten wir zudem auf kulturelle und regionale Unterschiede eingehen.“

- *Regionale Anpassung:* Besonders bei der Internationalisierung ist die Berücksichtigung kultureller Unterschiede essentiell. Teilnehmer 2 hob hervor: „Für die weitere Internationalisierung in Richtung Süd- und Osteuropa haben wir viel Marktrecherche [...] betrieben. [...] Beim Markenaufbau konnten wir zudem auf kulturelle und regionale Unterschiede eingehen.“

Teilnehmer 4 und 6 bestätigten diesen Punkt mit vergleichbaren Erfahrungen.

- *Aufbau von Markteintrittsbarrieren:* Eine starke Präsenz mehrerer Marken erschwert es neuen Wettbewerbern, in den Markt einzutreten. Bestehende Marken binden Kunden und erhöhen die Investitionskosten potenzieller neuer Anbieter. Teilnehmer 4 erklärte im Interview: „Wenn mehrere Marken im Portfolio sind, kann dies Markteintrittsbarrieren für die Konkurrenz schaffen.“

#### 4.4.2 Synergieeffekte und Ressourcenoptimierung

Eine Mehrmarkenstrategie bietet erhebliche Chancen zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung, insbesondere durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen.

- *Kostensenkung und Skaleneffekte:* Höhere Produktionsvolumina führen zu geringeren Stückkosten. Teilnehmer 3 erklärte dies so: „Mit Produktion meine ich beispielsweise die Glashütte, Bedampfungsanlagen, Schleifmaschinen usw. Die Herstellungskosten pro Einheit konnten so deutlich optimiert werden.“

Teilnehmer 2 beschrieb es folgendermaßen:

„Allem voran haben sich Synergien in der Produktentwicklung und Produktion ergeben. Dadurch konnten wir relevante Kostenvorteile erzielen.“

- *Technologische Synergien:* Die Nutzung vorhandener Technologien ermöglicht Effizienz in der Entwicklung und Produktion. Teilnehmer 3 erläuterte: „Das produzierte Glas konnte für alle Linien verwendet werden – also für die Premiummarke genauso wie für die Zweit- oder Drittlinie.“
- *Synergien und Effizienzsteigerung bei zentralen Funktionen:* Teilnehmer 2 wies auf die Vorteile von Mehrmarkenstrategien auf zentrale Bereiche, wie z. B.

Einkauf, Controlling oder IT hin: „Durch die insgesamt gestiegenen Mengen konnten wir bessere Einkaufskonditionen erzielen. Die Software in unseren Produkten war modular aufgebaut und wurde für alle Linien verwendet.“

Teilnehmer 4 führte diesen Faktor ebenfalls aus: „Aus einer internen Perspektive ist die Nutzung von Synergien ganz entscheidend für den Erfolg. Damit meine ich Synergien in [...] aber auch in anderen unterstützenden Funktionen im Unternehmen. So entstehen Kostenvorteile für alle Marken und somit das gesamte Unternehmen.“

#### 4.4.3 Risiken durch Kannibalisierung und interne Konflikte

Obwohl Mehrmarkenstrategien viele Vorteile bieten, bestehen auch erhebliche Risiken, die den Erfolg gefährden können.

- *Kannibalisierungseffekte*: Wenn Marken nicht klar differenziert sind, besteht die Gefahr, dass Kunden günstigere Alternativen bevorzugen. Teilnehmer 1 betonte: „Wenn die Marken nicht klar differenziert sind, [...] kann dies dazu führen, dass der Kunde nicht mehr bereit ist, die Premiummarke zu kaufen und stattdessen zum billigeren und damit margenschwächeren Produkt greift.“

Teilnehmer 2 ergänzte: „Also, das größte Risiko ist meiner Erfahrung nach Kannibalisierung. [...] Kannibalisierung lässt sich wohl nicht komplett vermeiden. Mehrere Marken sollten allerdings zu den notwendigen Absatzsteigerungen führen – durch zusätzliche Nachfrage kundenseitig oder durch Verdrängung von Wettbewerbern.“

- *Markenverwässerung*: Überlappende Zielgruppen und unklare Positionierungen schwächen das Markenimage. Teilnehmer 1 erklärte: „Die größte Herausforderung und Gefahr sehe ich in der Verwässerung der Marken. Wenn die Marken nicht klar differenziert sind, z.B. durch Qualitätsaspekte oder die Möglichkeit, die Premiummarke zu nennen, kann dies dazu führen, dass der Kunde nicht mehr bereit ist, die Premiummarke zu kaufen und stattdessen zum billigeren und damit margenschwächeren Produkt greift.“

Teilnehmer 3 fügte hinzu:

„Gerade B2B fällt die Entscheidung dann häufig auch mal auf das günstigere Produkt, wenn die Qualität und Funktion passt.“

Teilnehmer 5 bestätigte, wie folgt: „Bei einer Marke muss man sich sehr aufpassen, dass die Markenbotschaft und -identität nicht verwässert wird.“

Gerade in Zeiten globaler Vertriebs- und Kommunikationskanäle kann es schnell zu ungewünschten Vermischungen kommen.“

- *Interner Wettbewerb*: Konflikte um Prioritäten und Ressourcen sind ein häufiges Problem. Teilnehmer 2 erklärte: „Bei uns waren Ressourcen und die Verteilung dieser eine große Herausforderung. Jeder Product oder Brand Manager hat sich natürlich für seine Produkte bzw. Marke eingesetzt.“

Teilnehmer 1 bestätigte: „Ja, teilweise schon, z.B. wenn gleiche Ressourcen wie die gleiche Produktionsanlage geteilt werden muss und es somit um einen Prioritätskampf geht.“

- *Qualitätskontrolle bei globaler Produktion*: Verlagerungen in Niedriglohnländer erhöhen das Risiko von Qualitätsproblemen. Teilnehmer 3 erläuterte: „Es hat eine Zeit gedauert, bis die Prozesse so eingespielt waren, um vergleichbare Qualität zu erzielen. [...] Ein Werk wurde wieder geschlossen.“

#### 4.4.4 Langfristige Erfolgsfaktoren und Trends

Die nachhaltige Umsetzung von Mehrmarkenstrategien erfordert eine Balance zwischen Differenzierung und Synergienutzung sowie die Berücksichtigung aktueller Trends.

- *Klare Markenpositionierung und Differenzierung*: Teilnehmer 1 betonte die Bedeutung einer eindeutigen Positionierung: „Aus meiner Sicht muss jede Marke eine eindeutige Identität, Positionierung und Differenzierung zu den anderen Marken haben.“

Teilnehmer 6 ergänzte:

„Eine gut durchdachte Marktsegmentierung und Differenzierung ist essentiell.“

- *Nachhaltigkeit und Digitalisierung: Zukunftstrends wie Nachhaltigkeit und digitale Kanäle spielen eine entscheidende Rolle*. Teilnehmer 1 stellte fest: „Nachhaltigkeit wird sicherlich immer mehr in den Mittelpunkt rücken. Kunden könnten bewusster darauf achten, wie und wo Produkte hergestellt werden.“

Teilnehmer 2 ergänzte:

„Digitale Vertriebs- und Marketingkanäle [...] spielen eine wesentliche Rolle – insbesondere das Thema Daten ist sehr wichtig.“

- *Organisatorische Abstimmung und Agilität*: Eine enge Abstimmung zwischen den Marken und flexible Strukturen gewährleisten die effektive Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie. Teilnehmer 4 betonte:

„Die notwendigen organisatorischen Strukturen müssen geschaffen werden, insbesondere wenn das Unternehmen von einer Mono-Brand-Strategie kommt.“

Die Fähigkeit, auf dynamische Marktanforderungen zu reagieren, wird ebenfalls hervorgehoben. Teilnehmer 3 erklärte:

„Wenn ich es richtig aufsetze, kann ich mit relativ wenig Aufwand signifikante Synergien sicherstellen.“

#### 4.4.5 Wettbewerbsintensität als Rahmenbedingung

Die zunehmende Wettbewerbsintensität in der Fashion- und Lifestyle-Branche stellt für Unternehmen eine große Herausforderung dar und treibt dazu, Markenstrategien anzupassen. Mit mehreren Marken können Unternehmen flexibler agieren und dem Konkurrenz- und Preisdruck durch neue Marktteilnehmer sowie dem steigenden Angebot an günstigeren Alternativen etwas entgegensetzen. Teilnehmer 4 führte in seinem Interview aus: „Hoher Wettbewerbsdruck erzeugt häufig Preisdruck und führt in weiterer Folge auch zu Kostendruck.“

Teilnehmer 6 erzählte in einem Beispiel aus seiner langjährigen Erfahrung: „Dieses Potential haben neue Wettbewerber erkannt und sind erfolgreich mit günstigen Produkten in den Markt eingestiegen. Wir sind mit unserer bestehenden Premiumlinie unter Druck geraten und haben erhebliche Absatzmengen verloren. [...] Wir haben uns schließlich für eine Mehrmarkenstrategie und die Einführung von zwei Mehrlinien entschieden.“

## 5 Synthese neuer Erkenntnisse mit Literatur

Als Basis für die Literatursynthese wird das entwickelte Modell der Mehrmarkenstrategie von 4.3 verwendet, welches die gewonnenen Erkenntnisse zusammenfasst und visualisiert. In der folgenden Abbildung ist vor den zentralen Faktoren und Strategien die jeweilige Unterkapitelnummer in Grün angegeben. In den Unterkapiteln 5.1 bis 5.6 werden die Erkenntnisse aus den Interviews mit bestehender Theorie in Bezug gebracht.

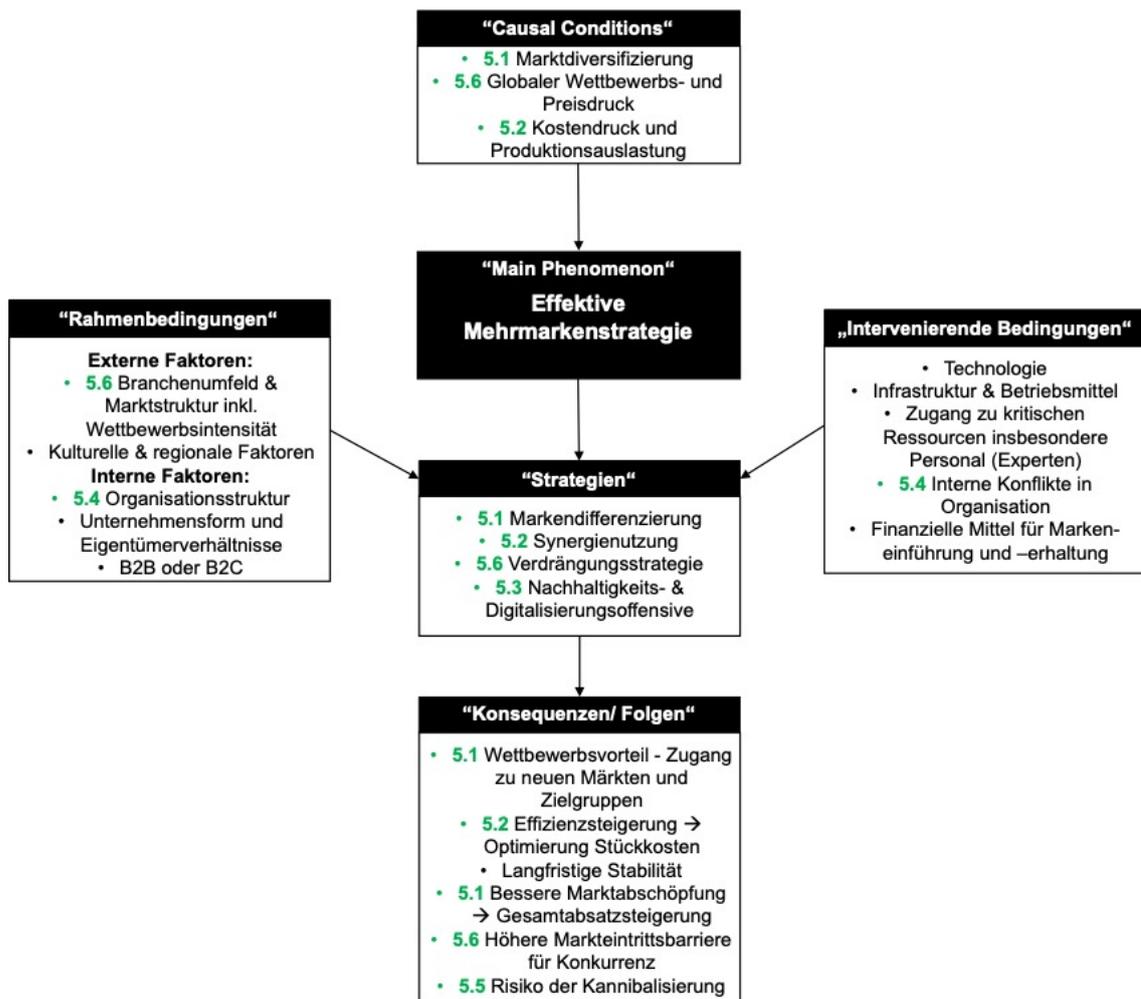


Abbildung 11: Modell der Mehrmarkenstrategie nummeriert - Zusammenfassung und Visualisierung der gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews

### 5.1 Klare Differenzierung der Marken

Die Literatur beschreibt die Differenzierung als Kern einer Mehrmarkenstrategie, insbesondere zur Vermeidung negativer Interdependenzen, wie zum Beispiel Markenverwässerung. Meffert und Perry beschreiben die Fähigkeit, unterschiedliche

Kundensegmente zu erkennen, darauf aufbauend zielgruppenspezifische Probleme in Produktlösungen zu übersetzen und schließlich mithilfe verschiedener Marken im Markt zu positionieren, als entscheidend für die Marktaberschöpfung.<sup>79</sup>

Wie in Kapitel 2.4.1 näher erläutert, bietet die Mehrmarkenstrategie sowohl Chancen in der Kundengewinnung als auch Kundenbindung. Bestandskunden, die markenunabhängige Kaufentscheidungen treffen, können innerhalb des eigenen Sortiments gehalten werden. Mit einer differenzierten Positionierung der einzelnen Produktmarken können Kunden so über ihren gesamten Lebenszyklus („Customer Lifecycle Management“) an das Unternehmen gebunden werden.<sup>80</sup>

Die Differenzierung kann sich in speziellen Produkteigenschaften, Qualitätsansprüchen, Preiserwartungen oder anderen Aspekten äußern. Burmann beschreibt das beispielsweise anhand des Markenportfolios des Automobil-Konzerns VW.<sup>81</sup>

Alle befragten Experten betonten, dass der Erfolg von Mehrmarkenstrategien in der Fashion- und Lifestyle-Branche maßgeblich von einer eindeutigen Positionierung der Marken abhängt. Der Markt ist sehr segmentiert. Teilnehmer 1 beschreibt es konkret mit „jede Marke muss eine eindeutige Identität, Positionierung und Differenzierung zu den anderen Marken haben.“ Teilnehmer 6 sagt: „Eine gut durchdachte Marktsegmentierung und Differenzierung ist essentiell.“ Marken sollten sich hinsichtlich Qualität, Preis, Design und Zielgruppe unterscheiden, um Kannibalisierungseffekte zu minimieren und eine klare Markenbotschaft zu gewährleisten.

## 5.2 Nutzung von Synergien

In der Literatur wird in Zusammenhang mit Mehrmarkenstrategien die Chance zur Kosteneffizienz hervorgehoben, da Synergien in der Forschung, Entwicklung und Produktion sowie im Marketing und Vertrieb genutzt werden können. Technologien, Produktionsanlagen und Marketingressourcen können markenübergreifend genutzt

<sup>79</sup> Vgl. Meffert, H. & Perrey, J.: Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, S. 825.

<sup>80</sup> Vgl. Meffert H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000, S. 895.

<sup>81</sup> Vgl. Burmann G.: Marktarealstrategien der internationalen Automobilhersteller, in: Hünerberg R., Heise G. & Hoffmeister M. (Hrsg.): Internationales Automobilmarketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995, S. 121-141.

werden. Dies führt zu Skaleneffekten, geringeren Stückkosten und verbessert somit die Wettbewerbsposition.<sup>82</sup>

Die Erkenntnisse aus den Interviews bestätigen die Relevanz dieses Punkts für produzierende Unternehmen im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche. Die effiziente Nutzung von Synergien in Produktion, Marketing und Entwicklung wurde von den interviewten Experten als zentrale Voraussetzung hervorgehoben, um Skaleneffekte zu realisieren und Kosten zu senken. Die Nutzung von Synergien stellt damit eine wesentliche Motivation für Mehrmarkenstrategien in der Branche dar. Zum Beispiel erklärt Teilnehmer 4: „Aus einer internen Perspektive ist die Nutzung von Synergien ganz entscheidend für den Erfolg. Damit meine ich Synergien in der Forschung, Entwicklung, Produktion aber auch anderen unterstützenden Funktionen im Unternehmen. So entstehen Kostenvorteile für alle Marken und somit das gesamte Unternehmen.“ Wertvolle Synergiepotentiale gibt es auch in unterstützenden Funktionen, wie IT oder Einkauf. Teilnehmer 2 betont „Vorteile in Bezug auf Synergien haben sich auch in anderen Bereichen ergeben. Konkret fallen mir diverse Zentralfunktionen, wie Einkauf, Controlling oder IT ein. Durch die insgesamt gestiegenen Mengen konnten wir bessere Einkaufskonditionen bei unseren Lieferanten erzielen. Die Software in unseren Produkten war modular aufgebaut und wurde für alle Linien verwendet.“

### 5.3 Anpassung an Markttrends

Auf der Suche nach passender, branchenspezifischer Literatur habe ich deutliche Lücken in Bezug auf Mehrmarkenstrategien in der Fashion- und Lifestyle-Branche festgestellt. Aktuelle und zukünftige Markttrends zu berücksichtigen, ist sicherlich in allen Branchen relevant, allerdings lassen sich in der Literatur keine konkreten Hinweise in Bezug auf die Fashion und Lifestyle-Branche in Verbindung mit Mehrmarkenstrategien finden.

Von den Experten wurden Trends wie Nachhaltigkeit, Personalisierung und Digitalisierung als Schlüsselfaktoren identifiziert, die eine Mehrmarkenstrategie zukunftsfit machen. Teilnehmer 4 erklärt: „In der Fashion- und Lifestyle-Branche spielen

---

<sup>82</sup> Vgl. Meffert, H. & Perrey, J.: Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 1999, S. 619-646.

die Trends Nachhaltigkeit – z. B. im Sinne einer Kreislaufwirtschaft – und Personalisierung eine große Rolle. Digitale Vertriebs- und Marketingkanäle beeinflussen das Business und auch die einzelnen Marken ganz stark. Diese Themen haben meiner Erfahrung immer eine große Auswirkung in der Branche und beeinflussen damit auch jede Markenstrategie.“ Unternehmen, die diese Trends frühzeitig integrieren, sichern sich langfristige Wettbewerbsvorteile. Teilnehmer 1 bestätigt: „Nachhaltigkeit wird sicherlich immer mehr in den Mittelpunkt rücken.“ Teilnehmer 2 greift ebenfalls den Erfolgsfaktor der Digitalisierung auf: „Digitale Vertriebs- und Marketingkanäle [...] spielen eine wesentliche Rolle – insbesondere das Thema Daten ist sehr wichtig.“

## 5.4 Organisationale Voraussetzungen

In der Literatur wird die erfolgreiche organisatorische Verankerung von Mehrmarkenstrategien mit dem für das Unternehmen zu definierenden Autarkiegrades der selbstständigen Markeneinheiten in Verbindung gebracht. Es geht dabei um den Grad der innerorganisationalen Eigenständigkeit der Marken, insbesondere hinsichtlich der funktionalen Organisationsstruktur. Da es auch bei einer Mehrmarkenstrategie um die Erreichung der übergeordneten Gesamtzielsetzung des Unternehmens geht, steht das Zusammenspiel der verschiedenen Marken im Vordergrund. Das macht eine Vernetzung der eigenständigen Markenidentitäten und damit verbundene Prozesse in der Organisation erforderlich.<sup>83</sup> Damit geht häufig eine Zentralisierung von Entscheidungen, wie der Festlegung der Positionierung der Marken, sowie die Nutzung gemeinsamer Ressourcen einher. Man spricht in diesem Zusammenhang von Portfoliomanagement, welches operativ, strategisch oder aus einer reinen Finanzbetrachtung erfolgen kann. Meffert und Burmann heben hervor, dass dadurch das Selbst- und Fremdbild der Markenidentitäten nicht beeinträchtigt werden dürfen.<sup>84</sup>

Die Erkenntnisse aus den Interviews bestätigen das und zeigen, dass die erfolgreiche Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie von passenden Organisationsstrukturen, effizienten Prozessen und klarer Kommunikation (auch intern) abhängig ist.

---

<sup>83</sup> Vgl. Ghoshal, S. & Barnett, C.: Building the entrepreneurial Corporation: New Organizational Processes, New Managerial Tasks, in: European Management Journal, Vol. 13, No. 21, 1995, S. 148.

<sup>84</sup> Vgl. Meffert, H. & Burmann, C.: Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster, 1996, S. 56.

## TU Wien MBA

Insbesondere wenn das Unternehmen in der Vergangenheit eine andere strategische Richtung, wie eine Einzelmarkenstrategie, verfolgt hat, sind mögliche Anpassungen je Geschäftsbereich zu prüfen und bei Bedarf umzusetzen. Effiziente organisatorische Strukturen sind essentiell. Unklare Verantwortlichkeiten oder interne Konflikte können die Strategie behindern.

Als konkretes Beispiel kann auf die Vertriebsorganisation geblickt werden. Hier gilt es zu entscheiden, ob es eigene Sales-Teams je Brand geben soll oder alle Brands von derselben Vertriebsorganisation verkauft werden sollen. Im Online-Geschäft ist analog dazu die Frage zu beantworten, ob man einen gemeinsamen Online Shop nutzen möchte oder die Marken getrennt hält. Innerhalb eines gemeinsamen Online Shops ist zu überlegen, wie die Marken differenziert präsentiert werden.

### 5.5 Risiko der Kannibalisierung

In der Literatur wird die Kannibalisierung innerhalb des eigenen Sortiments als eine zentrale Gefahr hervorgehoben, wenn mehrere Marken dieselben Zielgruppen ansprechen oder nicht klar positioniert sind. Es besteht das Risiko, dass sich die verschiedenen Marken eines Unternehmens gegenseitig Marktanteile wegnehmen und der Gesamtumsatz geschmälert wird.<sup>85</sup> Detaillierter wird das Risiko der Kannibalisierung unter Punkt 2.4.7 sowie 2.5 aufgegriffen.

Die Interviews bestätigen diesen Punkt und heben die besondere Bedeutung für die Fashion- und Lifestyle-Branche hervor, da hier die Produktdifferenzierung in vielen Fällen nicht einfach ist. Alle Experten sehen darin ein signifikantes Risiko, das mit gezielten Maßnahmen zu reduziert werden sollte. Für Teilnehmer 2 ist „das größte Risiko meiner Erfahrung nach Kannibalisierung“. Eine mangelhafte Differenzierung zwischen den Marken führt dazu, dass sich die Marken gegenseitig Marktanteile wegnehmen, ohne neue Kunden zu gewinnen.

### 5.6 Verdrängung des Wettbewerbs

Die Verdrängungsstrategie wird in der Literatur als Wettbewerbsstrategie beschrieben, bei der ein Unternehmen versucht, seine Konkurrenten gezielt aus dem Markt zu

---

<sup>85</sup> Vgl. Koers M.: Steuerung von Markenportfolios, Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, 2001, S. 141ff.

drängen, deren Marktanteile erheblich zu verringern oder durch den Aufbau einer Markteintrittsbarriere den Wettbewerb erst gar nicht in den Markt zu lassen. Diese Strategie wird vor allem in Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität angewendet. Ziel ist es, Konkurrenten so zu schwächen, dass sie den Markt verlassen oder keine ernsthafte Bedrohung mehr darstellen. Dies geschieht durch Maßnahmen, die den Konkurrenten finanziell oder strukturell belasten. Der Fokus liegt weniger auf kurzfristigen Gewinnen, sondern darauf, eine stärkere Marktposition aufzubauen, sobald die Konkurrenz verdrängt wurde. Ein typisches Instrumente der Verdrängungsstrategie ist Preiskampf, bei dem ein Unternehmen die Preise aggressiv senkt, um die Konkurrenz zu unterbieten und deren Rentabilität zu gefährden. Eine weitere Möglichkeit ist der Aufbau von einer höheren Marktdominanz durch Innovation, in dem durch die Einführung neuer Produkte oder Technologien, die bestehende Produkte der Konkurrenz obsolet gemacht werden. Die Schaffung von Hürden für neue Wettbewerber, z.B. durch hohe Investitionen in Branding, Patente oder regulatorische Maßnahmen, wird als weitere Option beschrieben.<sup>86</sup>

In den Interviews werden die Verdrängung des Wettbewerbs sowie die Schaffung einer hohen Markteintrittsbarriere ebenfalls hervorgehoben. In der Fashion- und Lifestyle-Branche gilt die Wettbewerbsintensität als hoch. Bei entsprechender Marktmacht kann es für ein Unternehmen strategisch sinnvoll sein, weniger liquide Wettbewerber aus dem Markt zu verdrängen. Teilnehmer 4 betonte in diesem Zusammenhang, dass entsprechende Maßnahmen, wie aggressives Pricing oder hohe Investitionen in Branding, Innovation und Produktmarketing kurzfristig die eigene Profitabilität belasten. Wenn die Konkurrenz nicht dagegenhalten kann, entledigt man sich mittel- oder langfristig von Marktteilnehmern und kann den Marktanteil steigern. Einige interviewten Experten fokussierten sich in ihren Ausführungen auf die Relevanz einer hohen Markteintrittshürde. Wenn es bereits etablierte, dem Kunden bekannte Produkte am Markt gibt, die das Bedürfnis hinsichtlich Qualität, Preis und anderen, produktspezifischen Faktoren erfüllen, dann ist das für Wettbewerber keine attraktive Voraussetzung, um in den Markt einzusteigen. In der Fashion- und Lifestyle-Branche stellen darüber hinaus ein gut entwickeltes und vielseitiges Lieferantennetzwerk und damit verbunden das gesamte Lieferketten-Setup einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar.

---

<sup>86</sup> Meffert H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000, S. 261f.

Das visualisierte Modell der Mehrmarkenstrategie in Abbildung 11 sowie die durchgeführte Synthese zeigen damit sowohl theoretisch als auch praktisch nützliche und neue Erkenntnisse. Diese werden auf den folgenden Seiten zusammengefasst, mit den definierten Forschungsfragen verknüpft und durch konkrete Handlungsempfehlungen komplettiert.

## 6 Fazit, Handlungsempfehlungen und Limitationen

Die Analyse der Interviews und die Synthese mit den theoretischen Grundlagen liefern fundierte Antworten auf die Forschungsfragen. Die Methodik der „Grounded Theory“ hat sich dafür als gut geeignet erwiesen.

### 6.1 Antwort auf Forschungsfrage 1

Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg einer Mehrmarkenstrategie in einem produzierenden Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche?

Der Erfolg einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche wird maßgeblich durch vier zentrale Faktoren beeinflusst.

**Klare Differenzierung der Marken:** Um die gewünschten Kundensegmente effektiv anzusprechen, ist eine eindeutige Positionierung jeder Marke unerlässlich. Die Marken sollten sich hinsichtlich Zielgruppe, Design, Qualität und Preisniveau klar voneinander abgrenzen. Die Experten betonten, dass eine unklare Differenzierung nicht nur die interne Effizienz behindert, sondern auch die Außenwirkung der Marken schwächt.

**Nutzung von Synergien:** Die gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen, Forschungs- und Entwicklungsergebnissen sowie Marketing- und Vertriebsressourcen trägt wesentlich zur Kosteneffizienz bei. Die Experten betonten darüber hinaus auch, dass Synergien in unterstützenden Unternehmensbereichen, wie IT oder Einkauf, genutzt werden müssen, um Skaleneffekte zu erzielen.

**Anpassung an Markttrends:** Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Personalisierung sind zentrale Treiber, die nicht nur die Positionierung der Marken beeinflussen, sondern auch eine schlagkräftige Differenzierung im Wettbewerbsumfeld ermöglichen. Insbesondere in der Fashion- und Lifestyle-Branche, wo Konsumenten zunehmend umweltbewusst agieren und online einkaufen, sind diese Faktoren unverzichtbar. Fashion hilft Konsumenten dabei, sich, ihre Werte und Persönlichkeit auszudrücken.

**Effiziente organisatorische Strukturen:** Eine erfolgreiche Mehrmarkenstrategie erfordert klare Prozesse und Verantwortlichkeiten, um Konflikte zwischen den Marken und deren Produkt und Brand Managern zu minimieren. Organisationale Agilität und eine enge Abstimmung zwischen den Teams stellen sicher, dass die Strategie flexibel und zielgerichtet umgesetzt werden kann.

## 6.2 Antwort auf Forschungsfrage 2

Welche Herausforderungen und Risiken sind mit der Umsetzung einer Multi-Brand-Strategie verbunden und warum?

Die Synthese verdeutlicht, dass eine Mehrmarkenstrategie auch mit erheblichen Herausforderungen und Risiken verbunden ist.

**Kannibalisierung:** Ohne eine klare Differenzierung besteht die Gefahr, dass sich die Marken gegenseitig Marktanteile wegnehmen. Dies wurde von den Experten als das größte Risiko identifiziert, da eine unzureichende Abgrenzung nicht nur den Umsatz schmälert, sondern auch die Markenwahrnehmung schwächt.

**Übersegmentierung:** Eine zu starke Diversifizierung des Markenportfolios kann zu Ineffizienzen und erhöhten Kosten führen. Das geschieht, wenn die Nachfrage das zu kleinteilige Angebot nicht rechtfertigt und einzelne Marken nicht die gewünschte Marktperformance liefern.

**Interne Konflikte:** Der Wettbewerb um Ressourcen, insbesondere Produktionskapazitäten oder Marketing- und Vertriebsbudgets, stellt eine weitere Herausforderung dar. Die Experten betonten, dass solche Konflikte die Umsetzung der Strategie verlangsamen und die Effizienz mindern können.

**Externe Herausforderungen:** Die dynamischen Marktbedingungen der Fashion- und Lifestyle-Branche erhöhen den Anpassungsdruck und erfordern schnelle, strategische Entscheidungen. Die Experten hoben besonders den intensiven Wettbewerbsdruck und sich veränderndes Konsumentenverhalten hervor.

## 6.3 Theoretische Implikationen

Aus der durchgeführten Forschung ergeben sich einige theoretische Implikationen.

Die Theorie zur Mehrmarkenstrategie konnte in zentralen Punkten wie Differenzierung, Synergienutzung und den Risiken von Übersegmentierung und Kannibalisierung bestätigt werden. Die praktische Relevanz für Unternehmen im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche wurde durch die Interviews untermauert.

Die Forschung zeigt, dass die Einführung von Mehrmarkenstrategien stark durch den zunehmenden Preisdruck und Wettbewerbsintensität in der betrachteten Branche beeinflusst wird. Multi-Brand-Strategien bieten nicht nur Chancen zur besseren Marktabschöpfung, sondern erschweren auch den Markteintritt neuer Wettbewerber, in dem zusätzliche Barrieren geschaffen werden. Es hat sich gezeigt, dass flexible

## TU Wien MBA

Strukturen und schnelle Entscheidungsprozesse entscheidend sind, um die Herausforderungen der Branche zu bewältigen. Die Wichtigkeit der Möglichkeit regionaler Trendanpassung in Verbindung mit einer eigenen Markenidentität ist eine weitere wesentliche Erkenntnis, die aus der Forschung gewonnen werden konnte.

Die gewählte „Grounded Theory“-Methodik hat sich als geeignet erwiesen, um die definierten Forschungsziele zu erreichen. Sie konnte die Komplexität der Faktoren sowie deren Abfolgen und Wechselwirkungen klar und strukturiert veranschaulichen.

## 6.4 Handlungsempfehlungen

Aus dieser Masterthesis ergeben sich die folgenden vier zentralen Empfehlungen, die produzierenden Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche helfen können, eine erfolgreiche Mehrmarkenstrategie zu entwickeln und umzusetzen.

**Fokussierte Markenpositionierung:** Jede Marke im Portfolio sollte eine klar definierte Identität und Zielgruppe haben. Die Differenzierung muss sich nicht nur im Produktangebot, sondern auch in der Kommunikation widerspiegeln, um Verwechslungen oder Kannibalisierung zu vermeiden. Dies kann durch laufende Marktanalysen und die Definition von Alleinstellungsmerkmalen für jede Marke erreicht werden.

**Strategische Synergienutzung:** Die Bündelung von Ressourcen sollte konsequent vorangetrieben werden. Das trifft insbesondere in der Produktion, Forschung und Entwicklung sowie im Marketing und im Vertrieb zu. Gleichzeitig sind klare Priorisierungsrichtlinien notwendig, um interne Konflikte zwischen den Managern zu vermeiden. Skaleneffekte durch Mengenvorteile in der Beschaffung sollten aktiv genutzt werden.

**Integration von Trends:** Unternehmen müssen Nachhaltigkeit und Digitalisierung als strategische Fokusthemen etablieren. Nachhaltige Materialien und Prozesse sowie digitale Lösungen entlang der „Customer Journey“ stärken nicht nur die Markenattraktivität, sondern fördern auch die Loyalität der Konsumenten.

**Agile Organisationsstrukturen:** Eine erfolgreiche Mehrmarkenstrategie erfordert dafür ausgelegte organisationale Strukturen. Das umfasst nicht nur die klare Definition von Verantwortlichkeiten, sondern auch die Fähigkeit, auf Marktveränderungen schnell zu reagieren. Ein zentralisiertes Portfoliomanagement von Marken und Produkten kann dabei helfen, Ressourcen effizient zu nutzen und Konflikte zu minimieren.

## 6.5 Limitationen der Forschung

Die Forschung basiert auf einer qualitativen Analyse von Experteninterviews, die auf spezifische Erfahrungen und Perspektiven einzelner Branchenakteure in der Fashion- und Lifestyle-Branche beschränkt sind. Obwohl die Interviews wertvolle Einblicke von Experten liefern, können die Ergebnisse nicht ohne Weiteres auf andere Branchen oder Marktsegmente übertragen werden. Besonders Unternehmen außerhalb des Premiumsegments könnten vor anderen Herausforderungen stehen. Die Studie konzentriert sich auf Mehrmarkenstrategien im Premiumsegment. Die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen sind daher primär für Unternehmen relevant, die in diesem Segment tätig sind. Unternehmen, die in niedrigpreisigen oder generischen Segmenten agieren, könnten von abweichenden Erfolgsfaktoren und Risiken betroffen sein.

Durch die qualitative Methodik und den Fokus auf Experteninterviews besteht die Gefahr, dass bestimmte Perspektiven oder Themen unberücksichtigt bleiben. Die subjektiven Einschätzungen der befragten Experten könnten von individuellen Erfahrungen, spezifischen Unternehmensstrukturen oder persönlichen Meinungen geprägt sein, was die Objektivität einschränken kann. Um die Limitationen zu adressieren, könnten in zukünftigen Studien folgende Ansätze verfolgt werden:

Die Durchführung einer quantitativen Studie würde dabei helfen, die Ergebnisse auf eine größere Stichprobe zu übertragen und zu validieren. Des Weiteren könnten statistische Einflussfaktoren erhoben und in die Gesamtbetrachtung inkludiert werden. Alternativ dazu könnte die Datenbasis erweitert werden, indem Interviews mit einer breiteren Palette an Experten aus unterschiedlichen Segmenten, auch abseits des Premiumsegments, durchgeführt werden. Darüber hinaus könnte eine Analyse aus der Kundenperspektive durchgeführt werden, um zu verstehen, wie die Mehrmarkenstrategie von Konsumenten oder B2B-Kunden wahrgenommen wird. Kulturelle Unterschiede in Bezug auf Unternehmen und befragte Experten könnte ebenfalls eine Limitation darstellen, die analysiert werden könnte.

In der Betrachtung der Ergebnisse dieser Masterthesis gilt es zudem die angesprochenen, dynamischen Marktbedingungen der Fashion- und Lifestyle-Branche zu berücksichtigen. Die Erkenntnisse spiegeln den aktuellen Stand wider, könnten jedoch in wenigen Jahren aufgrund von Marktveränderungen, neuen Technologien oder veränderten Konsumentenpräferenzen an Relevanz verlieren.

Zusammenfassend bietet die Mehrmarkenstrategie Unternehmen der Fashion- und Lifestyle-Branche große Potenziale zur Marktaberschöpfung, Kosteneffizienz und Markenwahrnehmung. Gleichzeitig erfordert sie jedoch eine sorgfältige Planung und Umsetzung, um Risiken wie Kannibalisierung und Übersegmentierung zu vermeiden. Unternehmen, die auf eine klare Differenzierung, gezielte Synergienutzung und proaktive Anpassung an Markttrends setzen, können langfristig Wettbewerbsvorteile sichern und nachhaltig erfolgreich sein.

## 7 Literaturverzeichnis

Aaker D. A. & Joachimsthaler E.: Brand Leadership, Simon & Schuster, New York, 2000, S. 141.

Adidas: Adidas x Gucci Kollektion Designer-Sportmode, [online], 2024, <https://www.gucci.com/de/de/st/capsule/adidas-gucci> (abgerufen am 01.09.2024).

Beiersdorf: Die Nivea Familie in Marken, 2024, [online], <https://www.beiersdorf.at/brands/nivea> (abgerufen am 18.08.2024).

Boyce C. & Neale P.: Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input, Pathfinder International, Watertown, 2006, S. 3-4.

Burmann G.: Marktrealstrategien der internationalen Automobilhersteller, in: Hünenberg R., Heise G. & Hoffmeister M. (Hrsg.): Internationales Automobilmarketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1995, S. 121-141.

Charmaz, K.: Qualitative interviewing and grounded theory analysis, Analytic Strategies, Sage Publications, London, 2003, S. 675-694.

Charmaz K. Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis, Sage Publications, London, 2006, S. 129 ff.

Clausewitz C.: Vom Kriege - Von der Strategie überhaupt, Bd. 3, Dümmlers, Berlin, 1832, S.226.

Cresswell, J.: Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches, Band 3, Sage Publications, Thousand Oaks, 2013.

Diez W.: Herausforderungen und Perspektiven im Premiummarkt für Automobile, Forschungsbericht Nr. 22/2001, Institut für Automobilwirtschaft an der Fachhochschule Nürtingen, 2001.

Esch R., Fuchs M. & Bräutigam S.: Konzeption und Umsetzung von Markenerweiterungen, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 669-704.

Giles T., de Lacey S. & Muir-Cochane E. C.: Coding, constant comparisons and core categories: a worked example for novice constructivist grounded theorists, Advances in Nursing Science, Wolters Kluwer Health, 2016, E33.

Ghoshal, S. & Barnett, C.: Building the entrepreneurial Corporation: New Organizational Processes, New Managerial Tasks, in: European Management Journal, Vol. 13, No. 21, 1995, S. 148.

Haas A.: Premiummarke – Quo Vadis?, in: Markenartikel, 3/2000, S. 36-42.

Haseloff O. W.: Personale und soziale Funktion des privaten Verbrauchs, in: Rosenberger G. (Hrsg.): Konsum 2000, Campus Verlag, Frankfurt, 1992, S. 141-156.

Horvath & Partners: Balanced Scorecard umsetzen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, Auflage: 4, 2007, S.35.

Hungenberg H.: Strategisches Management in Unternehmen, Gabler, Wiesbaden, 2006, S.456ff.

Jin B., Jung H., Chang J., Matthews D. R. & Gupta M.: Fast Fashion Business Model: What, Why and How?, in: Choi T.-M., Fashion Supply Chain Management: Industry and Business Analysis, 1. Edition, Information Science Reference, Hongkong, 2011, S. 193-212.

Kapferer J.-N.: Die Marke – Kapital des Unternehmens, Mi-Wirtschaftsbuch, Landsberg, 1992, S. 212-214.

Kapferer J.-N.: Luxusmarken, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden, 2001, S. 705-719.

Kelle U.: Die Bedeutung theoretischen Vorwissens in der Methodologie der Grounded Theory, in: Strobl R & Böttger A. (Hrsg.): Wahre Geschichten? Zu Theorie und Praxis qualitativer Interviews, Nomos, Baden-Baden, 1996, S. 37.

Keller K. L.: Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity, 4. Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 1998, S. 410.

Keller K. L.: Strategic Brand Management – building, measuring and managing brand equity, 4. Edition, Pearson Education, Prentice Hall, 2012.

Keller K. L.: Erfolgsfaktoren von Markenerweiterungen, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzung, Gabler, Wiesbaden, 1999, S. 705-719.

Kering: House, [online], 2024, <https://www.kering.com/en/houses/> (abgerufen am 01.09.2024).

Körfer-Schün P.: Von der Produktvielfalt zur Markenkompetenz: Konzeptmarken für den Weltmarkt entwickeln, in: Schöttle K. (Hrsg.): Jahrbuch des Marketings, Gabler, Wiesbaden, 1990, S. 88-96.

Koers M.: Steuerung von Markenportfolios, Ein Beitrag zum Mehrmarkencontrolling am Beispiel der Automobilwirtschaft, Peter Lang GmbH, Frankfurt am Main, 2001, S. 141ff.

Kotler P.: Marketing Management, 6. Edition, Pearson, Englewood Cliffs, 1988, S. 469.

Lafley A. G. & Martin R. L.: Playing to Win: How Strategy Really Works, Harvard Business Review Press, Boston, 2013, S. 14-36.

LVMH: Our maisons, 2024, [online], <https://www.lvmh.com/our-maisons> (abgerufen am 31.08.2024).

Martin, R. L.: Strategic Choices Need to Be Made Simultaneously, Not Sequentially, Harvard Business Review, 2020, [online] <https://hbr.org/2017/04/strategic-choices-need-to-be-made-simultaneously-not-sequentially> (abgerufen am 10.08.2024).

Melitta Group: Über uns, [online], 2024, <https://www.melitta-group.com/de/unternehmen/ueber-uns> (abgerufen am 31.08.2024).

Meffert H.: Marketing Management: Analyse – Strategie – Implementierung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1994, S. 82-87.

Meffert, H.: Strategische Optionen der Markenführung, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 135–165.

Meffert H.: Gestaltung der Markenarchitektur, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 173.

Meffert H.: Mehrmarkenstrategien – Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 210.

Meffert H.: Identitätsorientierte Führung von Luxusmarken, in: Markenmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 328-330.

Meffert H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000, S. 261f.

Meffert H.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000, S. 895.

Meffert, H. & Burmann, C.: Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Meffert, H., Wagner, H., Backhaus, K. (Hrsg.), Münster, 1996, S. 56.

Meffert, H. & Perrey, J.: Mehrmarkenstrategien – Ansatzpunkte für das Management von Markenportfolios, in: Esch F. (Hrsg.): Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1999, S. 619-646.

Meffert, H. & Perrey, J.: Mehrmarkenstrategien – Identitätsorientierte Führung von Markenportfolios, in: Meffert H., Burmann C. & Koers M. (Hrsg.): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002, S. 201-232.

Müller G.-M.: Dachmarkenstrategien, in: Bruhn M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 2, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1994, S. 499-511.

Nike: Nike purpose, 2024, [online] <https://about.nike.com/en/impact> (abgerufen am 10.08.2024).

Nueno J. L. & Quelch J. A.: The Mass Marketing of Luxury, in: Business Horizons, 11/12 1998.

Pralhad C. K. & Hamel G.: The Core Competence of Corporation, Harvard Business School Reprint, Boston, 1990.

Procter & Gamble: P&G purpose, values and principles, Procter & Gamble, 2023, [online] <https://us.pg.com/policies-and-practices/purpose-values-and-principles/> (abgerufen am 10.08.2024).

Procter & Gamble: Brands, Fabric Care, [online], 2024, <https://us.pg.com/brands/#Fabric-Care> (abgerufen am 17.08.2024).

Quelch J. A. & Kenny D.: Markenpolitik I – Lieber den Gewinn steigern als die Anzahl der Varianten, in: Harvard Business Manager, No. 1, 1995, S. 94-101.

Reynolds American: Building brands, [online], 2024, <https://www.reynoldsamerican.com/building-brands/> (abgerufen am 31.08.2024).

Schröder E. F.: Familienmarkenstrategien in: Bruhn M. (Hrsg.), Handbuch Markenartikel, Anforderungen an die Markenpolitik aus Sicht von Wissenschaft und Praxis, Band 3, Stuttgart, 1994, S. 2.023-2.047.

Stahel A. A.: Klassiker der Strategie - eine Bewertung, Vdf Hochschulverlag, 2004, S.13.

Statista: Umsatz von Chanel weltweit bis 2023, [online], 2024, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/742396/umfrage/umsatz-von-chanel-weltweit/> (abgerufen am 01.09.2024).

Statista: Luxusgüter – Asien, Market Insights Consumer, [online], 2024, <https://de.statista.com/outlook/cmo/luxusgueter/asien> (abgerufen am 02.09.2024).

Statista: Mode – Asien, Market Insights eCommerce, [online], 2024, <https://de.statista.com/outlook/emo/mode/asien> (abgerufen am 02.09.2024).

Strauss A. & Corbin J.: Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques, Sage Publications, Newbury Park, 1990.

Strauss A. & Corbin J.: Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung, Beltz PVU, Weinheim, 1996, S. 39.

Thain G. & Bradley J.: FMCG – The Power of Fast-Moving Consumer Goods, First Edition Design eBook Publishing, Sarasota, 2014.

Vishwanath V. & Mark J.: Premiummarken richtig führen, in: Harvard Business Manager, No. 4, 1997, S. 31-38.

Volkswagen Group: Unternehmen, [online], 2024, <https://www.volkswagen-group.com/de/unternehmen-15765#:~:text=Zehn%20Marken%20aus%20fünf%20europäischen,weiteren%20Marken%20und%20Geschäftsbereichen%20an>. (abgerufen am 17.08.2024).

Volkswagen Group: Nachhaltige Wertsteigerung, Forschung und Entwicklung, Synergien und Allianzen, in: Konzernlagebericht, [online], 2022, <https://geschaeftsbericht2022.volkswagenag.com/konzernlagebericht/nachhaltige-wertsteigerung/forschung-und-entwicklung/synergien-und-allianzen.html> (abgerufen am 01.09.2024).

Walter D.: Most Valuable Global Brands Report, Kantar BrandZ, 2024, S. 40.

## 8 Anhang

Unter den folgenden Punkten sind der allgemeine Interviewleitfaden sowie die Transkripte aller durchgeführten Interviews dokumentiert.

### 8.1 Interviewleitfaden

Um das Interview und die dort gestellten Fragen im Einklang mit der „Grounded Theory“ Methodik zu halten, wurden folgende Kriterien bei der Erstellung des Leitfadens angewandt.

- Offene Fragen: Ausführliche Antworten sollen gefördert werden und Experten sollen frei über ihre Erfahrungen zu sprechen.
- Explorativ und theoriebildend: Die Fragen sollen Raum lassen, um mögliche neue Konzepte und Themen zu erfassen.
- Praxisbeispiele: Um detaillierte Einsichten zu erhalten, sollen die Experten ermutigt werden, Erfahrungen aus ihrer Praxis zu teilen.

#### Fragen

##### (1) Begrüßung und Einleitung

- Einführung in das Thema der Masterarbeit und Ziel des Interviews
- Geplante Interviewdauer: 45-60 min
- Interviews werden persönlich oder über Microsoft Teams geführt und aufgezeichnet.
- Verweis auf Vertraulichkeit und Anonymisierung der Teilnehmer

##### (2) Einstieg in das Interview

- Können Sie uns einen kurzen Überblick über Ihre berufliche Rolle und Ihre Erfahrungen im Bereich Markenmanagement bzw. Mehrmarkenstrategie geben?
- Warum hat sich Ihr (aktuelles oder früheres) Unternehmen für eine Mehrmarkenstrategie entschieden?

##### (3) Chancen einer Mehrmarkenstrategie

- Warum ist/ war die Mehrmarkenstrategie in Ihrem Unternehmen erfolgreich (oder nicht erfolgreich)?  
→ Optionale Folgefrage: Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, wo eine Mehrmarkenstrategie besonders erfolgreich war?

- Welche Vorteile sehen Sie in einer Mehrmarkenstrategie, insbesondere im Premium-Segment der Fashion- und Lifestyle-Branche?  
→ Optionale Folgefrage: Hat die Mehrmarkenstrategie in Ihrem Unternehmen zur Differenzierung im Wettbewerbsumfeld beigetragen?
- Gibt es Synergien zwischen den Marken in Ihrem Portfolio? Welche Rolle spielen diese Synergien in Bezug auf Kostenreduktion, Effizienzsteigerung oder Markenstärkung?
- Inwiefern kann eine Mehrmarkenstrategie dazu beitragen, neue Zielgruppen zu erreichen?

#### **(4) Risiken und Herausforderungen einer Mehrmarkenstrategie**

- Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Risiken oder Herausforderungen bei der Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche?  
→ Optionale Folgefrage: Haben Sie ein Beispiel aus Ihrer Erfahrung, in dem solche Risiken eingetreten sind?
- Welche internen Faktoren (in der Organisation) stellen die größten Herausforderungen dar?  
→ Optionale Folgefrage: Hat die Mehrmarkenstrategie zu internem Wettbewerb in Ihrer Abteilung/ in Ihrem Bereich geführt?  
→ Optionale Folgefrage 2: Welche Auswirkungen hatte der interne Wettbewerb?
- Wie wirken sich externen Faktoren (Marktveränderungen) wie Konkurrenzdruck oder verändertes Kaufverhalten auf die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie aus?  
→ Optionale Folgefrage: Haben Sie dazu ein Beispiel aus Ihrer Erfahrung?

#### **(5) Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Mehrmarkenstrategie**

- Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche?
- Wie stellen Sie sicher, dass die unterschiedlichen Marken in Ihrem Portfolio sich nicht gegenseitig kannibalisieren?
- Wie gelingt die Balance zwischen einer klaren Differenzierung der Marken und dem Nutzen von gemeinsamen Ressourcen (z.B. in der Produktion)?

## (6) Ausblick

- Welche Trends oder Entwicklungen in der Branche könnten die Wirksamkeit von Mehrmarkenstrategien beeinflussen?
  - Optionale Folgefrage: Inwiefern könnte die zunehmende Nutzung digitaler Vertriebs- und Marketingkanäle (insbesondere E-Commerce und Social Media) die Implementierung und den Erfolg von Mehrmarkenstrategien in den kommenden Jahren beeinflussen?
- Welche Lerneffekte haben Sie persönlich aus der Arbeit mit Mehrmarkenstrategien mitgenommen, die für zukünftige Projekte hilfreich sind?

## 8.2 Transkripte der Interviews

I1 = Interviewer

I2 = Interviewee

### 8.2.1 Transkript von Interview mit Teilnehmer 1

I1: Können Sie uns einen kurzen Überblick über Ihre berufliche Rolle und Ihre Erfahrungen im Bereich Markenmanagement bzw. Mehrmarkenstrategie geben?

I2: Ja sehr gerne. Ich arbeite im Produktmanagement als Head of Product Management Colors, Interior and Strategic Projects im B2B Bereich bei Swarovski. Ich habe mehr als 10 Jahre Berufserfahrung im Jewelry & Luxury Segment und habe in dieser Zeit mehrere Berührungspunkte mit Markenmanagement und Mehrmarkenstrategie gehabt. Speziell im Produktmanagement haben wir seit vielen Jahren mehrere Multibrand-Linien und Mehrmarkenstrategie im Produktportfolio.

I1: Warum hat sich Ihr aktuelles oder früheres Unternehmen für eine Mehrmarkenstrategie entschieden?

I2: Mein aktuelles Unternehmen hat sich im Bereich Kristallkomponenten für Mehrmarkenstrategien entschieden aus mehreren Beweggründen:

Erstens, Wettbewerbsvorteil: Der erste Grund ist sicherlich das Potential höhere Marktanteile zu erzielen beziehungsweise die aktuellen Marktanteile zu sichern. Swarovski kam ganz früher von einer Monopolstellung und stetigem Umsatzwachstum, was sich jedoch massiv änderte, als immer mehr Konkurrenten auf den Markt drängten und die Preise drückten. Das Unternehmen sah sich daher gezwungen, mehrere Linien mit eigener Marke und niedrigem

Preis auf den Markt zu bringen, um nicht zu viele Marktanteile an die Konkurrenz zu verlieren und auch um zu verhindern, dass die Konkurrenz durch Wachstum und Entwicklung in das profitablere Geschäft eindringt. Die Erweiterung der Produktpalette mit günstigeren Produktlinien ermöglicht daher in meinem Unternehmen spezifischen Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen zu erfüllen und die Marktpräsenz zu erhöhen.

Zweitens, Skalierungseffekte: Mit Hilfe der Mehrlinienprodukte kann das Produktionsvolumen erhöht werden und somit die Auslastung der Maschinen in der Produktion erhöht werden. Zusätzlich können gemeinsame Ressourcen wie Vertrieb, Produktentwicklung und Marketing verwendet werden, was zu Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen führt. Neben dem B2B Kristallgeschäft hat sich mein Unternehmen auch entschieden, im B2C Schmuckbereich verstärkt eine Mehrmarkenstrategie zu verfolgen, z.B. eine günstigere Linie für eine jüngere Zielgruppe oder eine bewusst andere Schmucklinie mit einer eigenen Designlinie für eine andere Kundengruppe. Grund dafür ist sicherlich das höhere Absatzpotenzial, da mehrere Markt- bzw. Kundensegmente gezielt angesprochen und die spezifischen Bedürfnisse und Vorlieben verschiedener Kundengruppen erfüllt werden können.

I1: Warum ist/ war die Mehrmarkenstrategie in Ihrem Unternehmen erfolgreich (oder nicht erfolgreich)?

I2: Swarovski hat erfolgreich weltweit verschiedene Marken und Produktlinien entwickelt, um unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen. Sowohl mit losen Kristallen im Massenmarkt als auch im Luxussegment mit verschiedenen Schmucklinien oder Accessoires und der Beleuchtungsindustrie.

I1: Können Sie ein konkretes Beispiel nennen, wo eine Mehrmarkenstrategie besonders erfolgreich war?

I2: Ein konkretes Beispiel ist die Einführung der Mehrmarkenstrategie im Bereich der Kristallkomponenten. Die verschiedenen Marken haben es ermöglicht, bestehende Kunden im Preiskampf mit attraktiven Preisangeboten zu halten und neue Zielgruppen anzusprechen und damit neue Umsätze zu generieren. Im Schmuckbereich ist beispielsweise die Marke Atelier Swarovski zu nennen, die sich auf luxuriöse Schmuckkollektionen konzentriert.

I1: Welche Vorteile sehen Sie in einer Mehrmarkenstrategie, insbesondere im Premium-Segment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Speziell im Premium- und Luxury Bereich kann man mithilfe der Mehrmarkenstrategie gezielt spezifische Zielgruppen ansprechen. Da Swarovski gezielt auf eine klare Differenzierung der Marken geachtet hat, konnten Verwirrungen vermieden werden. Einen Vorteil sehe ich in der Erweiterung der Marktpräsenz, durch mehrere Markenpositionierungen kann die Präsenz in verschiedenen Marktsegmenten ausgebaut und das Risiko von Marktanteilsverlusten minimiert werden.

I1: Gibt es Synergien zwischen den Marken in Ihrem Portfolio? Welche Rolle spielen diese Synergien in Bezug auf Kostenreduktion, Effizienzsteigerung oder Markenstärkung?

I2: Ja, es gibt Synergien, speziell im Kristallkomponenten-Business können die losen Kristallen auf den gleichen Schleifanlagen geschliffen werden. Mit Hilfe des erhöhten Volumens können die Produktionsanlagen besser ausgelastet werden. Zusätzlich können gemeinsame Ressourcen wie Vertrieb, Produktentwicklung und Marketing verwendet werden, was zu Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen führt.

I1: Inwiefern kann eine Mehrmarkenstrategie dazu beitragen, neue Zielgruppen zu erreichen?

I2: Mit Mehreren Marken, die eine unterschiedlichem Design und Identität haben, kann ein Unternehmen eine breitere Palette von Produkten & Services anbieten, die dann unterschiedliche Kundenbedürfnisse ansprechen und die Attraktivität erhöhen kann. Zusätzlich kann die Innovationskraft eines Unternehmens gestärkt werden, da verschiedene Marken unterschiedliche Produktinnovationen und Ansätze haben können.

I1: Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Risiken oder Herausforderungen bei der Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Die größte Herausforderung und Gefahr sehe ich in der Verwässerung der Marken. Wenn die Marken nicht klar differenziert sind, z.B. durch Qualitätsaspekte oder die Möglichkeit, die Premiummarke zu nennen, kann dies dazu führen, dass der Kunde nicht mehr bereit ist, die Premiummarke zu kaufen und stattdessen zum billigeren und damit margenschwächeren Produkt greift. Speziell wenn sich die Zielgruppen der verschiedenen Marken überschneiden, kann dies zu Kannibalisierungseffekten führen. Zusätzlich können die Marken innerhalb desselben Unternehmens miteinander konkurrieren und zu ineffizienter Ressourcennutzung führen.

Gerade im Premiumsegment sind Markenidentität und Markenimage von entscheidender Bedeutung. Wenn der Kunde das Gefühl hat, dass z.B. die Multiline die gleiche Qualität hat, schmälert dies die Premium-Markenposition und den Wert.

I1: Welche internen Faktoren stellen die größten Herausforderungen dar?

I2: Mehrere Marken innerhalb desselben Unternehmens können speziell mit überlappenden Zielmarkt und Zielgruppen miteinander konkurrieren, was zu internen Spannungen und ineffizienter Ressourcennutzung führen. Insbesondere dann, wenn das Management entscheiden muss, wie die Ressourcen richtig verteilt werden. Sollen z.B. die gleiche Energie und die gleichen Ressourcen für eine Marke oder Produkt mit einer geringeren Marge eingesetzt werden?

I1: Hat die Mehrmarkenstrategie zu internem Wettbewerb in Ihrer Abteilung/ in Ihrem Bereich geführt?

I2: Ja, teilweise schon, z.B. wenn gleiche Ressourcen wie die gleiche Produktionsanlage geteilt werden muss und es somit um einen Prioritätskampf geht.

I1: Welche Auswirkungen hatte der interne Wettbewerb?

I2: Es kann zu Ressourcenkonflikte z.B. Personal und Budget führen. Ein weiteres Problem könnte die Inkonsistenzen in der Markenführung sein, wenn z.B. unterschiedliche Botschaften oder Strategien verfolgen.

I1: Wie wirken sich externen Faktoren wie Konkurrenzdruck oder verändertes Kaufverhalten auf die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie aus?

I2: Ein intensiver Konkurrenzdruck und Marktveränderung zu preissensibleren Kunden kann sich sehr stark auf die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie auswirken, da sich Unternehmen dazu gezwungen sehen, ihre Mehrmarkenstrategie anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zusätzlich muss wahrscheinlich in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Preisstrategie vom Unternehmen mit neuen Marken angepasst werden, um die preisbewussten Kunden anzusprechen.

I1: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind meiner Meinung nach, eine klare Markenpositionierung und eine konsistente Markenführung mit den entsprechenden Kundenservice, um die richtige Zielgruppe zu erreichen. Zusätzlich ist es wichtig potenzielle Ressourcenkonflikte, Konsistenzprobleme und Kannibalisierungseffekte mit klaren Vorgaben zu minimieren bzw. zu vermeiden.

I1: Wie stellen Sie sicher, dass die unterschiedlichen Marken in Ihrem Portfolio sich nicht gegenseitig kannibalisieren?

I2: Aus meiner Sicht muss jede Marke eine eindeutige Identität, Positionierung, und Differenzierung zu den anderen Marken haben. Daher ist es wichtig konsistent über alle Kanäle hinweg einheitliche ihre Identität und ihren Wert klar zu kommunizieren. Zusätzlich ist es wichtig, dass die Marke konsistent geführt wird, z.B. ist es gefährlich die Premiummarke für Zweit oder Drittlinie zu verwenden, nur um einen Kundendeal abzuschließen.

I1: Wie gelingt die Balance zwischen einer klaren Differenzierung der Marken und dem Nutzen von gemeinsamen Ressourcen, z.B. in der angesprochenen Produktion?

I2: Es müssen klare Regeln, z.B. Priorisierungsrichtlinien, im Unternehmen hinterlegt werden. Beispielsweise hat die erste Linie Vorrang, die am rentabelsten ist.

I1: Welche Trends oder Entwicklungen in der Branche könnten die Wirksamkeit von Mehrmarkenstrategien beeinflussen?

I2: Nachhaltigkeit wird sicherlich immer mehr in den Mittelpunkt rücken. Kunden könnten bewusster darauf achten, wie und wo Produkte hergestellt werden. Die Digitalisierung wird sicherlich auch die Art und Weise verändern, wie z.B. verschiedene Marken mit ihren Kunden interagieren.

I1: Inwiefern könnte die zunehmende Nutzung digitaler Vertriebs- und Marketingkanäle, insbesondere E-Commerce und Social Media, die Implementierung und den Erfolg von Mehrmarkenstrategien in den kommenden Jahren beeinflussen?

I2: Das zukünftige Lieferkettentransparenzgesetz könnte hier eine Herausforderung darstellen, da man als Unternehmen nicht mehr verdeckt mehrere Marken auf den Markt bringen kann, sondern die Kunden immer wissen, wo die Produkte herkommen und wo die Produktion stattfindet.

I1: Welche Lerneffekte haben Sie persönlich aus der Arbeit mit Mehrmarkenstrategien mitgenommen, die für zukünftige Projekte hilfreich sind?

I2: Aus meiner persönlichen Berufserfahrung denke ich, es ist wichtig, dass die verschiedenen Marken eine klare Positionierung und Differenzierung am Markt haben. Die Marken dürfen nicht verwässert werden und müssen klar voneinander abgegrenzt sein, speziell wenn sich die Zielgruppen der verschiedenen Marken überschneiden. Zusätzlich ist es wichtig den Ressourcenkonflikt und internen Wettbewerb richtig zu managen, damit nicht die Effizienz vom Unternehmen eingeschränkt wird.

### 8.2.2 Transkript von Interview mit Teilnehmer 2

I1: Kannst Du uns einen kurzen Überblick über Deine berufliche Rolle und Deine Erfahrungen im Bereich Markenmanagement bzw. Mehrmarkenstrategie geben?

I2: Ich bin aktuell Product Unit Lead bei der Firma BORA. In meinem alten Unternehmen war ich im Produktmanagement unter anderem für den Aufbau – sprich Markteinführung und Betreuung – einer Zweitmarke zuständig. Insgesamt habe ich 14 Jahre Erfahrung im Produktmanagement und Brand Management.

I1: Warum hat sich Dein früheres Unternehmen für eine Mehrmarkenstrategie entschieden?

I2: Also der Hauptgrund war sicherlich die Erschließung neuer Marktsegmente und Regionen. Westeuropa und vor allem DACH war lange Zeit unser Kernmarkt und die Kunden dort haben viel Wert auf Qualität und Exklusivität gelegt. Also wurde die Marke entsprechend jahrzehntelang so positioniert. Für die weitere Internationalisierung in Richtung Süd- und Osteuropa haben wir viel Marktrecherche und Konkurrenzanalysen betrieben. Wir haben uns dann schließlich entschieden, eine neue Marke in derselben Produktkategorie aufzubauen, um ein Produkt mit guter Qualität aber zu einem niedrigeren Preispunkt anbieten zu können. Beim Markenaufbau konnten wir zudem auf kulturelle und regionale Unterschiede eingehen.

Später haben wir eine weitere Marke – eine Kampfmarke – eingeführt, um die Erstlinie zu schützen.

I1: Kannst Du mir bitte mehr zu den Hintergründen erzählen? Warum sollte die Erstlinie geschützt werden?

I2: Ja, natürlich. Unsere profitabelsten Märkte, in denen wir hohe Marktanteile zu verteidigen hatten, wurden seit ungefähr 2010 mit chinesischen No-Name-Produkten überschwemmt. Wir wollten den Preiskampf nicht mit unserer Premiummarke führen und damit unsere hohen Margen unter Druck setzen. Die Einführung einer Kampfmarke erschien uns damals als beste Option.

I1: War die Mehrmarkenstrategie erfolgreich? Bitte gehe dabei auch auf das „Warum“ ein?

Das ist eine schwierige Frage und hängt davon ab, wie man erfolgreich definiert. Ja, wir haben insgesamt Umsatz und Marktanteile hinzugewonnen. Auch die Herstellungskosten pro Stück konnten aufgrund der größeren Mengen und damit verbundenen Skaleneffekten gesenkt werden. Mit unserer Premiummarke, also der profitabelsten Erstlinie, haben wir allerdings Absatzmengen verloren. Ein Teil davon war sicher dem veränderten Marktumfeld geschuldet und wäre ohne Mehrlinien komplett an die Konkurrenz verloren gegangen. Wir sind aber auch davon ausgegangen, dass eine Kannibalisierung bei mehr Auswahl stattfindet. GfK-Zahlen haben gezeigt, dass Konkurrenten ohne Mehrmarkenstrategie teilweise erheblich Marktanteile und Absatzmengen verloren haben.

I1: Welche Vorteile siehst Du in einer Mehrmarkenstrategie, insbesondere im Premium-Segment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Wie vorhin bereits kurz angesprochen, sehe ich die Möglichkeit, verschiedene Marktsegmente in derselben Produktkategorie anzusprechen als einen wesentlichen Vorteil. Hinter den verschiedenen Marktsegmenten stehen schließlich Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Präferenzen. Gerade in der Fashion- oder Lifestyle-Branche ist das ganz wichtig. In diesen Branchen ist die Marke meiner Erfahrung nach ein besonders wichtiger Faktor für Differenzierung. Viele Kunden wollen sich mit der Marke identifizieren. Wir haben in der stärksten Ausprägung z.B. von „Brand Lovers“ gesprochen.

Weitere Vorteile sind der angesprochene Schutz der Premiummarke vor Preiskämpfen und Synergien.

I1: Welche vorteilhaften Synergien hast Du durch die Mehrmarkenstrategie konkret erlebt?

I2: Allem voran haben sich Synergien in der Produktentwicklung und Produktion ergeben. Dadurch konnten wir relevante Kostenvorteile erzielen. Vorteile in Bezug auf Synergien haben sich auch in anderen Bereichen ergeben. Konkret fallen mir diverse Zentralfunktionen, wie Einkauf, Controlling oder IT ein. Durch die insgesamt gestiegenen Mengen konnten wir bessere Einkaufskonditionen bei unseren Lieferanten erzielen. Die Software in unseren Produkten war modular aufgebaut und wurde für alle Linien verwendet.

I1: Hat die Mehrmarkenstrategie in Deinem Unternehmen zur Differenzierung im Wettbewerbsumfeld beigetragen?

I2: Ja, ganz klar! Wie vorhin bereits gesagt, Marken spielen meiner Erfahrung nach eine wesentliche Rolle bei der Differenzierung. Das trifft auf das eigene Sortiment zu, gleich wie auf den Wettbewerb.

I1: Inwiefern kann eine Mehrmarkenstrategie dazu beitragen, neue Zielgruppen zu erreichen?

I2: Wie im davor besprochenen Beispiel war das bei uns ganz entscheidend. Es ist schwierig mit einer Marke mehrere unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen, ohne die Brand und ihre Botschaft zu verwässern. Mit einer Mehrmarkenstrategie können einzelne Marken fokussierter auf neue Zielgruppen ausgerichtet werden. In Bezug auf die Fashion- und Lifestylebranche sind meiner Meinung nach neben Preis und Qualität auch Faktoren wie Design, Art der Vermarktung – z.B. über Social Media mit Influencern mit einem bestimmten Image – oder auch Nachhaltigkeit interessant.

I1: Was sind Deiner Erfahrung nach die größten Risiken oder Herausforderungen bei der Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Also, das größte Risiko ist meiner Erfahrung nach „Kannibalisierung“. Wir haben vorhin über Synergien und Kostenvorteile gesprochen. Es entstehen meiner Erfahrung nach aber auch Mehrkosten. Bei uns war das vor allem im Marketing und Vertrieb der Fall. Konkret meine ich damit mehr Personal, zusätzliche Marketingkanäle, in manchen Fällen auch zusätzliche Vertriebskanäle. Kannibalisierung lässt sich wohl nicht komplett vermeiden. Mehrere Marken sollten allerdings zu den notwendigen Absatzsteigerungen führen – durch zusätzliche Nachfrage kundenseitig oder durch Verdrängung von Wettbewerbern.

I1: Siehst Du weitere Risiken?

I2: Ja, die Entwicklung und auch der Erhalt einer Marke kosten Geld und erfordert entsprechende Kompetenzen – vor allem in Marketing und Produktmanagement, aber auch in anderen Teilen der Organisation. Eine Mehrmarkenstrategie bedarf aus meiner Sicht ein klares Commitment vom Management. Die notwendigen Ressourcen müssen bereitgestellt werden. Kompetenzen müssen aufgebaut und erhalten werden, um die Ressourcen effektiv einzusetzen.

I1: Welche internen Faktoren stellen die größten Herausforderungen dar?

I2: Bei uns waren Ressourcen und die Verteilung dieser eine große Herausforderungen. Jeder Product oder Brand Manager hat sich natürlich für seine Produkte bzw. Marke eingesetzt. Auch Politik im Unternehmen ist immer eine Herausforderung. Nicht jeder sieht die Ressourcen in einer Mehrmarkenstrategie am besten investiert.

I1: Hat die Mehrmarkenstrategie zu internem Wettbewerb in Deiner Abteilung geführt?

I2: Ja. Ich habe den Wettbewerb aber alles in allem als positiv genommen. Ich denke, dass dadurch die Gesamtleistung der Abteilung positiv beeinflusst worden ist.

I1: Wie wirken sich externen Faktoren wie Konkurrenzdruck oder verändertes Kaufverhalten auf die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie aus?

I2: Solche externen Faktoren spielen eine ganz wesentliche Rolle. Sie können der Startpunkt für eine Mehrmarkenstrategie sein, aber auch zu Anpassungen der Strategie führen. Strategie ist meiner Erfahrung nach ohnehin ein dynamischer Prozess.

I1: Hast Du dazu ein Beispiel aus Deiner Erfahrung?

I2: Ja, klar. Wie vorhin kurz besprochen, haben chinesische Wettbewerber unseren früheren Kernmarkt mit No-Name-Produkten überschwemmt – also ein gutes Beispiel für den Faktor Konkurrenzdruck. Wir mussten unsere Premiummarke vor einem Preiskampf schützen und gleichzeitig wollten wir natürlich auch unsere Marktanteile verteidigen. Wie vorhin bereits erwähnt, haben wir eine Kampfmarke als Reaktion eingeführt.

I1: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Aus meiner Sicht sind das eine klare und differenzierte Marktsegmentierung, Kundenorientierung und abgestimmtes Pricing – abgestimmt innerhalb des eigenen Sortiments und natürlich zum Wettbewerb.

I1: Wie gelingt die Balance zwischen einer klaren Differenzierung der Marken und dem Nutzen von gemeinsamen Ressourcen?

I2: In der Fashion- und Lifestyle-Branche, um die es hier geht, lässt sich Differenzierung allen voran durch Design und natürlich in der Vermarktung herbeiführen. Aus Produktsicht betrachtet, können gemeinsame Ressourcen in der Entwicklung und Produktion genutzt werden, wenn es auf derselben Technologie beruht. Selbstverständlich stehen uns unterschiedliche Technologien zur Verfügung, aber das ist aus meiner Sicht zu berücksichtigen. Der Produktmanager, die Designer und Produktentwickler spielen meiner Erfahrung nach ein ganz entscheidende Rolle, um diese Balance zu erhalten. Ich habe beispielsweise immer in dem Projektauftrag für Neuentwicklungen angegeben, dass Synergien in bestimmten Produktionsprozessen sicherzustellen sind – anders wären die Zielherstellungskosten wohl auch nicht erreichbar gewesen.

I1: Welche Trends oder Entwicklungen in der Branche könnten die Wirksamkeit von Mehrmarkenstrategien beeinflussen (z.B. Nachhaltigkeit, Digitalisierung oder Personalisierung)?

I2: Das Thema „Nachhaltigkeit“ und Entwicklungen in diesem Bereich werden sicher weiter an Einfluss gewinnen. Bereits jetzt bieten bereits viele „grüne“ Produktlinien unter einer anderen Marke an. Damit lässt sich auch ein höherer Preis am Markt durchsetzen. Ein aktuelles Thema, das aufgrund der aktuellen politischen Entwicklungen immer stärker kommen könnte, sind Zölle. Ich denke, das gilt es in der Strategieentwicklung zu berücksichtigen – wenn es z.B. um Zielmärkte oder die Auswahl von Produktionsstandorten geht.

I1: Vielen Dank! Ich möchte in diesem Zusammenhang noch kurz auf die Digitalisierung eingehen. Inwiefern könnte die zunehmende Nutzung digitaler Vertriebs- und Marketingkanäle die Implementierung und den Erfolg von Mehrmarkenstrategien in den kommenden Jahren beeinflussen?

I2: Ich denke, dass digitale Vertriebs- und Marketingkanäle in der Fashionbranche eine ganz wesentliche Rolle spielen – insbesondere das Thema Daten ist sehr wichtig. Mit dem Konsumenten kann so auf ganz andere Art kommuniziert und interagiert werden. Daten helfen

dabei enorm. Also ja, ich denke, dass es einen Einfluss hat. Ob das bei Mehrmarkenstrategien mehr oder weniger Einfluss als bei anderen Markenstrategieformen hat, bin ich mir nicht sicher.

I1: Welche Lerneffekte haben Sie persönlich aus der Arbeit mit Mehrmarkenstrategien mitgenommen, die für zukünftige Projekte hilfreich sind?

I2: Ich würde sagen, dass ich im Bereich der Marktanalyse und daraus resultierenden Marktsegmentierung viel gelernt habe. Den Markt, die Kundenbedürfnisse, mögliche regionale, demografische oder kulturelle Unterschiede bestmöglich zu verstehen, um eine neue Marke oder Produktlinie aufzubauen, waren wichtige Learnings für mich. Damit verbunden auch die Gefahr der Kannibalisierung innerhalb des eigenen Sortiments. Auch die Notwendigkeit sich intensiv mit Pricing und Kosten auseinanderzusetzen, möchte ich in diesem Zusammenhang erwähnen. Das sorgfältige Prüfen möglicher Synergien in Entwicklung, Produktion oder auch im Marketing und Vertrieb kann ich jedem, der sich mit der Einführung von einer Mehrmarkenstrategie beschäftigt, nur empfehlen. Man kann hier sicher keine pauschale Aussage treffen, die auf alle Unternehmen oder Produkte in der Branche zutrifft. In meiner Erfahrung waren durch das Nutzen von Synergien allerdings große Effizienzgewinne aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive drinnen.

### 8.2.3 Transkript von Interview mit Teilnehmer 3

I1: Kannst Du uns einen kurzen Überblick über Deine berufliche Rolle und Deine Erfahrungen im Bereich Mehrmarkenstrategie geben?

I2: Also, ich war bei Swarovski zwischen 2008 und 2020, angefangen im „losen Komponenten“-Geschäft, dort als Product Development Manager und später als Teamleiter für Round Stones und Flat Backs. In diesem Team ging es primär um die Weiterentwicklung der Premiumlinie aber auch sämtlichen Mehrlinienvarianten bei Chatons, Rosen und Faconsteine, die für die Herstellung von Schmuck, Accessoires oder Textilprodukte im Fashionbereich verwendet werden.

I1: Warum hat sich Dein früheres Unternehmen für eine Mehrmarkenstrategie entschieden?

I2: Ich glaube, erstens um mehr Marktvolumen zu generieren, also Door-Opener bei vorher nicht zugänglichen Kundensegmenten. Zum großen Teil ging es dabei aber auch um eine bessere Auslastung der Produktion am Standort. Mit Produktion meine ich beispielsweise die

Glashütte, Bedampfungsanlagen, Schleifmaschinen usw. Die Herstellkosten pro Einheit konnten so deutlich optimiert werden.

I1: Warum war die Mehrmarkenstrategie bei Swarovski erfolgreich (oder nicht erfolgreich)?

I2: Ich glaube, erfolgreich war es, weil das technologische Know-How ja bereits verfügbar war – Leistungsdaten, etc. Mehrmarken konnten aufbauend auf der vorhandenen Premiummarke entwickelt und produziert werden.

I1: Folgefrage: Kannst Du ein konkretes Beispiel nennen, wo eine Mehrmarkenstrategie besonders erfolgreich war?

I2: Bei der Premiummarke hatten wir beispielsweise runde Schmucksteine mit höchster Brillanz – sprich sehr vielen Facetten - und einer hohen Genauigkeit. Aber nicht alle Kunden waren bereit einen Premiumpreis für diese Qualität zu bezahlen. Bei den Mehrmarken haben wir uns stärker am Marktstandard hins. Qualität und Preis orientiert.

I1: Welche Vorteile siehst Du in einer Mehrmarkenstrategie aus der Entwicklungs- und Produktionsperspektive?

I2: Vorteile jetzt aus Entwicklungssicht oder Produktionssicht?

I1: Sowohl als auch.

I2: Also aus Entwicklungssicht Geschwindigkeit, wie gesagt, weil das Know-How schon vorhanden ist. Aus Produktionssicht spielt vorhandenes Know-How ebenfalls eine Rolle, dazu kommen die bereits vorhandenen Maschinen und Geräte, mit denen produziert werden kann. Auslastung für optimierte Stückkosten sind hier ein großes Thema.

I1: Hat es Synergien zwischen den Marken in dem Portfolio gegeben? Welche Rolle spielen diese Synergien in Bezug auf Kostenreduktion oder Effizienzsteigerung?

I2: Ja, die Synergien haben, wie vorhin erklärt, eine große Rolle in Bezug auf Kostenreduktion und Effizienzsteigerung in Produktion und Entwicklung gespielt. Ein konkretes Beispiel ist die Glasproduktion. Das produzierte Glas konnte für alle Linien verwendet werden – also für die Premiummarke genauso wie für die Zweit- oder Drittlinie. Weitere Synergien konnten beispielsweise durch die gemeinsame Verwendung von Schleifapparaten und -maschinen, Formen fürs Kugelrollen, Bedampfungsanlagen, Hilfsmittel usw. genutzt werden. Alle

bisherigen Punkte waren primär aus Sicht des Hauptproduktionsstandorts betrachtet. In der Mehrmarkenstrategie bei Swarovski wurden außerdem Verlagerungen ins Ausland durchgeführt – China und Serbien. Da war natürlich der Vorteil, dass wir das aufgebaute Know-How nutzen konnten und gleichzeitig zu günstigeren Personalkosten das ganze produzieren.

I1: War die Verlagerung aus Deiner Sicht ebenfalls erfolgreich?

I2: Es hätte erfolgreich sein können. Zum Teil war es erfolgreich, aber die Vision war wohl viel zu groß gedacht. In Relation zu den aufgebauten Produktionskapazitäten war der Absatz bei weitem nicht groß genug. Daher wurde ein Werk wieder geschlossen. Außerdem hat es eine Zeit gedauert, bis die Prozesse so eingespielt waren, um vergleichbare Qualität zu erzielen.

I1: Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Risiken oder Herausforderungen bei der Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Ja, ich glaube, das geht speziell in Richtung Vertrieb. Hier besteht die Gefahr der Kannibalisierung, insbesondere wenn Kunden günstigere Produkte angeboten werden, obwohl sie bereit wären den Preis für die Premiummarke zu bezahlen. Kunden haben mehr Auswahl und gerade B2B fällt die Entscheidung dann häufig auch mal auf das günstigere Produkt, wenn die Qualität und Funktion passt. Was gibt es noch für Risiken. Ein Risiko sind auch Wechselwirkungen zwischen den Marken, die sich negativ auf die Premiummarke auswirken können.

I1: Welche internen Faktoren stellen die größten Herausforderungen dar?

Ich glaube, intern gesehen, kann das durchaus zu Konkurrenz führen. Die Aufträge für ein neues Produkt kommen ja aus dem Produktmanagement und hier liegt der Fokus auf der Premiummarke. Diverse Mehrmarken sind dann schnell mal außen vor. Das sehe ich als Risiko. Ein weiteres Risiko stellen mit Mehrmarkenstrategien verbundene Produktionsverlagerungen ins Ausland dar, um Kosten zu senken. Hier kann es Probleme mit Qualität, Verfügbarkeit von geschultem Personal oder interner Kommunikation – z.B. aufgrund unterschiedlicher Kultur oder Zeitzonen – kommen. Mehrere Produktionsstandorte müssen gut aufeinander abgestimmt sein, sonst kann es schnell zu Problemen kommen.

I1: Hat die Mehrmarkenstrategie zu internem Wettbewerb in Deinem Team geführt?

I2: Zwischen den Produktgruppen gab es schon Wettbewerb. In Bezug auf die Mehrmarken hatte ich das bei mir im Team nicht wahrgenommen, da wir das in der Entwicklung gut abgestimmt hatten. Was wir definitiv mussten, war priorisieren.

I1: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Aus Entwicklungs- und Produktionssicht sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren die Produktqualität, Verfügbarkeit der richtigen Mengen zur richtigen Zeit sowie das Erreichen der vorgegebenen Herstellkosten, so dass die geplanten Ziel-Margen erreicht werden. Generell sehe ich eine klare Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Marken als erfolgskritisch.

I1: Wie gelingt die Balance zwischen einer klaren Differenzierung der Marken und dem Nutzen von gemeinsamen Ressourcen (z.B. in der Produktion)?

I2: Was ich schon gesagt habe, dass du die Produkte zwar in seinem Design, seinen Funktionalitäten oder seiner Qualität differenziert hast, aber dabei auf die gleiche Technologie in der Entwicklung und Fertigung setzen kannst. Bei Swarovski war das zum Beispiel in der Glasherstellung und beim Schleifen möglich. Das Glas wurde stets mit den drei selben Technologien hergestellt, unabhängig von der Marke. Auch auf den Schleifmaschinen konnten unterschiedliche Designs gefertigt werden – nur mit kleinen unterschiedlichen Hilfsmitteln. Das ist auch in der Textil- oder Schmuckfertigung so, wenn wir auf die Fashionbranche blicken. Beliebig viele Marken können hier mit nur geringen Anpassungen in der Entwicklung und Produktion auf den Markt gebracht werden.

I1: Welche Lerneffekte haben Sie persönlich aus der Arbeit mit Mehrmarkenstrategien mitgenommen, die für zukünftige Projekte hilfreich sind?

I2: Für meinen neuen Arbeitgeber leider gar nichts. Da haben wir keine Mehrmarkenstrategie mehr. Generell beziehen sich meine Learnings primär auf die letzte Frage. Wenn ich es richtig aufsetze, kann ich mit relativ wenig Aufwand signifikante Synergien sicherstellen. Ein weiteres Learning ist, dass Mehrmarkenstrategien häufig mit dem Wunsch Produkte zu unterschiedlichen Preispunkten anbieten zu können, in Verbindung stehen.

#### 8.2.4 Transkript von Interview mit Teilnehmer 4

I1: Kannst du uns einen kurzen Überblick über deine berufliche Rolle und deine Erfahrungen im Bereich Markenmanagement bzw. Mehrmarkenstrategie geben?

I2: Klar. Ich bin aktuell als „Head of Product Management“ bei einem führenden Näh- und Stickmaschinenhersteller im Premiumsegment tätig. Mit Mehrmarkenstrategien beschäftige ich mich eigentlich schon fast meine gesamte Berufslaufbahn. Meine Erfahrung liegt vor allem in der Schmuck- und Textilbranche – B2B bei Zulieferunternehmen, wie damals in Swarovski's B2B-Unit, und B2C.

I1: In wie vielen unterschiedlichen Unternehmen hast du Erfahrungen mit Mehrmarkenstrategien gesammelt.

I2: In insgesamt vier. In drei davon war ich im Produktmanagement unmittelbar an der Einführung oder Betreuung von Mehrmarken beteiligt.

I1: Warum haben sich deine Unternehmen für Mehrmarkenstrategien entschieden?

I2: Dafür gab es unterschiedliche Gründe. In allen Fällen hatte es mit dem jeweiligen Marktumfeld zu tun. Auch unternehmensinterne Faktoren haben eine Rolle gespielt. Bei Swarovski waren der gestiegene Wettbewerb, insbesondere aus Asien, und daraus resultierender Preisdruck wesentliche Entscheidungsgründe für die Einführung von Mehrlinien. Durch den gestiegenen Wettbewerb ist der Absatz unserer Premiummarke gesunken. Dadurch hat sich der Druck auf die Gross Margin und Kosten insgesamt erhöht. Bei den anderen Unternehmen haben neben Wettbewerb und Preis auch regional unterschiedliche Gegebenheiten – oder konkreter gesagt Präferenzen – eine Rolle gespielt.

I1: Kannst du mir dafür bitte ein Beispiel geben?

I2: Ja, klar. Wenn wir beispielsweise auf Schmuck eingehen. Da sind die Geschmäcker regional sehr unterschiedlich. Designs sind dementsprechend auf die regionalen Vorlieben anzupassen. Du kannst aber nicht alle unterschiedlichen Designs unter einer Marke vertreiben – insbesondere, wenn wir über das Premium- oder auch Luxussegment sprechen. Schließlich wird dort deine Marke von vielen Kunden mit eine unverwechselbaren Designsprache in Verbindung gebracht.

I1: Warum war die Mehrmarkenstrategie in deinen Unternehmen erfolgreich, oder auch nicht erfolgreich?

I2: Klare Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Marken war sehr entscheidend für den Erfolg. Ansonsten kann es zu starker Kannibalisierung innerhalb des eigenen Sortiments kommen, was ich auch schon erlebt habe. Die Marke und die Produkte unter der Marke müssen auf die gewünschte Zielgruppe fokussiert sein. Wie beim vorherigen Beispiel bereits erzählt, können so beispielsweise regionale Präferenzen gezielt angesprochen werden ohne die Marke zu verwässern.

Aus einer internen Perspektive ist die Nutzung von Synergien ganz entscheidend für den Erfolg. Damit meine ich Synergien in der Forschung, Entwicklung, Produktion aber auch anderen unterstützenden Funktionen im Unternehmen. So entstehen Kostenvorteile für alle Marken und somit das gesamte Unternehmen.

Probleme können durch interne Konflikte in der Organisation entstehen. Politische Interessen spielen hier eine große Rolle und können dazu führen, dass eine Mehrmarkenstrategie scheitert. Die richtige Organisation spielt eine wichtige Rolle.

I1: Welche Vorteile siehst du in einer Mehrmarkenstrategie, insbesondere im Premium-Segment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Wie bereits gesagt, sehe ich den Zugang zu neuen Zielgruppen oder gar neuen Märkten als großen Vorteil. Dadurch kann der Gesamtabsatz und Umsatz gesteigert werden. Kostenvorteile durch Synergien in Forschung, Entwicklung, Produktion und anderen Bereichen möchte ich hier ebenfalls nochmals hervorheben. Wenn wir in Richtung Konkurrenz blicken, sehe ich den Vorteil möglicher Markteintrittsbarrieren. Das hängt natürlich davon ab, wie die Mehrlinien positioniert werden.

I1: Du hast mehrfach von Synergien gesprochen. Gibt es diese Synergien zwischen den Marken in deinem Portfolio? Welche Rolle spielen diese Synergien in Bezug auf Kostenreduktion, Effizienzsteigerung oder Markenstärkung?

I2: Ja, die hat es bisher in allen meinen Unternehmen gegeben. Produkte können auf denselben Produktionsanlagen gefertigt werden und kommen von derselben R&D – also basieren auf der gleichen Technologie. Dadurch kommt es zwangsläufig zu Effizienzsteigerungen aus einer gesamtunternehmerischen Perspektive. Als Produktmanager interessieren mich natürlich die Herstellungskosten aus einer Margen-Perspektive ganz besonders. In Projektaufträgen für neue Mehrmarkenprodukte halte ich das auch fest.

I1: Was hältst du dort genau fest?

I2: Dass auf bestehenden Technologien aufgebaut werden soll, bestehende Produktionsanlagen genutzt werden sollen usw. Also im Sinne der Nutzung von Synergien. Natürlich mit allen Details zu den Technologien etc.

I1: Was sind deiner Erfahrung nach die größten Risiken oder Herausforderungen bei der Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Das größte Risiko sehe ich in der Kannibalisierung bereits bestehender Linien. Wichtig ist auch, dass nicht zu viele Marken lanciert werden, ansonsten kann es zu einer Übersegmentierung kommen. Das gilt es individuell für den jeweiligen Markt und die Zielgruppen zu prüfen.

I1: Welche internen Faktoren, also in der Organisation, stellen die größten Herausforderungen dar?

I2: Meiner Erfahrung nach müssen die notwendigen organisatorischen Strukturen geschaffen werden. Das ist eine große Herausforderung, insbesondere wenn das Unternehmen von einer Mono-Brand-Strategie kommt. Der Aufbau einer neuen Marke und ein damit verbundenes Produktportfolio betrifft ja nicht nur Marketing/ Produktmanagement. Die Entwicklung einer Mehrlinienstrategie erfordert enge Abstimmung und Anpassungen in allen Geschäftsbereichen.

I1: In welchen Geschäftsbereichen siehst du neben Marketing und Produktmanagement die größten Herausforderungen?

I2: Auf jeden Fall im Vertrieb – du kannst alle Marken von derselben Vertriebsmannschaft verkaufen lassen. Oder du stellst eigene Vertriebsleute ein, die sich um die neue Brand kümmern. Auch in der Supply Chain – Produktion – kommt es zu Herausforderungen. Auch wenn auf denselben Maschinen produziert wird.

I1: Wie wirken sich externe Faktoren wie Konkurrenzdruck oder verändertes Kaufverhalten auf die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie aus?

I2: Aus meiner Sicht ganz wesentlich. In meinen bisherigen Unternehmen waren Marktveränderungen sogar häufig ausschlaggebend für die Einführung neuer Marken.

I1: Hast du dazu ein Beispiel aus deiner Erfahrung?

I2: Bei Swarovski haben wir eine Kampfmarke eingeführt, um auf Niedrigpreiskonkurrenten aus China zu reagieren. Bei Whirlpool haben wir eigene Marken für ausgewählte Regionen entwickelt, um die spezifischen Bedürfnisse der Kunden dort anzusprechen.

I1: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist aus meiner Sicht die „Brand-Kompetenz“ in der Organisation. Die Einführung einer Mehrmarkenstrategie birgt einige Risiken – Kannibalisierung ist eine davon. Kompetentes und professionelles Management ist dafür essentiell. Das bedeutet auch, dass die Organisation und Organisationsstruktur entsprechend gegeben sein muss.

I1: Wie stellst du sicher, dass die unterschiedlichen Marken in deinem Portfolio sich nicht gegenseitig kannibalisieren?

I2: Klare Differenzierung des Produkts spielt eine Rolle. Eine entsprechende Vertriebsstrategie ist erforderlich – z. B. Nutzung der Kampfmarke als taktisches Werkzeug, wenn das Potential eines Kunden mit der Premiummarke nicht vollständig abgeschöpft werden kann.

Auch die Marketingstrategie muss darauf ausgelegt sein – klar differenziert in allen Kanälen, z. B. eigene Webseite, differenzierte Verpackung usw. In der Fashionbranche ist es ja auch üblich mit einer Brand Ambassador zu arbeiten – die sollte sich für die unterschiedlichen Marken auch unterscheiden und verschiedene Zielgruppen ansprechen.

I1: Welche Trends oder Entwicklungen in der Branche könnten die Wirksamkeit von Mehrmarkenstrategien beeinflussen?

I2: Diese Frage würde ich nicht auf Mehrmarkenstrategien einschränken. In der Fashion- und Lifestyle-Branche spielen die Trends Nachhaltigkeit – z. B. im Sinne einer Kreislaufwirtschaft – und Personalisierung eine große Rolle. Digitale Vertriebs- und Marketingkanäle beeinflussen das Business und auch die einzelnen Marken ganz stark. Diese Themen haben meiner Erfahrung immer eine große Auswirkung in der Branche und beeinflussen damit auch jede Markenstrategie.

I1: Basierend auf den bisher durchgeführten Experteninterviews habe ich das folgende Model erstellt und meine Erkenntnisse in Bezug auf effektive Mehrmarkenstrategien visualisiert. Bitte um dein Feedback dazu.

I2: Wie möchtest du vorgehen? Schritt für Schritt?

I1: Ja, genau. Lass uns mit den „Causal Conditions“ starten. Die bisherigen Experteninterviews zeigen drei wesentliche Treiber - „Marktdiversifizierung“, „Globaler Wettbewerbs- und Preisdruck“ und „Kostendruck und Produktionsauslastung“. Decken sich diese mit deiner Erfahrung bzw. siehst du noch weitere?

I2: Alle drei kann ich bestätigen. In der Praxis sind sie meiner Erfahrung nach sogar in Kombination aufgetreten. Schließlich bedingt insbesondere ein hoher Wettbewerbsdruck in weiterer Folge Preisdruck und wenn der Preis eines Unternehmens nicht gehalten werden kann irgendwann auch Kostendruck, um nicht an Profitabilität zu verlieren.

I1: Gibt es einen weiteren Punkt, den du ergänzen würdest?

I2: Lass mich nachdenken. Nein, mir fällt nichts mehr ein.

I1: Dann lass uns mit den Rahmenbedingungen weitermachen. Hier wurden interne Faktoren wie „B2B oder B2C“ und externe Faktoren wie „Branchenumfeld und Marktstruktur“ oder „kulturelle und regionale Faktoren“ erhoben. Kannst du diese Punkte bestätigen? Fehlt etwas?

I2: Die genannten Punkte kann ich bestätigen. Allerdings fehlen mir hier auch einige Punkte. Also, in Verbindung mit „Branchenumfeld und Marktstruktur“ sollte die „Wettbewerbsintensität“ berücksichtigt werden. Wettbewerbsintensität spürst du als Unternehmen und beeinflusst deine Strategie. Bei den internen Faktoren fehlt mir, wie bereits vorhin mal angesprochen, die „Organisationsstruktur“. Gibt es eine Business Unit oder mehrere? Wenn es mehrere gibt, wie unterscheiden sie sich? Wo liegt der jeweilige Fokus? Wie sind Fachbereiche wie Marketing organisiert? Ist Produktmanagement Teil des Marketingbereichs oder ein eigenständiger Bereich? Wie ist Sales organisiert? Gibt es eigene Sales-Teams je Brand oder werden alle Brands von derselben Vertriebsorganisation verkauft? Du siehst, Organisationsstruktur spielt eine wesentliche Rolle. Man könnte mit solchen Fragestellungen jeden Geschäftsbereich durchgehen.

I1: Vielen Dank! Fehlt dir sonst noch etwas?

I2: Ja, tatsächlich. „Unternehmensform und Eigentümerverhältnisse“ sehe ich auch als wesentliche Rahmenbedingungen. Ich habe Erfahrungen mit Mehrmarkenstrategien sowohl in

eigentümergeführten als auch börsennotierten Unternehmen gesammelt. Die Unterschiede waren groß.

I1: Warum? Welche Unterschiede hast du ausgemacht?

I2: Der wohl wesentlichste Unterschied war in der Entscheidungsfindung. In beiden Fällen war die Entscheidung mit vielen Daten und Analysen unterstützt. In der eigentümergeführten Unternehmung musste der Eigentümer überzeugt werden, auch emotional. Danach ging es aber sehr schnell und die notwendigen Ressourcen wurden zur Verfügung gestellt.

I1: Dann kommen wir von den Rahmenbedingungen zu den „intervenierenden Bedingungen“. „Technologie“, „Infrastruktur und Betriebsmittel“ sowie „interne Konflikte in der Organisation“ waren das Ergebnis der ersten drei Experteninterviews. Welche intervenierenden Bedingungen siehst du?

I2: Also, auch hier kann ich alle Punkte bestätigen. Neben Technologie, Infrastruktur und Betriebsmittel sehe ich noch weitere Ressourcen, die in diesem Zusammenhang zu ergänzen sind. Ganz wichtig ist meiner Erfahrung nach der Zugang zu Experten. Um mit einer Mehrmarkenstrategie erfolgreich zu sein, benötigt ein Unternehmen vor allem Experten in den Bereichen Brand, Produkt und Vertrieb. Wenn diese nicht in ausreichender Anzahl vorhanden sind, kann das ein großes Problem sein. In einem meiner früheren Unternehmen – Swarovski – hatten wir dieses Problem. In Wattens in Tirol ist es nicht einfach entsprechend qualifiziertes Personal zu finden, die optimalerweise auch Erfahrung in der Fashionbranche mitbringen. Wir mussten damals das Recruiting umstellen und ausgewählte Stellen international ausschreiben und bewerben.

I1: Vielen Dank für diese Ergänzung. Du hast von Ressourcen gesprochen. Siehst du neben Personal noch weitere?

I2: Ja, einen Punkt solltest du noch ergänzen – finanzielle Mittel. Für die Einführung und Erhaltung zusätzlicher Marken benötigst du zusätzliches Budget. Natürlich können bzw. sollten sich Synergien in zahlreichen Bereichen ergeben.

I1: Wofür werden deiner Erfahrung nach die zusätzlichen finanziellen Mittel vor allem benötigt?

I2: Auf jeden Fall Personal, wie vorhin detaillierter ausgeführt. Abhängig von der „Go-to-Market-Strategie“ können auch erhebliche zusätzliche Ausgaben für Marketing anfallen, insbesondere während der Markteinführung.

I1: Vielen Dank! Lass uns einen Blick auf mögliche Strategien werfen.

I2: Hier fällt mir noch eine Strategie ein, die wir in meinem aktuellen Unternehmen verfolgt haben. Bei entsprechender Marktmacht deines Unternehmens kann es Sinn machen, weniger liquide Wettbewerber aus dem Markt zu verdrängen. Kurzfristig kann das bei entsprechenden Maßnahmen, wie aggressives Pricing deine Profitabilität belasten. Wenn dein Konkurrent nicht dagegenhalten kann, kannst du dich mittel- oder langfristig von Marktteilnehmern entledigen und deinen Marktanteil steigern. Also, „Verdrängungsstrategie“ würde ich ergänzen.

I1: Dann sind wir zu guter Letzt bei „Konsequenzen und Folgen“ angelangt. Als Ergebnis der bisherigen Experteninterviews stehen „Wettbewerbsvorteil durch Zugang zu neuen Märkten und Zielgruppen“, „Effizienzsteigerung“ und „langfristige Stabilität“. Welche Konsequenzen oder Folgen von effektiven Mehrmarkenstrategien gibt es aus deiner Sicht?

I2: Ja, die Punkte kann ich bestätigen. Aus einer ergebnisorientierten Betrachtung sollte eine Steigerung der Absatzzahlen durch bessere Marktabschöpfung ergänzt werden. Das ist ein wesentliches Ziel und, bei erfolgreicher Umsetzung, auch Konsequenz einer Mehrmarkenstrategie. Darüber hinaus würde ich das Thema „Markteintrittsbarriere“ für Konkurrenz noch ergänzen.

I1: Was verstehst du darunter?

I2: Ein Beispiel. Wenn du neben deiner Premiummarke auch kostengünstigere Linien in deinem Portfolio hast, erschwerst du den Markteintritt von unten erheblich. Natürlich könnte ein neuer Wettbewerber dich preislich weiter unterbieten, aber dann leidet seine Profitabilität. Das macht einen Markteintritt nicht attraktiv und wahrscheinlich.

I1: Vielen Dank für die Präzisierung durch dieses Beispiel. Siehst du weitere Punkte zu Konsequenzen und Folgen?

I2: Ich muss überlegen. Ein Punkt fällt mir noch ein. Als negative Folge, selbst bei erfolgreiche Einführung einer Mehrlinie, ist das Risiko der Kannibalisierung.

### 8.2.5 Transkript von Interview mit Teilnehmer 5

I1: Kannst du uns einen kurzen Überblick über deine berufliche Rolle und deine Erfahrungen im Bereich Markenmanagement bzw. Mehrmarkenstrategie geben?

I2: Ich bin seit drei Jahren als Niederlassungsleiter bei einem führenden Multibrand-Retailer im Premiumsegment tätig. Davor war ich in unterschiedlichen Positionen im Marketing und Produktmanagement in der Industrie. Unter anderem bei Swarovski aber auch in anderen

Branchen. Mit Mehrmarken habe ich in bisher allen meinen Jobs zu tun gehabt. Aktuell im Vertrieb, was sehr spannend für mich ist. Dadurch sehe ich das Thema nun auch strategisch auch aus einer ganz anderen Perspektive.

I1: Warum haben sich deine Unternehmen für Mehrmarkenstrategien entschieden?

I2: Also dafür haben sicher mehrere Faktoren eine Rolle gespielt. Die Wettbewerbssituation am Markt war ein Faktor. Der Preis. Unterschiedliche regionale Bedürfnisse an Produkte haben gerade in der Fashionbranche eine wesentliche Rolle gespielt.

I1: Kannst du mir dafür bitte ein Beispiel geben?

I2: Lass uns China und Nordeuropa als Beispiele nehmen, wo große Unterschiede existieren. In Nordeuropa werden schlichte Designs von der Masse bevorzugt. Mode ist dort wichtig, die Menschen legen Wert darauf, wollen aber die Marke zum Beispiel nicht mit großen Logos nach außen tragen. In China spielen Marken in Fashion eine große Rolle und gelten als Statussymbol. Gerade Premium- oder Luxus-Marken aus Europa werden gerne gezeigt. Also muss die Marke sichtbar sein.

Als Unternehmen musst du dir überlegen, ob du verschiedene Kollektionen – „customized“ für verschiedene regionale Bedürfnisse – unter einer Marke vertreibst oder dich für eine Mehrmarkenstrategie entscheidest. Bei einer Marke muss man sich sehr aufpassen, dass die Markenbotschaft und -identität nicht verwässert wird. Gerade in Zeiten globaler Vertriebs- und Kommunikationskanäle kann es schnell zu ungewünschten Vermischungen kommen. Das bekomme ich jetzt im Vertrieb ganz besonders mit.

I1: Welche Vorteile siehst du in einer Mehrmarkenstrategie, insbesondere im Premium-Segment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Wie eben diskutiert, sehe ich den Zugang zu neuen Zielgruppen und neuen Märkten als großen Vorteil, ohne die Botschaft und Identität der bestehenden Marken zu belasten. Natürlich muss eine ausreichende Differenzierung zwischen den Marken vorhanden sein. Wenn das der Fall ist, dann kannst du zusätzliche Umsätze generieren und Marktanteile gewinnen.

I1: Andere Interviewpartner haben von Kostenvorteilen durch Synergien gesprochen. Kannst du das bestätigen?

I2: Ja, auf jeden Fall. Synergien gibt es sicherlich in der Entwicklung, Produktion und auch im Einkauf. Im Vertrieb hängt es von der strategischen Ausrichtung ab. B2B- oder B2C-Geschäft, ein-, zwei- oder dreistufiger Vertrieb, Setup der Vertriebsorganisation, etc. spielen da eine Rolle. Als Angestellter bei einem Multibrand-Retailer kann ich hier ebenfalls großes Synergiepotenzial bestätigen.

I1: Was sind Ihrer Erfahrung nach die größten Risiken oder Herausforderungen bei der Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Lass uns aus unterschiedlichen Perspektiven auf Herausforderungen und Risiken blicken. Aus einer Produktperspektive sehe ich das Risiko der Kannibalisierung, wenn die Marken und damit verbundenen Produktlinien nicht ausreichend differenziert sind. „More of the same“ führt in den seltensten Fällen zu mehr Umsatz. In Verbindung mit dem Kannibalisierungsrisiko ergibt sich ja auch ein erhebliches Risiko für Profitabilität. Wenn sich dieselben oder ähnlichen Mengen auf mehrere Produkte verteilen, führt das in Summe zu Kostennachteilen, auch wenn du Synergien in Entwicklung und Produktion hast.

I1: Siehst du weitere Risiken oder Herausforderungen?

I2: Ja, aus finanzieller Perspektive muss man auch über Kostenrisiken sprechen. Die Einführung und Erhaltung zusätzlicher Marken – Mehrkosten in Marketing oder Vertrieb müssen durch Mehrumsätze wieder reingeholt werden. Wie hoch diese Kosten sind, hängt natürlich von der Organisation ab und anderen Themen, wie zum Beispiel Werbekosten – TV, SEO, SEA, Social Media usw.

I1: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Wichtig ist, dass die Strategie in allen Bereichen fein abgestimmt und runter kaskadiert ist. Alle involvierten Teams müssen wissen, welchen Beitrag sie zur erfolgreichen Implementierung leisten müssen. Prozesse und Abläufe müssen angepasst werden, insbesondere dann, wenn man von einer Marke auf mehrere Marken geht. Was meiner Erfahrung immer sehr zentral war, ist das Pricing. Du musst deinen Markt, Kunden und Wettbewerber im Detail analysieren und verstehen, um die richtige Positionierung zu definieren. Pricing und Positionierung sind wichtige Erfolgsfaktoren.

I1: Welche Bedeutung haben Zugang zu kritischen Ressourcen, wie insbesondere Personal?

I2: Das ist auch ein wichtiger Erfolgsfaktor. Das gilt es im Vorfeld im Zuge der Strategieentwicklung immer mit zu betrachten – für alle strategischen Optionen. Meiner Erfahrung nach wird die Organisation aus der definierten Strategie abgeleitet. Kritische „gaps“ gilt es an diesem Punkt festzustellen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

I1: Welche Maßnahmen?

I2: Ich denke dabei vor allem an Recruiting externer Talente oder, wenn für die Stelle möglich, interne Personalentwicklung. Wenn du das frühzeitig angehst, kann das ein guter Weg sein. Du förderst einen Mitarbeiter in seiner Entwicklung und hast dann jemanden, der das Unternehmen und den Markt auch bereits kennt.

I1: Führt eine Mehrmarkenstrategie zu einer höheren Markteintrittsbarriere für potenzielle neue Wettbewerber?

I2: In der Regel ja.

I1: Warum?

I2: Lass uns das aus einer Kundenperspektive betrachten. Du kaufst ein Produkt, um ein bestimmtes Bedürfnis zu erfüllen, ein Problem zu lösen. Wenn es bereits etablierte, dem Kunden bekannte Produkte am Markt gibt, die das Bedürfnis hins. Qualität, Preis und anderen, produktspezifischen Faktoren erfüllen, dann ist das für Wettbewerber keine attraktive Voraussetzung, um in den Markt einzusteigen. In der Fashionbranche passiert das trotzdem laufend. Viele Unternehmen verschwinden dann aber schnell wieder aus dem Markt.

I1: Welche Trends oder Entwicklungen in der Fashion-Branche könnten die Wirksamkeit von Mehrmarkenstrategien beeinflussen?

I2: Nachhaltigkeit ist ein großes Thema. Immer mehr Kunden erkundigen sich über Bemühungen des Unternehmens in diesem Bereich. Verwendete Materialien, Herstellungsort und diverse Zertifizierungen spielen eine wichtige Rolle in der Entscheidung des Kunden. Marktdaten zeigen, dass der „Second Hand Markt“ auch rasant an Bedeutung gewinnt.

I1: Welche Rolle spielt für dich in diesem Zusammenhang die Digitalisierung?

I2: Danke, ja das ist das zweite große Thema, das anzusprechen ist. Die digitalen Kanäle im Vertrieb und Marketing haben Einfluss auf die Mehrmarkenstrategie. Warum? Der Kunde hat

mit wenigen Mausklicks viel mehr Informationen zu Produkt, Marke und Unternehmen verfügbar und kann schnell und einfach vergleichen. Hier sind wir dann schnell wieder bei dem Thema „Differenzierung“, wie wir vorhin besprochen haben.

### 8.2.6 Transkript von Interview mit Teilnehmer 6

I1: Kannst du uns einen kurzen Überblick über deine berufliche Rolle und deine Erfahrungen im Bereich Markenmanagement bzw. Mehrmarkenstrategie geben?

I2: Ich war über 20 Jahre in Management-Positionen im Marketing, Produktmanagement und Vertrieb. Bereits am Anfang meiner Karriere war ich als Produktmanager für die Einführung einer neuen Mehrlinie – eine Kampflinie – verantwortlich. Ich habe mich damals für eine Führungslaufbahn entschieden und war in meinen Positionen als „Director Product Management“, „VP Marketing & Product“ und später auf C-Level immer für Marken- und Mehrmarkenstrategien in Verantwortung.

I1: In wie vielen unterschiedlichen Unternehmen hast du Erfahrungen mit Mehrmarkenstrategien gesammelt.

I2: In insgesamt drei. In einer davon vom Produktmanager bis C-Level. In den beiden anderen als Geschäftsführer.

I1: Warum haben sich deine Unternehmen für Mehrmarkenstrategien entschieden?

I2: Das war immer unternehmens- und marktspezifisch zu begründen. Also das Marktumfeld, Wettbewerb, Internationalisierung waren ausschlaggebend. Aus einer unternehmensinternen Perspektive waren Themen wie Kosten, Produktionsauslastung – Maschinen und Mitarbeiter – die großen Treiber meiner Erfahrung nach.

I1: Du hast Internationalisierung angesprochen. Was verstehst du darunter in Bezug auf Mehrmarkenstrategie?

I2: Damit meine ich den Eintritt in neue Märkte oder auch den Ausbau – stärkere Penetration – bestehender Export-Märkte. Dadurch können neue Anforderungen an Produkt oder Positionierung entstehen. Wenn diese mit den bestehenden Marken nicht in dem notwendigen Ausmaß bedient werden können, war die Einführung einer neuen Linie eine strategische Antwort, für die wir uns immer wieder entschieden haben.

I1: Kannst du mir dafür bitte ein Beispiel geben?

I2: Natürlich. Zur Ausgangssituation: China war unser stärkster B2B-Absatzmarkt. Jahrelang hatten wir dort wenig relevante Konkurrenz für unsere Premiumlinie. Für viele Kunden war unsere Premiumlinie aber, offen gesagt, nicht notwendig. Ein Produkt mit geringerer Qualität, ohne bekannte Premium-Brand zu einem geringeren Preispunkt hätte auch vollkommen genügt. Dieses Potential haben neue Wettbewerber erkannt und sind erfolgreich mit günstigen Produkten in den Markt eingestiegen. Wir sind mit unserer bestehenden Premiumlinie unter Druck geraten und haben erhebliche Absatzmengen verloren. Gleichzeitig wollten wir nicht den Preis der Premiumlinie senken. Aufgrund des globalen Marktes hätte das auch in anderen Regionen negative Auswirkungen gehabt und hätte unsere Profitabilität deutlich verschlechtert. Wir haben uns schließlich für eine Mehrmarkenstrategie und die Einführung von zwei Mehrlinien entschieden. Eine Kampfmarke im niedrigen Preissegment und eine im mittleren Segment als zusätzlichen Schutz der Premiummarke.

I1: War die Mehrmarkenstrategie damals erfolgreich?

I2: In Summe würde ich im Nachhinein sagen ja. Wir konnten die früheren Absatzmengen, als wir in einer monopolähnlichen Stellung waren, zwar nicht wieder erreichen. Allerdings konnten wir erhebliche Marktanteile zurückgewinnen bzw. sicher auch verteidigen.

I1: Sind durch die Einführung von Mehrmarken auch Synergien entstanden bzw. konnten Synergien genutzt werden?

I2: Ja, die Nutzung von Synergien war natürlich vorgesehen und Teil der strategischen Ausrichtung. Die Produkte wurden so entwickelt, dass sie auf gleichen Technologien wie die bestehenden aufgebaut waren und auf den gleichen Maschinen produziert werden konnten. Im Produktmanagement und Marketing haben wir ein paar zusätzliche Stellen geschaffen. Im Vertrieb wurde die bestehende Organisation genutzt. Das war eine bewusste Entscheidung, um den Vertrieblern zusätzliche taktische Optionen an die Hand zu geben, um bei jedem Kunden das maximale Potential abschöpfen zu können. Prio 1 war immer die Premiummarke. Wenn man die aufgrund der Preisanforderungen des Kunden nicht erfolgreich verkaufen konnte, wurde eine der beiden Mehrlinien als Alternative genutzt.

I1: Was sind deiner Erfahrung nach die größten Risiken oder Herausforderungen bei der Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie im Premiumsegment der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Risiken sind vor allem Übersegmentierung, wenn du die Kunden- bzw. Marktsegmentierung zu kleinteilig gestaltest – die ein oder andere Marke bringt dann nicht die gewünschte

Performance und ist unter dem Strich dann auch nicht zuträglich zur Gesamtprofitabilität – und Kannibalisierung natürlich.

Als Herausforderung sehe ich vor allem organisationsintern, dass Strukturen „lean“ und Abläufe effizient bleiben. Doppelgleisigkeiten müssen überall dort vermieden werden, wo Synergien und damit Kostenvorteile möglich sind. Ich sehe in Organisationen häufig den Fehler, dass bei der Einführung neuer Marken die Organisation an nicht direkt an der Wertschöpfung beteiligten Stellen zu stark wächst – also der „Overhead“ – und damit die Profitabilität drückt. Es ist Managementaufgabe, dass beim Aufbau neuer Marken genau im Auge zu behalten.

I1: Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Implementierung einer Mehrmarkenstrategie in der Fashion- und Lifestyle-Branche?

I2: Die Voraussetzungen in der Organisation müssen vorhanden sein bzw. geschaffen werden. Damit meine ich die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen. Aus Produkt- und Brand-Perspektive ist Differenzierung wichtig und dass die Anforderungen des Kunden / des Marktes berücksichtigt sind, also eine gute und durchdachte Segmentierung des Marktes. Und eine über alle Marken und Produktlinien feinabgestimmte Pricing-Strategie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

I1: Du hast von notwendigen Kompetenzen gesprochen. Welche Kompetenzen meinst du?

I2: Für die erfolgreiche Einführung und Betreuung von Marken?

I1: Ja, genau.

I2: „In-depth“-Marktwissen ist wichtig, Kompetenz im Markenmanagement – im Marketing aber auch anderen Bereichen wie PM (Produktmanagement - Anmerkung von Verfasser) und Vertrieb – genauso. Supply Chain Kompetenz um die gestiegene Komplexität von mehreren Marken zu managen, ist ebenfalls erfolgskritisch.

I1: Welche Trends oder Entwicklungen in der Branche könnten die Wirksamkeit von Mehrmarkenstrategien beeinflussen?

I2: Mit Blick auf die Fashion- und Lifestyle-Branche?

I1: Ja.

I2: Ich sehe hier drei große Trends. Nachhaltigkeit, „Customization“ und Digitalisierung. Wobei all diese Themen bereits seit vielen Jahren in jeder Strategie im Fokus stehen.

I1: Vielen Dank! Lass uns noch kurz über Erfolgsmessung sprechen. Auf welche Kennzahlen schaust du aus deiner Topmanagement-Perspektive, wenn du den Erfolg von deiner Mehrmarkenstrategie messen und steuern möchtest?

I2: In erster Linie natürlich auf Umsatz, Deckungsbeitrag und Absatzmenge. Hier interessiert mich der Split je Marke, Region, Marktsegment, Kundengruppe sowie die Entwicklung davon. Bzgl. Entwicklung schaue ich mir immer die letzten drei Jahre und Veränderungen in diesem Zeitraum an.

I1: Gibt es weitere Kennzahlen, die für dich wichtig sind?

I2: Ja, ich schaue mir die Entwicklung des Personalstands an und wie sich dieser in den verschiedenen Bereichen mit der Einführung einer neuen Marke verändert hat. Produktivitätskennzahlen wie Umsatz je Mitarbeiter oder die Marktabschöpfung finde ich ebenfalls spannend, um einen guten Gesamteindruck zur Unternehmensentwicklung zu bekommen.

I1: Lass uns zum Abschluss des Interviews noch auf das Model blicken, welches ich basierend auf meinen bisherigen Experteninterviews entwickelt habe. Deine bisherigen Antworten passen gut ins Bild und bestätigen aus meiner Sicht die Inhalte des Models. Wenn du dir das Model anschaust – fehlt dir etwas?

I2: Schaut gut aus. Bei den Strategien sind die aus meiner Sicht wesentlichen angeführt. Auch bei den Rahmenbedingungen und, wie du es nennst, intervenierenden Bedingungen sind die wesentlichen Punkte dabei. Schaut gut aus.